

# BİR DOĞU LİDERİNİN BATI LİDERLİK YAKLAŞIMLARI PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: KONOSUKE MATSUSHİTA

## EVALUATING AN EASTERN LEADER FROM THE VIEW OF WESTERN LEADERSHIP APPROACHES: KONOSUKE MATSUSHİTA

**Yrd.Doç.Dr. Sümeyra ALPASLAN DANIŞMAN**  
Mevlana Üniversitesi İşletme Fakültesi  
sadanisman@mevlana.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın amacı, yeni liderlik yaklaşımları açısından Japon bir lider ve yönetici olan Konosuke MATSUSHİTA'nın liderlik davranışlarının incelenmesidir. Japonya'nın günümüzdeki haline gelmesinde büyük katkısı olan Matsushita'nın seçilmesinin nedeni; Matsushita'nın liderlik davranışlarının John P. Kotter tarafından Matsushita Liderliği adlı bir yaklaşım olarak öne sürülmesidir. Yani bir doğu liderinden ziyade, bir doğu liderliği, batı liderlik yaklaşımlarınca analiz edilmiştir. Günümüzün modern ve yeni liderlik yaklaşımları bu analize ışık tutmuştur. Liderlik yazınından özellikle analiz için yeni liderlik yaklaşımlarının tercih edilmesinin nedeni ise; günümüzün batı liderlik anlayışı perspektifinden 20. yüzyıla damgasını vuran bir doğu liderinin ele alınmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Konosuke Matsushita, Yeni Liderlik Yaklaşımları.

### Abstract

This study aims to investigate and criticize the leadership style of Konosuke Matsushita as a Japanese leader. The reason of the focusing on Matsushita who has a high contribution for today's Japan is Matsushita's leadership style which has been proposed as a leadership approach by John P.Kotter. It points out more than an eastern leader and can be evaluated as an eastern leadership. In the context of this study, the modern leadership approaches have been used to evaluate Matsushita's leadership. The main reason of the focusing on an eastern leader and western leadership approaches both is to recognize an eastern leader from the view of western leadership approaches.

**Keywords:** Konosuke Matsushita, Modern Leadership Approaches.

## 1. GİRİŞ

İnsanların büyük bir çoğunluğu dürüst, ileri görüşlü, ilham veren ve yetenekli liderlere hayran olur ve böyle liderlerin ardından gitmek ister (Kouzes ve Posner, 1997). Liderlik; 20. yüzyılda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çaba sarf etmiştir. Bu çabalar, liderlik yazınına 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla da tanım kazandırmıştır (Arıkan, 2001:232). Biçimsel veya biçimsel olmayan ikiden fazla kişiden oluşan topluluklar bünyelerinden ya bir lider çıkartmışlardır ya da bu olguya gereksinim duymuşlardır. Günümüzün sosyal grupları içerisinde işletmelerin çok özel bir yeri olduğuna göre, yönetim açısından liderlik olgusunun önemi de tartışılmayacak kadar açıktır (Erdoğan, 1997:329).

Araştırmacının doğu liderliğine ilişkin merakı, bu çalışmada bir doğu lideri üzerinde durulmasına sebep olmuştur. Doğü liderliği denildiğinde şüphesiz akla gelen ilk isimlerden biri Konosuke Matsushita'dır (1894–1989). Japonya'nın İkinci Dünya savaşıından yenik ayrılmış olmasına, hemen hemen tüm sektörlerinin azami ölçüde zarar görmesine ve gıda, giyim ve inşaat sektörlerinin yok olmasına (Yıldız ve Ardıç; 2007) rağmen günümüzün ekonomik lokomotiflerinden biri olmasıyla ilgili birçok neden sayılabilir. Ancak bu çalışmayla en ilgili olanı Japon liderleridir. Bu kişilerden, bisiklet tamircisi çıraklığından yöneticiliğe kadarki süreçte yansıttığı liderlik ruhuyla Matsushita'nın ele alınmasının anlamlı olacağı düşünülmüştür.

## 2. LİDERLİK VE ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Lider; grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen kişi olarak tanımlanır (Erdoğan, 1997:330). Lider kelimesi yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiyi içerir. Bu konuda yapılan çalışmalara göre; bazıları liderliği A kişinin B kişisine istediğini yaptırması olarak tanımlar. Diğer de gerçek liderliğin A kişinin B kişisine yaptırmak istediğinin B kişisi için iyi olduğuna B'yi inandırması böylece B'nin performansını A'nın istediği yönde değiştirmeye yöneltmesi olduğu ileri sürülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998:199–200). Liderlik; hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları çalışmaya dair etkileme sürecidir (Yousef, 1998). Robbins'e (1993) göre gerçekleştirilmek istenen hedefler istikametinde grubu etkileme becerisidir. Öte yandan liderlik, astların görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatı olarak da ifade edilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998:201).

