

OSMAN BAYRAKTAR

Lisans eğitimini Bursa İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi İktisat Bölümünde tamamladı (1980).

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yüksek lisans (1995) ve doktora (2002) dereceleri aldı.

Albaraka Türk Katılım Bankasında İnsan Kaynakları Müdürü (1988–2001); Ülker Grubu'nda İnsan Kaynakları Müdürü ve İnsan Kaynakları Koordinatör Yardımcısı olarak çalıştı (2002-2005). İki yıl kadar süre ile “Öğrenen Organizasyon” ve “İnsan Kaynakları” alanlarında serbest danışmanlık yaptı. Turkuvaz Yayın Gurubunda İnsan Kaynakları Koordinatörü ve yönetim danışmanı olarak hizmet verdi (2007-2011). Profesyonel iş hayatına, Albaraka Türk'te Genel Müdür Danışmanı olarak devam etmektedir.

Bu kitapta yer alan yazılar, birkaçı dışında, 2008 Ocak- 2011 Ocak döneminde *Sabah* gazetesinin *İşte İnsan* ekinde yayımlandı.

İĞİAD YAYINLARI: 13
Girişim Kitaplığı: 6

© İĞİAD Ş İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği

Ağaçlar ve Şirketler
Osman Bayraktar

İstanbul 2012
ISBN 978 975 6303 13 9

Yayın Editörü: Mehmet Erdem Temür Ş info@igiad.com

Tasarım ve Uygulama: Muhammed Nur Anbarlı  muhammednur@gmail.com

Baskı ve Cilt: Plato Basım

İĞİAD Ş İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği

Defterdar Mh. Otakçılar Cd. No: 62

Eyüp İş Merkezi K: 4 D: 103

Eyüp 34050 İstanbul

Tel: +90 212 544 96 00 Pbx

Faks: +90 212 544 96 76

E-Posta: info@igiad.com

www.igiad.com

AĞAÇLAR VE ŞİRKETLER

Osman Bayraktar

İÇİNDEKİLER

Sunuş Yerine. Yaşayan Bilgi • 7

HAYAT İÇİN ÖĞRENMEK

Kerem'in Düşleri • 11

Bedeli Ödenmiş Bir Hayattan Daha Değerli Ne Olabilir? • 15

Her Şey On Para • 19

Olumluyu Öncelemek • 23

Meslek Dışı İlgiler • 27

Karpuz Kabuklarından Hayatın Anlamına Tutunmak • 31

Hayat İçin Öğrenmek • 35

Kişisel Gelişim ve Fast Food Kültürü • 39

PERFORMANSI ORTAYA ÇIKARAN KOŞULLAR

Örgütsel Performansın İlişkiler Boyutu • 45

Şirketlerde Değer Yaratan İlişkiler • 49

Performansın İçsel Boyutu • 53

Davranışlarda Sergilenen Şirket Kültürü • 57

Neyi Değiştirelim, Neyi Koruyalım? • 61

Yeni Şartlar Yeni Sorumluluklar • 65

Şimdi Caz Yapma Zamanı • 69

Neyzen Aziz Dedenin Notaları • 73

Hazır Reçete Çözümler • 77

Eşleşmeyen Zamanlar Eşleşmeyen Sistemler • 81

SAHNENİN ÖNÜ VE ARKASI

- Kendini Savunan Yapılar • 89
Tükenmişlik • 93
Bilgi ve Bilgelik • 97
Yol, Yolculuk ve Yol Gösterici • 101
Düğüm Çözüm Bağlama Uzmanları • 105
Sahnenin Önü Ve Arkası • 109
Aile Şirketlerinin Ömrü • 113
Aile Şirketlerini Yaşatmada Finlandiya Modeli • 117
Parlak Bir Kariyer Hikâyesi • 121

İNSANIN YILDIZINI PARLATAN YETKİNLİKLER

- Yıldızın Parladığı/Söndüğü Anlar • 127
Bir Ağır Ceza Reisinin Davranışsal Yetkinlikleri • 131
Olimpiyat Dersleri • 135
Moskova'yı Yakma Cesareti • 139

GÜNÜN AYNASINDAN YANSIYANLAR

- Teamül • 145
Tatil • 149
Ankara'da Olmanın Zorluğu • 153
Adam/Saat Eğitim Ne İfade Eder? • 157
Beyaz Çizgiler Üstünde Plastik Engeller • 161
Küçük Ekonomiler • 165

TABİAT KİTABINDAN DERSLER

- Tabiat Kitabından Dersler • 171
Ağaçlar ve Şirketler • 175
Ormanı Park Haline Getirmek • 179

BİR RESMİ BÜTÜNLEMEK

- Bir resmi bütünlemek • 185

SUNUŞ YERİNE **YAŞAYAN BİLGİ**

Öğrenmek, insanın doğumuyla, hatta doğum öncesinde başlayıp insanın ölümüyle sonlanan bir süreç. Hayatla birlikte kesintisiz akan bir nehir. Öğrenmenin en özgün biçimini çocuklarda gözleriz. Çocuk için teorik bir bilgi yok. Duyulan her yeni sözcük, söylenişindeki tuhaflığa aldırmadan hemen dolaşıma sokulur; kazanılan her beceri, yeni deneyimlerle ilerletilir, geliştirilir.

Çocuk için yeni bilgi ve becerilerle donanmak, hayata yeni bir ufuk açmak, yeni bir eylem yeteneği kazanmaktır. Öğrenmenin yapmak olduğunu en iyi çocuklar bilirler.

İş hayatımızda her yanımız bilgi dolu. Kesintisiz akan haberler. İşe yeni aldığımız genç insanların beraberinde getirdiği taze bilgiler. Şirket içi, şirket dışı eğitim, seminer, konferans vb. etkinliklerle tazelenen bellek. Bir de yirmi dört saat hizmete hazır sanal bilgi dünyası. Aklına gelen soruya anında binlerce cevap.

Asıl soru da tam bu noktada ortaya çıkıyor: Bütün bunlar bilgi mi? Bütün bunlar bilgisi ise hayatımıza ne kadarı yansıyor? Yolumuzu ne kadar aydınlatıyor?

Doğrusu, bütün bunlar belki bilgi kaynaklarıdır, saklanabilen verilerdir. Ama bilgi bunun ötesinde bir şey, daha bireysel bir olgu. Bütün bu bilgi kaynaklarından, ken-

dimize ait kılabilidiklerimiz. Tam da bunu anlatmak için “Âlimin ölümü, âlemin ölümü” demiş eskiler. Bu yargıyı, daha yeni kelimelerle ifadeyle edersek; ‘bilgin’in ölümü, ‘bilgi’nin de ortadan kalmasıdır. Âlimin kitapları miras kalıyor bize, bilgisi ise kendisi ile birlikte çekip gidiyor. O bilginin canlı kalması için bir kişinin hayatını vakfederek, kâğıt üstünde kalan mirası yeninden kendine mal etmesi, kendi bilgisi haline getirmesi gerekiyor.

Bilgi kitapla saklanır, insanla yaşar. Bu nedenledir ki aynı kitabı iki ayrı hocadan okuyan öğrenciler, farklı bakış açılarına ulaşabilirler.

Şirket gibi kurumsal yapılardan söz ettiğimizde, bir de kişisel bilgilerin insandan insana nasıl aktarılacağı sorusu gündeme geliyor. Belli alanda uzmanlığı olan bir kişinin, şirketten ayrıldığı zaman bilgisini kimlere, nasıl aktaracağı konusu, üzerinde fazlasıyla durulmayı hak eden bir olgu.

Hayat, içinde hep belirsizlikler barındıran dinamik bir olgu. Bu karmaşayı anlamak için sorular önemlidir. Muhtemeldir ki aynı sorunun durumlara, kişilere göre değişen farklı cevapları olacaktır. Her çetenin farklı olması gibi. Sorular üzerinde yeterince düşünmeden sadece cevapları öne çıkarmak, hayatın dinamizmini dondurmamak anlamına gelebilir.

Eğer bu yazılar okuyucuda yeni soruların ortaya çıkmasına vesile olmuşsa, bu yeterlidir. Bir kısım cevapların da işinize yaradığını düşünüyorsanız, bu yazar için daha da büyük bir mutluluktur.

Kitabın okuyucuya ulaşmasına imkân sağlayan İGİAD Yönetim Kurulu üyeleri ile editör Mehmet Erdem Temür’e teşekkür ederim.

OSMAN BAYRAKTAR

İstanbul, 2012

HAYAT İÇİN ÖĞRENMEK

KEREM'İN DÜŞLERİ

Geçen gün bir dostumuza misafırlığe gitmiştik. Oğlu Kerem, henüz 6 yaşındaydı; okula gitmiyordu. Anaokuluna da gitmemiştii. İki gün önce babası Kerem'i işyerine götürmüştü. Birlikte sokakta, çarşıda yürümüşler. Evde otururken, bir iş için babası bir süre bizim yanımızdan ayrıldı. Bu esnada Kerem, iki gün önce babasıyla birlikte tanık oldukları trafik kazasını ayrıntılarıyla anlattı. Kerem'in anlatımına göre, babası da yaralılara yardımcı olmuş, bu nedenle üstü başı da kanlanmıştı. Anlatılanları hepimiz ilgiyle dinlemiştik. Biraz sonra babası geldi. Kendisine tanık ve yardımcı oldukları kaza için geçmiş olsun dileklerimizi, biraz da böyle bir olaydan bizi niye haberdar etmedi diye sitemlerimizi ilettilik. Babası, "ne kazası, ne geçmiş olsunu" diye şaşkınlık belirtti. Meğer bunların hepsi Kerem'in tassarladığı hikâyelermiş. Anlattıklarının gerçek olmadığı ortaya çıktığında da, bütün bunlara bizi inandırmış olmaksızın büyük bir keyif aldı.

"Eyvah" dedim, "gelecek yıl Kerem okula başlayacak ve bütün bu düş kurma yeteneği yok olup gidecek."

Nitekim öyle de oldu.

Henüz okula başlamamış çocuklardaki düş kurma yeteneğine hep hayran kalmışımdır. Okuma bilmedikleri hal-

de, bir kitabı önlerine açıp oradan size hikâyeler okurlar. Yanlış yapma, yanlış anlaşılma gibi bir çekinceleri yoktur. Olabildiğine özgür bir zihinle yeteneklerini ortaya koyarlar. Bir resim ya da fotoğrafa bakarak çok sayıda senaryo üretirler. Okulla birlikte çocukların düş kurma yetenekleri de kaybolur. Artık iki kere iki dört eder. Bu sorunun başka bir cevabı yoktur. Cümleler virgüllü, noktalı olmazsa bu bir eksikliktir. Evet, çocuklar çok kısa sürede yeni bilgiler edinirler, ancak buna karşılık bazı yetenekleri de hızla küllenir, körelir. Bir süre sonra bütün çocuklar, sorulara aynı cevabı vermeye başlar. Öğretmen için ne büyük başarıdır bu. Gerçekte çocuklara öğrettiğimiz şey, kazandırdığımız yetenek, hayata bizim bakış açımızla bakmaları, bizim gibi düşünmeleri.

Okulu yeni bitirip büyük bir heyecanla ilk işlerine başlayan gençler de benzer bir süreçten geçerler. İşi geliştirecek, şirketi kurtaracak ne kadar çok fikirleri vardır. Bu heyecanla şirketteki bütün işleri yeniden tasarlamak isterler. Her gün ters giden bir uygulamayı eleştirirler. Oysa bu şirketin gelenekleri, prosedürleri vardır. İşlerin nasıl yapılacağı tanımlanmıştır. Sizden beklenen, işleri sorgulamanız değil, tanımlanan çerçevede görevinizi yerine getirmenizdir. Birkaç ay sonra işe yeni başlayan insanın işleri değiştirme, yeni seçenekler bulma heyecanı söner. O da, herkes gibi işlerin nasıl yapılacağını “öğrenmiş olur”. Bir başka gerçeği daha öğrenir: düş kurmanın gereksizliğini.

Artık herkes sorulara aynı cevabı verir.

Şirketlerde kurumsallaşma dediğimizde ilk aklımıza gelen husus, standartlar, yönerge, yönetmelik, iş tanımları gibi yazılı kurallardır. Bunların şirket işleyişi için büyük kolaylık oluşturdukları bir gerçektir. Ancak bir başka gerçek de, ne kadar çok tanımlama yapılırsa yaratıcılığın, yeni fikir ortaya koyma yeteneğinin o kadar azalacağıdır.

Esnekliği yüksek Şirketler, prosedürü az, sağduyusu yüksek Şirketlerdir.

Şirketlerin büyük çoğunlu düş gücü yüksek elemanları istihdam etme konusunda epey isteklidirler. Bunu görmek için eleman ilanlarında belirtilen yetkinliklere bakmak yeterlidir. Ancak çok azı, büyük bedel ödeyerek istihdam ettikleri bu yeteneklere kendilerini ortaya koyacak fırsatı verme becerisine sahiptir.

Şirketler yaşlandııkça düş kurma yeteneklerini kaybederler.

Düş kuramayanlar değişimi algılamakta zorlanırlar.

Düş kuramayanlar yaratıcı çözümler üretmezler.

Sağlam prosedürlere sahip olmanın ve yaşlanmanın durađanlaŐtırıcı etkisini kırmak için bazı büyük Şirketler her yıl özellikle üniversiteden yeni mezun genç insanları bünyesine katmaktadır. Oyunbozanlık yapsınlar diye, Şirket içinde oluşturulan takımlara bu deneyimsiz çalışanları da dahil etmektedir.

Bilişim çağı, düş kurma yetenekleri gelişmiş Şirketler için büyük fırsatlar sunmaktadır.

•

BEDELİ ÖDENMİŞ BİR HAYATTAN DAHA DEĞERLİ NE OLABİLİR?

Kuramsal önermeler, tezler, modeller elbette değerlidir. Kuramsal çerçevenin sağladığı imkânla hayattaki olguları bir düzene koyar, birbirleriyle bağlantılandırarak onları kavramak için bir zemin oluştururuz. Özyaşam öyküleri ise, hakikati yaşamın içinde görme imkânı verir bize. Bedeli ödenmiş bir hayattan daha değerli ne olabilir? Bu nedenle, hangi alanda olursa olsun bir varlık belirtmiş kişilerle yapılan konuşmaları, onların hikâyelerini zevkle okurum.

Temple Grandin, Amerika Birleşik Devletleri'nde çiftlik hayvanları üzerinde çalışan önemli bir bilim kadını ve uygulamacı. Birleşik Devletler'de tüm çiftlik hayvanları tesislerinin üçte birinin tasarımı onun tarafından yapılmış. Evet, bu çarpıcı bir başarı. Ama bu hikâyede beni asıl ilgilendiren, başarı sahibinin otistik bir kişiliğe sahip olması. Bütün kuralların, kendilerini “normal” kabul eden çoğunluk tarafından konulduğu bir dünyada, onun yeteneğini ortaya koyma fırsatını nasıl bulabildiği. Temple Grandin, bu sorunun cevabını ve bu sonuçlara ulaşırken yaşadıklarını “Resimlerle Düşünmek” adlı özyaşamöyküsünde ayrıntılarıyla anlatmaktadır. Bu öyküden otistik kişilik yapısına, otistik kişiliğin imkânlarına dair öğreneceğimiz çok

şey var. Ben bu yazıda sadece, yazarın eğitim hayatında karşılaştığı bir ayrıntı, kendini rahatlatmak için kullandığı sıkıştırma kutusu üzerinde durmak istiyorum.

Otistik bir genç kız olarak Grandin'in eğitim hayatı zorluklarla geçer. Toplum çoğunluğundan farklı ihtiyaçları, algılamaları, kavrayışları ve davranışları olan bir bireydir. Grandin'in verdiği bilgiye göre otistik kişiler, kendi kontrolü dışında dokunulmaktan büyük tedirginlik duyarlar. Bu özellik nedeniyle Grandin insanların kendini kucaklamasından nefret eder. Diğer yandan kendi isteğiyle vücuduna fiziksel baskı uygulanmasının kendisini rahatlattığını hisseder. Ergenlik döneminde, istediğinde vücuduna baskı uygulayabilmek için tabut benzeri panellerden yapılmış bir alet geliştirir. İhtiyaç hissettiği zaman bu kutunun içine girer, manivelalar yardımıyla panelleri sıkıştırarak kendisine baskı uygular. Çoğunluk için normal olmayan davranışları nedeniyle gittiği liseden atılır. Ailesi kendisini, duygusal problemleri olan öğrencilerin devam ettiği yatılı bir okula kaydettirir. Temple'ın sıkıştırma aleti yeni gittiği okulda da problem olur. Okul yönetimi, psikolog ve psikiyatrilar bu tuhaf aleti kullanmaktan vazgeçmesi için kendisini ikna etmeye çalışır. Bir tek fen bilgisi öğretmeni olaya farklı yaklaşır. Genç kızın, başkaları tarafından tuhaf karşılanan davranışını problem etmeden, onun bu ilgisini, ders çalışmaya yönlendirecek bir araç olarak kullanır. Eğer makinenin kendisini niçin rahatlattığını anlamak istiyorsa, bilim hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini söyler. Sıkı çalışıp üniversiteye giderse, baskının rahatlatıcı etkisi altında yatan nedenleri çözebileceğini anlatır. Üniversitede okumak özlemi genç kızın derslerine daha sıkı çalışma ve iyi notlar alması sonucunu getirir.

İyi bir yönetici de iyi bir öğretmen, iyi bir ebeveyn gibi yaklaşır çalışanlarına. Bir ebeveyn için çocuğu kusursuzdur. O mutlaka bir şeyleri başarabilir. İyi bir öğretmen, ba-

zen öğrencinin kendisinin de farkında olmadığı yeteneklerinin farkına varır ve onları nasıl geliştireceği konusunda yol gösterir öğrencisine.

İyi bir yönetici, iyi bir koçtur. Yetenekleri konusunda çalışanlarına ayna tutar. Kendi yeteneklerinin farkına varmalarına ve onları geliştirmelerine imkân sağlar.

İyi bir yönetici, herkesin farklı bir birey olduğunu, farklı özelliklere, farklı özlemlere ve dolayısıyla farklı motivasyon kaynaklarına sahip olduğunu farkındadır.

Bir yönetici olarak çalışanlarımıza istediğimiz sonuçlara nasıl ulaşacaklarını bütün ayrıntılarıyla anlattığımızda, bir yandan işimizi kolaylaştırmakta, diğer yandan farkında olmadan başka seçeneklerin üstünü örtmekteyiz. Gerçekte insanlar çoğunlukla varsaydığımızdan daha yeteneklidirler. Ama bu yetenekler hayatın içinde farklı biçimlerde yer almaktadır.

Exupery, bir yazısında **“Adamlarınıza gemi yapmaları için kütük toplatmayın, onlarda açık denizlerde olmanın özlemini uyandırın”** diyor.

Açık denizlerde olmanın özlemiyle yanıp tutuşurlarsa, gemi yapmak için kütükten başka malzemeler de keşfedebilirler.

Günümüz iş dünyasında büyük çoğunluğu çalışanlarının eğitim ve gelişimi için önemli kaynaklar tahsis etmekte; eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek buna uygun eğitim planları gerçekleştirmektedirler. Ne var ki bu eğitim faaliyetlerinin çoğu gemi yapmak için kütük toplatma niteliğinde olduğundan çalışanlarda istenilen davranış değişiklikleri gerçekleşmemektedir.

İnsanların bir amaçları yoksa öğrenme çabası onlar için can sıkıcı bir yük haline dönüşür.

Bir yönetici olarak insanların ne öğrenmeleri gerektiğine değil, onlardan hangi sonuçları istediğini

**ze karar verin. Bu amacı gerçekleştirmek için neyi,
nasıl öğreneceklerini kendileri keşfedeceklerdir.**

Yeter ki onları sevin ve onlara güvenin.

Bir ebeveyn gibi.

Sevgi hepimizin kusurlarını örter, ufkumuzu genişle-
tir.

•

HER ŞEY ON PARA

Kitlesel üretim faaliyeti, süreçlerinin standartlaştırılması zorunlu kıldı. Çünkü işin nasıl yapılacağını sadece tepede işi yöneten birkaç kişi biliyordu. Onlar da süreçlerdeki hareketleri ayrıntısıyla tanımlayarak çalışanlardan bunlara uygun davranışlar sergilemelerini talep ettiler. İstedikleri çalışanların üretim sürecindeki makinelerin bir parçası gibi davranmalarınıydı. Henry Ford bu ilişkiyi, “bize bir çift el lazım” diye özetleyecekti.

Standartlaştırma süreci, zaman içinde işletme bünyesindeki bütün işleri kapsar hale geldi. Bir çaycının, bir temizlik elemanın bile işini nasıl yapacağı standart kurallara bağlandı. Tezgâhtar kızın müşterisine nasıl gülümseyeceği de standardın bir parçasıdır.

Her işi o kadar standart hale getiriyoruz ki, hiçbir insanî farklılığa ihtiyaç kalmıyor: İçinde bulunduğumuz şartların sanki kıyamete kadar böyle devam edip gideceği hissine, özgüvenine kapılıyoruz. Ya da yapageldiğimizden başka bir iş yapma tarzı olduğunu düşünemez hale geliyoruz. Mekanik şartlanmalar zihinsel refleksin önüne geçiyor.

Birçok alanda olduğu gibi, insanın bir tek doğruyu abartıp ifrata, sınır noktasına varması. Bir Azerbaycan

masalındaki ironi ne güzeldir: Gezgin bilge Lokman ve çömezi, daha önce bilmedikleri yeni bir şehre varırlar. Lokman yiyecek alması için çömezini çarşıya gönderir.

Ekmek, bal, peynir, zeytin, yoğurt, helva, ne almışsa hepsinin fiyatı on para. Hana dönünce:

—“Üstatım, bu şehir çok hoş, Her ne alırsan hep aynı, on para. Bu şehirde kalalım, sefa sürelim der”.

Üstat, “Tez gidelim, ayrılalım, bu şehirden” diye cevap verir. Ancak çömezın ısrarı üzerine kalırlar. Bir gün şehir meydanında darağacı kurulacağı duyurulur. Lokman ve çömezi de kalabalık arasındadır.

Darağacına getirilen suçluya, son dileği sorulur, o da “Benim hiç suçum yok, bir hırsız kovalarken düştü, öldü. Suçlu duvarı yüksek yapan ustadır” diye savunur kendini. Bunun üzerine padişah duvarcı ustasının asılmasını emreder. Duvarcı ustası, da:

—“Eğer bu duvarı yaparken çömezim habire kerpiç vermeseydi, duvarı böyle yüksek yapmazdım, suçlu çömezimdir” der. Onun savunması da kabul edilir. Duvarcının çömezi bulunur. O da:

—“Ben ustama yardım ederken yoldan güzel bir kadın geçmekteydi. Elleri gözüme ilişti, ellerindeki bilezikleri. Ona bakarken ne kadar kerpiç verdiğimin farkında değilim, Suçlu, bu kadındır” diye savunur kendini. Böylece o da kurtulur. Kadın:

—“Benim kocam kuyumcudur, güzel bilezikler yapıp takmam için bana verir. Suçlu odur” der. Kuyumcu kendini savunacak bir argüman bulamaz, çaresiz olarak:

—“Suçluyum, cezam neyse çekmeye hazırım” der. İdam sehpasına çıkarılır. Cellat yağlı ipi boynuna geçirir, altındaki sandalyeyi çeker, ama kuyumcu kurtulur. Cellat, padişahı özür dileyerek:

—“Bunun boynu kalın, kafası küçük, ipe takılmıyor” diye mazeret belirtir. Padişah:

—“Bundan kolayı ne var, bulun kafası büyük, boynu ince birini, onu asın” diye talimat verir.

Cellât, topluluğa bakar, gözüne kestirdiği birisini, darağacına çıkarır. Adam can havliyle suçsuz olduğunu anlatmaya çalışır. Padişah:

—“Boşuna uğraşma, bir yararı olmaz bu saatte. Bize ince bir boyun, onun taşıdığı büyük bir baş lazım, hepsi bu” der.

Meğer cellâdın topluluk arasından rasgele yakalayıp darağacına çıkardığı kişi Lokman’ın çömeziymiş. Bilge Lokman, padişahı aman dileyerek çömezini kurtarır. Sonra da:

—“Burası ne güzel bir şehir, bütün mallar on para, bütün insanlar eşit, kalalım bu şehirde, hoş ömür geçirelim, der”. Çömez mahcup olarak:

—“Hayır, üstadım, bir şehirde balla yoğurdun, ekmekle peynirin, zeytinle helvanın fiyatı aynı ise, o şehirde yaşamaktan korkmalı, hemen orayı terk etmeli” der.

Ekonomik yapıda meydana gelen değişimler, bir yanıyla da tasfiye sürecidir. Bu değişim ve tasfiye hayatın özünde var. Özdeki bu değişimi sezemeyen, zamanla uyumsuz hale gelen unsurlar doğası gereği tasfiye olmaktadır. Yıllar içinde geliştirdiğimiz alışkanlıklarımız ve bazı yetenlerimize olan özgüvenimiz, bizi hayatın dinamizmini görmekten alıkoyuyor olabilir. Çünkü reel dünya genellikle, alışkanlıklarımız bağlı zihni kabullerimizden, düşünsel modellerimizden daha hızlı değişmektedir.

Hayatın bütün alanında olduğu gibi, yönetim alanında da belli dönem içinde çok verimli olan bir takım standartlar, mekanizmalar değişen koşullar karşısında bir süre sonra iş görmeyebilir. Hatta ironik bir biçimde bir olumsuzluğun aracı haline de dönüşebilir. Bu nedenle biz İK profesyonellerinin değer katmaya çalıştığımız organizasyonlarda artık sormaya çalıştığımız sorulardan bazıları

şöyle değil midir? Uyguladığımız testler işletmeye değer katacak farklı ve pozitif yetenekleri de saf dışı bırakıyor mu? Performans değerlendirme sistemimiz gerçekten performansımızı arttırıyor mu? Teşvik ve ödül sistemlerimiz; şirket kültürümüz ve yönetici tutumları yüzünden bazen bir cezalandırmaya dönüşüyor mu?

Ve son soru: işletmelerimizde, değişen koşullara göre bizi uyaracak, zihnimizi diri tutacak Lokman'larımız var mı?

•

OLUMLUYU ÖNCELEMEK

Ülkemizdeki eğitim ve çalışmaya aday nüfusun fazlalığı, buna karşılık kaynakların yetersiz oluşu her aşamada “eleme” sisteminin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğitim sistemimiz olumluyu tespit etmek, öncelemek, teşvik etmek değil, sıralamayı ve elemeyi esas almıştır. İlk eleme, ilköğretimden liseye geçiş aşamasında yaşanmakta, çocuklar, hayatı tanımadan, kendi yeteneklerinin farkına varmadan sınav sistemini ve acımasız rekabeti tanımaktadırlar.

İkinci büyük eleme, liseden üniversiteye girişte yaşanmaktadır. Bu sınavların amacı, yeteneği açığa çıkarıp gençleri buna göre yönlendirmek değil, sınırlı olan kaynakların kimlere tahsis edileceğinin belirlenmesidir. Bu sistem doğal olarak eğitim sürecine katılan kütleden bir kısmını peşinen başarısızlığa mahkum etmektedir. Sınavda başarısız olanlar, yeteneksiz oldukları için değil, sıralamada geride kaldıkları için kaybetmiş olmakta, daha doğrusu kendilerine yeteneklerini geliştirecekleri kaynaklar tahsis edilememektedir.

Okullardaki kaynakların yetersiz oluşu gibi nüfusa göre iş fırsatları da sınırlıdır. Bir pozisyon için neredeyse yüzlerce aday başvurmaktadır. Bu durum İK profesyonelle-

rini “kimi alalım” değil, adeta “kimi, nasıl eyleyim” tutum ve davranışına götürmektedir. Eleme kaygısı bizi adaylarda eksiklik aramaya, onların hangi işleri başaramayacaklarını anlamaya yönlendirmektedir. Yetkinlik çerçeveleri ve bunları destekleyen testler bu aşamada işimize yarayan en önemli araçlardır.

İnsanları sıralama ve eleme yaklaşımı işe girdikten sonra da devam etmektedir. Performans değerlendirmesinde, çalışanların neyi başardığından daha çok, neyi başaramadığı üzerinde durulur. Eğitim bütçesinin önemli bir bölümü de çalışanların performans değerlendirme raporlarına yansıyan eksikliklerinin “onarılmasına” tahsis edilir.

Psikolojide “insanın onarılması” konusu, İkinci Dünya Savaşından sonra öne çıkmış bir alandır. Bu döneme kadar psikolojinin üzerinde çalıştığı üç temel alan vardı: akıl hastalıklarını iyileştirmek, insan hayatını daha verimli hale getirmek ve insanın sahip olduğu yeteneği ortaya çıkarıp geliştirmek. İkinci Dünya Savaşının geniş kitlelerde meydana getirdiği yıkım, psikologları daha çok tedavi amaçlı çalışmalara yöneltti. Bu süreçte psikolojinin diğer iki alanı, göreceli olarak daha az ilgi gördü. Son on yıldır, insanın olumlu ve güçlü yanları üzerine odaklanan olumlu psikoloji alanında önemli çalışmalar yapıldı. Bu alanda sağlanan gelişmeleri iş dünyasına, çalışan ilişkilerine aktardığımızda, pozitif psikoloji yaklaşımının, temelde çalışanlara “yetişkin ve sağlıklı insan” muamelesi yapılmasını öngördüğünü söyleyebiliriz. Yetişkin ve sağlıklı insan kendi sorumluluklarının farkındadır.

Elbette bütün insanlar her alanda yetenekli değildir. Ama her insanın yapabileceği iyi şeyler vardır. Özellikle bir kişi sisteme, organizasyona dâhil edilmişse artık onun neleri yapamadığı değil, neleri iyi yapabildiği üzerinde odaklanmak gerekir. Zayıflıklar üzerine bina inşa edilemez. Kişinin üstünlükleri, kuvvetli yanları hem kendisi, hem

şirket için bir fırsattır. Performans değerlendirmesinde çalışanın neyi başaramadığı değil, neyi başardığı, gelecekte neleri başarmak istediği üzerinde durmak hem bireyin hem şirketin geleceği için daha sağlam bir yatırımdır. Şirketin eğitim bütçesini çalışanların eksiklerini onarmak için değil, başarmak istediklerini desteklemek için kullandığımızda daha verimli sonuçlar elde edebiliriz.

Nereye ışık tutarsak orasını aydınlatırız. Sorularımız ve sorgulamalarımız, ilişkilerdeki ışıklarımızdır. Önceliklerimizi zayıflıklara verdiğimizde onları aydınlatırız. Ne kadar destek verirsek verelim kişinin bir kısım zayıflıklarını bütünüyle ortadan kaldırma imkânı olmayacaktır. Oysa üstünlüklerini öne çıkarıp onları desteklediğimizde, ortaya çıkacak performans zayıflıkları önemsiz hale getirecektir. Burada yöneticinin sorumluluğu, şirket içinde bir iş ve yetenek harmonisi oluşturmaktır.

Çalışanın yetenekleri, yetkinlik çerçevesinde öngörülen beklentileri her zaman tam olarak karşılamayabilir. Bu durumda iş süreçlerimizi, kişilerin üstünlüklerine göre yeniden yapılandırma esnekliğini gösterebilmeliyiz. Bunu yapma cesaretini gösterdiğimizde orijinallığe, farklılığa, aynı işin farklı yöntemlerle sonuçlandırılmasına da zemin hazırlamış oluruz.

İyi takımlar her alanda üstün yeteneklere sahip bireylerin bir araya geldiği gruplar değil, birbirini tamamlayan farklı yeteneklere sahip kişilerin oluşturdukları topluluklardır.

Yazımızı birkaç soru ile bitirelim: şirketinizde problemler mi daha çok konuşuluyor fırsatlar mı? Yöneticileriniz çalışanların eksiklerini konuşmak için mi, başarılarını takdir etmek için mi daha çok zaman ayırıyorlar?

•

MESLEK DIŞI İLGİLER

Personel seçiminde geliştirilmiş kullanılan çok sayıda araç ve yöntem var. Kişinin işe yatkınlığını ölçmek için kullanılan beceri ve yetenek testleri niteliğindeki araçların sağladıkları sonuçlar oldukça yüksek düzeyde kabul görmekte; kişisel eğilimleri tanıma amacıyla bu araçlara kişilik testleri de eklenmiş bulunmaktadır.

Bütün gelişmişliklerine rağmen yukarıda zikredilen araçlar yine de sadece “araç” olarak kalmaktadır. Hiçbir profesyonel yönetici, son tercihini, sadece bu araçlardan elde edilen objektif verileri dikkate alarak oluşturmaz. Benzer niteliklere sahip adaylar arasında tercihte bulunurken yönetici, insan değerlendirmede bir şekilde kendi deneyim ve sezgilerini de kullanır.

