BÜLENT ECZACIBAŞI

Aklımızda Bulunsun

İŞ İNSANLARI İÇİN DENEMELER

YKY
YAPI KREDİ YAYINLARI

Bülent Eczacıbaşı

Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, çalışma yaşamına 1974 yılında başladı. Eczacıbaşı Topluluğu'nun çeşitli kuruluşlarında yönetim görevlerinde bulundu. 1991-1993 yıllarında Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Başkanlığı, 1997-2001 yıllarında TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlığı, 1993-1997 yıllarında Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) Kurucu Yönetim Kurulu Başkanlığı, 2000-2008 yıllarında ise İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS) Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı.

Imperial College Londra kimya bölümünden lisans, Massachusetts Institute of Technology'den kimya mühendisliği yüksek lisans derecelerini alan Bülent Eczacıbaşı halen, TÜSİAD ve İEİS'in Onursal Başkanıdır. Aynı zamanda, İstanbul Modern Sanat Müzesi'ni bünyesinde bulunduran İstanbul Modern Sanat Vakfı'nın Mütevelli Heyeti Başkanlığı, İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV) Yönetim Kurulu Başkanlığı ve TESEV Yüksek Danışma Kurulu Üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

Bülent Eczacıbaşı'nın kitapları: *İşim Gücüm Budur Benim* (2018), *Yoldan* (2020), *Aklımızda Bulunsun* (2022), *Dönüşümden Yansımalar* (2022).

Aklımızda Bulunsun
İş İnsanları İçin Denemeler
Bülent Eczacıbaşı

YAPI KREDİ YAYINLARI
6084

baş editör
DENİZ KİRAZCI

kitap yayın kurulu
ZÜLFÜ DİCLELİ
NECMİ ZEKÂ

yayınevi editörü
MURAT YALÇIN

düzelti
FİLİZ ÖZKAN
CAN KANTARCI

dizi kimliği ve kitap tasarımı
BÜLENT ERKMEN

baskı öncesi hazırlık
BURCU KAYALAR

yapım
BEK TASARIM VE DANIŞMANLIK

baskı
OFSET YAPIMEVİ
Şair Sokak No: 4
Çağlayan Mahallesi
Kağıthane 34403 İstanbul, Türkiye
T: +90 212 295 86 01
www.ofset.com
sertifika no: 45354

1. BASKI
İstanbul, Kasım 2022

2. BASKI
İstanbul, Aralık 2022

ISBN 978-975-08-5473-6

© Bülent Eczacıbaşı

© Yapı Kredi Kültür Sanat
Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., 2022
sertifika no: 44719

Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık PEN
International Publishers Circle üyesidir.

Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık
Ticaret ve Sanayi A.Ş.
İstiklal Caddesi No: 161
Beyoğlu 34433 İstanbul
Telefon: (0212) 252 47 00
Faks: (0212) 293 07 23
http://www.ykykultur.com.tr
e-posta: ykykultur@ykykultur.com.tr
facebook.com/yapikrediyayinlari
twitter.com/YKYHaber
instagram.com/yapikrediyayinlari

BÜLENT
ECZACIBAŞI

Aklımızda Bulunsun

İŞ İNSANLARI
İÇİN
DENEMELER

YKY
YAPI KREDİ YAYINLARI

Emre ve Esra'ya –
"akıllarında bulunsun" diye...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ
008

Ben, Oğlum ve Konuşan Kurbağa
010

Kendini Yönetmek
016

"Azmeden" Derviş, Muradına Ermiş...
022

Akvaryumun Suyu
028

Yazarımız Yeni Teoriler Geliştiriyor
034

Oksimoron Deyip Geçmeden...
040

Öldürücü Bir Virüs
046

Geçer Akçe
052

Dünyanın En Güzel Şeyi
058

Aklımızı Başımıza Toplamadan Önce...
064

Nobel'i Nasıl Kaçırdım?
070

Her Derde Deva
076

Yaşam İçin Tasarım
082

Hangi "Uydurukça"ya Son?
088

"Birleşen Milletler"
094

Kahve Falı
100

Yeni Bir Kapitalizme Doğru
106

Dakiklik Ne Anlatır?
112

Ağır Bir Kelime
118

Mükemmellik Girdabı
124

Uzun Vadede Neredeyiz?
130

Liderlik Bilmecesi
136

Bir Taşla İki -Büyük, Çok Büyük- Kuş...
142

Batonu Sallarken Müziği Unutmak
148

Ethos, Logos, Pathos
154

Baş Aktör
160

Önemli Kişi
166

Dinozor
172

Üçgenin Bin Bir Türlüsü
178

İlaç ve Aşı
184

Netflix'i İzliyoruz
190

Midemiz Küçülüyor
196

Vizyon Denen Şey...
202

"Büyük Veri"yi Solumak
208

"İnovasyon Merkezi"
214

Biraz Hafiflesek...
220

İlham Perisini Kim Öldürdü?
226

Netameli Yazı
232

Yazarımız Mutlu Yaşamın Sırrını Açıklıyor
238

Yeni Çalışma Arkadaşımızı Takdimimdir
244

TEŞEKKÜR
250

DİZİN
253

ÖNSÖZ

İNSAN DAVRANIŞLARININ KESKİN BİR GÖZLEMCİSİ OLAN GEORGE BERNARD Shaw "Deneyimlerimizden hiçbir şey öğrenmediğimizi deneyimlerimiz bize öğretmiştir" diyor... Bizim gibi, "deneyimli olmakla" övünen "kıdemli" iş insanlarının hoşuna gidecek bir söz değil. İçimden şiddetle itiraz etmek geliyor!

"Gençler daha hızlı koşarlar ama biz yoldaki kestirmeleri daha iyi biliriz Bay Shaw! Bu sözü hiç duymadınız mı?"

Doğrusu iş yaşamında 50 yıla yaklaşan deneyimimin gençlere ışık tutması konusunda hiç aşırı iddialarım yok. Her şeyin giderek artan bir hızla değiştiği çağımızda "bizim zamanımızda..." diye başlayan hikâyelerin gençler üzerinde güçlü bir uyku ilacı etkisi yapmasını doğal karşılıyorum.

Benim kuşağımın, *baby boomer* (bebek patlaması) kuşağının, kurumların yönetiminde çoktan yerini almış olan X kuşağı ve Y kuşağı gençlerine söyleyebilecekleri giderek azalıyor... Hatta, tam tersine, bizler kurumların yönetiminde sorumluluklar taşıdığımız sürece geleceği okumada bize rehberlik edecek olanlar bu genç kuşakların üyeleridir.

Bununla birlikte, on yıllara dayanan birikimlerin tümüyle yararsız olduğunu kabul etmek de kolay değil. Zaman oluyor, başımızdan geçen bir olaydan bir ders çıkarıyoruz veya üzerinde düşündüğümüz bir konuda bir sonuca varıyoruz, "aklımızda bulunsun" diye zihnimize bir not düşüyoruz. Bu kitap, bu notlar arasında geçerliliğini şimdilik koruduğuna inandıklarımı iş yaşamına ilgi duyan okurlarla paylaşmak amacıyla yazıldı.

2018'de yayımlanan ilk kitabım *İşim Gücüm Budur Benim*'i bitirdiğimden beri okurlarla daha farklı bir yaklaşımla diyalog kurmak arzusu hissettim. Okuyucuyla karşılıklı soru ve yanıtlarla gelişen sohbetler hayal ettim. Günümüzde bilgiye ve kaynaklara ulaşmanın kolaylığını göz önüne alarak, belirtilen görüşleri kanıtlamak için bilimsel savlarla desteklenen açıklamalara girişmeyen, "ben böyle hatırlıyorum", "böyle biliyorum", "böyle düşünüyorum" diyen yazılar yazmak istedim.

Başucumun değişmeyen kitabı, Montaigne'in *Denemeler*'i bana esin kaynağı oldu. Bir haddini bilmezlik yapıp büyük üstadın izinden gitmek istedim, denemeler yazmaya başladım. 39 buçuğuncu denemeyi yazdıktan sonra durdum. Neden 39 buçuk, neden 40 değil? Bunun yanıtını kitabı okuyanlar öğrenecek!

Denemeleri yazarken bir kere daha farkına vardım ki hakkında birkaç satır yazı yazmaya çalışmak, bir konuyu anlamanın en güzel yoludur. Bana çok şeyler katan bu eğitim sürecinin sonuçlarını iş yaşamına ve yönetim konularına ilgi duyan okurlarla paylaşmaktan mutluluk duyuyorum.

Ben, Oğlum ve Konuşan Kurbağa

SON DÖNEMLERDE TOPLULUĞUMUZDA BİR SLOGAN BENİMSEDİK: "ECZACIBAŞI'nda gençlerin yeri ayrı" diyoruz, bu sloganla gençlere verdiğimiz önemi anlatmaya çalışıyoruz. Bunu "lafta bırakmamak", somut politikalarla desteklemek için yoğun çabalar içindeyiz. Onların nasıl çalışma koşulları aradıklarını araştırıyoruz. Desteklediğimiz kültür sanat kurumlarında gençlerin sanatsal etkinliklere mümkün olan en düşük ücretlerle, hatta ücretsiz olarak katılabilmeleri için programlar geliştiriyoruz. Biliyoruz ki kuruluşumuz bizi geleceğe taşıyacak yaşam enerjisini de, yarının dünyasında ihtiyaç duyacağımız bilgi ve becerileri de gençlerde bulacak.

Bu çabalarda tabii ki Eczacıbaşı tek değil. Dünyadaki kuruluşların büyük bir çoğunluğu gençlere kendilerini beğendirebilmek, en yetenekli gençleri kendilerine çekebilmek, gençlere ürün veya hizmet satabilmek için çabalayıp duruyor. Bundan doğal ne olabilir? "Gelecek gençlerindir" sözleri basmakalıp olmanın ötesinde, hiçbir fikir içermeyen bir totoloji.

Fakat şimdi, gençleri çekebilmek dışında, başka bir endişenin kuruluşları sardığını görüyoruz: Yeni kuşakların gençlerini anlayamama, onların beklentilerine yanıt verememe endişesi...

Bu telaş had safhaya vardığında kuruluşlar bazen kuşaklar arası diyaloğu sağlamak için danışmanlar görevlendiriyor. Onlar da "aranılır" olmanın temel koşulunu yerine getirerek pahalı faturalar kesiyor; saat ücretleri 20.000 dolarlara kadar çıkabiliyor. LinkedIn'de bu konuda uzman yüzlerce danışmana erişebilirsiniz.

Benim kuşağımın üyelerine *baby boomer* (bebek patlaması) insanı deniyor. Biz 1946'dan 1964'e kadar olan dönemde, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yüksek doğurganlık yıllarında dünyaya gelen kuşağız. Bizim kuşağımızı, 1965'le 1979 arasında doğanları kapsayan X kuşağı izliyor. 1980'den 1995'e kadar olan dönemde doğanlar Y kuşağını veya Milenyum kuşağını oluşturuyor. Z kuşağının üyeleri ise 1996'dan 2010'a kadar olan dönemde doğmuş olanlar. İçinde bulunduğumuz dönemde doğanlara ise Alfa kuşağı adı veriliyor. Bu zaman aralıklarının tanımı araştırmacılar arasında küçük farklılıklar gösterebiliyor.

Çeşitli kuşakların üyeleri arasındaki farklılıkları inceleyen kitaplıklar dolusu çalışma var. Bazı araştırmacılara göre her kuşağın üyeleri değer yargılarında, yaşam tercihlerinde, çalışma alışkanlıklarında belirli özel-

likler gösteriyor. Kuşaklar arasındaki anlaşma ve uyuşma güçlüklerinin temelinde bu farklılıklar yatıyor.

İnsanları doğdukları tarihlere göre gruplandırmakta ve kuşakları isimlendirmekte elbette hiçbir sakınca yok. Bir insanın yaşı kendisi hakkında ne kadar bilgi veriyorsa ait olduğu kuşak da herhalde ona yakın bilgi veriyor. Ancak bu isimlendirmeler önyargılara kapı açmaya başlarsa işler karışıyor. Falanca tarihlerde doğanların filanca özellikleri taşıdığı iddia edilince bu kitaplarda yazılanlar bazen insanları burçlara göre sınıflandıran yıldız falcılarının yorumlarına benzemeye başlıyor. Bu tür sınıflandırmalar "yanlışlanabilir" olmadıkları için bilimselliğin temel testini geçemiyor gibi geliyor bana.

Çözemediğim bir sorun daha var: 9-19 yaşları arasının insanların kişilik özelliklerinin belirlenmesinde büyük önem taşıdığı söylenir. Bu yaşlar arasında yaşamlarını etkileyen gelişmeler; öncelikle kendi ailelerinde, yakın çevrelerinde ve ülkelerinde yaşanan olaylar insanlar üzerinde derin izler bırakıyor. O halde aynı zaman diliminde ama çok farklı coğrafyalarda çocukluğunu ve erken gençlik dönemini geçirmiş insanlar arasında nasıl olur da benzerlikler olabilir? Japonya'da, Hindistan'da, Türkiye'de, ABD'de büyümüş çocuklar farklı koşullardan etkilenip aynı özellikleri gösteriyor olabilirler mi?

Dünyada iki milyara yakın 15-30 yaş arasında "genç" insan var; toplam dünya nüfusunun yaklaşık dörtte biri. Bunların hepsini Y ve Z kuşaklarının iki kutusuna nasıl sığdıracağız?

Şu sıralarda kuruluşlarımızda "bebek patlaması" kuşağından Z kuşağına kadar birlikte çalışan dört kuşağın üyeleri var. Bunların kuşaklara yakıştırılan belirgin kişilik özellikleriyle ve keskin çizgilerle birbirlerinden ayrıldıklarını düşünmüyorum. Örneğin, Y kuşağının bencilliği ve tembelliği dillere destan... 2013 yılında ünlü *Time* dergisinin bir kapağında geniş bir raporun başlığı yer almıştı: *The Me Me Me Generation* [Ben Ben Ben Kuşağı]. Bu kuşak, Y kuşağı, "ben kuşağı" olarak da adlandırılan "bebek patlaması" kuşağının çocuklarından oluşuyor ve bencillikte anne ve babalarının kuşağını çok gerilerde bırakıyor. İstatistiklere göre bu kuşakta narsist kişilik bozuklukları gösterenlerin oranı anne ve babalarına göre üç misli daha fazla.

Ama ben doğrusu gençlerimizi aşırı kendini beğenmiş ve bencil bulmuyorum. Kendilerini heyecan verici işlere adadıkları zaman çalışkanlık-

larının da daha yaşlı çalışanlardan hiç farkı yok. Ya araştırmaların yapıldığı yerlerle bizim ortamımız arasında kültür farklılıkları var ya da hepimizin "zamanımızın ürünü" olduğunu unutup gereksiz sınıflandırmalara giriyoruz.

Böyle sınıflandırmalar, birtakım sorunlu genellemelere yol açıyor. Buna psikologlar "stereotipleştirme" veya "kalıpyargı" adını veriyor. "Y kuşağından olduğuna göre bencildir" dediğimizde böyle bir stereotipleştirme yapıyoruz. Bir de meta-stereotipleştirme var; "Y kuşağından olduğuna göre beni küçümsüyordur" şeklinde bir önyargı meta-stereotipleştirmenin örneği.

Kalıpyargılar insanları nesnel ölçütlere göre değerlendirmemizi engelliyor, ilişkilerimizi yönlendiriyor, sürtüşmelere yol açabiliyor. Her çağın kendine özgü koşulları var. Şimdi gençler uzaktan çalışmayı eskisine göre daha çok seviyor, çünkü eskiden bu tür teknolojik olanaklar yoktu. Bulundukları yerden dizüstü bilgisayarlarıyla dünyanın herhangi bir yerindeki bir kuruluşa hizmet verebiliyorlar. Gençler yetki ve sorumluluk almak istiyor, çünkü emir komutayla yönetilen katı organizasyon yapılarının geride kaldığını biliyor. Aradıklarını bulamadıklarında daha kolay iş değiştiriyor, çünkü iyi yetişmiş gençlerin önündeki seçenekler daha fazla. Kaldı ki birçok araştırmaya göre çok sözü edilen bu gözlemin pek de doğru olmadığını, görünürlüğü çok yüksek olan teknoloji sektöründeki aşırı hareketlilik nedeniyle bu kalıpyargının oluştuğunu belirtmem gerekir.

Değişen koşulları göz ardı ederek kuşaklarla ilgili kalıpyargılara saplanıp kalırsak yanlış sonuçlara varırız. Örneğin, yaşlı kuşakların daha zor öğrendiğine ilişkin bir kalıpyargı bazı kilit yöneticilerimize ihtiyaç duydukları eğitimin verilmemesine yol açabiliyor, bunun bedelini kuruluş ödüyor.

İnsanın yaşının dünyaya bakışını etkilediğine hiç şüphe yok. Yaş ve kuşak farkından kaynaklanan görüş farklılıklarıyla karşılaştığım zaman, kuşaklara yapıştırılan etiketlere bakmadan, "Böyle düşünüyor, çünkü o genç" demeyi tercih ediyorum.

Bir fıkra:

Yaşlı bir adamla genç oğlu yürürken yolun kenarında bir kurbağa görmüşler. Kurbağa konuşmaya başlamış,

"Beni öperseniz güzel bir prensese dönüşürüm" demiş.

Bunun üzerine yaşlı adam eğilmiş, kurbağayı alıp cebine koymuş ve yoluna devam etmiş.

Bir öpücükle güzel prensese kavuşma hayali bir anda yıkılan oğlu şaşkınlık içinde:

"Ne yapıyorsun baba?" deyince yaşlı adam,

"Konuşan bir kurbağa benim için güzel bir prensesten çok daha ilginç" demiş...

Fıkra bence komik, ama asıl şu mesajı üzerinde düşünmeye değer buluyorum: Babayla oğulun görüşleri taban tabana zıt ama ikisi de kendi açısından haklı...

İşte kuşaklar arasındaki farklar, gençlerle yaşlıların konulara birbirlerinden yüz seksen derece farklı açılardan bakmasına neden olabiliyor. Bu görüş ayrılıkları doğal olarak birlikte çalışma ortamındaki uyumu da etkileyebiliyor.

Farklı kuşakların bir arada çalışmasından bazen görüş ayrılıkları doğabileceği gibi, bundan taraflar için çok değerli öğrenme olanakları da çıkabiliyor. Bazen iş yaşamına yeni giren gençlerle mentorluk çalışmalarında bir araya geliyorum. Verimli sohbetlerden o kadar yararlanıyorum ki çoğu zaman sonunda "kimin kime" mentorluk yapmış olduğunu kendi kendime soruyorum. Gençlerin de yaşlılardan öğreneceği çok şeyler var, yaşlıların da gençlerden... Tam da bu nedenle şirketlerde "tersine mentorluk" çalışmaları giderek yaygınlaşıyor.

Bir üniversitede yapılan toplantıda söz alan bir öğrenci eski ABD Başkanı Ronald Reagan'a şöyle demişti:

"Sizin kuşağınız biz gençleri anlayamaz. Sizin zamanınızda televizyon yoktu, bilgisayarlar yoktu, uzaya gidilemiyordu, nükleer enerji yoktu, jet uçakları yoktu..."

Reagan,

"Doğru, bunların hiçbiri yoktu," demişti,

"onların hepsini biz icat ettik."

Genç veya yaşlı, kimsenin kendini diğerinden üstün görmeye hakkı yoktur. Ne var ki gençler hakkında yakınmalar da hiç bitmek bilmez. Eski Yunan filozoflarının, o arada Aristoteles'in, gençlerin ne kadar kaba ve saygısız olduklarına ilişkin yorumlarına çok yerde rastlanır. Ben kaynakların güvenilirliğinden emin olmasam da inanırım; onların da günümüzden 2.500 yıl önce gençlerin yoldan çıktığını düşünmüş olmalarında şaşılacak bir şey yok.

Gençler dünyayı değiştirmek ister, yaşlılar ise gençleri değiştirmek ister. Dünya böyle gelmiş, böyle gider...

Kuşaklar arası geçişlerde büyük kırılmalar beklemenin anlamı yok. Evet, internet muazzam bir değişime yol açtı; ilk defa dijital teknolojilerle yetişmiş, o teknolojileri bizim gibi sonradan öğrenmeye ihtiyaç duymamış, dünyadaki tüm bilgiye ulaşma olanağını ceplerinde taşıyan gençler iş yaşamına girdi. Bize yabancı olan becerileriyle bizi bazen hayrete düşürüyorlar. Ama onların da temel beklentileri kendilerinden önceki kuşakların gençlerinden farklı değil. Taş Devri'nden beri dünya üzerinden 600 insan kuşağı geçmiş. Değişim şimdi çok hızlandı ama ben yine de 601'inci kuşakta, kuruluşlarımızın bir anda dilinden anlamadığımız, düşüncelerini çözemediğimiz, danışmanlar aracılığıyla iletişim kurabildiğimiz yaratıklarla dolacağına inanamıyorum.

"Bugünün gençlerinin paradan başka bir şey düşündüğü yok" yakınmalarıyla birlikte "gençler gümbür gümbür geliyor" klişelerini de bir kenara bırakalım. Onlarla etkin iletişim kuralım. Toplum olarak onlara nasıl dünya standartlarında eğitim verebileceğimize, dünyanın herhangi bir yerinde geçerli uzmanlıklar ve beceriler kazandıracağımıza odaklanalım. Kuruluşlarımızda da onlara yaratıcı güçlerini artıracak, kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak, en önemlisi de yaşamlarına anlam katacak ne gibi işler verebileceğimizi düşünelim.

Hangi kuşaktan olursa olsun, insanlar yaptıkları işlerde "anlam" arıyor. Sadece, kuşaklar değiştikçe "anlam"ın içeriği değişiyor. Bugün yeni kuşakların anlam arayışının özellikle sürdürülebilirlik ekseninde yoğunlaştığını görüyoruz.

Gençler haklı... Her zamanki gibi!

Kendini Yönetmek

BU YAZININ BAŞLIĞI ÖYLE "ESİNLENME" FALAN DEĞİL, DÜPEDÜZ "KOPYA"... Peter Drucker'ın aynı isimde bir yazısı var. Büyük üstattan kopya çekmeden yönetim konusunda herhangi bir şey yapmak kolay değildir. Zaten tavsiye de edilmez. Ben yine de bu yazıyı ondan kopya çekmeden yazmayı deneyeceğim, ancak kısa bir özet vereyim:

Üstat "kendini yönetmek" başlığı altında "ailenize vakit ayırın, tatil yapmayı ihmal etmeyin, sporu unutmayın, bol sebze ve hafif yemekler yiyin, yoga ve meditasyon yapın" gibi konulara değinmiyor. İnsanın kendi "kişisel gelişimini" yönetmesine odaklanıyor. Çok önemli bir ders veriyor: "Kendinizi değiştiremezsiniz, boşuna uğraşmayın; performansınızı nasıl artırırsınız, onu düşünün. Bunun için de kendinizi iyi tanıyın; değerleriniz nelerdir, nasıl öğreniyorsunuz, hangi tür işlerde, pozisyonlarda, kuruluşlarda başarılı oluyorsunuz, bunları anlayın. İnsanları güçlü yönlerine göre görevlendirin; kendiniz de güçlü yönlerinizi geliştirin, zayıf taraflarınızla uğraşırsanız ortalama düzeyi aşamazsınız" diyor.

Drucker'ın tavsiyeleri arasında en başta geleni "kendimizi iyi tanımak" herhalde işin en zor tarafı... Örneğin ben, yetmiş yaşımı aşmış olmama rağmen, bugün hâlâ bazen "Bu işi nasıl başardım?", bazen de "Bu hatayı nasıl yaptım?" diye hayrete kapılıyorsam, demek ki üstadın birinci tavsiyesini yerine getirememişim...

"Kendini geliştirme" konusunda yazılan kitapların sayısı on binleri aşar. Hepsini okumadım ama sanıyorum büyük kısmı giriş bölümünde "her sabah yaptığımız gibi, aynaya bakarak işe başlamayı" tavsiye eder. Ne yazık ki insan psikolojisi çok karmaşık, kendini tanımak aynaya bakmak kadar kolay değil. Sokrates de "bilgelik kendini tanımakla başlar" dediğine göre ev ödevi çok yüksek yerlerden verilmiş; bir ömür boyunca çalışmak gerekecek...

Kendini geliştirmek şart mıdır? Anlamsız bir soru sorduğumu sanmıyorum. "Yaşamın tadını çıkarayım" veya "işlerimi büyüteyim" derken çoğu insanın yaşamında kendisini geliştirmeye sıra gelmez. Kendini geliştirmek gibi bir çabası olmayan, akıllı, yetenekli insanlar da başarılı işler yapabilir, hayatta çok yol alabilir. Ancak bu yol ne kadar uzun olursa olsun, kendi doğal yeteneklerinin ördüğü bir duvar onların yolunu sonunda keser, bu duvarı aşamazlar. Kendilerini geliştiren insanlar için ise böyle bir duvar yoktur. Kendi doğal yeteneklerinin üzerine sürekli öğrendiklerini ekleyerek erişebilecekleri mesafeleri uzatırlar.

Kendini geliştirmek en başta okumakla olur; en azından, şu andaki teknolojik imkânlarla durum böyle. O nedenle çocuklara kitap okuma alışkanlığı kazandırmak önemlidir. "Çok okuyan değil, çok gezen bilir" sözüne bakmayın siz; okumayan gezginler bir şey öğrenmez, kendini geliştirmek gezmekle olmaz. Televizyon izlemekle de olmaz. Bir dostum, "evindeki kitaplığı televizyon ekranından küçük olan insanlardan hoşlanmam" demişti. Kafaca çok anlaştığım bir dostumdu.

Atatürk'ün 3.997 kitap okumuş olduğu saptanmış. Ama "hızlı okuma teknikleriyle" değil, önemli gördüğü yerlerin altını çizerek ve notlar alarak... Fatih Sultan Mehmet'in de İslam eserlerinin yanı sıra Yunan, Fransız ve başka kültürlerin yazarlarını okuduğu biliniyor. Aristoteles'in öğrencisi Büyük İskender'in seferleri sırasında Yunan filozoflarının eserlerini okuduğunu tarih kitapları yazıyor. Napolyon Bonapart'ın ise kitaplara düşkünlüğü dillere destan... Napolyon'un özel kütüphanecisi var; seferleri sırasında kitaplarından ayrı kalamadığı için taşınabilir kitaplık yaptırıyor...

Okumanın tarihte kalmış bir merak olduğunu ise hiç düşünmeyelim. Günümüzün en başarılı girişimcilerinin sürekli kitap okuyan insanlar olduğu görülüyor. Bunların en güzel örneği belki de Microsoft'un kurucusu Bill Gates... Gates'in yılda 50 kadar kitap okuduğu söyleniyor.

Bu insanlar yaşamlarını savaşlarda geçirirken; devletler, şirketler kurarken ve yönetirken; devrimler yaparken nasıl oluyor da bu kadar çok kitap okuyor? Soru yanlış tabii ki; onlar okuyarak kendilerini geliştiren insanlar oldukları için tarihe geçen başarılara ulaşıyor. Elbette doğal yetenekleri de çok büyük olduğundan erişilemez doruklara çıkıyorlar.

