

**Bir Oto-Biyografi Üzerinden
Otantik Liderliği
Yorumlamak:
Turgut Uzer'in
Olymp ve Faniler Kitabı^(*)**

**Interpretation of Authentic
Leadership Through an
Auto-Biography:
Turgut Uzer's Book of the
*Olymp and Mortals***

Çiğdem Vatansever^()**

Özet

Biyografiler birer yaşam öyküsü olarak, liderin yetkinliklerine ilişkin ilk elden veri sağlaması açısından liderlik çalışmaları için önemlidir. Lider biyografilerinden, bir liderlik kuramını açıklamak ya da geçerliliğini test etmek gibi farklı amaçlar için yararlanılmaktadır. Otantik liderler; kim olduğunu iyi bilen, değer yargıları ve davranışları arasında tutarlılık olan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir. Otantik liderliğin, farklı durumlarda ve farklı kültürlerde nasıl oluştuğunun incelenmesi amacıyla Turgut Uzer'in oto-biyografisi *Olymp ve Faniler* ana anlatı olarak ele alınmıştır. Analiz bulguları, otantik liderliğin özellikle kendini tanıma ve ilişkilerde açıklık boyutlarına ilişkin göstergeleri içermektedir.

Anahtar kelimeler: Otantik liderlik, Turgut Uzer, biyografi, anlatıya dönüş

Abstract

Leader biographies, as life stories, provide first-hand data for leader's competencies and they convey key information for leadership studies. Leadership biographies might be helpful in two ways: To explain or to test the validity of a leadership theory and to support individual development as increasing the self-awareness through the selected life stories. Authentic leaders are; aware of their own values and behaviors, consistent with their values and behaviors, known as honest and therefore respected individuals. The auto-biography of Turgut Uzer's *Olymp and Mortals* is considered as the major narrative to analyze and understand how

(*) Çalışmanın ilk hali 2014 yılında düzenlenen 2. Örgütsel Davranış Kongresinde sunulmuştur.

(**) Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, cvatansever@nku.edu.tr

authentic leadership exists in different situations and cultures. Findings indicate genuine examples of authentic leadership dimensions, especially awareness, transparency in relationships and openness.

Keywords: Authentic leadership, Turgut Uzer, biography, narrative turn

“Bu kitap ‘yönetim’ denilen tuhaflığa adım atmamayı düşünen, hedefleyen, veya zaten içinde olup bu tuhaflıktaki mantığı çözmeye çalışan, ona göre kariyerine yön vermeyi değerlendirmek isteyen, ya da sadece merak edenlere bir fayda sağlamak amacıyla yaptığım bir paylaşımır”

(Olymp ve Faniler, Önsöz)

Giriş

Tanınmış liderlerin biyografileri çok satanlar listelerinin gözde kitaplarıdır: Steve Jobs ve Sakıp Sabancı'nın yaşam öyküleri, Akın Öngör'ün bankacılık deneyimlerini anlattığı kitabı gibi. İlgi duyanlar için biyografiler; tarihe geçmiş, dünya üstünde bir kayıt, bir iz bırakmış kişilerin hayatlarına, onların pencerelerinden bakabilme fırsatıdır. Biyografisi olan kişilerin profili düşünüldüğünde, kişisel liderlik gelişimi için eşsiz birer kaynak olmakla birlikte yararları genelde yapılan alıntı ve özdeyişler ötesine geçememektedir. Birer yaşam öyküsü olarak biyografiler, liderlik çalışmalarında yaşam olaylarını içermesi ve liderin yetkinlikleri ile değerlerine ilişkin ilk elden veri sağlaması açısından önemlidir (Shamir ve Eilam, 2005). Bass, Avolio ve Goodheim'a (1987) göre, liderlik 'metinleri'nin sistematik bir şekilde analizi liderlik alanındaki mevcut görgül çalışma dağarcığına önemli bir katkı yapacaktır.

Otantik liderlik, yaşanan ekonomik ve etik krizler sonrasında iş dünyasının güvenilir, iyi ve kendine güvenli liderlere ihtiyaç duyduğu savıyla ortaya çıkmıştır (George, 2003). Kültüre ve bağlama özgü görgül araştırmalarla desteklenmesi gereken bir kavram olarak görülmektedir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Araştırma bulgularının, otantik liderliğin pek çok olumlu örgütsel sonuçla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermesi, bu yeni liderlik kavramının öneminin artmasına yol açmıştır. Bu çalışma, Türkiye'ye özgü otantik liderlik yaklaşımının nasıl ortaya konduğunu bir üst düzey yöneticinin kendi anlatısıyla, onun iş yaşamına tanıklık ederek anlamayı ve açıklamayı amaçlamaktadır.

Araştırmada, Sabancı Holding'in eski üst düzey yöneticilerinden Turgut Uzer'in oto biyografik kitabı *Olymp ve Faniler*, nitel yaklaşımla analiz edilip, yazarının otantik liderlik tarzı göstergeleri aranmıştır. Liderlik anlayışında mizah; otantik liderlik tarzında ise kendini tanıma ve içselleştirilmiş ahlak öne çıkan otantik liderlik göstergeleri olmuştur. Makalede, ilk bölümde biyografik anlatılar ve liderlik çalışmaları ilişkilendirilecek, ikinci bölümde otantik liderlik kavramı Türkiye'de yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla birlikte açıklanacaktır. Daha sonra sırasıyla, yöntem, bulgular ve tartışmaya yer verilecektir.

Biyografiler ve Liderlik Araştırmaları

Lider biyografilerinden, bir liderlik kuramını açıklamak ya da geçerliliğini test etmek için olduğu gibi (Bass, Avolio ve Goodheim, 1987; Westley ve Mintzberg, 1989); liderlik eğitim programlarında katılımcıların, seçilen yaşantılar üzerinden kendi yaşamlarıyla ilgili farkındalık yaşayıp, kendilerini geliştirmeleri amacıyla da yararlanılabilir (Shamir ve Eilam, 2005). Westley ve Mintzberg (1989), biyografileri liderlik tarzlarını ve vizyonlarını anlamada etkili bir araç olarak tanımlamakta ve vizyoner liderlikle ilgili çalışmalarını biyografiler üzerinden yaptıkları analize dayandırmaktadırlar. Liderliğe ilişkin biyografilerden, güvenilir ve yapısal geçerliliği olan veri üretilebildiğinde, başka türlü gözlemlene olasılığı bulunamayacak kişilerin liderlik deneyimlerinden yararlanılmış olur (Bass, Avolio ve Goodheim, 1987).

Diğer taraftan, yalnızca biyografi kitapları değil, çeşitli gazete ve dergilerde lider ve işadamlarıyla yapılan, röportajlar da bu amaç için değerlendirilebilirler (Shamir, Dayan-Horesh ve Adler, 2005; Liu, Cutcher ve Grant, 2017). Bruner'a (1991) göre, biyografilerin liderlik gelişiminde etkili olması, anlatının gücünden gelmektedir; anlatı, bireyin yaşantısını yapılandırmasına olanak tanımaktadır. Kişisel anlatılar, insanların kimlikleri gibidir; yaşam öyküleri bireyin 'nereden geldiği, kim olduğu ve nereye gideceği'ne ilişkin içsel bir model barındırır (Shamir ve Eilam, 2005).

Kuşkusuz biyografiler, anlatıcının ağzından olayları aktardığı, bu nedenle de tarafsız ve objektif olamadığı için eleştirilmektedir (Westley ve Mintzberg, 1998; Shamir vd., 2005). Bir diğer önemli eleştiri ise, anlatıcının yalnızca seçtiği olaylardan söz etmesi ve olayları kendi hatırladığı, yorumladığı şekilde aktarmasıdır. Hafızayla ilgili çalışmalar, geçmişe ilişkin anılarımızı oluşturanların büyük ölçüde olumlu olanlar olduğunu göstermektedir (Rubin ve Bernstein, 2003). Biyografik

anlatım, yalnızca bu özelliğiyle bile; gerçek yaşamın öznelliğiyle kurduğu paralellik açısından önemli ve değerlidir. Turgut Uzer (2011), çalışmamıza konu olan kitabında anlatısının öznelliğine ilişkin şunları söylemektedir:

“Anekdotların seneleri ve yorumları güncele yaklaştıkça insanların ayağına basmadan ayrıntıya girmek zorlaşıyor. Gayem insanlarla olmuş bitmiş hadiseler yoluyla itişmek ve gönül kırmak değil. Aynı zamanda gönül kırmayacağım diye görüşümün etrafında dolanıp okuyucunun algısını çarpıtmak da doğru olmaz, böyle bir şey beni ana gayemden uzaklaştırır...”