Bu nedenledir ki, çok sayıda araç geliştirilmiş olmasına rağmen, profesyoneller arasında, insan seçiminde en isabetli kararın hâlâ iyi bir mülakat, hatta mülakatlar dizisi sonunda verilen karar olduğu yönünde ortak bir anlayış bulunmaktadır.

Çünkü insanın içinde bulunduğu hiçbir süreç tam bir matematiksel formülle açıklanamaz ve yönetilemez.

Birçok şirketin iş başvuru belgelerinde, aday olunan pozisyona ilişkin meslekî bilgi ve deneyimi anlamaya yönelik sorular yanında, adayların iş dışı ilgilerini öğrenmek amacıyla “Hobileriniz” diye de bir bölüm yer alır. Doğrudan işle bağlantılı olmadığı için adayların bu bölümde verdikleri bilgiler çoğu mülakatlarda hoş bir sohbet ortamının doğmasını kolaylaştırmaktan öte bir anlam ifade etmez.

Denilebilir ki, bu da az şey değildir.

Kendi payıma, değerlendirme sürecinde, iş başvuru belgelerinde yer alan meslek dışı ilgiler bölümünü hep ciddiye aldım; kişisel kanaatimi oluşturmada bu bölümde sadece yazılan değil ama gerçekten hayata geçirilen ilgilerin payı hep önemli olmuştur.

Her ne kadar istekle yapılsa da iş insanlar için bir zorunluluktur. İşin ve iş ortamının kendine özgü kuralları ve kısıtlayıcılıkları var. Bazen kişi ne kadar arzulu olsa da, sahip olduğu yeteneği tam olarak işe yansıtma imkânını bulamayabilir. İnsanın varoluşsal konumu, ilişkileri ve beklentileri açısından bu bir dengesizlik durumudur.

Oysa kişinin, iş dışı ilgileri bir mecburiyet değil, bir tercihtir. Hatta çoğu kere, kişi bu ilgilerini gerçekleştirebilmek için ilave maliyetlere ve sıkıntılara katlanmak durumunda kalır. Ama arzu ettiği, gerçekten istediği bir şeyi gerçekleştirdiğinde ise, insan başka hiçbir şeyle ölçülemeyecek bir mutluluk ve denge haline ulaşır.

İş dışı ilgiler, insan için sadece soyut mutluluklar getirmez; bunları gerçekleştirme sürecinde insan; odaklanma, dikkat, analiz yapma, bir takımın üyesi olarak birlikte iş görme, sabır, zamanı verimli kullanma ve bir şeyi başarmış olmanın hazzını yaşama duygusu gibi deneyimler yaşar. Açıktır ki, bu deneyimler, hangi işte olursa olsun kişi-

nin iş performansına olumlu katkıda bulunacak nitelikte şeylerdir.

Bazı yöneticiler, çalışanlarının, iş dışında başka uğraşlar edinmelerinin kişinin işten zaman çalması gibi değerlendirebilirler. Oysa bu haksız bir kanaattir, çünkü iş dışında ilgisi olan insanlar, bu ilgileri için iş dışındaki zamanlarını kullanmaktadırlar.

Albaraka Türk Genel Müdürü, aziz dostum, merhum Dr. **Adnan Büyükdeniz**, hem uzmanı olduğu alandan başarılı olmuş hem de iş dışında derin bir ilgi geliştiren insanlar için iyi bir örnektir. Ülkemizde yetişen iyi iktisatçılardan birisi olduğunda hemen bütün meslektaşları mutabıktır. Ama o aynı zamanda çok iyi bir fotoğraf sanatçısıydı da. İşi gereği sık çıktığı seyahatlerde, fotoğraf makinesini de hep beraberinde götürürdü. Bu seyahatlerde topladığı çok özel görüntüleri "**Yerkürenin Renkleri**" adını verdiği albümde topladı. Bu albümün 2006 baskısını bana hediye ederken, birlikte bazı fotoğraflara da bakmıştık. Prag'ta, Astrolojik Saat'in önündeki adam kompozisyonunu yakalayabilmek için uzun süre meydana beklediğini anlatmıştı. Mekanik saatin; yerdeki izdüşümü konumundaki dairenin tam ortasında bulunan adam ve gölgesi, saatin 12:15 konumundaki akrep ve yelkovanı oluşturmaktadır.

Gölge ve insan; hayat ve ölüm; ne kadar da iç içe.

Geride kalan fotoğraflardan yola çıkarak; bu çalışmaların Adnan Büyükdeniz'in, iktisatçılığına yeni bir boyut kattığını söylemek elbette abartılı olur. Ancak şu kadarını söylemek de, meslekî ilgi ve iddiamız açısından doğrudur: Yeteneğin hem oluşumu hem de sergilenmesi karmaşık süreçlerdir. İyi analiz edilirse çoğu kere, meslek dışı alanda çarpıcı bir performans sergileyen kişinin, meslekî alandaki yeteneğinin derinliğini de öngörmek mümkündür.

Durum böyle olunca, işle, iş dışı ilgiyi birbirinden nasıl ayırabiliriz?

Bu vesileyle, Adnan Büyükdeniz'i bir kez daha rahmetle anıyorum.

•

KARPUZ KABUKLARINDAN HAYATIN ANLAMINA TUTUNMAK

Sinema yönetmeni **Ahmet Uluçay**, 54 yaşında hayata veda etti. Birçok kısa film yanında tek bir uzun metrajlı film bırakabildi geriye; “**Karpuz Kabuğundan Gemiler Yapmak**”.

Kısa film yapmak, bazı yönetmenler için bir tercihtir, ancak çoğu kere de, imkânların kısıtlı olmasıyla ilgili bir durumdur; Ahmet Uluçay’ın hayat hikâyesine baktığımızda, bu imkânsızlık durumunun onun için özellikle geçerli olduğu görülür.

Birisi karpuzcu diğer berber çırağı iki çocuğun, projeksiyon makinesi yapma hikayesini anlatan Karpuz Kabuğundan Gemiler Yapmak filmi, büyük ölçüde yönetmenin kendi yaşamından alınmış kesitler yansıtır. Filmde özel olarak tasarlanmış sahne ve dekor neredeyse yok gibidir. Sade ve yalın bir mekân ve amatör oyuncular tarafından yansıtılan sade ve yalın bir yaşam.

Bütün bu sadeliğe karşın Ahmet Uluçay’ın filmi hem Türkiye’de hem yurt dışında büyük ilgi gördü; kırka yakın ödül aldı. Peki, Uluçay’ın filminin bütçesinin onlarca kat fazlasıyla çekilen bazı filmler kimsenin ilgisini çekmezken, Karpuz Kabuğundan Gemiler yapmak niye bu kadar çok ilgiye mazhar oldu? Bunu sağlayan, büyük ölçüde yö-

netmenin, mesleğine olan derin tutkusu ve bu tutkuyu pürüzsüz bir şekilde sinema ekranına aktarabilmesidir. Onun sineması, bütün kelime, dekor ve profesyonellik fazlalıklarından arınmış, görüntüden öte insanın ruhuna işleyen bir şiir düzeyine yükselmişti sanki. Ölümünün ardından yazı yazarlar, Uluçay'ın sanatı kadar kişiliğine, yaşamına ve sinema sevgisine saygı duyduklarını belirttiler. Sinema olmazsa olmaz bir tutkuydu Onun için; ne köyde bulunmasını, ne bu işin eğitimini almamış olmasını, ne de maddî imkânsızlığı bir engel olarak görmedi. Geçimini sağlamak için kamyon şoförlüğü, inşaat işçiliği, tavukçuluk gibi birçok iş yaptı ama aklı hep sinemada oldu. Bütün büyük sanatçılara ait ortak bir tutumu yansıtan bu durumu Yunus Emre şöyle ifade etmişti:

Behey Yunus sana söyleme derler

Ya ben öleyim mi söylemeyince

•••

Bireyin kontrol edemediği fiziki imkânları, yetkilendirme vb. koşulları hesaba katmazsak, başarı; bilgi, beceri, yetenek ve istek unsurlarının bir türevi olarak ortaya çıkar. Bu bileşenlerden, istekli olmak dışındakilerin hepsini ölçmek ve somut göstergelerle tanımlamak mümkündür. Ölçülebilen her unsur gibi bu nitelikler eğitim ve deneyimle geliştirilebilir de.

Kişi, bir iş için gerekli bilgi ve beceriyi bir defa elde ettiğinde, işin niteliğinde esaslı bir değişiklik meydana gelene kadar bunları sürekli kullanabilir; tekrarlar sözkonusu bilgi ve becerileri daha da kusursuz hale getirir.

Yukarıda zikredilen başarı bileşenlerinden isteklilik ise soyut bir unsurdur. Bir an için ölçülenmesi mümkün olsa bile, bu sadece o anı yansıtan bir gözlemdir; birçok faktöre bağlı olarak bir süre sonra değişmiş olabilir.

Motivasyon konusu, insan yönetimi ile ilgili kitapların en önemli bahislerinden birisidir. Bu bölümlerde, moti-

vasyon unsurlarının neler olduğu, çalışanların motivasyonlarının artırılması için neler yapılabileceği hususlarında bol miktarda malumat bulmak mümkün. Ancak dış desteklerle, başkalarının teşvik ve düzenlemeleri ile sağlanacak motivasyon unsurlarının hiçbirisi, kişinin kendi işine karşı duyduğu tutku kadar heyecan verici değildir. Bu tutuma sahip kişiler için en değerli ödöl, bizatihi o işi yapıyor olmaktır; çünkü bu iş onlar için hayatlarına anlam veren bir etkinliktir. Bir insanın yaptığı işe bu kadar tutkuyla bağlanmasının temelinde, bu işin hayatta başarmak istediği şeyle olan bağlantısı yatar. Başkaları için, o işi terk etmeleri konusunda kuvvetli gerekçeler oluşturan nedenler, yoksunluklar onları yıldırılmaz; belki bir süreliğine yıkılırlar, geri çekilirler ama yakaladıkları ilk fırsatta kaldıkları yerden devam ederler.

Şirketlerde performans yönetimi önemli bir araç ve süreçtir ve iyi kötü birçok şirket bu yönetim arcını kullanmaktadır; ancak en az onun kadar önemli bir araç da çalışanların potansiyellerinin belirlenmesi ve yönetilmesidir. İnsanlara gerçekten yapmak istedikleri işleri verebildiğimizde, işleriyle hayatları arasından anlamlı bir bağlantı kurabildiklerinde, umulanın çok ötesinde bir performans sergilemeleri hiç de sürpriz olmayacaktır.

•

HAYAT İÇİN ÖĞRENMEK

Ülkemizde, iş dünyasının üniversitelerle ilgili en yaygın yakınması, verilen eğitimin teorik düzeyde kalması, uygulamadan uzak olmasıdır. Ben bu yakınmanın haklı yanları olduğu kadar, ülkemiz koşullarından kaynaklanan haksız yanları da olduğu kanaatindeyim.

Üniversitenin temel amacı **bilgi** üretmektir. Tabii'dir ki bu bilgi üretme sürecinin sürekliliği, üretilen bilginin uygulamaya dönüşmesi, böylelikle toplumun bu bilginin bedelini gönüllü olarak ödemesine bağlıdır. Bilgi ile uygulamanın kesişim noktası **teknoloji**dir. Bilginin, teknolojiye dönüştürülememesinin en dramatik görünümü, Sovyetler Birliğinin çöküşü sürecinde ortaya çıkmış idi. Uzay çalışmalarında, Amerika ile yarışacak düzeyde bilgi ve beceri sahibi olan bu ülke, buzdolabı ya da otomobil yapımında dünyanın en geri teknolojisine sahip bulunuyordu.

Teorik bilgi derinliği ile uygulama becerisi arasındaki dengeyi sağlamak için, dünyanın her yanında bazı üniversiteler temel bilimlerde öne çıkarken, bazıları da uygulama yanıyla öne çıkmaktadırlar. Ülkemizde bu problem, üniversite ve yüksek okul ayrımı ile aşılmaya çalışılmıştır. Bu varsayıma göre üniversiteler daha çok teorik tabanlı, bilimsel düşünme yeteneği gelişmiş kişiler; yüksek okul-

lar da teorik yanı çok güçlü olmasa da uygulama becerisi yüksek teknisyenler yetiştirecektir. İstisnaları olmakla birlikte, ne yazık ki, iki yanda da arzulanan sonuçlara ulaşıldığını söylemek mümkün görünmüyor. Ne üniversitelerimiz akademik araştırma, yayın ve özellikle de yeni buluşlar yapma konusunda dünyada ön sıralara çıkabiliyorlar, ne de uygulamayı esas alan meslek yüksek okulları iş dünyasının beklentilerini tam olarak karşılayabiliyor. Bunun nedenleri üzerine çok şey söylenebilir. Bu denkleme etkileyen; üniversitelerin bir geleneğin olması gerekliliği, kaynak yetersizliği, öğretim elemanı yetersizliği vb değişkenleri bir yana bırakırsak, bu yazı çerçevesinde özellikle vurgulamamız gereken unsur öğrenci sayısındaki hızlı artıştır. Gerçi son otuz yılda bütün dünyada yüksek öğrenimdeki öğrenci sayısı hızlı bir artış göstermiştir. Ancak, bize özgü problemlerden birisi meslek liselerinin bir cazibe merkezi olmaktan çıkmış olmasıdır. Bu durum ülkemizdeki yüksek öğrenimdeki öğrenci sayısının daha da büyük bir hızla artmasına neden olmuştur. Bunu dengeleyecek olan ekonominin istihdam yaratma kapasitesi ise maalesef aynı oranda artmamaktadır. Kamu kesiminde ise tam aksine, dünyadaki gelişmelerle uyumlu olarak istihdam kapasitesi daralmakta, en azından genişlememektedir. Bu tabloda, örneğin, uluslararası ilişkiler ya da sosyoloji gibi araştırma formasyonunda yetişmiş bir öğrenci, bir bankanın operasyon servisindeki işe talip olabilmektedir. Otuz yıl önce, kaymakamlık ve müfettişlikten başka iş düşünemeyen mülkiye mezunları, bir şirketin muhasebe bölümünde iş bulabilmişse bunu büyük bir nimet olarak değerlendirmektedir.

Giriş paragrafındaki değindiğim, üniversiteyi bitiren gençlerin eğitimlerinin uygulamadan uzak oldukları yakınmasının haksızlık yanına gelince; ülkemizde emek arzının fazla olması ne yazık ki, şirketleri insan yetiştirme

konusunda atalet ve tembelliği sevk etmektedir. Sadece işe alma sürecinde değil, işten çıkarma aşamasında da aynı rahatlık gözlemlenmektedir. Kişi, herhangi bir pozisyonda başarısız bulunmuşsa, bunu ortadan kaldırmak için çok fazla çaba sarfetmedem çıkış kararı verilebilmektedir. Oysa şirketleri hem toplum hem çalışanlar nezdinde ayrıcalıklı kılan kriterlerinden birisi de deneyimsiz kişileri alıp yetiştirebilme yeteneğidir.

Şimdilik kendi kendini besleyen büyük bir kısır döngüdür bu; daha çok öğrenci, daha az istihdam. Ne yazık ki, problemin bugünden yarına çözümünün sihirli bir formülü de yok. Uzun dönemde ise üniversite kavramının yeniden tartışılması, sistemin yeniden yapılandırılması zorunludur. İlgili taraflar da zaten bu konuda yeterince kafa yoruyor, öneriler geliştiriyorlar. Bu yapılmadığı takdirde problem, her gün biraz daha büyüyerek geleceğe aktarılması kaçınılmazdır.

•••

Yukarıda bahsettiklerimiz problemin makro görünümü. Ancak bir de işin yürüten, işleyen yanı var. Öğrencilerin iş hayatına daha iyi hazırlanmaları konusunda her üniversite kendi imkân ve yetenekleri ile bir takım uygulama ve programlar geliştirmektedirler. Yıllardan beridir süre gelen kulüp çalışmaları bu alanda özellikle hatırlanması gereken değerli inisiyatifler. Bu konuda, ülkemizde en fazla öğrenciye sahip olan İstanbul Üniversitesi geçtiğimiz aylarda çok örnek olacak bir girişimde bulundu. Kendi bünyesinde “**İstanbul Kariyer Geliştirme Merkezi**” adıyla bir birim oluşturdu. Birçok kere, başında Prof. Dr. Ayşe Ayçığeği Dinn’in bulunduğu bu birimin toplantılarına katılma, çalışmalarını yakından tanıma fırsatı buldum. İnsanlar bir konuyu kendilerine problem edindiklerinde, küçük imkânlarla da önemli işler yapılabileceğini görmekten mutlu oldum. Sadece İstanbul Üniversitesinde okuyan

öğrenciler değil, mezunları da söz konusu birimin hizmetlerinden yararlanabilirler.

Web Adresi: <http://kariyer.istanbul.edu.tr>

•

KİŞİSEL GELİŞİM VE FAST FOOD KÜLTÜRÜ

Kariyer, işyerinden bağımsız olarak kişinin, bir meslekte ilerleme ve derinleşmesini ifade eder. Bazı mesleklerde, ilerleme unvan değişimi, daha yüksek unvanlara terfi etme biçiminde gerçekleşirken, bazı mesleklerde, unvan değişmemekte ancak kişi, kazandığı deneyim ve gösterdiği başarılarla akranlarından öne çıkmaktadır. Muhasebe, insan kaynakları, pazarlama gibi alanlar birinci gurup; doktorluk, avukatlık gibi meslekler ikinci gurup için örnekler olarak zikredilebilir. İkinci gurup için, kariyer gelişimden çok uzmanlaşma tanımını kullanmak daha uygun olabilir.

İster kariyer gelişimi, isterse uzmanlaşma olarak ele alalım, bir meslekte ilerleme emek isteyen, zahmetli bir süreçtir. Dahası, sizin emeğinizle birlikte, bu süreçte birlikte çalıştığımız, bir bakıma kendilerinden “el aldığımız” kişilerin varlığı, nasıl insanlar oldukları da oldukları da önemli ve belirleyicidir. Çünkü deneyim gerekli olmakla birlikte esasta bilgi adı Ahmet, Mehmet, Ayşe, Makbule vs. olan insandan veya insanlardan öğrenilir. Bu nedenle bilim adamları, sanatçılar ustalarıyla birlikte, büyük bir geleneğin bir unsuru olarak anılırlar. Kendileri de bu bağlantıdan bir rahatsızlık duymadıkları gibi aksine yeri geldikçe hocalarını, üstatlarını hep saygıyla anarlar. Aynı

şekilde, hocalar, üstatlar da kendilerini yanlarında bulunan kişileri yetiştirmekle yükümlü sayarlar; onları yetiştirmek için her türlü fedakârlığa katlanırlar. Haydi, üniversitelerdeki hoca-asistan, bir kısım köklü kurumlardaki, kıdemli denetçi-yardımcı denetçi gibi biçimsel ilişkileri bir yana bırakalım, kendisi de fabrikada yıllardır usta olduğu halde, yetişmesinde emeği olan ustalarını, aradan yıllara geçmesine rağmen büyük bir saygıyla anan nice insanlar tanıdım. TRT bünyesinde yetişmiş eski kuşak ses sanatçılarını dinlerken hâlâ bu saygılı üslubu kullandıklarına tanık olabilirsiniz.

Geldiğimiz aşamada, bütün bunları galiba geçmiş zaman kipi ile anmamız gerekiyor. 1990'lerden sonra hızla ülkemizde de hızla yayılan *fast food* kültürü, sadece yeme alışkanlıklarımızı değil, tuhaf biçimde hayatımızın bütün alanlarını etkiledi. *Fast food* kültürünün temel vaadi; hızlı, standart ve uzuz beslenmedir.

Fast food kültürünün kariyer alanındaki görünümü kişisel gelişim kitaplarının ortaya çıkışı biçiminde gerçekleşti. Hatta bu olgu sadece kitaplarla sınırlı da kalmadı; biçim ve sunum hakları yasal koruma altına alınmış bir takım kurs, seminer gibi etkinlikler de bu gelişmenin bir parçası olarak ortaya çıktı. *Fast food* beslenme biçiminde bir kısım şirketler, sunulan yiyeceklerin marka ve standardını koruma altına alması gibi burada da bir kısım kişi ve kuruluşlar ürettikleri bilgi ve yöntemleri özelleştirerek tekellerine aldılar. Yani, iki seminerde insanları ikna etmeyi öğrenmek ya da iki haftada milyoner olmak o kadar da ucuz bir yatırım değildi.

İnsanı ustalara, üstatlara mahkûm etmeyen, klasik eserleri okuma zahmetinden kurtarıp kişiye hızlı bir gelişim vaat eden kişisel gelişim kitaplarını gördükçe hep çocukluğumdaki söğüt ağaçlarını hatırlarım. Bilindiği gibi söğüt, su kıyılarında çok hızla büyüyen bir ağaçtır. Kökleri

derine gitmediği için topraktan yeterince beslenemeyen bu ağaçlar, suyun gücüyle kısa sürede büyümelerine karşın dokuları çok gevşektir. Bu nedenle, ne odun ne de mobilya olarak makbul değildir. Sadece gölgesinden istifade edilir. Dışarıdan bir müdahale olmasa bile beş on yıl içinde çürüme sürecine girmiş olurlar. Gösterişleri nedeniyle yapma park ve bahçelerde yine de bir süs ögesi olarak değerlidir söğüt ağaçları; ancak sadece bir süs ögesi olarak. Seyredilecekler; bir süre için insanlara hoş duygular yaşatacaklar ve sonra sessize çıkıp gidecekler aramızdan. Buna karşılık, en az yeryüzündeki gövdesi ve dalları kadara toprağın derinlerine de kök salan çınar, ceviz, zeytin, meşe, kayın, gürgen gibi ağaçların yetişmesi için uzun yıllar beklemek gerekir. Ancak onlar bir defa toprağa tutunduklarında bir insan ömrü süresince değil, yüzyıllar boyu ayakta kalabilirler.

Bilginin toprağı zamandır. Hem bireysel anlamda kendi zamanımız hem de yeryüzündeki ilk insandan başlamak üzere bütün insanlığın zamanı.

İnsanlık bilgisi, daha geniş bir anlatımla insanlık sezgisi ve kavrayışı binyılları aşan büyük ırmak içinde gelecek kuşaklara temelde üç yolla aktarılmaktadır. Bilimsel çalışmalar, sanat çalışmaları ve bireysel pratikler.

İçinde bulunduğumuz insanlık durumunu kavramamız, büyük ölçüde bu insanlık birikimiyle kurabildiğimiz ilişkiye bağlıdır.

Toplamının geleneği oluşturduğu bireysel pratikler, bilginin kuşaklar boyu deneyimlerle süzülüp gelen bileşenidir. Bu tarz uygulamalar sağlıklı bilgileri taşıdığı gibi bazen hiçbir dayanağı olmayan, hatta yanlışlığı ortaya kolsa bile uygulanmaya devam edilen bilgileri aktarır.

Bilimsel disiplinin, kurduğu referans sistemi ile kendinden önceki birikimi içinde saklama gibi bir özelliği var. Diğer yandan bilimsel disiplin, her alandaki derin uzman-

laşma, insanlığını ulaştığı bilgi seviyesi itibariyle, diyelim beş yüz yıl öncesinin insanına göre tümel (küllî) bilgiden kopma gibi bir riski de birlikte yaşıyor. Beş yüz yıl önceki insanlık bilgisinin tümü ancak bir ansiklopedi hacmine ulaşırken, bugün tıbbın herhangi bir uzmanlık dalındaki bilgiyi aynı hacimde bir ansiklopediye sığdırmak mümkün değildir. İş böyle olunca da, kendi alanında çok derin, ancak bazen diğer disiplinlerle bağlantı kurma konusunda olağanüstü zaafı yaşayan insan tipleri ortaya çıkmaktadır.

Sanat edebiyat eserleri, bilimsel çalışmalardan farklı olarak nitelikleri itibariyle küllî bilgiye daha yakın durmaktadır. Bu nedenle de, bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bir referans sistemine tâbi değildirler. Sanat eserleri için ancak ortak bir anlayıştan, en fazla bir akımdan bahsedilebilir. Böyle olunca, bugünün romanı da, yüz elli yıl önce yazılmış Dostoyevski'nin romanları da, Cervantes'in beş yüz yıl önce yazılmış *Don Kişot*'u da aynı anda güncelliğini koruyabilmektedir.

Sanat edebiyat eserleri, bize sistematik bilgiler aktarmaz. Bir romanın yansıttığı, yazarın gözünden bir toplumun belli bir zaman diliminden bir yaşantıdır. Bilimsel eserlerden farklı olarak hakikat, bu yaşam kargaşasının içinde gizlidir. Bu nedendir ki, hakikatin keşfi için her defasında okuyucunun bireysel cehd ve katkısına da ihtiyaç vardır. Öyle ki, zaman içinde okuyucunun yorumlarıyla bir edebiyat eseri, yazarının öngördüğünden çok daha fazlasını imliyor olabilir. İki bin beşyüz yıl önce yazılan Yunan tragedyaalarının, sekiz yüz yıl önce yazılan Yunus Emre Şiirlerinin, beş yüz yıl önce yazılan Şekspir metinlerinin hâlâ taze eserler gibi okunuyor olmasının temel nedeni, seyirciye, kuyucuya yaşattıkları bu keşif duygusudur.

Bir romandan, insana ilişkin genellemeler çıkarılabilir de, onun bize asıl yakından tanıttığı ortak bir kültürü pay-

laşan insanlardır. Dostoyevski'in, Tolstoy'un romanlarında gördüğümüz her yanıyla Ortodoks Rus insanıdır; Victor Hugo'nun insanları Fransız kültürünün insanlarıdır. Amerika'da, endüstrinin toplumsal dönüşüme etkilerini, tarih kitaplarından daha fazla romanlarda, hatta caz müziğinde bulabiliriz.

Peki, bütün bunların kişisel gelişimle ilgisi ne? İlgisi şu ki, kişinin kendi emeğini de ortaya koymadan insana dair sahici bilgiye ulaşması kolay değildir. Bilginin hangi biçimi olursa olsun, ancak alın terimizle ıslandığı, uykusuz gecelerimizle birleştiği zaman bize ışık olabilir, yol gösterebilir.

Elbette, şimdilerde çok moda olan hızlı zayıflama kürleriyle de kilolarımızdan hızla kurtulmak mümkündür, ancak onları aynı hızla geriye almaya hazır olmak koşuluyla.

PERFORMANSI ORTAYA
ÇIKARAN KOŞULLAR

ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN İLİŞKİLER BOYUTU

Kişiler, süreçler ve teknoloji, örgütsel performansı ortaya çıkaran üç temel unsur olarak kabul edilir.

Teknoloji, şirketlerin çoğunluğu için dışarıdan satın aldıkları bir hizmet olduğundan bu üç unsurdan etkilemeleri en zor olanıdır. Bu alandaki gelişmeleri yakından izlemeliklerinde rakipleri ile aralarında beklenmedik, yıkıcı farklılıklar yaratabilir.

Süreçlerin işleyişi; operasyonun öngörüldüğü, planlandığı biçimde kusursuz yürütüldüğünün en önemli göstergesidir. Operasyonel maliyetler büyük ölçüde süreç ve teknoloji bileşeninde yapılan yeniliklerle düşürülebilir. Doksanlı yıllarda “değişim mühendisliği” adı altında bu alanda epey etkili çalışmalar yapıldı. Süreçler, rekabetin zorlaştığı her dönemde yine de öncelikle dönüp bakılması gereken bir alandır.

Örgütsel performansın bir bileşeni olarak insan unsuru bu kompozisyonda daha çok sahip olduğu yetkinlikler, bilgi, beceri ve deneyim gibi yanlarıyla dikkate alınır. Çalışanların durumunu belli bir zaman diliminde objektif olarak yansıtan bu özelliklerin toplamı şirketin “Beşerî sermaye”sini oluşturur. Beşerî sermayenin nasıl ölçüleceğine dair farklı modeller geliştirilmiştir. Özellikle alım-

satım sürecinde şirketlerin değerleri belirlenirken, beşerî sermaye de önemli bir faktör olarak dikkate alınmaktadır.

Beşerî sermaye konusunda uzmanlar tarafından tespit edilebilen bu objektif veriler bize, şirketin performans kapasitesi hakkında bir fikir verebilir. Ama şirketin beşerî sermaye değeri (performans kapasitesi) ile gerçekleşen performans arasında, her zaman doğrusal bir bağlantı yoktur. Yıldız oyunculara sahip, beşerî sermayesi yüksek futbol takımlarının her zaman başarılı olamadıkları çokça karşılaşılan bir durumdur.

Şirkette de, takımında da başarıyı mümkün kılan husus insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimle birlikte, çalışanların, oyuncuların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin niteliği ve kalitesidir.

Performansı ortaya çıkaran bu ilişkiler ağı, literatürde “Sosyal sermaye” olarak isimlendirilmektedir. Sosyal sermaye, kişisel ve iş ilişkileri yoluyla ulaşılabilen kaynaklara işaret eder. Sosyal sermayedeki, “Sosyal” ifadesi, bu kaynakların kişisel değerler olmadığına vurgu yapar, hiçbir kimse tek başına bu kaynaklara sahip değildir. Bu kaynaklar sadece ilişkiler ağında bulunur.

Sosyal sermaye, herhangi bir bilgiye ihtiyaç duyduğumuzda kendilerinden doğrudan destek alabileceğimiz kişilerle birlikte, kendilerini tanımasak bile ilişkiler ağı vasıtasıyla ulaşabileceğimiz kişileri de kapsar. Bu nedenledir ki bazı ilişki ağları analiz edildiğinde bu ağlarda rakip firma elemanlarının da bulunması sürpriz olmaz.

Biraz daha yakından bakıldığında hemen her çalışmanın kolektif bir boyutu olduğunu görmek mümkündür. Çünkü başarı, temelde bizim başkalarıyla geliştirdiğimiz ilişkilerin sonucu olarak ortaya çıkan kolektif bir olgudur. Sadece kendi yetenek, zekâ ve eğitimle başardığımızı düşündüğümüz bir işte bile, karmaşık ilişkiler sonucu bize

ulaşan tanıdığımız, tanımadığımız birçok insanın katkısını görebiliriz.

Yönetim uygulamalarında, personel yönetiminden insan kaynakları aşamasına geçmiş, sadece bir bölümün adının değiştirilmesi değil, temelde meydana gelen zihniyet değişikliğinin bir yansımasıdır. Çalışanlarla ilişkileri sadece hukuki bir zeminden çıkarıp onları hem bir insan hem de bir kaynak olarak görmek elbette önemli bir aşamadır. Bu durum hem şirketlerin çalışanlara, hem de çalışanların şirketlere bakışını önemli ölçüde değiştirmiştir.

Günümüzün bilgi yoğun firmalarında basit tekrarlardan oluşan, mekanik nitelikli iş sayısı çok azalmıştır. Şirketler için değer yaratan işlerin büyük çoğunluğu yenilik, buluşçuluk gerektirir. Sadece iş dünyasında değil, bilim dünyasında bile yenilik yapmak artık tanıdığımız, tanımadığımız birçok insanla işbirliği yapmayı zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel performansın ortaya çıkışında ilişkiler ağının farkına varan bazı şirketler, insan kaynakları birimlerinin işlevini, çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi olarak belirlemede, isimlendirmeyi de buna göre yapmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetim süreci açısından önemli bir aşamadır bu.

Özellikle kriz dönemlerinde firmalar, haklı bir endişeyle kenarda kıyıda tasarruf edilecek ne var diye araştırmalar yaparlar. İyi bakarsanız, şirketinizde çok az kullanılan “Sosyal sermaye” diye bir hazinenin öylece sizi beklediğini bulabilirsiniz.

.

ŞİRKETLERDE DEĞER YARATAN İLİŞKİLER

Bu deneyimi birçok şirket yaşamıştır: Başka bir şirkette yıldız olan, çarpıcı performans gösteren bir kişi yüksek bedel ödenerek büyük umutlarla transfer edilir. Bir süre sonra tam bir hayal kırıklığı yaşanır. Kişi önceki performans yeni şirkette tekrarlayamaz. Bu hem şirket hem de kendisine büyük umutlar bağlanan kişi için onarılmaması zor bir yıkımdır.

Eskiler, “Taş yerinde ağırdır” diye boşuna söylememişler. Gerçekten de taş, onu sınımsız saran toprak, büyüklü küçüklü diğer taşlar ve hatta bazısı ilk anda insana rahatsızlık veren diken vb. bitkilerle birlikte yerinde sağlam durur.

Kişinin iş değiştirmesi, taşın bir toraktan sökülüp başka bir toprağa yerleşmesi sürecidir; çalışma süresi ne kadar uzunsa bu yerleşmişlik de o kadar güçlüdür.

Bu gibi olaylara biraz daha yakından bakıldığında, bir yöneticinin veya bir uzmanın performansının sadece kendisine bağlı olmadığı, bu performansın kişinin içinde bulunduğu toplulukla birlikte gerçekleştirildiği görülür. Üstelik kişinin performansını belirleyen ilişkiler sadece hiyerarşik bağlar da değildir. Çay saatleri ve öğle yemeğinde birlikte oturduğu başka birimden insanlar, akşam iş çıkışı

teklifsizce, bir iş amacı olmasızın kurulan dost meclisleri.