Üniversiteye başladığım günlerde ilk iş olarak "kitap kulübü"ne kaydolmuştum. Dersler ağırlaşınca devam edemediğim kitap kulübü toplantılarından aklımda kalan bir anı vardır. Kitapların tartışılacağı ilk toplantıda moderatörlük yapan; hoca mı, öğrenci mi olduğunu kestiremediğim genç bir kadın bir soru sordu:

"Niçin bu kulübe üye oldunuz? Niçin okuyorsunuz?"

Herkes kendine göre bazı yanıtlar verdi, ben de çağdaş İngiliz edebiyatını tanımak istediğime dair bir şeyler söyledim.

Moderatör,

"insanlar farklı nedenlerden okur" dedi.

"Kimi hoşça vakit geçirmek için, kimi dünyasından kaçmak için... Kimi gevezeliğine malzeme arar, bilgiçlik taslamak için okur; kimi yazabilmek için, kimi öğrenmek için okur. Benden size tavsiye, sadece daha iyi düşünebilmek için okuyun."

Genel kültüre ulaşmanın yolu da okumaktan geçer. Kendini geliştirmenin "olmazsa olmazı" genel kültür, vakti bol insanların sahip olduğu bir lüks değildir. Çünkü tek boyutlu insanlar bildiklerini yerleştirebilecekleri bir zeminden, bir çerçeveden yoksun olur. Genel kültür her şeyden önce bildiklerimizi anlamak için gereklidir.

Besteci Hanns Eisler'in çok sevdiğim bir sözü vardır:

"Sadece müzik bilen bir insan müzikten hiçbir şey anlamıyor demektir."

Eisler'in bu sözünün yalnızca müzik için değil, her konu için geçerli olduğuna inanırım.

Kendini geliştirmenin temelleri orta ve yüksek öğrenim döneminde, bazı araştırmacılara göre de çok daha erken dönemlerde atılır. Yüksek öğrenim dalına karar verirken meslek seçimini de yapmış, uzmanlaşacağımız alanı belirlemiş oluruz. Belli bir uzmanlık sahibi olmadan çağdaş dünyanın kurumlarında, organizasyonlarında sorumluluk almak neredeyse imkânsızdır. Üniversite bitirmekle de uzmanlık kazanılmaz; öğrendiklerini uygulayarak, deneyim elde ederek ve ustaların yanında, işbaşında öğrenerek uzmanlık kazanılır.

Kişisel gelişimin ilk basamakları -orta ve yüksek öğrenim aşamaları- aynı zamanda bir kültüre, bir ideolojiye, bazı düşünce kalıplarına veya teknik bir alana kilitlenip kalma tehlikesinin de en büyük olduğu dönemlerdir. Başka kültürleri küçümsemek, başka disiplinler hakkında bir şeyler öğrenmeyi tümüyle gereksiz bulmak eğilimleri bazen bu dönemlerde baş gösterir.

Bu konu yine öğrencilik günlerimden kalan bir fıkrayı aklıma getiriyor.

Lisansüstü öğrenimimi ABD'nin önde gelen mühendislik okullarından biri sayılan Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) yapmıştım. MIT'nin kampüsü ABD'nin Cambridge kentinde, Harvard Üniversitesi kampüsünün hemen yanında yer alır. İki üniversitenin öğrencileri aynı yerlerden alışveriş yapar.

Süpermarketten bir diş fırçası satın alan yaşlı bir kadın ödemeyi yapmak için kasaya yönelmiş; az miktarda ürün alanların hızlı geçişi için ayrılan ve üzerinde "üç ürün veya daha az" yazan kasanın önünde sıraya girmiş. Ancak bakmış ki önündeki genç adamın market arabası ağzına kadar dolu, ödeme işlemi bir türlü bitmek bilmiyor. Adamın omzuna dokunmuş, "Genç arkadaşım," demiş, "sen ya Harvard'lısın, saymayı bilmiyorsun; ya da MIT'lisin, okumayı bilmiyorsun."

Kendi uzmanlaştıkları dallara veya inandıkları ideolojilere takılıp kalanlar, kendi kendini besleyen verimsiz bir sürecin kolaylıkla esiri olur. Belirli bir düşünce sistemini üstün gördükçe her sorunun çözümünün burada olduğuna daha fazla inanmak; bu inanç güçlendikçe kendi düşünce dünyasına iyice hapsolmak... Sonunda derin uzmanlıkla cehalet bir noktada birleşir.

Uzman-cahillerden korunmanın yolu, insanlarda merak ve tevazu aramaktır. Böyle insanlar herkesten, her zaman öğreneceği bir şeyler olduğunu bilir ve kendisini geliştirmek için öğrenir. Egosu şişkin insanlar ise, eğer öğrenme ihtiyacı duyarsa, başkalarına olan üstünlüğünü pekiştirmek amacıyla öğrenir.

Genç yaşlarda hem okumayı hem saymayı öğrenmek... Birçok şey hakkında bir şeyler bilmek, bir şey hakkında da birçok şey bilmek... Böyle yetişenlerin önünde kişisel gelişim yolu açılmış demektir. Birbirinden farklı alanlardan esinlenerek yaratıcı çözümler geliştirebildiklerinden böyle insanlar inovasyonda da bir adım önde olur. Küreselleşme çağında kültürler ve disiplinler arasında köprüler kurmayı bilmeyenlerin başarı şansı olmayacaktır. İş insanları ve üst düzey yöneticiler arasında çok çeşitli meslek gruplarından başarılı insanlar gördüm. Bu nedenle iş yaşamına girmek isteyenler için meslek seçiminin geri dönülmez biçimde kariyerlerini etkileyecek bir karar olduğunu düşünmem, yeter ki öğrenmeye açık olsunlar...

İşletme yöneticiliğinin bir meslek olup olmadığı sürekli tartışılan bir konudur. Ancak, üniversite döneminde işletmecilik eğitimi almanın yararı sorulursa iş değişir... Nasreddin Hoca'nın dediği gibi, "bunu doktora değil, damdan düşene sorun" derim – mesela bana! Ben hiç işletme eğitimi görmeden iş yaşamına girerek oldukça ağır bir bedel ödedim. Siz de, örneğin, "Ben nükleer fizik doktorası yapmış insanım, işletmecilik konularını nasıl

olsa havada kaparım!" derseniz çok yanılırsınız. Kendinizi dilinden anlamadığınız pazarlama, finans ve benzeri konuların uzmanlarının diyarında bulur, eksiklerinizi gidermek için yıllarca gece gündüz çabalarsınız. Daha da kötüsü, önemli kararların gerektirdiği özgüveni kendinizde bulmanız çok zaman alır. İş yaşamına girmek isteyenlerin gençken, henüz ağır sorumluluklar altına girmemişken lisans düzeyinde veya lisans üstü düzeyde işletme eğitimi alması onlara büyük yarar getirir.

Şimdi Drucker'ın tavsiyelerine dönelim: Kişisel gelişimi ve görevlendirmeyi insanların güçlü yönleri üzerine kurmak... Katılmamak mümkün mü? Çevrenizde işlerini çok iyi yapan insanlara bakın. Araştırırsanız mutlaka zayıf yönlerini, kusurlarını bulursunuz. Kusursuz insan aramak boşuna bir uğraş... Ancak, üstat beni mazur görürse, bir not eklemek isterim: İşindeki performansı ne kadar iyi olursa olsun, ailesini dağıtanlardan, çocuklarına sahip çıkmayanlardan, malını mülkünü kumarda yok edenlerden kimseye hayır gelmez. Kendi özel yaşamını yönetemeyenler hiçbir şeyi yönetemez. Az sayıda istisna belki vardır ama onlardan birini yakalama ihtimaliniz alacağınız riske değmez.

"Azmeden" Derviş, Muradına Ermiş...

DÜNYAYI DEĞİŞTİRMİŞ OLAN BİLİM İNSANLARI ARASINDA CHARLES Darwin'in kuşkusuz çok önemli bir yeri var. Darwin'in yaşamı ve eserleri üzerinde düşünürken şu soru hiç aklıma gelmemişti:

"Bilim ve düşünce tarihinde böylesine büyük bir devrim yaratmış olan Darwin acaba çok mu çalışkandı?"

Daha doğrusu, çalışmayı ve çalışkanları seven biri olarak, herhalde Darwin gibi bir devin de gece gündüz, hiç durmadan çalışarak teorilerini geliştirmiş olduğunu varsaymıştım.

Ta ki bilim dergisi *Nautilus*'ta çalışkanlıkla ilgili bir yazıya rastlayıncaya kadar... Yazı *Darwin Was a Slacker and You Should Be Too* [Darwin Tembelin Tekiydi, Siz de Öyle Olmalısınız] başlığını taşıyordu.

Makalede verilen bilgilere göre, Darwin günde dört beş saatten fazla çalışmazdı. Geri kalan vaktini yürüyüş yaparak, mektup yazarak, okuyarak, uyuyarak geçirirdi. Böyle bir çalışma tarzıyla Darwin, bilim tarihinin belki en önemli eseri *Türlerin Kökeni* de aralarında olmak üzere, 19 kitap yazdı.

Bilim tarihinin bir başka devi, Albert Einstein da genç yaşlarında "tembelin teki" olarak nitelendirilmiş, okul yıllarındaki başarısızlığıyla biliniyor...

Isaac Newton'ın ise, yerçekimi kanununu ağacın altında şekerleme yaparken başına düşen bir elma sayesinde bulduğuna inanmasak bile, çalışkanlığını öven yazılara hiç rastlamadım. Eczacıbaşı'na iş başvurusunda bulunsaydı, Darwin ve Einstein gibi onun da kabul edilme ihtimali pek olmazdı.

Acaba tembel insanlar buluş yapmakta daha mı başarılı oluyorlar? Böyle düşünenler var. Tembel ama akıllı olanların, çalışma gereğini en aza indirmek için pratik çözümlere ve kısa yollara daha çok kafa yordukları duyulmamış bir tez değil. Söylentilere göre ünlü Prusyalı mareşal Helmuth von Moltke de, Bill Gates de böyle insanlara sorumluluk vermeyi tercih ettiklerini söylemişler.

Öte yandan, tembelliğiyle bilinen, ama çok başarılı bir girişimci ve iş insanı örneğini epeyce araştırmama rağmen bulamadım. Tam tersine, başarıya ulaşıncaya kadar neredeyse yemeden, içmeden, uyumadan çalışan iş insanlarının hikâyelerini her yerde okuyoruz.

Günümüzün en ünlü iş insanlarından Elon Musk'ın haftada 100 saat çalıştığı ve aylarca hiç tatil yapmadığı söyleniyor. Belli ki iş yaşamının acımasız rekabet koşullarında çok çalışmanın getirdiği üstünlükler küçümsenmeyecek düzeyde. İyi ama başarılı iş insanlarına golf sahalarında, yelken kulüplerinde, at yarışlarında, kayak merkezlerinde, tatil köylerinde de bol bol rastlıyoruz. Paraları olduğunu biliyoruz ama bu vakti nasıl buluyorlar? Neresinden baksanız, çalışmanın başarıya katkısını belirlemek kolay değil.

Çalışma süresi belli bir sınırın üzerine çıktığında insan beyninin dinlenmesi gerektiğini, aksi halde verimli çalışamadığını gösteren bilimsel bulgular var. Darwin'in yürüyüşlere, okumaya ve uyumaya ayırdığı vaktin beynini dinlendiren, düşünmeye fırsat veren etkinliklerle ilgili olması doğal değil mi? Einstein saatlerce, günlerce odasına kapanırken tembellik mi ediyordu, düşünüyor muydu? Yatağında kahvaltı etmesiyle ve bazı günler yatağından öğlen saat birden önce çıkmamasıyla bilinen Winston Churchill tembel miydi, yoksa vaktini verimli değerlendirmeyi mi iyi biliyordu? Enerjiyi hesaplı kullanmak doğanın da bir kanunu değil mi? Kanat çırpmadan, hava akımlarını kullanarak yükselen kartal tembellik mi ediyor, yoksa enerjisinden mi tasarruf ediyor? Galiba çalışmanın ve tembelliğin tanımı üzerinde biraz daha düşünmek lazım. Tembellik tanımımızın gereğinden fazla çalışmayanları kapsamaması gerektiği sonucuna varıyorum. Çalışkanlığı bir sorumluluk göstergesi olarak çok önemsememe rağmen başarıyla doğrudan ilişkisini anlamakta zorlanıyorum.

Zekâyla başarının ilişkisini çözümlemeye kalktığımızda işler daha da karışıyor. Bu sefer de zekânın tanımına takılıp kalıyoruz. IQ (*Intelligence Quotient* - Zekâ Katsayısı) ölçümlerinin neye yaradığı yıllardır tartışılıyor. Yüksek IQ düzeyine sahip insanların özellikle okulda ve akademik dünyada daha büyük oranda başarı kazandığına inananlar bile, IQ'nun sadece bir potansiyel ifade ettiğini, hayatta başarıya giden yolların ise çok farklı çevresel faktörlere, destekleyici etkenlere, hatta büyük ölçüde şansa bağlı olduğunu vurguluyor. Bazı psikologlara göre başarıyı belirleyen nitelikler arasında EQ (*Emotional Quotient* - Duygusal Katsayı) ile ölçülmeye çalışılan duygusal zekâ,

IQ testleriyle ölçülen sözel ve mantıksal-matematiksel zekâdan çok daha önemli. EQ kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamını zenginleştirecek biçimde düzenleme yetisi olarak tanımlanıyor. Çoklu zekâ teorisini savunanlara göre ise bir tek değil, birçok zekâ türü var ve bunlar her bireyde farklı şekillerde gelişiyor. Zekâyla ilgili havada uçuşan bu kadar çeşitli tanım ve teori varken, bırakalım, bunların başarıyla ilişkisini bilim insanları araştırsın.

Başarı konusunda aradığımız ipuçlarını bize ne çalışkanlık ne de zekâ verebiliyorsa, başarılı insanların ortak özelliğini acaba nerede aramalıyız?

Eski okul arkadaşlarınızla hiç şöyle bir soruyu tartıştığınız olur mu:

"O arkadaşımız ne kadar üstün zekâlı (veya ne kadar çalışkan veya hem üstün zekâlı hem olağanüstü çalışkan) bir öğrenciydi, ne oldu ona? Kayboldu gitti, hiçbir baltaya sap olamadı mı?"

Eminim hepimizin eski tanıdıkları arasında böyle insanlar vardır. Nedir o insanların eksiği, niçin kaybolup gitmişlerdir?

Hiç kuşkunuz olmasın ki o insanların eksiği "azim"dir. Aklındaki hedefe doğru kararlılıkla ilerlemek; başarısızlıklardan yılmamak; ne olursa olsun mücadeleye devam etmek; engel tanımamak; cesaretini kaybetmemek; sabırla, azimle hedefinin peşinden koşmak... Hangi alanda olursa olsun, olağanüstü başarı kazanmış insanların öykülerini okursanız hepsinde ortak niteliğin "azim" olduğunu anlarsınız. Zekâ düzeyleri ve çalışkanlık derecelerinden bağımsız olarak, azim sahibi insanlar hedeflerine ulaşır. Bu kısa yazıda dünya tarihine geçmiş ve geçmek üzere olan, askerlikten iş dünyasına, bilimden siyasete kadar çeşitli alanlardan sekiz insandan söz ettim; hepsinin ortak noktası, olağanüstü azimli olmalarıdır.

İnsanları azimle bir hedefin peşinden gitmeye yönelten ise "tutku"dur. O derin arzudur, bir şeyi yapma, ortaya koyma arzusudur. Bir işin, bir projenin, bir amacın gerçekleşmesi için azimle çabalayanlar bu enerjiyi tutkularından alırlar. Tutku yoksa itici güç eksik demektir. Azmimiz yelkenlerimiz ise, tutkumuz onları dolduran rüzgârdır.

Bu itici güce sahip olanlara rastladığınız zaman onların tutkulu insanlar olduğunu fark edersiniz. İnsanların en çok sözünü etmek istedikleri birinci konu torunlarıysa ikincisi de tutkularıdır. Sohbete giriştiğiniz insanı neşelendirmenin ve yüzünü güldürmenin en güzel yolu bu iki konudan birini açmaktır. Tutkulu insanlar ne yapar eder, konuyu uğraştıkları projeye, tutkuyla bağlı oldukları işlere getirirler. Bazen karşılarındakini bıktırıncaya kadar anlatırlar, isteseniz de konuyu değiştiremezsiniz. O zaman karşınızda başarılı olmaya aday bir insan bulunduğunu anlarsınız.

Bu adaylığın gerçek başarıya dönüşmesi ise zaman içinde tutarlılıkla ve azimle tutkunun peşinden gitmekle olur. Durmadan yön değiştiren rüzgâr gibi sürekli değişen tutkuların çekimine kapılan insanlar başarıyı yakalayamazlar. Bir sohbetinizde size baygınlıklar geçirtecek kadar projesinden söz eden dostunuz, bir de bakarsınız bir dahaki görüşmenizde başka bir projesini aynı heyecanla anlatmaktadır.

İşte o zaman dostunuzun başarı şansından şüphe duymanız gerekir, çünkü "maymun iştahlı" olmakla başarı aynı kafeste barınamaz. Motivasyonu olan, iyi bir şeyler yapmak isteyen ama en ufak bir zorluk karşısında rota değiştirenler, daldan dala konarak yıllarını geçirirler.

Bir gazeteci İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japon kamikaze pilotlarıyla röportaj yapmak istemiş.

Hikâye bu ya, kendisine 23'üncü kamikaze seferinden geri dönen bir pilotu tanıştırmışlar!

Gazeteci "Nasıl olur" demiş, "benim bildiğim kamikaze misyonuna çıkan bir daha geri dönmez?"

"Arkadaşımızın motivasyonu var ama azmi yok" diye yanıt vermişler...

Gelelim her mezuniyet töreninde öğrencilere yapılan her konuşmada mutlaka yer alan cümleye:

"Tutkunuzu keşfedin, tutkunuzu yaşayın..."

Tutkumuzu nasıl keşfedeceğiz? Meraklı insanlar olarak... Çevremizdeki her şeyin merak edilmeye, keşfedilmeye, araştırılmaya, öğrenilmeye değer bir şey olduğuna inanarak yaşayacağız ve tutkularımızla

karşılaşacağız. Bu tutku uzak adalarda bulunan kuşların yaşamları da olabilir, gezegenlerin yörüngeleri de, farklı hızla hareket eden cisimlerin zaman algılarındaki farklılıklar da... Tutku eğer azimle birleşirse, mutlaka ardından başarıyı getirir.

Son sözü Albert Einstein'a bırakalım:
"Özel bir yeteneğim yok," diyor Einstein,
"tutkulu derecede meraklıyım, o kadar."

Akvaryumun Suyu

JANUS, ROMA MİTOLOJİSİNDE ÇOK ÖNEMLİ BİR YER TUTUYOR; GEÇİŞLERİN tanrısı, bazen de kapıların tanrısı olarak anılıyor. İki karşıt yöne bakan iki yüzü olan sakallı bir erkek olarak betimleniyor. Eski yılın bitiş, yeni yılın başlangıç ayı olan ocak için Batı dillerinde kullanılan *January*, *Janvier*, *Januar* gibi sözcükler onun adını taşıyor.

Evrende doğal olan her şeyin, insan vücudunun organları gibi hem kendi içinde bir bütün, hem de bir başka bütünün bir parçası olan "holon"ların organizasyonundan veya "holarşi"lerden oluştuğunu ileri süren düşünürler, insanın doğasında da Janus'un simgelediği zıt eğilimlerin çatışma ve dengesini görüyorlar.

Birey olarak farklı kişiliğimizi kanıtlamaya, özgürlüklerimizi korumaya çalışıyoruz; ama aynı zamanda bir topluluğun, örgütün, takımın veya kulübün bir parçası olmaktan gelen ilişkileri ve aidiyet duygularını arıyoruz. Kişisel özelliklerimiz, farklılığımız yeterince anlaşılmazsa üzülüyoruz, ama aynı zamanda bir bayrak taşımaktan, yakamıza bir rozet takmaktan, bir kurumun kimlik kartını cebimizde bulundurmaktan mutluluk duyuyoruz. Bizimle aynı takımı tutan arkadaşlarımızla maçlarda avazımız çıktığı kadar bağırmak bize zevk veriyor.

Ait olduğumuz örgüt veya kurumlarda geçerli olan davranış biçimlerini benimseyerek o topluluklara uyum sağlıyoruz. Kurumlarda çalışan insanların bu uyum çabaları sonucunda bazı ortak anlayışlar, iş yapma biçimleri, öncelikler, değer ölçüleri doğuyor. Bunların şekillenmesinde o grubun veya örgütün liderlerinin tercihleri, yaşam biçimleri, iş anlayışları belirleyici oluyor. İşte şirketlerde "kurum kültürü" veya "örgüt kültürü" dediğimiz yönlendirici güç böyle oluşuyor.

Başka bir deyişle, örgüt kültürü insanların çevrelerine uyum çabalarının doğal bir sonucu; insanların birlikte çalıştıkları ve yaşadıkları ortamlarda kendiliğinden ortaya çıkıyor. Kurum kültürünün nasıl geliştiği, zaman içinde nasıl değişime uğradığı, kurumun performansıyla bağlantısı iş insanlarını ve yöneticileri yakından ilgilendiriyor.

Ortaokul ve lise yıllarımın yaz tatillerinde Erenköy'deki evimizin bahçesinde top oynamak, Marmara'nın 1960'lı yıllardaki pırıl pırıl denizinde yüzmek, yelken yarışlarına katılmak dışında yaptığım bir şey daha vardı: Eczacıbaşı İlaç Fabrikası'nda vakit geçirmek... Babam Nejat Eczacıbaşı her yıl fabrikanın başka bir bölümünde, bölüm yöneticisinin gözetimi altında

haftada iki gün çalışmamı isterdi. O yaşlarda bir çocuk, bir yıl hammadde deposunda, bir yıl serum üretim bölümünde, bir yıl bir başka bölümde yaz boyunca toplasanız üç dört hafta geçirerek ne öğrenebilir ki? Elbette herhangi bir iş öğrendiğimi, öğrendiysem de hatırladığımı söyleyemem.

Ancak o stajlar benim için başka açıdan son derece değerli bir kazanım oldu. Eczacıbaşı'nın o zamanki kurum kültürünü bu şekilde tanıdım. Şimdi anlıyorum ki babamın amacı da zaten buydu.

Serum üretimi hakkında öğrendiklerimi hatırlamıyorum ama çalışanların neleri konuştuklarını; yöneticileri hakkında olumlu-olumsuz neler söylediklerini; nasıl kendi aralarında eğlendiklerini; neleri kutladıklarını; iş disiplinine uymak, işe geç kalmamak, gereksiz yere ışıkları yanık bırakmamak gibi Nejat Bey'in titizlendiği konularda ona ters düşmekten nasıl çekindiklerini çok iyi hatırlıyorum. Fabrikanın yemekhanesinde işçilerle yenen öğle yemeklerinde yapılan sohbetlerin, şakalaşmaların anıları hâlâ taze...

O yıllarda başlatılmış olan Eczacıbaşı Sanat Koleksiyonu genişledikçe ve fabrikanın duvarlarını süslemeye başladıkça yapılan yorumlar, tartışmalar hâlâ kulağımda...

Zamanın en ileri grafik tasarım örneklerini içeren tanıtım malzemelerinin fabrikanın giriş alanında sergilenmesi ve bu alanda gösterilen özen...

Patronların spora yakınlığının çalışanlara verdiği enerji; gününe at binerek başlayan Nejat Bey'in o zamanki adıyla "müesseseler arası" futbol maçlarını izlemesi; kendisi de çok usta bir masa tenisçisi olan Şakir Eczacıbaşı'nın Türk Milli Takımı oyuncularıyla yaptığı maçlar; o günlerin en ünlü sporcularının ve teknik yöneticilerinin her gün fabrikada patronlarla yemek yerken görülmesi... Eczacıbaşı Spor Kulübü'nün kuruluşuna giden günlerin yarattığı heyecan...

Nejat Bey'in kalite tutkusunun estirdiği "terör"... "Biliyorsunuz, ilaçta ikinci kalite diye bir şey yoktur!" O halde, her şey en üstün kalitede olacak – çıkarılan dergiden ürün broşürlerine; ofislerdeki perdelerden, toplantı odasının halısına, laboratuvarlardaki ekipmana kadar...

O günlerde Eczacıbaşı 20-25 yıllık geçmişe sahip bir kurumdu, şimdi 80'inci kuruluş yıldönümünü kutluyor. Bugünkü Eczacıbaşı kurum kültürü hiç kuşkusuz kurucusunun o dönemlerdeki davranış ve tercihleriyle şekillenmiş yaklaşımların izlerini taşıyor.

Ancak bu gözlemden çıkarılabilecek en yanlış sonuç, kurum kültürünün hiç değişime uğramadığıdır.

Bir kurumda çalışanların karar alma şekillerini, davranış biçimlerini belirleyen, yazılı olmayan ve bazen çok net olarak dile de getirilmeyen bazı standartlar, norm ve alışkanlıklar kurum kültürünü oluşturuyor. İnsanlara "burada bu işi yapmanın usulü budur" dedirten şeydir kurum kültürü...

Yöneticilik disiplininin düşünürleri, yazar ve danışmanları (bunların çok etkili ve tanınmış olanlarına bazen "guru" diyoruz) tarafından ortaya atılan yeni fikirler, yöntemler, yaklaşımlar ara sıra bir moda gibi ortaya çıkıyor, birkaç yıl ortalığı kasıp kavurduktan sonra gündemden düşüyor. Kurum kültürünü "günün modası" olarak iş dünyasının gündemine taşıyan, Tom Peters ve Robert H. Waterman Jr.'ın 1982 yılında yayımladıkları *Mükemmeli Arayış* (*In Search of Excellence*) adlı kitabı oldu. Kısaca özetlemek gerekirse yazarlar, inceledikleri "mükemmel" kuruluşların başarılarını sahip oldukları kurum kültürünün özelliklerine bağlıyorlar, bu şirketlerin kültürlerinde bazı ortak noktalar belirliyorlardı. Aslında kurum kültürünün kritik rolüne dikkat çeken ilk eser bu değildi. IBM'in CEO'su Thomas Watson Jr.'ın 1963'te yayımlanan *A Business and Its Beliefs* [Bir Şirket ve İnançları] adlı kitabı iş insanlarını kurumların kendilerine özgü kültürleri üzerinde düşündüren, öncü nitelikte bir eserdi. *Mükemmeli Arayış* kitabını izleyen yıllarda Edgar H. Schein kurum kültürünün veya örgütsel kültürün en temel eserlerini yayımlayarak konunun popülerliğini artırdı. John P. Kotter ve James L. Heskett de 1992'de *Corporate Culture and Performance* [Örgütsel Kültür ve Performans] adlı kitaplarıyla kültürün performans üzerindeki etkilerini bize anlatınca gözlerimiz iyice açıldı.

Bugün ise, 1980'lerde yoğun olarak tartışmaya başladığımız kurum kültürü ve kültür değişimi konularının aradan geçen süre içinde gündemden düşmek şöyle dursun, moda olmaktan çıkıp yönetimde temel ilgi alanlarından biri haline geldiğini görüyoruz. İş insanları ve yöneticiler, hızlanan değişime ayak uydurabilmek için şirketlerinin kültürünü nasıl değiştirebilecekleri üzerinde kafa yoruyorlar, pahalı danışman kuruluşlarla yürüttükleri "dönüşüm projelerine" büyük kaynaklar ayırıyorlar. Yöneticilikle ilgili herhangi popüler veya bilimsel bir yayını elinize aldığınızda kurum kültürü konusunda bir yazıya rastlamamanız mümkün değil.