Liderlikle ilgili birçok tanım geliştirilmiştir. Aslında temel olarak liderlik tanımlarında bir yönlendiren, bir yönlendirilen ve bir de yönlendirme sürecinden bahsedilmektedir. Sonuçta hepsi liderliğin işlevinin, kişiler arası ilişkilerde belirleyicilik rolü olan bir etkileme süreci olduğunu ifade etmektedir. Bir başka boyutuyla liderlik; iş hayatında iki bağlamda karşımıza çıkmaktadır: birincisi birebir ilişkidir (lider-takipçi), ikincisi birey-grup arasındaki ilişkidir (yönetici-çalışanlar). Buraya üçüncü bir bağlam olarak lider ile tedarikçiler ve lider ile

müşteriler arasındaki ilişkiler de eklenebilir (Bittel, 1984). Grint'e göre (2001: 92-93); lider, hedeflere karar verendir, araçları temin (teknik aşamalar) edendir, iletişimi (koordinasyon ve işbirliği) sağlayandır ve uygulayandır.

Liderlikle ilgili ilk olarak evrensel yaklaşımlardan *Özellikler Yaklaşımı* öne sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre lideri lider yapan sahip olduğu özelliklerdir. Sözü edilen özelliklerin varlığı nedeniyle kişi liderlik vasfı elde etmiş olur. Ancak insanlar sınırsız özelliklerle tanımlanabilmektedirler. Genel olarak liderin şu özelliklere sahip olması gerektiği düşünülür; zaman ve mekâna göre bütünü görebilmek, adil yargıya sahip olmak, yaratıcılık-hayal gücü, analitik beceri ve etkin olmak (Karlöf, 1996: 3). Bunu listeleyebilme ya da net olarak ortaya koyabilme imkânı yoktur. Bu açıdan bu yaklaşım yetersiz kalmıştır.

Liderlikle ilgili diğer evrensel yaklaşım *Davranışsal Yaklaşım*dır. Bu yaklaşım; ilk olarak birçok liderlik tipini tanımlamaya ve daha sonra tüm durumlara göre en etkili olana karar vermeye odaklanmıştır (Streers ve diğ., 1996). Bu yaklaşıma göre de lider özellikleri nedeniyle değil davranışları nedeniyle lider olabilmıştır. Yani burada önemli olan liderin sahip olduğu özellikler değil, liderin davranış biçimleridir.

Liderlik konusunda geliştirilen özellikler kuramı ve davranışsal kuramlar her lideri ve liderliği açıklamada yetersiz kalmışlardır. Bundan dolayı 1950'lerden itibaren bu konuda araştırma yapanlar dikkatlerini çevresel koşullara ve liderin izleyicilerine çevirmişleridir (Güney, 2000). Liderlik konusunda önemli ana yaklaşım "Büyük Adam" kuramının karşıtını, temsil eden yeni bir görüş ile yani zamanın kişiyi oluşturduğu düşüncesi ile başlar. Bu görüşe, liderlik tarihinin "sosyolojik" ya da "durumsal" görüşü adı verilmiştir. Bu düşünce içinde araştırmacılar, lider yerine grubu inceler (Baysal ve Tekarslan, 1998). Evrensel liderlik yaklaşımlarından sonra devreye giren *Durumsal Liderlik Yaklaşımları*'na göre; liderin liderlik özellikleri ve davranışları koşullara ve şartlara göre farklılık arz eder. Yani lideri ve liderlik yaklaşımını belirleyen, liderin dışında kalan faktörlerdir. Böylelikle en iyi lider, durumdan duruma farklılık arz edecektir. Bu anlayışa göre liderlik davranışları; koşullara, gruba ve kişisel özelliklere (Baysal ve Tekarslan, 1998) göre değişecektir. Çağdaş Yönetim ve Organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan şartlar, liderlik kavramına yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur (Koçel, 2003:605). Durumsallık yaklaşımından sonra yeni (modern) yaklaşımlar devreye girmiştir. Yeni yaklaşımların tümü batı literatürünün ürünüdür. Bu nedenle batı liderlik yaklaşımları olarak tartışılmaktadır. Bu yaklaşımlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