Örgütsel hiyerarşiden uzak olan bu ortamlarda şirket dedikodusunun yanında, iş için çok kıymetli bilgiler de paylaşılır. Bunlar tabii ortamlar olduğu için çoğu kere kişiler birbirlerine ne kadar değer kattıklarının farkında da değildirler.

Her şirkette, toplulukta şu ya da bu gerekçeyle kendiliğinden bir araya gelen, sayısını kimsenin bilmediği çok sayıda küçük guruplar vardır. Üstelik teknolojinin oluşumuna imkân verdiği sanal ilişkiler, artık insanların aynı mekânı paylaşmadan da bir araya gelmelerini mümkün kılmaktadır.

Son on yıldan bu yana, birçok şirket bu doğal şebekelerin performans üzerindeki etkisinin farkına varmış durumda. Ancak bütünüyle gönüllülük esasına göre gelişen bu tabii yapıların yapay olarak tasarlanması mümkün değildir. Şirketlerin yapabilecekleri şey, öncelikle örgüt için değer yaratan bu ağların farkına varmak, onların varlıklarını kabul etmek, takdir etmek ve oluşumunu kolaylaştırmaktır.

2001 ekonomik krizinden sonra çok hızla büyüyen bir kurumun yeniden yapılanmasında görev almıştım. Hızlı bir büyüme için deneyimli eleman sayımızın hızla artması gerekiyordu. Bu amaca uygun olarak farklı kurumlarda çalışmış çok sayıda kişiyi işe aldık. Bu tür operasyonların en önemli özelliği, birbirini ihtiyatla kollayan farklı iş kültürlerinin bir araya gelmesidir. Bu karmaşadan yeni bir şirket kültürünün doğması oldukça zaman alan bir süreçtir. Danışmanlara sorarsanız, bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda size epey ayrıntılı bir yol haritası çıkarırlar.

İşin niteliği gereği, işe aldığımız bu insanları yoğun bir eğitime tâbi tuttuk. Daha çabuk sonuç elde etmek için eğitimleri yatılı mekânlarda gerçekleştiriyorduk. Orada şu gözlemde buldum: Hemen hepsinin uzunca sayıla-

bilecek profesyonel deneyimi olan bu insanlar gün içinde aldıkları derslerden çok, eğitim saatleri dışında yemekte, oyunda, gezintide birlikte geçirdikleri serbest zamanlarda öğreniyorlardı.

Daha da önemlisi ve kalıcı olanı, bu ortamlarda küçük, doğal şebekeler oluşuyordu. İşyerlerine döndüklerinde insanlar birbirlerinden yardım isterken, birbirlerine bilgi verirken daha esnek, daha rahat davranıyorlardı. Çünkü birbirlerini tanıyor ve güveniyorlardı.

Bilgi ağırlıklı olarak tasarlanan bu eğitim toplantıları, kendi amacını aşarak tabii sosyal ilişki ağlarının kurulmasına zemin hazırlamıştı.

Şebekeler, sosyal ilişki ağları, bir şirkette sosyal sermayenin en önemli taşıyıcılarıdır. Sosyal sermayenin hemen görülebilen, kolay gözlemlenebilen bir varlık olmaması gibi, sosyal ilişki ağları da ilk bakışta fark edilmezler. Bazı durumlarda bu ağların performansa etkilerini ancak bir şekilde bu ağlar ortadan kalktıktan yani iş isten geçtikten sonra fark edebiliriz.

Şirket içindeki sosyal ilişkiler ağlarını ortaya çıkarmanın en kolay yolu, herhangi bir alanda ortaya konulan performansı ortaya çıkaran ilişkileri geriye doğru analiz etmektir.

Yazımızı birkaç soruyla tamamlayalım:

1. Şirketinizde değer yaratan sosyal ilişki ağlarının, şebekelerinin farkında mısınız?
2. Şirketinizdeki sosyal ilişki ağlarını desteklemek için bilinçli yatırımlarınız var mı?
3. Organizasyon yapınızda bir değişiklik yaparken sosyal ilişki ağlarını ne kadar dikkate alıyorsunuz?

•

PERFORMANSIN İÇSEL BOYUTU

Odaklanma; bireyin, dış dünyada meydana gelen değişimlere aldirmaksızın, uzun süre bir konuya yoğunlaşabilme durumunu ifade eder. Bu hal içindeki insanlara hepimiz tanık olmuşuzdur; bir konuya gerçekten odaklanan insanlar kendilerini dış dünyadan soyutlar, adeta başka bir dünyada yaşarlar. Başkaları için çok anlamlı olan değişimler, gelişmeler onlar üzerinde hiçbir tesir bırakmaz. Bu tip insanların durumunu en iyi anlatan sıfatlardan birisi telaşsızlıktır.

Bu görünümüyle odaklanma, adanmışlıkla yakından ilişkilidir. Ulaşılabilecek sonuçlar maddî olsa bile, adanmışlık halindeki fedakârlık, maddî olmaktan çok, manevî bir tatmin içindir.

Odaklanma, uzmanlaşmaktan farklı bir özelliktir. Herhangi bir konuda uzman bir insan, bir işin nasıl yapılacağı konusunda çok iyi bilgilere sahip olabilir ama bu sadece objektif bir duruma işaret eder. Oysa bütün gönlü ve duyarlılığı ile bir konu üzerine yoğunlaşan insan, bilgisi yanında coşku ve sezginin imkânlarını da kullanır.

Bunlara ilaveten, performans, sadece bilgiyle gerçekleştirilemez, çoğu kere risk almayı da gerektirir; coşkusu ve başarıma isteği yüksek kişiler daha kolay risk üstlenirler.

Bir amaca adanmışlık düzeyinde bağlı bir insan ne yapmak istediğini bilir, ama bunu nasıl yapacağı konusunda her zaman bir fikri, bir formülü yoktur. Odaklanma, bu süreçte zihni açan bir çıkış yoludur. Konuyu edebiyattan bir örnekle renklendirelim.

Guy de Maupassant, *Bir Korsika İntikamı* adlı hikâyesinde, oğlu bir marangoz tarafından haksız yere öldürülen yaşlı bir kadının intikamını anlatır. Oğlunu öldüren, genç ve güçlü bir kişidir. Kadının ailesinde ise, intikamını alacak hiçbir erkek yoktur. Bu işi kendi gerçekleştirmeye karar verir. Ama yaşlı ve güçsüz bir kadın genç ve güçlü bir erkek karşısında ne yapabilir? Birden, evinin bahçesinde açlıktan kıvranan dişi köpek ilişir gözüne. Onu zincirle bir kulübeye bağlar. Uzun süre aç bırakır. Kocasından kalan elbiseleri samanla doldurarak manken haline getirir. Bir kangal domuz sucuğunu samandan mankenin boynuna asar ve açlıktan kıvranan köpeği serbest bırakır. Köpek, büyük bir iştah ve saldırganlıkla mankenin boynunu parçalayarak sucuğu midesine indirir. Üç ay süreyle, köpeği uzun süreler aç bırakarak bu temrini tekrarlar. Bu sürede zavallı köpek hem gücünü toplamış, hem de saldırganlaşmıştır.

İhtiyar kadın, bir gün yoksul bir köylü adamı elbiseleri giyerek, elinde iki gündür aç bıraktığı köpeğinin tasmaı, sırtında bir kangal sucuk ile oğlunu öldüren katilin marangozhanesine gider. Dükkâna girer girmez, köpeği serbest bırakır ve;

“Haydi, haydi, parala! Parala diye haykırır köpeğine. Günlerdir aç kalmış olan köpek bir sıçrayışta adamın boğazına yapışır. Birkaç saniye sonra marangoz cansız olarak yerde yatmaktadır.

•••

Odaklanma, daha önce düşünmediğimiz yolları, yön-temleri düşünmemize imkân sağlar; az olan gücümüzü

artırır, enerjimiz çoğaltır. Sıradan olanı herkes düşünüp yapabilir. Oysa zorlu rekabetin yaşandığı çetin koşullarda çıkış yolu, sıra dışı olandadır.

Odaklanmak, kişiler için olduğu kadar, takımlar ve şirketler için de geçerli bir kavram.

Odaklanmak; evet, bir yetenek ve belki daha çok da bir beceridir ve bütün becerilerde olduğu gibi öğrenilip geliştirilebilir. Ben öğrenen organizasyon takımlarıyla çalıştığım dönemde bu deneyimi çok kere yaşadım. Kendilerini bir araya getiren ana konu üzerinde odaklanabilen, enerjisini sadece bu alanda yoğunlaştıran takımlar beklenmedik sonuçlar elde ettiklerine tanık oldum.

Gerek bireyin, gerekse takımın bir konu üzerinde odaklanmasını kolaylaştıran en önemli unsur, insanları heyecanlandıran net bir vizyonun, amacın varlığıdır. Amacın netliği, bir deniz feneri gibi, çabanın belli bir yönde organize edilmesini kolaylaştırır ve çabayı anlamlı hale getirir. Tabii ki bunun tersi de geçerli, ortada insanları heyecanlandıran, uykusunu kaçırarak bir gelecek zaman fotoğrafı yoksa o zaman öncelikler de belirginleşmemiş demektir.

•

DAVRANIŞLARDA SERGİLENEN ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Bir şirketin kültürünü nasıl tanıyabiliriz?

Şirketin yönetmelikleri, prosedürleri, her türlü basılı evraka bakarak mı? Evet, bu tür belgelere bakarak bu yapıyı yönetenlerin nasıl bir işleyiş tasarladıkları hakkında fikir sahibi olabiliriz. Ama bu belgeler hayatın kendisi değildir, nihayet bunlar kâğıt üstündeki düzenlemelerdir. Hiçbir zaman bu tasarımların hayata geçtiğinden emin olamayız.

Yöneticilerle konuşmak? Evet, bu da bize bu şirketi yönetenlerin yönetim anlayışı hakkında fikirler verebilir. Ama sonuçta yöneticilerin söyledikleri de niyetler ve tasarımlardır. Yazılı belgeler için öne sürdüğümüz hayata geçmeme yargısını, yöneticilerin söyledikleri için de tekrarlayabiliriz.

Oysa işleyişi belirleyen yazılı ya da sözlü tasarımlar değil, insanların yapıp ettikleridir. Sonuçları etkileyen niyetlerimiz, düşündüklerimiz değil, davranışlarımızdır. Çünkü niyet ve düşüncelerimiz soyuttur, başkaları tarafından gözlemlenemez. Eylemlerimiz ise somuttur, sonuçları etkiler.

Yönetici olarak takım çalışmasını çok değerli buluyor, şirketimizde insanların takım olarak çalışmasını, çalışan-

larımız arasında en yüksek düzeyde işbirliği olmasını istiyoruz. Peki, işleyen yapı bunu destekliyor mu? Sergilenen davranışlar niyetlerimizle uyumlu mu?

Bir dostumun kızı, ülkemizin seçkin üniversitelerinin birisinde tıp fakültesinde okuyor. Tıp, sıkı çalışmayı gerektiren, zor bir eğitim alanı. Üniversitede bir kısım hocalar, dersleri takım çalışması biçiminde organize ediyor. Bu amaçla bir konuyu, birkaç parçaya bölerek takım üyelerine veriyor. Takım üyeleri, kendi konularını, çalışıp öğrendiklerini diğer takım arkadaşlarıyla da paylaşıyor, sonra da sınıfta hep beraber sunum yapıyorlar.

Dostumun kızının takımı sunum yaparken, takım üyeleri kendi konularını çok iyi anlatıyorlar. Beş takım üyesinden dördünün bir alanda yeterli olmadıkları gözleniyor. Sıra beşinci takım üyesine geldiğinde o, diğer arkadaşlarının başarısız olduğu alanda da çok iyi bir performans ortaya koyuyor. Çünkü bu alan, görev paylaşımında onun sorumluluğuna düşmüştür.

Hocadan beklenen normal davranış bu öğrenciyi takdir etmesidir. Doğal olarak hocalar başarılı öğrencileri sever ve takdir ederler. Ama öğrencilerinin bir takım olarak öğrenmesini amaçlayan hoca öyle yapmıyor. Kendi sorumluluğundaki bölümü bu kadar iyi bildiği halde, arkadaşlarının konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarının sorumluluğunu bu çalışkan öğrenciyi yüklüyor.

İşletmenin yaşayan kültürü, yöneticilerin davranışlarıdır. İş hayatında hangi davranışı takdir edersek, onu belirleyici hale getiririz. Söyledikleriyle, niyetleriyle eylemleri tutarlı olan yöneticiler çalışanlarında istedikleri davranış değişikliklerini gözlemleyebilirler. Şirketinizde çalışanlarınızın takım halinde çalışmasını istiyorsanız, lider olarak, yönetici olarak eylemlerinizi, kurduğunuz teşvik sistemleri bununla uyumlu olmalı. Oysa çoğu zaman yöneticilerimiz,

niyetleriyle eylemleri arasındaki bu tutarsızlığın farkında bile değildirler.

Bir şirketin genel müdürü, çalışma arkadaşlarıyla ne kadar demokratik bir ilişkisi olduğunu kıvançla anlatıyordu. Anlattığına göre, şirkette çalışan herkes düşünce ve önerilerini büyük bir serbestlik içinde söyleyebiliyordu. Kendisine bağlı bir yöneticiyle konuştuğumda tam aksi bir algılamaya sahip olduğunu gördüm. Bir vesile ile şirket yöneticilerinin katıldığı bir toplantıda ben de bulundum. Doğal olarak toplantıyı genel müdür yönetiyordu. Önce herkesi, geçen haftaki aksaklıklar konusunda iyi bir haşladı. Operasyonun niye aksadığı konusundaki teşhislerini büyük bir özgüvenle ortaya koydu. Sonra diğer gündem maddelerine geçildi. Her madde ile ilgili çalışanların görüş ve önerilerini talep etti. Dile getirilen her önerinin niye işe yaramayacağını bir uzman edasıyla onlara izah etti. Çalışanlardan dişe dokunur bir öneri ve katkı gelmedi. Bunun üzerine genel müdürümüz, işlerin nasıl yürütüleceği konusundaki düşünce ve önerilerini büyük bir açıklıkla ortaya koydu. Söylediklerinin anlaşılmasından emin olmak için de, insanlardan anlayıp anlamadıklarını teyit etti.

Herkes konuyu yeterince anlamıştı ve ne yapacağını iyi biliyordu.

Toplantı sonunda bana, “gördünüz” dedi, “bizde çalışan herkes düşüncelerini büyük bir serbestiyet ve açıklıkla dile getirebilmektedir”

Ben de kendisini tebrik ettim.

Toplantının birinci bölümünden sonra kahve arası verildi. Çalışanlar, ellerinde çay ve kahveleri ayaküstü sohbet yapıyorlardı. Konuştukları şeyler, toplantının devamı niteliğindedeydi. Toplantı salonunda konuşmayan insanlar kendi aralarında çok parlak çözümler üzerinde fikir müzakeresi yapabiliyorlardı.-

Bir şirketin yazılı kültürü bize, şirketin belli bir dö-

nemdeki niyetleri hakkında bilgi edinmemiz için bir veri kaynağıdır. Ancak bir şirketin yaşayan kültürünü gözlemlemek için en iyi mekânlar toplantı odaları ve insanların serbestçe oturup konuştukları kafeterya ve dinlenme salonları gibi canlı alanlardır. Bir şirketin yaşayan kültürünü anlamak için toplantı odasındaki davranışlara dikkat edin: Toplantılarda kimler konuşuyor? İnsanlar fikir ve önerilerini ne kadar serbestçe ifade edebiliyorlar? Birbirlerini ne kadar dinliyorlar? Birisi konuşurken diğerleri onu anlamak için mi, herhangi bir durumda kendisini savunmada kullanabileceği notlar almak için mi dinliyor?

•

NEYİ DEĞİŞTİRELİM, NEYİ KORUYALIM?

Soru, çoğu kere cevaptan daha önemlidir. Çünkü soru, sadece bilmediğimiz bir problemin cevabını bulma yöntemi değil, muhatabımızın enerjisini belli bir alan yönlendirme, belli bir alanda odaklanmasına zemin hazırlamadır da. Felsefenin kurucularından Sokrat'ın en önemli özelliği insanlara soru sormaktı, durmadan sorular sormak.

Şirketlerdeki değişim programları, büyük çoğunlukla “Nasıl değişiriz? Daha iyi yerde olabilmek için neleri değiştirmemiz gerekir?” soruları etrafında oluşur. Ve çok iyi bildiğimiz gibi, bu girişimlerin büyük çoğunluğu başarısızlıkla sonuçlanır. Çoğu kere elde edilen sonuç, başlangıç durumundan daha kötüdür; hem kaynaklar yanlış yerde kullanılmış hem de durup durduk yerde insanlar huzursuz edilmiştir.

Değişim programlarının niye başarısız olduğu analiz edildiğinde çoğu kere; üst yönetimin desteğinin alınmaması, şirket içinde değişime karşı direnç odaklarının varlığı, yeterince kaynak tahsis edilmemesi gibi objektif sayılabilecek nedenlerle karşılaşırız. Oysa bunların neden mi, sonuç mu olduğu çok zaman tartışmalıdır.

“Neyi değiştirelim?” sorusu ile başlayan bir program, insanların dikkatini; organizasyon yapısı, çalışan sayısı,

ücret sistemi, performans yönetimi, üretim ve satış rakamları, maliyet kalemleri gibi somut alanlara yönlendirir. Bu alanlarda başlayan bir tartışma, arayış ise doğal olarak derin bir savunma duygusu ile karşılaşır. Çünkü mevcut yapı, sakıncaları yanında, şirketteki birçok kişinin çıkarını da (yetki kullanımı, bütçe hâkimiyeti vb.) garanti etmektedir. Bu nedenle, “Neyi değiştirelim” sorusuyla başlayan bir çalışmayla, şirkete hantallık veren, ağır maliyetler yükleyen ilişkiler sistemini, örgütsel yapıyı değiştirmek ya mümkün olamamakta ya da değiştirmek için ağır bedel ödemek gerekmektedir.

Değişim programının başlangıç sorusunu, “Neyi değiştirelim?” değil de “Neyi koruyalım?” biçiminde sordumuzda ise, dikkatler yapılara, sembollere değil değerlere çevrilir, odak noktası olumsuzluklar değil, başarılar olur. Çünkü en kötü organizasyonda bile işleyen, sağlıklı giden bir taraf mutlaka vardır. Ayrıca, olumlu bir adım atmak için bir yapının bütünüyle değiştirilmesi ne şart ne de gereklidir.

Şirketteki her şeyi değişime açarken, neyin korunacağı sorusuna gerçekten sağlıklı, yeni bir yapıya zemin olacak bir cevap bulmak için bu sorunun, mümkün olduğu kadar şirketteki herkes tarafından cevaplandırılması gerekir. Ortaya çıkan sonuç her neyse, şirket için değiştirilemez, ikame edilemez, değerli olan sadece odur. Bunun dışındaki her şey, ihtiyaç duyulduğunda değiştirilebilir demektir.

Böyle bir araştırma, sorgulama yapıldığında, en iyi işleyen, başarılı şirketlerde bile, o organizasyonu başarılı kılan, mutlaka korunması gereken değerler üç, beşi geçmeyecektir. Bu soruyu, kendi sektöründe lider bir şirketin çalışanlarına sordüğümüzde, şirkete gerçekten değer katan, mutlaka korunup geliştirilmesi gereken sadece üç değer üzerinde mutabık kalınmıştı.

Bugün, Türkiye'nin tartıştığı temel problemde de soru-

lar hep “neyi değiştirelim” biçiminde sorulduğu için, hiçbir şeyi değiştirmeye cesaret bulamıyoruz. Oysa soruyu “neyi koruyalım” biçiminde sorsak, belki önümüze çok daha esnek alanlar açılacak.

Soruyu bu şekilde sorduğumuzda, muhtemelen “köylerimizin, kasabalarımızın adını mutlaka koruyalım” gibi bir önermeye ihtiyaç duymayacağız. Yine muhtemelen “kardeşliğimizi koruyalım”, “kültürel farklılıklarımızı koruyalım” “memleketimizin bütünlüğünü koruyalım” biçiminde, şekilleri aşan değerlere ulaşacağız. O zaman şekilleri değil de değerleri nasıl koruyabileceğimizin araştırmasını yapacağız.

“Şirketimizin bugünkü başarısının altında yatan, mutlaka koruyup geliştirmemiz gereken değerleri nelerdir?” sorusu her zaman sorulabilir ama kriz bu soruyu sormamız için en doğru zamanlardan birisidir. Şirketin bir varoluş problemiyle karşılaştığı bu zamanda cevaplar da çok daha yalın ve gerçekçi olacaktır.

Değişmeyecek değerlerinizi tespit ettikten sonra, zihnimiz hayatın geri kalan alanlarında bütünüyle özgür kalacaktır.

Evet, soru sormak önemlidir; bazı durumlarda doğru soruyu bulmak için uzun saatler hatta günler alan toplantılar yapmak gerebilir.

•

YENİ ŞARTLAR YENİ SORUMLULUKLAR

Geçtiğimiz günlerde, büyük bir grubun İnsan Kaynakları sorumluluğunu yürüten bir dostumla sohbet ederken, değişen koşulları dikkate alarak, birimini yeniden yapılandırma düşüncesinden bahsetti. Bu vesile ile İK'nın işlevi, sorumlulukları ve bunların nasıl bir yapılanma ile gerçekleştirileceği üzerinde fikir alışverişinde bulunduk.

“Niye böyle bir değişikliğe ihtiyaç duyuyorsun, işlerde problemler mi var?” dedim.

“İlk bakışta bir problemimiz yok” dedi, “Bütün sistemlerimiz iyi işliyor; istenilen elemanı istenilen zamanda temin edebiliyoruz, iş değerlemesine göre kime ne ücret vereceğimiz belli, eğitim süreçlerimiz yeni işe başlayanların uyumunu kolaylaştırıyor, performans değerlendirme sistemimiz aksaksız çalışıyor. Şirket içinde kimse bizden şikâyetçi de görünmüyor. Ancak, şirketin sektördeki durumuna ve sahip olduğumuz insan kaynağının niteliklerine bakınca, yeteneklerimizi tam olarak kullanamadığımızı, bu insan gücüyle daha iyi işler yapabileceğimizi görüyoruz. Açıkçası, bu potansiyeli nasıl tam olarak harekete geçirebilmeğimiz sorusunun cevabını arıyorum.”

İtiraf etmek gerekir ki, cevabı hiç de kolay olmayan, derinlikli, zor bir soru bu. Ancak bir sorunu çözmenin ilk

adımı da iyi soruları bulmaktan geçiyor. Bu açıdan, arkadaşımın, sorduğu soruya bakarak, doğru bir yol üzerinde olduğunu anladım.

Yöneticiler çoğunlukla işler iyi giderken aykırı soruların ortaya çıkmasından hoşlanmazlar. Yürüyen sisteme çomak sokmak olarak algılanır bu tutumu. Oysa sistem aksamaya başladığında, eyleme geçmek için zaten geç kalmış demektir. Elbette, sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözüm yolu aramak da bir yoldur, ancak bu her zaman daha fazla bedel ödemeyi de gerektirir.

Arkadaşımın, kendi şirketini düşünerek ortaya attığı soru, gerçekte, insan kaynakları işlevinin son yıllarda geçirdiği evrime de işaret ediyordu.

Şirketler, yönetim geleneklerini genellikle birbirilerinden kopya ederler. Bu da çok doğaldır. İş piyasasında bu konularda danışmanlık yapan şirketlerin varlığı da bu kopyalama işlemini kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır. Dolayısıyla, şirketlerin büyük çoğunluğu süreçlerin mekanik işleyen yanlarını pürüzsüz biçimde yürütür düzeye erişmişlerdir. Durum böyle olunca, bu alanlarda yapılacak düzenlemelerle farklılık yaratmak artık neredeyse mümkün değildir.

Yeni değerler dünyasında, insan kaynakları birimi için iki fırsat alanı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi yetenek yönetimi, ikincisi de şirket içindeki insan ilişkilerinin kolaylaştırılmasıdır.

Yetenek yönetiminin ilk aşaması, sahip olduğumuz insan kaynağının niteliklerini tanımadır. Tanıma kavramının içinde, insanların neyi iyi yaptıklarını belirlemek kadar, hatta ondan daha fazlası, neyi yapabileceklerini, gizli potansiyellerini, hangi alanlarda biricik, hangi alanlarda geliştirilebilir olduklarını öngörmeyi de içerir.

Yetenek yönetiminin ikinci boyutu, işi, hatta sektörü tanımak, işteki değişimleri izleyerek ihtiyaç duyulan yeni

yetenekleri önceden fark etmektir. Yeteneğin referansı iş, işin ortaya çıkmasını mümkün kılan unsur da yetenektir. Yeteneğin doğru yönetimi ve geliştirilmesi ancak bu iki çerçevenin doğru biçimde çakıştırılmasıyla mümkün olabilir.

Yetenek yönetimi ve geliştirilmesi şirket için kuşkusuz büyük bir katkıdır, ancak bu yine de bireyler düzeyinde yürütülmesi gereken bir çalışmadır. İnsan kaynakları açısından, şirket içindeki potansiyeli bütünsel olarak açığa çıkararak olan asıl işlev, insan ilişkilerinin kolaylaştırılmasıdır. Bugüne kadar da şirketler bu alanda kuşkusuz epey çabalar sarfediyordu, ancak son yıllarda bu çalışmaların sağladığı katma değer farkına varan birtakım şirketler, bu nitelikteki etkinlikleri, insan yönetimi politikasının temel bir aracı olarak dikkate almaya başladılar. Takım çalışmaları, ortak projeler, meslekî eğitimlerin dışında şirket içinde kurulan hobi kulüpleri, çalışanların hiyerarşik ilişkilerin dışında bir araya gelmelerini, konuşmalarını mümkün kılan mekân düzenlemeleri, toplantılar vb. etkinlikler bu kapsamda zikredilebilir.

Konuşmamızın sonunda, dostuma, yeni yapıyı oluştururken, ilişkiyi kolaylaştıran nitelikteki bu çalışmaları yürütecek bir birimin varlığını özellikle dikkate alması gerektiğine dikkat çektim.

“Elbette” dedi, “Yeni organizasyon şemanızın içinde, “Sosyal Kapasite Geliştirme” diye bir birim var.

“Çok güzel” dedim. “Birimin ismi çok önemli değil; önemli olan işlevini yerine getirmesi. Ancak, mümkünse organizasyon şemanız kurşun kalemle çizilmiş olsun. Silginizi de masanızdan eksik etmeyin.”

•

ŞİMDİ CAZ YAPMA ZAMANI

Son yıllarda, yönetime ilişkin konuların konuşulduğu kongre, zirve, konferans vb. etkinliklerde, biraz da toplantıyı renklendirmek için, bir vurmalı çalgı grubunun programa dâhil edilmesi yaygın bir uygulama haline geldi. Geniş bir salona toplanan katılımcılar bir perküsyon sanatçısının şefliğinde, önlerine konulan davullardan aynı sesi çıkarmaya gayret ediyorlar. İlk dakikalarda zorlansalar da kısa süre içinde acemi çalgıcılar aynı sesleri çıkarma konusunda bir yetenek geliştirebiliyorlar.

Bireylerin bir takımın üyesi olduklarını, bir performans elde etmek için uyumlu bir ses çıkarılması gerekliliğini hissettiremeye yönelik daha nitelikli müzik grubu, senfoni orkestralarıdır. Orkestra elemanlarının her biri farklı bir alanda uzman kişilerdir, her bir iyi nota okumasını bilir, ses eğitimi almışlardır. Farklı uzmanlık alanlarında yetkinlik kazanmış bu grubu bir şef yönetir, yönlendirir. Tabiidir ki, şefin yetkinliği bütün elemanlardan yüksektir; kulağı bütün sesleri bir anda duyar, frekansları fark eder, elindeki sopasıyla bazı sanatçıların sesini kısar, bazılarının sesini yükseltir. Gerçekten de etkileyici, mütahiş bir uyumdur bu.

Takım çalışması açısından bakıldığında, bir orkestra

kalitesini yakalamak hiç de kolay değildir. Bir defa farklı uzmanlık alanlarına sahip insanları bir araya getirmek işletme açısından büyük bir yatırımdır; onları bir araya getirdikten sonra hepsi birbirinden akıllı bu insanları yönetmek, tek bir amaca yönlendirmek ancak yetenekli, otorite sahibi bir şefin varlığıyla mümkündür.

Bütün etkileyiciliğine karşın senfoni orkestrasının performansı kompozisyonun niteliği ve şefin yeteneğiyle; kendi alanlarında ne kadar iyi olursa olsun bütün ekip üyelerinin yaratıcılıkları, önlerine konulan notalarla sınırlıdır. Yine de iş dünyasında bu düzeyde takım çalışmasını gerçekleştiren işletmeler, ayırt edici, parlak bir performans ortaya koyarlar.

Kriz dönemleri, ekonomik dengeyi oluşturan dinamiklerin bir kısmının, diğerlerinin aleyhine gelişim gösterdiği dönemlerdir. Ya talep azalır, ya tahsilâtlarda problem yaşanır, ya maliyetler artar ya da banka kredileri kesilir. Kanserin vücudun herhangi bir organını işlevsiz hale getirmesi gibi bir durumdur bu. Bu ortamda, takımın hazır bir kompozisyona, notalara göre ortaya koyacağı performans yetersiz kalabilir. Çünkü notalar hazır, standart çözüm formülleridir. Oysa hiçbir kriz için hazır, hele hele herkese uyabilecek çözüm reçeteleri mevcut değildir. Çünkü her firmanın krizi farklıdır; kanser her firmayı farklı bir alanından yakalamıştır.

Daha fazla yaratıcılığa ihtiyaç duyulduğu her dönemde ama özellikle kriz dönemlerinde, takım çalışması için caz grubu, daha iyi bir mecazdır. Türkçemizde “Caz yapma!” deyimini, “Kuralsız davranma, sınırları aşma” anlamında kullanılır. Caz, katı standartlara tâbi olmadan, kurallar aşarak ortaya konulan bir performanstır. Az kompozisyon, çokça doğaçlamadır. Caz esnasında, takım üyeleri birbirlerinin performanslarından hareketle yeni performanslar ortaya koyabilir, yeni coşkular yakalayabilir, daha önce

denemedikleri bileşimleri keşfedip icra edebilirler. Senfoni orkestrasının aksine caz grubunda şef ve şefin rolü de, özellikle izleyiciler açısından çok belirgin değildir. Bazen solist, bazen trompetçi, bazen de saksafoncu grubun lideri olabilir. Liderin fonksiyonu, ekip üyeleri arasındaki duygusal etkileşimi gerçekleştirecek bir ortam oluşturmaktır.

Hafta sonları birlikte sabah yürüyüşleri yaptığımız, orta ölçekli bir şirkette genel müdürlük pozisyonunda bulunan dostuma, krizde nasıl bir yönetim modeli uyguladıklarını sordum. Yönetim kurulunun şirketteki bütün çalışanların yetkilerini askıya aldığını, her türlü kararın yönetim kurulu başkanı tarafından verildiği bir modele geçtiklerini söyledi. Bu bilgilendirme bana hiç de sürpriz gelmedi, çünkü ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunun krize karşı geliştirdikleri yönetim modeli budur. İlk anda bu model risklerin en aza indirilmesi açısından çok doğru gibi görünebilir. Daha geniş çerçeveden bakıldığında kısa süre için şirketi rahatlatan bu yöntem, diğer yönden şirketin bütün gidişatının tek kişinin yeteneğiyle sınırlandırılması sonucunu doğurur. Oysa özellikle bu kritik dönemlerde şirketlerin daha çok seçeneğe, daha orijinal açılımlara ihtiyacı vardır. Bunun olabilmesi için her kademedeki çalışanın, hiyerarşi baskısından kurtulmuş olarak daha konuşabilmesi, birbirlerinin fikirleri üzerine yeni fikirler inşa edebilmesine bağlıdır.

Evet, şimdi tam da “caz yapma”, kuralları zorlama zamanıdır.

•

NEYZEN AZİZ DEDENİN NOTALARI

Danışmanlık hizmetleri dünyada gittikçe büyüyen bir iş alanı. Özellikle Batı Avrupa ve Amerikan kökenli firmalar sadece kendi bölgelerine hizmet üretmekle kalmayıp, dünyadaki bütün ülkeleri hedef pazar haline getirmeyi başardılar. Bu durum, Batı Avrupa ekonomisinin, kârsız ve kirli gördüğü bazı sektörlerini gittikçe Asya'ya (Çin, Mısır, Türkiye) kaydırmasıyla da paralel bir gelişme. Buralarda ekonomi, hizmet esaslı olarak yeniden yapılıyor. Kabul etmek gerekir ki, bir kısmı yüzyıllık deneyime sahip bu kuruluşlar, çok sayıda şirketle çalışmaları dolayısıyla önemli bir bilgi birikimine de sahipler. Yeni bir proje üstlendiklerinde, ellerinin altında kıyas yapabilecekleri çok sayıda örnek var. Bu nedenle de yeni bir müşteriyi ikna ederek portföylerine katmaları hiç de zor olmamaktadır.