Dünya ekonomisi krizin eşiğindeyken, rakiplerle kıyasıya mücadele ederken kurum kültürüne ayıracak vaktimiz var mı? Olması gerekiyor... Anlıyoruz ki insanlar kendilerini ikili bir bütün, hem birey hem kurum üyesi olarak gören ve öyle davranan 'holarşik' kurum kültürlerinde en iyi motivasyonu buluyorlar. Çalışanların ekip çalışmasına istekli ve yatkın olması; kurum içinde iletişimin etkin ve güvenilir olması; insanların motivasyonunun güçlü olması, çalıştıkları kurumla gurur duymaları; çalışanların müşterilere karşı davranışları önemliyse, kurum kültürü de önemli demektir.

Strateji önemliyse kurum kültürü de önemli olmak zorundadır... Strateji A noktasından B noktasına nasıl gideceğimizi, kurum kültürü ise yolda nasıl davranacağımızı belirliyor. Hatta guruların gurusu Peter Drucker'a bakarsanız kurum kültürü daha önemli; üstada atfedilen bir söze göre "Kurum kültürü stratejiyi kahvaltı niyetine yer"... Bu da anlaşılabilir bir şey, çünkü sağlıksız bir kurum kültürü isabetli stratejilerin uygulanmasını da engelliyor. Ayrıca stratejiler görece daha kolay değiştirilebiliyor, kurum kültürünün istendiği zaman, istenen yönde değiştirilmesi ise o kadar kolay olmuyor.

Özellikle yeni kurulmuş, uzun bir geçmişe sahip olmayan kurumlarda kurum kültürü büyük ölçüde kurucunun değerlerini yansıtıyor. Ancak organizasyonların çapı büyüdükçe ve çalışanların sayısı arttıkça başlangıç döneminin kültürü değişime uğruyor. Kuruma yeni katılan insanlar, kurum dışından atanan yöneticiler, kendi kültürlerini de beraberlerinde getiriyorlar, kurucunun yarattığı kültür bulanıklaşıyor, belirsizleşiyor. Kurum kültürünün ayırt edici niteliklerini korumak bilinçli ve programlı çabalarla mümkün olabiliyor. Kurum kültürü bahçesinde ancak sulanan ve bakımı yapılan bitkiler yeşeriyor, çiçek açıyor, uzun ömürlü oluyor. Diğerleri ise kuruyor, bakımsız bir bahçede olduğu gibi yerlerini yabani otlar alıyor.

Eczacıbaşı'nın bugünkü kurum kültürü, 50-60 yıl öncesinin izlerini taşıyorsa, bu kurum kültürünün ısrarla ve zaman içinde tutarlılıkla beslenmiş ve desteklenmiş olması nedeniyledir. Eczacıbaşı kurum kültürünün temel taşları olan kurumlar, örneğin Eczacıbaşı'nın öncü kurucusu ve en büyük destekçisi olduğu İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı, Eczacıbaşı Spor Kulübü, bilim, teşvik, bilimsel araştırma ve tıp öğrencileri proje dallarında verilen Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Tıp Ödülleri ve Eczacıbaşı'nın kuruluşunda rol alıp sürekli destek verdiği diğer kurumların hepsi bugün 50-60 yılı geride

bırakmış olan kurumlardır. Bunların en yenisi olan İstanbul Modern Sanat Müzesi bile 2022'de 18'inci kuruluş yıldönümünü kutluyor.

Kurum kültürünün organizasyon içindeki davranışları belirleyen unsurları için de aynı şey geçerlidir. Kurum kültürünün hangi nitelikleri taşıması isteniyorsa tüm sistemler, süreçler, yöntemler ile liderlerin tutum ve kararlarıyla çalışanlara ve çevrelerine verdikleri mesajlar bu kültürü destekler nitelikte olmalıdır. Liderler neleri özendiriyor ve ödüllendiriyorsa kurum kültürü ona göre şekillenir, politikalarda devamlılık varsa kültür güçlenir.

Kendi haline bırakılan kurum kültürünün yozlaşması kaçınılmazdır. Bir yazar, kurum kültürünü akvaryumun suyuna benzetiyor. İçindeki balıklarla uğraşırken akvaryumun suyunu unutursak su kirleniyor, içindeki canlıları zehirliyor ve etrafa kötü kokular yayıyor...

Yazarımız Yeni Teoriler Geliştiriyor

KURUM KÜLTÜRÜ TUHAF BİR ŞEY: DEĞİŞMESİNİ ÖNLEMEK DE ZOR, DEĞİŞtirmek de. Biz insanlar değişime karşı değiliz aslında. Nasıl olabiliriz ki? Değişime uyum sağlayarak hayatta kalıyoruz, değişim evrenin ve evrimin temelinde yatıyor. Ama başkaları tarafından değiştirilmeye itirazımız var... Sigarayı bırakmasını veya kilo vermesini istediğiniz yakınlarınız varsa eminim demek istediğimi çok iyi anlıyorsunuz.

Teknolojik ve ekonomik gelişmeler, rekabet koşullarındaki değişimler, yeni sektörlerde faaliyete başlanması, bazen kurum kültürünün de değişmesini zorunlu kılıyor. Değişime uyum sağlamak için kurum kültürünün zaman içinde farklılaşması kötü bir şey olmadığı gibi, bazı durumlarda ayakta kalmanın önkoşulu olarak da görülmelidir. Yöneticilerin tetikte olmalarını gerektiren tehlike, kurum kültürünün zaman içinde istenmeyen biçimde ve kurumun ruhunu oluşturan temel nitelikleri değiştirecek ölçüde bozulmasıdır.

Birlikte çalıştığımız insanların bir kısmı sürekli yenileniyor. Hele teknoloji sektörü gibi bazı alanlarda bu yenilenme daha da hızlı gerçekleşiyor. Bir yandan da işlerimiz genişledikçe çalışanlarımızın sayısı artıyor, kültürümüzü tanımayan yöneticiler aramıza katılıyor.

Kültürümüzü biz farkında olmadan değiştiren çok önemli bir başka etken daha var: Organizasyonda alt kültürlerin ortaya çıkması... Alt kültürler, farklı organizasyon birimlerini yönetenlerin farklı yaklaşımlar ve farklı alışkanlıklar yerleştirmesi sonucunda doğuyor ve gelişiyor. Ana şirketin kültürü çok güçlü değilse bir gün bir bakıyorsunuz şirketin bir bölümünde alt kültür ana kültürün yerini almış. Sizin var olduğunu sandığınız kurum kültürü çoktan elinizden kayıp gitmiş...

Ben alt kültürlerin varlığından Eczacıbaşı Topluluğu'nun çeşitli şirketlerinde yöneticilik yaparken haberdar oldum ve bu keşfimden çok etkilendim. 1970'li yılların sonlarında Eczacıbaşı Seramik Fabrikaları'nda genel müdür yardımcısıydım. Bu kuruluşumuzun kültürünü işlerin doğal yapılış tarzı olarak benimsemiştim. Kimsenin kimseye rapor yazdığı pek görülmezdi ama son derece iyi işleyen bir sözlü iletişim ve toplantılarla koordinasyon kültürü vardı. Başarılarıyla gurur duyan üretim yöneticilerinin, seramik ve maden mühendislerinin, jeologların diliyle konuşulan bir kültür oluşmuştu. Kuruluş pazara büyük ölçüde hâkim olduğu için ortada pek pazarlamacı görünmezdi.

Daha sonra, şimdi Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri kuruluşumuzun parçası olan İpek Kağıt şirketimizde genel müdürlük görevini üstlenince bambaşka bir şirket kültürüyle karşılaştım. Temizlik kâğıtları üretimini Türkiye'de ilk defa başlatan İpek Kağıt'ta, bir devlet işletmesi olan SEKA'dan (Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikaları A.Ş.) gelerek Eczacıbaşı'na katılmış mühendis kökenli yöneticilerin etkin fakat bürokratik ve kuralcı kültürü yerleşmişti. İpek Kağıt yöneticilerinin konuşma ve davranışlarının ne kadar farklı olduğu Eczacıbaşı Holding çalışanları arasında bile şaka konusu oluyordu.

Karamürsel'deki fabrikayı ilk ziyaret ettiğim gün fabrika müdürümüz bana,

"Biz fabrikada kuş uçsa merkeze rapor ederiz" demişti.

Gerçekten de kalın dosyalarla her ay fabrikada uçan kuşu bile rapor ediyorlar, dosyalardaki sayısız tablonun içinden çıkmak günlerimi alıyordu. Ben,

"Bana sadece üretim ve verimlilik rakamlarını, varsa iş kazalarını raporlayın, onun dışında sorun olursa iletin" deme cesaretini buluncaya kadar bu devam etti.

Bir yandan da İpek Kağıt kâra geçmek hatta ayakta kalabilmek için ürettiği tuvalet kâğıdı, kâğıt mendil, havlu, peçete gibi ürünler için Türkiye'de o zamana kadar olmayan bir pazar oluşturmaya çalışıyordu. Pazarlamacılar ve onların yönlendirmeleri önemliydi. Pazarlama ve üretim kültürleri arasında pek çok şirkette görülen bazen tatlı ve zararsız, bazen de şiddetli çatışmalarla o dönemde tanıştım.

Bir şirketler topluluğu içinde alt kültürler, yöneticilerin farklı yaklaşımları kadar, şirketlerin faaliyet konularının, sektörlerinin özel koşulları, içinde bulundukları gelişme aşamalarının farklılığı, şirketin başarısı için kritik öneme sahip uzmanlık alanlarının çeşitliliği gibi nedenlerle ortaya çıkabiliyor. Ayrıca her örgütte kaçınılmaz olarak çalışanlar arasındaki enformel organizasyonlar da boy atıyor. İnsanları bir araya getiren organizasyonlarda hemen bir örgüt kültürünün kendini belli etmesi ne kadar doğalsa, büyüyen örgütlerin çeşitli birimlerinde alt kültürlerin de belirmesi o kadar doğaldır.

Korkulması gereken, bu alt kültürlerin istenmeyen şekilde gelişmesi; benimsenen stratejilere destek yerine köstek olan, verimliliği baltalayan

bir etkene dönüşmesi, asıl kurum kültürünün önüne geçerek baskın kültür haline gelmesidir. Kurumu yönetenlerin organizasyon kültürünü yönetmenin dışında bin türlü işi olduğundan, bazıları da kurum kültürünün önemine inanmadığından veya onu nasıl yöneteceklerini bilmediğinden, böyle durumlar hiç de ender değildir.

Kurum kültüründeki bozulmaların belki de birincil nedeni, performans odaklı olalım derken, insan odaklı kültürün ihmal edilmesidir... Biz bu hataları kendimiz de yaptık, işbirliği içinde olduğumuz yabancı firmalarda da çok gördük...

1980'li yıllarda temizlik kâğıtları sektörünün dünyadaki en büyük firması olan ABD kökenli Scott Paper ile İpek Kağıt arasında bir ortaklık kurulması için temaslar başlatmıştık. Scott Paper çok yetkin yöneticiler tarafından yönetilen, sektörde markalarıyla güçlü bir konuma sahip, başarılı bir firmaydı. Karşılıklı ziyaretlerle ilişkiler olumlu yönde gelişirken, Scott Paper ani bir kararla başyöneticisini değiştirdi. Scott Paper yönetim kurulu şirketin performansını yeterli bulmuyor, daha sonuç odaklı bir şirket kültürü yerleştirmek istiyordu. Göreve getirilen başyönetici, ABD şirketler dünyasında çok iyi tanınan biriydi. "Testere Al" (*Chainsaw Al*) lakabıyla anılan Al Dunlap'ın şöhreti, yönettiği şirketlerde başta pazarlama olmak üzere tüm masrafları kısmak, Ar-Ge'ye yapılan yatırımları sıfırlamak, binlerce kişiyi hemen işten atmak, satılabilecek şirket birimlerini ve varlıklarını hemen satmak yoluyla yönettiği şirketlerin kârlılığını en kısa sürede artırarak yatırımcılara azami getiri sağlamaya dayanıyordu. Testere Al bunların hepsini Scott Paper'da da yaptı. Biz, tanıdığımız yöneticilerin hepsinin işine son verildiğini gördük. Sanki Scott Paper'da bir kitlesel göç yaşanmış, gidenlerin yerini başka bir gezegenden gelen, dillerini anlamadığımız yaratıklar almıştı. Kısa bir sürede Scott Paper parçalandı, parçaları, başka şirketler tarafından satın alındı, kâğıt sektörünün efsanevi dünya devi, tarihe karıştı.

Acaba Scott Paper yönetim kurulu baş aşağı gidişin ne zaman farkına vardı, hep merak etmişimdir.

Bu tanıdık senaryo, hep benzer şekilde başlar: Şirketin veya bir iş biriminin iş sonuçlarından memnuniyetsizlik vardır. Performansın iyileştirilmesi başka her şeyin önüne geçen amaç haline gelir. Ne olursa olsun performansı düzeltmek uğruna insan ilişkileri geri plana itilir, ekip ruhu

kaybolur. Üst yönetim performans yetersizliğinden bıkmıştır, iş sonuçlarındaki iyileşmenin geçici olduğu düşünülmez, alarm zilleri çaldırması gereken işaretlere göz yumulur. Kısa vadeli sonuçlar uğruna organizasyonun ruhu ve insanların motivasyonu feda edilir. Kurum uzun dönemde bunların bedelini mutlaka öder.

Performans odağıyla insan odağının dengesinin bozulması, eğer yok olmaktan kurtulurlarsa, şirketlerin kültür dönüşümü projelerine sarılmalarına neden oluyor. Bu projeler, bazen pahalı danışmanların katkısıyla, önce şirket kültürünün değerlendirilmesiyle başlıyor. Kurum kültürünün incelenmesi için geliştirilmiş onlarca farklı model arasından birini seçmek gerekiyor. Genellikle bütün modeller kurum kültürünü insan odaklı ve performans odaklı niteliklere göre değerlendirerek kurumu iki boyutlu bir matrise yerleştiriyor. Daha sonra istenen kültürün yerleştirilmesi için öngörülen çalışmaların programı yapılıyor ve uygulamaya geçiliyor.

Ancak sorun şurada ki, bazen büyük iddialarla başlatılan bu projelerin başarı oranı son derece düşük. Araştırmalar, kurum kültürünü bu şekilde değiştirerek istediği noktaya getirebilmiş şirketlerin azınlıkta kaldığını gösteriyor. Her durumda kurum kültürünün düzeltilmesi, bozulmasından çok daha fazla zaman alıyor.

Benim deneyimlerime göre, performans boyutundaki eksikler; sağlam yönetişim, doğru insan kaynakları politikaları, performans kriterlerinin çok ciddi izlenmesi, terfi ve ödüllendirmelerin doğru ölçütlere bağlanmasıyla giderilebiliyor. Yöneticilerde yetkinlikler ve sorumluluk duygusu açısından bir yetersizliğin bulunmadığı varsayımıyla tabii...

İnsan ilişkileri boyutunda sorunlar varsa işimiz o kadar kolay olmuyor. Tek çare, çok dikkatli olmak, kültürdeki bozulmaları zamanında görmek için gözümüzü ve kulağımızı açmak; kültüre uymayan niteliklere sahip insanları baştan işe almamaya büyük özen göstermek; işten kendi isteğiyle ayrılanları, müşterileri, tedarikçileri iyi dinlemek; istemediğimiz sapmalara hemen, yangına müdahale eder gibi müdahale etmek...

Kültür bozulmasının işaretleri çeşitlidir: Bir bölümde klikleşmelerin görülmesi... Ayşe Hanım'ın adamlarıyla Ali Bey'in adamları arasında söylentileri yayılan çekişmeler... Terfi ve ödüllendirmelerde "falancanın adamı" olmanın liyakatin önüne geçmesi... Küfür, hakaret, zorbalık gibi insan onuruyla bağdaşmayan davranışların görülmeye başlaması... Herkesin

içinde azarlanan insanlar... Yöneticilerin başkalarına birbirlerinin dedikodusunu yapmaya ve birbirlerini kötülemeye başlamaları... Bir başarı söz konusu olduğunda ekibini unutup kendini öne çıkararak övünen yöneticiler... İstenmeyen işten ayrılmalarda artışlar... Yöneticilerin hakkaniyet gözetmeyen kararlarından şikâyetler... Bilgi gizlemeler, güvenilirliğini kaybeden bilgi akışı... Kötü haberleri saklayıp iyi haberlerle amirleri memnun etmek çabasının yaygınlaşması... En önemlisi, yüksek performans kültürünün önkoşulu olan güvenin yok olması, kimsenin kimseye güvenmemesi...

Eğer bu işaretlerin birkaçı birden görülüyorsa organizasyon "akut kültür zehirlenmesi" durumuna girmiş veya buna çok yaklaşmış demektir.

Böyle durumlarda "Bülent Eczacıbaşı'nın Ümitsiz Vakalar Teorisi" bize yol göstermelidir: Akut kültür zehirlenmesine karşı tek çare, zehri yayan veya ilerleyen hastalığa göz yuman yöneticilerin değiştirilmesidir. Kimsenin gözünün yaşına bakmadan ve kısa dönemde tatmin edici gibi görünen performans göstergelerinin etkisinde kalmadan...

Ancak radikal önlemlerle hasta kurtarılsa bile, ortada alınması gereken bir ders vardır: Tepe yönetimin ihmalleriyle bu noktaya gelinmiştir.

Kurum kültürünün sorumlusu, ne CEO, ne insan kaynakları yöneticileri, ne bölüm yöneticileri, hatta ne de şirketin kurucusudur. Sorumlu, unvanı ne olursa olsun, bir organizasyonun en tepesinde oturan kişidir. Bu sorumluluk devredilemez ve paylaşılamaz.

Kurum kültürünün hiçbir yerde, hiçbir zaman değişmeyen, kimsenin de teorisi olmayan bir numaralı kuralı işte budur.

Oksimoron Deyip Geçmeden...

ÇOCUK BABASINA SORMUŞ:

"Babacığım iş ahlakı ne demek?"

"Bak oğlum, anlatayım" demiş babası, "Biliyorsun amcanla ortak bir dükkânımız var. Bugün bir müşteri geldi, para öderken yanlışlıkla 20 TL yerine 200 TL verdi. Şimdi iş ahlakı sorunu şuradadır: Ben bunu amcana söyleyeyim mi, söylemeyeyim mi?"

Fıkrayı anlatan dostumun mesajını anlamamak mümkün mü:

"Siz iş insanları, iş ahlakı dersi verseniz bile, ahlaklı olamazsınız. Ahlaksızlığın bir türlüsünü yapmasanız mutlaka bir başka türlüsünü yaparsınız."

Siz de böyle düşünüyor olabilirsiniz. İş ahlakı teriminin bir oksimoron, yani birbirinin tam zıddı iki kavramın birleşmesi olduğunu düşünen çok vardır – "gerçek yalan" veya "köşeli daire" gibi... Hatta böyle düşünenler bazen mantıklı gelen açıklamalar da ileri sürerler: İş yaşamında rekabette üstün gelmek ve para kazanmak amacı o kadar ağır basar ki iş insanları etik ilkelere uymak lüksüne sahip olamazlar. Ahlak kurallarıyla kendi elini kolunu bağlayan iş insanı rekabette yenik düşer.

Tabii bu düşüncelere karşı söylenecek çok şey var: Rekabette üstün gelmek, daha başarılı olmak güdüsü sadece iş insanları için değil, hepimiz için bir gerçek. Ama bunu insan ilişkilerinin tek kuralı kabul edersek ahlak kavramını tümüyle silip atmış olmaz mıyız? Konfüçyüs, Aristoteles, Kant ve etik felsefesinin bütün öteki devleri de boşuna yaşamış olurlar.

İş ahlakı kavramına farklı bir nedenle uzak duranlar olduğunu da görürüz. Onlara göre, "iş ahlakı" yoktur, "ahlak" vardır. Yasalara uymak herkesin sorumluluğudur; ayrıca herkes karar verirken başkalarına haksızlık yapmamak ve vicdanının sesini dinlemek zorundadır. İş insanı olun veya olmayın, bu sorumluluklar herkes için geçerlidir.

Örneğin, liderlik konusunda birçok kitabın yazarı John Maxwell'in ahlak ve ahlaklı davranış için *Ethics 101* adlı kitabında açıkladığı kestirme bir formülü var: Ahlakın temeli, "altın kural"da yatar. Altın kural, "başkalarının size yapmasını istemediğiniz şeyleri başkalarına yapmamayı" emreder. İnsanlar her zaman, her durumda "altın kural"a göre hareket ederlerse ahlak ilkelerinden hiç sapma olmaz; böyle davrananlar da uzun dönemde mutlaka kazanırlar.

Bu bakış açısı özellikle bizden önceki iş insanları kuşağında hâkimdi. Babam Nejat Eczacıbaşı'nın iş ahlakı konusunda bir yazı hazırlarken söylediklerini hatırlıyorum:

"Allah aşkına, nedir bu iş ahlakı?" diye, bilmiyormuş gibi, sormuştu...

"İş kıyafeti veya üniforma gibi bir şey mi; işe giderken giyiyoruz, dönünce çıkarıp dolaba asıyoruz?"

Sonra devam etmişti: "Sen ahlaklı olup da iş hayatında ahlaksızlıklar yapan insan tanıyor musun? Veya tersi, ahlaksız olup da iş hayatında hep ahlaklı davrananlar var mı?"

Bu sözler onun konuya bakışını özetliyordu: Ahlak kişisel bir konudur. Ahlaklı insanlar küçükten böyle yetiştirilmişlerdir, böyle yaşamayı seçmişlerdir. Hayatta ne iş yaparlarsa yapsınlar, davranışları değişmez, ahlak kuralları dışına çıkmazlar.

Nejat Eczacıbaşı'nın bu sözleri söylediği sırada hazırlamakta olduğu yazı, şimdi *Yeni Bir Türkiye* adlı kitabında yer alıyor ("Modern Yaşamda İş Ahlakının Gelişimi ve Türkiye'de Temiz Toplum"). 1992 tarihli yazıyı okuduğunuzda Nejat Eczacıbaşı'nın ve onun çağdaşı olan iş insanlarının, iş ahlakı denince aklına neler geldiğini anlıyorsunuz: Nejat Bey yazısında sahtekârlıkla iş yaşamına başlayıp dünya çapında servetlere kavuşan, sonra da isimlerini aklamak için dev vakıflar kurup dünyanın en büyük filantropları arasına girmiş olan bazı iş insanlarından söz ediyor, onların ilginç öykülerini anlatıyor.

Örneğin bunlardan biri, petrole hücum döneminde Kaliforniya'ya koşmuş. Söylentiye göre, geceleri herkes köye çekilip barlarda ya da evlerinde sabahı beklerken bu girişimcinin adamları bir gün önce kazılan kuyulara su sıkar; ertesi sabah işbaşı yapıp kuyularından su çıktığını görenlerin ellerinden ruhsatlarını yok pahasına satın alır; sonra da kuyuları biraz daha derinleştirip zaten var olduğunu bildikleri petrolü çıkarırlarmış...

Nejat Bey yazısında her zaman çok hassas olduğu vergi konusunu da ele alıyor, vergi kaçakçılığını iş ahlakından yoksun olmaya bağlıyor ve devlet otoritesinin iş ahlakının korunmasına yönelik görevlerine değiniyor.

Günümüzde ise iş ahlakının yasadışı davranışların önlenmesini çok aşan bir kapsamı ve anlamı var.

Her konuda kararlarımıza yol gösterecek yasalar yok. Olsaydı, işimiz çok kolay olurdu. Asıl sorun, paydaşların çıkarlarını dengelemenin

ve kararlarda doğru tercihler yapmanın her zaman kolay olmamasından kaynaklanıyor.

Düşünün ki bir akarsuyun kenarında kurulmuş küçük bir üretim tesisiniz var. Sizin fabrikanızın rakibi olan başka tesisler de yakınlarınızda faaliyet gösteriyor. Fabrikaların atıkları yakındaki nehre bırakılıyor. Zaten zar zor ayakta tutmaya çalıştığınız fabrikanızda atık arıtım tesisinin maliyetini kaldıracak durumda değilsiniz. Arıtım yapmayı zorlayan yasalar da yok ya da yetersiz; veya kamu otoritesi çok sayıda insana istihdam sağlayan tesisleri fazla zorlamamak için mevcut yasaları uygulamamayı tercih ediyor. Herkes ara sıra ufak tefek cezalar ödeyerek yoluna devam ediyor. Çevreye duyarsız bir insan değilsiniz. Atıkların etkisiyle nehirden akan suyun çamura dönüştüğünü, suda yaşayan balıkların tükendiğini, suyun tarım sulamasında kullanılamayacak kadar kirlendiğini, hatta zehirlendiğini gördükçe içiniz yanıyor. Ne yaparsınız? Eminim bu soruya herkesin yanıtı aynı olmayacaktır.

Kamunun yaptırımları yetersiz kaldığında böyle durumlarla çok sık karşılaşıyoruz. Kamu otoritesinin zorunlu düzenlemeleri yapmaması veya eksik yapması ya da uygulamaması, haksız rekabete yol açıyor, iş ahlakını da yok ediyor. Kayıtdışı ekonomiye gösterilen hoşgörü de aynı sonucu doğurmuyor mu?

Paydaş kapitalizmi çağına giriyoruz, her şeye hissedarlar açısından bakmıyoruz artık. Bazen kararlar bir paydaşın yararına sonuç doğururken bir başka paydaşa daha az yarar getirebiliyor, hatta zarar verebiliyor. Şirketlerin sadece pay sahiplerine değil; çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, çevreye, tüm topluma ve gezegenimize karşı sorumluluklar taşıdığına inanıyorsanız, paydaşlarınızı öncelik sırasına koymak gibi çok zor durumlara düşebiliyorsunuz. Böyle durumlarda iş ahlakı öğretisi bize ışık tutabiliyor; iş ahlakının ilkeleri üzerinde düşünmüş, bu konuda eğitim almış olmak bize yardımcı oluyor. İş idaresi okullarında son dönemlerde çok yaygınlaşmış olan iş ahlakı dersleri işte bunu yapmaya çalışıyor.

İş ahlakının en temel ilkelerinden birinin verdiğimiz sözleri tutmak olduğunu belirtmeye dahi gerek yok. Sözümüzü tutmak, tutamıyorsak bunu zamanında ve gerekçeleriyle açıklamak, bu durumdan olumsuz etkilenenlerin zararını gidermek için çaba göstermek... Herkese ilan et-

tiğimiz ilkelerimiz ve değerlerimiz doğrultusunda hareket etmek, bunları ofislerimizde duvarları süsleyen dekoratif unsurlar olmaktan çıkarmak...

Ancak bütün bunlar da iş yaşamının karmaşıklığı ve dinamik akışı içinde ne yazık ki çok kolay değil.

İş yaşamımın ilk yıllarından bir anım vardır: Eczacıbaşı Holding'in planlama bölümünde uzman olarak çalıştığım dönemde bir yatırım grubu kuruluşumuza bir sigara üretimi projesinde ortaklık önermişti. Üretim ve pazarlama dünyaca ünlü bir sigara üreticisinin markasıyla yapılacaktı ve projenin hesaplanan kârlılığı çok yüksek görünüyordu. Ancak kurumsal değerlerimizle açıkça çelişki içinde olan proje, Nejat Bey'in fikri dahi alınmadan hemen yatırımcılara iade edildi. Bir yandan hayat kurtaran ilaçlar ve serumlar üreten bir kuruluşun bir taraftan da ölümcül hastalıklara neden olan sigara üretmesi bizce düşünülemezdi.