(Olymp ve Faniler, Önsöz)

Andrew Mayo (2012), *Tarih ve Biyografinin Liderlik Eğitiminde Kullanımı* isimli bildirisinde; biyografileri çok değerli bir araç olarak görmekle birlikte, ortamsal özelliklerin göz ardı edilip bireyin bir vakumda ele alındığına dikkat çekmektedir. Bu yönüyle liderlikteki ‘Büyük Adam (Great Man)’ düşüncesine hizmet edebilen biyografilerin, işletme tarihleriyle birlikte değerlendirilmesini önermektedir.

Otantik Liderlik

Bill George (2003), otantik liderlik kavramını iş ve yönetim dünyasına tanıtan kişi olarak; iş dünyasının otantik liderlere, bir başka deyişle güvenilir ve inanılır, yönettiği organizasyonun sürekliliği için seferber olmuş kişilere ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. George’a (2005) göre, etik bir kişi olmak otantik bir liderlik için yeterli değildir, kendisiyle aynı fikirde olmayan kişilere karşı duracak bir konumda olabilmek için cesaret de gerekmektedir. Otantik liderliğin, bir anlamda dönüştürücü liderliğin karanlık tarafına bir yanıt olarak ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Bu görüşe göre, dönüştürücü liderler ekiplerinde çalışanların duygularını manipüle etmekte, aynı zamanda ekipten çok lider merkezde olmaktadır (Liu, Cutcher ve Grant, 2017). Otantik lidere ise, kendini iyi tanıması ve iletişimde açıklığı nedeniyle, çalışanlar daha çok güvenmekte ve kendilerini daha yakın hissetmektedirler.

Bill George’un iş dünyası için açtığı yoldan akademik dünyada Fred Luthans ve Bruce Avolio ilerlemiştir. Luthans ve Avolio’ya göre (2003) bütün kurumlardaki liderler hem kendilerinin hem de çalışma arkadaşlarının ümit ve güvenlerinin azaldığı gerçeğiyle karşılaşmışlardır. Bu durumda ancak şeffaf, içi dışı bir liderlik

biçimi, ekiple yeniden güven inşa edilmesini sağlayacaktır. Otantik liderlik şu şekilde tanımlanmaktadır: *Kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olma; kendisinin ve çalıştığı kişilerin değerlerini, güçlü yanlarını bilme; içinde bulunduğu ortamı tanıma* (Avolio, Luthans ve Walumba, 2004). Otantik liderler; kim olduğunu ve neye inandığını bilen, değer yargıları ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2005).

Otantik sözcüğü Türkçe'de karşılığını "eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan" olarak bulurken (TDK, 2014), birey ve benlik üzerine yapılan çalışmalarda kişinin kendisi olması ya da gerçek benliğini sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (İlhan ve Özdemir, 2013). Öz farkındalık, yani bireyin kendisi ve kendi değerleriyle ilgili bilgi sahibi olması, otantik olmanın, dolayısıyla otantik liderliğin ön koşulu sayılmaktadır. Kernis (2003) otantik olmanın tanımını yaptığı çok atıf alan makalesinde, bu kavramı farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkisellik unsurlarıyla açıklamaktadır. Otantik olma, çalışanların gelişimi, iyiliği ve kendilerini tanımaları için bir gereklilik olarak görülmektedir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Luthans ve Avolio'ya (2003) göre, otantik liderlik için bireyin kendi pozitif psikolojik kapasitesinin yanında, kuruma ilişkin ortam ve bağlam da önem kazanmaktadır.

Otantik liderlik tarzı etik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları ile bazı noktalarda benzeşiyor görünmektedir. Etik liderlik; kişilerarası ilişkilerde ve davranışlarda normlara uygunluk sergilemeyi ve ekibindekilerin de iletişim, teşvik ve karar mekanizmaları aracılığıyla bu şekilde davranmasını desteklemeyi içeren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Otantik liderlik, içselleştirilmiş ahlak boyutunu içermesi ve etik duruşun, tüm liderlik tarzları için gerekli bir kök kavram olarak ortaya konması (Avolio ve Gardner, 2005) nedeniyle, etik liderlikle örtüşen bir liderlik tarzı olarak algılanabilmektedir. Dönüştürücü liderliğin astlar üzerindeki 'idealize edilmiş etki' boyutu, otantik liderlik yazınında da ortaya çıkmaktadır. Ancak, otantik liderliğin 'kendini tanıma' unsuru bu liderlik tarzını dönüştürücü liderlikten ayıran en temel unsurdur. Aynı zamanda, otantik liderlik ölçeği için yapılan geçerlik çalışmaları bu kavramın, hem dönüştürücü liderlik hem de etik liderlikten ayırt edici bir şekilde farklılaştığını göstermektedir (Walumbwa, vd., 2008). Örneğin, astların işteki tutum ve davranışlarını, otantik liderlik yaklaşımı diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha iyi açıklamaktadır.

Shamir ve Eilam (2005) otantik liderleri diğerlerinden ayıran nitelikleri dört grupta toplamaktadır: a) Otantik liderler başkalarının beklentilerine yanıt vermek yerine başta kendilerine samimi davranırlar, liderlikleriyle ilgili kimseyi yanıltmazlar, b) statü ya da herhangi bir yarar kazanmak için değil kendi inandıkları şey adına çalışırlar, c) herhangi bir şeyin ‘kopyası’ değil özgündürler, kişisel bakış açılarıyla hareket ederler, d) davranış ve eylemleri değer yargıları ve inanışlarıyla tutarlıdır. Kernis (2003)’in otantiklik kavramını açıkladığı unsurları temel alan Iliş vd. (2005); otantik liderliğin, kişisel farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişki yönelimi adını verdiği dört ana boyutla tanımlanmasını önermişlerdir. Bu dört unsur daha sonraki araştırmacılarca yapılan çalışmalar sonucunda; kendini tanıma, karar almada dengeli yaklaşım, ilişkilerde açıklık ve içselleştirilmiş ahlak olarak son şeklini almıştır (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Bu dört boyutun neleri içerdiği aşağıda açıklanmaktadır.

Kendini Tanıma

Kişinin dünyayı nasıl algıladığını analiz ederek, kendi olumlu ve olumsuz yönlerini tanıması ve kişisel gelişime yol açan kişisel farkındalığı içerir. Kendini iyi tanıyan liderler, kimselere benzemeyen özelliklerini (değerler, kimlik, duygular, hedefler, bilgi ve yetenekler) fark ederek benlik gelişimlerini sürdürürler (Gardner vd., 2005).

Otantik liderler güçlü ve zayıf yönlerini anlamak için çalışan kişilerdir ve liderlik tarzları kendi içgüdüleri, duyguları, değerleri ve hedeflerine yönelik farkındalığı yansıtır. Geri bildirimde açık olarak kendilerinin başka insanların üzerlerinde bıraktıkları etkinin sürekli bilincindedirler (Peus, Wesche, Streicher, Braun, ve Frey, 2012). Kendini iyi tanıma, Kernis (2003)’e göre psikolojik sağlığın önemli bir göstergesidir.

Karar Almada Dengeli Yaklaşım

Karar vermeden önce farklı görüşleri dinleyerek, konuyu objektif olarak ele almayı içerir (Gardner vd., 2005). Lider, karara varmadan önce, ele aldığı konularla ilgili tüm veriyi gözden geçirir. Bu gözden geçirme, kendisinin başlangıçtaki görüşüne karşıt olan konuları da içerir (Peus vd., 2012).

Kernis (2003)’e göre önyargısız değerlendirme; benliğin inkar, abartma, çar-

pıtma gibi zaaflarının ve öznel çıkarımların olmamasıdır. Önyargısız değerlendirmenin önemi en iyi şekilde, benlik saygıları düşük kişilerin, herhangi bir bilgiyi yorumlarken kendi güdülerinin nasıl etkisi altına girdiğini gördüğümüzde anlaşılır. Bilgiyi kişiselleştirmeden objektif bir şekilde değerlendirme potansiyeli daha yüksek olan kişilerin, benlik saygılarının optimal düzeyde olduğu görülmüştür.