Peki, hizmet alan şirketler, danışmanlardan aldıkları bilgileri ne kadar katma değere dönüştürebiliyorlar? Bu konuda elimizde somut veriler yok. Ancak, birazcık çevremize bakındığımızda, danışmanlara ödedikleri bedelin karşılığını fazlasıyla geri alan şirketler olduğu gibi, ödedikleri yüksek bedeller karşılığında hiçbir getiri elde edemeyen, firmaların olduğunu görmek de mümkün. Ve ne yazık

ki, ikinci kümede yer alanların sayısı, birinci kümedekilerden daha fazla.

Ödedikleri bedele mi yansınlar, boşa giden zaman ve emeklerine mi?

Danışmanların kendi aralarındaki nitelik farkını bir yana bırakarak, aynı kaynaktan hizmet alan iki şirketten birisi bunu yüksek değerli bir katma değere çevirirken, aynı alanda çalışan bir başka firma bu hizmetten niye yararlı hiçbir sonuç çıkaramaz?

Kuşkusuz ki, bu sorunun birçok cevabı olabilir. Ben bunlardan sadece birisi, bu hizmeti talep eden şirketin bu konudan ne kadar hazırlıklı olup olmadığı konusu üzerinde durmak istiyorum.

•••

Hattat ve neyzen Emin Yazıcı, Neyzen Aziz Dede'nin öğrencisidir. On üç, on dört yaşlarında iken kendisinden ney dersleri almaktadır. Aziz Dede öğrencisine ders verirken klasik usulü takip eder; nota yerine meşk usulünü tercih eder. Bilindiği gibi meşkte, öğrenci hocasını dinleyerek kavramaya ve onun yaptıklarını tekrar etmeye çalışır. Ders yaptıkları odanın bir rafında bir tomar nota bulunmaktadır. Bir gün genç öğrenci hocasından bu notaları kendisine vermesi ricasında bulunur. Emin Dede, "Onlar senin için gereksiz" deyip bu isteği geri çevirir. Aradan birkaç yıl daha geçer, genç öğrenci musikide epey mesafe almıştır. Bir gün ders için eve gittiğinde hocasını evde bulamaz. Eşi, hocasının bir cenazeye gittiğini, bugün ders yapılmayacağını bildirir. Bu bilgiye rağmen genç öğrenci, doğruca her gün ders yaptıkları odaya gider, rafta duran nota tomarını alır. Bütün gün, bütün gece kesintisiz çalışarak notaların bir kopyasını çıkartır. Ertesi gün hocasına, "Efendim, dünü boş geçirmemek için bu notaları alıp bakmıştım, şimdi onları yerine bırakıyorum" der. Hocası da, "Ben onları zaten senin için ayırmıştım, sende kalabilir" diye yanıtlar. Genç

öğrenci şaşkındır: “Efendim, kaç sene önce ben onları sizden talep ettiğimde, onların benim için uygun olmadığını söylemişsiniz, şimdi diye veriyorsunuz?” diye sorar. Emin Dede, “O zaman daha işin çok başındaydın. Onları o gün verseydim, sen musikiyi değil notaları öğrenecektin. Oysa şimdi çok yol aldın, musiki ruhuna yerleşti; artık o notalar senin yeteneğine bir zarar vermez, şimdi onları alabilirsin” diye açıklar durumu.

•••

Her şirket, canlı bir organizmadır. İçinde bulunan insanlar, sahip olduğu kültür ve hatta geçmişte yaşadığı deneyimler bu canlılığın boyutlarını oluşturur. Ne kadar değerli olursa olsun, danışmanlardan alınan çözüm önerileri, birer kalıptır; ruhsuz ve cansız formüllerdir. Eskilerin deyimiyle “sokma akıl” hükmündedir. Dışarıdan getirilen kalıba canlılık verecek, ona bir öz kazandıracak olan şirketin kendi içindeki yetenek birikimidir. Eğer bu yetenek, çözüm sürecinde yeterince devreye sokulmamış, yeterince işlenmemişse, dışarıdan gelen hazır kalıplar bir süre sonra şirketin mevcut esnekliğini de kısıtlayan bir yük haline dönüşebilir.

Evet, notalar kıymetlidir; şarkılarımızın, objektif biçimde çok kişi tarafından çalınmasına, seslendirilmesine imkân sağlayabilir. Ancak kalıplar, notalar bizim özgünlüğümüzü, esnekliğimizi ve daha da önemlisi yaratıcılığımızı yok etmemelidir. Çünkü içinde bulunduğumuz şartlar o kadar hızla değişmektedir ki, çok kere nota yazımına vakit bulunamamaktadır.

İşte o zaman meydan caz yapmasını bilenlere kalmaktadır.

•

HAZIR REÇETE ÇÖZÜMLER

Problemlere çok hızlı ve kolay teşhis koyabilmek gibi bir yeteneğimiz var. Bu yetenek, tabii buna yetenek derseniz, gücünü sahip olduğumuz önyargılardan alıyor. Bu önyargıları izlediğimizde, gerçekte daha herhangi bir olay gerçekleşmeden, bizim o olay hakkında bir teşhisimiz olduğu gerçeğine varırız. Önümüze çıkan olaylara bu kadar hızlı teşhis koyma yeteneğimizin altında basmakalıp yatıyor; bizi bütün olaylar karşısında bilgiç durumuna yükselten şablon düşünceler.

Kalite problemlerimiz mi var; satışlarımız mı düşüyor; ilgililerle konuştuğunuzda mutlaka size sunacakları hazır gerekçeleri vardır.

Tabii, aynı şekilde hazır, reçete çözümleri de.

Bu tutumun bir iyi bir de kötü yanı var. İyi yanı; önümüzdeki problemi, kısa sürede bizi rahatsız eden bir bilinmezlik olmaktan çıkarmak; polisiye deyimiyle dosyayı kapatmak. Çünkü o dosyanın açık kaldığı her gün birileri bizi bunu hâlâ niye kapatmadınız diye taciz edip duracaktır.

Kötü yanı ise bu teşhisten kalkarak ürettiğimiz çözümün kendisi. Ürettiğimiz bu çözümle, dosyayı kapatırken, gerçekte kavrayışımızı genişletecek, bizi görünürdeki ne-

denlerin ötesine götürecektir imkânları da kapatmış olmamız.

Herhangi bir olayla ilgili olarak ortaya çıkan ilk görünüşler (semptomlar) çoğunlukla temel nedenin maskeleridir. Bazı durumlarda bu maskeler kat kat olabilmektedir. Bütün maskeleri kaldırıp gerçek nedene ulaştığımızda ise bazen, ilk görünüme hiç benzemeyen çok sürpriz bir nedenle ve ağır bir maliyetle karşılaşabilirsiniz.

Hani Mesnevi'deki o meşhur hikâye; adam, kerpiçten yapılmış eviyle anlaşma yapmış; yıkılacağı zaman bana haber ver demiş, ev de kabul etmiş. Sonra, evin bir yanı çatlamış, adam bir avuç çamurla kapatmış çatlağı. Sonra öbür duvar çatlamış onu da tıkamış toprakla. Çatıda bir delik açılmış, bir parça saz getirip örtmüş bu deliği. Ve derken bir yağmurda, ev büyük bir gürültüyle adamın üzerine çökmüş, zor kurtarmış canını. Seninle anlaşma yapmıştık; çökeceğin zaman bana haber verecektin, demiş adam sitemle. Ev de, ben sana kaç kere haber verdim ama anlamadın, demiş. Konuşmak için bir duvarımı açtım, bir parça toprak doldurdun ağzıma, öbür duvarımı açtın, onu da kattın bir avuç torakla. Çatıdan işaret vereyim dedin, onu da anlamadın, bir demet sazla örttün üzerini.

Olayları bu şekilde gerekçelendirirseniz, alacağımız önlemler de buna paralel olacaktır; insanlar kusurlu ise, onları değiştirir, yerlerine daha vicdan ve sorumluluk sahibi adamlar getiririz.

Oysa birçok olayda, insanların sorumluluğu ilk anda zannettiğimizden daha azdır.

Evet, toplumda her zaman cinayet işlemeye eğilimli insanlar da vardır; bu nedenle ne kadar tedbir alırsanız alın, bazı durumlarda olumsuz sonuçlardan kaçınamazsınız.

Temel soru şudur: bu insanları bu davranışı sergilemeye götüren, ya da buna imkân veren ortam, yapı, sistem nedir?

Caddelere az bir yağmur yağdığında, kentlerimizde niye maddi hasarlı birçok trafik kazası meydana gelir?

Yollarımız mı kayganlaşır? Sürücülerimiz, önündeki arabayla olan hız takip mesafesini mi ayarlayamaz? Eğer öyleyse aylar süren sürücü eğitimine rağmen, sürücülerimiz bu alışkanlığı niye kazanamaz?

Arabaların frenleri mi tutmaz? Bazı otomobillerin lastikleri mi fazla aşınmıştır? Öyleyse, “Fenni muayene” denilen sistem, yağışlı havalarda da otomobillerin frenlerinin tutmasını niye garanti etmez?

Bir gezi için yurt dışına giden bir yakınım hayretle anlatmıştı: günlük gezi programı tamamlanmadığı halde, kendilerini gezdiren otobüs sürücüsü, benim çalışma sürem bitti deyip kontağı kapatmış. Gerekçe: günlük çalışma saatini doldurmuş, daha fazla çalışırsa kendisi de sorumlu duruma düşermiş.

Önyargılarımız, maskelerimizdir. Gözümüzü kapatan bu maskeleri kaldırma, görünümünün ötesine geçerek temel nedenleri, sistemleri, yapıları sorgulama cesareti olmaksızın hiçbir probleme kalıcı çözümler üretmek mümkün değildir.

•

EŞLEŞMEYEN ZAMANLAR EŞLEŞMEYEN SİSTEMLER

Anakronizm; farklı dönemlerde meydana gelmiş olayların, farklı zamanlarda yaşamış kişilerin ya da eşyanın bir araya getirilmesi durumudur. Romancılar, eserlerine bir boyut, bir derinlik kazandırmak amacıyla çokça bu yöntem başvururlar. **Amin Maalouf**'un romanlarında bu konuda bol miktarda örnek bulunabilir. Halk bilgeliği, aynı şekilde **Nasreddin Hoca** ile **Timur**'u da bir araya getirmiştir. Fatih'in Fedaisi Kara Murat filmlerinde, çatılardaki kiremitler yok edilemediği için mecburen ortaya çıkan anakronik durum anlayışla karşılanırsa da, Cüneyt Arkın'ın kolundaki saat seyircilerde müstehzi bir tebessüme yol açar.

Kuala Lumpur, Malezya'nın başkenti, fakat bakanlık ve diğer resmî yönetim birimleri, başkentten 70 km uzaklıkta, sadece bu amaçla inşa edilen Putracaya kentinde bulunuyor. Beş yıl önce, bu kenti ziyaret ettiğimde işğünü olmasına rağmen ortalıkta pek insan görünmüyordu. Bizi gezdiren rehber "Burası vatandaşlar için uzak bir yer değil mi, buraya nasıl gelip gidiyorsunuz?" diye sordum. Rehberimiz "Vatandaşların buraya gelmeleri istisnai bir durumdur, işlemlerinin büyük bölümünü internet üzerinden yapıyorlar" diye cevap vermişti.

2009 yılında hükümet bürokrasinin azaltılmasına dair bir takım düzenlemeler yapmıştı.

Bu çerçevede, 170 yönetmelikte değişiklik yapılarak, 420 belgenin istenmesinden vazgeçildi. İstenmesinden vazgeçilen belgelerden birisi de, sabıka kaydı belgesiydi. Görevlilerin önlerindeki bilgisayardan kolaylık ve güvenle ulaşabileceği bu bilgi için yılda 15 milyon adet belge üretiliyormuş.

Herkesin vatandaşlık numarasına sahip olduğu, bütün verilerin elektronik sisteme yüklendiği bir ortamda, bunun zaten böyle olması gerekiyordu. Peki, bugüne kadar bu niye gerçekleşmedi? Çünkü teknolojik değişim zamanı ile bürokrasi zamanı ayrı düzlemlerde işliyordu.

Kurumsallaşmak, geleneklerin oluşması şirketlerin her zaman istedikleri bir durumdur. Böylece işlerin yürümesi kişisel inisiyatiflerden kurtulur, şirket bünyesinde kişilere bağlı olmayan kurumsal mekanizmaları oluşur, ortak akıl girer devreye. Bu sonuç kurumsallaşmanın, gelenek oluşturmanın kuvvetli yanı. Ancak işin bir başka boyutu daha var: Şirket içindeki gelenekler ne kadar güçlü olursa, o oranda da kendilerini bir dönemin koşulları içine hapsedmiş olurlar. Özellikle devlet kurumlarında, belli büyüklüğü aşmış şirket yapılarında bu durumu gözlemlemek mümkün.

İçinde iş gördüğümüz çevre büyük bir hızla değişiyor. Oysa insan zihni yıllar içinde, belki de bin bir zorlukla elde edebildiği yaklaşımları, problem çözme yöntemlerini aynı hızla değiştirmiyor. Üstelik bu durum bazen “tutarlılık” nitelemesiyle bir değer, bir fazilet olarak da takdim ediliyor. Aile şirketlerindeki kuşak çatışmalarında, kurumsal yapılarıdaki eskiler, yeniler çatışmasında bu ikilem çokça yaşanıyor. Koşulların değişmesi nedeniyle eski kuşağın aşına olduğu yöntemler geçerliliğini yitiriyor, ama onlar

ısrarla bu yöntemleri uygulamaya yani kendi zamanlarına tutunmaya çalışıyorlar.

Dünyada özellikle bilişim alanında ortaya çıkan yeni şirketlere baktığımızda bunların büyük çoğunluğunun gençler tarafından kurulan şirketler olması bir tesadüf değil. Gençlerin zihni yapılarının yeni zamana daha kolay uyum sağlayabilmesinden kaynaklanıyor bu durum.

Şirket yapılarında anakronizmin en fazla ortaya çıktığı alan, sistem tercihleri. Örneğin, son yıllarda eleman seçiminde yetkinliklerin kullanılması kurumsal şirketler tarafından tercih edilen bir yöntem. Bu yöntemi doğru uygulayabilmek için bazı şirketler dışarıdan danışmanlık hizmeti de alıyor ve gerçekten de çok sayıda aday arasından seçilmiş, potansiyeli yüksek elemanları şirket çalışanları arasına dâhil ediyorlar. İşin doğal seyri, bundan sonraki aşamalarda şirketteki ücretleme, performans ve teşvik yönetimi, eğitim ve geliştirme uygulamaları gibi diğer sistemlerin de yetkinlik bazlı tercihi destekler nitelikte olmasıdır. Ama hiç de öyle olmuyor; bakıyorsunuz şirkette çok sıkı iş tanımları var olmaya devam ediyor, ücretler ya katı iş değerlendirme sistemi ya da unvan esasına göre düzenleniyor. Terfi sürecinde yetkinlikler unutulup sadece performans ve kıdem unsurları dikkate alınıyor.

Tabii, bu sistemlerin hiçbirisi kendi başına yanlış değil. **Yanlış olan, farklı zaman düzlemine ait unsurların bir araya getirilmesi. Böyle olunca sistemler birbirlerini geliştiren, toplam performansı arttıran unsurlar olmaktan çıkıp birbirlerini engelleyen, şirketin toplam enerjisini gereksiz yere tüketen mekanizmalara dönüşüyor.**

.

SİVİL DİNAMİK

Gazze'deki ablukayı kırmak amacıyla yola çıkan yardım konvoyundaki sivilleri taşıyan **Mavi Marmara** gemisinin başına gelenler, medyada birçok açıdan değerlendirildi, tartışıldı. Ben bu vesile ile sivil toplum örgütlerinin nitelik ve gücünü ele alarak bundan yönetim açısından nasıl sonuçlar çıkarılabileceği üzerinde durmak istiyorum.

Sivil kelimesi en genel anlamıyla, askeri olamayana içeriyor. Bu anlamıyla hükûmete ait olan işler de sivil kapsamına giriyor. Sivil toplum deyimi ise, daha özel bir içerik kazanarak, hükûmet ve parlamentodan bağımsız, sırdan bireylerin arzularını yansıtan örgütlenmeleri ifade ediyor.

Sivil toplum kuruluşları, kişiler için bütünsel bir kimlik olmaktan ziyade, daha spesifik amaçları gerçekleştirmek amacıyla ortaya çıkarlar. Bu yönüyle, diyelim bir siyasi parti ya da dini cemaate göre daha dar hedeflere sahiptirler. Bu nedenlerdir ki, Gazze yardım konvoyunda olduğu gibi siyasi tutum ve dini inanç itibarıyla birbirinden farklı insanlar özel bir amaç için bir araya gelebilmektedirler.

Sivil toplum kuruluşlarının, işleyiş dinamiklerini kavramak için kendi içinde belli tasniflere tâbi tutmak anlamlıdır. Örneğin, belli bir grubun dayanışmasını esas alan sendikalar ve meslek örgütlerinin işleyişi esasta üye-

lerinin çıkarını savunmaya yöneliktir. Üyeler örgütlerine bunun için aidat öderler, örgütleri de bunu sağlayabildiği ölçüde üyeleri nezdinde başarılı kabul edilir ve ayakta kalması için gerekli mali desteği almaya devam eder. Bu yazıda üzerinde asıl durmak istediğimiz, insanları belli bir toplumsal hedef çevresinde örgütleyen ve bir üyelik bağlantısı olmaksızın bu hedef çerçevesinde toplumdan destek talep eden sivil toplum örgütleridir.

Bir şirket, büyüme ve genişleme stratejisini oluştururken sahip olduğu kaynakları göz önüne alır. Ne kadar büyük hedefler ortaya koyarsa koysun, büyümesinin sınırlarını her halükarda sahip olduğu kaynaklar da belirleyecektir. Oysa yukarıda bahsettiğimiz kapsamdaki bir sivil toplum kuruluşu, bir işi planlarken kaynaklarını esas almaz, önemli olan hedefin bizatihi kendisidir. Eğer, gerçekten toplumun belli kesiminin içtenlikle benimseyebileceği bir proje ortaya koyabilmişse, insanlar bu iş için gerekli kaynağı bağış olarak verebilmektedirler.

Burada kişilerin vergi ödeme ve bağış yağma konusundaki davranışına dikkat çekmek uygun olacaktır. Haydi, vergi kaçırmak demeyelim ama en azından vergiden kaçınmak için türlü yollar arayan kişi ve kuruluşların, bağış yapma konusundaki cömertlikleri anlamlıdır. Bağış konusunda insanların daha rahat hareket etmelerini sağlayan temel motivasyon, harcamanın somut bir hedefe tahsis edilmiş olmasıdır. Hedefin hem kendisi, hem de gerçekleştirme takvimi çok belirgindir.

Sivil toplum kuruluşlarının ikinci temel niteliği, faaliyetlere katılımın gönüllü olmasıdır. İnsanları bu faaliyetlere gönüllü olarak katılmaya çeken temel neden de, yukarıdan bahsettiğimiz amacın niteliğidir. Kişiler böyle bir organizasyona katılırken, sadece maddî destek ve emeklerini tahsis etmekle kalmamakta, çoğu kere kötü muamelelere maruz kalmayı da göze alabilmektedirler. Mavi

Marmara gemisine binen aktivistler, ölümü düşünmüşler miydi bilemeyiz, ama daha önceki eylemlere bakıldığında, en azından itilip kakılacakları, kötü muameleye maruz kalacakları hepsinin bilebileceği bir durumdu. Buna rağmen, ortaya konulan hedefin niteliği dolayısıyla, insanlar bu gemiye binmekten geri durmamışlardır.

Gönüllülük, sivil toplum kuruluşlarındaki yaratıcılığın da temelinde yatan en önemli etkidir. İnsanlar, gönülden katıldıkları, kurallarını kendilerinin belirledikleri bir faaliyet ortamında, her zaman beklenmedik buluşlar ortaya koyabilmekte, sürprizler gerçekleştirebilmektedirler.

•••

Sivil toplum örgütlerinde gerçekleştirilen gönüllü faaliyetlerin niteliği, şirket yöneticilerinin dikkatle üzerinde durması gereken bir alandır.

Evet, şirketler belli bir hiyerarşiye ve kurallara göre yönetilir; büyüme ve genişleme öngörülleri kaynaklarla sınırlıdır. Ancak içinde bulunduğumuz dönemde, proje geliştirebilmek, yenilik yapabilmek, en azından kaynaklara sahip olmak kadar önemlidir. Çünkü toplumu ikna eden bir proje, bir şekilde kendi kaynağını da yaratır. Risk sermayesi şirketleri bunun en güzel örneğidir.

Daha da önemlisi, gönüllü katılımın ortaya çıkaracağı yaratıcı enerjidir. Şirketler bir şekilde, kurallılığın getirdiği kısıtlayıcılıkla, gönüllüğün getirdiği yaratıcılık arasındaki dengeyi bulmak zorundadırlar.

Bunun yapabilen şirketler, rakiplerine göre her zaman bir kaç adım önde olabilmektedirler.

•

SAHNENİN ÖNÜ VE ARKASI

KENDİNİ SAVUNAN YAPILAR

Türk edebiyatının önde gelen ironik eserlerinden birisi olan **Ahmet Hamdi Tanpınar**'ın *Saatleri Ayarlama Enstitüsü* isimli romanı farklı düzlemelerde okunabilecek bir kitaptır.

Romanın konusu kısaca şöyledir: Hayri İrdal çocukluğundan beri saatlere karşı büyük ilgi duymaktadır. Bu ilgisini devrin en önemli saat ustası Nuri Efendi'nin yanında çıraklık yaparak derinleştirir. Askerliğini yaptıktan sonra telgrafçılık eğitimi alarak devlet memuriyetine girer. Bir süre de tüccar Cemal Beyin yanında çalışır ve sonunda işsiz kalır. En umutsuz anında dostu Doktor Ramiz kendisini Halit Ayarcı ile tanıştırır. Halit Ayarcı, uzun süre devlet memurluğu da yapmış, sergüzeşt, yenilikler peşinde koşan bir iş adamıdır. Hayri İrdal'ın saatlere olan derin ilgisi, Halit Ayarcı'da bir enstitü kurma fikrinin doğmasına yol açar. Kendisinin müdürlüğünü üstlendiği bu müesseseye Hayri İrdal'ı da müdür yardımcısı olarak tayin eder. Müessese kurulur, ama ortada yapılacak iş yoktur. "Bir işim vardı, fakat yapacağım bir iş yoktu" diye ifade eder bunu Hayri İrdal. Büyük girişimcilik yeteneğine sahip olan Halit Ayarcı aynı kanaatte değildir. "Bu daireyi kurmuş olmak" başlı başına bir başarıdır ona göre. "Herkes kendisine ta-

yin olunduğu vazifenin adından bir iş çıkaracak.” “Ben mutlak bir müessese kuruyorum. Fonksiyonlarını kendisi tayin edecek bir cihaz... Bundan mükemmel ne olabilir?”

Yapı belirginleştikçe, kadro planlama, halkla ilişkiler, personelin eğitimi gibi yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar. Müessesenin işlevini tanıtabacak sloganlar belirlenir. “Maden kendiliğinden ayar kabul etmez. “Ayar saniyenin peşinde koşmaktır.” “Müşterek zaman müşterek iştir.” “Hakiki insan zaman şuurudur.” “Refahın yolu sağlam zaman anlayışından geçer.” Devlet büyüklerinin ziyaretleri ve tebrikleri kabul edilir. İlke ve değerleri oluşan bu modern müesseseye bir de tarih desteği gereklidir. Hiç böyle birisi yaşamamış olsa da saatçiliğin piri “Şeyh Ahmet Zamani” keşfedilerek, biyografisi ve bilimsel çalışmaları Halit İrdal’ın kaleminden kamuoyuna sunulur.

Enstitü müdürü Halit Ayaracı müessesede çok sayıda insanla çalışmaktan yana bir politika belirler. “Dar kadro demek çalışmamak demektir. Bir müessese canlı bir mahlûktur. Mide, kol, bacak... Hepsi lazım. Hatta daha ileri giderek lüzumsuz unsurlar bile bulunmalı.” Bu çerçevede müessesede Zemberek Şubesi, Mil Şubesi, Yelkovan Şubesi, İçtimai Koordinasyon Şubesi ve Çalışma İstatistiği Şubesi gibi saatin toplumsal hayattaki yerinden doğan ihtisas birimleri oluşturulur.

Kısa sürede kadroları genişleyen müessese, devlet yüklerinin de desteği alınarak mimarisi ile saat ve işlevini yansıtan yeni ve modern bir genel müdürlük binası inşa ettirir. Saatleri Ayarlama Enstitüsü, yabancıların da ilgisini çekecek kadar sistemli çalışan bir bürokratik yapı kurar. Geniş kadroları, şehrin muhtelif yerlerinde açtıkları şubeleri, kurum içi eğitimleri, uniformaları, ceza sistemleri, bilimsel yayınları, gönüllü çalışanları ile gözkaştırıcı bir müessese çıkar ortaya. Yabancı bir gazeteci “Saatleri Ayarlama Enstitüsü’nün adı, vazife ve teşkilat

yapısı itibariyle “bürokrasi tarihinde hakiki bir merhale” olduğunu yazar.

Halit Ayaracı'nın müessesede olmadığı bir gün yabancı bir heyet ziyarete gelerek “burada ne iş yaptığımı” sorar. Ve bu küçük soru binbir emekle oluşturulan bu güzide müessesenin sonu olur.

Çevremize baktığımızda, özellikle kamu kesiminde çok sayıda “Saatleri Ayarlama Enstitüsü” görmek mümkündür. Yakından incelediğimizde, bu yapıların büyük bölümünün geçmişte belli oranda etkin ve yararlı olduklarını ancak değişen koşullarda fonksiyonlarının kalmadığını, buna karşılık varlıklarını sürdürdüklerini görürüz. Çünkü hangi gerekçeyle olursa olsun bir kere oluşmuş bulunan yapıların kendi varlığını savunma özelliği vardır. Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra, dünyanın en büyük savunma örgütü olan NATO'nun yaşadığı varoluş problemi bunun en çarpıcı örneklerinden birisidir. Kuruluş amacı askıda kalan örgüt, kısa süre içerisinde kendisi için, ne olduğu hala belli olmayan “uluslararası terörizm” diye yeni bir düşman tanımlaması yaptı.

AB ile bütünleşme çerçevesinde kamudaki mali denetimin tek bir çatı altında toplanması gerekiyordu. Bunun için 2003 yılında bir çerçeve kanun çıkarıldı. Ancak mevcut bürokratik yapının bazı unsurlarının kendi varlıklarını koruma refleksi öne geçtiği için bu yapı hala kurulamadı.

2000 yılında yaşanan büyük bankacılık krizinden sonra, bankalardaki risk ve denetim mekanizmaları yeniden yapılandırıldı. Buna göre bankalara, bankacılık risklerini operasyonel düzeyde izleyecek “iç kontrol sistemleri” kurulması mecburiyeti getirildi. Bu düzenlemede teftiş kurumlarının doğal olarak ortadan kalkmasını gerektiriyordu, direnen yapı buna müsaade etmediği için ikili bir sistem ortaya çıktı.

Kurumlarda birimlerin ve kişilerin kendi görev alanla-

rını belirlemeleri, teorik olarak kabul edilemez bir durum değil. Hatta esnekliği sağlamak, bireysel yetenekleri ortaya çıkarmak ve geliştirmek için özellikle de tercih edilebilir. Ancak bu sistemin işleyebilmesi için, bu birim ya da kişiler tarafından üretilen işlerin kurumun/şirketin temel amacıyla uyumlu olması, onu desteklemesi zorunludur.

Her durumda sistemimizi test etmeye yarayacak iki soruyla bitirelim yazımızı:

Birimlerimiz/çalışanlarımız kendilerine verilen işleri doğru yapıyor mu? (Bu sorunun cevabı çoğunlukla olumludur.) **Birimlerimiz/çalışanlarımız doğru işleri mi yapıyor?** (Bu sorunun cevabı ise daha çok kurumda/şirkette işleri bir amaç çerçevesinde düzenleme sorumluluğu bulunanlara bağlıdır.)

•

TÜKENMİŞLİK

Tarık Buğra'nın *Küçük Ağa* romanı, Akşehir'i eksen olarak 1919–1920 yıllarındaki Anadolu'yu anlatır. Büyük Devlet mekanizması işlemez hale gelmiş, ordu dağılmış, bunların üstüne de Anadolu Yunan askeri tarafından işgal edilmeye başlanmıştır. Yokluk, yoksulluk ve ümitsizlik.

Küçük Ağa romanı 1984 yılında Yücel Çakmaklı'nın yönetiminde dizi film haline de getirilmişti. Filmde bu yıkım psikolojisi çok güzel anlatılıyordu. Kasabadaki evlerin duvarları yıkılıp gitmekte ama kimsenin dökülen taşları alıp yerine koyma, duvarı ayakta tutma gücü yoktur. Fiziki bir yetersizlik değildir bu, maruz kalınan büyük yıkımın her şeyi anlamsızlaştırmasıdır. Ruhsal enerjinin yok oluşu, genel bir tükenmişlik hali.

Romanda tükenmişliği temsil eden asıl karakter Çolak Salih'tir. Fikret Hakan'ın büyük bir başarıyla canlandığı Çolak Salih, yiğit bir delikanlı olarak beş yıl önce Irak Cephesinde savaşımaya gitmiş, Kütülmare'de sağ kolunu kaybetmiş, yüzü ve kulağı parçalanmış, bozguna uğramış bir ordunun askeri olarak tek kolla geriye dönmüştür. Bu eksik haliyle Salih kendisini neredeyse kerih bir varlık olarak görür, hiçbir işin ucundan tutmak kudretini bulamaz. Hoş toplumun da ondan bir beklentisi yoktur. Kendisine

sürekli “eksik insan” muamelesi yapılmaktadır. Çocukluk arkadaşı Niko ile beraberlikleri, onun yardımlarını kabul etmesi, tarlasını kasabadaki bir Rum’a satması dolayısıyla toplumdan iyice dışlanır. Artık kimsenin ciddiye almadığı, hatta hakaret ettiği işe yaramaz “pis bir çolak”tır o.

Bir gece Rumların toplandığı meyhaneye geldiğinde, istemeden, Niko ve arkadaşlarının Pontus Rum Devletini kurmak için savaşmaya karar verdiklerine tanık olur. Niko, bu amaç uğruna savaşmak için Trabzon’a gitmeye karar vermiştir. Velinimeti, çocukluk arkadaşı Niko’nun bu davranışı Çolak Salih’te derin bir intikam hissi uyanır ve her şeyi yeni baştan değerlendirmesine yol açar.

Diğer yandan, şehrin ileri gelenleri, Yunan işgaline karşı bir takım oluşumların içine girmekte, biraz da kendileri dışında gelişen direnişe destek vermektedirler. Salih, bu yarım insan haliyle kimsenin kendisini ciddiye almayacağını farkındadır. “Ah sağ kolum” diye hayıflanır çaresizlikle. Ne var ki bu değiştiremeyeceği bir gerçektir. Bir sabah, sanki bir ilhamla, “Ne dırlayıp duruyorsun ülen Salih sağ kolun olmayacak, olmayacak işte. Sen bu hâlinle yapabileceğini yapmaya bak” deyiverir kendisine. Bu kabullenme ve kararlılık Salih’in hayatında yeni bir dönemin başlangıcıdır. Eksikliğine değil, imkânlarına, yapabileceklerine odaklanır. Kendi kararıyla yapabileceği şeylerdir bunlar: Rumlar tarafından kendisine sağlanan dükkânı devreder önce, onlarla ilişkisini keser. Rakıyı bırakır. Ama asıl kararı kaybettiği fiziki gücünü yeniden kazanma yönündeki çabasıdır: gizlice talimler yaparak sol kolunun yeteneğini geliştirir. Keskin bir nişancı haline gelir.

Salih atıcılık yeteneğini geliştirdikten sonra Küçük Ağa’yla birlikte çetelere katılır. Kuvay-ı Milliyeciler adına kurye hizmetleri yürütür. Sorumluluk üstlenme, bir iş görme özgüvenini yeniden kazandırır kendisine. Sağ kolu sanki yeniden uzamış, aslan gibi Salih onbaşı geri gelmiş-

tir. Bedeninin eksik yanları sadece estetik bir hayıflanmadır artık. Bu gelişmeler sonucunda toplum nezdinde de saygınlığı artar, kritik görevler için aranan, güvenilen kişi olur.