İşin hoş tarafı, bizim projeyi reddettiğimizi öğrenen, sigarayla savaşı amaç edinmiş olan bir dernek babamı bir heyetle ziyaret etti ve kendisine bir takdir plaketi verdi. Konudan haberi olmayan babam plaketin nedenini ancak bu ziyareti bize anlatınca öğrendi.

Bu hikâyeyi, değerler üzerinde düşünmenin ve onları net olarak belirlemenin ne kadar yararlı olduğunu, kararları ne kadar hızlandırdığını gösterdiği için sıklıkla hatırlarım ve bazen anlatırım.

Ancak ünlü yatırımcı Warren Buffett'ın, videosunu izlediğim bir TV röportajı beni düşündürdü. Bu röportajda iş ahlakı konularına değinen Buffett, sigara üreten kuruluşlara yatırım yapmadığını belirtiyor. Ancak sonra ekliyor:

"Yatırım yaptığımız kuruluşlar arasında sigara üretenler yok ama satanlar var. Onlara engel olamıyoruz. Konu iş ahlakı olunca her kuruluşun eleştirilecek yönü vardır."

Bazen sayıları binleri bulan çalışanlar; hissedarlardan gezegenin bütününe kadar uzanan paydaş yelpazesi; her gün kuruluşun her köşesinde verilen yüzlerce, binlerce karar; upuzun tedarik zincirlerinde varlığından haberimiz bile olmayan oyuncular... Her yapılan işte iş ahlakı ilkelerine uymak çok büyük titizlik gerektiriyor.

Bunları iş ahlakından sapmaları haklı göstermek için değil, iş ahlakına tam uyabilmek için ne kadar çok çalışmamız gerektiğini vurgulamak amacıyla yazıyorum.

İş ahlakı artık eskiye kıyasla çok daha önemli bir konu. İş ahlakının yasalara saygı göstermekten ibaret olmadığını öğrendik. Paydaşlarımız çok çeşitlendi. Gençler iş seçerken etik davranan kurumları tercih ediyor. Araştırmalar iş ahlakına uyan şirketlerin uzun vadede daha başarılı sonuçlar elde ettiklerini gösteriyor.

Üstelik iş ahlakı artık sadece bir hukuk, etik veya vicdan meselesi olmaktan çıktı.

İklim değişikliğinin yol açtığı felaketler adım adım yaklaşırken güçleri dizginlenemeyen dev şirketler küresel ısınmaya karşı sorumluluklarını yerine getirmemek için lobi yapıyor, demokratik seçimlerin sonucunu etkiliyor, iktidarları deviriyor, toplumsal çatışmaları körüklüyor. Geleceğimiz tehlikedeyken artık iş ahlakı gerçek anlamda bir yaşamsal soruna dönüştü.

Öldürücü Bir Virüs

NÂSIR GÜRES, ECZACIBAŞI TOPLULUĞU'NUN TEMELLERİNİN ATILDIĞI İLK dönemlerden itibaren 40 yıla yakın bir süre Nejat Bey'in en yakın çalışma arkadaşlarından biri olmuştu. O zamanlar Eczacıbaşı'nda "para işleri" Nâsır Bey'den sorulurdu. Eczacıbaşı İlaç kuruluşumuzun Mali İşler Müdürü Nâsır Bey'in en büyük özelliği, gereksiz gördüğü harcamaları kısmak için her çareye başvurmasıydı. Ödeme onayı almak için Nâsır Bey'e gelenlerin işi her zaman zordu. Ödemeyi ertelemek için her türlü gerekçeyi ileri sürer, karşısındaki fazla ısrar ederse -İsmet İnönü için anlatılan hikâyelerde söylendiği gibi- kulağındaki işitme cihazını çıkarır, masanın üstüne koyardı. Öte yandan, Eczacıbaşı'nda çalışan ve Eczacıbaşı'yla alışverişte bulunan herkesin haklarını korumakta da Nâsır Bey'in eline kimse su dökemezdi. Hem her şeye "hayır" demek hem de güler yüzünü hiç bozmamak ve herkes tarafından sevilmek ancak "Can Baba" lakaplı Nâsır Güres'in başarabileceği bir şeydi. Hiç durmadan gaza basan Nejat Eczacıbaşı'yla ayağını fren pedalından çekmeyen Nâsır Güres'in bu kadar uzun bir süre mükemmel bir uyum içinde birlikte çalışmış olmaları, ancak birbirlerine duydukları sevgi, saygı ve güvenle açıklanabilirdi.

Nejat Bey, Nâsır Güres'e olan güvenini şöyle hayali bir hikâyeyle anlatırdı:

> *Bir gece arabamla ilaç fabrikasının önünden geçiyor olsam... Muhasebe ofisinde bir ışık görüp meraklansam, içeri girsem... Nâsır'ı bir elinde el feneri, öteki elinde bir çuval, diz çökmüş, kasanın içini karıştırırken görsem... "Herhalde gece çalışırken bir evrak lazım oldu, kasadan onu almaya geldi" diye düşünürüm.*

Sorumluluk ve dürüstlük anıtı Nâsır Güres, Eczacıbaşı'nda silinmez izler bıraktı. Bugün bile, kendisini hiç görmemiş Eczacıbaşılı mali işler müdürleri için "Nâsır Bey ekolünden" diye nitelendirilmek yüzlerde gülümseme yaratan bir övgüdür.

Dürüstlüğüne bu kadar büyük güven duydukları yöneticilerle çalışabilmek, herhalde iş insanları için en büyük şanstır. Ben de iş yaşamım boyunca sonsuz güveni hak eden insanlarla çalışma olanağını bulduğum için kendimi çok şanslı görürüm.

Evet, özen, dikkat, ama biraz da şans; çünkü bu dünyada sadece Nâsır Güres'ler yok. Biz, çocukluğumuzda hikâyelerini dinlediğimiz Sülün Osman'dan, daha yakın dönemlerin büyük "ustaları" Selçuk Parsadan'lara, Jet Fadıl'lara ve günümüzün Çiftlik Bank Tosuncuk'larına kadar kendine göre "başarılı", çok farklı bir "ekol"ün seçkin temsilcilerini de, uzaktan bile olsa, tanımak onuruna eriştik.

İşveren veya işe alma konusunda sorumluluk taşıyan bir yöneticiyseniz, kurumunuzun hangi ekolden insanlardan oluşacağı sizin değerlendirmede kullanacağınız ölçütlere bağlı olacaktır.

Ünlü yatırımcı ve iş insanı Warren Buffett, nasıl insanlarla çalışmak istediği kendisine sorulduğu zaman şöyle yanıt veriyor:

"Ben insanlarda üç nitelik ararım: Enerji, akıl ve dürüstlük..."

Sonra ekliyor: "Üçüncüsü yoksa, ilk ikisi sizi mahveder!"

Dünyanın en başarılı ve zengin iş insanları arasında en ön sıralardaki yerini onyıllardır hiç bırakmayan Warren Buffett'ın sözlerini çok ciddiye almakta herhalde yarar var. Demek ki seçeceğimiz kişilerin dürüst olmasına çok, ama çok dikkat etmeliyiz, aksi halde karşımızdaki risk, "mahvolmak"!

Ancak, imkân olsaydı, ben Warren Buffett'a sormak isterdim: "Birisinin dürüst olup olmadığını, çok geç olmadan, nereden anlıyorsunuz?"

Keşke sicili temiz olan herkesin dürüst olduğunu varsayabilseydik... Oysa burada yakalanmaktan, cezalandırılmaktan, topluma rezil olmaktan, işsiz kalmaktan, cehenneme gitmekten korkanların dürüstlüğünden söz etmiyoruz. Başkalarının haklarına duyduğu içten saygı nedeniyle dürüst olan, dünyada tek başına kalsa bile başka türlü davranmasına hiç imkân olmayan insanlardan söz ediyoruz...

Warren Buffett'a sormak istediğim sorunun yanıtı zor – ancak iki elimizi yana açıp çaresizlik içinde boynumuzu bükme lüksüne de sahip değiliz. Aklımıza, mantığımıza uygun düşen yöntemlerle bu soruya cevap aramaktan vazgeçemeyiz.

Mesela, seçeceğimiz kişinin kariyeri boyunca ne tür kuruluşlarda ve ne nitelikte insanlarla çalıştığına bakabiliriz. Dürüstlüğüyle bilinen yöneticilerin yanında mı yetişmiştir yoksa köşe dönmeciliği marifet,

kurnazlığı erdem sayan işverenlerin yanında mı vaktini geçirmiştir? Beğendiği, sevdiği, örnek aldığı, birlikte olmaktan hoşlandığı dostları kimlerdir? Ustası kimdir?

Bunun dışında, bazı kişilerin söylemekte hiç sakınca görmedikleri küçük yalanların önemli bir gösterge olduğuna inanırım. Hepimiz bazen nezaket kurallarına aykırı düşmemek veya insanları kırmamak için kimseye zararı olmayan küçük yalanlar söylemek durumunda kalırız. Ama karşımdaki kişi, küçük yalanları fazlaca sıklıkta ve rahatlıkla söylüyorsa gözümde bir sarı ışık yanar. İnsanları küçük yalanlardan büyük yalanlara, oradan da büyük sahtekârlıklara götüren yol fazla uzun değildir. Görevde bulunduğu sürece binlerce yalan söylediği, ortaya attığı doğrulanamayan iddiaların günde ortalama 50'yi geçtiği kesinlikle saptanmış bir ABD Başkanı'nın seçimi kaybetmesine rağmen milyonlarca seçmenin oyunu aldığına tanık olduk. Toplumların gözünde rol modeli olmak zorunda olan liderler, sosyal medyanın sağladığı olanaklarla ışık hızıyla dünyaya yayılan yalanları kitleleri yönlendirmekte kullanıyorlar. Yalanlarla doğruları ayırt etmek giderek zorlaşıyor. "Yalanı en büyük ayıp olarak görmek acaba modası geçmiş bir görüş mü?" diye düşünmeye başlıyoruz. Ortam böyleyken sözüne güvenilir insanların sayısı azalıyor. Ne var ki onları arayıp bulmak zorundayız, çünkü dürüstlüğün başladığı nokta burada...

Hiç fark etmeden gözümde çok parlak bir kırmızı ışık yakanlar ise, küçük kurnazlıklarla nasıl iş başardıklarını anlatarak övünenlerdir. Yaptıkları yasadışı değildir; hatta onların yorumuna göre etik kuralların dışına da çıkmamışlar, sadece üstün pratik zekâlarını kullanarak birilerini atlatıvermişlerdir. Onların gözünde iş yaşamında başarılı olmanın zaten başka bir yolu yoktur; hatta bazıları bu yaşam felsefelerine o kadar bağlanmıştır ki düzgün yollardan, dürüstçe başarılan işleri fazla önemsemezler. Bu tür "becerikli" insanların yetkinliklerini hep çalıştıkları kurumun yararına kullanacaklarını düşünmek ise büyük bir yanılgıdır. Gün gelir, bu "beceriklilik" kurumu mutlaka vurur.

Bu cin fikirli iş bitiricilerin birçok işverenin gözünde fevkalade makbul ve aranan kişiler olduğu da ne yazık ki doğrudur. Kendileri de iş yaşamına böyle bakan işverenler aynı yaklaşımları benimseyen kişilerle

çalışmak isterler. "Özü doğru, sözü doğru" insanların her yerde makbul olmadığını hepimiz biliriz.

Bir zamanlar Türkiye'nin efsanevi iş insanları arasında adı geçen, büyük bir holding patronunun anılarım arasında özel bir yeri vardır. Bu ağabeyimiz, kuralları ve dürüstlük ilkelerini eğip bükmeyi âdet edinenlere duyduğu hayranlığı birkaç adım ileriye götürmüştü. Bana verdiği öğütler arasında, kurumlarda özellikle satın alma gibi bazı görevleri üstlenen yöneticilerin kendilerine menfaat sağlamalarına, yani biraz para çalmalarına göz yummak vardı; çünkü bu patrona göre bazı çalışanları motive etmenin en güzel yolu buydu ve bu motivasyon sonunda kuruluşa yarar getirirdi. İş dünyamızdan uzun bir süre önce silinen bu holdingimizin niçin battığını ayrıntılarıyla bilmiyorum, ama -belki patronun da işbirliğiyle- içeriden soyulmuş olduğunu kuvvetle tahmin ediyorum.

İnsanları her zaman ve her durumda dürüst davranmaya yönelten denetim gücünün sadece kendi içlerinden gelebileceğine inanan Nejat Eczacıbaşı bu güce sahip olanları "her şeyden önce kendine saygısı olan kişiler" olarak tanımlar ve bu saygıdan yoksun olanlarla çalışmak istemezdi.

Gerçek anlamda dürüst, herkesin hakkını gözeterek işini sabırla ve elinden gelen en iyi şekilde yapmaya çalışanları görevlendiren kuruluşlar uzun dönemde başarılı olurlar, köklü kurumlara dönüşürler. Şaibeli yollardan iş bitirmeye meraklı olanlara kucak açan kuruluşlar ise, olsa olsa gökyüzünde bir an parlayıp evrenin sonsuzluğuna karışan göktaşları gibi yok olup giderler.

Ne kadar çaba göstersek de sepete ara sıra çürük elmaların girmesini önleyemeyebiliriz. Ancak bunları siz ayıklayamazsınız. Çürükleri ayıklayacak olan her şeyden önce kurum kültürüdür.

Dürüstlükten ayrılmadan yapılan hataların dürüstçe hesabını verenleri mazur görebilen, ama her ne gerekçeyle olursa olsun, dürüstlükten sapanları hiçbir zaman affetmeyen liderler yolsuzluk virüsüne karşı bağışıklığı yüksek bir kurum kültürü inşa ederler. Tabii önce kendileri dürüst olmak şartıyla...

Dürüstlüğü her şeyden üstün tutan bir kurum kültürü yoksa kanunların, kuralların, kurulların, yönetmeliklerin, denetçi ordularının ve nasihatlerin kurumu kurtaramayacağını hiç aklımızdan çıkarmayalım.

Geçer Akçe

SON GÜNLERDE HİÇ YOKTAN BAŞIMA AÇILAN BİR İŞLE UĞRAŞMAKTAYIM: Benimle ilgisi olmayan bir makale benim tarafımdan yazılmış olduğu iddiasıyla sosyal medyada dolaştırılıyor. Yazının altında imzam, hatta fotoğrafım yer alıyor – yazıyı yazdığıma neredeyse kendim de inanacağım. Her gün yazıyı beğenen, beğenmeyen çok sayıda dostuma "bu yazıyı ben yazmadım, makalenin aslına şuradan ulaşabilirsiniz" şeklinde mesajlar yetiştirmeye çalışarak vakit harcıyorum. Erişimim olan sosyal medya platformlarından ne kadar çok açıklama yapsam da soruların ve mesajların ardı arkası kesilmiyor.

Böyle bir şey ilk defa başıma gelmiyor, eminim bu sorunla karşılaşan tek kişi de ben değilim. Tabii çok daha kötüsüyle karşılaşmak da an meselesi: Aslı astarı olmayan olumsuz haberler, dayanaksız suçlamalar, karalamalar... Bunları yayanlarla mücadele etmenin hukuki yolları çok karmaşık, hatta çoğu durumda imkânsız. Düzeltmeye kalksanız, yalan haber bir kere yayıldıktan sonra elde edebileceğiniz etki çok sınırlı kalıyor. Sonunda okuyucunun karşısında iki iddia var: Sizi suçlayan kişinin ve yalanlayan olarak sizin iddianız. Kime inanacağı elbette okuyucuya kalıyor...

İşin kötüsü, zihnimizde çabuk karar vermeye yarayan ve güdüsel tepkileri harekete geçiren mekanizmaları kullandığımızda kısıtlı kanıtlara ve ilk izlenimlere göre değerlendirmeler yapıyoruz. Aceleyle oluşturulmuş ve yetersiz bilgilere göre yargılara varma eğilimimiz çok güçlü. Bilişsel psikolog Daniel Kahneman bu eğilimi "Gördüğün Neyse Hepsi Odur" diye adlandırıyor. Beynimizin bu özelliği bizi sıklıkla yanılgıya düşürüyor ve asılsız bilgi ve haberleri yaymak isteyenlere yardımcı oluyor. Hızlı düşünürken bir haberin dayanaklarını araştırmak, kanıtlar aramak gibi bir güdümüz yok.

Sosyal medyada yalanlar yayarak insanların ve kurumların itibarını yerin dibine batırmak; şirketlerin borsa değerini düşürmek; hatta ekonomik krizler çıkarmak; seçimlerin sonuçlarını etkilemek artık zor değil. Bütün bunların örnekleriyle son yıllarda karşılaştık.

Yalanla mücadele etmenin bu kadar zorlaşmasında tek suçlu sosyal medya mıdır, başka etkenler de var mıdır, kuşkusuz araştırılmaya değer. Yetkinlik alanımı çok aşan bu konuda yorumlarda bulunmak

istemem. Asıl büyük sorunun başka bir noktada olduğunu düşünüyorum: Yalanla yaşamaya alışmamız; hakikat ile yalan arasındaki ciddi farkı daha az önemser hale gelmemiz; yalanı ortaya çıkanların utanmak için bir neden görmemeleri...

Hakikatin ve doğrunun değerini kaybettiği bir ortamda özgürlükler de tehlikeye girer. Tüm topluma örnek olması gereken liderler de bu yola girerse yalanın gücü elde tutmanın aracı olarak kullanılmasının önünde engel kalmaz. Totaliter rejimler bilinmesini istemedikleri hakikatlerin üstünü örterek, yalan haberler yayarak, işlerine geldiğinde tarihin olgularını değiştirerek ayakta kalırlar. George Orwell *1984* adlı romanında totaliter rejimlerin temel ilkesini bize öğretmiştir: Geçmişi belirleyen geleceği de belirler. Bugünü belirleyen geçmişi de belirler.

Aklımıza ve dilimize yerleşmiş bazı deyişler, kavramlar, hatta atasözleri yalandan korunmamızı zorlaştırır.

Bunlardan biri, "ateş olmayan yerden duman çıkmaz" sözüdür. Bunu duyduğum zaman adeta ürperirim; "bunu atalarımız söylemiş olamaz, herhalde başkaları söylemiştir" diye düşünürüm. Hepimiz gerçeklikle hiçbir ilgisi olmadan yayılan, bu sözde atasözünden destek alarak dile getirilen yalan haberlerin, iddiaların örneklerini biliriz – sözünü ettiğim makaleyi benim yazmış olduğum iddiası gibi... Nitekim, bu sözle çelişen bir deyişimiz de vardır:

"Allah kuru iftiradan saklasın!" deriz.

Demek ki gerçeklikle ilgisi olmayan "kuru" iftiraların olabileceğini kabul ediyoruz, bunlardan korunmak için Allah'tan yardım diliyoruz.

Bir de yalana tüm kapıları ardına kadar açan kullanışlı bir felsefemiz vardır:

"Amaçlar araçları meşru kılar."

Uğrunda savaştığımız idealin her türlü hak, hukuk ve ahlak kuralının üzerinde olduğunu kabul ediyorsak yalanı da geçerli bir araç olarak görmemiz doğal olur. İdealler uğruna işlenen cinayetlerin, çıkarılan savaşların, yapılan hırsızlık ve soygunların yanında yalan görece masum

bir yöntem olarak kalır. Tabii asıl sorun, insanların kendi çıkarları için işledikleri suçları ve söyledikleri yalanları "idealler uğruna mücadele" kılıfına sokmalarıdır.

Her konunun tartışılacak sadece iki değil, birçok yönü olabilir ama hakikat bir tanedir. Her şey tartışıldıktan, kanıtlara bakıldıktan ve hakikate ulaşıldıktan sonra, bu doğruya inancı sarsmak için kullanılan yöntemlerden biri "madalyonun iki yüzü" sözüne dayanır. Aksini kanıtlayamasanız bile zihinlerde bir şüphe yaratmak, gerçek dışı iddialarını sürdürmek isteyenlerin sık başvurduğu, etkili bir yoldur. Örneğin sigara üreticileri, sigaranın kansere yol açtığı bilimsel olarak kanıtlandıktan sonra hep bu yönteme başvurmuş, "ama böyle olmadığını belirten araştırmalar da var" gibi söylemlerle "akıllarda bir şüphe yaratmak" için çalışmışlardır. Şimdi sigara şirketlerinden öğrendikleri stratejinin aynısını fosil yakıt şirketleri uyguluyor: Bilim insanı kılıklı aktörlere parayla yalan söyletmek, iklim krizinin insan yapısı olmadığına ilişkin sözde bilimsel tezler ortaya atmak... İnsan sağlığına ve çevreye zarar veren ürünler üretmeye devam eden çeşitli kuruluşlar da zamanında sigara üreticilerinin keşfetmiş olduğu garantili formülü kullanmaktan geri durmuyorlar. Verdikleri zararların bilimsel kanıtlarını çürütecek veriler bulmak için uğraşmaya yanaşmıyorlar, zaten buna imkân da yok, önemli olan şüphe yaratmak... Akılları karıştırmayı becerirseniz insanlar alışkanlıklarından vazgeçmiyor, bir süre için de olsa amacınıza ulaşıyorsunuz.

İklim felaketini kapımızın eşiğine getiren biz insanlarız. Sigara içmek kansere neden olur. Hitler milyonlarca Yahudi'yi öldürmüştür. Apollo 11 astronotları Ay'a ayak basmıştır. Aşılar etkilidir, hayat kurtarır, otizme neden olmaz. Homeopati yararı kanıtlanmış bir bilim değildir. Astrolojinin ve yıldız falının hiçbir bilimsel değeri yoktur. İnsan, diğer tüm canlılar gibi, evrim sonucu ortaya çıkmıştır. Dünya yuvarlaktır ve güneşin etrafında dönmektedir.

Bunlar gibi binlerce defa kanıtlanmış bilimsel doğruların aksini iddia edenlerle tartışmalara girmek, "madalyonun ikinci yüzünü arayalım" derken komplo teorisyenlerine ve bilim karşıtlarına prim vermek olur.

Yalanlarla doğruları birbirine karıştırmak için her türlü yöntemi kullanmaktan geri durmayanlar, sosyal medya çağında yeni olanaklara kavuştular. Yalanla hakikat ayırt edilemez olursa toplumun tutkalı olan güven yok olur. Kendimizi hiç kimseye güvenemediğimiz bir dünyada, korku filmlerinde bile rastlayamayacağımız bir dehşet ortamında buluveririz.

Yalana alışkanlık arttıkça ve yalana tepkilerimiz zayıfladıkça yalan ucuzluyor. Buna bağlı olarak, kurumlara, kişilere duyulan güven azalıyor. Ancak kıtlığı olan her şey gibi güvenin değeri de giderek yükselecek. Bu gerçeğin çok daha iyi anlaşılacağı bir dünyaya doğru hızla ilerliyoruz.

Ünlü Amerikalı devlet adamı George Shultz 2020 yılında 100'üncü doğum gününü kutlarken yazdığı makalede, bir asırlık yaşamında öğrendiği en önemli dersi şöyle özetledi:

> *Öğrendim ki bu âlemin geçerli akçesi güvendir. Bir odada -hangi oda olursa olsun: oturma odasında, sınıfta, soyunma odasında, işyerinde, devlet dairesinde veya kışlada- güven varsa, çok iyi şeyler olur. Güven yoksa iyi şeyler olmaz. Geri kalan her şey ayrıntıdır.*

Bu âlemin geçer akçesi ne yazık ki çağımızda çok büyük bir devalüasyona uğradı. Kurumları yöneten liderler, kurumlarının güvenilirliğini böyle bir ortamda korumak gibi ağır bir sorumluluk altındalar. En büyük itibarın, paradan değil, güvenden güç alan itibar olduğunu bilenler; insanların güvenini kazanmayı başaranlar yarının en güçlü kuruluşlarını inşa edecekler.

Eski ABD Başkanı Trump politik ve ekonomik gücün her zaman itibar getirmediğini gösteren güzel bir örnektir. Herhalde dünyanın en güçlü insanlarından biriydi, ama her konuşmasında yüzlerce yalan, saptırma ve yanıltıcı bilgi tespit edilen bir politikacı olarak güvene dayalı bir itibarı olduğu iddia edilebilir mi?

Yalanların bu kadar kolay yayılmadığı, hakikatlerin göz ardı edilmediği bir döneme geçeceğimize dair ümidimi koruyorum, çünkü yalanla doğrunun eşdeğer görüldüğü, güvenin toptan yok edildiği bir sosyal düzenin sürdürülebilir olduğuna inanmıyorum.

Dünyanın En Güzel Şeyi

BU YAZININ KONUSU "KURUMSAL İTİBAR"...

Yazının başlığı ise Nejat Eczacıbaşı'nın bir sözünden esinleniyor. Ama, hayır, Nejat Bey "dünyanın en güzel şeyi itibardır" demezdi.

"Dünyanın en güzel şeyi yüzsüz olmaktır" derdi Nejat Bey.

Hak vermemek mümkün mü?

Yüzsüz insanın rahatlığını bir düşünün: Hakkınız olsun veya olmasın, her şeyi rahatça talep edebilmek; kabul edilmezse tekrar istemek; kapıdan kovulunca bacadan girmek; ayıbı yüzüne vurulunca kızarmamak, utanmamak; ayıplanmak gibi bir endişesi olmamak...

Ayıplamak, bir cins ceza anlamına geliyor; o nedenle insan ilişkilerinde, hatta toplum düzenimizde önemli bir yeri var. Her ceza insanı bir şeyden yoksun bırakır, insanın bir şeyini elinden alır: Hayatını, özgürlüğünü, parasını... Ayıplama cezası da ayıplanan insanın itibarını azaltmayı veya yok etmeyi hedefliyor. Utanma duygunuz yoksa itibarınızın elinizden alınması sizin için bir ceza olmaktan çıkıyor; çok ciddi bir ceza kategorisinden muaf oluyorsunuz.

Bu cezadan muaf olmanın bir yolu da baştan itibarsız olmak tabii. İtibar denen şeyin iyi ve kötü taraflarını bir tartıya koyarsanız bu yolu seçmek isteyebilirsiniz. Teorik olarak itibarlı kuruluşlar daha kaliteli elemanlar çalıştırabiliyor, pazardaki rekabette ürünleri daha avantajlı oluyor, borsada hisse senedi fiyatları da olumlu etkileniyor. Bunlarda doğruluk payı olduğuna inanıyorum. Ama, çalışanların gözünde kendilerine sağlanan koşulların yanında kuruluşun itibarının önemi ne kadardır? Müşteriler bir kuruluşun ürünlerini satın alırken ürün kalitesinin, fiyatının ve marka imajının yanında kuruluşun itibarına ne kadar ağırlık verir? Ticari performansın getirdiği kârlılığın yanında kuruluşun itibarı hisse değerine ne katar?

Beklenen olumlu etkiler itibarın getirdiği yükleri, özellikle itibarı korumak için katlanılanları ne ölçüde karşılayabilir?

Benjamin Franklin,

"İyi bir itibara sahip olmak için birçok iyi hareket yapmak gerekir; kaybetmek için ise bir tek kötü hareket yeter" demiş...

İtibarın kırılganlığı, hepimizin bildiği, itibar hakkında kalem oynatan her yazarın mutlaka bir şekilde değindiği bir şey. Ama adınız Benjamin Franklin olursa sözleriniz yüzyıllarca yaşıyor...