İlişkilerde Açıklık

Kişinin başkalarına gerçek benliğini göstermesini içerir. İlişkilerde şeffaflık, hakiki bir kişisel söylemle samimi ve yakınındakilere güven veren; onlardan da aynı samimiyet ve güveni bekleyen bağlar kurma anlamına gelmektedir (Kernis, 2003).

İlişkilerde açıklık gösteren biri, bilgisini açıkça paylaşır, gerçek düşünce ve duygularını ifade eder; ve aynı zamanda bağlamsal faktörleri de göz önünde bulundurup ortama uygun olmayan duygusal ifadeleri kullanmamayı tercih eder (Peus vd., 2012). Bilginin açıklıkla paylaşımı için şeffaf olma ihtiyacı, otantik liderlik gelişimi için önemli bir göstergedir (Luthans ve Avolio, 2003).

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Kişinin özümsemiştiği ahlaki değerleri davranışlarına her koşulda yansıtmasını içerir. Lider içselleşmiş ahlaki yaklaşımıyla, davranışlarını dış sosyal normlar veya baskılar yerine, içsel ahlaki değerlere ve standartlara göre yönlendirir (Gardner vd., 2005). Otantik liderler, baskı altında bile sağlam inançlarının rehberliğinde kendi değerleriyle uyumlu hareket ederler (Peus vd., 2012).

Otantik liderlik, örgüte bağlılık ve iş tatmini başta olmak üzere pek çok olumlu çalışan davranışının yordayıcısıdır (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Otantik liderlerin açık iletişim ve ilişki kurma biçimleri, kararlarını oluştururken birden fazla kriteri göz önünde bulundurmaları, kendi içinde tutarlı olmaları sayesinde çalışma ortamında destekleyici ve güven verici bir iklim oluşur. Bu olumlu ortam çalışanların organizasyona bağlılığını artırıcı bir zemin sağlamaktadır (Ilies vd, 2005; Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck ve Avolio, 2010). Otantik liderlik, çalışmaya tutkunluk olarak tanımlanan işe dönük olumlu yaklaşım, yüksek enerji düzeyi gibi olumlu davranışların ortaya çıkmasında etken olmaktadır (Walumbwa vd. 2010). Özetle, otantik liderlik, çalışanla yöneticisi arasında gerçek bir ilişki kurulmasını sağlar, bu gerçek ilişki de

karşılıklı güven, saygı ve itibar oluşumuyla liderle ekibi arasında artan olumlu bir sosyal etkileşimi doğurur (Wang, Luthans, Sui, Wang ve Wu, 2014).

Otantik Liderlik ve Biyografi Yazımı

Liderin kişisel tarihçesi ve yaşamındaki kritik olaylar otantik liderlik gelişimine zemin hazırlamaktadır. Bu öznel tarihçede, aile etkileşimleri, kendisine örnek aldığı kişiler, çocukluk ve gençliğinde yaşadığı zorluklar, eğitim ve önceki iş deneyimleri yer alır. Bir yaşam öyküsündeki kritik olaylar, bireyin koşullarındaki dramatik değişiklikleri gerektiren, böylelikle gelişime ve ilerlemeyi sağlayabilen olaylar anlamına gelmektedir. Örgütsel ortamlarda, kritik olaylar lideri yenilikçi ve alışılmamış çözümler yaratmaya zorlayabilir. Bu tip durumlar karşısında lider kendi sınırlarını görerek, olumlu ya da olumsuz algılayabileceği duruma ilişkin bir farkındalık yaşayacaktır (Gardner vd., 2005).

Kendi yaşam öyküsünü anlatmak tek başına bir liderlik özelliğidir, çünkü liderlik aynı zamanda olayları ve astlarının söylediklerini 'anlamlandırma'dır (Shamir, Dayan-Horesh ve Adler, 2005). Shamir ve Eilam (2005), otantik liderliğin 'kendini bilmek' ve 'kendini anlatarak tanımak' olduğunu söylemektedir. Yaşam öyküleri anlatmak otantik liderliğin gelişimine katkı sağlamaktadır (Shamir ve Eilam, 2005): Lider, anlattığı yaşantılar arasında bağlar kurarak 'bütün'ü algılar, böylece benlik bilinci artar. Otantik liderlik hayat boyu gelişime açık bir süreçtir (Luthans ve Avolio, 2003). Liderlerin biyografilerinde anlatmak üzere seçtikleri olay ve yaşantılar, liderin benlik algısını yansıtır (Shamir ve Eilam, 2005). Bir anlamda anlatılardaki bireysel öznellik, liderin kendine özgülüğü, otantik olması demektir (Turner ve Mavin, 2008).

Türkiye Bağlamında Otantik Liderlik

Otantik liderlik güncel ve ilgi çeken bir konu olarak popüler iş dergileri ve internet bloglarındaki yazı ve makalelerde de ele alınmaktadır. Capital Dergisi'nde 2009 yılında *Otantik liderin yükselişi* başlığıyla yayınlanan yazıda, 'otantik lider' yerine 'özgün lider' tanımı kullanılmış ve Türk iş dünyasında kendi özgün niteliklerinin farkında olup, bu özelliklerini kullanan yöneticilerin var olduğu belirtilmiştir (Bayıksel, 2009). Aynı yazı, danışman ve uzmanlardan oluşan bir grubun seçimiyle Türkiye'de otantik liderlik profiline uygun olduğunu düşünülen yönetici ve işadamlarının listesini de içermektedir.

Pozitif örgütsel psikolojinin üzerinden yükselen otantik liderliğin Türkiye'ye özgü liderlik örnekleriyle açıklanması ve anlaşılması, konunun güncelliği ve popülerliği düşünüldüğünde önemlidir. Otantik liderliğin, farklı durumlarda ve farklı kültürlerde nasıl oluştuğunun ve evrensel olarak pozitif kökenli bir kavram olup olmadığına incelenmesi önerilmektedir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Türk yönetim ve organizasyon yazınının başta ABD olmak üzere Anglo-Sakson etkisi altında olduğu bilinmesine karşın (Boyacıgiller, 2000), otantik liderlik gibi az bilinen liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmalarda bağlamı anlamayı hedefleyen nitel yöntemlere çok az yer verilmektedir (Cumaguliyev, 2010).

Bu amaçla Asarkaya-Memiş, Karaçay-Aydın, Kabasakal ve Ertenü-Saraçer (2009), ağırlıklı olarak batı kültüründeki çalışmalarla tanımlanan otantik liderliğin Türk kültüründe nasıl algılandığını ve tanımlandığını incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçları, otantik liderliği var olan dört ana boyutta tanımlanmakla birlikte, her bir boyutun 'kişi odaklı' ve 'bütünleştirici' olmak üzere iki ayrı tamamlayıcı özelliği olduğunu göstermektedir. 'Kişi odaklı' özellik lidere ait yani bireysel iken, bütünleştirici özellik liderin diğerleri üzerindeki etkisine ya da işlevine işaret etmektedir. Araştırmacılar, bu bütünleştirici yönün, Türk kültüründeki 'toplulukçu' özelliğinin emik bir göstergesi olacağını düşünmektedirler. Ayrıca çalışmalarında, Türkiye gibi babacan liderlik tercihi olan toplumlarda liderin otantik olarak algılanabilmesi için, liderin içselleştirerek davranışlarına referans aldığı değerlerinin astların değerleriyle uyuşması gerektiğini söylemektedirler. Böyle olduğunda, otantik liderlik özellikleri astlar arasında lidere karşı saygı ve güven uyandırmaktadır.

Otantik liderlik konusunda Türkiye'de yapılan sınırlı sayıda çalışma, daha çok bu liderlik tarzının pozitif psikoloji kavramlarıyla ilişkisini araştırmıştır. Psikolojik sermaye ile ilgili bir araştırmada, algılanan yüksek otantik liderlik düzeyinin, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların iş performansını artırdığı görülmüştür (Topaloğlu ve Süral-Özer, 2014). Kamu sektöründe yapılan bir çalışma, otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını öncelediğini göstermiştir. Buna göre yöneticilerine ilişkin otantik liderlik algısının yüksekliği, çalışanların diğerkâmlık, centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır (Yeşilkaya ve Aydın, 2016). Benzer bir şekilde, öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin otantik liderlik algısı, öğretmenlerin yaptıkları işi daha anlamlı görmelerine yol açmakta, bu da diğerkâmlık davranışını artırmaktadır (Sağnak ve Kuruöz, 2017). Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz (2013) yararlı ve gönüllü hizmetler olarak tanımlanabilecek prososyal hizmet davranışının ortaya çıkışında otantik liderliğin rolünü araştır-

mışlardır. Araştırma bulguları, otantik liderliğin şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutlarının çalışma arkadaşlarının birbirlerine olan pro-sosyal hizmet davranışlarını artırdığını göstermiştir. Bu araştırmaların tartışma bölümlerinde, otantik liderliğin olumlu örgütsel davranışların oluşmasındaki rolünün, Türkiye bağlamında da uluslararası yazınla tutarlı olduğu vurgulanmaktadır.