1. İşe Yönelik Liderlik
2. Dönüştürücü Liderlik
3. Etkileşimci, Etkici, Tepkici ve Aktif Olmayan Liderlik
4. Öğrenen Liderlik
5. Karizmatik Liderlik
6. Simbiyotik Liderlik
7. Süper Liderlik
8. Vizyona Dayalı Liderlik

Lider olmanın özelliklerde gizli olmadığını ve sadece davranışlara bağlı olarak gelişmediğini ifade etmek gerekir. Özellikle Matsushita için ‘belli bir zamanın ve mekânın ürünüdür’ denmektedir (Kotter; 2001). Bu çalışmanın devamında; bir doğu liderinin doğuya has tüm özellik ve davranışlarından yola çıkarak sergilediği liderlik tarzının; batı kökenli yeni liderlik yaklaşımlarınca nasıl değerlendirilebileceği sorusuna cevap verilmeye çalışılacaktır.

### 3. TARTIŞMA: Matsushita Liderliğinin Batı Liderlik Yaklaşımları Perspektifinden Değerlendirilmesi

Bu çalışma, kavramsal bir değerlendirme ile yapılandırılmıştır. Eleştirel literatür taraması ile gerçekleştirilen araştırma metodolojisi, liderlik yaklaşımlarındaki tartışmalar üzerine inşa edilmiştir. Araştırmanın iki temel boyutu mevcuttur. Bunlardan biri eleştirel olarak incelenecek olan Matsushita liderliği ile değerlendirme sürecinde temel alınacak olan batı kökenli yeni liderlik yaklaşımlarıdır. Matsushita liderliğinin batı liderlik perspektiflerinden bakıldığında nasıl görüldüğünün tespiti araştırmanın ulaşmak istediği temel husustur.

#### 3. 1. Matsushita’nın İşe Yönelik Liderliği

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisine dayanan liderlik “işe yönelik liderlik” olarak adlandırılmaktadır. Eğer lider, ağırlıklı olarak pasif bir istisnalarla yönetime inanıyorsa bu tip liderlik tarzı ortaya çıkabilecektir. Böyle bir lider, “bir şey kırılmadıktan sonra onu tamir etme” atasözüne inanmaktadır (Özen Kutanis, 2004:154). İşe yönelik liderlik, takipçiler ve liderler arasında bir çeşit değişim ilişkisi içerir. Bu ilişki; liderin istekleri, itaat, ücret ve saygınlık alışverişi üzerinedir. İşe yönelik liderler; istisnalarla yönetimi ve koşullara göre ödülü içerirler (Rafferty ve Griffin; 2004).

Bu yaklaşıma göre lider aşağıdaki gibi olacaktır:

- Otokratik liderlik tarzı
- Resmi otoriteyi kullanma
- Gayrete göre ödül
- Açık görev tanımları
- Geleneksel yaklaşım

Matsushita ticari hayatının girişimcilik döneminde işe yönelik liderlik tarzı sergilemiştir. Ancak bu durum; işe odaklanma, yüksek hedefler koyma, verimliliği arttırma şeklinde olurken asla otokratik bir davranış tarzıyla ve resmi otorite gücüyle gerçekleşmemiştir. Ödül sisteminin bu dönemde uygulandığını söylemek doğru olmaz. Ancak ileride şirketin kurumsallaştırdığı dönemde uygulanmıştır. Girişimcilik döneminde yapılan işin niteliği rutin ve tekrarlı olduğu için açık görev tanımları mevcuttur. Ancak Matsushita hiçbir zaman geleneksel uygulamalara gitmemiştir. Nitekim ileriki yöneticilik döneminde insana yönelik liderlik tarzı daha ağır basmıştır.

### 3.2. Matsushita'nın Dönüşümcü Liderliği

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider; organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür (Koçel, 2003:605). Dönüşümcü liderler; bütün organizasyonun ya da bireysel takipçilerin dönüşümü olarak geniş anlamda tanımlanan dönüşümcü liderliğin kanıtı olan değişim ve inovasyonun yükselmesinde etkilidirler (Eyal ve Kark; 2004). Dönüşümcü liderler; takipçilerin basitçe uyuma direnen davranışları, inançları ve değerlerini değiştirerek amaçlar istikametinde performans kaydetmek için takipçilerini motive eden liderlerdir. Dönüşümcü liderlik karizmayı, ilham verici motivasyonu, entelektüel teşviki ve bireysel dikkati gerektirir (Rafferty ve Griffin; 2004).