Bir yazar da,

"İtibar, Notre Dame Katedrali gibidir" demişti.

"182 yılda inşa edersiniz, bir yangında kül olur."

İtibarın parasal zenginlik kazandırdığını iddia etmek de kolay değil. Eminim okurlarımız itibarı yerlerde süründüğü halde para içinde yüzen birkaç kuruluşu bir nefeste sayabilir. İtibarı olmayan şu zavallı sigara üreticilerinin durumunu bir düşünün, ne sorunlarla boğuşuyorlar: Ürünlerin üzerinde yazan "sigara içmek öldürür" uyarıları bir sorun, paralarını koyacak yer bulamamaları başka bir sorun...

Ama her şeye rağmen, şirketler dünyasında yoğun bir itibar arama yarışı var. İtibar yönetimi danışmanlık kuruluşları için çok verimli bir hizmet alanı. Aslına bakarsanız, çok daha büyük bir alan gibi gözüken halkla ilişkiler sektörünün temelinde de itibar yönetimi var. Halkla ilişkilere ek olarak, reklamcılık, sponsorluk, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gibi alanların itibar yönetimiyle doğrudan ve dolaylı ilişkileri düşünülünce "itibar endüstrisi"nin devasa boyutları daha iyi anlaşılıyor.

İnternet çağında ise bazı yazarlar artık bir "itibar ekonomisinde" yaşadığımızı ileri sürüyor. İtibar yönetimi yepyeni boyutlar kazanıyor; "çevrimiçi itibar" kavramı öne çıkıyor, "çevrimiçi itibar yönetimi" konusunda yayımlanan kitap ve makalelerin sayısı her gün artıyor. Üstelik dijital çağda markaların, yazılımların, fikri mülkiyet haklarına dayanan varlıkların değeri fabrikalara, makinelere ve her türlü fiziki varlığa göre daha fazla arttığından internet dünyasının kurumları için itibar daha da yaşamsal öncelik kazanıyor. Bilgiye daha kolay ulaşılması, şeffaflığın artması, iletişimin olağanüstü boyutlarda hızlanması kurumların itibarına haklı veya haksız saldırıları olağan hale getiriyor ve bunlarla mücadele gittikçe zorlaşıyor. Böyle bir ortamda kurumlar ne kadar az itibar yönetimi yaparsa o kadar çok kriz yönetimi yapmak zorunda kalıyor.

Birçok iş insanı ve yöneticiye göre, kurumlarının itibarı onların en çok titizlikle korunması gereken varlığıdır. Üstelik sigorta edilmesi de mümkün olmayan bir varlık...

Kurumun kimliğiyle uyumlu bir kurum itibarını geliştirmeyi ve korumayı amaçlayan itibar yönetimi çalışmalarını, itibarı parayla satın alma çabalarından ayırt etmek gerekir. Bu tür girişimler hiçbir zaman iyi sonuç vermiyor. Bir kurumun, markasına görünürlük kazandırmak için

kendi amaçları ve değerleriyle hiç ilgisi olmayan bir alanda projelere sponsorluk yapması, ancak kısa bir süre sonra verdiği paraları fazla bulup vazgeçmesi, yapılan harcamaların tümüyle boşa gitmesi, çok sık rastladığımız bir durumdur. Ama parayla itibar satın almaya kalkarken itibarın tümüyle yok olmasına yol açan daha çarpıcı olaylara da son dönemlerde tanık olduk.

Dev petrol şirketi BP çevreye olan duyarlılığını ifade etmek için muazzam reklam kampanyalarına girişti, adını bile *British Petroleum*'dan *Beyond Petroleum*'a (Petrolün Ötesinde) değiştirdi. Fakat sonra tarihin en büyük petrol sızıntısı felaketine, 2010 yılındaki *Deepwater Horizon* sondaj kulesi kazasına engel olamadı; felakete çevre ve iş güvenliği açısından çok büyük ihmallerin neden olduğu anlaşıldı.

ABD'de opioid bağımlılığına ve ölümlere yol açtığı kanıtlanan bir ağrı kesici ilacı pazarlayan Purdue Pharma şirketine karşı binlerce dava açıldı, şirket iflasa sürüklendi. ABD'nin en zengin ailelerinden biri olan şirketin sahibi Sackler Ailesi parasal açıdan kendi imkânlarına göre hafif bir faturayla işin içinden sıyrıldı; hatta, nasıl oldu bilmiyorum ama bazı yorumculara göre bu işten kârlı çıktı! Fakat ailenin itibarı büyük zarar gördü. Sanat hamisi olarak bilinen ailenin müzelere yaptığı büyük bağışların geri verilmesi için kampanyalar başlatıldı, bazı müzelerde adları verilen bölümlerde isimlerinin üzerine siyah bantlar çekildi.

Her konuda olduğu gibi, reklamda da, halkla ilişkilerde de, itibar yönetiminde de her yapılanın gerçeklere dayanması gerekiyor. Kurumun gerçek kimliğiyle ilgisi olmayan bir imaj yaratmayı amaçlayarak algıları yönlendirmeye çalıştığınız zaman sonuç iyi olmuyor. Er veya geç, fazla şişirilen balonun yüzünüze patlamasına benzeyen bir durumla karşılaşıyorsunuz.

Bu nedenle itibarını özenle yöneten şirketler kurumun gerçek kimliğiyle bu kimliğin paydaşları nezdindeki algısı arasındaki farkı ölçmeye çok önem verir ve varsa zayıf noktalarını güçlendirerek bu farkın açılmasını önlemeye çalışır. Bu ölçüm uzmanlık gerektiren çalışmalarla yapılır. Biz iş insanları ve yöneticiler çoğunlukla "iyimser" insanlarızdır. Gerek kuruluşumuzun yetkinliklerinde gerekse kamuoyundaki imajımızda eksikler olabileceğini kolay kolay kabul edemeyiz. Her şeyi mükemmel gösteren pembe gözlüklerle bakmayı severiz. Ama bazen itibar ölçümleri hiç ummadığımız tablolar ortaya koyabilir.

İtibarını önemseyen kurumlar için hayat hiçbir zaman kolay değildir. Çok sayıda üretim tesisi işleten, yüzlerce çeşit ürün üreten kuruluşlarda binlerce çalışandan herhangi biri şirketin itibarını zedeleyecek bir hata yapabilir, bir ihmalde bulunabilir. Şirketin çalışanlarının yanı sıra yüklenicileri, hatta yüklenicilerin de alt yüklenicileri vardır. Bu kuruluşların hatalarının da ana şirketin itibarına yansıması, haksız görünse de iş yaşamının tatsız gerçeklerinden biridir.

Bu riskleri önlemeye çalışan şirketler iç iletişimi çok önemser. Kurum kültürünün ve kurum değerlerinin kılcal damarlara kadar yayılması çalışanlar arasında otokontrolü mümkün kılar. Birimler arasında koordinasyonun etkin olduğu kurumlarda sağ elin ne yaptığından sol elin haberi olur; örneğin bir ürün teslimatı için satış bölümü bir tarih sözü verdiğinde üretim bölümünün ürünü bu tarihte hazır edememesi gibi itibara zarar veren kazalara daha az rastlanır.

Dünyada güçlenen fikir akımlarını, değişen değer yargılarını ve beklentileri iyi izleyemeyen kurumların itibarı risk altındadır. Örneğin, hâlâ "şirketlerin tek amacı hissedarlarına kâr sağlamaktır" ilkesine saplanıp kalan bir kuruluşun, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bile aşılmakta olduğu, ESG (*environmental, social and governance* - çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim) kriterlerinin gündeme geldiği günümüz dünyasında itibarını koruması zordur.

İtibar kazanma yarışının temelinde, son çözümlemede itibarla güvenilirliğin eşleşmesi var. Kurumlarımızın itibarlı olmasını istiyoruz, çünkü güvenilmeyen kurumların bugün para kazansalar bile yarınlarının tehlikede olduğunu biliyoruz. İtibar ekonomisinde başarılı olmanın anahtarı "güvendir"; paydaşlarımız nezdinde güven sağlayarak itibarlı olabiliyoruz. İtibarı şöhretten ayıran da güven unsurudur. Güven olmadan itibar olamıyor; ama güven olmadan para harcayarak, hatta skandallar çıkararak şöhretli olunabiliyor. Sosyal medyada şöhretli, beğenilen kişi olmak için yapılanları bir düşünün.

Çağımızda tüm dünyanın gözünün her an üzerinizde olduğunu hiç unutmadan, yapabileceğinin en iyisini yapmak, sözünde durmak, boş vaatlerde bulunmamak... Güven ve itibar uzun dönemde böyle sağlanabiliyor.

İtibarına çok değer veren bir kurumun başında uzun süre görev yapmış bir iş insanı olarak bu konuda öğrendiklerimi bir cümlede özetleyebilirim: En sağlam kurumsal itibar, kendi kendini inşa edendir.

İtibar bir ödüldür. Satın alınamayan, ancak birçok şeyin uzun süreler boyunca doğru yapılması sonucunda kazanılan bir ödül... Kazanırsanız size verilen kristal kupayı bir anda düşüp kırılmaktan ve sapanla taş atanlardan korumak için hiç durmadan uğraşırsınız.

Aslında "dünyanın en güzel şeyi" Mevlânâ'nın dediği gibi, "ya olduğu gibi görünmek ya da göründüğü gibi olmak"tır... Becerebiliyorsak tabii... Hepimizin itibar yarışında olduğu dünyada bunu söylemek kolay, ama yapabilmek kolay değil.

Aklımızı Başımıza Toplamadan Önce...

ÇOCUKLUĞUMUZDA BİR GÜN KARDEŞİM FARUK'LA, KONUŞMALARDA ADI sık geçen yöneticiler konusunda babamızı sorguya çekeceğimiz tutmuştu. Babam da Eczacıbaşı İlaç Fabrikası'ndaki yakın çalışma arkadaşlarının görevlerini bize anlayacağımız bir dille açıklamıştı:

"Nâsır Bey şirketin parayla ilgili işlerinden sorumludur, hesapları o tutar. Müfit Bey ilaçların vaktinde ve yeterli miktarlarda üretilmesi için çalışır. Ayhan Bey ilaçların kalitesinden sorumludur. Nuri Bey satış teşkilatını yönetir."

O yıllarda 8-10 yaşlarında olan ailenin muzip küçüğü Faruk sordu: "Peki babacığım, sen ne iş yaparsın?"

Nejat Eczacıbaşı bu hikâyeyi büyük keyifle anlatır, şaşırdığını ve cevap veremediğini söylerdi.

Babam, Faruk'un sorusunu ciddiye alıp üzerinde düşünseydi, herhalde şöyle yanıtlardı:

"Benim işim de karar vermek..."

Ben birkaç yıl önce yayımlanan ilk kitabımın adını, Orhan Veli Kanık'ın gençlik anılarım arasında yeri olan bir şiirinden esinlenerek *İşim Gücüm Budur Benim* koymuştum. Çünkü kitap bana göre iş insanının ilgi alanına girmesi gereken konuları ana başlıklara ayırarak anlatıyordu. Eğer birisi bana "Kusura bakma, kitabını okumaya niyetim yok, senin işin gücün nedir, bir cümleyle anlatır mısın?" diye sorarsa, "karar vermek" derim.

Gerçekten de iş insanının işi gücü kısaca budur: Karar vermek... Daha doğrusu: İletişim ve karar vermek... Çünkü karar vermenin öncesinde ve sonrasında "iletişim" vardır... İş yaşamındaki başarımız iletişimde ve karar vermedeki yetkinliğimizle doğrudan bağlantılıdır.

İş yaşamında sağlıklı kararlar verebilmek için eğitimimize yıllarca yatırım yapıyoruz, deneyim kazanmak için yıllarca çalışıyoruz. Ancak özellikle son elli yılın bilimsel araştırmaları gösterdi ki kararlarımızın isabet oranını artırmak için psikoloji biliminin bize gösterdiği bazı olguları anlamaya da ihtiyacımız var.

Çoğu zaman sezgilerimize güvenerek kararlar veriyoruz. Sezgilerimiz beynimizdeki çabuk karar alma mekanizmalarını destekliyor. Uzun araştırmalar yapmaya vaktimiz olmayabiliyor veya buna gerek görmeyebiliyoruz. Ama bazen sezgilerimiz bizi fena halde yanıltıyor.

Örneğin biraz istatistik bilgisi gerektiren durumlarda halimiz gerçekten içler acısı... Üst üste yapılan yazı tura atışlarında on kere tura gelse, on birinci atışta da tura gelmesi olasılığının yine yüzde 50 olduğuna inanmak zor geliyor. Veya bir odada 75 kişi varsa, aralarında doğum günleri senenin aynı gününe rastlayan en az iki kişi bulunması ihtimalinin yüzde 99 olmasına ne diyelim? Bunlar akla yakın görünmese de kolayca hesaplanabilen olasılıklar. Ancak biz matematiksel olasılık hesaplarının ortaya koyduğu gerçeklere bakmak yerine sezgilerimize güvendikçe yanılıyoruz, yanıldıkça şaşırıyoruz. Çoğu zaman da rastlantıların rastlantı olmadığı sonucuna varıyor, doğa üstü açıklamalar aramaya başlıyoruz. İşimize karıştığı için şeytana kızıyoruz, uğur getirsin diye olmadık yerlere at nalları çakıyoruz veya uğursuzluk getirmesin diye zavallı kara kedileri kovalıyoruz. Gerçekte birçok batıl inancımızın kökünde temel istatistik bilgilerinden yoksun olmamız yatıyor.

Sezgilerimizin bizi nasıl yanılttığını gösteren matematik bilmeceleri eğlencelidir; ama asıl bizi ilgilendiren sorun bu yanılgıların iş yaşamında aldığımız kararları etkilemesi... İşte psikoloji bilimi burada bize çok önemli bir ışık tutuyor: Bilişsel psikologların araştırmaları bize sezgilerimizin ve beynimizde çabuk karar vermemize yarayan mekanizmaların yol açabileceği yanılgıları öngörebilmemizi sağlıyor. Bu yanılgıların nedenleri beynimizde var olan ancak farkında olmadığımız bazı önyargılar, bizi istemimiz dışında belli davranış biçimlerine yönlendiren gizli eğilimler veya yanlılıklar... Bunları daha iyi tanıdıkça, etkilerinden tümüyle kurtulamıyoruz ama, olası yanılgılar hakkında farkındalığımız güçleniyor, kararlarımızın isabet oranı artıyor.

Bilişsel psikologların ve davranışsal iktisatçıların estirdiği rüzgâr son dönemlerde bir fırtınaya dönüştü. Tabii bu fırtınanın ne kadar süreceği belli olmaz; bilimde gerçekler uzun dönemde kimsenin tekelinde kalmıyor. Belki de bir zaman sonra geriye dönüp baktığımızda hak ettiğinden daha fazla önemsenmiş bir "moda akımdan" etkilendiğimiz sonucuna varacağız. Ama yine de bilişsel psikologların bulguları beynimizdeki tuzakları tanımak açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemli.

Örneğin kendimizi hiç kurtaramadığımız bir "doğrulama yanlılığı" veya "doğrulama tuzağı" var ki sağlıklı karar almamızın önündeki en büyük engellerden biri... Neredeyse "düşman başına" diyeceğim ama hepimizi

esir almış bir kere! Bir sorunun çözümünü tüm yönleriyle objektif olarak araştırmaya çalışsak bile hepimiz kendi fikirlerimizi ve inançlarımızı doğrulayan bilgileri arıyoruz, farklı fikirlere karşı direniyoruz. Karşı görüşleri kolaylıkla göz ardı ediyoruz veya onları kabul etmek istemiyoruz.

Aslında atalarımız psikoloji biliminin bu bulgusunu çok eski zamanlarda keşfetmişler, "Akılları pazara çıkarmışlar, herkes yine kendi aklını almış" demişler...

Hele almak istediğimiz karar fikir birliğiyle destek görüyorsa, karara karşı çıkan görüşleri araştırmak ciddi bir çaba gerektiriyor.

General Motors'un efsanevi yöneticisi Alfred Sloan'ın, bir yönetim kurulu toplantısında kritik bir kararın oy birliğiyle alınmak üzere olduğunu görünce, "Anlıyorum ki hepimiz aynı fikirdeyiz, herhalde üzerinde yeterince düşünmedik. Kararı bir sonraki toplantımıza erteleyelim" dediği anlatılır.

Değişmek istememizden kaynaklanan doğrulama yanlılığına karşı koymak son derece zor. Ne yüksek bilgi ve kültür düzeyi ne de yüksek zekâ insanları bu hataya düşmekten koruyabiliyor. Tam tersine, zeki ve bilgili insanlar kendi inançlarını doğrulayan argümanlar bulmakta daha başarılı oluyorlar. Doğrulama yanlılığı öylesine güçlü ve yaygın ki insanları rasyonellikten bu kadar saptıran ve yanlış kararlar almaya yönlendiren bir özelliğin evrim sürecinde nasıl olup da yok olmadığı bilim insanlarını şaşırtıyor. Bu tartışmalar tabii konumuzun dışında ama bir ipucu vereyim: Bazı bilim insanları doğrulama yanlılığının grup halinde tartışılarak karar alınan durumlarda doğrulara ulaşmaktaki etkinliği artırdığını savunuyorlar.

Neden biz patronlar en çok fikirlerimizi onaylayan danışmanları severiz? İşte, nedeni belli: Doğrulama yanlılığının etkisindeyizdir de ondan... İşin kötüsü danışmanlarımız da bunu gayet iyi bilirler.

Söylendiğine göre Nobel ödüllü iktisatçı Richard Thaler bir zamanlar iki danışmanlık şirketi kurmayı planlamış. Birinin adı "Şeytanın Avukatı", diğerinin adı "Evet Efendim" olacakmış... Ancak sonunda ikisini de kurmaktan vazgeçmiş, çünkü "Şeytanın Avukatı"nın hiç iş bulamayacağını, "Evet Efendim" benzeri şirketler arasında da rekabetin çok yoğun olduğunu anlamış!

Bizi yanılgılara götüren ve hiç peşimizi bırakmayan bir başka sezgisel yaklaşımı da psikologlar bazen "Gördüğün Neyse Hepsi Odur" veya

GNHO şeklinde kısaltıyorlar. Beynimiz çabuk karar vermenin tercih edildiği durumlarda bu yanlılıktan yararlanıyor: Elimizdeki veriler kısıtlı bile olsa, bunlara dayanarak karar veriyoruz. Ancak bu veriler kararın kapsamı bakımından yetersizse vardığımız sonuç sağlıklı olmuyor.

Şirketimizde bir yöneticilik görevi için adayları değerlendirirken GNHO'nun kurbanı olup yanlış seçimler yaptığımız sayısız örnek anılarım arasında yer alır. Aday etkili konuşmaktadır, daha önce yaptığı işler başarılı görünmektedir, bıraktığı izlenim çok olumludur. Böyle bir aday için kendisini tanıyanlardan referans alırken bu sefer de doğrulama tuzağına sık sık düşeriz, iyi referans verecek kaynaklara başvururuz veya onlara daha çok ağırlık veririz. Zaman içinde sonuç hayal kırıklığı olunca da "Niçin daha fazla araştırma yapmadık" diye hayıflanırız. Şirketlerimizde insan kaynakları birimleri uygulamaya koydukları bazen fazlasıyla karmaşık aday değerlendirme yöntemleriyle işte bu tuzakları aşmaya çalışırlar. İnsan seçimi beynimizin önyargılara ve yanlılıklara açık hızlı karar alma mekanizmalarına terk edilemeyecek kadar önemli bir konudur.

İş yaşamında etkilerini çok sık gördüğümüz bir başka yanlılık ise kayıptan kaçınma eğilimi... Araştırmalar, bir değer kaybı karşısında duyduğumuz mutsuzlukla aynı miktarda bir değerin kazanılması halinde duyulan mutluluğun birbirine eşit olmadığını, değer kaybının yarattığı mutsuzluğun daha büyük olduğunu ortaya koyuyor. Tabii her insan gibi patronların da eğilimi böyle olunca, yöneticilerimizin de riskten kaçınma eğilimi taşımaları çok doğal... Şirketlerine çok değer kazandırmış, birçok başarılı proje gerçekleştirmiş yöneticilerin bazen başarısız bir iş nedeniyle birdenbire gözden düşme şanssızlığı yaşamasının temelinde de bu yanlılık yatar.

Tabii kaybedilebilecek değerler büyük olunca risk iştahının azalması da bu yanlılığın getirdiği bir sonuç olarak görülmelidir. Bu da uzun bir geçmişi olan, köklü kuruluşların yöneticilerinin hiç unutmaması gereken bir nokta...

Burada ancak birkaç tanesini sayabildiğim çok sayıda önyargı ve yanlılık beynimizde bizimle birlikte yaşıyor, kararlarımızı etkiliyor. Hazırlanma etkisi; nedensellik arama eğilimi; stereotip tehdidi; hâle etkisi; çerçeveleme etkisi; ortalamaya geri dönüş etkisini göz ardı etme eğilimi ve daha başkaları... Bilimsel araştırmalar bunların varlığını kanıtlıyor. Var

olmalarının nedeni, düşünmemize ve karar almamıza hız kazandırmak... Ancak bazen bu hız, kararlarımızın etkinliğinden ve doğruluğundan ödün verilerek kazanılıyor. Onları tanıdığımız ölçüde kararlarımızın başarı oranı artıyor.

Birisini vereceği kararın önemi hakkında uyarmak istediğimiz zaman "aklını başına topla" veya "düşün, taşın, kararını öyle ver" deriz. Oysa artık biliyoruz ki düşünüp taşınmak sağlıklı karar vermek için yeterli değil. Aklımızı başımıza toplamadan önce de yapılması gerekenler var: Aklımızın bazen bizi nasıl yanıltabileceğini iyi öğrenmek... Bana kalırsa, bunu yapmadan karar verme sorumluluğunu üstlenenler, ehliyet almadan direksiyon başına geçen şoförlere benzerler.

İş insanlarının psikologlardan öğreneceği çok şeyler var. Bir yüzyıl kadar önce Vilfredo Pareto,

"Psikoloji tüm sosyal bilimlerin temelidir. Sosyal bilimlerin tüm yasalarını psikolojinin temel ilkelerinden çıkarabileceğimiz gün gelecektir" demişti.

İş insanları olarak Pareto'nun haklılık derecesini değerlendirmek bizi aşıyor. Ama en azından ne demek istediğini anlıyoruz.

Nobel'i Nasıl Kaçırdım?

ÜLKEMİZİN EKONOMİK GELİŞMESİNDE BİR DÖNÜM NOKTASI OLARAK Nİtelendirilebilecekolandışaaçılmayılları,aynızamandahâlâüzerimizden atmakta zorlandığımız bir şoku yaşadığımız bir dönemdir. Başbakan Süleyman Demirel ile o zaman Başbakanlık Müsteşarı olan Turgut Özal'ın 24 Ocak 1980 kararlarıyla başlattıkları piyasa reformlarına kadar ekonomimiz dışa kapalı bir düzen içinde gelişmesini sürdürmüştü. Eczacıbaşı Topluluğu'nun o yıllara kadar olan gelişme öyküsü birçok sanayi kuruluşları topluluğunun hikâyesiyle benzerlik gösteriyordu. İhracatı hiçbir şekilde özendirmeyen, hatta cezalandıran makroekonomik koşullar nedeniyle büyüme iç pazarı hedef alan yatırımlara dayanıyordu. Gümrük duvarlarıyla korunan Türkiye pazarında ithal ürünlerin rekabet edebilmesi söz konusu değildi. Dış pazarlarda gelişme hedefi göremedikleri için kuruluşlar yeni yatırımlarında birbirleriyle hiç ilgisi olmayan faaliyet alanlarına yöneliyorlardı. 1980'li yıllara geldiğimizde Eczacıbaşı Topluluğu en eski üretim alanları olan ilaç, seramik banyo gereçleri, temizlik kâğıtlarına ek olarak, kişisel bakım ürünleri, kaynak elektrotları, gıda sanayisi, armatür üretimi, turizm, sigortacılık, sıvı gıda ambalaj malzemeleri, poliüretan ürünler, ağır makine sanayisi, kimya sanayisi, alçı inşaat malzemeleri, petrol arama, toplu konut üretimi, mühendislik hizmetleri gibi alanlarda da yatırımları olan bir kuruluş olmuştu. Eczacıbaşı Holding'de planlama uzmanı olarak görev yaptığım yıllarda, bazıları yatırım aşamasında olan bütün bu girişimlere ek olarak refrakter tuğla üretimi, diş hekimi muayene koltukları yapımı, matbaa makineleri üretimi, ayakkabı sanayisi gibi konularda yatırım projeleri incelediğimi hatırlarım.

1980 sonrasında piyasa ekonomisine geçiş ve dışa açılma süreciyle birlikte tüm ekonomik ortam değişmemiş olsaydı bile, böylesine farklı alanlara dağılmış, çoğu kâra geçme mücadelesi veren kuruluşlardan oluşan bir sanayi topluluğunun büyük zorluklar içine düşmesi kaçınılmazdı. Aniden yükselen faizler, artan döviz kuru, açılan ithalat ve ithal mallarının alışık olmadığımız rekabeti krizin boyutlarını daha da derinleştirmişti. Topluluğun tüm stratejisini değiştirerek dışa açık, sağlam ve rekabetçi bir yapıya erişmesi yıllarca süren çalışmalar gerektirdi.

Türkiye'de ve yabancı ülkelerde bize benzer kuruluşların gelişmelerini inceledikçe bizim yaşadığımız deneyime benzeyen hikâyelere çok sık rastlandığını anladım. Birçok şirket başarılı bir kuruluş ve gelişme dö-

neminden sonra altından kalkamayacağı boyutlarda veya hiç tanımadığı alanlarda yatırımlara girerek krizler yaşıyordu. Bazı yazarların o yıllarda bu gibi durumlardan "Vietnam'lara girmek" diye söz ettiğini okumuştum. Yani, maceralara girişmek, başlarına büyük belalar almak, sonra girdikleri bataklıklardan nasıl çıkacaklarını bilememek, hiç öngöremedikleri yenilgilere uğramak...

Çok başarılı girişimler gerçekleştirmiş, deneyimli ve nitelikli bir yönetici ekibiyle yolumuza devam ederken, biz Topluluğun geleceğini tehlikeye atan bu hatalara nasıl düşmüştük? Projeleri yeterince incelememiş miydik acaba? Eczacıbaşı'nı bir kenara bırakalım, dünya çapında ünlü şirketler nasıl oluyordu da büyük başarıların ardından "kendi Vietnam'larına" balıklama dalıyorlardı? Aklı başında, rasyonel insanlar değil miydi bunlar? Onlar da mı yeterince inceleme, araştırma yapmıyordu? Buyurun size bir yönetim bilmecesi...

Şirket yönetiminde küçük veya büyük bir hata ortaya çıktığı zaman, önce bir şok yaşanır. Sonrasında, "olan oldu, biz önümüze bakalım" diyerek işinize devam edebilirsiniz. Veya "Biz bu hatayı nasıl yaptık?" diye değerlendirmelere, tartışmalara girişirsiniz; hatadan dersler çıkarmaya çalışırsınız. Bu sürecin rahatsız edici yönleri vardır ama yararları büyüktür; herkese tavsiye ederim.