Yöntem

*“.. Bazı olayları ve yorumlarımı kitabın içine “sakladım”.
Kitapta bulunan her olay, yorum okuyucuya tepsi ile sunulmuyor,
okuyucunun bazı köprüleri kurması gerekiyor ki muallaktaki
noktaların bir kısmına ulaşsın...”*

(Olymp ve Faniler, Önsöz)

Araştırmanın çıkış noktasını oluşturan otobiyografik metin, nitel yaklaşımla analiz edilmiştir. Nitel araştırmalar deneyimin, eylemin ve olayların nasıl anlamlandırıldığı üzerine odaklanır (Tanyaş, 2014) ve bir anlam yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (Lyons ve Coyle, 2007). Otobiyografiler, birer anlatı metni olarak incelenmekte ve anlamlandırılmaktadır (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013).

‘Anlatıya dönüş’, hikâye, anı, yaşam öyküsü gibi anlatıların, tek başlarına bireysel deneyimleri sade ve net bir şekilde tanımlayabildiğini ve bu nedenle nitel araştırmalar için kıymetli olduğunu savunan bir akımdır (Czarniawska, 2004). Bu eğilim sonucunda, sosyal bilim araştırmalarında anlatıların kullanımı önemli oranda artmasına karşın, liderlik araştırmalarındaki yeri oldukça sınırlı kalmıştır (Klenke, 2016). Öncülüğünü örgütlere yönelik çalışmalarıyla Czarniawska’nın yaptığı, liderlik alanındaki hikaye ve anlatı çalışmalarının sayısı 2000’li yıllardan bu yana gittikçe artmaktadır (Creswell, 2007).

Anlatı metinlerinden, Türkiye’de yönetim çalışmalarında farklı yaklaşımlarla yararlanılmaktadır (Erdoğan, 2000 ve 2001; Öncül, 2010; Taşçı ve Erdemir, 2010; Cumaguliyev, 2010). Çalışmamızda, otantik bir liderin bakış açısını, yetkinlik ve özgün davranışlarını, Türkiye’den bir örnekle anlamak ve açıklayabilmek amaçlanmıştır. Bu amaçla, Sabancı Holding’de uzun yıllar yöneticilik yapmış Turgut Uzer’in (özgeçmişi için Ek 1’e bakınız) oto-biyografik kitabı *Olymp ve Faniler* (2011) ana anlatı olarak alınmıştır. Araştırmanın temel sorusu, Türkiye bağlamında otantik liderliğin nasıl sergilendiği, bir başka deyişle alt boyutlarına ilişkin kültüre özgü göstergelerin neler olduğudur.

Araştırmanın ana verisini oluşturan anlatı metni *Olymp ve Faniler*, Turgut Uzer'in yazdığı yedinci kitaptır ve yazarın kendisi tarafından 2011 yılında yayınlanmıştır. 42 bölüm ve 249 sayfadan oluşan *Olymp ve Faniler*, Turgut Uzer'in ODTÜ Endüstri Mühendisliği'ndeki zorunlu stajıyla başlamakta, Sabancı Holding şirketleri içindeki farklı görevleri ile yurtdışı deneyimlerini aktarmakta ve görevinden nasıl ayrıldığını anlattığı 'Sonuç' bölümüyle bitmektedir. Kitabın bütününe ve yapısına ilişkin bir fikir vermesi amacıyla, kitabın bölüm adlarının listesi Ek 2'de sunulmuştur.

Liderlik çalışmalarında, yaşam öyküleri ve anlatıların analizine ilişkin diğer nitel yöntemlere kıyasla, çok net ve detaylandırılmış prosedürler bulunmamaktadır (Klenke, 2016). Çalışmamızdaki oto biyografik anlatının analizinde, içerik analizi yaklaşımı kullanılmıştır. Kitap, bu makalenin yazarı tarafından okunduktan sonra yönetim ve liderlikle ilgili olduğu düşünülen bölümler belirlenmiş; daha sonra bir başka değerlendirici aynı işlemi tekrarlamıştır. Üzerinde hemfikir olunan bölümler, Word dosyasına aktarılmıştır. Analiz için belirlenen metin 9 sayfa uzunluğunda ve 3461 kelimedenden oluşmakta ve her biri kodlamak üzere anlamlı metinler olan 94 kayıt birimi içermektedir.

Analiz için öncelikle anlatının içinde yer alan bilgi incelenerek, tanımlanmaya çalışılmıştır. 'Betimsel analiz' olarak adlandırılan bu süreçte, ilk araştırma sorusuna yanıt aramak için metnin içinde yönetimle ilgili olan 'bilgi' ortaya çıkarılmış ve sınıflandırılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İkinci olarak, metnin içindeki yaşantı ve anlatıların otantik liderlikle ne ölçüde ilgili olduğunu değerlendirebilmek için bir kodlama tablosu oluşturulmuştur. Otantik liderlik alanında olduğu gibi, araştırmanın temelini oluşturan bir kuram olduğunda kavramlar önceden belirlenerek kodlama yapılabilir (Strauss ve Corbin, 1990). Kodlama tablosunun oluşturulmasında, Tabak ve arkadaşlarının (2012) güvenilirlik ve geçerlik çalışmasını yaptıkları 'otantik liderlik ölçeği' baz alınmıştır. Ölçekte dört faktörün altında toplanan ifadeler, cümle yapıları değiştirilerek kodlama tablosuna dönüştürülmüş ve Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Otantik Liderliğin Boyutları

Kendini tanıma
Kişisel gelişime yol açan kişisel farkındalık
Kişinin dünyayı nasıl algıladığını analiz ederek, olumlu ve olumsuz yönlerini tanıması
Diğer insanlarla iletişimi geliştirmek için geri bildirim arama
Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilme
Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilme
Kendi durumunun diğer insanları nasıl etkilediğini anlama
Karar almada dengeli yaklaşım
Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi
Karar vermeden önce farklı görüşleri dinleyerek bilgileri objektif olarak ele alma
Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini isteme
Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceleme
Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dinleme
İlişkilerde açıklık
Kişinin başkaları ile gerçek benliğini paylaşması
Ne demek istiyorsa bunu açıkça söylemesi
Hata yaptığıında kabul etmesi
Herkesi düşündüğünü söylemesi için teşvik etme
İnsanlara acı gerçekleri söyleme
Açığa vurduğu duygularının hissettikleriyle tam olarak aynı olması
İçselleştirilmiş ahlak
Kişinin özümsemiği ahlaki değerleri davranışlarına her koşulda yansıtması
İnandıklarıyla yaptıklarının tutarlı olması
Kararlarını değer yargılarına göre vermesi
Diğer insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını bekleme
Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verme

Kaynak: Tabak vd. (2012)'den uyarlanmıştır.

Analiz edilen metnin içindeki ifadelerin kodlama tablosuna göre sınıflandırılması ve frekansların belirlenmesini içeren bu aşamada içerik analizi yapılmıştır. İki ayrı değerlendirici tarafından birbiri ardına değerlendirme yapılmış, farklı değerlendirilen ifadeler yeniden gözden geçirilerek kodlamalar son şeklini almıştır.

Bulgular

Araştırma bulguları liderlikle ilgili göstergeler ve otantik liderlik tarzına ilişkin göstergeler olarak iki kısımda gruplanarak sunulmaktadır. Tablo ve örneklerde, anlatının orijinalliği korunarak, hiçbir düzeltme yapılmamış, yalnızca örnekler verilirken kodlama yapılan bölüm kısaltılarak alıntılanmıştır.

Liderlikle İlgili Göstergeler

Metnin içinde Turgut Uzer'in yönetim ve liderlik hakkında aktardığı bilgiyi araştırmak, ana temaları ortaya çıkarmak yapılan betimsel analizde 49 tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar, bir kez daha ana temaları belirlemek için gözden geçirildiğinde 'mizah' ve 'örgüt kültürü'nün en çok kodlanan, dolayısıyla metin içinde en çok yer verilen tema ya da kavramlar olduğu görülmüştür. Örneğin Turgut Uzer'in kendisiyle de dalga geçen mizahi anlatımı metin içinde oldukça dikkat çekmektedir. Mizahi anlatımın ön planda olduğu kayıt birimleri, liderlik ve mizah arasındaki ilişkiyi göstermektedir:

"Eve atını kaybetmiş kovboy modunda döndüm" (s.126).