Gün gelir, düzenli ordu duruma hâkim olur ve doğal olarak çetelerin dağıtılmasına karar verilir. Çolak Salih için ikircikli bir durumdur bu. Bir yandan zafere ulaşıldığı, yeni bir düzen kurulacağı için sevinçlidir, diğer yandan çetelerin ortadan kalkması onun yeteneğini kullanma zeminini de yok etmektedir. Eleman alımında ve performans değerlendirmesinde iş yapmayı ve bağlılığı esas alan çete ortamı ona yeteneğini ortaya koyma fırsatı vermiştir. Oysa düzenli orduda onun için bir şans yoktur. Bu yönüyle Çolak Salih için yeni bir yıkımdır bu, eksikliğinin hatırlanmasıdır.

•••

Tükenmişlik olgusu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı olarak üç alt katmanda ele alınır. Bu alt katmanlar bir bakıma sebep-sonuç ilişkisi içinde zincirleme bir bağlantıya sahiptir. Çevreye karşı duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı biçimindeki sonuçlar temelde duygusal tükenmenin tezahürleridir.

Takımlarımızda, çalışanlarımız arasında, farkında olduğumuz veya olmadığımız çok sayıda Çolak Salih'ler vardır. Genel eğilim, "performans yetersizliği" gerekçeyle onları sistem dışına itmektir. Çünkü dikkatimiz kişilerin eksikleri, yapamadıkları üzerine odaklanmaktadır. Oysa herkesin etrafında birleşeceği ortak bir amaç ortaya koyduğumuzda, o eksik gördüğümüz insanların nasıl canlandığına, kendilerinin bile daha önce farkına varmadıkları bir takım yetenekler sergilediklerine hayretle tanıklık ederiz.

•

BİLGİ VE BİLGELİK

Sabahattin Ali, *Dekolman* isimli hikâyesinde, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Ankara'da bir göz ameliyatında bir araya gelen Alman Yahudisi profesör ile ona eşlik eden Türk doktorlar arasındaki ilişkiyi anlatır.

Ankara'daki büyük zatlardan birinin gözlerinde dekolman denilen retina hastalık ortaya çıkar. Yakın zamana kadar tedavisi mümkün olmayan bu hastalık için yakın zamanlarda Avrupa'da bir ameliyat yöntemi geliştirilmiş, ancak oldukça riskli olan bu yöntem Türk doktorları tarafından henüz uygulanmaya başlanmamıştır. Bunun üzerine, bu ameliyatı yapmak üzere, Almanya'dan kaçarak İstanbul'a yerleşen, bu konu hakkında deneyimli olduğu bilinen Yahudi Profesör Ankara'ya davet edilir.

İçlerinde iki profesörün de bulunduğu Türk doktor ekibi, böyle önemli bir ameliyatın yabancı bir doktora verilmesinden hoşnut olmazlar. Kendi aralarında, hocanın bu konuda ne kadar yetersiz olduğu, bilimsel gelişmeleri yakından takip etmediği konusunda ileri geri konuşmalar yaparlar. Ama kendileri de, doğrusu yeni gelişmeleri çok yakından takip ediyor değillerdir. Onlar bu şekilde konuşurlarken, kendilerine sürekli olarak Almancadan çeviriler yapan mütercim, dekolman ameliyatında yenilikler öne-

ren Almanca bir makaleyi gösterir. Doktorların talebi üzerine makale acilen Türkçeye çevrilerek, adeta yutarcasına özümсенir. Ameliyattan önce, operasyonu yürütecek olan hoca ile Türk ekip değerlendirme yapmak için bir araya gelirler. Ekip üyeleri, Yahudi profesöre, göz operasyonuna hangi bölgeden başlayacağı, hangi aşamada kaç numaralı pensi kullanacağı gibi ameliyat tekniği ile ilgili ayrıntılı sorular sorarlar. Yahudi profesör de şimdiye kadar dekolman ameliyatında kullanılan klasik yöntemle göre sorulara cevap verir. Bizimkiler, daha yeni yayımlanmış makaleden edindikleri bilgilerle hocaya itirazlarda bulunurlar: “Nasıl olur doktor? O tabakayı o pensle tutmanın şu mahsurları vardır, falan numara pens daha doğru olmaz mı?” Yaşlı ve deneyimli profesör, bu itirazların hepsini büyük soğukkanlılıkla karşılar, söylenenlere hak verir. Ve “Ah dekolman ameliyatında bu neticelere varmış olmanızdan ne kadar sevinç duyduğumu tasavvur edemezsiniz. Çok zor olduğunu herkesin tasdik ettiği bu tehlikeli ameliyatta, şimdiye kadar takip edilen usuller maalesef muvaffakiyete götürmüyordu. Yeni şekiller bulunması lazımdı. Ben de uzun tecrübelerden sonra dekolman ameliyatında birtakım değişiklikler yapılması gerektiği kanaatine vardım. Hatta bugünkü ameliyatta tamamen söylediğiniz yoldan yürüyeceğim.”

Hocaya bu operasyonda eşlik edecek ekibin olan gözünde, dünya çapında bir otoriteyi dize getirmiş olmanın zafer ışıltıları belirir. Profesör sözlerini şöyle tamamlar: “Ben bütün bunları son çıkan *Haftalık Tıp Gazetesi*’nde yazdım. Fakat biliyorsunuz, Yahudi olduğumuz için imzamızı koyamıyoruz.”

• • •

İnsan Kaynakları alanında yeni çalışmaya başladığım yıl, çalıştığım banka beni bir haftalık bir seminer programına göndermişti. İnsan seçme, yerleştirme, insanların

potansiyelini harekete geçirme konusunda çok yeni teknikler öğrenmiştim. Seminer dönüşünde, öğrendiklerimin uygulamaya nasıl aktarılacağı konusunda 20 sayfalık bir rapor hazırlayarak genel müdürümüz Yalçın Öner beye takdim ettim. İki gün sonra sunduğum raporun tamamını okumuş, üzerine bir takım notlar ve sorular eklemiş olarak bana iade etti.

Genel müdürümüzü yeni yönetim teknikleri konusunda aydınlatmış olmaktan dolayı büyük bir mutluluk duymuştum.

Bu olaydan üç yıl kadar sonra genel müdürümüz kitaplarının bir bölümünü bankanın kütüphanesine bağışladı. Önemli kısmı, 20 yıl kadar önce eğitim amacıyla Amerika'da bulunduğu sırada edindiği ve okuduğu kitaplardı. Kitaplardan birisi, benim genel müdürümüze rapor olarak sunduğum yönetim konularını içeriyordu ve neredeyse her sayfası çizilerek okunmuştu. İşte o zaman Sabahattin Ali'nin yukarıda bahsettiğim hikâyesini hatırladım.

•••

Seminerlerden, kitaplardan, değişik kaynaklardan edindiğimiz malumatın, işe dönüşen, işi dönüştüren bir bilgiye dönüşmesi ancak uygulama sürecinin yaşanmasıyla mümkün olur. Bilgiyle ilk karşılaşma heyecan vericidir. İnsan adeta yeni bir dünya keşfetmiş gibi olur.

Hafta sonunda yönetici geliştirme seminerine katılan birçok çalışan, işe döndüğünde benzer heyecanı yaşar. Edindikleri bilgilerle bölümlerini, şirketlerini atağa kaldırma kudretine sahiptirler. İnsana hareket enerjisi veren bu duygunun ömrü iki, üç haftalıktır. Seminer bilgileri, katılımcıların hafızasında bir emanet olarak yer almaktadır. Bir ansiklopedide yer aldığı gibi. Hafızamızın veri tabanında yer alan bilgiler ancak uygulama deneyiminden sonra kendi bilgimiz haline gelecek ve şahsileşecektir.

Her toplulukta, nice deneyimler yaşamı, görmüş ge-

çirmiş ustalarla, bilgiyle yeni karşılaşan, yenilikler yapma heyecanıyla yüklü genç insanlar birlikte bulunur. Bunların ikisi de değerlidir. Bu ilişkinin sağlıklı kurulduğu organizasyonların değişim ve dönüşümleri sancısız ve hasarsız gerçekleşir.

Bilgilerinden emin olanlar onu pazarlamak derdinde değildirler.

Onlar sadece bilgili değil, bilgedirler de.

•

YOL, YOLCULUK VE YOL GÖSTERİCİ

Brezilyalı romancı **Paulo Coelho** için “bir yolculuk yazarı” dense yeridir. Daha ilk romanı *Hac*’dan itibaren hemen bütün romanlarında kuvvetli bir yol imgesi var Coelho’nun eserlerinde. Tabii ki, soyut bir imgeden daha fazlası. En bilinen romanı *Simyacı* da bilindiği gibi bir yolculuk ve arayış izleği üzerinde kurgulanmıştır. Yol, başlı başına bir keşif sürecidir. Evet, ulaşılmak istenen bir amaç vardır yolun sonunda ama yolculuğun kendisi çoğu kere ulaşılmak istenen amaçtan daha değerlidir. Çünkü yolculuk deneysel bir arayıştır, dışarıya doğru giderken kendi içimizde gerçekleştirdiğimiz bir keşiftir.

Coelho’nun yolculuklarında insanı olgunlaştıran üç unsur öne çıkıyor. Birincisi, insanın kendisini uğruna adanacağı bir amacın varlığı. İkincisi, bu amaç uğruna kişinin ortaya koyduğu çaba, kişisel konforundan vazgeçme arzu ve yeteneği. Ve üçüncüsü de, bu yolculukta kişiye rehberlik edecek yol gösterici veya yol göstericilerin varlığı.

Amaç, biraz da yolun sonundaki tabii bir ödüldür. Yolculuğu tamamlayan kişi için bizatihi o ödülün çok değeri de kalmamıştır gerçekte. Çünkü bu yolculuğu yapmakla kişi kendisini yeterince ödüllendirmiştir. Paulo, *Hac* romanında şöyle betimler bu durumu: “Bir hedefe doğru

ilerlerken yola dikkat etmek çok önemlidir. Hedefe nasıl varılacağını bize en iyi yol öğretir, yol yürüdükçe bizi zenginleştirir.”

Yolcuya rehberlik eden yol gösterici, hiçbir zaman başarısı için kesin açıklamalar yapmaz. Yolcu, bir süre sonra gerçekte yol göstericinin de kendisinden daha fazlasını bilmediğini hisseder. Bu aşamadan sonra çift yönlü bir öğrenme süreci işlemeye başlar. Yolcuya rehberlik ederken, yol göstericinin kendisi de yeni bilgilere ulaşır. Yol gösterici, hep aynı şeyleri anlatsa bile her yolcunun kendine özgü yeni bilgiler keşfettiğini deneyimlemiştir. *Hac*'da rehber şöyle der yolcuya: “Sen kendi hayatını kendince yaşamalısın, sorunlarını kendince çözmeli, engelleri kendince aşmalısın. Öğretmek, olanaklı olanı göstermektir yalnızca. Öğrenmekse onu kendin için olanaklı kılmaktır.”

Bir yol göstericinin rehberliğinde yolculuk yapmak, öğrenmenin birinci aşamasıdır. Öğrenme sürecinde insan, teknik olarak kullandığının dışında nebula halinde ham bir öz de biriktirir. Bunun işlenip gün yüzüne çıkması, sizin bir başkasına yol göstericilik yapmanızla mümkün hale gelir. Yol gösterici şöyle anlatır bunu yolcuya: “Ancak öğretirsen öğrenebilirsin. Santiago Yolu'nu birlikte yürüdük, ama sen alıştırmaları öğrenirken ben de onların anlamını öğrendim. Sana yol gösterirken, kendi doğru yolunu buldum. Kılıcını bulmayı başarırsan, Yol'u başkalarına öğretmen gerekecek. Ve ancak o zaman —ustalık rolünü kabullendiğin zaman— yüreğindeki tüm yanıtları öğreneceksin.”

Paulo Coelho, *Simyacı*'yı, *Mesnevî*'deki küçük bir hikâyeden yola çıkarak kurguladığını söylüyor. Diğer eserleri için de geçerlidir bu durum. Bizim klasik kültürümüzü gerçekten tanıyan, bilen bir yazar Coelho. Bilindiği gibi, *Mesnevî*'de ayna metaforu çok kullanılmıştır. Bir başkasında, kendimizi görmek, kendi imkân ve yeteneklerimizin

farkına varmak. Bu ilişkide fark ederiz ki, gerçekte parlayan bizim aynamızdır. Bizim aynamız ne kadar parlamışsa, dışımızdan gelen ışığı o kadar kuvvetle yansıtma yeteneğine kavuşuruz. Feridüddin Attar'ın, kuşların Kaf Dağının ardındaki Simurg'a ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri macerayı anlattığı *Mantıkuttayr* (Kuşların Dili) adlı eseri, dünya edebiyatında içsel yolculuğun baş örneklerinden birisidir.

•••

Koçluk, mentörlük, akıl hocalığı gibi çok sayıda kavram girdi hayatımıza son yıllarda. Hepsinin özüne baktığımızda, iki kişinin —öğrenen ve yol gösterici— birlikte gerçekleştirdikleri bir yolculuğa işaret ettiğini görürüz. Bu ilişkide, yol gösterici öğrenene yeni yetenekler katmaz, onun amacını net olarak belirlemesine, yeteneklerinin farkına varmasına yardımcı olur.

“Göz kendini göremez, insan insanın aynasıdır” der, Deming. Kendimizi görebilmek için bir başkasına ihtiyacımız var.

İyi yöneticiler, birlikte olduğu insanlara her daim ayna tutmayı başarabilenlerdir.

Her yönetici, iyi bir koç, iyi bir yol gösterici olmalıdır. Aynı şekilde, her iyi yöneticinin de bir koça, bir yol göstericiye ihtiyacı vardır.

•

DÜĞÜM ÇÖZÜP BAĞLAMA UZMANLARI

Kapalıçarşı, Mahmutpaşa ve bu bütünün aşağı ucunda yer alan Sultanhamam, İstanbul'da geleneksel ticaret kültürünün en önemli adasını oluşturur. Ticaret hacmi itibarıyla kuşkusuz ki bu bütünün en önemli unsuru Sultanhamam'dır. Zaman içinde bu uygulamalı ticaret mektebinde yetişmiş ticaret insanlarından bazılarını tanıma imkânım oldu. Türkiye'nin ticaret kültürünü oluşturan bu pazarda işler büyük bir sadelik içinde yürürdü. Bu piyasada iş yapan tüccar, müşterilerinin hemen tümünü şahsen tanır, bilirdi. Bu nedenle her müşteri için iş sahibinin kafasında bir risk değerlendirmesi vardı. Anadolu'daki müşteri bir talepte bulunduğu anda bu talep en az bürokrasiyle, en kısa sürede yerine getirilirdi.

Müşterilerle yapılan işlemler elbette kayda alınır, ama işin esası kayıt değil, güvendi. Ticarî kararlar, kime ne kadar 'hesap mal verileceği' yani kredi açılacağı, ayrıntılı analizlere göre değil, iş sahibinin müşterileri hakkındaki kanaatlerine dayanırdı.

Hele, ekonomik faaliyetlerin önemli bölümünün kayıt dışı yürüdüğü bir ekonomik ortamda bu sübjektif değerlendirmelerin önemi daha da kritikti. Bu piyasada işler ya aile bireyleri, ya da aile bireyi haline gelmiş profesyoneller

tarafından yürütülürdü. Bu yapı pazar ve müşteriye ilişkin *know-how*'ın tabii bir şekilde aktarılmasını sağlardı.

Zaman içinde bu işleyişi zorlayan gelişmeler oldu. İşyerlerinde profesyoneller çoğaldı. Profesyonellerin temel özelliği, "bir işi yönetme" iddiasına sahip olmalarıdır. Bu nedenle, aile bireylerinden farklı olarak yönettikleri iş, içinde buldukları sektör şartlara göre değişebilmektedir. Bu durum onları karar verebilmek için pazara, ürüne ve müşteriye ilişkin daha fazla veri toplama, topladıkları verileri daha derinden analiz etmeye mecbur kılmaktadır. İşlerini geleneksel usullerle yürütenlerin sahip olduğu sezgi eksikliğini ancak bu şekilde kapatmaları mümkündür. İkinci husus, gelişen teknolojinin verilere ulaşmayı ve elde edilen verileri işlemeyi kolaylaştırmasıdır.

Elde ettikleri verileri hızla analiz ederek, hızlı, doğru ve etkili karar veren profesyonellere bir sözümüz yok: İşletme okulları zaten bunun için var. Ama bir de ellerinde, bol sayfalı, bol grafikli parlak dosyalarla ortalıkta dolaşan, önemli ve önemsiz bilgileri birbirine karıştıran, sonuçtan çok verileri ve analizleri önemseyen, onları pazarlayan profesyoneller var. Sürekli çalışan ama derde deva hiçbir çözüm üretemeyen yönetici tipi.

Onlar silahların etkinlikleri çeşitliliği ve konusunda inanılmaz bilgilere sahiptirler. Ama bir türlü silahlarını ateşleyemezler. O kadar çok bilgiye sahiptirler ki, o an için şirkete lazım olan bilginin hangisi olduğuna bir türlü karar veremezler. Her gün onlarca rapora bakarlar. Bu sayede kolay kolay yanlış karar vermezler. Ama bu kadar çok ayrıntının içinde kaybolduklarından, küllî hakikati sezme konusunda da yetersiz kalırlar. Bu nedenle de verdikleri kararların çoğunlukla şirketi ayağa kaldıracak bir kalitesi de olmaz. Mevlana, *Mesnevi*'de, "Düğüm bağlayıp çözme ustaları" olarak nitelendirir bu davranış sahiplerini.

Tuzak bağımlı gâh çözüp bağlayan, bu suretle bu işte maha-

ret kazanan kuş gibi.

Böylece kuş sahradan, çayırdan mahrumdur, ömrü düğüm çözme işinde harcolur gider!

Filvaki hiçbir tuzağa zebun olmaz fakat günden güne kanadı kırılır, uçamaz olur.

Bağ çözüp bağlamada az uğraş da kanatların tutulmasın, uçmadan kalmayasın.

Evet, karar vermek için verilere, analizlere, istatistiklere ihtiyacımız var; ama bir o kadar da yaşam deneyiminden süzülüp gelen sezgiye. Müşterilerine seçenekler sunmak için, dosyalar dolusu analizler yapan genç bankacı profesyonellerin zekâsıyla birlikte, Kapalıçarşı'da kurulan Ayaklı Borsa'da anında karar veren alıcı ve satıcıların hızlı karar verme yeteneklerine, Sultanhamam tüccarının, özünde insanı tanımaya dayanan, bürokrasiden uzak sadelik, feraset ve basiretine.

Fransız romancı **Andre Maurois**, büyük eylem adamlarının davranışını istatistikçiden çok şaire yakın bulur: **“İstatistikçi dünyayı parçalayarak öldürür. Şair bir dünya yapar ve ona can verir. Büyük hareket adamı, ayaklı kütüphane dediğimiz ansiklopedistlerden ziyade şaire yakın olmalıdır.”**

İşî yönetmek de bir eylemdir ve her büyük eylem gibi uzun süre sadece istatistikle idare edilmesi mümkün değildir. Sürekli bir takım verilerle, dosyalarla, raporlarla meşgul olmak, insana silahların niteliği konusunda bütün ayrıntıları öğrenme fırsatı verebilir. Ama sonuç elde etmek için, sadece silahları tanımak değil, onu kullanmak gerekir.

Tetiği çekemezsen, hedefi vuramazsın. Bu istikrar döneminde de böyle, kriz döneminde de.

Yalnız kriz, tabiatı gereği biraz daha hızlı tetik çekmeyi gerektirir.

•

SAHNENİN ÖNÜ VE ARKASI

Herhangi bir alanda başarılı olmuş kişilerin doğal olarak sahnedeki görünümleri ile ilgiliyiz. Gerçekte etkileyici olan da budur. Müthiş bir iktidar gücü, hayranlık uyandıran bilimsel bir araştırma, yeni bir buluş, kitleleri ayağa kaldıran bir müzik performansı. Ve tabii ki bu kişilerin sahip oldukları imkân ve gördükleri saygıya paralel olarak sergiledikleri davranışlar

Oysa bu durumda biz sadece bir sonucu gözlemliyoruz; eğer bir vesile ile kendileri bizimle paylaşmıyorsa, bu performansın arkasındaki zahmet, emek ve fedakârlık genellikle gizli kalır. Tiyatro sahnesinde o parlak performansı sergileyen sanatçı, sayfalar tutan o tiralatları ezberlemek için kaç gecesini uykusuz geçirmiş, bu tiyatro topluluk kusursuz bir uyum yakalayabilmek için kaç kez prova yapmak durumunda kalmıştır? Yüzlerce rakibi arasından bazen sadece saniye farklarıyla öne geçmeyi başaran atlet, bu birkaç saniyelik farkı yakalayabilmek için yılın kaç günün dağın zirvesindeki kamplarda geçirmiştir?

Bir şirketin en tepesinde bulunan bir hissedar, bir sohbet esnasında bu durumu şöyle ifade etmişti: “İşe yeni başlayan birçok kişi, bizim şu anda hangi marka arabaya bindiğimiz, nasıl evlerde yaşadığımızla ilgileniyor. İşe baş-

lar başlamaz bu imkânlarla sahip olacaklarını varsayıyor, buna göre tutum alıyorlar. Oysa bilmiyorlar ki, sadece on yıl önce biz üç kişi bir otomobille işe gidip geliyor, dış seyahatlerde iki kişi aynı otel odasında konaklıyorduk.”

Benim için yöneticilerin hatıraları da en az yönetim teorilerini anlatan kitaplar kadar öğreticidir. Çünkü deneyimler gerçekte hayatın uygulama sınavından geçmiş, bazen de geçememiş teorilerdir. Özellikle Amerika’da, başarılı yöneticilerin hayat hikâyelerini konu alan kitaplar neredeyse ayrı bir sektör oluşturuyor. Sadece **Jack Welch** ile ilgili Türkçeye de çevrilen 8-10 ayrı kitap var. Ülkemizde yöneticilerin deneyimlerini aktarmaları yaygın bir gelenek değil. Bu alandaki kitaplar daha çok patronaları anlatan eserler. Onlar da değerli elbet, ancak bu kitapların hemen tümü profesyonel gazeteciler tarafından kaleme alındığından bir biyografiye roman tadı kazandıran o iç ses ve derinlikten yoksun bulunuyorlar. Bu konuda ilk anda aklıma geliveren iyi örneklerden üçü de bankacılık sektöründen. **İbrahim Betil**’in, “**Hafiften Bankacılık**”; **Y. Akın Öngör**’ün, “**Benden Sonra Devam**” ve **Burhan Karaçam**’ın “**Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı**” adlı kitapları.

Hafiften Bankacılık, bir başarı hikâyesi değil belki ama ironik dili ve anlattığı devir için bir belge olması yanı sıra önemli.

Karaçam’ın kitabı, bir şirketin tarihini anlattığı kadar, Türk bankacılık tarihi için de değerli bir kaynak niteliğinde. Fakat Karaçam’ın kitabını yönetim süreçleri açısından asıl değerli kılan, profesyonel yönetici ile şirket hissedar arasındaki ilişkinin irdelendiği bölümler. Bir yönetici, yönettiği şirketi hissedarına karşı kadar savunabilir? Dahası savunmalı mı? Herhalde, halka açık şirketler açısından bu soru daha da önem kazanıyor.

Öngör’ün kitabı kuşkusuz ki Türkiye’deki en parlak ba-

şarı hikâyelerinden birisi. Bu yönüyle kitaptan çıkarılacak epey dersler var.

Bunlar, hem özgün yöneticilik deneyimleri hem de arka planda Türkiye'deki değişim sürecinin yansıtması açısından dikkate değer eserler. Ortak yanları, tümünün, yöneticilerin sahneye çıktıktan sonraki performanslarını anlatmaları. Oysa bir yöneticinin performans kompozisyonunun arkasında eğitim, iş deneyimi, iş dışında geliştirdiği ilişkiler, aile ortamının yetiştirici fonksiyonu, kültürel ilgiler gibi çok değişik faktörler var. Hani, “her insan bir romandır” dediğimiz durum. **Yener Sonuşen, “Fuji Dağı'yla Konuştum”** adını verdiği kitabında, diğer profesyonellerden farklı olarak, bize kendi yöneticilik performansına imkân veren birikimin arkaplanını, Japonya ve Japon kültürü ile olan ilişkisini anlatıyor. Yani, sahne arkası.

Fuji Dağı'yla Konuştum kitabının iki boyutu var. Birincisi, bir yöneticinin yetişmesinde Japon kültürünün ve iş yapma tarzının etkileri. İkinci boyutta ise bu kitap, okuyucunun Japon kültürünü, Japon insanın davranış biçimini keşfetmesi açısından değerli bir anahtar işlevi görüyor. İş ilişkilerinin giderek küreselleştiği bu çağda, her kültürden insan, dünyanın farklı kültürleriyle ilişkiler kurmak, pazarlık ve müzakereler yapmak durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda Sonuşen'in kitabı bize Japon kültürüne ilişkin hazırlanmış biçimsel kitaplarda bulabileceğimizden daha fazlasını vermektedir. Örnek: Japon bahçecilik sanatı hakkında kısa bir internet araştırması yaparak önemli veriler elde edebiliriz. Ancak, minyatür bir bahçenin Japon insanı için evrenin evrensel bütünlüğü, evrensel işleyişi simgeleyen bir yapı olduğu çözümlenmesini sadece bir Japon romanı ya da hikâyesinde bulabiliriz.

Son söz olarak şunu söylemeliyim: **“İnsan için emeğinden başkası yoktur.”**

•

AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖMRÜ

İbn Haldun, 14. yüzyılda yazdığı ünlü eseri *Mukaddime*'de, devletlerin ve hanedanlıkların ömrünü tartıştığı bölümde, geçmişte yaşamış ve kendi dönemindeki devletleri dikkate alarak yaptığı değerlendirmede, hanedanlıklara, istisnaları da olabileceğini belirterek ortalama 120 yıl ömür biçmektedir. Bu değerlendirmeyi yaparken, İbn Haldun'un kullandığı **kilit kavramlar asabiyet** ve **nesil**dir. Bu teoriye göre, hanedanlık esaslı üzerine kurulu devlet, her biri 40 yıllık iktidar süresi olmak üzere üç nesil yaşayabilir. Devleti kuran birinci nesil, bu başarısını zorlu savaşlarla gerçekleştirdiği için her türlü zorluklara alışkın ve dayanıklıdır. İkinci nesil, birinci neslin bir takım yeteneklerini sürdürmekle birlikte, rahatlık ve rehavete alışmaya, dolayısıyla zorluklardan kaçınmaya başlar. Üçüncü nesil ise refah ve bolluğun sağladığı ortamda savaşçı yeteneklerini bütünüyle kaybeder, savaşlara katılmaz, bu nesil için yiğitlik ve kahramanlık sadece bir takım gösterilerden ibarettir. Bu aşamadan sonra, devletin yıkılması da kaçınılmazdır.

Tarihte, İbn Haldun'un teorisinin istisnası olarak kalan devletlerin sayısı, iki elin parmaklarını geçmeyecek kadar azdır. Kendi dönemlerinde dünyanın en büyük dev-

letlerini kurmayı başaran Büyük İskender, Cengiz Han ve Timur'un o muazzam imparatorlukları nerdeyse kendi ölümleriyle birlikte tarihin geri dönüşsüz arşivindeki yerlerini almışlardır.

İbn Haldun sosyolojisindeki asabiyet kavramı, salt akrabalık ilişkilerinin daha ötesindeki yakınlıklara işaret eder. Bugünün dünyasında bir takım parti, cemaat ve dernek yapılarında oluşan birliktelikler de bu kavramla açıklanabilir. Bu açıdan bakınca, günümüz koşulları içinde, İbn Haldun'un ortaya koyduğu çerçevenin, özellikle hanedanlık sürecine yani şirket kurucusundan sonra ikinci, üçüncü kuşaklara devredilme aşamasına gelmiş aile şirketlerinin durumunu anlamak için daha fazla yol gösterici olacağı kanaatindeyim. Ömrü 8-10 yılı doldurmadan ortadan kalkan şirketler ise, henüz yeni nesle devrolma aşamasına ulaşamadıkları için bu değerlendirmenin kapsamı dışındadır.

Kayıtlara göre, Türkiye'de, kuruluşu cumhuriyet öncesine dayana 24 şirket var. Bunlardan 21'inin ömrü yüz yılı aşmış durumda. En uzun ömürlü şirketimiz, 232 yaşındaki Hacı Ali Muhiddin Bekir, bildiğimiz şekliyle Hacı Bekir Lokumları. Bugün beşinci nesil tarafından yönetiliyor.

Eski olmakla, dinamizm her zaman eşdeğer değil. Büyüme göreceli bir kavram; sadece sizin ne kadar büyüdüğünüz değil, rakiplerinizin durumu da belirleyici oluyor. Rakiplerinize göre daha az büyüyorsanız, bu sizi küçük kalmaktan kurtarmaz. Türkiye'de ömrü yüz yılı aşan şirketlere baktığımızda, hemen hiçbirisi ilk beş yüz şirket listesinde yer almıyor. Yani onlardan çok sonra kurulmuş olan yapılar hızlı bir dinamizmle onları geçip gitmişler. İşte bu tam da, İbn Haldun'un işaret ettiği nesillerin rehaveti, asabiyetin zayıflaması durumu.

Aile şirketlerinin dışında bir de, Royal Dutch/Shell grubu örneğinde olduğu gibi daha karmaşık yapılar var. Bu

büyüklüğe ulaşmış şirketler, gerek sahip oldukları sermaye gücü, gerek biriktirdikleri *know-how* ve gerekse siyasi ve sosyal etki alanı itibariyle, sosyolojik olarak artık bir şirket olma niteliğini aşan organizmalardır. Bunlar, asabiyet tabanlarını, bir hanedanlığı da aşacak şekilde genişletmişler, nasıl hayatta kalacakları konusunda da sistematik arayışların içine girmişlerdir. Diğer yandan, ulaştıkları etki alanı itibariyle bu yapıların yaşaması da, batması da kendi iradelerini aşar duruma gelmiştir. Yaşadığımız krizde, Amerika'daki bir kısım şirketlerin niye battığı, bir kısmını niye kurtarıldığına belki bu açıdan bakmak mümkündür.

Bütün sosyal yapılarda olduğu gibi, şirket yapılanmalarında da, kişilerin denetleyemediği bir takım doğal süreçler işliyor. Ancak, bütün diğer alanlarda olduğu gibi, insan akli ve deneyimi, varlığını koruma ve ömrünü uzatma konusunda işleyişe müdahalede bulunuyor. Bazı devletler, bu konuyu aileleri aşan biçimde, bir devlet problemi olarak ele almışlardır. Finlandiya uygulaması bu alandaki özgün örneklerden birisi. Ancak, bu bir başka yazı konusu.

•

AİLE ŞİRKETLERİNİ YAŞATMADA FİNLANDİYA MODELİ

Aile şirketi kavramı, şirketin büyüklüğünden bağımsız olarak, mülkiyete işaret eden bir tanımlama. Dünyanın en büyük şirketlerinden de, en küçük şirketlerinden de bu kategoriye dâhil olanlar var. Devletlerin bu yapıları yaşatma çabasının altındaki temel kaygı, birkaç kuşak sürecinde oluşan bu birimin ekonomik ve sosyal hayata olan katkısının devamlılığının sağlanması. Çünkü makro ekonomik düzen esas itibariyle küçük yapıların toplamından oluşuyor.

Şirketler belli bir ekonomik büyüklüğü aştıklarında, şirketin varlığını sürdürme, hayatta kalma konusunda kendi içinde bir takım mekanizmalar oluşturabiliyor. Ancak bu büyüklüğe ulaşamamış ya da büyüklüğe ulaşsa bile varlığını sürekli kılacak kurumsal unsurları oluşturamamış şirketlerin yeni kuşaklarda devamlılığını sürdürmesi daha kritik hale geliyor. Bunun için bazı ülkeler bu nitelikteki şirketlerin hayatiyetlerini sürdürmesi konusunda özel destek programları oluşturuyorlar. Bizdeki Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'in fonksiyonunu da bu şekilde değerlendirmek mümkün. Gerçi KOSGEB'in amacı belirlenirken aile şirketi kavramı zikredilmiyor, sadece şirket büyüklü-

ğüne vurgu yapılıyor, ancak ülkemiz ekonomisine baktığımızda bu kategoriye giren şirketlerin neredeyse tamamına yakını aile şirketlerinin oluşturduğunu söylemek mümkündür. KOSGEB, işletmelere birkaç konuda destek veriyor: Mali teşvikler, teknik destek, eğitim ve yönetim danışmanlık hizmetleri. Kriz dolayısıyla gündeme gelen “Cansuyu Desteği” kredisi, KOSGEB’in misyonunu yansıtan önemli araçlardan birisi.