Elli yıla yaklaşan iş yaşamımda pek çok hata yaptığım ve hatalara tanık olduğum için, çıkardığım dersler de çok oldu.

Hatalı kararları değerlendirme sürecini verimli kılmanın önemli bir koşulu, patron da olsa, profesyonel yönetici de olsa, organizasyonun tepesinde oturan kişinin, asıl sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmesi ve bunu açıkça dile getirmekten kaçınmamasıdır. "Elimizde olmayan nedenlerle..." diye söze başlanıyorsa, yanlış yola girilmiş demektir. İş yaşamında krizlerin, ortaya çıkan kötü sonuçların kökünde büyük çoğunlukla yönetim tarafından verilen hatalı kararlar vardır. "Rüzgâr esti, yağmur yağdı, böyle oldu..." şeklindeki açıklamalara yıllık raporlarda yer verilmesi belki anlaşılabilir ama bunların gerçekçi değerlendirmelerde yeri yoktur. Tepe yönetimin hiç hatası olmadan doğal felaketler, öngörülemeyen ekonomik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklara gerçek hayatta az rastlanır.

"Elbette asıl sorumlu benim" diye söze giren yönetici ise hatalı kararların analizinde daha baştan bir adım ileriye geçer. Zaten herkes asıl

sorumlunun siz olduğunu aralarında fısıldaşarak konuşmaktadır, bunu kendiniz söylerseniz hiçbir şey kaybetmezsiniz, büyüklük sizde kalır. Üstelik tartışmada topu başkasına atmalar, kaş-göz hareketleriyle başkasını işaret etmeler, hiçbir şey olmamış gibi havalara bakıp ıslık çalmalar da büyük ihtimalle son bulur. Hatta, belki de bir gün egosu Himalayalar'ı gölgede bırakan bir yöneticiniz bile "Hayır, asıl sorumlu benim!" diyerek sizi şaşırtıverir. Allah'tan ümit kesilmez!

Açık tartışma ortamı, sağlıklı karar vermenin en temel koşuludur. Konu hakkında bir görüşü olan herkesin fikrini çekinmeden söyleyebildiği yerlerde hata oranı son derece düşük olur. Ne var ki gerçek anlamda katılımı sağlamak, liderin görevleri arasında belki de en zor olandır. Çünkü insanlar, patronun nasıl bir karar almak istediğini bilirler veya hissederler. Patron veya yönetici ise her zaman düşüncesini belli etmeden toplantıyı yönetmekte başarılı olmayabilir. Kendi tercihleri vardır, toplantıdan belli bir karar çıkarmak ister, heyecanını gizleyemez. En son konuşacağına ilk konuşur. Hatta belki de ters görüşte olduğunu bildiklerini daha baştan toplantıya çağırmamıştır. Sonuçta farklı düşünenler ya susarlar ya da patronun tercihine uyarlar. Görüntüde toplantı yapılmış, katılım sağlanmıştır, ama gerçekte herkesin görüşünü açıkça ifade ettiği bir tartışma yapılmamıştır. Bunun sorumluluğu, görüşlerini açıkça ifade etmekten çekinen katılımcılardan çok açık tartışma ortamını oluşturamayan liderdedir.

Kuruluşumuzda verdiğimiz yanlış kararların çok büyük çoğunluğunda katılım eksikliğinin temel neden olduğunu düşünürüm. "Falanca kişiye görüşünü açıklama olanağı verseydik bu hatayı yapmazdık" dediğim pek çok durum olmuştur.

Hatanın liderin ekibindeki bir yöneticinin yanlış kararından kaynaklandığına da çok rastlanır tabii... Ama o karar lider tarafından onaylanmıştır ya da lider gerekli onay mekanizmalarını zamanında uygulamaya koymamıştır. Veya yetkinliği yetersiz olan bir yöneticiye yetki verilmiştir... Ekibin lideri sizseniz her durumda sorumluluk sizdedir, bundan kaçış yoktur.

Nejat Eczacıbaşı, iş yaşamının bu gerçeğinden esprili bir şekilde şikâyet eder, "Eczacıbaşı'nda en ufak bir iş ters gitsin de sorumluluk dönüp dolaşıp benim üstümde kalmasın! – Ben böyle bir şeye hayatımda rastlamadım" derdi.

Bütün bu hatalar oluyor, çünkü biz insanız... Her zaman akıl ve mantık yolundan gittiğimizi düşünsek de duygularımızın esiriyiz. Kabul etsek de, etmesek de bizi duygularımız yönetiyor. Bir yazarın benzetmesini kullanırsak, akıl ve mantık, duygular okyanusunun üzerinde parlayan küçük bir yağ lekesine benziyor. Eğer rasyonel bir insansanız, bilime inanıyorsanız, duygularınız tarafından yönetildiğinizi kabul edersiniz.

Sağlıklı kararların önündeki tek engel duyguların rolünü ve önemini yeterince anlamamamız değil... Kurtulamadığımız alışkanlıklarımız var; farkında olmadığımız önyargılarımız, bilinçaltı tercih ve eğilimlerimiz var; bir değerlendirme yaparken bize bazen zaman kazandırarak yarar getiren, bazen de bizi fena halde yanıltan kestirme düşünce kalıplarımız var.

İnsanların, klasik ekonomi teorisinin kabul ettiği gibi, her zaman rasyonel davranarak faydayı maksimize eden kararlar alan bireyler olmadığını davranışsal iktisatçıların çalışmaları ortaya koyuyor. İktisat ile psikolojinin bağlantılarını araştıran bilim insanları ekonomik kararlarımızın düşünsel, duygusal ve toplumsal önyargılardan nasıl etkilendiğini açıklıyor. Ancak bu çalışmalar, iktisatçı ya da psikolog olmayan, vaktinin büyük kısmını yönetim sorunlarıyla uğraşarak geçiren pek çok iş insanı gibi benim de yakın zamana kadar radarımın kapsama alanı dışında kalmıştı. 1970'lerde Daniel Kahneman ve Amos Tversky Beklenti Teorisi'ni ortaya attıklarında, hatta psikolog Kahneman 2002 yılında bu çalışmaları nedeniyle Nobel Ekonomi Ödülü'nü aldığında da nasıl bir devrime tanık olduğumuzun farkında değildik. Nihayet Kahneman 2011 yılında *Hızlı ve Yavaş Düşünme* (*Thinking, Fast and Slow*) başlıklı, okunması değil, ezberlenmesi gereken kitabını yayımlayınca gözlerimiz fal taşı gibi açıldı. Yöneticilik yaşamımızda karşımıza çıkan birçok bilmecenin çözümü psikologların ve davranışsal iktisatçıların çalışmalarında gizliydi.

"Ben bu hatayı nasıl yaptım?" diye sorma noktasına geldiyseniz, bilin ki beyninizdeki karar mekanizmalarını çalıştıran, ama sizin yeterince tanımadığınız çarkların arasında saklanan tuzakların kurbanı oldunuz.

Örneğin, kendine aşırı güvenmenin, kendi yetkinliklerimizi her durumda aşırı yüksek değerlendirmenin pek çok isabetsiz kararın temelinde yattığını psikoloji bilimi bize öğretiyor. Bir grup insandan kendi araba kullanma becerilerine 10 üzerinden not vermelerini istediğinizde çoğunluğun kendisini ortalamanın üzerinde değerlendirdiğini görüyorsunuz. Böyle bir

sonucun matematiğin kurallarıyla bağdaşmadığı ve gerçekçi olamayacağı çok açık. İnsanların kendi mizah güçlerini, okuduklarını anlama kapasitelerini, insanları anlama yetkinliklerini değerlendirmelerini istediğinizde hep benzer sonuçlar elde ediyorsunuz. Hepimizde biraz megalomanlık var, başarılı iş sonuçlarını izleyen zamanlarda bu eğilimimiz artıyor. "Vietnam'lara neden dalıyoruz?" sorusunun yanıtı da işte burada...

Beklenmedik bir olay karşısında şaşırmak, sonra üzerinde düşünmek ve nedenlerini araştırmak, ardından bazen önemli buluşları getirebiliyor. "Biz bu hatayı nasıl yaptık?" diye her şaşırdığımda yeterince düşünseydim Nobel'i ben kazanır mıydım acaba?

Her Derde Deva

SON ZAMANLARDA ÇOK MODA OLAN BİR KAVRAM, TASARIM...

Değerli yazar ve edebiyat eleştirmeni ağabeyimiz Doğan Hızlan, "Eskiden berbere giderdik, sonra kuaföre gitmeye başladık, şimdi ise artık saç tasarımcısına gidiyoruz" diyor.

Yemeklerimizi de eskiden "aşçıbaşı"lar yapardı, daha sonra "şef"-ler ortaya çıktı, şimdi "yemek tasarımcıları"nın yarattıkları eserlerle besleniyoruz. Pasta tasarımcıları, çiçek tasarımcıları olduğu gibi kullandığımız her türlü giysi ve aksesuarın da tasarımcıları var. Politikacılarımızdan berberlerimize kadar, her yerde, herkes, zaman zaman tasarım yerine "dizayn" sözcüğünü de kullanarak, tasarım konuşuyor... Yaşam alanlarımızın en beklenmedik köşelerinde karşımıza tasarım çıkıyor.

Yaşam kalitemiz, içinde yaşadığımız tasarım ortamının düzeyiyle doğrudan ilişkili... İyi tasarlanmış ürünler ve sistemler, sadece estetik açıdan üstün nitelikli olmuyor, aynı zamanda kolay anlaşılır ve kullanılır oluyorlar; ihtiyaçlara cevap veriyor, yeni sorunlar yaratmıyor, çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu oluyorlar. Kısacası, iyi tasarım hayatımızı kolaylaştırıyor... İyi tasarım, lüks değil, insanların demokratik hakkı olan yüksek yaşam standardını herkes için erişilebilir kılıyor.

Dünyada insan yapımı olan her şey tasarlanıyor. Ama her şey iyi tasarlanmıyor, dünyada pek çok şey kötü tasarlanıyor. Karışıklık, taklit, kalitesizlik, özenti, özensizlik, yapaylık, gösteriş, göz boyama, insanı unutup şık görünmekle uğraşma, kibir, tepeden bakma, böbürlenme, israf, aşırılık, abartı... Bunlar nerede varsa orada iyi tasarım yok.

İyi bir tasarım ürününün birkaç farklı niteliğin hepsine birden sahip olması gerekiyor. İyi tasarımın zorluğu da buradan kaynaklanıyor: Yaratıcı olması, kullanışlı olması... Tüm ayrıntıların uyumlu olması, estetik bir bütün oluşturması... Ürünü anlamamıza yardımcı olması... Çevreci olması, dayanıklı olması... Yalınlık taşıması, "ben tasarım ürünüyüm" diye bas bas bağırmaması gibi... Bu özelliklerden sadece biri eksik olursa iyi tasarlanmış bir üründen söz edemiyoruz. O nedenle de kötü tasarım yaşamımızın bir gerçekliği.

Kötü tasarımın ayrıca hiç de hoş olmayan bir huyu var: Kötü tasarım iyi tasarımı aranır hale getirmiyor; tam tersine, kötü tasarım kötü tasarımı besliyor. Kötü tasarıma alışıyoruz, alıştıkça iyi tasarım

bize yabancı geliyor, kabul etmekte zorlanıyoruz. Bunun etkilerini yaşamımızda kaçınılmaz olarak hissediyoruz. Çünkü çok genel anlamda, tasarlamak demek geleceği planlamak demek; iyi tasarım yaparsak geleceği akıllı planlamış oluyoruz. Kötü tasarım ise geleceği kötü planlamak veya hiç planlamamak anlamına geliyor.

Tasarım geleceği belirlediği için kötü tasarımla mücadele etmek zorundayız. Tasarım kültürümüzü etkiliyor; kültür ise değerlerimizi, değerlerimiz de geleceğimizi...

"Tasarım bazen dünyanın geleceğini etkiler" dersem inandırıcı olur muyum? Bu konuda bir örnek var aklımda: Amerikalı bir dostumla ABD'de giderek sıklaşan ve şiddetlenen kasırgalardan, sel baskınlarından ve orman yangınlarından söz ediyorduk. Dostum, "Bütün bunlara biz insanların neden olduğu konusunda artık şüphe kalmadı. 2000 yılında Bush yerine Al Gore seçimi kazansaydı, bunlar başımıza gelmeyecekti" dedi. "Üstelik bütün bunlar Florida'nın bir bölgesinde bir seçim pusulasındaki bir tasarım hatası nedeniyle başımıza geldi" diye ekledi.

Al Gore'un çevre ve iklim değişikliği konusundaki duyarlılığını biliyoruz – gerçekten onun seçilmesi bu açıdan belki bir dönüm noktası olurdu. Ama bunun bir "tasarım hatası" nedeniyle ortaya çıktığını duyunca çok ilgilendim ve ayrıntısını öğrenmek istedim. Gerçekten son derece başa baş giden seçimlerin sonucunu Florida'da çok az sayıdaki oy farkı belirlemişti. Bir bölgedeki oy pusulası o kadar yanlış tasarlanmıştı ki Al Gore'a oy vermek isteyen seçmenlerin oylarının önemli bir kısmı büyük bir ihtimalle Reform Partisi'nin Başkanı Pat Buchanan'a gitmiş, bu da doğal olarak George Bush'a yaramıştı. Amerikalı arkadaşım, biraz da koyu Demokrat olduğu için, "dünyanın geleceği bir tasarım hatası nedeniyle tehlikeye girdi" dedi. Tabii bir de Irak Savaşı ve onun dünyayı hâlâ etkileyen sonuçları var... Bütün bunlar bir oy pusulasındaki tasarım hatası yüzünden!

Bizim gibi, pazarladıkları ürünlerin katma değerini artırmaya çalışan iş insanları açısından tasarımın önemi tartışılmaz. İyi tasarım, katma değer ve rekabet gücü getiriyor. Dünya pazarlarında satılan ürünlerin artık nerede üretildiği değil, nerede tasarlandığı soruluyor. Ürünü üretenler değil, tasarlayanlar katma değerin aslan payını alıyor.

Eczacıbaşı'nın tasarımda yetkinlik kazanma çabalarının geçmişi şirketin kuruluş dönemlerine kadar uzanıyor. 1950'lerde ve 60'larda üretilen seramik süs ve sofra eşyalarıyla arşivimizde yer alan ilaç ambalajları ve tanıtım malzemeleri, zamanına göre ileri bir tasarım anlayışının izlerini taşır. 1970'te Eczacıbaşı'nın düzenlediği Konut Gereçleri Tasarım Yarışması sanıyorum Türkiye'de yapılan ilk sanayi ürünleri tasarım yarışmasıydı. Eczacıbaşı 1979 yılında da Endüstriyel Tasarım Derneği'nin kuruluşuna öncülük etti ve tasarımcı yetiştirilmesi için çalışmalar başlattı. Grafik Tasarımcılar Meslek Kuruluşu tarafından düzenlenen Grafik Tasarım Ödülleri yarışmasında her yıl Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı tarafından Yılın Genç Grafik Tasarımcısı Ödülü veriliyor. Yine Eczacıbaşı'nın kurucusu olduğu İstanbul Modern Sanat Müzesi ise tasarım sergileri ve tasarımcılarımızın tanıtımı için yepyeni olanaklar sunuyor.

Biz kendi faaliyet alanlarımızdan, örneğin seramik banyo ürünlerinde iyi tasarımın, rakiplerimize ve başarabildiğimiz zaman kendi kuruluşumuza neler kazandırdığını yakından biliyoruz.

Hiç kuşku yok ki müşterilerimizin daha iyi tasarlanmış ürünlere talebi daha güçlü olsa, şirketimizin tasarım becerileri daha yüksek olsa, rakiplerimiz daha iyi tasarlanmış ürünler satsalar, ülkemizde destek alabileceğimiz yetkin tasarımcıların sayısı daha çok olsa, kısacası ülkemizdeki tasarım kültürü ve tasarım ortamı daha gelişmiş olsa, biz de daha iyi tasarlanmış ürünler geliştireceğiz. Daha çok ürün satacağız, dünyadaki pazar paylarımız büyüyecek, ülkemizin ihracatı ve kazandığı katma değer artacak.

Kabul edelim ki iyi niyetli gayretlerle elde edilemeyen pek çok amaca rekabetin zorlamasıyla pekâlâ ulaşılabiliyor. Tasarım ortamının geliştirilmesinde de böyle bir sürecin içindeyiz.

Başarılarıyla övündüğümüz mimarlarımızın, sanayi ürünü ve moda tasarımcılarımızın, ürünleri uluslararası yarışmalarda ödüller kazanan kuruluşlarımızın sayıları artıyor. Bütün bunlar tasarım dünyasında Türkiye'yi giderek daha üst noktalara taşıyor.

Her yıl ülkelere göre tasarımcıların aldıkları uluslararası ödüllerin sayısına göre belirlenen Dünya Tasarım Sıralaması'nda (*World Design Rankings*) Türkiye'nin üst sıralarda yer aldığını görüyoruz. Son yıllarda

sürekli ilk on içinde yer alan ülkemiz, 2010-22 yıllarını kapsayan ve Çin'in birinci olduğu son listede ABD, Japonya, İtalya, Birleşik Krallık, Hong Kong gibi ülkelerin ardından 8. sıradaydı.

Tasarım kültürümüzü daha da geliştirmek zorundayız. Bunun ne kadar gerekli olduğunu görebilmek için kentlerimizin ve kasabalarımızın sokaklarında dolaşıp biraz etrafa bakınmak yeterli.

Gelmek istediğimiz noktayı belki şöyle tarif edebiliriz: "Türkiye'de tasarlanmıştır" damgasının ürünlerimize ek değer kattığı bir tasarım düzeyi... Nasıl Japon, İskandinav, Alman, İtalyan, İngiliz, Amerikan, Fransız, Avusturya tasarımı denince akla özgün tasarım okulları geliyorsa, Türk tasarımı denince akla gelen, benzerlerinden farklı, özgün bir tasarım geleneği...

Tasarımda öncü ülkeler arasına girememiz ve özgün bir tasarım kültürü yaratamamamız için hiçbir neden yok... Üzerinde yaşadığımız toprakların kültür birikimi çok zengin. Gelişmiş bir sanayimiz var; dinamik bir çağdaş sanat ortamımız var. Dünya mimarlık tarihinin parçası olan eserler kentlerimizi süslüyor. Hat sanatımızın başyapıtları aynı zamanda tasarımın da şaheserleri sayılmalı. Aynı şeyler dokuma sanatımızın örnekleri için ya da halı ve kilimlerimiz için söylenebilir. Seramik sanatının en güzel örnekleri arasında bulunan İznik çinilerimiz dünyanın en önemli müzelerinde ve koleksiyonlarında yer alıyor. El sanatlarında, süsleme sanatlarında çok güçlü bir geleneğimiz var.

Tasarımda ileri bir ülke olabilmek için tasarımın gerçek anlamının bilincine varmamız gerekiyor: Aslında tasarım, kullandığımız eşyalara estetik dokunuşlar kondurmak için yapılan bir şey değil. Tasarım, problem çözmenin, akılcı sistemler ve çözümler getirmenin başka bir adı... Bu konuda daha söylenecek çok şey var.

O nedenle toplum olarak yaratıcı çözümler geliştirme yetkinliğimizi ne kadar artırırsak tasarımda da o kadar ileri gideceğiz. Dünyada eğitim alanında yaratıcılığa önem veren ülkelerin listesiyle tasarımda öncü olan ülkelerin listesini yan yana getirdiğimizde çarpıcı bir örtüşme görüyoruz. Tasarım, sanat, bilim ve teknolojinin kesiştiği ve kucaklaştığı bir alan. Eğitim sistemi ezberden uzaklaşıp yaratıcılığa yaklaştıkça, yaratıcı çalışmalar farklı teşvik yöntemleriyle desteklendikçe tasarım alanı da zenginleşecek, çeşitlenecektir.

Tasarımcılarımıza, tasarım kültürüne yatırım yapanlara destek olmalıyız. Cari açıktan, rekabet gücüne; yaşanabilir kentlerden yaşam kalitesinin yükseltilmesine; demokratikleşmeye ve sürdürülebilir bir dünya düzenine kadar her derdimize deva bir iksirin formülünü onlar ellerinde tutuyor!

Yaşam İçin Tasarım

BİSİKLET PARÇALARI ÜRETEN JAPON SHIMANO FİRMASININ İLGİNÇ BİR öyküsü var. Bisiklet pazarında talep artışının yavaşlamakta olduğunu fark eden firma, 2004 yılında bisiklet pazarını tüm ekosistemiyle birlikte yenilikçi bir bakış açısıyla ele almak için ünlü tasarım firması IDEO ile işbirliğine gitmişti. Tasarımcılar disiplinler arası bir ekiple işe başlayarak bisikletin müşterilerini, insanların niçin bisiklet aldıklarını veya almadıklarını incelediler.

Neredeyse herkesin çocukluğunda bindiği bisikletlerle ilgili mutlu anıları ve özlemleri olduğu görülüyordu. Ama Amerika'da çocukların yüzde 90'ı bisiklete binerken büyüklerin yüzde 90'ı bisiklete binmiyordu. Çoğunun garajında lastiği patlak veya zinciri kopuk bir bisiklet bulunuyordu. Talebin büyük bölümünü oluşturan popüler yarış ve dağ bisikleti modelleri ise kullanıcı rahatlığına öncelik veren tasarımlar değildi. Sadece hafta sonlarında kullanılan bisikletlerin hem satış fiyatları hem de bakım maliyetleri caydırıcıydı. Komplike vites mekanizmaları ve fren kabloları sık sık bakım gerektiriyordu. Kullanım zorluğu ve yüksek maliyetler nedeniyle insanlar çocukluklarında çok sevdikleri bisiklete yeniden binmekten korkuyordu.

Bu incelemelerin ışığında tasarlanan yeni bisiklet modeli, eski, tur bisikleti modellerinden esinleniyordu: Rahat ve dolgulu bir sele, düz çubuk ve delinmeye dayanıklı lastiklere sahip bir bisiklet tasarlandı. Frenleme pedalların geri çevrilmesiyle yapılıyor, bisiklet bakım gerektirmiyordu.

Bu hikâyeyi IDEO'nun Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Tim Brown, *Change by Design* [Tasarımla Değişim] adlı kitabında "tasarım odaklı düşünme"nin güzel bir örneği olarak anlatıyor.

Tim Brown kitabında, geleneksel tasarım anlayışına göre bisikletin tasarımıyla projeye nokta konması beklenirken, tasarım odaklı düşünme yaklaşımının daha ileri gitmeyi gerektirdiğine işaret ediyor.

Gözlemlenen sorunlar sadece satılan bisikletlerin nitelikleriyle ilgili değildi. Bisiklet satın almayı düşünen potansiyel müşteriler olumsuz bir alışveriş deneyimi yaşıyorlardı. Bisiklet mağazalarında yarışçı kıyafetleri ve kasklarla dolaşan müşteri ve satıcılar, bu dünyaya yabancı olanlara itici geliyordu. Mağazalarda özellikle bisiklete yeni başlayanlara destek veren ekipler oluşturuldu; bir halkla ilişkiler kampanyası geliştirildi; yerel yönetimler ve bisiklet meraklılarının kuruluşlarıyla işbirliği içinde bisikletle gezmeye elverişli rotaları gösteren internet siteleri yapıldı.

Yeni modelin başarılı bir şekilde piyasaya sürülmesinden sonraki bir yıl içinde, önde gelen 10 üretici basit tur bisikleti modellerini piyasaya sürdü. Bisiklette ortaya çıkan yeni talep patlaması bütün sanayinin yüzünü güldürdü.

Tim Brown'un anlattığı örnek, tasarım odaklı düşünmenin ürünü tasarlamaktan öte bir yaklaşım olduğunu ortaya koyuyor. Tasarım odaklı düşünmede müşteri ihtiyaçlarını çok iyi anlamak; müşteri deneyimini bire bir yaşayarak tanımak; müşteri psikolojisini analiz edebilmek büyük önem taşıyor. Tasarım odaklı düşünmenin merkezinde nesne veya ürün değil, her zaman duygularıyla, davranışlarıyla insan var. Tasarlanan ürün veya sistem, içinde var olduğu ilişkiler ağıyla birlikte, bütünsel bir proje olarak ele alınıyor. Proje ekibi sadece tasarımcılardan değil, çeşitli disiplinlerden gelen uzmanlardan oluşuyor. Tim Brown'a göre tasarım odaklı düşünme, tasarımın sadece tasarımcılara bırakılamayacak kadar önemli olduğunu kabul eden bir yaklaşım.

Günümüzde tasarım odaklı düşünme eğitimi, aralarında dünyanın en tanınmış üniversitelerinin de bulunduğu çok sayıda eğitim kurumunda veriliyor. Tasarım odaklı yaklaşımın araştırma, tanımlama, fikir geliştirme, prototipleme, test etme ve uygulama gibi aşamalardan oluşan özgün bir metodolojisi var. Ancak burada bizim için önemli olan, bunun ayrıntıları değil; içinde yaşadığımız kuruluşların, kentlerin hatta dünyamızın sorunlarına tasarım odaklı yaklaşımların getirebileceği çözümler...

Tasarımın yaşamımızı en çok etkilediği alanlardan biri de kuşkusuz kentlerimiz. Şimdiden dünya nüfusunun yarısından fazlası kentlerde yaşıyor, bu oranın 2050 yılında yüzde 70'i bulması bekleniyor.

Kentlerde tasarım becerilerinden yararlanılarak insan, empati ve çevre odaklı, yenilikçi strateji ve çözümler geliştirilmesi "tasarım kentleri" kavramını gündeme getiriyor. Kent sakinlerine daha yüksek bir yaşam kalitesi sunmak için tasarımdan yararlanan kentlerin "tasarım kentleri" olarak anılmaya başladığını görüyoruz.

Tasarım kentleri, yaşanabilir bir kent olmayı önemseyen; tasarım duyarlılığı, "iyi tasarım" talebi yüksek olan ve bu talebin kentsel tasarım alanına da yansıdığı kentler... Tasarım kentleri bu nitelikleriyle yaratıcı yetenekleri de elinde tutuyor, dünyanın başka yerlerinden yaratıcı yetenekleri

kendine çekiyor. Dünyanın her yerinde tasarım kenti özelliği taşıyan kentler bulmak mümkün.

Bunların bazıları Londra, Paris, Milano, Venedik gibi, yaratıcı kültürlerinden gelen özellikleri, festivalleri, bienalleri ve sanat etkinlikleriyle kendiliğinden tasarım, sanat ve kültür merkezi olarak anılan kentler. Bazıları ise, San Francisco, Boston, Barselona, Tokyo gibi, daha çok yeni teknoloji ürünleri tasarımıyla farklılaşan, çekiciliklerini artıran kentler.

Tasarım alanına büyük kaynaklar ayıran ve tasarıma yaptıkları yatırımlarla kendilerini ayrıştırmaya çalışan kentler de var: Seul, Taipei, Pekin gibi... Bunlardan Seul tasarım kenti olma yolunda en kararlı kentlerden biri; 2010 yılında Dünya Tasarım Başkenti unvanını almanın yanında, Seul aynı zamanda UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı'nın bir üyesi.

Frank Gehry'nin tasarımı olan Guggenheim Müzesi'yle müthiş bir çekicilik kazanan Bilbao ise ikonik yapıtlarla öne çıkan kentlere güzel bir örnek. Dünyanın başka köşelerinde de, örneğin Güney Amerika'da Buenos Aires, Afrika'da Cape Town gibi tasarım kentlerine rastlıyoruz.