"...Dominus Hamshus, ofisinden dışarı bakarken son derece sade akli melekeleleriyle durumu kavrayıp çözüm seçenekleri geliştirmeye çalışırken suratında mühim işlerle uğraşan mühim yönetici ifadesini takınmaya uğraşıyordun ki ofiste yalnız olduğununu hatırladı, ifadesi normale döndü" (s.215).

Bunun dışında kalan temalar şu şekilde belirlenmiştir: Özeleştirici (kendini tanıma), kendini geliştirme, iletişim, kişilerarası ilişkiler, etik çalışma, ekip yönetimi, yönetsel yetkinlikler ve işletme yönetimi. Otobiyografik metinde öne çıkan bu temalar ve her bir temaya ilişkin örnek metinler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Liderlik Özelliklerine İlişkin Temalar

Özeleştiri (kendini tanıma)	<i>...Planın ikinci ayağında ise hırsım aklımı gölgeledi ve çok kötü çuvalladım” (s.122).</i>
Mizah	<i>... 1987 yılı Kocaeli mahalli gazetesinde “ilimizde en yüksek vergi verenler” listesinde on altıncı (veya on sekizinci) olarak ismimi gördüğümde önce isim benzerliği zannettim, biraz araştırınca hakikaten vergi rekortmenleri listesindekinin ben olduğumu anladım. “Turgut malı götürmüş...” lafı Kentsa da bir süre gündemde kaldı” (s.80).</i>
Kendini geliştirme	<i>Çelik kord işinin metalurjisi, ısı transformasyonu üzerinde çalışırken bir yandan da Çelik Kord’un temeli ve bence en cazip yönü olan kavramsal teorisi bilgimi giderek derinleştiriyorum. Çok okuyordum, okuduklarımı deneylerle test ve teyit ediyordum. Her konuda olduğu gibi, Çelik Kord’da da kavramsal bilgi derinleştikçe o konu etrafında olup biten her şey daha iyi birbirine bağlanabiliyordu” (s.131).</i>
İletişim	<i>...Yöneticiye durum “basitleştirirken” yapılan en yaygın hata ne çok şey bildiğini yöneticiye ispat ederek etkilemek amacıyla yapılan abartı, ayrıntı ve laf kalabalığıdır” (s.101).</i>
Kişilerarası ilişkiler	<i>Bu esneklikleri gereğinde planlama “sahasını” genişletmek amacıyla kullanmak üzere ilgili bütün gruplarla devamlı ve düzenli iletişim kurdum” (s.36).</i>
Etik çalışma	<i>... Ve yine o ilginç dönemde içinde kazan olmayan kazan dairesinin tepesine, bölgeyi yapay ışıkla aydınlatıp sabaha kadar süren bir çabayla üç tane kocaman baca dikip ertesi gelen ziyaretçilere kazan dairesi binasını uzaktan gösterip övünç ile kazan dairesinin hazır olduğu anlatılmıştı. O dönemde yaptığımız yanlışların sıkıntılarını günümüzde kadar çektiğimize inanyorum” (s.88).</i>
Ekip yönetimi	<i>Vardiyalı düzende çalışan bir yerde yöneticilik yapanların, çalışanların düzenine bir süreliğine de olsa ayak uydurmalarını öneririm” (s.79).</i>
Yönetimsel yetkinlikler	<i>Yönünüzü seçmeniz için sınırlı zamanınız var. Eğer siz bir karar vermezseniz zaman ve enerji sizin için yönünüzü belirliyor: zaman azalıyor ve en az en enerji kaydı olan yola gidiyorsunuz, yani düz yol seçeneğiniz varsa düz ilerliyorsunuz, yoksa en az açılı yola ilerliyorsunuz. İnsan her bir yol ayrımından önce açılan yoldan ancak birine gidebiliyor, gittiği yolların ise hiç birinin geri dönüşü yok” (s.74).</i>
Örgüt kültürü	<i>...Bireylerin rollerinin ağırlıkları, örgütsel seviye ile bağlantılı olduğu gibi, aynı zamandan şahsi yapılarındaki “toplumu etkileyebilme” özellikleri ile de bağlantılıdır. Bu son derece karmaşık, dinamik iki yönlü çalışan (hem etkileyen hem de etkilenen) ve formüle edilmesi zor (veya imkânsız) karşılıklı etkileşim sayesinde kurum çalışanlarının tarzları bazı yönlerden giderek birbirine benzemeye başlar” (s.147) .</i>
İşletme yönetimi	<i>Melez veya sırf elektrikle çalışan otomobil dersiniz “elektrik üretimi yeşil mi” diye düşünmek lazım. Eğer öyle destek veririz dersek otomobil basına üç ile beş bin TL civarı devlet desteği gerekir. Tabii alt yapısının da kurulması gerekir. Bence toplu taşımacılıkta yapılacaklar tükenmeden özel araçta böyle bir sübvansiyon yanlış öncelik olur” (s.227).</i>

Otantik Liderlik Tarzına İlişkin Göstergeler

Analiz etmek üzere seçilen 94 kayıt biriminin 79'unda otantik liderliğe ilişkin içerik bulunmaktadır; 17 kayıt birimi aynı anda iki boyuta ilişkin (örneğin, hem açıklık hem de kendini tanıma gibi) ifade içermektedir. Otantik liderliğin dört temel boyutu, birden fazla temayla ilişkili olanlar da eklenerek incelendiğinde, boyutların sıklık dağılımı şu şekilde olmaktadır: Kendini tanıma (n=22), karar almada dengeli yaklaşım (n=23), ilişkilerde açıklık (n=24) ve içselleştirilmiş ahlak (n=27). İçselleştirilmiş ahlak başlığı altındaki ifadelerin çokluğu, Turgut Uzer'in kişisel değerlerinin ve neyin doğru olduğuna ilişkin görüşlerinin anlatıda önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. İkinci olarak anlatı metninde, ilişkilerde açıklık kodlamalarının sayıca yüksekliği, herkesin açıkça ne düşündüğünü ifade etmesi için verdiği çaba kadar kendisiyle ilgili konuları açıklıkla ifade ettiğinin de bir göstergesidir. Kendisinin kitabı yazma amacı ve otobiyografik anlatımın kişisel çıkarımlar yapmaya yatkınlığı (Shamir ve Eilam, 2005) düşünüldüğünde, Turgut Uzer'in Olymp ve Faniler'i 'deneyimleri açık bir dille ifade eden ve her birindeki farkındalıktan bir ders çıkartan' bir metindir denilebilir.

Otantik liderliğin dört boyutuna ilişkin tüm kodlama listesine bulgularda yer verilemeyeceğinden; her bir boyutla ilgili kodlamaların analizi sırasında dikkat çeken, dil ve ifade tarzı gibi diğer unsurlara ilişkin saptamalar ile her bir boyutu en iyi temsil ettiği düşünülen ifadeler örnek olarak sunulmuştur.

İçselleştirilmiş Ahlak

Otantik liderliğin bu yönü, bireyin sözlerine, kararlarına ve davranışlarına yansıttığı değerlerin neler olduğu ve ne kadar tutarlı olduğuyla ilgilidir. Turgut Uzer'in metni bize bu konuda çok zengin bir içerik sunmaktadır. Bu konudaki kişisel duruşunu kitapta net bir şekilde ifade etmiştir:

“Ben profesyonel bir yöneticiyim. Görüşlerim, tarzım, hayata ve işe yaklaşımım var. Bunlardan kayda değer taviz vermeyeceğimi yeterince defa, yeterince açıklıkla ifade ettim” (s.233).