Araştırmalar 120 yılı aşmış (dördüncü, beşinci kuşağa devrolmuş) şirketlerde aile bireylerinin yönetimde ağırlıklarının kalmadığını gösteriyor. Bir şirket, bu kadar süreyi geride bırakmışsa, kendisini hayatta tutacak kurumsal mekanizmaları da geliştirmiş oluyor. Ancak şirketlerin bu yaşa ulaşmaları neredeyse istisnai bir durum. Bugün Avrupa’da şirketlerin %20’sini devredecek varis bulunamamaktadır. Buradaki varis kelimesini hukuki bir kavramdan ziyade, “veliaht” anlamında kullanıyoruz. Belli sermaye birikimine ulaşmış, kendine özgü bir *know-how* oluşturmuş bir şirketin yok olması, onun mülkiyetine sahip olan aile fertleri kadar, istihdam ve vergi ödeme kapasitesi dolayısıyla kamuyu da ilgilendiren bir probleme dönüşmektedir. Finlandiya Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, Vaasa Üniversitesi ile birlikte oluşturduğu “Babadan Oğula” adlı proje ile aile şirketlerinin yaşatılması konusunda birebir destek sağlamaktadırlar. Proje kapsamında gazetelere “Önümüzdeki 5–10 yılda kuşak değişimiyle karşı karşıya olan 10–15 şirket arıyoruz” şeklinde ilanlar verilerek, destek almak isteyen firmaların müracaatları sağlanmakta, talebi uygun görülen firmalarda, kurumsallaşmalarına yardımcı olacak profesyonel danışmanlar istihdam edilmektedir. Aile fertleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, şirkete veliaht olacak yöneticilerin belirlenip yetiştirilmesi, şirket işleyişinin profesyonel kurallara bağlanması gibi konuları içeren bu sürecin tamamlanması iki ila beş yıl arasındaki bir

süreyi kapsamaktadır. Proje kapsamında istihdam edilen danışmanları Üniversite sağlamakta, maliyeti ise Bakanlık tarafından karşılanmaktadır. Proje yöneticilerinin, şirketlerin yeni kuşaklarda devamlılığı konusunda karşılaştıkları iki tipik problem babalar ve oğullarla ilgilidir.

Babaların İsteksizliği. Özellikle şirketi kurmuş ve onu belli bir aşamaya getirmiş ilk nesil girişimciler, işlerini oğullarına devretme konusunda bazen oldukça kısıkanç davranmaktadırlar. Ne kadar eğitilmiş olursa olsun oğulları veya kızları, onların gözünde hiçbir zaman işi yürütecek donanımına sahip olamamaktadır. Şirket içinde sorumluluk verilmeden, yeni kuşakların yetenekleri gelişmemekte, bu da babaların kendi tezlerini doğrulayan bir kısır döngüye dönüşmektedir.

Oğulların Durumu. Farklı nedenlerle, bazen oğullar veya kızlar, hayatlarını ve kariyerlerini aile işinden ayrı düşünmekte, babalarının işlerini devralmakta isteksiz davranmaktadırlar. Aile içinde birden fazla veliahdın ortaya çıkması da, şirketin bölünme riski dolayısıyla yönetilmesi gereken bir durumdur.

Finlandiya Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Vaasa Üniversitesi tarafından hazırlanan model, “Avrupa Birliği Leonardo Hareketlilik Projesi” kapsamında Finlandiya dışındaki uygulandığı İrlanda ve İtalya gibi ülkelerde de başarıyla uygulanmaktadır.

Ailede gerçekten işi devralacak kimsenin bulunmaması durumunda ise şirketler satılığa çıkarılmaktadır. Proje kapsamındaki şirketlerden yüzde 10’u yeni hissedarlara satılmıştır.

•

PARLAK BİR KARİYER HİKÂYESİ

Yahya Kemal, *Siyasî Hikâyeler* kitabında yer alan “**Dâmad Mehmed Paşa**” adlı hikâyesinde, Osmanlının son döneminde, devlet bürokrasisinde “paşa” unvanıyla birçok beldeler idare eden bir bürokratin portresini, hocası Neşet Efendi’nin dilinden anlatır. Mehmed, Bostancıbaşı Mehmed Ağa’nın oğludur. O dönemin geleneğine uygun olarak eğitimini mektebe gitmek yerine, konağa çağrılan özel hocalardan alır. Hoca Neşet Efendi de Mehmed’i bu vesile ile tanır, konakta ona özel dersler verir. Konaktaki görevliler tarafından özenle giydirilip süslenen bu küçük beyin çok etkileyici bir görünümü vardır. Ancak öğrenme konusunda aynı performansı göstermez; derinlemesine konulardan çok çabuk sıkılır, bıkkınlık gösterir. Öğrencisine daha fazla bir şey öğretemeyeceği kanaatine varan hocası da, yüzeysel bir takım bilgileri aktararak eğitimlik görevini tamamlamış olur.

Küçük bey, yirmi yaşına geldiğinde oturmasını kalkmasını bilen, uzun boylu, yakışıklı, görünüşüyle çevredekilerin dikkatini bir delikanlı olmuştur; bilgisizliğini ise susarak kapatır. O zaman henüz, futbol gibi herkesin fikir sahibi olduğu ortak konular da olmadığı için toplum içinde hemen hiçbir konuda fikir beyan etmez.

Gün gelir, Mehmed, Saliha Sultan'la evlenerek Saray'a damat olur. Bu evlilik ona parlak bir kariyer yolunun kapısını da açmış olur. İlk olarak Rakka (Suriye-Halep) Eyaleti Beylerbeyliğine tayin edilir. Böylece "paşa" unvanını da almış olur. Paşanın, gerçekte bilgisizlikten kaynaklanan suskunluğu, yeni çevresinde yüceliğinin bir göstergesi olarak algılanır.

Hocası Neşet Efendi, zavallı öğrencisinin, bu zorlu görevin altından nasıl kalkacağı konusunda endişelenirken, Paşanın, İstanbul'dan ayrılmadan görevini vekâlet usulüyle yöneteceği anlaşılır. Dâmad Mehmed Paşa, gelen zamanlarda, daha yüksek görevlere terfi eder, dolayısıyla buna paralel olarak geliri de artar; ancak bir şekilde o bütün bu görevleri İstanbul'daki konağından ayrılmadan yürütme maharetini gösterir. Nihayet gün gelip vefat ettiğinde de büyük bir devlet töreniyle defnedilir.

• • •

Hergün gazetelerin magazin sayfalarında boy boy fotoğraflarını gördüğüm, ancak ne iş yaptıklarını bir türlü anlayamadığım beyleri, bayanları gördükçe Yahya Kemal'in bu hikâyesini hatırlarım. Diyeceksiniz ki, Yahya Kemal'in yaptığı bir karikatür çizmektir; doğru, bu anlamda bir abartma olduğu açık. Eh, sanatın, özellikle de mizahın doğasında, okuyucu gözünde istenilen etkiyi doğurmak için bir miktar abartma olması kabul edilebilir ve tabii bir durumdur. Ama bu anlatılmak istenilen şeyin özünü değiştirmez.

Bu hikâyeler padişahlık döneminde idi, biz artık cumhuriyet, hatta demokrasi dönemindeyiz diye de düşünebilir, bu tür örnekler artık çok geride kaldı diyebilirsiniz. Bence bu kadar emin olmayın. Devleti aile ölçeğine küçültün, bazı aile şirketlerinin niye üçüncü kuşağa intikal edemedi batma nedenlerinin, yeterli profesyonel donanıma sahip olmadan, sanki fazlasıyla bu iş için yetiştirilmiş gibi

davranan aile fertlerinin davranışlarında saklı olduğunu görebilirsiniz.

Eminim ki, nasıl kazandıklarını çok iyi bilmediğimiz ama hep nasıl harcadıklarıyla magazin gündemine konu olan bu beylerin bayanların birçoğu, çok önemli şirketlerde yönetim kurulu üyesi vb kartvizitlere sahiptir.

•••

Geçen haftalarda, hazin bir biçimde koltuğundan uzaklaştırılan bir parti liderinin durumu iyi analiz edildiğinde, olayın ardında kendilerine dayatılan sanal bir başarıya daha fazla tahammülü kalmayan bir takım iç ya da dış dinamiklerin olduğunu varsaymak abartma olmayacaktır.

•••

Tabloya bir de tersinden baktığımızda, yukarıdaki örneğin aksine, Osmanlı'da Saraya damat olmuş çok sayıda parlak, gerçekten nitelikli yöneticinin varlığı da bir gerçektir. Ancak onlar hiçbir zaman, görevlerini İstanbul dışına çıkmadan sürdüren Mehmed Paşa kadar şanslı olmamışlar, birçoğu devlete hizmetlerinin bedeli olarak ölüm ve sürgün gibi ağır felaketlere maruz kalmışlardır.

•

İNSANIN YILDIZINI PARLATAN YETKİNLİKLER

YILDIZIN PARLADIĞI/ SÖNDÜĞÜ ANLAR

2010 yılı başında, o zamanki İsrail Dış İşleri Bakan Yardımcısının, Türk Büyükelçisine karşı düzenlediği “alçak koltuk komplosu”, iki ülke arasında neredeyse diplomatik bir krize dönüşmüştü. İki ülke ilişkilerini zora sokan bu siyasetçinin diplomasiyi bilmediği de söylenemez, zira kendisi Washington gibi bir dünya başkentinde temsil etmiş diplomasi kökenli bir zat.

Diplomasi, her anlamda bir incelikler sanatıdır; bu ilişki düzeyinde savaş kararı bile güler yüzle duyurulabilir. Çoğu kere, mesajlar şifrelenmiştir; karşısındakinin gerçekte ne demek istediğini bu işi bilenler hemen anlarken, konunun dışındakiler çoğu kere söylenenlerden ancak yorum yoluyla bir sonuç çıkarabilir. İki ülke arasında krize yol açan olayda ise İsraili devlet adamı, diplomaside hiç yapılmayacak bir yol izleyerek, Türk diplomata karşı sergilediği davranışın anlamını gazetecilere sözle, hem de İbranice olarak anlattı. Türk diplomat da, söylenenleri anlamadığı için, doğal olarak bu tablo içinde tebessüm ederek yer aldı.

...

Yetkinlik araştırmalarının başlangıcında, seçme aşamasında, üstün başarı potansiyeline sahip uygulayıcıların,

sıradan uygulayıcılardan nasıl ayrıştırılabileceği sorusu yatar. Yetmişli yılların başında Amerikan Dış İşleri Bakanlığı bu soruyu, ünlü psikolog **David C. McClelland**'a yöneltti; kendisinden genç diplomatların seçimi konusunda yardım talebinde bulundu. Bu talep üzerine McClelland, bakanlıktan, üstün performans gösterdiklerini düşündükleri diplomatların isimlerini istedi; bu kişilerle uzun mülakatlar yaptı. Bu görüşmeler sonunda üstün performans gösteren genç diplomatların şu üç ortak özelliğe sahip oldukları tespitinde bulundu:

Çapraz kültürel ilişkilerde duyarlılık: Bu kişiler, yabancı bir kültür ortamındaki insanların, söylediklerinin ötesinde gerçekten ne anlatmak istediklerini kavrama ve nasıl davranacaklarını öngörme yeteneğine sahiptirler.

Başkaları hakkında olumlu beklentiler: Bu diplomatlar, birbirinden çok farklı kişilerin temel inanç ve değerlerine kuvvetle saygı duyarlar ve bu bakış açılarını stres altında da koruma yeteneğine sahiptirler.

Politik ağları hızlı öğrenme: Bu kişiler, bir toplumda, kimin kimi etkilediğini ve her bir kişinin politik çıkarlarının ne olduğunu hızlı bir biçimde kavrama yeteneğine sahiptirler.

Dış İşleri Bakanlığı o dönemde personel seçiminde, halen birçok ülkede olduğu gibi akademik yeteneği ölçen bilgi içerikli sınav sistemini uygulamaktaydı. McClelland, okul başarısını esas alan bu yöntemin, diplomatların gerçek hayattaki başarısını öngörmediği tespitinde bulundu.

Bunun üzerine çabalarını iş başarısını öngörebilecek; ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik katmanları gözetme eğilimi olmayan yeni bir araştırma yöntemi bulmaya yoğunlaştırdı. Tasarladığı yöntemin önemli özelliklerini şöyle belirledi:

Ölçüt örnekler kullanımı: Bu yöntem, başarıyı ortaya çıkaran karakteristikleri tanımlayabilmek için işlerinde çok başarılı olan kişilerle daha az başarılı olanları karşılaştırmaktadır.

Başarılı sonuçlarla neden-sonuç ilişkisi olan edimsel düşünce ve davranışların belirlenmesi: Bu bağlamda yetkinlik ölçümleri; özenle yapılandırılmış durumlara ilişkin iyi tanımlanmış alternatif cevapları olan çoktan seçmeli testlerle elde edilen sonuçlardan farklı olarak, adayın örtük tutum ve davranışlarının ortaya çıkmasına imkân veren açık uçlu sorular da içermelidir. Çünkü gerek gerçek hayatta, gerekse iş hayatında test ortamındaki koşullara benzer durumlarla çok nadiren karşılaşılır. Bir kişinin iş hayatında neler yapabileceğine ilişkin en önemli gösterge, onun yapılandırılmamış bir durumda spontane olarak ne düşündüğü ve yaptığı —veya geçmişte benzer durumlardaki davranışlarıdır.

•••

Yazının başında zikrettiğimiz örneğe dönersek, bu olayda Türk diplomatın başarısız bir davranış sergilediğini söyleyebilir miyiz? Elbette ki hayır; çünkü ne bu görev için aranan özelliklerde ne de görev tanımını içinde, İbranice bilmek gibi bir mecburiyet yoktur. Kaldı ki konuşmanın içeriğini öğrendikten sonra büyükelçimiz diplomatik mekanizmaları işleterek gerekli tepkiyi de göstermiştir. Ancak olaya bir de “üstün performans sergileme” açısından baktığımızda, ortada hem diplomatımız hem de devlet açısından, anında tepki vermek gibi bir fırsatın kaçırılmış olduğu açıktır; bu fırsatın kaçırılmasının tek nedeni de büyükelçinin yerel dili bilmemesidir.

Bir diplomatın önüne meslek hayatında yıldızlaşmasına yol açacak bu türden altın fırsatlar çok az çıkmaktadır. Maharet, yıldızın parladığı anda onun ışığından yararlanabilmektir.

Peki, kusur sadece bu diplomatımızın mıdır; elbette ki hayır; bu olaydan belki de asıl ders çıkarması gerekenler, Bakanlığın ilgili birimleridir.

•

BİR AĞIR CEZA REİSİNİN DAVRANIŞSAL YETKİNLİKLERİ

Bir şekilde herkesin hayatını etkilediği için hukuk sistemi her zaman tartışma gündemindedir. Bir yılı aşkın süredir neredeyse her gün haber bültenlerini dolduran ünlü davalar, bu davalardaki sanık veya zanlı durumundaki bazı kişilerin çokça tanınan kimseler olması, hükûmetin anayasadaki bazı maddeleri değiştirme girişimi, hukuk sisteminin gündemdeki yerini bugünlerde daha da ön plana çıkardı.

Diğer birçok alanda olduğu gibi, hukuk sistemindeki problemleri da, nitelikleri itibariyle; sistemin dayanağı oluşturan düşünsel zemin, sistem yapısı ve uygulayıcıların davranışları olarak en az üç düzeyde ele almak gerekir. Suç ve ceza kavramlarının niteliğini; hukukun dayandığı ilkelere tartışıldığı birinci düzey, olgunun felsefi ve anlayış boyutudur. Doğal olarak bu alana giren konular, öncelikle akademik çevrelerde tartışılır, olgunlaştırılır. İkinci aşamada siyaset kurumu, bu teorik birikimi, kendi önceliklerine göre bir sisteme dönüştürerek uygulama çerçevesini belirler. Üçüncü aşama olan, belirlenen sistemin işletilmesi ise uygulayıcıların maharetinin sergilendiği alandır.

Biz sade bir vatandaş olarak bu sistemin sadece sonuçlarıyla karşı karşıyayız. Sonuçları tam olarak analiz etmek

ve anlamlandırabilmek için, bu işleyişi ortaya çıkaran bütün bu aşamalara bakmamız gerekmektedir. Örneğin modern ceza sisteminin asli ıslah unsuru kabul edilen hapsetme olgusu, felsefi bir kabuldür. Bu cezanın nasıl uygulanacağı bir sistem tasarımıdır. Usül ve esasları belirlenen bu sisteminin nasıl işletebileceği ise, büyük ölçüde uygulayıcıların maharetiyle ilgilidir. İlk iki aşama nispeten objektif bir nitelik arzederken, üçüncü aşama uygulayıcıların tutumlarına göre farklı görünüm kazanabilmektedir.

Usül esasları, yargılama süreci için görev tanımı niteliğindedir. Soruşturmanın nasıl yapılacağı, delillerin nasıl toplanacağı, zanlıların nasıl sorgulanacağı gibi soruların cevap usül esaslarıyla belirlenmiştir.

Bütün işlerde olduğu gibi, görev tanımlarına uyulduğu sürece uygulayıcıların başı derde girmez. Görev tanımlarına sıkı sıkıya bağlı kalmak onları sorumluluktan korur, ancak bu tutum sistem açısından iyi bir performansın teminatı değildir.

Mevcut hukuk sisteminin temel kabullerini bir yana bıraktığımızda, hemen herkesin birleşebileceği temel sorun, yargılamaların uzun sürmesi nedeniyle ortaya çıkan “adaletin gecikmesi” durumudur. Yargılama süresinin yıllara, hatta on yıllara uzadığı vakalar hiç de az değildir. Bazı davalarda, sanıkların tutukluk süresi, suç için öngörülen cezayı tam olarak karşıladığından, karar verildiğinde ceza süresi de tamamlanmış olmaktadır.

Tabii, bütün bunlar genellemedir ve genellemelerin her zaman algıyı körelme riski vardır. Çünkü insan doğası, genelleme yaparken olumlu olanı değil, daha çok olumsuz olanı esas alır. Oysa bu basmakalıp yargıları aşır biraz daha ayrıntıya baktığımızda, en olumsuz gibi görünen yapılarda bile her zaman mutlaka çok iyi işler yapan insanlar da bulunmaktadır.

Balıkesir'deki bir ağır ceza reisi; bir yıl içinde önüne

gelen 490 dosyadan 393'ünün, çoğunluğu bir veya iki celsede olmak üzere karara bağlamış. Karara bağladığı davaların tamamına yakını da üst mahkeme tarafından onanmış. Yani hızlı iş üretirken, işin kalitesinden de taviz vermemiş. Sözkonusu hâkim H. İbrahim Gözükara'nın bu sıra dışı performansı ile ilgili daha önce birkaç gazete haberi okumuştum. *Yeni Aktüel* dergisi, 214. sayısında, yerinde yaptığı araştırma ile hâkim Gözükara'nın performansını ortaya çıkaran nedenleri anlamaya çalışmış. İşte, Gözükara'nın kısa sürede sonuç almasını mümkün kılan davranışlarından bazıları:

¹ Hâkim H. İbrahim Gözükara, önüne gelen dosyayı çok iyi incelemekte, duruşma öncesinde dosyanın eksiksiz hale gelmesi için özel bir gayret sarfetmektedir.

² Gözükara, usûl esaslarına tam uymakla beraber, gerektiğinde sürece bizzat müdahale ederek, faks ve telefon gibi çağdaş imkânları kullanarak dosya ile ilgili bilgi ve belgelerin mahkemeye ulaşmasını hızlandırmaktadır.

³ Davet edildikleri halde duruşmaya gelmeyen tanıklar, duruşma esnasında bile olsa cep telefonu ile arayarak mahkemeye getirtme; sağlık raporu eksik sanık için görevlileri mahkemeye davet ederek anında sağlık kontrolü yaptırtma gibi sıra dışı yöntemlerle duruşmaların aynı günde sonuçlanmasını sağlamaktadır.

•••

Temel yetkinlikler; bir mesleği icra etmek için olmazsa olmaz olan bilgi ve beceri donanımıdır. Sözkonusu niteliklere sahip olmayan bir kişi zaten bu mesleğe kabul edilmez. Kişilerin bir takım resmî kurumlardan aldıkları diploma, ruhsat, sertifika vb belgeler meslekler için aranan asgari yeterliliklerin varlığının kanıtıdır. Ancak, bir işteki performansı farklılaştıran bu temel yetkinlikler değil, daha çok kişiden kişiye farklılık gösteren davranışsal yetkinliklerdir. Bunların neler olduğu da, en sağlıklı biçimde,

bu mesleği fiilen yapan kişiler arasında yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılır. Bu meslekte başarılı olanların, ya da diğerlerine göre nispi olarak daha başarılı olanların başarısını mümkün kılan özellikler nelerdir?

Eminim ki, adalet sistemi içinde hâkim Gözükara gibi, işini başarılı biçimde yapan nice isimsiz kahramanlar vardır.

Sistemin kendisinden kaynaklanan problemler saklı kalmak üzere, bu mesleğe girecek adaylarda aranacak yüksek performans ölçütleri bu uygulayıcıların davranışlarında saklıdır.

•

OLİMPİYAT DERSLERİ

Olimpiyatlarda bireysel başarılar tanıklık ederiz. Ve her defasında da etkileyici, göz kamaştırıcıdır bu başarılar: her yeni rekor insan bedeninin gizil gücüne hayran bırakır bizi. “Bunun da ötesi olur mu ?” dediğimiz bir noktada birileri çıkıp bunun olabileceğini kanıtlar bize.

Bu çarpıcı performansı ortaya koyan sporcuların bireysel çabaları elbette önemli. Onun için de madalyaları alkışı ve ödül onlar alır. Ama onlarla birlikte, onları oraya gönderen topluluklar da büyük coşku ya da hüznün yaşar. Sahip oldukları temsil değeri nedeniyle bu yarışmalar uluslar için eğlencenin ötesinde anlamlar taşır.

İnsan yönetimi açısından baktığımızda ise ülkelerin yetenekleri nasıl ortaya çıkardıkları, nasıl yönettikleri konusunda önemli ipuçları verir bu etkinlikler.

Madalyalar İmparatorluklara

“2009 Olimpiyatlardaki madalya dağıtımı ile ülkelerin millî gelirleri arasındaki ilişki nasıldır” diye düşünürken, beklediğim tabloyu *Sabah* Ekonomi Servisi yayımladı. (25 Ağustos 2009)

Tablonun ilk üç sırasında yer alanlar çağdaş, diğer ikisi geçmiş yakın zaman imparatorlukları. İlk dört sıradaki-

ler, BM Güvenlik Konseyi daimi üyesi. Altın madalyaların %57'sini tabloda yer alan ülkeler toplamış. %47'si ise ilk beşin. (Toplam altın madalya sayısı 302)

Özellikle Çin'in ilk sırada yer alması, olimpiyatlara ev sahipliği yapmadan daha fazlasına işaret ediyor. Çin, sadece ekonomide değil, hayatın diğer alanlarında da Amerika'yla baş edebileceğini kanıtlamak istiyor.

Ülke	Millî gelir (trilyon USD)	Altın madalya	Toplam madalya
Çin	10.2	51	100
ABD	13.1	36	110
Rusya	1.8	23	72
İngiltere	1.9	19	47
Almanya	2.6	16	41
Japonya	4.2	9	25
İtalya	1.7	8	28
Fransa	1.9	7	40
Brezilya	1.6	3	15
Hindistan	4.1	1	3

Yetenek Çeşitliliği

İlk dört sırada yer alan ülkeler, bünyelerinde farklı ırkları ya da farklı yeteneklere sahip insan tiplerini barındırıyor. Nüfus çokluğundan daha farklı bir durumdur bu. Bazı ırkların ya da bölge insanının yüzyıllar içinde gelişmiş özel yetenekleri var. Disiplinli çalışılırsa her topluluktan insanlar her sporu yapabilir. Ama bunun doğal bir sınırı var. Atletizmde nerdeyse bütün ülkeler adına siyah insanlar yarışıyor. Yetenek çeşitliliğini sağlamak için birçok ülke cazip koşullar oluşturarak yetenek ithalinde bulunuyor.

Sadece ham yetenek değil, yeteneği işleyip geliştirecek uzman da ithal ediliyor. Elvan'ı Rus antrenör Anatoliy Bychkov çalıştırıyor.

Yeteneği Ortaya Çıkaran Kùltürler

Jamaika atletizmde, kısa mesafe koşularında hayranlıkla seyredilen başarılar elde etti. Kazandığı 11 madalyanın tamamı bu alanda. Bunda siyah ırktan olmanın doğal bir avantajdır elbet, ama daha da önemlisi ÷lkede bu yetenekleri ortaya çıkarıp eğitecek ortak bir yaşam kùltürünün varlığı. ÷lkedeki eğitim sistemi, neredeyse koşma yeteneğine sahip çocukları tespit edip eğitime esasına dayanıyor.

Kaynak Tahsisi ve Teknoloji Geliştirme Yarışın Bir Parçasıdır

ABD’li yüzücü Michael Phelps tek başına 8 altın madalya aldı. Bu başarıda Phelps’in fiziki yapısı önemli bir etken: boyu 1.93, kol açıklığı 2.10 metre, bacakları kısa, gövdesi iri. Ama daha da önemlisi bu doğal yeteneği işleyen, geliştiren bir sistem var. Bu sistem, ilkokulda hiperaktif olduğu gerekçesiyle toplum dışına itilmek istenen ham yeteneği alıp işliyor ve geliştiriyor ve pazarlıyor. Yüzmeye 6 yaşında başlamış. Neredeyse günün 24 saatini havuzda geçiriyor. Başında Bob Bowman gibi sıkı disiplinli bir çalıştırıcı ile birlikte. Bütün bu çalışmalara paralel olarak yüksek öğrenimini de tamamlıyor.

Michael Phelps’le ilgili bir başka ayrıntı, mayosu. Özel bir malzemedен üretin bu mayonun değeri 500 USD ve bir mayo sadece 10 kez kullanılabilir. Özel üretim bu mayo, iddialara göre suyun üzerinde kalmayı kolaylaştırıyor ve sürtünmeyi azaltıyor. Ölçümlerin saliselerle yapıldığı bir arenada bunlar az avantaj değil.

Değişimi İzlemeyenler Yarış Dışı Kalıyor

Türkiye geleneksel olarak üstün olduğu güreş dalında tek (altın) madalya ile yetinmek zorunda kaldı. Onu da üç yıl önce vatandaşlığa geçen sporcumuz aldı. Bir yorumcu, güreşteki bu gerilemeyi değişen dış koşullara uyum sağla-

mamamızla açıklıyor: “Son kural değişikliği, ayakta tempo zayıflığına karşın yer güreşinde künde ve supleksi çok iyi yapan güreşçilerimiz için bir şanstı. Ancak 30 saniyede bir güreşin durdurularak parter pozisyonuna geçilmesi ve kura faktörü güreşin dengelerini bozdu. Bu kurallarla yönetilen güreş bizim yaşlı takımımıza yaramadı.” (Celal Demirbilek, *Hürriyet*, 19 Ağustos 2009)

Kıssadan Hisse

Bütün bu gözlemleri şirket yönetimi ile bağlantılandırdığımızda şu sonuçları çıkarıyoruz:

- » **Ancak geniş kaynaklara, farklı yeteneklere ve dünya çapında bir iddiaya sahip olan şirketler birden çok alanda çarpıcı başarılar elde edebilirler.**
- » Kazlara da elbette uçmayı öğretebilirsiniz. Ama uçmayı gerektiren bir işte kartal istihdam etmeniz daha doğrudur. Eğer yüksek uçuş gerektiren bir alanda başarılar elde etmek istiyorsanız, şirketinize dışarıdan kartal yeteneklerini dâhil etmeniz daha rasyonel bir yoldur.
- » **Çarpıcı bir başarı için sadece yetenekleri değil, yetenekleri geliştirip eğitecek uzmanları da dahil etmeniz gerekebilir.**
- » Yetenekleriniz ve kaynaklarınız sınırlıysa sadece doğal yeteneklerinizin izin verdiği, üstün olduğunuz alanda rekabet edin.
- » **Çok başarılı olduğunuz bir alanda dış dünyadaki değişimleri izlemiyorsanız bir süre sonra hezimet uğramanız kaçınılmazdır.**

MOSKOVA'YI YAKMA CESARETİ

Napolyon, 17 yıldır sürdürdüğü iktidar döneminde bütün Avrupa'yı altüst etmiş, ülkelerin düzenini istediği gibi şekillendirmiş, nihayet 1812 yılı Ağustos ayında kendisi için en büyük hedef olan Moskova'yı teslim almaya yönelmişti. Moskova'ya 110 km kadar batısında gerçekleşen savaşta, ağır kayıplar pahasına da olsa Rus ordusunu bozguna uğratarak 14 Eylül günü Moskova kapılarına dayandı. Planı, kışı bu muhkem şehirde geçirmektir.

Artık önünde hiçbir engel kalmadığını düşünen Napolyon, yeni bir sürprizle karşılaştı; şehir birçok yerde birden çıkan yangınlarla yanmaya başladı.

Moskova'yı yakma kararını o anda şehrin valisi olan Rostopchine vermişti.

Rostopchine asker kökenli bir yöneticiydi. Yüzbaşı rütbesine kadar yükseldiği ordudan ayrılarak Kremlin Sarayına geçmiş, burada önce Çariçe II. Katerina sonra da Çar I. Pavlo'ya uzun yıllar hizmet etmiş, ancak Çar'ın etrafındaki adamaların düşmanlığı yüzünden saraydan ayrılmak durumunda kalmıştı. Günlerini muhteşem şatosunda hatırlarını yazmakla geçiriyordu. Ancak bu sükûnet dönemi uzun sürmedi. Rostopchine, halk tarafından sevilen birisiydi ve bu sevgiyi dikkate alan Saray kendisini Moskova

valisi olarak görevlendirildi.

Napolyo'un, karşısına çıkan Rus ordusunu da yenerek Moskova'ya yaklaşması üzerine Rostopchine halkı topladı, onlara Moskova'yı ve Rusya'yı kurtarmanın tek yolunun şehri yakmak olduğu yönünde bir etkili söylev verdi; bunun için kendilerinden şehri boşaltmalarını istedi. Vali Moskova'nın dışına çıkararak durumu Çar'a şöyle rapor etti: "Yangın, Kremlin hizasındaki dükkânlar ve zahire ambarlarından başladı, sabahleyin diğer yerlerden de zuhur ederek şiddetli bir rüzgârın yardımıyla kırk sekiz saat süreyle tahribata devam etti. Ancak şehrin dörtte biri kaldı. Yağma yapamayacağı için Napolyon küplere binecek."

Öyle de oldu.

Napolyon'un "Büyük Ordu" adını verdiği muhteşem ordusu, yiyeceğini teslim aldığı kentlerden temin ediyordu. Bir yandan yeterli gıda stokunun olmaması, bir yandan da yaklaşan kış korkusu nedeniyle üstünde dumanlar tüten bu büyük harabenin önünde ancak 30 gün kadar bekleyebildi. Ortalıkta teslim alacak ne bir şehir ne de insanlar vardı. Moskova'dan geri dönüşü, kendisi için sonun başlangıcı oldu. Açlıktan ve soğuktan ordusundaki askerlerden büyük bölümü hayatını kaybetti; Napolyon da yenilgiyi kabullenerek kendi iradesiyle ordusunu terk etti.

Rostopchine bir ay kadar sonra döndüğü yıkıntılar arasında halkın coşkulu alkışlarıyla karşılandı. Çar da duygularını, "Moskova yangını ruhumu aydınlattı" cümlesiyle açığa vurmuştu.

Evet, bu çılgın vali Moskova'yı yakmış ama Rusya'yı ve hatta bütün Avrupa'yı Fransız işgalinden kurtarmıştı.

Tabii halkın Rostopchine'e karşı bu iyimserliği ancak birkaç ay sürdü, sefalet ortalığı kaplayınca, daha önce kendisini coşkuyla alkışlayanlar bu defa "kundakçı" ilan ettiler. İstifası Saray tarafından kabul edilen Rostopchine bundan sonraki yaşamını Paris'te tamamladı.

1985–1991 yılları arasında Rusya’yı yöneten Gorbaçov’un “Perestroika” (yeniden yapılanma) ve “Glasnost” (açıklık) uygulamaları da, Rostopchine’nin Moskova’yı yakma kararından daha az cesaretli kararlar değildir. Rejim (komünizm) ve devlet (Rusya) ikilemi arasında sıkışan Gorbaçov, büyük bir cesaretle komünizmi (rejimi) feda ederek Rusya’yı kurtarma iradesini ortaya koyabilmiş; devleti koruyabilmek için Sovyetler Birliği’ne dâhil devletlerin bağımsızlıklarının önünü açabilmiştir. Bu davranışıyla o kendi kariyerini sonlandırırsa da, sonraki on yıl içinde Rusya’nın çok daha güçlü biçimde yeniden tarih sahnesine çıkmasının zeminini hazırlamıştır.