Metropollerin daha yaşanabilir hale getirilmesinde şehir plancıları giderek artan oranda tasarım odaklı düşünmeden yararlanıyor. 2016'da Dünya Tasarım Başkenti olan Taipei'nin yöneticileri, kentsel dönüşümü ve planlamayı tasarım odaklı düşünmeyle gerçekleştirdiklerini belirtiyorlar.

En yaşanabilir şehirler listelerinin hep en başlarında yer alan Viyana'nın bu niteliği kazanmasında tasarım odaklı yaklaşımla yapılan kent planlamasının büyük rolü var. Viyana tarihi eserleri, mimarisi, müzik ve sanat geleneğiyle ünlü bir kent. Ancak anketler Viyanalıların kentlerinin parklarını, ulaşım sistemini, kamu hizmetlerinin kalitesini ve yerel festivallerini daha fazla önemsediklerini ortaya koyuyor.

Biz ise İstanbulumuzun bin bir sorunundan şikâyet ederken kentimizin bir tasarım kenti olma potansiyelini göz ardı ediyoruz. Oysa İstanbul Avrupa'nın en çok ziyaretçi çeken kentlerinden biri. Her yıl kentimizde tasarım ve tasarımla ilgili alanlarda çok sayıda sergi, fuar, konferans gibi etkinlikler yapılıyor. Kentimiz 2017'de UNESCO'nun Yaratıcı Şehirler Ağı'na tasarım dalında dahil edildi. İstanbul'un tasarım merkezleri olduğu gibi tasarımla ilgili sergi ve etkinliklere de sıklıkla yer veren bir modern ve çağdaş sanat müzesi de var. İstanbul'da bulunan çok sayıda sanayi ve hizmet kuruluşunda ürün ve hizmet tasarımına yönelik çalışmalar yapılıyor.

Bu öncü faaliyetler sonucu yenilikçi ürünler tasarlanıyor; yeni ürünler markaların gücünü artırıyor. Son zamanlarda dikkat çekici bir gelişme içinde olan film endüstrisini; reklamcılık, moda endüstrisi ve gastronomi gibi alanları da dahil ettiğimizde, bugün İstanbul'da bir milyona yakın insanın yaratıcı sektörlerde çalıştığını rahatlıkla söyleyebiliriz.

Bu potansiyele rağmen kentimizin sorunlarının çözümü ve yaşam kalitesinin artırılması için tasarımdan yararlanmakta henüz başarılı olmuş değiliz. İstanbul olarak küresel tasarım ekosistemi içinde henüz güçlü bir yerimiz yok ve kentimiz yeterince iyi tasarlanmış değil.

Bu konuda iş dünyamızın nasıl bir rol oynayabileceğini kendimize sormalıyız. Dünyadaki örneklerde görüyoruz ki tasarım kenti sürecinde markalar, kentte tasarım duyarlılığını, yaşam kalitesini artıran projelere destek olarak kentlerin marka değerini artırırken kendi marka değerlerini ve marka algılarını da yükseltiyorlar. Böylece tam anlamıyla bir kazan-kazan ilişkisi ortaya çıkıyor.

Örneğin 2008 yılında başlatılan Dünya Tasarım Başkenti programının ilk kenti Torino'ydu. Torino'ya bu unvanın verilmesindeki itici güçler, kentin öncü markaları Fiat ve Olivetti'ydi.

Günümüzde doğal kaynakların azami verimlilikle kullanımına, malzeme tercihinde geri dönüşüme öncelik veren; bina-doğa dengesini gözeten; bisikletle ulaşımı kolaylaştıran şehirler kent tasarımcılarının çalışmalarıyla yaygınlaşıyor. Kent planlamasına katkılar, tasarımın yaşamımıza ve geleceğimize en fazla dokunacağı alan olan sürdürülebilirliğe de hizmet edecek.

Tasarım odaklı düşünce yöntemlerinin sürdürülebilirlik projelerinde uygulanması giderek artıyor. İnsanı merkezine alan ve günümüzde çok gözde olan tasarım yaklaşımlarının satıcı ve alıcıyla kısıtlanmış bir çerçevede kaldığı, oysa tasarlanan ürün veya hizmetin etkilediği tüm insanların tasarım sürecinde dikkate alınması gerektiği eleştirileri dile getiriliyor. Hatta bununla da yetinilmeyerek, ürün üretilmeden önceki ve ürünün kullanım süresi sona erdikten sonraki aşamalar inceleniyor; bu döngü içinde ortaya çıkan atıklar ve karbon ayak izi de hesaba katılarak tüm çevre ve yaşayan varlıklar üzerindeki etkiler mercek altına alınıyor. Kısacası "insan için tasarım"dan "insanlık için tasarım" ve "yaşam için tasarım" anlayışına geçiliyor.

İnsanlık ilkel aletleri geliştirmeye ve çeşitlendirmeye, barınaklar inşa etmeye başladığından bu yana, yani yaklaşık 40.000 yıldır tasarım yapıyor.

Bu tasarımda temel amaç, çok yakın bir zamana kadar, insanın hayatta kalmasıydı. Daha iyi barınabilmek, daha iyi avlanabilmek, daha iyi savaşabilmek, daha iyi ısınabilmek veya aydınlanabilmek için tasarım yapılıyordu. Çok yakın zamanlarda, özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra pazar ekonomisinin tüm dünyada yayılmasıyla tasarımın ağırlıklı amacı değişti. Daha fazla ürün satabilmek için tasarım yapmaya başladık. Başka bir deyişle, insanın değil, ticari kuruluşların hayatta kalabilmesi için yapılan tasarım ön plana çıktı.

Ancak şimdi öyle büyük sorunlarla karşı karşıyayız ki sadece insanlığın ya da ticari kuruluşların değil, yeryüzündeki bütün yaşamın hayatta kalabilmesi; yaşam olanaklarının, yaşam ekosistemlerinin korunabilmesi için tasarıma ihtiyaç duymaya başladık. Tasarımın hem kapsamı genişliyor hem amacı farklılaşıyor hem de önemi artıyor.

Hangi "Uydurukça"ya Son?

GEÇEN GÜN KENDİMİ, BAŞIMI SALLAYARAK "AYNEN, AYNEN..." DİYE KONUşurken yakaladım. "Eyvah, ne oluyor, ben de mi bir 'aynen aynen papağanı'na dönüşüyorum?" dememe kalmadı, aynı durum sonraki günlerde defalarca tekrarlandı. Sonunda, ağzımdan farkında olmadan dökülen bu sözcükle kavga etmekten vazgeçtim. Onun yerine, kendimi teselli etmek için bazı söylemler geliştirdim:

"Ne var bunda? Bir kelimenin zaman içinde farklı anlamlar kazanması rastlanmayan bir şey değil. 'Aynen' anlamına gelen sözcüklerin 'evet, tabii, katılıyorum...' gibi onaylama ifade eden kelimelerin yerine kullanılması, benim bildiğim ve sorarak öğrendiğime göre, başka dillerde de görülüyor. Dilimize takılıyorsa neden dert edinelim?"

Bunda bir yanlışlık yok. Ana dilimizin sorunları üzerinde düşünmek istiyorsak her şeyden önce şu gerçeği kabul edeceğiz: Diller yaşayan organizma gibidir. Bazen büyürler, gelişirler; bazen küçülürler, ölürler. Kelimelerin anlamları da, yazılışları da, söylenişleri de zamanla farklılaşabilir; kullanımları yaygınlaşabilir veya unutulabilir. Kelimeler bazen de başka dillere girer, farklı toplumların kültürleri arasında bir yolculuğa çıkar, onların düşünce dünyasında ve yazınlarında roller üstlenir. Bu doğal gelişim sürecini kabullenmezsek, ana dilimizi korumaya çalışırken çıkmaz yollara saparız.

Geçmişte "Öz Türkçe" veya "Arı Türkçe" hareketiyle böyle bir hataya düştük, yabancı kökenli sözcükleri dilimizden temizlemeye kalkışıp ana dilimizi yaraladık. Sonuçta yeni üretilen bazı güzel sözcükler dilimize girdi, ama dilimize zenginlik katan pek çok kelime de "yasaklı sözcükler" listesine alındı ve dilimizden çıkarıldı. Şimdi Türkçemiz daha fakirleşmiş olarak, ama yine başka dillerden aldığımız binlerce kelimeyle yoluna devam ediyor. Ne mutlu ki dilimize hizmet eden yabancı kökenli sözcüklerle uğraşmayı artık büyük ölçüde bıraktık.

Birkaç yıl önce Eczacıbaşı'nda "Uydurukçaya Son" kampanyasını başlatırken buna benzer anlamsız bir işe mi girişmiştik acaba? Özellikle yurtdışında eğitim görmüş veya yabancı şirketlerde görev yapmış genç çalışanların ve iş insanlarının kendi aralarında konuştukları Türkçeyle İngilizce karışımı dili "Uydurukça" olarak adlandırmıştık. "Uydurukça" konuşurken sıkça kullandığımız İngilizce kelimeleri ve onların Türkçe karşılıklarını küçük bir sözlükte topladık, toplantılarda Türkçesi dururken İngilizce

kelimeleri kullananlara 5 TL ceza kesme oyununu başlattık, bu şekilde biriken paralarla Türkçe sözlükler satın alıp okullara armağan ettik. Kuruluşumuz çalışanlarının Türkçeyi doğru kullanmasını sağlamak için eğitim programları oluşturduk, bulmaca yarışmaları düzenledik. Kampanyamız ana diline özen gösterenler arasında ilgi uyandırdı, bazı okullarda tanıtıldı, "Türkçeyi kurtarma hareketinin başlangıcı" olarak nitelendirildi. Oysa bizce "Uydurukçaya Son" ne dillerin doğal gelişim sürecini göz ardı eden bir çaba ne Türkçeyi kurtarmayı hedefliyor ne de Türkçenin kurtarılmaya ihtiyacı var.

Yabancı kökenli sözcükler, çoğu zaman kendi dilimizde karşılıkları bulunmadığı için dilimize girer. Yeni teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı sözcükler bu nedenle kullanım alanı bulur. Otomobil, otobüs, tramvay, tren, telefon, telgraf, radyo, televizyon, roket ve daha birçokları Türkçede karşılıkları bulunmadığı için İngilizce veya Fransızcadan alınmış, önemli bir boşluğu doldurarak en çok kullandığımız sözcükler arasında yerlerini almış, dilimizin anlatım gücünü artırmışlardır. Bir eksiği gidermek için sözcük üretme çalışması başarılı biçimde yapılırsa, yabancı bir kelimenin yerine Türkçeye daha fazla uyan yeni bir sözcük kazandırılmış olur, ama üretilen kelimenin kabul göreceğine ilişkin bir garanti yoktur. Uçak, bilgisayar gibi kelimeler bu şekilde dilimize girmiş, ama "asansör"ün yerine "iner-çıkar", "petrol" yerine "yer yağı" benimsenmemiş ve kullanılmamıştır.

Dilimize değer veriyorsak yapılmaması gereken şey, iletişim görevini yerine getiren, herkesçe kabul edilmiş, herkesçe anlaşılan, hangi kökenden gelirse gelsin Türkçeye girmiş kelimeler varken, onların yerine yabancı kökenli veya yeni üretilmiş kelimeleri dolaşıma sokmaktır. Öz Türkçeciler böyle bir çabanın içindeydiler, "Uydurukça" konuşanların yaptıkları da özünde budur.

Öz Türkçe hareketi, toplumun çok sınırlı bir kesimi tarafından konuşulan Osmanlıca ağırlıklı dili sadeleştirip yaygın kullanılan kelimelerle zenginleştirmek ve daha geniş kitlelerin iletişimine hizmet etmek amacıyla yürütülen bir hareket olsaydı, yararlı olurdu. Ama bu amacı aşıp "yabancı kelimelerden kurtulmak" hedefine yönelince farklı bir niteliğe büründü. Bu "kitlesel kelime katliamı" başarılı olduğu ölçüde Türkçeye zarar verdi, daha başarılı olsaydı daha fazla zarar verirdi.

İş insanlarının yakın olduğu ekonomi alanından bir örnek verirsek, "sanayi ürünü" anlamına gelen "mamul" kelimesiyle "tarımsal ürün" an-

lamına gelen "mahsul" yerine ürettiğimiz tek kelimeyi, "ürün"ü dilimize alarak önemli bir anlam farklılığını yok ettik, dilimizi fakirleştirdik. Öz Türkçe hareketinin neden olduğu benzer kayıplara çeşitli alanlardan çok sayıda başka örnek verilebilir.

Yarı Türkçe yarı İngilizce konuşanlar ise herkesin anladığı Türkçe kelimelerin yerine İngilizcelerini kullanarak çok kısıtlı bir grup insanın anlayabildiği "Uydurukça" (veya "Plaza Türkçesi") modasını yaratmış oldular. Bu tuhaf dil fazla yayılmak imkânına sahip olmadığı için Türkçemizin kitlesel iletişim gücüne zarar da veremez. Ancak bazı Türkçe kelimelerin yerine İngilizcelerini yaygınlaştırarak dilimize kısıtlı bir maliyet getirebilir.

"Uydurukçaya Son" kampanyamıza destek vermesini kendisinden rica ettiğimiz günlerde, ünlü karikatüristimiz Piyale Madra bir karikatür çizmiş ve Eczacıbaşılıların konuyu kendisine anlatış biçimini -sanırım mizah amacıyla biraz abartarak- şöyle aktarmıştı:

> *Konseptimiz sizin çizimlerinizle çalışanlarımızın Türkçe konuşmalarını push etmek ve impact yaratarak Türkçeye focuslanmalarını sağlamak. Birlikte collaboration içinde schedule ederek ilerleyebiliriz. Timing'imiz de Şubat 2014.*

Gülümsedinizse bu dil size tanıdık geldiği içindir. Eczacıbaşı'nda artık böyle bir dil, en azından benim bulunduğum ortamlarda, konuşulmuyor. Kendi sınırlı dünyamızda tam olmasa bile ölçülü bir başarı elde ettiğimize, çalışanlarımızda bir farkındalık yaratarak ana dilimize küçük bir hizmet yaptığımıza inanıyorum.

Türkçemiz, tam anlamıyla bir ulusal kültür hazinesi... Türkçe, dünyanın en eski dillerinden biri, yazı dili olarak 1.500 yıllık bir geçmişe sahip; konuşma dili olarak ise birkaç bin yıl daha eski. Tarih boyunca çok sayıda devletin resmi dili olmuş. Gerek dil yapısı gerekse kelime hazinesi açısından zengin bir dil sayılıyor. Dilbilimcilerin hayranlığını uyandıran matematiksel bir yapısı var. Günümüzde Türkçe çeşitli lehçeleriyle çok geniş bir coğrafi alanda, 220 milyon kişi tarafından konuşuluyor, bu açıdan binlerce dil arasında beşinci sırada bulunuyor.

Çok dar çevrelerde anlaşılan diller ortaya çıkarmak bu büyük hazinemizi yıpratır. Arı Türkçe de böyle bir örnekti ve Türkçenin kültürümüzün

taşıyıcısı olma ve iletişim aracı olma işlevlerini zayıflattı. Ama bu badireyi de atlatan ana dilimizin şimdi dengeye oturduğu bir dönemdeyiz. Ülkemizin her köşesinde insanlar bu dille anlaşabiliyor; yazarlarımız, çevirmenlerimiz Türkçenin en güzel örneklerini veriyor. Şüphesiz ana dilimizin bazı sorunları var ve bunlar giderek büyüyor. Ama bunların nedeni dilimize giren yabancı kökenli kelimeler değil.

Türkçemizin en büyük sorunu, çocuklarımıza okullarda iyi öğretilememesi ve Türkçeyi öğretmekle görevli olanların çoğunun Türkçe bilgilerinin yetersiz olmasıdır. Okuduğunu anlama ve kendini ifade etme yetkinliği son derece düşük bir gençlik yetiştiriyoruz. İnsanlarımızın günlük yaşamlarında kullandıkları kelime adedine ilişkin hesaplamalar 100-400 arasında değişiyor. Yetersiz kelime hazinesinin insanlarda düşünme kapasitesini de kısıtladığı göz önüne alınınca, sorunun daha da ciddi olduğunu anlıyoruz. Gençlerde okuma alışkanlığının yaygın olmaması, hepimize örnek olması gereken toplum önderlerinin ve medya mensuplarının çoğunun kötü Türkçe konuşması ve yazması sorunu ağırlaştırıyor.

Yeterince Türkçe bilmeyenler Türkçenin yapısına uymayan yeni kullanım biçimleri icat ederek dilimizin yapısını bozuyorlar. Bir de bakıyorsunuz, "... yapacağım" yerine "... yapıyor olacağım" diye bir konuşma şekli çıkmış! "... girdi" yerine "... giriş yaptı", "... kısaca sunuyorum" yerine "... kısa bir şekilde sunuyorum", "... yükseldi" yerine "... yükselmiş oldu", "... yapmıştı" yerine "... yapmış durumdaydı", "... yağmur yağarsa" yerine "... yağmur yağması halinde" diyenler giderek artıyor.

"Dillerin doğal bir gelişim sürecinin olduğunu kabul etmek", uydurulan her türlü kullanım biçiminin geçerli ve eşdeğer olduğu anlamına gelmez. Yine "yaşayan organizma" örneğine dönersek, evrim süreci de doğal akışı içinde her zaman ideal çözümler üretmez. (Diz, bel, omuz ağrısı çekenler bunu çok iyi bilirler!) O nedenle de dilbilgisi ve yazım kuralları vardır, okullarda öğretilir. Yine bu nedenle devletler dillerini korumak için çaba gösterirler, hatta bazen bu çabaları yasalarla desteklerler.

Devletimiz Türkçeyi korumak görevini tümüyle bir kenara bırakmış görünüyor. Medya kurumları için de doğru Türkçe kullanımı diye bir hedef çoktan ortadan kalkmış olduğu için, kötü Türkçe yayıldıkça yayılıyor. Asıl son verilmesi gereken "Uydurukça" böyle ortaya çıkıyor. Türkçeyi iyi bilmeyenler, dilimize, konuşurken araya İngilizce kelime sokuşturanlardan

çok daha fazla kötülük ediyor. Daha pek çok örnekle anlatabileceğimiz gibi, Türkçenin kökten fiil çekimine dayanan eşsiz mantıksal yapısı ve yalınlığı giderek kayboluyor, Türkçe daha dolambaçlı konuşulan bir dil haline geliyor.

Çalışanlarımızın konuştukları ve yazdıkları Türkçeye özen göstermesini sağlarsak, hem kendilerine ve kuruluşumuza katkıda bulunuruz hem de ana dilimize hizmet ederiz. İyi Türkçe kullanımına işe alımlarda dikkat edersek, kendini ana dilinde ifade etme yetkinliğini önemli bir ölçüt olarak kabul edersek, hiç kuşkunuz olmasın, eğitim sistemimiz bile etkilenecektir.

Gençlerimiz güzel Türkçenin zevkine varacak, güzel Türkçeyi dinlemekten ve okumaktan keyif alacak kadar kendilerini eğitirlerse yaşamlarına sonsuz zenginlik katarlar, en büyük iyiliği kendilerine yaparlar.

“Birleşen Milletler”

"FELAKETİ DURDURUN!" – 2021 YILINDA BÜYÜK GAZETELERİMİZİN BİRİ böyle bir manşetle yayımlanmıştı (29.05.21, *Milliyet*). 2021'in ilk yarısında Marmara Denizi'nde ortaya çıkan büyük bir çevre sorunu, ancak yeni ilgi çekmeye başlamıştı: Derinlerden başlayarak denizin yüzeyine kadar ulaşan yapışkan, kalınca bir maddenin kıyıları kapladığı görülüyordu. Adına halk arasında deniz salyası da denilen ve müsilaj olarak bilinen bu madde kötü kokular yayıyor, denize girilmesini engelliyor, deniz canlılarının ölümüne neden oluyordu. Geçimini denizden sağlayan balıkçılar balık bulmakta zorlanıyor, insanlar başka denizlerde tutulan balıkları bile yemeye yanaşmıyordu. Bilim insanlarının belirttiğine göre, deniz salyası ısınan ve kirlenen denizlerde aşırı artış gösteren mikroorganizmaların ortama salgıladıkları organik bileşikler sonucunda oluşuyordu. Müsilajın dünyanın en güzel iç denizlerinden biri olarak kabul edilen Marmara'yı tümüyle bir ölü denize dönüştürmesi tehlikesinden söz ediliyordu.

Ama belki de öyle olmayacak, müsilaj geldiği gibi kendiliğinden kaybolacak, biz de denizimizi güzelce ısıtmaya ve kirletmeye devam edecektik. Göründüğü kadarıyla sonuç şimdilik böyle...

Deniz salyasının bize verdiği çok önemli dersler var: Küresel ısınmanın yaşamımızı ne zaman, nasıl etkileyeceği artık hiç belli değil. Dahası, tüm çevre krizleri artık iç içe, birbirleriyle karmaşık neden sonuç ilişkileri içinde ortaya çıkıyor. Karşımızda bir iklim krizi, aşırı hava olayları krizleri, biyoçeşitlilik krizleri, gıda krizleri ve su krizleri yok – devasa bir "sürdürülebilirlik krizi" var. Kimileri buna "varoluşsal kriz", kimileri de "gezegensel kriz" diyor.

Yaşamakta olduğumuz pandemi krizi de benzeri dersler içermiyor mu? Kirlenen hava hastalanan insanların iyileşme olasılığını düşürüyor, yaban hayvanlarının yaşam alanlarının çöküşü yeni pandemilerin çıkma riskini artırıyor.

Sadece son iki yıl içinde, tüm insanlık pandemiyle uğraşırken yaşanan doğa felaketlerinin listesi endişe veriyor: Daha önce görülmemiş boyutlarda orman yangınları, sıklaşan kasırgalar, korkunç düzeyde can kaybına ve zararlara yol açan sel baskınları... Ayrıca iklim değişikliğinin geri dönülmez biçimde kontrolden çıkmakta olduğuna işaret eden gelişmeler: Dev boyutlu buz şelflerinin çökmesi, donmuş toprak (*permafrost*) erimesinin rekor düzeye ulaşması, mercan kayalıkları tahribatının hızlanması...

Kuşkusuz 2015-2021 yıllarının tarihteki en sıcak yedi yıl olarak kayıtlara geçmiş olmasıyla bütün bunların yakından ilişkisi var.

Doğal afetlerin şiddeti yıldan yıla artıyor. Bilim insanlarının büyük çoğunluğu bu gelişmeleri iklim değişikliğinin doğrudan veya dolaylı etkilerine bağlıyor. Atmosferimizdeki artan ısınmanın sera gazları salımından kaynaklandığı ve insan yapımı olduğunda da artık geniş bir fikir birliği var. Ama bir yandan da, iklim değişikliğini hiçe sayan ABD'nin Cumhuriyetçi Partisi gibi koskoca bir siyasi güç, kısa dönemli çıkarlarını korumaya çalışan çok sayıda büyük şirket, iklim değişikliğini reddedenlerin oluşturduğu lobi organizasyonları önlemlerle mücadele için var güçleriyle çalışıyor. Son dönemde ne acı ki ABD Yüksek Mahkemesi de bir çoğunluk kararıyla bu cepheye katıldı.

Oysa, iklim krizi bir inanç veya ideoloji meselesi, kabul veya reddedilebilecek bir konu değil. Bilimsel verilerle kanıtlanan bir gerçek.

Son yılların getirdiği olumlu gelişmeleri de unutmayalım: Öncelikle, ABD'de seçimi kazanan J. Biden, kendisinden önceki Başkan Trump'ın kararını geri çevirerek ABD'nin Paris Anlaşması'nı yeniden kabul etmesini sağladı ve "iklim kriziyle" mücadeleyi politika öncelikleri arasında birinci sıraya koydu. ABD'nin yeniden katılımı kuşkusuz 2016'da yürürlüğe giren Paris Anlaşması'na güç kazandırdıysa da bu anlaşmanın önümüzdeki büyük soruna ne kadar çare olacağı bilinmiyor: Anlaşmanın öngördüğü, sıcaklık artışlarının sanayileşme öncesi dönemlere göre 1,5 dereceyi aşmaması hedefinin ne kadar gerçekçi olduğu, hedefe ulaşılabilse bile bunun iklim değişikliğine bağlı korkulan gelişmeleri önlemek için yeterli olup olmadığı hâlâ tartışılıyor. Kaldı ki Biden yönetiminin bu konudaki kapsamlı adımları bizzat kendi partisinden senatörlerin engellemesiyle karşılaşıyor.

İkinci önemli gelişme ise AB'de alınan kararlar... AB ülkeleri 2030 yılına kadar AB'de karbon salımının 1990 düzeyine göre azaltılmasına ilişkin daha önce yüzde 40 olan hedefi yükselterek yüzde 55 oranında anlaştılar. Bu hedef salımı bugünkü düzeyinin de yarısına indirmemiz anlamını taşıyor. Amaç, 2040 yılına kadar salımı tekrar yarı yarıya azaltmak ve nihayet 2050 yılında net sıfır salım düzeyine ulaşmak...

Bilim insanları çözüm yoluna girmek için önümüzde yaklaşık 10 yıl kaldığını belirtiyor. Harekete geçme sorumluluğu bizim üzerimizde...

Annelerimizi, babalarımızı suçlayamıyoruz, çünkü onların elinde şimdiki bilimsel bulgular ve teknolojik olanaklar yoktu. Çocuklarımıza da "bu işi siz halledin" diyemiyoruz, çünkü onlar için çok geç olacak. Kaderimizi belirleyecek tercihleri biz, şimdi yapmak zorundayız.

Şu anda önümüzde, 2030 yılının ara hedefi var. Bu hedef yakalanabilirse tüm dünyanın iklim krizine çare bulmak konusundaki iyimserliği artacak.

2018 yılında *İşim Gücüm Budur Benim* adlı ilk kitabımı yayımlamıştım. Bu kitapta yer alan bir öngörümün doğru çıktığını övünerek vurgulamalıyım: Kitabımın son bölümü "'Gelecek Nesiller' Bir Gün Gelecekler" başlığını taşıyordu. Gelişmeler bu kehanetimin tam isabet kaydettiğini kanıtladı: Ailemize iki torun geldi! Küçük bebeklerin verdiği sonsuz mutluluk şimdilik böyle soruları unutturuyor. Ama, yarın bize nasıl bir dünyaya geldiklerini sorduklarında nasıl yanıt vereceğiz? Bizim kuşağımızın üzerine düşen sorumlulukları yüzünün akıyla yerine getirdiğini söyleyebilecek miyiz?

Geçtiğimiz yıllarda bu sorunları en etkili biçimde soran, çocuk denecek yaşta bir genç kız oldu: Ülkesinin parlamentosunun önünde düzenlediği protesto eylemleriyle 2018'de dikkati çekmeye başladığında İsveçli eylemci Greta Thunberg henüz 15 yaşında bir öğrenciydi. Bu eylemden bir yıl sonra 125 ülkeden 1,6 milyon öğrenci "İklim İçin Okul Grevi"ne (*School Strike for Climate*) katıldı. Aynı yıl Thunberg, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Eylem Zirvesi'nde dünya liderlerine şöyle seslendi:

"Dünya topyekûn yok olmanın eşiğindeyken siz sadece paradan ve sonsuz büyüme masallarından söz ediyorsunuz. Buna nasıl cüret edersiniz?"