Nitel araştırmalar, incelenen materyalden araştırılan olgu hakkında önermeler, soyut çıkarımlar elde etme olanağı vermektedir (Strauss ve Corbin, 1990). Önerme, “bir savı öne süren veya bir durumu dile getiren cümle” ya da “belli bir yorumda belli bir doğruluk değeri kazanan düzgün deyim” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). İkinci tanım doğrultusunda Turgut Uzer'in, çoğu zaman metin içinde kendisinin turnak içine alarak belirttiği, kişisel standartlarını ve tutarlılık ilkelerini açıklayan, kendisine ait özdeyişler olarak tanımlanabilecek ifadeler

alıntılanmış ve belirlenen 17 ifade Tablo 3’de sunulmuştur. Tablo 3’teki önerme sayısı ile yukarıda belirtilen, içselleştirilmiş ahlak boyutundaki ifadelerin toplam sayısı (N=23) arasındaki fark, bu boyuttaki kodlamaların hepsinin önerme niteliğinde olmamasından kaynaklanmaktadır. Önermelerin her biri, Turgut Uzer’in davranışlarının temelini oluşturan bir değer ya da inancı temsil etmektedir ve değindiği konuya göre, örgütsel ve bireye ilişkin olarak iki ayrı grupta toplanmıştır. Önermelerin tabloda, iki ayrı grupta sunulmasının nedeni tablodaki verinin, daha anlaşılır olmasını sağlamaktır; ancak bu gruplandırma kodlama tablosundan bağımsız olduğu için diğer analizlerde tekrarlanmamıştır.

Tablo 3. İçselleştirilmiş Ahlak Boyutuyla İlgili Çıkarımlar ve Önermeler

Örgütsel	<i>Yeni kurulmakta olan şirketler, para geri dönüşü başlayana kadar rahat para harcar, para geri dönmeye başladığında ise gelen/giden paranın dengelenebileceği, hatta gelenin gidenden daha fazla olabileceği görünür hale geldiğinden şirket daha dikkatli bir harcama moduna girer” (s.86).</i>
	<i>Fizibiliteleler “fazla iyimser “hazırlanmakta, ”yatırım ateşi” insanları sarınca iyimserlikler üst üste binebiliyor” (s.89).</i>
	<i>Bireyin içeride ya da dışarıda kariyeri açısından doğru olan, eninde sonunda şirket için de doğrudur” (s.153).</i>
	<i>Hafta sonları fabrikanın çalışma düzenlerine göre değişmekle birlikte, çok riskli ve aynı zamanda çalışan açısından keyifsiz bir çalışma dönemlerdir” (s.79).</i>
	<i>İnsani ve toplumsal diğer her bir şey gibi “kültür” ün ayrıntı bazında şekillenmeyeceğine inanlardanım. Kültür tesir edilebilir, yönlendirilebilir, ama o kadar” (s.97).</i>
<i>Bizde (*) faydalanılacak bir şey varsa bundan öncelikle Türkiye’deki sanayi kuruluşları faydalanmalı” (s.154).</i>	
Bireysel	<i>Hangi kurumda hangi kararın hangi seviyelerde alındığı konusunda bir sezi geliştirmek iş dünyasının gereklerinden biridir” (s.220).</i>
	<i>Bir kararın kriterleri üç beş tane olur(olmalıdır), daha fazlası kafa karıştırır” (s.143).</i>
	<i>“Hiçbir şeyden hiçbir kayıp vermeden her şeyi yapmak” yerine “önemli kazanımlar için önemsiz kayıpları göze almak” ve “eldeki kaynağı önemli işlere daha fazla kullanmak” için önceliklendirme önemlidir” (s.37).</i>
	<i>Sadece ve sadece yapmak uğruna bazen ne kadar yanlış hamleler yapıyor” (s.224).</i>
	<i>Sizin kendi donanımınız zayıfsa acizsiniz” (s.107).</i>
	<i>Bireylerin rollerinin ağırlıkları, örgütsel seviye ile bağlantılı olduğu gibi, aynı zamanda şahsi yapılarındaki “toplumu etkileyebilme” özellikleri ile de bağlantılıdır” (s.147).</i>
	<i>İnsanın bastığı yerin, “kara”nın sallanması, insanın “sağlam” olduğuna en emin olduğu paradigmasını yıkıyor: “yere basıyorsam emniyetteyim” (s.167).</i>
	<i>Basitleştirebilmek için (rafine etmek için) öncelikle basitleştireceğiniz şeye tümüyle hakim olmalısınız. Hakim olabilmek için ise sadece anlamak yetmiyor, içselleştirebilmek de gerekiyor. Yoksa basitleştirmeniz bütünü temsil etmediğinden işe yaramıyor” (s.101).</i>

(*) Beksa şirketi

Kendini Tanıma

Metnin içindeki "...öğrendim" ifadeleri kendini tanıma boyutunda önemli bir alt tema oluşturmaktadır. Bu grupta, yeralan ifadelerin 7'si, Turgut Uzer'in 'neyi bildiğini', anlatıda geçen süre boyunca ve yaşananlardan 'neyi öğrendiğini' anlatmaktadır. Bu 'öğrenme'nin en açık örneği olarak, yurt dışında bir fabrikada işçilerin arasında geçirdiği işbaşı eğitimin ona neler kattığını şu sözlerle anlatmaktadır:

"Başka şeylerde öğrendim: Vardiyada kafa bambaşka yerde nasıl çalışılabiliyor olduğunu, operatörlerin nasıl bakıp da görmez olduklarını, makine başında çalışırken elleri cebinde yanınızdan geçen "yönetici" hakkında ne düşünüldüğünü ve o düşüncenin motivasyonunu, operatörler arası yardımlaşma ve gıcıklaşmanın nasıl olabildiğini, ama belki de en önemlisi; vardiya bittiğinde yerinize gelen arkadaşınıza işleri devredip soyunma odasına gider iken işle ilgili bütün sorunlarınızın tamamından" literally" nasıl sıyrıldığını ve bunun bir yönetici tarafından hiçbir zaman yaşanamayacak bir keyif olduğunu öğrendim" (s.78).

İlişkilerde Açıklık

Turgut Uzer'in, çalışanlarla açık ve bilgilendirici iletişim kurmaya verdiği önem, yalnızca bu temada toplanan ifadelerin sayısıyla değil, metinlerdeki anlatım biçimiyle de net olarak görülmektedir:

"Şirketin girmeye niyetli olduğu yön hakkında çalışanların bilgisinde boşluk kal-sın istemiyordum, yönetim verimliliği açısından bunu çok önemsiyordum" (s.146).

"Teknik insanların teknik konularda birbirine bir şey anlatırken yaptıkları en yaygın hata " teknik bilgi ile etkilemeyi" " anlaşılır düzeyde bilgi vermenin" önüne koymalarıdır. Bu çıkarımı, faaliyetin iletişim amaçlı yapıldığı varsayımıyla yapıyorum, eğer amaç safi olarak "karşılı etkilemek" ise belki de bu anlatım tarzı çok da yanlış sayılmaz" (s.84).

Açık ve içten bir iletişime, tam bilgilendirmeye verdiği öneme karşın, metin içinde bu temanın olumsuz göstergelerine ilişkin örnekler de bulunmaktadır:

"Bu kitapta bunun izlerini fazla görmeyeceksiniz. Bu konuların uluorta beyanında ben bir fayda görmüyorum." (Önsöz).

"Çok ayrıntıya girmenin mahzurları var." (Önsöz).

“... (hurdaya çıkan ürünle ilgili) ayıbımızı sabada branda ile örttürdüm, her sahaya çıktığımda maket bıçağı ile kendime avuç içi kadar bir parça koyup vardiya çıkışında fabrika dışına taşıdım, “ayıbımızı” yok etme biraz uzun sürdü ama “son tablilde” başarılı oldum” (s.37).

Buradan, Turgut Uzer’in özellikle kişilerarası ilişkilere özen gösterdiği, kitabın önsözünde de belirttiği gibi amacının insanlarla itişmek olmadığı, bu nedenle bazı şeyleri ‘uluorta’ yazmadığı sonucuna varılabilir. Diğer yandan, kendi zaafı ya da hatalarını, çoğu zaman kendisiyle dalga geçen bir ifade biçimiyle aktarmaktadır:

“Soğukkanlılıktan hiç bahsetmeyelim, 1991 yılının geri kalanında defalarca deprem, artçı şoklar yaşadık, her seferinde ortalıkta kim varsa “sakin olun” diye bağırarak hep birlikte panikledik” (s.166).

Karar Almada Dengeli Yaklaşım

Turgut Uzer’in, belli bir konuyu başından sonuna öğrenmeyi, etkili karar alma için bir strateji olarak seçtiği görülmektedir. Planlama mühendisliğinden başladığı kariyerinde, teknik konuları sistematik bir şekilde öğrenmek için çok çalıştığına ilişkin ipuçları vardır.