•••

Liderlik bazı durumlarda, halka, çalışanlara sevimli gelmese de radikal kararlar almayı ve uygulamayı gerektirir. Bu devletler için olduğu gibi şirketler için de böyledir. Bu nitelikte kararlar almak, sanıldığı gibi her zaman salt bilgiye dayanmaz; ya da tersinden söylersek bu tür kararları alamayan yöneticiler sadece gelişmeleri öngöremedikleri için bunu yapmıyor değillerdir. Sıradan yöneticilerin belirgin özelliği günü kurtarmak, kendi iktidar süresini en az eleştiri, en az hasarla atlatabilmektir. Oysa bu nitelikte radikal kararlar almanın kısa süreli bir bedeli var; bütün mesele bu bedeli ödemeyi göze alıp alamamaktır. Doğaldır ki bu durum, seçim mekanizmalarıyla işbaşına gelen siyasi liderlerin cesaretini oldukça kırmaktadır. Ancak kısa sürede gözden düşmüş gibi görünseler de uzun dönemde toplum bu cesareti gösterebilen liderlere saygıda kusur etmemektedir.

Şirket yöneticileri açısından durum nispeten daha kolaydır; aldıkları kararlarla ilk anda birlikte çalıştıkları kişileri rahatsız etseler bile, yerlerini kaybetme riski olmadığı için bunu telafi edecek zamanı bulabilmektedirler.

GE’nin efsanevi lideri Jack Welch’in işbaşına geldiğinde

yaptığı ilk icraatlardan birisi gurup için verimsiz bulduğu alanlardan çekilme kararı olmuş, bu radikal operasyonlar nedeniyle de adı “Nötron Jack” e çıkmıştı.

Ülkeyi, şirketini kurtarmak için bazen Moskova’yı yakmak gerekebilir.

•••

Rostopchine’in ayrıntılı hikâyesi için kaynak: Yahya Kemal, *Târih Musâhabeleri* içinde, “Bir Hâile” yazısı.

•

GÜNÜN AYNASINDAN
YANSIYANLAR

TEAMÜL

2010 ve 2011 Yüksek Askerî Şura Toplantıları, kimlerin terfi edip etmeyeceği konusunda, Hükûmetle askerler arasında krize varan bir görünüm oluşturmuştu. Askerî kanadın savı, kimlerin terfi edeceğini “teamüller”in belirleyeceği şeklinde idi.

Teamül, sürekli tekrarlanması dolayısıyla öngörülebilir bir davranış biçimidir. Burada belirleyici olan, tekrarlanmanın dışarıdan gelen bir dayatma sonucu değil, kendiliğinden gerçekleşmesidir. Teamüle gücünü veren de bu kendindenliktir.

...

Devlet bürokrasisinde, bazı pozisyonlarda birkaç hafta, hatta birkaç gün bile çalışmış olmanın kalıcı avantajları var. Bu nedenle, insanlar emekli olmadan önce bir şekilde bu makamlara oturmak için büyük gayret sarfederler. Olaya bireyler açısından baktığımızda, böyle davranışları için kimseyi kınayamayız. Ancak bu davranış bireysel olmaktan çıkıp kurumsal bir davranışa, hatta planlamaya dönüşmüşse burada topluluk yararı açısından ciddi bir problem var demektir. Ülkemizdeki son dönemdeki koalisyon hükûmetlerinin küçük ortaklarından birisi, milletvekillerinin neredeyse yarısını, nöbet usulü ile bakanlık

koltuğuna oturtmayı başarmış idi. Belli ki, o pozisyonlara gelirken, ne onları oraya getiren iradenin, ne de kendilerinin bir performans beklentisi yoktu; önemli olan onların bir süre o koltukta oturmuş olmaları idi.

• • •

YAŞ sürecindeki tartışmalarda, benim için dikkat çeken tanımlama “O pozisyonun, teamül gereği filan kişi için hak edilmiş” olduğu yönündeki argümandı. Bu tamamıyla yukarıda sözünü ettiğimiz, kişinin, bulunduğu pozisyona bir şey katmaktan çok, bir süre o koltukta oturmasının getirdiği avantajların elde edilmesine yönelik bir tavrın yansımasıdır. Çünkü bir kişinin, bünyesinden yüzbinlerce insanın bulunduğu bir organizasyonun başına sadece bir yıllığına atanması, daha başlangıçta kendisinden mevcut işleyişin korunmasından öte bir beklentinin olmadığı niyetinin açıklanmasıdır. Bir başka yönüyle, organizasyonun kendisine o kadar büyük bir güven duyulmaktadır ki, tepedeki yöneticinin kim olduğunun bir önemi yoktur.

• • •

Şirketler sözkonusu olduğunda, tekrarlanan davranışlar olgusu, “gelenek” kelimesi ile ifade edilir. Mesela bazı şirketlerin geleneğinde, yazılı düzenlemelerinde böyle bir yasaklama olmamasına rağmen yönetim kademelerine dışarıdan birisinin getirilmesi kabul edilemez bir davranıştır. Aynı şekilde bu yapılarda, açıkça belirtilmemiş olsa da, yönetici pozisyonlarına giden kariyer yolları, genel müdür koltuğuna oturacak kişilerin hangi kariyer gurupları arasından çıkacağı hemen hemen belirgindir.

Az ücret, terfi için uzun süre bekleme gibi bir takım olumsuz yanları olsa bile, şirketin sağlam geleneklere sahip olduğu varsayımı ilk defa işe başlayacak gençler için önemli bir tercih nedenidir. Bu durumdan şirket çalışanlarının da memnun olduğu söylenebilir. Fakat bu aynı zamanda bir paradoks noktasıdır. Bir şirketin, çalışanlar

açısından cezp edici bir unsur olan belirginliğini sürdürülebilmesi, doğal olarak hiyerarşik bir katılaşmayı da beraberinde getirir. Daha önceki bir yazıda söz ettiğimiz park ve orman metaforunun yaşandığı bir durum. Böyle bir ilişki biçiminin yıllar boyu sürdürülebilmesi ancak performans konusunda hesap verme mecburiyeti olmayan ya da dış rekabet tehdidinin olmadığı tekel niteliğindeki kurumlarda mümkün olabilir.

•••

Ekolojik hayatta olduğu gibi, sosyal hayatta da sağlık durumu, bütünü oluşturan unsurların denge ilişkisine bağlıdır. Bu unsurlardan birisi kontrolsüz bir güç elde ettiğinde, kanserli hücrenin büyümesinde olduğu gibi sonunda organizmanın tümü yok olma riski ile karşı karşıya kalır. Böyle olunca da dışarıdan bir müdahalenin yapılması kaçınılmaz hale gelir.

Kendini güçlü hissettiği oranda bağımsız hareket etme güdüsü organizasyondaki bütün birimler için geçerlidir. Ancak bunu başlı başına bir kötülük olarak değerlendirmek doğru olmaz. Kıvamında kalan bireysel ihtiras gibi, kurumsal ihtiras da başarıya ulaşmanın temel unsurlarından birisidir.

Şirket içindeki birimlerin kendilerini bağımsız hissetmeleri olgusuna olumsuz yanından baktığımızda, yukarıda söylediklerimizin tersinin de doğru olduğu söylenebilir. Sınırı aşan ihtirası nasıl bireyi tüketiyorsa, bir birimin kendi varlığını korumak güdüsü, şirket varlığından önemli hale gelmişse bunun şirket için yıkıcı sonuçlar doğuracağı da açıktır.

Şirkette, liderlik fonksiyonu da tam da bu noktada devreye girmektedir. Dengeyi sağlamak görevi onundur. Çünkü liderlik kurumunda, diğer birimlerde olmayan iki yetki var; amaç belirlemek ve kaynakları tahsis etmek.

•••

Geleneklerinin olması bir şirket için kuşkusuz önemli bir avantaj, bir iyiliktir. Ancak her gelenek doğası gereği katılaşmaya eğilimlidir. Böyle olunca da başlangıçta şirket için avantaj olan gelenekler, bir süre sonra kurumsal performansın önünde engel olmaya başlayabilir.

Geleneklerinizi test için birkaç soru. Eğer, cevaplarınız hayırsa, geleneklerinizi gözden geçirmenin vakti gelmiş demektir.

- » Gelenekleriniz güçlenirken şirketiniz de güçleniyor mu?
- » Gelenekleriniz şirketinizin esnekliğini artırıyor mu azaltıyor mu?
- » Gelenekleriniz kilit nitelikteki çalışanları şirketinizde tutmaya hizmet ediyor mu?

•

TATIL

“Tatil”, dilimize Arapçadan aldığımız bir kelime. “İşsiz bırakma, muattal etme, geçici olarak iş bırakma” anlamında. Aynı kökten türeyen “atalet” kelimesi ise tembellik ve boşluğa işaret eder.

Hem Batıda hem bizim toplumumuzda işe ara verme olgusu, modern zamanlara ait bir davranış biçimi değil. Yüzyıllardır bu toplumlar, haftanın bir günü ve yılın belli günlerinde işlere geçici olarak ara veriyorlardı. Cumartesi gün Yahudiler için hiçbir işin yapılmadığı bir gündür. İsrail’de bazı otellerde asansörler, inançlarına sıkı sıkıya bağlı Yahudilerin hayatını kolaylaştırmak için her katta kendiliğinden duracak şekilde programlanmıştır.

Hıristiyanlıkta, birçok mezhepte tapınma ancak rahibin önderliğinde gerçekleştirilebilir. Bu nedenle ibadet etmek isteyen Hıristiyanların Pazar günü kilisede bulunma mecburiyetleri vardır. İbadet günü olması dolayısıyla Pazar “Holiday”, yani “Kutsal gün”dür. İslâm geleneğinde, Cuma toplu ibadet günüdür.

Sözkonusu toplumlardaki diğer tatil (işe ara verme) günleri de yine dini gereklere dayanır. Hıristiyanlıktaki Noel günleri, bizdeki Kurban ve Ramazan bayramı günleri gibi.

Tatil olgusunun dini bir içerikten, çalışanlar için “çalışmama hakkı”na dönüşmesi, sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan bir durum. Bu süreçte hafta sonu tatilinin bütün çalışanları kapsayacak şekilde resmîleşmesi, yukarıda belirttiğimiz dini gelenek nedeniyle çok zor olmadı. Daha önce zaten var olan uygulama yasal çerçeveye alındı. Ancak, çalışanlar için yıllık ücretli izin hakkının elde edilmesi her toplumda farklı mücadelenin verilmesini gerektirdi.

Zaman içinde birçok kavramın içerik değiştirmesi, daha olumlu bir söyleyişle içeriğinin zenginleşmesi gibi, tatil kavramını da içeriği değişime uğradı, farklılaştı. Tatilde, işe ara verme boyutuna, dinlenme ve eğlenme fonksiyonları eklendi. Artık büyük çoğunluk için tatil, yaz, güneş ve deniz anlamına geliyor. Geleneksel toplumlardaki diğer dini günler de bu değişim sürecinde, salt eğlence ve tüketim sembolleri haline dönüştü.

Hemen bütün ülkelerde, resmî tatillerin dışında çalışanların yılda ne kadar ücretli izin kullanabilecekleri yasalarla belirlenmiştir. Tabii, toplu sözleşmelerle bu süreler artırılabilir.

Bizdeki İş Kanuna göre “Yıllık ücretli izin hakkından vazgeçilemez”. Yani, bir çalışan “Ben izin kullanmaktan vazgeçiyorum, bana bunun parasını ödeyin” diyemez. Yine aynı düzenlemeye göre “Yıllık ücretli izin işveren tarafından bölünemez”. Tarafların yıllık ücretli iznin bölünerek kullanılmasında anlaşmaları durumunda bile, bu durum “bir bölümünün on günden aşağı olmaması” şartına bağlanmıştır.

Yasadaki bu zorlamalara rağmen, şirketlerin büyük çoğunluğunda yıllık izinler tam olarak kullanılmamaktadır. İK profesyonelleri için can sıkıcı işlerden birisi, kişilerin işten ayrılmaları aşamasında geçmiş yıllardan birikip gelen yıllık ücretli izin hakları konusudur.

Şirketlerde izin kullanımının problemlili hale dönüşme-

sinin başlıca iki temel nedeni var. Biri çalışanlar, diğeri şirketle ilgili. Çalışanlar açısından, tatil kavramı büyük ölçüde yaz mevsimi özdeşleşmiş olduğundan, bütün çalışanlar iznini bu aylarda kullanmak istemekte, bu da bütünüyle mümkün olamamaktadır. Şirket de, kişinin isteği dışında izne çıkarmak konusunda zorlayıcı değilse, hak edilmiş izin günleri birikmektedir.

Şirketlerin izin kullandırma kültürü ile kurumsallaşması arasında yakın bir bağ var. Şirketin çalışanlara izin kullanmada zorluk çıkarmasının birinci nedeni, izin döneminde gidenleri yedekleyecek personelinin bulunmaması. İkinci ve daha kritik bir neden ise şirkette bazı çalışanların kilit kişiler olduğu gerekçesiyle, onlar gittiğinde işlerin ciddi biçimde aksayacağı varsıymı.

Birçok şirket için, bu durum bir varsayımdan öte, adeta bir kâbustur. Gerçekten de bir takım operasyonların yürütülmesi öylesine tek kişinin bilgi ve becerisi bağlıdır ki, o kişi bir şekilde tatile çıkmayı başarsa bile, sanki işteymişçesine sürekli aranarak bilgisine başvurulur. Bu tablo, şirket içindeki yedekleme ve beceri planlamasının yeterince yapılmamış olmasının bir göstergesi.

Yukarıdaki tablonun daha da kötüsü, bu kişilerin kendi iradeleriyle uzun süreli izne çıkmaktan kaçınmaları, şirketin de bu davranışı büyük bir fedakârlık olarak algılamasıdır. Bu tutumun, “İzne çıkarsam, döndüğümde pozisyonumu ve gücümü kaybeder miyim?” gibi masum, kişisel bir endişenin yanında, devam ede gelen bir takım olumsuzlukları gizlemeye yönelik bir refleks olması ihtimalini de gözden uzak tutmamak gerekir.

Çalışanların düzenli izin kullanması, hem kendileri hem de şirket sağlığı için çok olumlu bir göstergedir. Eğer bir şirket, her kademedeki çalışanlarına düzenli izin kullandıramıyorsa, dönüp süreçlerini gözden geçirmesinde, her iki taraf için de büyük yarar var.

ANKARA'DA OLMANIN ZORLUĞU

Hepimiz birey olarak her gün, bir Őekilde ićimizi acıtan insan öykülerine tanıklık ediyoruz. Anadolu'nun bol oksijenli, yüksek yaylalarından getirdiği tertemiz ciğerlerini, kot taŐlama atölyesinde eriten babanın dramı, yerinden yurdundan kopmuŐ, geldiği yerde, doğum yeri ve dili nedeniyle yabancı muamelesi gören komŐunuzun garipliği, eŐini Tuzla tersanelerinin ilkelliğine kurban vermiŐ geŇ kadının ćiĐlikları, tıp fakültesini kazanıp da ailesinin yeterli geliri olmadığı ićin, burs bulamazsa okuyamayacağını söyleyen geŇ kızın yalvaran bakıŐları.

Ve bunlar gibi nice fotoğraflar.

Medya ćalıŐanları ićin de her zaman hazırda bekleyen, ironik bićimde cazip öykülerdir bunlar. Haber yaptıkları kiŐilerin hayatının deĐiŐtiĐine, problemlerinin ćzldĐine ćok kere Őahit olmuŐlar, bunun hazzını yaŐamıŐlardır.

Gerćekten de, az Őey değildir, yaptığınız bir haberle bir insanın hayatının kurtulmasına, en azından kolaylaŐtırılmasına vesile olmak.

Birey olarak da böyle davranırız. En yakınıımızdan, haberdar olduğumuzdan baŐlamak üzere, gücümüz yettiğince yardımcı olmaya ćalıŐırız insanlara. Hem bize mutluluk

veren, hem toplumsal ilişkilerin kalitesi açısından takdire değer bir davranıştır yaptığımız.

Bizim birey olarak bu şekilde davranmamız anlaşılabilir. Gücümüz de ancak bu kadarına yetmektedir. Ancak, bu tür olaylar karşısında, Ankara'daki devlet adamlarımızda aynı şekilde tepkiler vermekte; felakete maruz kalan vatandaşta herkes birden sahip çıkar görünmektedir.

Bir vatandaş olarak tabii ki, takdiri hak eden davranışlar bunlar. Ancak Ankara'da olmak ülkedeki adını bildiğimiz bilmediğimiz, haberlere konu olan olmayan bütün Çiçek'lerden sorumlu olmak demektir.

Ankara'da olmak, sadece derdini anlatabilenlerin değil, derdini anlatamayan, kendini ifade edemeyen acizlerin ve dilsizlerin de sahibi olmaktır.

Mahatma Gandhi, Hindistan ayaklanmasının lideri olmadan önce bir süre Güney Afrika'da yaşadı. Kendisinin iki çocuğu ile yanlarında bulunan kızkardeşinin oğlu okul çağındaydı. İyi bir eğitim almaları için bu çocukları Avrupalıların kurduğu okula gönderebilirdi. Gandhi, bunu yapmadı. Onları okul dışında eğitmeyi tercih etti. Bu nedenle de, bu çocuklar hiçbir zaman düzgün bir eğitim alamadılar. Gandhi, çocuklarını Avrupalıların kurduğu okula niye göndermediğini şöyle açıklıyor: "Onları Avrupalı çocukların gittiği okula gönderebilirdim. Ama bu bir kayra, bir ayrıcalık olurdu. Bu okullar Hintli çocuklara kapalıydı."

Gandhi, hayatı boyunca bu ve benzer tavırları gösterebildiği içindir ki, koca bir kıta onun sözüne güvendi, onun peşinden gitti.

Unutmayalım ki, şirketlerin de Ankaraları vardır ve buralarda sorumluluk üstlenenler, şirketlerde gördükleri görmedikleri, bildikleri bilmedikleri bütün insanların hak ve hukukundan sorumludurlar.

Kendiliğinden gündeme gelen veya bir şekilde gündeme getirilen problemleri çözmek sizi rahatlatabilir, bir

kısım çalışanlarınıza yardımcı olmaktan dolayı büyük mutluluk da duyabilirsiniz. Ama çözdüğünüz bu problem acaba başka hangi problemleri örtüyordur? Size derdini duyuramamış kaç çalışanınız daha vardır?

İster ülkenin bütünü olsun, ister bir şirket çalışanları, ürettiğiniz çözüm herkes için geçerli değilse, adil de değildir ve kısa sürede daha büyük bir problem olarak geriye dönecektir.

Merkezde olmak, daha az heyecanlı, daha soğukkanlı, daha kapsayıcı, kaynakların dağıtımı konusunda daha adil olmayı gerektirir.

Çünkü mülkün temeli adalettir.

•

ADAM/SAAT EĞİTİM NE İFADE EDER?

Şirket raporlarında, işletme içi eğitimler hep adam/saat ölçeğiyle yer alır. Rakiplerle, aynı sektörde bulunan şirketlerle karşılaştırmalar da doğal olarak bu birim üzerinden yapılır. Eğer bu değeri parasal olarak ifade etmek gerekirse o zaman da personelin eğitimi için yapılan harcamaların, toplam personel giderleri içerisindeki oranı belirtilir. Eğitim yöneticisinin hedefi de gelecek yıllarda, toplam personel giderleri içinde en yüksek oranlı eğitim bütçesini kopararak, şirkette, mümkünse sektörde en yüksek adam/saat eğitimi gerçekleştirmektir.

Bir şirketin kamuoyuyla paylaştıkları raporlarda, yukarıda belirtilen biçimde açıklamaların olması normaldir. Ayrıca bu bilgilendirmenin, şirketin imaj ve saygınlığının oluşturulmasında önemli bir katkısı olduğunu da teslim etmek gerekir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu bilgi, eğitim sürecinin sadece bir yüzünü yansıtmaktadır. Bu veriler bize, o şirketin eğitim için ne kadar bütçe ayırdığını, çalışanlarının eğitim, gelişimi için katlandığı fedakârlığı gösterebilir. Ancak bu verilerden hareketle, o şirketin eğitimden nasıl bir kazanç sağladığını görmemiz mümkün değildir. Şirket için eğitim harcamalarının anlam kazanması, ancak katlanılan maliyetlerin elde edilen somut çık-

tılarla kıyaslanmasıyla mümkün olabilir.

Şirketlerin çoğunda eğitimin değerlendirilmesi olgusu büyük ölçüde, eğitim programının değerlendirilmesi ile sınırlı kalmaktadır. Bu çerçevede eğitmenin konusuna hâkimiyeti, kullanılan malzemenin niteliği, fiziki koşullar, katılımcıların bu eğitimde edindikleri bilgileri işlerinde ne derece kullanabilecekleri gibi sorulara yanılar aranır. Elbette bunlar da değerli verilerdir, ancak bir çıktı, sonuç olmaktan ziyade, algılardır. Çünkü eğitim ortamının kendisi zaten teatral bir ortamdır ve bu türden sorular da sözkonusu teatral sunumun kalitesini anlamaya katkıda bulunur.

Peki, bir eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi için ölçek ne olmalıdır? Bütün eğitim programları için somut değerlendirme ölçekleri bulmak mümkün müdür? Bu sorular için her eğitimin niteliğine göre cevaplar aramak gerekir.

Eğitim çıktısının tanımı, gerçekte, eğitim ihtiyaç analizindeki gerekçede saklıdır. Sözkonusu eğitim programı hangi alanda bir iyileşme gerçekleştirmek, hangi problemi ortadan kaldırmak, hangi amaca ulaşmak için tasarlanmış, belirlenen sonuçların elde edilebilmesi için ne kadar bir zaman süresi öngörülmüştür? Eğitim sürecinde kazanılan bilgi beceri ve yeteneklerin uygulamaya geçirilmesi ne kadar bireylerin inisiyatifinde, ne kadar başkalarının katkısına bağlıdır?

Yukarıdaki sorular ışığında bakıldığında en somut değerlendirme ölçeği bulunabilecek olan eğitim türü, beceri geliştirme eğitimleridir. Bunların işe yansımaları, eğitim programının hemen ardından; üretimde hatalı ürün sayısının düşmesi, müşteri şikâyetlerinin azalması, raporlamanın istenilen nitelikte ve zamanda yapılması, veri işleme süresinin kısaltılması gibi ölçeklerle izlemek ve değerlendirmek mümkündür. Doğal olarak bu verilerin tümü parasal değerlerle de ifade edilebilir.

Kişilerin daha çok davranışsal yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlayan ikna becerisi, takım yönetme, liderlik yetenekleri gibi eğitimlerin sonuçlarının sağlıklı değerlendirilmesi için daha uzun süreli (üç ay gibi) uygulama süresinin geçmesini beklemek gerekir. Bu nitelikte kazanımların uygulamadaki görünümü, eğitimi alan kişiden ziyade, onun muhatap olduğu insanların davranışlarıyla somutluk kazanacaktır. Bu nedenle eğitimi programının etkinliğinin açığa çıkarılabilmesi, o kişilerin algı ve davranışlarını ölçmek gibi daha karmaşık bir süreci gerektirecektir. Örneğin, bir yönetici, astlarıyla olan ilişkilerinde problem yaşadığı gerekçesiyle bir geliştirme programına alınmışsa, bunun sonuçlarını, ancak bir süre sonra yeniden o astların değerlendirmelerini ölçmek suretiyle görmek mümkün olabilir.

Şirketlerin en büyük kaynak ayırdığı eğitimler, yeni bir vizyon çerçevesine oturtulan kültür değiştirme eğitimleridir. Bu nitelikteki eğitimlere, etkinliklere neredeyse şirket personelinin tümü dâhil edilir. Bu eğitimlerde elde edilen birikimin uygulamaya yansımaları ise tek tek bireylerden ziyade liderlik kurumunun davranışlarına bağlıdır. Dolayısıyla sonuçların da bu çerçevede değerlendirilmesi gerekir.

Eğitim programları sonunda alınan sertifikalar, kuşkusuz ki çalışanlar için bir onur vesilesidir. Yeni bir iş başvurusunda da kullanışlı oldukları da söylenebilir. Ancak, kaynak yönetimi açısından, şirkette eğitim için tahsis ettiğimiz imkânların verimliliğini, eğitim/adam saat tanımlamasının ötesinde somut çıktılarla ifade edemiyorsak, başlangıçtaki eğitim ihtiyacı analizi gerekçemize dönüp yeni bir sorgulama yapmamıza gerek var demektir.

•

BEYAZ ÇİZGİLER ÜSTÜNDE PLASTİK ENGELLER

Trafik işaretlerini anlamak için nerdeyse okur-yazar olmaya da ihtiyaç yoktur. Yollardaki kesik ve devamlı çizgileri, tabelalardaki şekilleri, lambalardaki renkleri ile bu semboller öylesine basit, anlaşılır biçimde tasarlanmıştır ki, dilini bilmediğiniz herhangi bir ülkede bile yolda ne kadar hızla gitmeniz gerektiğini, ne yana dönülüp dönülemeyeceğini, nerde önünüzdeki arabayı geçip geçemeyeceğinizi rahatlıkla anlayabilirsiniz. Kaldı ki, sürücü belgesi almak isteyen kişiler de yine bütün dünyada belli bir sınava tâbi tutulur. Bu sınavda cevaplanması istenen sorulardan bir kısmı da sözkonusu işaretlerin ne anlama geldiğidir. Yirmi yılı aşkın süredir ülkemizde sürücü belgesi alma süreci, sınav öncesinde uygulamalı bir eğitimi de kapsamaktadır.

Hafta sonları, bir dostumla birlikte Bostancı sahilinde yürüyüş yapıyorum. Sahile inerken Erenköy Camii Sokağını, dönüşte Bağdat Caddesine çıkmak için de Abdülkadir Noyan Sokağını kullanıyorum. Bir süre önce, sokağın caddeye elli metre kadar olan kısmının ortasına kırmızı renkli plastik direkler dikildi. İlk gördüğümde, sokağın bu bölümünün, acaba birilerine otoparak olarak mı tahsis edildiği düşüncesine kapıldım. Çünkü sokak burada, ha-

fif sola genişlediği için plastiklerle ayrılan bölüme ancak tek aracın geçebileceği bir açıklıktan girilebiliyor. Sonra anladım ki, bu engeller, sola dönecekler ile tam karşıdaki Kantarcı Rıza Sokağına devam edecekleri yönlendirmek için konulmuş. Zaten sağa dönüşü olmayan bir yolda, vatandaşın bu kadarcık bir yönlendirmeyi kendi başına yapamayacağı varsayılmış. Belki de benim bilmediğim bir takım olaylar belediyeyi buna mecbur etmiş.

Yollardaki beyaz çizgiler üzerine, bu türden plastik engeller konulması son yıllarda İstanbul'da epey yaygınlaştı. İlk bakışta metal zannedildiği için sürücüler bu engellere yaklaşmamaya özen gösteriyorlardı. Hatta bu nedenle, Kadıköy'de ölümle sonuçlanan trajik bir kaza da yaşanmıştı. Plastik oldukları anlaşılınca da birçoğu araçlar tarafından ezildi, kırıldı.

Peki, işaretlerin kavranmasının bu kadar basit, üstelik de bu kadar eğitim verildiği halde, trafik yöneticileri, belediyeler beyaz çizgilerin üzerine neden bir de bu plastik engelleri koyarlar? Niye buna ihtiyaç duyarlar?

• • •

Makro düzeydeki bu soruların cevabını, kamu yöneticilerimize bırakıp biraz da işletmelere bakalım. İşyerlerinde de benzer durumlarla karşılaşmıyor muyuz? Örneğin şirket, telefon görüşmelerinin birkaç dakikayı aşmaması için kural koyar, uyarılarda bulunur; kurala uyulmayınca, telefon konuşmaları üç dakikayı aştığında otomatik olarak kesen bir sistem devreye konulur. O yeni problemlere yol açtığı için bu defa da unvan ya da pozisyon bazında ayırım yapabilecek yeni kurallar, yeni sistemler araştırılıyor. Bu reaksiyonlar bazen insan onurunu yaralayacak düzeye kadar ilerler. Yani, beyaz çizgilerin üzerindeki plastik engeller de yetmez, araçlarla ezemesinler diye onların yerine metal kazıklar konulur. Şu anda İstanbul'un

birçok yerindeki yaya yolu, otomobillerin istilasından ancak demir kazıklarla korunabiliyor.

Sokaklardaki plastik engeller, somut oldukları için kolaylıkla görebiliyoruz. Oysa işyerlerindeki engeller bu kadar kolay görülemiyor da. Onları sadece sonuçları itibariyle; hayatı donuklaştıran esnekliği azaltan yansımalarından fark edebiliyoruz.

Eğer bir yerde önce beyaz çizgiler çekip, üzerine de plastik ya da metal engelleyiciler koyuyorsak; girilmez tabelasından sonra bir de sokağı bariyerlerle kapatmak durumunda kalıyorsak, bir şeyler yanlış gidiyor demektir. Yanlışlık sokaklarda mı, çizgiler demi, bariyerler de mi, insanlarda mı?

Bir şirkette ne kadar çok kural, ne kadar çok plastik engel varsa, bundan orada mikro yönetim eğiliminin de o kadar güçlü olduğu sonucunu çıkarabilirsiniz. Bir yerde yöneticiler her şeyi yönetmeye kalkıyorlarsa, bu aynı zamanda birçok problemin üzerini örttükleri; kalıcı çözümleri geciktirdikleri anlamına da gelir.

Sadece sonuçlara bakıp problemlere çözüm üretmek, çoğu kere, problemin asıl kaynaklarını örtmek anlamına gelebilir. Ancak hemen sonuç alacağını için bunun cazip bir yanı olduğunu da kabul etmek gerekir. Problemin temel nedenlerini araştırmaksa hem can sıkıcı, hem de zahmetlidir. Çünkü bu davranış bir sistem sorgulamasını da zorunlu kılar. Ama bunu yapmayı göze alamazsanız, çözdüğünüzü sandığımız, daha doğrusu üzerini örttüğümüz problemler kısa aralıklarla farklı şekillerde ortaya çıkmaya devam edecektir.

•

KÜÇÜK EKONOMİLER

Geçtiğimiz günlerde Beşiktaş'ta, Abbasağa Parkı'nın arka sokaklarında yürürken, bir evin demir parmaklığına kilitlenmiş bir el arabası gördüm. Üzerinde de bir not vardı: "Satılık Pilav Arabası" ve bir de telefon. Bir günlük pilav yapacak kadar pirinç ve yağ temin edildiğinde, pilav yapmasını bilen birisi için yürüyen küçük bir işletme ortaya çıkıyordu.

Ortaokulu Balıkesir'de okudum. Şehrin iki büyük caddesi olan Anafartalar ile Millî Kuvvetler'in bulunduğu meydanın bir köşesinde yerleşik İşbankası'nın önünde her zaman 5-6 boyacı otururdu. Her birinin çok güzel sandıkları vardı. Yerden 30 cm kadar yüksek bu sandıkların metal kısımları bakır havası verilmiş, işlemeli ve sarı bir metalle kaplı, üç yanındaki camlarda da ya dönemin sinema oyuncularının resimleri veya güzel tabiat manzaraları bulunurdu.

Bir bayram günü çocuklarımla Balıkesir'e gittiğimde, o boyacıları aradım. Çocuklarıma "Bu boyacılar tam kırk yıldır burada oturuyor, bu köşede, dedim." O gün sadece ikisi yerindeydi. Tatil günleri, isteyen çalışabiliyormuş, diğer arkadaşları gelmemiş.

"Belediye ve Banka sizi rahatsız etmiyor mu?" dedim.

Hem belediyenin hem de bankanın kendilerine anlayış gösterdiğini söyledi; memnuniyet belirten bir ifade ile.

Onların bütün sermayesi de, bir sandık ve ilgili kuruluşların yer gösterme konusundaki duyarlı davranışları.

Aynı yıllarda; evinde minik pastalar yapıp, küçük el arabasıyla bunları şehirde satan bir akrabamız vardı. Küçük arabasının üzerinde, belediyeden izinli olduğunu belirten bir de numara vardı. Sabah erkenden evinde, eşiy-le birlikte pastalarını hazırlar, sonra da gün boyu bunun satışını gerçekleştirirdi. Aile fertlerinin de evinde üretime katıldığı küçük bir ev ekonomisi. Çocuklarını, o küçücük el arabasıyla kazandığı parayla okuttu, evine onunla ekmek taşıdı.

O pastaların tadı hâlâ damağımdadır.