Bu yaklaşıma göre lider aşağıdaki gibi olacaktır:

- Demokratik liderlik tarzı
- Karizmatik ve entelektüel kişilik
- İlham verici ve vizyon kazandırıcı
- Yüksek moral ve motivasyon
- Risk almaya ve yeniliğe açıklık

Matsushita ne otokratik ne de serbesti bir lider olmuştur. Kendisine demokratik lider demek en uygunu olacaktır. Çalışanlarına, onların menfaatlerine önem verme, sık sık fikirlerini alma, çoğunlukça kabul edilebilir kararları uygulama ve baskıcı bir yönetimden uzak olma demokratik liderliğin en önemli göstergeleridir. Karizmatik etki, insanları sevdirek harekete geçiren motivasyonel bir güçtür. O güç sadece gerçek liderlerde bulunur (Şahin, 2003). Bu açıdan Matsushita'yı incelediğimizde gerçek anlamda karizmatik, entelektüel ve motive edici bir kişilik olduğuna kanaat etmek zor olmaz. Bu önemli üç özellikle yola çıkan Matsushita yüksek hedeflere sahip olduğu gibi çalışanlarına da yüksek vizyonlar kazandırmıştır. Kendisi kısa vadeli ve şahsi hedeflerin peşinde olmamıştır. Toplumsal sorumluluk onun en önemli silahıdır. Bütün gayretlerini topluma adanmıştır. Tüm bunların sonucunda başarısının ardında var olan en önemli kriterlerden biri olan risk almaya açıklığı da ifade etmek gerekir (Kotter, 2001).

### 3.3. Matsushita'nın Etkileşimci, Etkici, Tepkici ve Aktif Olmayan Liderliği

Yöneticiler iç ve dış çevre sistemleri ile karşılıklı bir etkileşim, bir anlamda kaynak alışverişinde bulunarak yöneticilik görevi yapmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin kendilerinin ve ilişkide buldukları iç ve dış çevrenin kaynaklarını algılamaları ve ilişki kurma biçimlerine göre lider tipleri ortaya çıkmaktadır. Etkileşimci liderlik tipinde örgüt içi ve örgüt dışı kaynak bolluğu içerisinde lider kaynakları iş birliği ile entegre edicidir. Etkici liderlik tipinde, örgüt içi kaynak bolluğu ve örgüt dışı kaynak sıkıntısı içerisinde lider kontrol edicidir ve sorumluluk alır. Tepkici liderlik tipinde, örgüt içi kaynak sıkıntısı ve örgüt dışı kaynak bolluğu içerisinde lider pasif durumda ve çevresel etkileri bekleyici tavrıdadır. Aktif olmayan liderlik tipinde ise hem örgüt içi hem de örgüt dışı kaynak sıkıntısı

mevcuttur. Lider de kendi kabuğuna çekilen ve çatışan durumdadır (Özen Kutanis, 2004).

Bahsedilen 4 liderlik tarzından Etkileşimci ve Etkici Liderlik tarzlarını Matsushita'da görmek mümkündür. Ancak Matsushita'nın liderlik yaklaşımı içerisinde, Tepkici ve Aktif Olmayan Liderlik tarzlarından bahsetmek mümkün değildir. Çünkü bu iki liderlik tarzının temelinde yatan edilgen davranış Matsushita'nın yaklaşımında gözlemlenmemiştir. Hayatı boyunca dış koşulların etkisini beklemezsizin kendisi hem bir girişimci hem de bir yönetici olarak proaktif davranışlar şekli sergilemiştir.

### 3.4. Matsushita'nın Öğrenen Liderliği

Günümüzde liderlerden zeki ve yaratıcı olmanın da ötesinde yeni ortamlar hazırlayan, entelektüel yetenek ve deneyimlerden fazlasıyla yararlanan davranışlar beklenmektedir. Çağdaş liderlik rolleri, öğrenme ve kendini geliştirme üzerine odaklanmıştır. Bu yeni rol beklentisi, yöneticilerin liderlik rollerini temelden etkilemiştir. Bilgi toplumunun temel değerlerinin kabul gördüğü günümüzde, yöneticilerden daha çok öğrenen lider rolü beklenmektedir. Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürü kurabilmelidir (Özen Kutanis:2004). Öğrenen liderlik becerileri gerçekleştirmek, tecrübe etmek, rolleri denemek için gereken fırsatları deneyimlerle gerçekleştirmektedir (Maclein ve diğ., 2006). Öğrenen örgütlerdeki yeni liderlik anlayışında liderler; tasarımcı, yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedir. Liderin işi, örgütün tümünü öğrenen örgüte dönüştürmenin yanı sıra öğrenme modellerini bütünleştirmedir (Arıkan, 1999).