Kişilerarası ilişkilerde açıklığa verdiği önemin de bir sağlaması olarak, karar verme sürecinde ilgili tarafları işin içine katmaya özen göstermektedir:

“Üretim planlamanın ana kısıtlarından olan mamul stok durumu ve satış planı, hammadde stok durumu ve planı, teknik spesifikasyonlar, teknik “dispositionlar” teknik deneme istekleri, bakım planları, iş planlarının tamamını kağıt üzerinde her yönüyle katı olmasına rağmen konuşulduğunda bazı esneklikler barındırdığını zamanla öğrendim. Bu esneklikleri gereğinde planlama “sahasını” genişletmek amacıyla kullanmak üzere ilgili bütün gruplarla devamlı ve düzenli iletişim kurdum. Bu şekilde planlamanın hareket sahasını genişlettim” (s.36).

“Üretim yönetimiyle yakın ilişki kurarak, üretim formenlerini planlı bir şekilde planlama bölümünde “misafir” ederek, aynı zamanda planlamacıları da üretim bölümünde “misafir” edilmesini sağlayarak iki grubun birbirinin sorunlarını daha yakından anlamasını ve takdir etmesini, dolayısıyla birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamaya gayret ettim” (s.36).

Tartışma

“.. Böyle bir kurgu, bana da ‘Aaaa, nasıl vardım ki böyle bir sonuca?’ naif beyanı ile bir kaçış rotası sunuyor. İyi niyetimi belirtmek istiyorum, hedefim insanlarla itişmek değil” (Önsöz).

Çalışma, Türkiye'nin önde gelen işletmelerinden birinde mühendis olarak başladığı kariyerini grup başkanı olarak tamamlayan ve çalıştığı şirketlerde “ef-sane” olmuş bir yöneticinin çalışma yaşamına bir ölçüde tanıklık etme olanağı yaratmıştır. Bu tanıklık, yaşam öyküsündeki olayların satır aralarında gizli “kritik davranış göstergeleri” aracılığıyla Turgut Uzer'in kendisine özgü yönetim tarzını anlamamıza büyük ölçüde olanak sağlamıştır.

Nitel analizin bulguları, ‘ne söylendiği’ kadar ‘nasıl söylendiği’ni de değerlendirme olanağı verdiğiinden, Turgut Uzer'in yaşam olaylarından dersler çıkaran, böylelikle kendisini iyi tanıyan ve kendini açık ifade eden bir otantik liderlik tarzın benimsediği görülmektedir. İlişkilerde açıklık boyutunda aynı zamanda olumsuz göstergelerin bulunması ve bu olumsuz göstergelerin daha çok kişilerarası ilişkilerdeki hassasiyet nedeniyle ‘paylaşmama’, ‘bulaşmama’ hakkında olması, Türk toplumunun kültürel özelliklerine bağlanabilir. Toplulukçu kültürlerde, otantik liderliğin ilişkilerde açıklık sınırı, belki de başkalarını kıracak, ilişkileri zedeleyecek noktaları iyi bilip orada durmak olabilir.

Asarkaya-Memiş vd. (2009) çalışmalarında, Türkiye’de otantik liderliğin diğer insanlar üzerindeki etkisi ya da işlevini içeren bir bütünleştirici boyutu olduğunu, bunun da toplulukçu kültürün bir göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. Otantik liderlik ve diğerkâmlık, pro-sosyal davranış gibi örgütsel davranış boyutlarına ilişkin araştırmalarda, buna benzer kültüre özgü farklılıkların altı çizilmemiş, bazı araştırmacılar bulgularının ilgili yazınla paralel olduğunu vurgulamışlardır (Sağnak ve Kuruöz, 2017). Diğer yandan otantik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin farklılıklar nicel araştırmalardaki faktör analizleri sonucunda da görülmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013).

Hem (astlarla) ilişkiler hem de ilişkilerde açıklık boyutlarındaki göstergelerin diğerlerine göre çok olmaması büyük ölçüde kitapta seçilen yaklaşıma bağlanabilir. Bu konudaki düşüncelerini, kitabın önsözünde Turgut Uzer şu şekilde aktarmaktadır: “*Yönetim tarzımda yetenek bulmak, bu yeteneklerin gelişmesine katkıda bulunmak, kısaca ekiplerdeki yüksek potansiyel yöneticilerle ilgilenmek ağırlıklı şekil-*

de var olduğu halde bu kitapta bunun izlerini fazla görmeyeceksiniz... Bu konuların uluorta beyanında ben bir fayda görmüyorum... (Önsöz). Aslında tek başına Turgut Uzer'in bir biyografi yazmış olmasını, otantik liderliğin açıklık boyutunun bir göstergesi olarak ele almak mümkündür.

'Mizah' temasında gruplanan anlatıların yoğunluğu bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Mizah, otantik liderlerin ilişkilerde şeffaflığa erişmek ve ekip üyelerinde olumlu tepkiler yaratmak için iletişimlerinde öne çıkan bir unsurdur (Hughes, 2005). Diğer yandan, örgüt kültürü oluşturmaya verdiği önem, bu tema altında toplanan ifadelerin çokluğundan ve içeriğinden anlaşılmaktadır. Ayrıca anlatıda, sıklıkla teknik alt yapı ve sistem oluşturmaya değindiği durumlar düşünüldüğünde, Turgut Uzer'in aynı zamanda dönüştürücü liderlik özellikleri (Avolio ve Bass, 1999) taşıdığı söylenebilir. Otantik liderlik özellikleri yanında, dönüştürücü liderliğe ilişkin göstergelerin olması, bizleri otantik liderliğin bir 'kök kavram' olduğu tartışmasına götürmektedir (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantik liderliğin sadece lidere ilişkin bir duruş ve davranış biçimi, ya da birlikte çalıştığı kişilerin algısıyla oluşmadığı, kamuoyunda öne çıkan kişilerin otantik lider olarak algılanmalarında medyanın da şekillendirici bir rolü olduğu bulunmuştur (Liu, Cutcher ve Grant, 2017). Otantik liderlikte kuruma ilişkin ortam ve bağlamın önemli bir rolü olduğu Luthans ve Avolio (2003) tarafından vurgulanmıştır. Bu nedenle otantik liderlikle ilgili çalışmaların, kurumsal bağlam başta olmak üzere diğer ortamları da analiz edecek şekilde genişletilmesi kavramın farklı durum ve kültürlerde anlaşılması için önemlidir.

Çalışmanın en önemli kısıtı, tek bir liderin, tek bir oto-biyografik anlatısı üzerinden Türkiye bağlamında otantik liderliği tanımlamaya ve anlamaya çalışmak olmuştur. Sakıp Sabancı'nın biyografik kitapları ile kendisi hakkında çıkan yazıların, dönüştürücü liderlik açısından incelendiği bir yüksek lisans tezine göre, dönüştürücü liderlik boyutları kaynağına göre bir ölçüde farklılaşabilmektedir (Cumaguliyev, 2010). Turgut Uzer'in yönetim ve liderlik tarzını daha fazla veri üzerinden değerlendirebilmek için diğer yayınlarını okumak ve kendisiyle çalışmış kişilerle görüşmek yararlı olacaktır. Kuşkusuz, benzer nitel çalışmaların diğer liderlik biyografileri ve anlatıları üzerinden yapılması, özellikle liderlik gelişimi alanına büyük katkı sağlayacaktır.

Kaynakça / References

- Asarkaya-Memiş, Ç., Karaçay- Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü-Saraçer, B. 2009. *Türkiye'de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Avolio, B. J. Walumbwa, F.O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology*, 60: 421–49.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441 – 462.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumba, F. O. 2004. *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Bass, B. M., B. J. Avolio & L. Goodheim 1987. Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13: 7-19.
- Bayıksel, Ş. Ö. 2009. Otantik liderin yükselişi, *Capital Dergisi*, Mart <http://www.capital.com.tr/otantik-liderin-yukselisi-haberler/20640.aspx> Erişim tarihi: 27.10.2014
- Bennis, W., Goleman, D. & O'Toole, J. 2008. *Şeffaflık: Liderler açıklık kültürünü nasıl yaratırlar*. Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Boyacıgiller, N. A. 2000. Örgüt biliminden Türk yöneticilerinin alacağı dersler: Bazı uyarılar ve öneriler. Aycan, Z. (Ed.) *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 3-23.
- Brown, M. E., Trevino, L.K. & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (1): 117-134.
- Bruner, J. S. 1991. The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18: 1–21.
- Cresswell, J.W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications, USA.
- Cumaguliyev, G. 2010. *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde Sakıp Sabancı: Bir inceleme*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research. Introducing qualitative methods*. London: Sage Publications.