Dünyada, kendisini yoksullara yardım etmekle yükümlü sayan çok sayıda kurum var. Ülkemiz insanın bu bakımdan dünyanın önde gelen toplumlarından birisi olduğunu söylemek abartı olmaz. Bu yardımların neredeyse tamamı yoksullara karşılıksız olarak ulaştırılıyor. Dünyanın en yoksul toplumlarından birisi olan Bangladeş'te yaşayan ekonomi hocası Prof. **Muhammed Yunus** da yoksulluğu kendisine dert edinmiş bir bilim adamı. Ancak diğer kişi ve kurumlardan farklı olarak Prof. Yunus karşılıksız yardım yapmak yerine, yoksullara kredi verme yöntemini tercih etmiş. 1976'da üniversitenin yakınındaki Cobran köyündeki kadınlarla başlayan çalışma, ilerleyen yıllarda Grameen Bank adlı dev bir kuruluşla dönüşmüş. Tabii, banka deyince ilk anda aklımıza gelen resmin yanında, Yunus'un yoksullar bankası, ancak sürrealist bir ressamın tablosunda görülebilecek türden soyut bir varlık gibi durmaktadır. Grameen Bank, kredi vereceği müşteri kitlesi olarak, okuma yazması olmayan, ayağına giyecek ayakkabı bulamayan, belki hayatında paraya hiç dokunmamış

yoksul köylü kadınlarını seçmektedir. Verdiği kredilerin miktarı da, yerel para ile 40 Dolara yakın küçük tutarlar. İnsanlar bu borçlarını, haftalık taksitler halinde bir yılda geri ödemektedirler. Muhammed Yunus'un başardığı iş insanların bu krediyi verimli bir işe dönüştürebilmesi. Kimisi bu para ile bir bambu sepeti için gerekli malzemeyi alıp işlemekte, kimisi evine aldığı iki tavuk ya da bir koyunu beslemekte, kimisi de evinde yaptığı börekleri çarşıya götürüp satmaktadır.

Yoksulluğu önleme konusundaki çalışmalarıyla 2006 yılında Nobel Barış Ödülü'ne layık görülen Prof. Yunus bu alandaki çalışmalarını ve Grameen Bank öyküsünü **“Yoksulluğun Bulunmadığı Bir Dünyaya Doğru”** adlı kitapta bir roman tadında anlatmaktadır.

İnsan yönetimiyle ilgilenen herkesin Muhammed Yunus'un deneyiminde öğreneceği çok şey var. Ama insana yaklaşım konusundaki şu tespitin ben özellikle altını çizmek gereğini duydum:

“Ben her insanın değerlendirilmemiş bir hazine olduğuna inanırım. Herkesin sınırsız bir potansiyeli vardır.”

Bir boyacı sandığı ile bir pilav arabası ile evde bakılacak bir keçi ve iki tavuk ile yufka imalatı ile eşarp işlemeleriyle, bir dikiş makinesi ile göreceli olarak iyileştirilebilecek ne kadar hayatlar var.

Muhammed Yunus'un Bangladeş'te başlattığı yoksulları kredilendirme modeli, Prof. **Aziz Akgül**'ün öncülüğünde, **Türkiye İsrافی Önleme Vakfı** tarafından 2003 yılından bu yana ülkemizde de başarıyla uygulanmaktadır. Türkiye İsrافی Önleme Vakfı'nın web adresi ile projeye kaynak tahsis eden HSBC tarafından yayımlanan **“Türkiye'nin Mikrokredi Öyküleri: Hayatım Roman”** isimli kitapta uygulamaya ilişkin insana heyecan veren çok çarpıcı öyküler var.

Ülkemizde de işsizliğin, yakın zamanların en yüksek düzeyinde seyrettiği bu dönemde, Grameen Bank deneyimine Muhammed Yunus'un yoksulluğun ortadan kaldırılması konusundaki yaklaşımlarına daha yakından bakmakta yarar var

•

TABIAT KİTABINDAN DERSLER

TABIAT KİTABINDAN DERSLER

Tabiatın gücünü, sadece sel baskınları, deprem, yıkılan köprüler gibi can yakıcı olaylarla hatırlıyoruz nedense. Bu tür felaketler, içinde yaşarken unuttuğumuz, unutmaktan da öte, uslanmaz bir iştahla tüketmeye çalıştığımız tabiatın varlığını; yakamızdan silkeleyerek, canlarımızdan can alarak hatırlatıyor bize.

Tabiatın doğal bir sistemi var; bu sistemin işlemesi için dışarıdan bir müdahaleye ihtiyaç yok. Her hareket, her oluşum bir başka süreci harekete geçiriyor ve kesintisiz bir dönüşüm gerçekleşiyor böylece.

Klasik metinlerde, insan bedeni ile tabiatın işleyişi arasında ilişkiler kurmak yaygın bir gelenektir. Bu anlayışa göre; tabiatın dört temel unsuru olan su, ateş, toprak ve rüzgâr başta olmak üzere; tabiatla ne varsa bunların tümünün insanda da bir karşılığı bulunmaktadır. Bu bağlamda, insan için “küçük evren”, insan dışında kalan varlıkların tümü için de “büyük evren” benzetimi kullanılmıştır.

Bilimin henüz laboratuara girmedığı dönemlerde insanlar için en önemli bilgi kaynaklarından birisi “tabiat kitabı” idi. Gerçekte de insanlık hiçbir zaman, tabiatın sınırlarını keşfetme ilgisini kaybetmedi.

Fizik gibi doğrudan evrenin işleyişini esas alan bilim-

lerin, tabiat kanunları kesinliğinde tezler öne sürmeleri nispeten kolay anlaşılır bir durum. Toplumsal ilişkilerin niteliğini anlamaya çalışan sosyolojinin, insanın doğasını çözümlenmeye çalışan psikolojinin sonuçları ise hem daha soyut, hem daha değişken; toplumsal yapı ve insandaki değişimle bağlantılı.

Montesquieu, “*Kanunların Ruhü Üzerine*” adlı o ünlü eserinde, yeni kanun vazetme iddiasında değildir; peşinde olduğu şey; doğal işleyişe ilişkin kanunların tespitidir. Ya da o kanunların niye ortaya çıktığının açıklanması gayreti.

Sel baskını ile ilgili yorumları izlerken dikkatimi çeken hususlardan birisi; bilim adamlarının “afet”, “felaket” gibi heyecanlı tanımlamalar yerine, “iklimdeki olağan dışı hareketler” demeyi tercih etmeleriydi. Onların bakış açılarına göre yüz yılda, beş yüz yılda bir de tekrarlırsa, bu tür iklim değişiklikleri, bir proje yapılırken hesaba katılması gereken değişikliklerdir.

Bu açıklamaya göre, bizim “afet” olarak isimlendirdiğimiz olaylar, seyrek gerçekleşse de tabii işleyişin bir parçasıdır. İnsanların, tabii sistemin işleyişine müdahale niteliğindeki davranışları (dere yataklarının işgal edilmesi, ormanların yok edilmesi, zararlı atık üretimi vb), olağan dışı iklim değişikliklerinin toplum için bir felakete dönüşmesini kolaylaştırmaktadır.

Genellikle bunlara karşı tedbir almak mümkündür. Ama bazı hallerde ne kadar çok tedbir alırsak alalım bunların olumsuz etkisinden tümüyle korunmak mümkün değildir.

Deprem gibi büyük oluşumlar, henüz sırrını çözemedik de tabiat için bir yenilenme ameliyesidir. Bu nedendir ki, bilim adamları küçük depremler gerçekleştiğinde, buna sevinmemiz gerektiğini ifade ediyorlar. Bunun nedeni; küçük depremlerin büyük deprem riskini ortadan kaldırıyor olmasıdır.

•••

Amerika’da başlayıp sonra Avrupa’ya sıçrayan ve hâlâ değişik biçimlerde etkisini sürdüren ekonomik kriz, dünyada birçok firmanın batmasına, büyük miktarda varlığın el değiştirmesine yol açtı. Kriz etkin hale geldiğinde, az sayıda bilim adamının bunu tahmin ettiği; konu ile ilgili diğer uzmanların bu konuda bir öngörülerini olmadığı da ortaya çıktı. Bu, daha çok ekonomistleri ilgilendiren bir tartışma konusu.

Olaya, yönetim uygulamaları açısından baktığımızda, ekonomik krizleri, “iklimdeki olağan dışı hareketler” açıklamasında olduğu gibi “ekonomideki olağan dışı değişiklikler” olarak adlandırmak mümkündür.

Ancak şirketler de, uzun sükûnet dönemlerinin etkisiyle, sanki bir daha hiç kriz olmayacakmış psikolojisine kapılmaktadır. Bundan en çok etkilenenlerin ise; dere yataklarını işgal eden, ormanları kesen, kıtlık varsayımını hesap dışı tutup depolarında kara gün için hiçbir hazırlığı olmayan yapı ve şirketlerdir.

Tabii, buradaki tabiat benzetimlerinin yerine; gerçek bir değer üretmeden kazanma hırsı, şişirilmiş ekonomik değerler, sermaye yetersizliği ve dünyadaki gelişmeleri yakından izlememe gibi ekonomik unsurları koyabilirsiniz.

“Bu işlerin ortaya çıkmasında hiçbir kusuru olmayanların günahı ne?” diyecek olursanız; “Kurunun yanında yağ da yanar” demiş atalarımız.

Yağmur yağınca herkesi ıslatır.

En çok da yoksulları ve güçsüzleri.

•

AĞAÇLAR VE ŞİRKETLER

Doğal olarak ağaçların yeryüzünde görünen kısımları ile ilgiliyiz; gövdesi, dalları, yaprakları ve meyveleriyle. Çünkü ağaçların bu görünen kısımlarından istifade ediyoruz; güzelliğini seyrediyor, gölgesinde oturuyor ya da meyvesini yiyoruz. Bildiğimiz, belki yolumuzun üzerinde olması dolayısıyla her gün önünden geçtiğimiz bazı ağaçların hep gelişip gürbüzleşmesini izlerken bazılarının da birdenbire kuruduğuna, meyve vermediğine tanık oluyoruz. Kuruyan ağaçların niye kuruduğunu kolay farkedemiyoruz. Çünkü ağacın kurumasına ya da verimsizleşmesine yol açan unsurlar çoğu kere toprağın altında gizlidir; ağacın köklerinde.

Barajlarla kontrol altına alınmamış nehirlerde ilkbaharın azgın suları, büyük bir uğultuyla yakıp yıkar etrafı. Yazın suların çekilmesiyle nehir yataklarında ilginç manzaralar çıkar ortaya. Nehrin, uzak bölgelerden taşıyıp getirdiği ağaçlar, sürüklediği taşlar ve daha da çarpıcı olanı suyun kaldırıp götürdüğü toprağın altından açığa çıkan ağaç kökleri.

Çocukluğumda, nehir yataklarında gördüğüm bu ağaç kökleri bana hep ilginç gelmiştir. Hemen suyun dibinde bulunan söğüt ağaçlarının kökleri sık, ince ve kısadır;

uzunlukları birkaç metreyi geçmez. Hayatta kalmak için suya yakın olmak zorundadır söğüt ağacı; sudan uzak yerde yaşayamaz; dokusu gevşek, gövdesi çürüktür; insana esenlik veren hışırtısı ve gölgesi dışında ne mobilya ne de endüstri için makbul bir ağaçtır. Ömrü de kısadır, diğer ağaç cinslerine göre. Çünkü yüzeyden beslenir; toprağın derinliklerinde saklı imkânlarla, zengin minerallere ulaşmaz.

Bir de çınar ağaçları var; yerin altındaki kökleri neredeyse gövdelerinden uzundur; metrelerce derinliğe iner bu kökler. Etrafı gölgelik çukur yerde kalmışsa eğer, güneşe ulaşabilmek için bir sütun gibi uzanır gökyüzüne. Farklı besin kaynaklarına uzanma kabiliyeti nedeniyle çınar ağacının hem dokusu sağlam, hem de ömrü uzundur. Uzun boylarına rağmen ne fırtınalardan ne de susuzluktan kolay etkilenmezler.

Zeytin de kök yapısı itibarıyla çınara benzeyen bir ağaçtır. Ne var ki, o çınar ağacı kadar ihtişamlı bir görünüme sahip değildir. Çünkü o meyve veren bir ağaçtır ve daha iyi meyve vermesi için de dalları sık sık budanır.

Yaşlı gövdede, her daim taze fidanlar.

Zeytin ağacının bir başka özelliği de, bir yıl az ikinci yıl çok ürün vermesi.

Buna karşılık iyi bakılan bir zeytin ağacının bin yıldan fazla yaşadığı söylenir.

•••

Köklü şirketler, zeytin ağaçları gibidir. Onların gücünü ilk görünüşte fark edemeyebilirsiniz; çünkü onlara güç veren derin köklerin önemli bir bölümü bir mütevazılık örtüsüyle örtülmüştür. Bu derin kökler; ürün geliştirme yeteneği, güçlü bir dağıtım ağı, sağlam bir yönetim geleneği, değişimi öngörme sezgisi gibi farklı biçimlerde olabilir.

Bu nitelikteki şirketlerin her yıl yüksek kârlar etmeme si de bu mütevazılık örtüsünü güçlendiren bir başka fak-

tördür. Çünkü uzun bir hayat içinde iniş çıkışları; kâr ve zararları birlikte barındırır.

Ekonomide işlerin olağan gittiği dönemlerde, şirketlerin gücünün, köklerinin ne kadar derinlere uzandığının çok farkında değiliz. Piyasadaki arz ve talep dengesi, kolay finansman imkânları, irili ufaklı çok sayıda şirketin işlerini yürütmesini mümkün kılar.

Herhangi bir nedenle bir sektördeki arz ve talep dengesinin bozulması ya da yaşadığımız günlerde olduğu gibi, ekonominin tümünü etkileyen genel bir kriz, şirketlerin hayatiyetleri için test zamanlarıdır. Dışarıdan benzer özelliklere sahipmiş gibi görünen şirketlerin bir kısmı, esen kuvvetli fırtına ile yerlere serilirken bir kısmı da, bu fırtınadan daha güçlenmiş olarak çıkarlar.

Köklerinin derinliği ve gövdesinin sağlamlığı ile krizlere karşı dayanıklı bu nitelikteki şirketler için en önemli risk, özbakım eksikliği; dalların budanmaması, geleneklerine mahkûm olup kendisini yenileyememesidir.

Bu durumda ortada meyve vermeyen, sağlam bir gövde kalır.

Ondan da sadece ağaç olarak yararlanılır.

Ne yazık ki, iş dünyasında bunun örnekleri de az değildir.

•

ORMANI PARK HALİNE GETİRMEK

Her şirket gelişim ve büyüme sürecinde kendine has bir yapı ve işleyiş ortaya çıkarır. Dışarıdan bakan birisi için, sadece kâğıt üstündeki bir takım bilgilere; görev tanımlarına, iş süreçlerine bakarak bu yapı ve işleyişi tam olarak kavramak mümkün olmaz. Çünkü hayat her zaman kalıpların önündedir. Fiili işleyişte, kâğıtlara, raporlara yansımayan öyle ayrıntılar vardır ki bunlar çoğu kere şirketin başarısı için anahtar unsur niteliğindedirler. Bu nedenle yönetim danışmanları bir şirkete geldiklerinde ilk yaptıkları işlerden birisi, oradaki fiili işleyişi anlamaktır. Bu amaçla şirkette çalışan herkesin görev tanımlarını isterler, iş süreçlerine bakarlar, daha da önemlisi kilit pozisyon-daki kişilerle derinlemesine mülakatlar yaparlar. Özünde karmaşık olanı basitleştirme, gizli olanı açığa çıkarma çabasıdır bu. Daha mecazî bir dille söylersek, ormanın park haline getirilmesi süreci.

...

Merkezi Londra'nın neredeyse yarısını kaplayan o yemyeşil, düzenli parkları gezen herkes etkilemiştir. Canınız sıkıldığı anda, şehrin karmaşasından çıkıp, kilometrelerce uzayan yeşil alana girebilirsiniz. Derelerde ördekler yüzer, sincaplar dolaşır çevrenizde. Ağaçlarda kuş cıvıltıları.

Parklarda vahşi doğa sınırlanmış ve kontrol altına alınmıştır; hem size huzur veren tabiatın içindediniz hem de bir ormanın getirdiği risklerle karşılaşmayacağınıza dair güven duygusunu yaşarsınız.

Her biri, dünyaca bilinen bir markaya dönüşmüştür bu parkların. Regent's Park, Kensington Bahçeleri, Green Park, St. James Park ve isteyenini istediğini söyle özgürlüğüne sahip olduğu Hyde Park. Tabii, sadece burada, hatta parkında sadece belirlenen köşesinde konuşmak kaydıyla.

Öngörülebilir risklerle yaşamının bedeli; sınırlarını başkalarının çizdiği, denetim altında bir özgürlüğe razı olmaktır.

• • •

Girişimciler, risk alma yetenekleri yanıyla gözü kara insanlardır. Bir işin kurulması aşamasında tutku bir miktar gerçeğin üstünü örter. Dışarıdan bakanlar, karanlık ormanın ortasında, sarp kayalıkların üstünde zirveye doğru giden bu adam için "ha düştü, ha düşecek" kaygısını taşırlar.

Piyasalar, büyük ormanlardır. Ve orman en güzel nimetlerini her zaman en büyük tehlikelerle birlikte sunar. Tarlalarda istediğiniz kadar çilek bulabilirsiniz; ancak gerçekten tadını unutamayacağınız bir çilek yemek isterseniz Uludağ'ın engebeli arazisine tırmanmayı göze almanız gerekecektir. Gerçek bir alabalığı, üretim çiftliklerinde değil, dağın zirvesindeki dondurucu sularda arayacaksınız.

Yönetim danışmanları, şirket sadece bir park olsun isterler. İçinde hiçbir belirsizliğin ve tehlikenin olmadığı, vahşi hayvanların kontrol altına alınıp seyirlik öğeler haline getirildiği bir park.

• • •

Edebiyat fakülteleri inceleme yapan bilim adamları, hatta çok iyi eleştirmenler çıkarabilir ama şair, yazar ve sanatçı yetiştiremezler. İyi bir eğitim kişiye kendini iyi ifade etme, düzgün cümleler kurma becerisi kazandırabilir.

Ancak sanatın özünü oluşturan o yakıcı tutku, adanmışlık duygusu, eğitimden bağımsız, kişiye hocaların ve danışmanların veremeyeceği kişisel bir özelliktir.

Özellikle ilk kuşak girişimciler, ihtiras ve tutkuları nedeniyle işlerini bir orman gibi geliştirirler. Bu brüt bir yapıdır, doğal olarak içinde birçok fazlalık ve belirsizlik barındırır. Çünkü o bütün dikkatini zirveye giden yolda vermiştir. İleriye yönelik bu bakış ayağının dibindeki fazlalıkları görmez. Yolda olmanın, yürürken her adımda yeni keşifler yapmanın heyecanı doludur. Bu heyecan ve gençlik enerjisiyle girişimci, bir süre için karalılaştığı belirsizlikleri tolere etmeyi başarır. Ancak belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bu tutumu sürdürmenin riski yüksek, bedeli ağırdır. Bu aşamadan, tutkudan arınmış profesyonel aklın devreye girmesi bir zorunluluk haline gelir.

Profesyonel aklın, belirsizliği azaltacağı, karar süreçlerini daha rasyonel hale getireceği doğrudur. Ancak ironik biçimde, bu kolaylık belli zaafı da beraberinde getirir. Belirsizlik ortadan kalkarken, işin görünmeyen dinamiğini oluşturan o amatör risk alma duygusu, sadece başarmanın getirdiği ihtiras da yavaşça ortadan kalkar.

Orman karmaşık bir oluşumdur, belirsizlikleri çoktur. Ancak bu karmaşıklığın yanında o kendi dinamikleriyle, dışarıdan destek almadan kendini yenilme kabiliyetine de sahiptir.

Park riski az, insana ferahlık veren düzenli bir yapıdır, sürprizleri yoktur. Üstelik varlığını sürdürmek için her daim uzman bahçıvanların bakımına muhtaçtır.

Yönetim danışmanlarının önerilerinin önemli bölümünün şirketler tarafından, uygulamaya geçmeden parlak dosyalarda kalmasında bu hissiyatın da payı var mıdır?

•

BİR RESMİ BÜTÜNLEMEK

BİR RESMİ BÜTÜNLEMEK

İnsan dağılarak varolur. Yaşamak, biraz da kendimizi, varlığımızı dağıtmaktır. Aynı zamanda yaşamak, gizlenmektir. Hepimiz, ilişkide bulunduğumuz insanlara; bunlara eşlerimiz ve çocuklarımız da dâhildir, kişiliğimizin bir yanını açarken bir yanını da gizleriz. Hayır, bu kötü niyetlilikten kaynaklanan bir davranış değildir; yaşamın kendisi tam da budur. Çünkü bazı ortamlar nitelikleri gereği, bazı özelliklerimizi parlatır, öne çıkarırken, bazı özelliklerimizi geri plana iter. Kendiliğinden olan bir davranıştır bu. İş ortamına giderken, sadece kravatımızı ve lacivert elbiselerimizi giyerek değil, bir miktar maskemizi de takıp gideriz. İlişkiler, dostluk sürecine doğru evirildikçe yüzümüzdeki, ruhumuzdaki maskeleri de gevşetir, bizim olan, gizlemeye ihtiyaç duymadığımız kimliğimizle çıkarız ortaya. Bu nedenle ki, bir insanla kurduğumuz ilişkilerin niteliğine bağlı olarak farklı izlenimlere sahip oluruz. O insanla aynı ortamı paylaşmış bulunan kişiler bize farklı porteler çizebilirler. Gerçekte bunlar aynı gerçekliğin farklı zamanlarda, farklı ışık ortamlarında çekilmiş resimleridir. Toplam gerçeklik, bütün bu parçaların bir araya getirilmesi ile ortaya çıkar.

Bir insanı anılmaya değer kılan, her birimizin üzeri-

mizde bıraktığı etkilerdir. Bu etkilerin bizdeki karşılığı ne kadar hakiki ise, o kişiyi anmamız, konuşmamız da o derecede anlam ve derinlik kazanır. Çünkü bu aynı zamanda o kişi ile olan hukukumuzun niteliğine de işaret eder; daha açık bir anlatımla, o kişinin bizim üzerimizde olan hakkına.

Adnan Beyle ilgili bir konuşma yapmam istendiğinde bunları düşündüm ve Adnan Beyin benim üzerimdeki etkisini, hakkını ve hukukunu.

Bu vesileyle onun, bende iz bırakan ve yeri geldiğinde örnek olarak zikrettiğim iki özelliğine dikkat çekmek istiyorum; uzmanlığına ve sanatçı yanına. Tabii, uzmanlık derken, onun bankacılık ya da iktisatçılık alanındaki bilgisini tartışacak değilim; bu benim haddim değil, kastettiğim uzmanlık tavrının ondaki psikolojik yansıması.

Özellikle, iktisat, işletme gibi genel alanlarda eğitim görmüş kişiler, yönetici kademelerinde yükseldikçe uzmanlık nitelikleri sönükleşir. Kendileri de bundan rahatsızlık duymazlar. Kaldı ki işin niteliği de zaten bunu gerektirir. Bu pozisyonlarda onlardan beklenen, uzmanlıklarını sergilemek değil, işi yönetmektir. Ancak bazı meslekler vardır ki, bunlarda uzmanlık her zaman pozisyondan daha değerli, daha tatmin edicidir. Bir doktor, başhekim bile olsa, zor bir ameliyatı başarmış olmanın hazzını hiçbir şeye değişmez. Ben İlhan İmik beyi, üst düzey yöneticilik, yönetim kurulu üyeliği gibi değişik pozisyonlarda çalışırken gördüm. Ama hiçbirisinde bir dava ile ilgili konuşurken yüzünde beliren o muzafferiyet ifadesini göremedim.

Adnan Beyi tanıdığımda, unvanı müdür yardımcısı idi. Ama bir uzman olarak çalışıyor ve bundan da büyük bir haz duyuyordu. Sonra birim müdürü, genel müdür yardımcısı ve nihayet genel müdürlük koltuğuna oturdu. Bütün bu pozisyonlarda bulunurken de yine uzmanlık ni-

teligi öndeydi; kendi alanında fikir beyan etmekten büyük zevk duyardı. Bir gün, çevresinde iktisattan konuşacağı çok kişi bulunmadığından yakınmıştı. Doğrusu, bu sözün, büyük çoğunluğu iktisat eğitimi görmüş bir banka ortamında söylenmiş olmasını biraz yadırgamıştım. Bu sözün hakikatini, tam olarak kendim doktora tezi yazarken kavradım. İlgilendiğim konu ile ilgili, çevremde, tez hocam da dâhil olmak üzere derinlemesine konuşabileceğim hiç kimse yoktu. Adapazarı'nda görev yapan bir arkadaşım tezinde, benim konumla ilgili bir bölüm vardı. Bir gün kalktım Adapazarı'na gittim. O arkadaşla bir, iki saat sohbet edip geri döndüm. O zaman anladım ki, Adnan Bey, "Çevremde iktisat konuşabileceğim kimseler yok" derken, kendi uzmanlık alanının uç noktalarını, belki teorik temellerini konuşabileceği kişiler arıyordu.

Adnan Beyin, Merkez Bankası Başkanlığını arzu ediyordu. Bu talebi, sadece, bürokratik bir makam beklentisi gibi anlamak yanıltıcıdır. O, bu pozisyonu, sahip olduğu birikimi, burada, memleket hayrına uygulamaya koyabileceğini düşünüyordu.

Ben onun, uzmanlığından niye bu kadar zevk aldığını düşündüğümde şu sonuca vardım. Konuşmamın giriş cümlelerinde belirtmiştim; hayat, kendimiz açmakla saklamak arasında gidip gelen bir denge. Belki, onu öğrenciliğinden tanıyan bir kısım dostları hariç, biz Adnan Beyin hep rahat, işinden ve kişiliğinden dolayı saygı gören konumuna tanıklık ettik. Yani bir oyuncu olarak sahneye çıktıktan sonraki dönemine. Oysa onun orya gelene kadar, bu entelektüel birikimi edinene kadar geçirdiği çok zor ve meşakkatli bir hazırlık dönemi var. Nice gurbetler, nice uykusuz geceler. Onun o mütevazı ve dengeli kişiliğinin oluşum dönemi. Sadece bir iktisat diplomasında sahip olmanın çok ötesinde bir emek ve çaba gerektiren bir hazırlık dönemi. Bu birikimin öyle kolay kazanılamayacağını

en iyi kendisi biliyor ve yüzden de bunu toplumun hizmetine sunmayı arzu ediyordu.

Biz gaybı bilemeyiz, geleceği de bilmiyoruz. Ama geçmişe bakarken, adeta, artık çözülmüş bir kader tablosuna bakıyoruz. Evet, o bu büyük birikimiyle Merkez Bankası Başkanlığını çok istiyordu ve kuşkusuz ki bu ülkede bu işi en iyi yapabilecek birkaç kişiden birisiydi. Ve ne iyi ki onun kıymetini bilen, liyakatinin farkında olan yöneticilerimiz de vardı. Ona bu pozisyonun yolunu açmak için önce bir bankanın genel müdürlüğüne atamasını yaptılar fakat aynı gün o menhus hastalığı açığa çıktı.

B
İ
R
D
E
N
B
İ
R
E.

Sonraki aşamada doğrudan Merkez bankasına atamasını yaptılar bu defa da Köşkten onay alamadı.

Biz sadece aklımızın erdiğini arzu ederiz; ama hakkımızda neyin iyi, neyin kötü olduğunu bilemeyiz. İyi zannettiğimizde bizim için kötülük, kötü zannettiğimizde bizim için iyilikler olabilir. Bu tespit Mehmet Ali Verçin'e aittir; açılan kader tablosuna baktığımızda, Allah Adnan Beyi korudu, diyoruz. Kuşkusuz ki en doğrusunu, en iyisini Allah bilir.

Son olarak Adnan Beyin sanatçı yönüyle ilgilde birkaç şey söylemek istiyorum.

Uzmanlık, bir yanıla insan büyük ufuklar açarken, bir yanıla da insanı körleştirir. İnsanı, tek bir bakış açısına

mahkûm eder. Bu nitelikte, etrafımızda epey örnek görmek mümkündür. İnsanı uzmanlığın bu köreltici yanından koruyacak olan, ilgi genişliğidir. Adnan Bey, bu konudaki en iyi örneklerden birisidir. Bir alanda, parmakla gösterilecek düzeyde uzmanlık bilgisine sahipken, başka birçok alanla da entelektüel bağlantılarını korudu, geliştirdi. Tabii, insanı körlükten koruyacak en önemli ilgi alanlarından birisi de sanattır. Fotoğrafçılık ilgisi ne zamandan başlamıştır bilemiyorum, ama benim kendisini ilk tanıdığım yıllarda fotoğraf kurslarına gittiğin hatırlıyorum.

Adnan Beyin albümlerinde kuşkusuz çok değerli fotoğraflar var. Ben kısaca, kendimce, diğerlerinden farklı bulduğum ikisinin üzerinde durmak istiyorum.



Kozmolojik Saat

İnsan ve Gölgesi

Bunlardan birisi, Prag Meydanında bulunan Kozmolojik, ya da Astronomik Saat fotoğrafı. Albümünün yeni yayımlandığı günlerde kendisini ziyaretimde, fotoğraflara bakarken, bunun üzerinde özellikle konuşmak gereğini duymuştu. Bilindiği üzere, bu saatin, burada ayrıntısına girmenin gerekli olmadığı, bir yanıyla efsaneye dönüşmüş ilginç bir tarihi öyküsü var. Saatin zemini de, akrep ve yelkovanı olmayan bir saat kadranı biçiminde düzenlenmiş. Adnan Bey, kafasında akrep ve yelkovanı insandan oluşan bir kompozisyon tasarladığını ve bu görüntüyü yakalayabilmek burada uzun saatler geçirdiğini anlatmıştı.

Akrep ve yelkovan.

Gölge ve zaman.

Hayat ve ölüm.

Bir saat kadranı üzerinde insan ve gölgesi.

Sabah güneş doğduğunda önümüze düşen uzun gölgenin farkına varırız. Gününün ilk ışıklarıyla beliren bu gölge, birlikte geldiği serin havayla büyük bir ferahlık verir bize. Gün ortasına yaklaştıkça gölgemiz kısılır; güneşin sıcaklığıyla birlikte hayatın yükü de artar. Saat tam onikidir; isterseniz bizim eski zaman anlayışımızla buna saat altıdır da diyebilirsiniz. Gölgemizle eşitlendik. Bir süre sonra eşitlik bozulmaya, gölgemiz yeniden uzamaya başlar. Artık ne yaparsak yapalım, bu eşitliği korumamız mümkün olmaz. Çünkü gölge gerçekte bir varlık değildir. Hareket eden güneştir de biz gölgeyi görürüz.

Gün devrildi, gölgemiz yeniden uzamaya başladı. Yü-kümüz de hafifliyormuş gibi, bir dinginlik, bir ferahlık hissi. Oysa bu defa gölge ters yönde büyümektedir. Öğleden önce biriktirdiklerimizi tüketme mevsimindeyiz.

Nedir uzayan gölgemiz? Biriktirdiklerimiz mi? Çocuklarımızın boyunun bizi geçmesi mi? Şakağımızda beliren beyazlıklar mı? Burnumuzda tütmeye başlayan “Ah bir de

torunlarımız olsa!” özlemi mi? Rahat bir emeklilik düşümü? Artık öte dünya için daha fazla zaman ayırmalıyız duygusu mu?

Evet, ne yaparsak yapalım, yelkovan durmaksızın, acımasızca, bizi izleyip duruyor. Sonra, ertesi sabah güneş bir kere daha doğarak, oyunun yeniden başlaması için bir mühlet daha veriyor bize. Ve bir gün, bir daha doğmamacasına, güneş çekiliyor aradan. Sabahı olmayan bir gece.

Ne güneş, ne saat, ne zaman, ne akrep, ne yelkovan.

Güneş doğmadı ve biz ebedi bir zamana geçtik. Bazıları için bu, güneşin hep aydınlattığı ama gölgesinin olmadığı başka nitelikli yeni bir zamandır. Bazıları buna ebedi karanlık da diyebilirler.

Karanlık dediğimiz de gerçekte büyük, kesif gölge değil midir?



Mezar Taşı ve Gökdelen

Gökdelen ve Mezar Taşı

İkinci fotoğraf, albüme sonradan giren, Konya’da çekilmiş, mezar taşları ve gökdelenin aynı kareye sığdırıldığı fotoğraf. Bir şair bunu tek dizede nasıl ifade eder bilemiyorum ama gerçekten hayatın ihtirası ile ölümün o sessiz gücü ve sadeliğini bir arda buluşturan çok güçlü bir anladım.

Evet, hayatta olduğumuz sürece, binaları yükseltme ihtirasından vazgeçemiyoruz. Eskiler, “hayatı imar eden gaflettir” demişler. Bu gaflet olmazsa, mamurluğun devamlılığı olmaz. Diğer yandan binaları ne kadar yükseltsek yükseltelim, onların gerçek değeri bir mezar taşından daha fazla değil.

Sadaka-i cariye; insanın ölümünden sonra da devam edip giden iyilikler. Kanaatimce, bir sanatçının eserinden insanlar istifade etmeyi sürdürdükleri sürece bu da bir sadaka-i cariye hükmündedir.

Sevgili Adnan Büyükdeniz’in bendeki etkilerinin, haklarının, hukukunun bir kısmı bunlar. Ve ben yeri geldikçe bunları, örnek bir yaşam olarak genç insanlarla da paylaşıyorum.

Rabbim, o mahşer gününde hepimize rahmetiyle muamele etsin.

(Adnan Büyükdeniz’i anma vesilesiyle, 24 Ekim Pazar 2010, Altunizade Kültür Merkezi Toplantısında Yapılan Konuşma Metni)

•