Bu yaklaşımın liderlik tarzı şöyledir:

- Sürekli öğrenen,
- Kendini geliştiren,
- Öğrenen örgüt kültürü oluşturabilen,
- Öğrenmeye teşvik eden liderlik tarzıdır.

Matsushita öldüğünde küçük bir kütüphaneyi dolduracak yazılı materyal üretmiştir. 46 adet kitap yazmıştır (1953-1990). Sürekli okumuş, araştırmış ve kendisini geliştirmiştir (Kotter, 2001). Matsushita'nın öğrenen örgüt kültürü kurduğu vurgulanmalıdır. Önceleri bunu bireysel ve bölümler çapında gerçekleştirirken öğrenen bir sistem oluşturma başarısına ulaşmıştır. Kurduğu eğitim birimleri Matsushita açısından öğrenmenin önemini vurgular niteliktedir. Bu önemli birimler çalışanların teşvik edilmesini ve sürekli öğrenme süreci içerisinde bulunmasını sağlamıştır.

### 3.5. Matsushita'nın Karizmatik Liderliği

Liderin gözlemlenen davranışları; bireysel katılımı, insanları ve görev oryantasyonuna yansımaları açısından takipçilerce karizma olarak ifade edilir. Karizmatik liderler; ilham verici vizyonları formüle etme ve açıkça belirtme yetenekleri, davranışları ve sıra dışılıkları itibarıyla diğer liderlerden farklıdır (Conger ve diğ. 2000). Karizmatik liderler; doğaları gereği girişimci ve değişim odaklıdır.

Karizmatik liderler ayrıca inovasyonla da ilişkilendirilirler (Eyal ve Kark; 2004). Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizmatik özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranmaya ve üstün performansa sevk eden kişidir.

Bu yaklaşım şöyle özetlenebilir:

- Lütfedilen bir kabiliyet sahibi,
- Psikolojik çekim ve cazibe sahibi,
- Başarı ve çalışma sembolü olan,
- Misyon ve vizyon sahibi,
- Radikal yenilikçi ve meydan okuyan bir liderlik tarzıdır.

Matsushita'da diğer liderlerin birçoğu gibi iyi bir dış görünüm, uluslararası iş tecrübesi, yüksek bir eğitim veya etkili bir hitabet gücü yoktu. Bunlar olmamasına rağmen kısa bir sürede çalışanlarını ikna edebiliyor ve inandıklarına çalışanlarını da inandırabiliyordu. Sendikalaşma sürecinde kendi çalışanlarının karşısına geçtiği bir gün onlara yaptığı 3 dakikalık konuşma ile çalışanlarını yola getirdiği belirtilmektedir (Kotter, 2001). Bunun kaynağı psikolojik çekim kuvvetidir. Sahip olduğu misyon ve vizyondan ödün vermeksizin ilkelerine sadakatle bağlanmıştır. Yönetim felsefesini zamanla oluşturmuştur ve bunun için şöyle demektedir:

“Doğru bir yönetim felsefesinin çıkış noktası doğanın ve toplumun anlaşılması olmalıdır. Nasıl doğa ve toplum bölgelere göre değişiklik gösteriyorsa, bir yönetim felsefesi de yerel ihtiyaçlara yansır. Doğaya ve topluma saygı gösteren bir felsefe dünyadaki herhangi bir ülkede uygulanabilir bir felsefedir.” (Mess,1997). Güçlü bir felsefe, yöneticiyi vizyonundan ve misyonundan vazgeçirmez. Matsushita'nın karizmatik kişiliğinin temelinde ilkelerindeki ısrarcılık, hedeflerine sadakat, toplumsal ideallere dayanma ve ulvi düşünceler aşılama davranışları yatmaktadır. Hedefleri bireysel ve örgütsel sınırlarla daraltılmamıştır ve toplumsal sorumluluk asla ihmal edilmemiştir. Karizmatik kişiliğinin temelinde yatan diğer özellikler de radikal yenilikçilik ve risk almaya açık olmaktır. Aslında riske bu kadar yatkın olmak tavsiye edilir mi ya da risk ve ihtiyatlılık arası denge bu kadar ihmal edilir mi ve bu uygulamalar başka bir zamanda ve yerde böylesine verimli sonuçlar verebilir mi diye sorgulamak gerekmektedir. Ancak Matsushita'nın hayatına bakıldığında bu uygulamaların hepsi olumlu cevap vermiştir.