- Erdoğan, N. 2000. *Otobiyograflerin analizi yoluyla girişimci işadamlarının kariyer gelişimi hakkında bir araştırma*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Erdoğan, N. 2001. *Girişimci işadamlarının gelişim deneyimleri ve girişimcilik yetkinlikleri arasındaki ilişkinin hayat tarihi yöntemiyle incelenmesi*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. 2009. Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20: 466-482.
- George, B. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, B. 2005. Authentic leaders: The case for new leadership. *Leadership Excellence*, 22(10): 3-4.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşkın, S. 2013. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hughes, L. W., 2005. Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3: 83-106.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C. & Curphy, G. J. 2009. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. International Edition. Singapur: McGrawHill.
- İlhan, T., & Özdemir, Y. 2013. Adaptation of authenticity scale to Turkish: A validity and reliability study. *In International Counseling and Education Conference (ICEC)*, İstanbul.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. 2014. *Dünden bugüne insan ve insanlar*. Evrim Yayınevi. İstanbul.
- Kapasi, I., Sang, J. C. K. & Sitko, R. 2016. Gender, authentic leadership and identity: Analysis of women leaders' autobiographies. *Gender in Management: An International Journal*, 31 (5/6): 339-358.
- Kernis, M. H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self- esteem. *Psychological Inquiry*, 14: 1-26.
- Klenke, K. 2016. *Qualitative research in the study of leadership*, Emerald, UK.

- Liu, H., Cutcher, L. & Grant, D. 2017. Authentic leadership in context: An analysis of banking CEO narratives during the global financial crisis. *Human Relations*, 70(6): 694–724.
- Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 241–258. San Francisco: Berrett- Koehler.
- Lyons, E. & Coyle, A. 2007. *Analysing qualitative data in psychology*. Sage Publications.
- Mayo, A. 2012. The use of history and biography to teach leadership. Friedman, W. A. & Jones, G. (Eds.) *Teaching Business History: Insights and Debates*, Papers Delivered at Harvard Business School
- Öncül, K. 2010. Mitolojiden romana yönetim erkinin anlatım türlerine yansıması. *Turkish studies international periodical for the languages, literature and history of Turkish or Turkic*, 5(1): 1286-1293.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. 2012. Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107: 331-348.
- Rubin, D.C. & Bernstein, D. 2003. Life scripts help to maintain autobiographical memories of highly positive, but not highly negative events. *Memory & Cognition*, 31(1): 1-14.
- Sağnak, M. ve Kuruöz, M. 2017. Authentic leadership and altruism: The mediating role of meaningfulness. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3): 447-452.
- Shamir, B. & Eilam, G. 2005. The role of life-stories in the development of authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16: 395–417.
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H. & Adler, D. 2005. Leading by biography: Towards a life-story approach to the study of leadership. *Leadership*, 1: 13–29.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage, USA.
- Tabak, A. Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. 2012. Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4): 89-106.
- Tanyaş, B. 2014. Nitel araştırma yöntemlerine giriş: Genel ilkeler ve psikolojideki uygulamaları. *Eleştirel Psikoloji Bülteni*, 5: 25-38.
- Taşçı, D., ve Erdemir, E. 2010. Kurumlar nasıl ortaya çıkar? Yeni kurumsal kuram perspektifinden bir sosyal inşâ süreci olarak “Saatleri Ayarlama Enstitüsü” *1. Örgüt Kuramı Çalıştay Bildiriler Kitabı*: 129-152, Başkent Üniversitesi, Ankara.

- TDK 2014. Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.trhttp://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&carama=gts&guid=TDK.GTS.526430071b48b5.25688649 Erişim Tarihi, 10.10.2014
- Topaloğlu, T. ve Süral Özer, P. 2014. Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1): 156-171.
- Turner, J. & Mavin, S. 2008. What can we learn from senior leader narratives? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4): 376-3.
- Uzer, T. 2011. *Olymp ve Faniler*. Kendi yayını.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. 2010. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21: 901-914.
- Wang, H. Sui, Y. Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. 2014. Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 5-21.
- Westley, F. & Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal. Special Issue: Strategic Leaders and Leadership*, 10(1): 17-32.
- Yeşilkaya, M. & Aydın, P. 2016. Do employees' perceptions on authentic leadership affect the organizational citizenship behavior? : Turkish context. *Journal of International Education and Leadership*, 6(1): 1-13.
- Yeşiltaş, M., Kanten ve P., Sormaz, Ü. 2013. Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2): 333-350.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2013. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EK 1. Turgut Uzer'in Özgeçmişi

1954 Ankara doğumlu olan Turgut Uzer, ilk ve orta öğrenimini Almanya'da ve Ankara'da tamamladıktan sonra 1971 yılında girdiği Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden 1976'da mezun oldu. Ankara'da çeşitli küçük imalat ve ticaret faaliyetleri ve askerlik görevi sonrası 1981'de Sabancı grubuna katıldı. Lassa Lastik San. Ve Tic. A. Ş.'de 6 yıl Stok Kontrol Mühendisliği ile başlayıp Planlama ve Lojistik fonksiyonlar üzerine devam eden çeşitli görevler aldı. 1987'de yeni kurulan Beksa'ya Üretim Müdürü olarak geçmeden önce Lassa'daki son görevi Malzeme Planlama ve Kontrol Müdürü idi.

Beksa'nın ilk yıllarında sistemlerin kurulması, üretime geçilmesi konularında 1992 yılına kadar Üretim Müdürlüğü görevini yürüten Turgut Uzer, bu tarihte Beksa'nın ortağı Bekaert'ın Belçika'daki teknik merkezinde Proses Geliştirme Müdürlüğü görevini aldı. 1994 yılında Beksa'ya İşletmeler Direktörü olarak döndü, 1998 yılında da Genel Müdür oldu ve 2004 yılına dek bu görevi sürdürdü. 2004 yılından Eylül 2010'a kadar Sabancı Holding'in Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grubu Başkanı olarak çalıştı. Aynı zamanda, Enerjisa, Kordsa, ve Dusa International LCC şirketlerinin yönetim kurulu üyeliği ve Türkiye Kalite Derneği (KalDer) yönetim kurulu başkan yardımcılığı görevlerini de yürütmüştür. 2011 yılında vefat etmiştir.

Erken Kırklar Derlemesi, Dost Raflara, Dolandım Da Geldim, Turgutlama, ...daha Turgutlama, Münasebetsiz Dinamikler, Olymp ve Faniler adlı kitapları yazdı.

Ek 2. Olymp ve Faniler'in İçindekiler Kısımında Gösterildiği Şekliyle Kitap Bölüm Başlıkları

Dominus Hamshus olma yolunda
Dominus Hamshus dönülmez noktada
İzmit'in doğusundaki esrarengiz toz
Olymp'teki çekişme faniler üzerinden yapılandı
Organizasyonda görüşmeyen bölümler vardır
tıkırtı..tıkırtı..tıkırtı.. 1979 Eylül, Erzurum
Akşamüstü saat beş civarı
Kodlama sistemleri ile pratikte (uygulamada) seneler boyu yanlışlıklar yapı yapı
öğrenilmiş bir ders
Fanilerin havsalası Olymp'e ermez
Fani yolları tek yönlüdür
Faninin de fanisi vardır
Eğitim şart
Damdan düşmenin faydası
Beksa zorda
Ortaklar Beksa'yı ayakta tutmaya karar veriyor
Beksa yeniden yapılıyor
Dante'speak
Seyfi Usta
Beksa 1990: Karlılıkta sıçrama
DominusHamshus duvara karşı
Tweemolenstraat 30
Marionettenstraat 30
Beerbossstraat 30
Olymp ve Global Ekonomi
Türkiye'ye Dönüş Kararı
Türkiye'ye Dönüş
Kalite ödülleri
McKinsey ile Proje
"Lassa" Neden "Brisa" oldu?
Millenium geçişinde küresel lastik pazarı
Brisa ve Kordsa'nın yükselişi
1999: Depremler
Takviye Malzemeleri SBU'sunda yeniden yapılanma
Sakıp Bey'in ardından
LTMOG : Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grubu
LTMOG : Brisa
LTMOG : Dusa International ve Kordsa Global
LTMOG : BEKSA
LTMOG : Toyotasa
LTMOG : Temsa Global