### 3.6. Matsushita'nın Simbiyotik Liderliği

Sosyal seviyede, insanların hayatı devam ettirme çabası içinde ortaya koyduğu davranışlar ağına simbiyotik ilişki denir. İnsanlar arasındaki simbiyotik olaylar, insanları ekonomik ve endüstriyel ilişkiler içinde bir arada tutar vaziyettedir. Simbiyotik ilişki, benzer olmayanların veya farklı bulunanların birlikte yaşaması, ellerinde olanları olmayanlarla paylaşması ve bu durumun devamlı olması halinde her iki tarafın da yaşamını devam ettirebilmesidir. Simbiyotik lider ise çalışanları ile bu bağlamda ilişkilerini kuran ve geliştiren liderdir (Özen Kutanis, 2004).

Bu liderlik tarzı şöyle özetlenebilir:

- Farklılıkları bir araya getiren,
- Paylaşım sağlayan,
- İlişkileri geliştiren,
- Sürecin devamlılığını sağlayan liderlik tarzıdır.

Matsushita için tam bir simbiyotik lider denemez. Farklılıkların gücünü kullanmaktan ziyade etkili ve verimli çalışmayı motive etme, destek olma, toplumsal hedefler koyma, eğitme ve geliştirme ile elde etmiştir. Sürecin devamlılığı için gerekli tüm çaba gösterilmiştir. Ancak MEI (Matsushita Electric Industry) içinde ilişkileri geliştirmeye yönelik veya paylaşımsal uygulamalar söz konusu değildir. Çok genel anlamda vizyonun ve uzun vadeli hedeflerin paylaşıldığı görülmektedir. Matsushita iyi bir dinleyicidir. Başkalarından fikirler alan ve kolektif bilgelik sergileyen özelliktedir (Mess, 1997). Ancak bu durum ilişkisel anlamda değildir. Temel hedef danışmacı bir tarz ile ‘hiç kimse herkes kadar akıllı değildir’ fikrinden hareket etmek şeklindedir.

### 3.7. Matsushita'nın Süper Liderliği

Süper liderlik veya başka bir ifade ile kendi kendinin lideri olma Charles Manz ve Henry Sims tarafından ortaya atılmıştır ve artık liderliğin yerini alacağı düşünülmektedir. Bu yeni liderlik tarzının vurgulamak istediği esas konu, liderin her insanın içinde var olan kendine liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmasını kolaylaştırmaktır (Özen Kutunis, 2004). Büyük liderler grup ve kurumlarından en iyi hizmeti veya ürünü alabilmek için ihtiyaçları olan en büyük faktörün insan gelişimi olduğunu bilen bireylerdir. Önce kendileri gibi liderler yetiştirmeyi vazife edinirler. Sonra, liderlerden oluşan bir takımla süreci devam ettirerek yönetirler. Daha sonra da lider kuşaklar üreterek potansiyellerinin zirvesine çıkarlar (Şahin, 2003).

Bu liderlik şöyle özetlenebilir:

- Her bir çalışanın içindeki lideri ortaya çıkaran,
- Lider yetiştiren,
- Kendi kendine kontrol sağlayan,
- Kendi kendine hedef koyduran,
- Kendi kendini teşvik ettiren,
- Kendi kendine motivasyon sağlayan liderlik tarzıdır.

Matsushita liderlik davranışlarını incelediğimizde bireylerin mesleki ve kişisel gelişimi için önemli çabalar harcayan bir lider görmek mümkündür. Potansiyel liderler yetiştirebilecek kadar hassas bir yönetim ve yönlendirmeden bahsedemeyiz. Ardından bıraktığı mirası devralacak önemli yöneticiler yetiştirmiştir. Bu yöneticilere örnek olacak bir hayat, onları eğitecek ve yetiştirecek okullar ve izlenecek önemli ilkeler bırakmıştır. Bireyleri yetiştirmiştir ve yetiştirilmelerine olanak sağlayacak ortamlar hazırlamıştır. Ancak kontrol mekanizması şirket



yöneticilerinin ve birim üstlerinin elinde olmuştur. Çalışanlarını teşvik ve motive eden Matsushita'nın bizzat kendisi olmuştur.

### 3.8. Matsushita'nın Vizyona Dayalı Liderliği

Vizyon, liderleri diğer insanlardan ayıran unsurdur. Hayatın ve çalışmanın anlamını değiştirir özelliktedir. Sıradan yapılan işler vizyon sayesinde değerlenir ve kişileri başarıya ulaştıran hedefler haline getirir. Liderler için vizyon anayasadır (Şahin, 2003). Vizyoner lider, vizyoner tarzda davranan kişidir. Etkili olmak için belirsiz verileri başarılı bir şekilde analiz edebilen ve çözümlenmelerine imkân veren düşünme gücüne sahip ve problemleri yenerek fırsatları artırabilecek fikirler vücuda getirebilen kişilerdir (Özen Kutanis, 2004). Her zaman büyük vizyonlara erişmek ender görülen bir enerji patlamasını gerektirir. Liderler, örgütün vizyonunu her zaman seslendikleri insanların değerlerini vurgulayan bir şekilde dile getirirler. Bu, işin bireyler gözünde önem kazanmasını sağlar. Liderler, ayrıca insanları örgüt vizyonunun nasıl hayata geçirileceği konusundaki kararlara düzenli olarak dâhil ederler (Mess, 1999).

Bu liderlik anlayışını özetlemek gerekirse:

- Geleceği kestirme kabiliyeti olan,
- Belirsizliklerin üstesinden gelen,
- Analiz eden ve özümleyen,
- Problemleri yenen,
- Fırsatlar oluşturan liderlik tarzıdır.

Matsushita, tam anlamıyla bir vizyon lideridir. Matsushita, salt zeki bir girişimci olmanın ötesine geçerek, iddialı vizyonlar yaratmıştır. Çalışanlarının söz konusu ilkeleri anlamaları ve bu ilkelere inanmalarını sağlamak amacıyla kararlılıkla çaba göstermiştir. Hedefleri, aile şerefini geri kazanmaya yönelik belli belirsiz özelemlerden başlayarak, genel anlamda insancıl olana dek gelişmiştir (Kotter, 2001). Japon ekonomisinin önemli sıkıntılar yaşadığı bir dönemde hem örgütsel hem de ulusal sorunların üstesinden gelmeyi başarmıştır.

## 4. SONUÇ

Çağdaş liderlik yaklaşımlarına göre kendi ülkesinin geleceğine ışık tutmuş ve geleceğinin değişmesinde etkili olmuş bir liderin liderlik davranışları bu çalışma kapsamında incelenmiştir. Büyük başarılarından, muazzam hedeflerden ve güçlü bir iradeden bahsederek harikulade bir tablo çiziliyor gibi görünse de temelde trajedilerin, zor dönemlerin, belirsizliklerin, darboğazların ve büyük sıkıntıların birer itici güce dönüşümünün hikâyesini yansıtan bir liderden söz edilmektedir. Matsushita, bir doğu liderinin bir liderlik tarzı olarak literatüre dâhil edildiği emsalsiz bir örnektir. Ayrıca liderlik yazınındaki bir ilki oluşturarak bir bireyden hareketle bir yaklaşıma ve felsefeye dönüşümün temsilidir. Yeni liderlik yaklaşımlarının bakış açılarından hareketle incelendiğinde kimi özellikleri ihtiva ettiği kimisiyle de ilişkilendirilemediği görülmüştür. Yeni liderlik yaklaşımlarının kimi özelliklerinin bir entegrasyonu olduğu söylenebilir.

Bu anlamda Matsushita Liderliğini özetlemek gerekirse;

- Demokratik liderlik tarzı
- Karizmatik ve entelektüel kişilik tipi
- İlham verici ve vizyon kazandırıcı
- Yüksek motivasyon ve ulvi inançlar
- Riske ve yeniliğe açıklık
- Sürekli öğrenme, eğitim, gelişme ve yetiştirme
- Başarı, azim ve çalışma sembolü
- Paylaşımçı ve farklılıkları bir araya getirici
- Analiz eden, çözümleyen ve fırsatlar yaratan
- Belirsizliklerin üstesinden gelen ve geleceği öngören bir liderlik tarzından söz edilebilir.

Japonya’da yaşanan onca hezimetin ardından ülkesi için var gücüyle çalışan ve Japon tarihine adını altın harflerle yazdırmayı başaran kişilerin başında Matsushita gelmektedir. Japonya’nın günümüzdeki modern ve gelişmiş durumuna ulaşması için büyük bir mücadele verildiği görülmektedir. Bu çalışmada, anılan çaba ve mücadelenin başrolünü oynayan girişimci, yönetici ve liderlerden biri olan Konosuke Matsushita’nın bisiklet tamircisi çıraklığından iş adamlığına kadarki süreçte gerçekleştirdiklerinden yola çıkarak günümüz liderlik yaklaşımlarınca nasıl değerlendirildiği analiz edilmiştir.

**Tablo1:** Batı Liderlik Yaklaşımları Açısından Matsushita Liderliği

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	Tamamen görülmemektedir	Tamamen görülmektedir
İşe Yönelik Liderlik	X	
Dönüştürücü Liderlik		X
Etkileşimci, Etkici, Tepkici ve Aktif Olmayan Liderlik*	X	
Öğrenen Liderlik		X
Karizmatik Liderlik		X
Simbiyotik Liderlik	X	
Süper Liderlik	X	
Vizyona Dayalı Liderlik		X

\*Mevcut yaklaşım içerisindeki ilk iki liderlik tarzını içerirken, son ikisini içermemektedir.

Çağdaş liderlik yaklaşımları açısından Matsushita Liderliği değerlendirildiğinde işe yönelik, simbiyotik ve süper liderliğin tam anlamıyla gözlemlenemediği belirlenmiştir. Öte yandan Matsushita liderliğinin dönüştürücü, öğrenen, karizmatik ve vizyona dayalı liderlik yaklaşımlarıyla birebir benzerlikler ihtiva ettiği tespit edilmiştir. Etkileşimci, etkici, tepkici ve aktif olmayan liderlik açısından da farklı bir durum söz konusudur. Matsushita liderliğinde etkileşimci ve etkici liderlik yaklaşımlarından söz edilebilirken tepkici ve aktif olmayan liderlik anlayışlarının gözlemlenmediği belirlenmiştir.

Çağdaş liderlik araştırmaları farklı bağlamlar ve uygulamalar açısından daha spesifik durumları açıklayan özel liderlik yaklaşımları öne sürme eğilimindedir. Ancak doğu felsefesinin bir ürünü olan Matsushita Liderlik anlayışı örnek bir liderin hayatından yola çıkarak gerek düşünsel gerekse davranışsal anlamda bir model niteliğindedir. Bu modelin batı kökenli liderlik yaklaşımlarının birçoğunu ihtiva ettiği tespit edilmiş olup bu liderlik yaklaşımlarının bir entegrasyonu olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Arıkan, Semra (1999). *Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi*, H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2).

Arıkan, Semra (2001). *Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1):231-257.

Baysal, Can ve Erdal Tekarslan, (1998). *Davranış Bilimleri*, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.

Bittel, Lester R (1984). *Leadership: The Key to Management Success*, Alexander Hamilton Institute Incorporated, USA.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

Erdoğan, İlhan (1997). *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.

Eyal, Ori and Ronit Kark (2004). How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of The Relationship between Leadership and Entrepreneurship?, *Leadership and Policy in Schools*, 3:(3):211-235.

Grint, Keith (2001). *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*, Oxford University Press, New York.

Güney, Salih (2000). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Karlöf, Bengt (1996), *Conflict of Leadership*, John Wiley and Sons Ltd, England.

Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9 b., Beta, İstanbul.

Kotter, John P. (2001). *Matsushita Liderliği*, Çev. Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kouzes, James M. and Barry Z. Posner (1997). *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass Publisher/ San Francisco.

Maclean, Carole A. And Jeniffer McClean, (2006). *Moving From “Youth Leadership Development” to “Youth in Governance”*: *Learning Leadership by Doing Leadership*, New Directions for Youth Development, Wiley Periodicals, Inc., No: 109, Spring.

MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası), (1997), *Matsushita Felsefesi*, Çev. Ahmet Gürsel, Mess Yayınları, İstanbul.

MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası), (1999), *Liderlik*, Çev. Meral Tüzel, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayınları, İstanbul.

Özen Kutanis, Rana, (2004). *Yeni Liderlik Yaklaşımları: Sakarya Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, Tarih Siyaset İktisat Yönetim Dergisi, Cumhuriyet’in 8.yılında Ali Fuat Cebesoy Anısına Armağandır.

Rafferty, Alannah E. and Griffin Mark A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions, *The leadership Quaterly*, 15, 329-354.

Streers, Richard M., Lyman W. Porter and Gregory A. Bigley (1996), *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill International Editions, Singapore.

Şahin, Abdullah (2003). *Yönetici Liderlik*, Dolunay Yayınları, Ankara.

Yıldız, Gültekin ve Kadir Ardıç, (2007). Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm>.

Yousef, Darwish A. (1998). Correlates of Perceived Leadership Style in a Culturally Mixed Enviroment, *Leadership and Organization Development Journal*, 19(5):275-284.