Thunberg'in de etkisiyle belki de ilk defa dünyada insanlar "yaptıklarımızın hesabını çocuklarımıza nasıl vereceğiz?" diye sormaya başladı, sosyal sorumluluğu aşan bir şekilde "gelecek kuşaklara karşı sorumluluk" bilinci boy attı.

Sorumluluk taşıyanlar arasında biz iş insanlarının özel bir konumu var. Kurduğumuz, yönettiğimiz şirketlerin küresel ısınmada, çevre kirliliğinde ve kaynakların tükenmesinde büyük rol oynadığını yadsımak mümkün değil. Ayrıca soruna çözüm getirmek için seferber edilmesi zorunlu olan kaynaklar büyük ölçüde dünyanın büyük şirketlerinin elinde. Fark yaratan

araştırmaları, inovasyonları, teknolojik gelişmeleri onlar gerçekleştiriyor. Kamuoyunu etkilemek, hükümetlerin politikalarını yönlendirmek için ellerinde geniş olanaklar var. Yenilenebilir enerjinin, sürdürülebilirlik hedeflerinin yarattığı ticari fırsatlar ise sorunun üstesinden gelebilmemiz için belki de en önemli ümit ışığı...

Ancak sürdürülebilirliği tüm şirketler için kısa vadeli hesapların üzerine çıkan bir amaç haline getirmek kolay değil. Rekabette üstün gelmek, en azından rakiplerinin gerisinde kalmamak ve kâr etmek, hissedarlarına hizmet etmek pek çok şirket için en önde gelen amaçlar... Bazıları bu amaçlara ulaşabilmek için sürdürülebilirliği desteklemeye yönelik düzenlemeleri baltalayan lobicilik faaliyetlerinin baş aktörleri olarak rol alıyor.

Benzer şekilde, başka kurumların ve toplum kesimlerinin de kendi öncelikli amaçları var. Politikacılar oy toplamak ve seçim kazanmak, ulusal devletler jeopolitik konum elde etmek ve ekonomik büyümeyi sağlamak, yatırımcılar yüksek getiri elde etmek, tüketiciler ucuz ve kaliteli ürünler satın almak peşinde...

Ortada çok büyük bir sorun var. Fakat bu sorun, henüz çoğu kimsenin en öncelikli sorunu değil. En büyük meselemiz de bu...

Koşullar böyle olunca, sürdürülebilirlik sorununun sadece gönüllülük esasına dayalı girişimlerle çözülebilmesinin boş bir hayal olduğunu görmek zor değil.

Ama bütün bunlar değişecek. Sürdürülebilirlik bilinci artıyor, büyük tehlikenin geç de olsa farkına varıyoruz. Sürdürülebilirlik hedeflerini göz ardı eden şirketler, gençleri kaybedecek, müşterilerinin boykotuyla karşılaşacak. Hatta finansman kurumlarından kaynak sağlamakta zorlanacaklar. Sürdürülebilirlik duyarlılığı olmayan kurumlar da, bireyler de toplum tarafından karalanacak.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin ilanının beşinci yıldönümü Birleşmiş Milletler'in 75'inci kuruluş yıldönümüne rastlamıştı. Birleşmiş Milletler bu vesileyle 2020 yılında Birleşen Milletler: *Acil Durumlar İçin Acil Çözümler* (*Nations United: Urgent Solutions for Urgent Times*) başlıklı özel bir belgesel yayınladı. Sürdürülebilirlik sorunlarının ve hedeflerinin olağanüstü etkileyici bir anlatımını içeren ve gözlerden kaçmaması gereken, YouTube'dan orijinal adını aratarak ulaşabileceğiniz bu belgeselde Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri António Guterres çözümün "olmazsa olmaz"

koşullarını vurguluyor: Siyasi irade ve dünya çapında işbirliği... Başka bir deyişle, hükümetlerin çözüm sürecinde liderlik etmeleri şart.

Dünyadaki gelişmeler bu iradeyi yaygınlaştırmak yönünde... AB, Aralık 2019'da açıklanan Avrupa Yeşil Mutabakatı ile 2050 yılında net sıfır salıma ulaşmayı hedeflerken, birlik içinde karbon maliyeti taşıyan şirketlerin rekabet gücünü korumaya yönelik önlemler alıyor. Ayrıca, AB ve ABD'de uygulamaya konan programlar, ortak politikalar izleneceğinin işaretlerini veriyor. Sadece iklim politikalarıyla değil, yenilenen sanayi politikaları, ticaret politikaları, dış ilişkiler politikaları, savunma politikalarıyla alıştığımızdan çok farklı bir dünyaya doğru gidiyoruz. Türkiyemizin bu gelişmelerin dışında kalması çok büyük bir rekabet gücü kaybını kabullenmek anlamına gelecek.

İş insanları olarak, sürdürülebilirliğe yönelik inovasyonu hızlandırmak ve sürdürülebilirlik hedeflerine her düzeyde uymanın yanı sıra yapabileceğimiz en önemli şey, imkânlarımız ve gücümüz ölçüsünde siyasi iradeyi bu yönde zorlamak...

Hepimizin yapabileceği bir şeyler var.

Greta Thunberg, Birleşmiş Milletler toplantısında vermek istediği mesajın özeti sorulduğunda şöyle demişti:

"Gözümüz üzerinizde..."

Kahve Falı

DÜNYAMIZIN GİDİŞATINDAN MUTLU MUYUZ?

Değiliz tabii – nasıl olalım? COVID-19 pandemisi dünyayı kasıp kavurmaya devam ediyor. Pandemide ölenlerin sayısı dünyada 6,5 milyonu geçti, ülkemizde de 100 bini buldu (Temmuz 2022). Milyonlarca insan işini kaybetti, geliri sıfıra indi.

Ama bu pandemi bir gün geride kalacak. Aşıların yayılmasıyla iyimser işaretler görmeye başladık, virüsü alt ettiğimiz zaman mutsuz olmamız için hâlâ bir neden kalacak mı?

Keşke tüm sorunumuz pandemi olsaydı. "Normal" koşullara döndüğümüzde de gelecek kaygılarımızdan kurtulmamız uzak bir hayal.

Her şeyden önce önümüzde çok ciddi bir sürdürülebilirlik krizi var. Gün geçmiyor ki iklim değişikliğinin neden olduğu felaketlere bir yenisi eklenmesin. 2021 yılının yaz aylarında kuruyan Tuz Gölü'nde binlercesi ölen flamingoların içimizi yakan fotoğraflarıyla karşılaştık; Almanya'da son 200 yılın en büyük sel felaketi yaşandı; dünyanın dört bir köşesinde ormanlar yandı; birçok yerde sıcaklık rekorları kırılırken Cizre'de ölçülen 49 derece sıcaklıkla Türkiye'de de yeni bir rekor kayda geçirildi.

Her yıl yenilenen dünya sıcaklık rekorları serisi devam edecek gibi görünüyor. 2021 yazı 21. yüzyılın en sıcak yazlarından biri olarak tarihe geçti.

Ağustos 2021'de Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (*Intergovermental Panel on Climate Change*) 5'inci Değerlendirme Raporu -İklim Değişikliğinin Fiziksel Bilim Temeli Raporu- açıklandı. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri António Guterres'e göre bu rapor insanlık için "kırmızı alarm" anlamını taşıyor. Guterres, "alarm zilleri kulaklarımızı sağır ediyor" diyor. Rapor küresel ısınmadan insanların sorumlu olduğu konusunda artık hiçbir şüphe bulunmadığına işaret ederken harekete geçmek için de zamanımızın kalmadığını vurguluyor.

2016 yılında Paris Anlaşması ile kabul edilen, dünyadaki ortalama sıcaklık artışını sanayi öncesi dönemlere göre iki derecenin altında tutma hedefi ciddi ölçüde tehlikede... Sıcaklık artışı üç dereceyi bulursa dünyada kaçacak yer kalmayacak.

Amerika'da bir senatörün anlaşmadan bir yıl önce küresel ısınmanın yalan olduğunu kanıtlamak için bir kar topunu senatoda yere attığını hatırlarsak, iklim krizi konusunda ortaya çıkan yaygın bilinçlenmenin sevindirici olduğunu düşünmeliyiz.

İklim krizinin en yıkıcı etkilerinden korunabilmek için zamana karşı bir değil, iki yarışın içindeyiz. Bunların birincisi, artık önlenemeyecek etkilere uyum sağlama yarışı... İkincisi ise, uyum sağlayamayacağımız etkileri önleme yarışı... Bu yarışları kazanıp kazanamayacağımız belli değil. Kazansak bile önümüzde çok zor zamanlar var. Küresel ısınmanın artık önleyemeyeceğimiz bazı etkileri dünyada çok sayıda insanın sıklaşan doğa felaketlerinde hayatını kaybetmesine; milyonlarca insanın evsiz ve işsiz kalmasına; büyük göç dalgalarının toplumları altüst etmesine; yüzyıllardır var olan ve hep var olacağını sandığımız toprakların, kentlerin sular altında kalarak yok olmasına yol açacak. Büyük çöküşten kurtulsak bile yeni koşullara uyum sağlamanın toplumsal, siyasal ve ekonomik maliyeti çok büyük olacak.

Pandeminin ortadan kalkmasıyla çözülmüş olmayacak sorunların bir başkası da dünyada giderek derinleşen gelir eşitsizliğinin vahim sonuçları... Globalleşme dünyadaki gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki gelir farklarını görece azaltırken ülkelerin içindeki gelir eşitsizliğini çok büyük boyutlara çıkardı. Dünya nüfusunun en zengin yüzde birinin dünyadaki varlıkların yarısından fazlasına sahip olduğu bir dünyadan söz ediyoruz artık. Bu gelişme nereye kadar gidecek? Örneğin, en zengin beş kişinin dünya varlıklarının yarısına sahip olmasına kadar mı?

Gelir eşitsizliğinin en kötü sonuçları iyileştirilemeyen yaşam standartlarından ibaret değil... ABD'de araştırmalar özellikle üniversite diploması olmayan nüfus içinde "çaresizlik ölümleri" adı verilen ölümlerin ortalama yaşam sürelerini azalttığını saptıyor. Özellikle işsizliğin ve yoksulluğun yarattığı sosyal sorunlar, aşırı alkol tüketimine, obeziteye, uyuşturucu kullanımına ve intiharlara bağlı ölüm oranlarını artırıyor. Pandeminin 1990'larda başlayan bu eğilimi daha da kötüleştirdiğini görüyoruz ama bu gelişmenin nedeni pandemi değil ve pandeminin bitmesiyle sorunun ortadan kalkması beklenmiyor. Bunları Amerikan ekonomisinin ve toplumsal yapısının kendine has koşullarının bir sonucu olarak görüp omuz silkebiliriz. Ne var ki dünyanın en gelişmiş ekonomisinde ortaya çıkan bu tablonun başka ülkelerde de tekrarlanabilecek gelişmelerin habercisi olması da uzak bir ihtimal değil.

Sistemin ciddi hastalık belirtileri arasında 2007-2008 finansal krizini de unutmamalıyız. Geçmişten alınmış olması gereken tüm derslere

rağmen ortaya çıkan ve bütün dünyayı saran bu kriz 1929 Büyük Krizi'nden bu yana en büyük buhran olarak tarihe geçti. Krizden sonra hızla toparlanması beklenirken ümitleri boşa çıkaran dünya ekonomisi, ringe serildikten sonra bir türlü ayağa kalkamayan boksör gibi yavaş yavaş dizlerinin üzerine doğrulurken bu sefer pandeminin yumruğunu yedi.

Kapitalizm denilen altın yumurtlayan tavuğun sağlığa kavuşturulması, tüm dünyanın sorunu... Bu tedavi sürecinin tam nasıl şekilleneceğini bilemesek de bazı tahminlerde bulunabiliriz. Özel kesim kuruluşlarının temsilcileri olarak konu bizi herkesten fazla ilgilendiriyor, çünkü bu sürecin bizlere önemli sorumluluklar yükleyeceğine hiç kuşku yok.

Yönetişimde son yıllarda ortaya çıkan bazı yaklaşımlar, özel kesim kuruluşlarının üzerlerine düşeni yapmak için ciddi çabalar içinde olduklarını gösteriyor. Sürdürülebilirlik hedeflerine uyum için programlar geliştiren ve sürdürülebilirlik yönetimini kurumsal yönetişiminin bir parçası haline getiren kuruluşların sayısı son dönemlerde hızla arttı. Artık sürdürülebilirlik kavramının bile geride kaldığını; çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve yönetişim alanlarını birleştiren ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance* - Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim) kavramının gündeme geldiğini görüyoruz. Yatırımcı kişi ve kurumlar, finans kuruluşları kurumların ESG ölçütlerindeki performanslarını dikkatle izlemeye başladılar. ESG ölçütlerini göz ardı eden kuruluşların önümüzdeki yıllarda aşılması çok zor sorunlarla karşılaşacaklarına kesin gözüyle bakabiliriz.

Ancak bütün bunlar yeterli olmayacak. Karşımızdaki dev boyutlu sorunlarla baş edebilmemiz, devletlerin piyasalarla ilişkilerinin sağlıklı biçimde yeniden düzenlenmesine bağlı olacak.

Devletin ekonomideki yeri konusunda ülkemizde kafamız hep karışık oldu. Cumhuriyet'in kuruluşundan 1980'li yıllara kadar özel kesim kuruluşlarıyla devlet kurumları ekonomide yan yana faaliyet gösterdiler. "Özel kesim için yol gösterici, kamu kesimi için zorunlu" hedefler belirleyen Beş Yıllık Kalkınma Planları ile "planlı kalkınma dönemleri" yaşandı. O dönemde, "Bizim sistemimiz devekuşu sistemidir – ne kuştur ne de deve" gibi şakalar yapılırdı.

1980'lerde Turgut Özal döneminde gerçekleşen serbest piyasa reformlarıyla dış ticareti liberalleştirdik, kamu iktisadi kuruluşlarını özelleştirdik. Ancak devletin ekonomideki yeriyle ilgili kafa karışıklığımız sona ermedi.

1980'li yıllarda, serbest piyasa ekonomisine geçiş reformlarını izleyen dönemde Eczacıbaşı Topluluğu'nun temizlik kâğıtları üreten kuruluşu İpek Kağıt'ın bir süre genel müdürlüğünü yapmıştım. Ürünlerimizin fiyatları konusunda açıklama yapmam için dönemin Sanayi Bakanı tarafından makamına çağırıldığımı hatırlarım. Anımsadığım kadarıyla Bakan Bey bir paket Selpak mendilin 100 TL yerine 85 TL olmasını uygun bulmuştu.

40 yılı bulan serbest piyasa ekonomisi deneyiminden sonra bugün geldiğimiz noktada hâlâ market raflarında ürün fiyatlarının kamu görevlilerince denetlendiğini, ürünleri fazla pahalı bulunan kuruluşların cezalandırıldığını görüyoruz ve şaşırmıyoruz.

Serbest piyasa ekonomisinin çok daha uzun bir geçmişe sahip olduğu, hatta kapitalizmin anavatanı sayılan ülkelerde de devletin ekonomideki yerine ilişkin tartışmaların son bulduğunu söylemek mümkün değil. 1980'lerden bu yana hemen hemen bütün ülkelerde devlet regülasyonlarını azaltan, serbest piyasayı destekleyen reformlar yapıldı. Ancak büyük ekonomik krizler önlenemedi; krizlerden sonra toparlanmanın giderek zorlaştığı görüldü; gelir ve servet eşitsizliği 19. yüzyıldan beri görülmemiş boyutlara ulaştı; iklim krizi insanlığın geleceğini tehlikeye düşüren bir noktaya geldi. Serbest piyasanın tüm sorunları kendiliğinden çözüme kavuşturacağı konusunda şüpheler güçlendi. Serbest piyasanın "görünmeyen eline" eskisi kadar güvenmiyoruz artık.

En önemli nokta da şu: Bütün bunlar artık kısa süreli devlet müdahalelerini gerektiren, serbest piyasa ekonomisinin gelip geçici sapmaları olarak görülmüyor, sorunların serbest piyasa sisteminin özünde var olduğu sonucuna varılıyor. Ara sıra kulağımızı tırmalayan sesler müziği bozan parazit değil, dinlediğimiz bestenin parçaları...

Bu bilinç yaygınlaştıkça devletlerin ekonomiye bakışları kaçınılmaz olarak değişecek. Devletin rekabeti korumak, altyapıyı ve zorunlu kamu hizmetlerini sağlamak dışında ekonomiye karışmaması ilkesinden uzaklaşılacak. Devletin özel girişimciliğe, inovasyona, rekabete engel olmadan; özel kesimle birlikte değer yaratma ve sürdürülebilir gelişme sürecinde nasıl yer alacağı konusunda arayışlar yoğunlaşacak.

Aslında bu döneme girdik bile... Çok önemli ve güncel bir örnek, Avrupa Yeşil Mutabakatı... 2050 yılına kadar Avrupa kıtasını iklim nötr duruma getirmek için Avrupa Birliği, Yeşil Mutabakat adı altında sadece

bir iklim politikasından ibaret olmayan, kapsamlı bir ekonomik dönüşüm programını kabul etti. Avrupa Yeşil Mutabakatı, bizim kuruluşlarımızın tasarlaması gereken yepyeni uyum politikaları için de bir yol haritası sunuyor.

Bu örnekler artacak. Biz iş insanlarına düşen ise, "devlet hiçbir şeye karışmasın" diye direnenlerin yanında yer almak değil; çözüm onlardan gelmeyecek. Başarı ihtimali yüksek, verimliliği ve sürdürülebilir büyümeyi hedef alan, rasyonel politikaların nasıl uygulanabileceği konusunda kafa yormak zorundayız. Devletten beklediğimiz, serbest piyasaya bırakılabilecek alanlarda kuralları koyması ve koruması, bırakılamayacak alanları ise ranta teslim etmeden düzenlemek olmalı...

Özel kesimin kahve falında kocaman, heyula gibi bir yaratık gözüküyor. "Devlet"in tanıdık yüzünü seçer gibi oluyoruz.

Yeni Bir Kapitalizme Doğru

BİZ MILTON FRIEDMAN'I ÇOK SEVMİŞTİK. 1976 NOBEL İKTİSAT ÖDÜLÜNÜ kazanan Friedman, geçen yüzyılın en etkili iktisatçılarından biriydi. Neoliberal iktisat politikalarının bu büyük teorisyeni, ekonomik gelişmenin ve refahın devletin kuralları koymaktan öteye piyasalara karışmadığı bir düzenle mümkün olacağını savunuyordu. Üstelik Friedman bu savunmayı, özel girişimi tümüyle reddeden sosyalizmin tüm dünyada piyasa ekonomisine karşı geçerli bir seçenek olarak görüldüğü, dünya nüfusunun büyük bir kısmının Sovyetler Birliği liderliğindeki sosyalist blok ülkelerinde yaşadığı bir dönemde, cesaretle gündeme getiriyordu. O dönemin iş insanları olarak Friedman'ı nasıl sevmeyelim?

Ben iş insanlarının Friedman'ı çok iyi anlamaları gerektiğini düşünürüm.

Friedman'ın 1970'te *New York Times*'da yayımlanan ünlü makalesinde biz iş insanlarına verdiği mesaj son derece açık ve netti. Şirket yöneticilerinin sorumluluğu, toplumun yasalarına ve etik kurallarına uyarak hissedarlara "en çok parayı kazandırmaktan" ibaretti.

Bunda anlaşılmayacak bir şey yok. Ama benim "Friedman'ı anlamaktan" kastım, Friedman'ın bu tezinin arkasındaki varsayımları ve tezin hangi koşullar altında geçerli olabileceğini anlamak...

Birincisi, Friedman kârlarını en üst düzeye çıkarmak için rekabet eden kuruluşların kusursuz işleyen serbest piyasa koşullarında çalıştıklarını varsayıyordu. İkincisi, Friedman için bireylerin ekonomik özgürlüğü, yani sahip oldukları kaynakları diledikleri gibi harcayabilmeleri, devletin en öncelikli amaçlarından biri olmalıydı. Üçüncüsü, şirketleri yönetenler sadece hissedarlara karşı sorumluydular ve hissedarların tek hedefleri de mümkün olduğu kadar fazla para kazanmaktı.

Bu varsayımların belirli bir zamana, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında, 1929 Büyük Krizi'ni alt eden ve savaşı kazanan devletlerin sosyal düzeni koruyacaklarına, eğitime yatırım yapacaklarına, çevrenin zarar görmesini önleyeceklerine, serbest piyasanın oyun kurallarını eksiksiz uygulayacaklarına, kısacası her alanda doğruları yapacaklarına dair inançların güçlü olduğu bir döneme ait olduğunu anlamak zorundayız.

Eğer serbest piyasa kusursuz çalışmıyorsa veya sermaye sahiplerinin tek amacı para kazanmak değilse ya da yöneticilerin hissedarlara para kazandırmaktan başka sorumlulukları da olduğunu kabul ediyorsak

veya devletler işlevlerini ideal biçimde yerine getirmiyorlarsa, bu varsayımlar çöker. Hele ki şirketler oyunun kurallarını en başta kendi çıkarları doğrultusunda belirleyecek politik güce erişebiliyor ve kamunun denetim mekanizmalarını ortadan kaldırabiliyorlarsa, korkunç bir sömürü düzeninin önünde hiçbir engel kalmaz.

2015'te Paris Anlaşması'nın imzalanmasından bu yana kömür ve petrol üreticilerinin sera gazları salımını kısıtlayan düzenlemeleri önlemek için lobicilik çalışmalarına bir milyar dolardan fazla harcadıkları hesaplanıyor. Bu harcamalar belki firmaların kârlarını kısa dönemde bir miktar artırdı, ama acaba uzun dönemde etkileri ne olacak? Yaşamsal öneme sahip ilaçların bir tek tabletinin fiyatını bir gecede yüzde 5.000 artırıp yüzlerce dolar düzeyine çıkaran ilaç firmaları yöneticilerinin -2015'te, sıtma tedavisinde kullanılan bir ilaçta yaşadığımız gibi- açıkça "kârlarını mümkün olan en üst düzeye çıkarmak" amacını izlediklerini söyleyerek kendilerini savunmalarına ne demeli?

Artık insanlar, özellikle genç kuşaklar, bu gibi örnekleri "kapitalizmin doğal işleyiş biçimi" olarak görmek istemiyor. 1990'lardan bu yana "hissedar kapitalizmi" paradigmasının çöküş dönemini yaşamaktayız. Çöken sadece Friedman adlı bir iktisatçının tezi değildir. Birçok iktisatçı tarafından savunulmuş olan, on yıllar boyunca iş yaşamına ve kapitalizme bakışımızın merkezinde yer alan "hissedar odaklı kapitalizm"in sonu geliyor. Serbest piyasa düzeninde sadece kârlarını artırmak için rekabet eden firmaların toplumları refaha ulaştıracakları tezi geçerliliğini kaybediyor. Aynı zamanda ülkelerin gelişmesini sadece milli gelir artışıyla ölçen bakış açısı da sorgulanmaya başlıyor.

Çünkü bu tezlerin bizi nereye getirmiş olduğu belli: Korkunç boyutlara ulaşan gelir dağılımı eşitsizlikleri, yanan ormanlar, tükenen okyanuslar, zehir soluyan kentler, insanlığın geleceğini tehdit eden iklim krizi, devasa boyutlu yolsuzluk skandallarında çöken dev firmalar, işsiz kalan insanlar, çılgınca borçlanma sonucu ortaya çıkan ekonomik krizler...

Kapitalizm insanlık tarihi boyunca toplumların yoksulluktan kurtulmasında, refaha kavuşmasında ve zenginleşmesinde çok büyük bir rol oynadı; yaşam kalitesini yükseltti; sağlık getirdi; insan ömrünü uzattı; baş döndürücü teknolojik gelişmelerin önünü açtı. Mevcut düzenin yerini kapitalizmi tümüyle yok eden bir başka düzene terk etmesini beklemek

pek gerçekçi değil. Kapitalizmi özel mülkiyet, girişim özgürlüğü ve rekabete dayalı bir ekonomik düzen olarak tanımlarsak, bunları tümüyle reddeden alternatif sistemlerin diktatörlük ve perişanlıktan başka bir şey getirmediğini insanlık geçen yüzyılda deneyerek gördü.

Kapitalizmin mevcut biçiminin yerini alacak olan düzen insanlığın geleceğini belirleyecek.

Çin'deki devlet kapitalizmi uygulaması böyle bir potansiyele sahip mi? Bir cins piyasa ekonomisine yer verse de insanların özgürlük arayışıyla bağdaşmayan, devletin aşırı güç sahibi olduğu devlet kapitalizminin insanlığın sorunlarını çözmesini bekleyemeyiz. Hissedarlar kadar, iş ortaklarının, müşterilerin ve çalışanların yararları ile toplumun yararlarını dengelemeyi hedefleyen "paydaş kapitalizmi" gerçekçi bir alternatif gibi görünüyor. Son dönemlerdeki gelişmeler, mevcut sistemin "paydaş kapitalizmi" doğrultusunda evrilmesinin kaçınılmaz olduğuna işaret ediyor. Bugün için pratikteki uygulamaları sınırlı da olsa, paydaş kapitalizminin ekonomistlerin zihninde yaşayan ilginç bir kavramdan ibaret olmadığını zaman içinde göreceğimizi düşünüyorum.

Özel şirketler toplumsal düzenin kurucu unsurlarından biri olarak görülüyor ve sadece hissedarlarına karşı değil, tüm paydaşlarına karşı yükümlülükleri olduğu anlayışı yaygınlık kazanıyor. Düşününce, bizi bekleyen en önemli küresel sorunlara çözümlerin de bu şirketlerin yatırımları, üretimleri ve inovasyonları olmadan mümkün olamayacağına inandığımız bir dönemde, şirketlerin bu sorumluluklarını görmezlikten gelebilir miyiz?

Paydaş kapitalizmi, şirketlerin kâr amacı gütmeyen vakıflara ya da kooperatiflere dönüşmeleri anlamını taşımıyor elbette... Şirketlerin paydaşları arasında hissedarları da var, onlar da riskleri üstlenerek şirkete kattıkları sermayenin getirisini bekliyorlar. Şirketler yaşamlarını sürdürmek, yatırımlarını yapmak, vergilerini vermek için de kâr etmek zorundalar.

Giderek daha çok sayıda yatırım şirketi, paydaşlarına karşı sorumluluklarını dengeli biçimde gözetmeyen, sürdürülebilirlik hedeflerini dikkate almayan kuruluşlara yatırım yapmama kararı alıyor. Dünyanın en büyük finansal yatırım şirketi olan BlackRock'ın CEO'su Larry Fink 2018'de kuruluşun yatırım portföyünde bulunan tüm şirketlerin CEO'larına bir mektup yazarak finans dünyasında bir şok yaratmıştı. Fink "Kapitalizmin Gücü"

başlığını taşıyan mektubunda tüm şirketleri finansal ölçütlerin ötesinde tüm paydaşlarına değer yaratan hedefler belirlemeye çağırıyordu.

Amerikan iş dünyasının en büyük organizasyonu olan Business Roundtable da 2019'da yayımladığı bildirgede:

"Her bir paydaşımız kıymetli. Ülkemizin, toplumun ve şirketlerimizin gelecekteki başarıları için, bütün paydaşlarımıza değer yaratmayı taahhüt ediyoruz" diyordu.

İş dünyasının ve toplumun liderlerini her yıl Davos Zirvesi'nde buluşturan Dünya Ekonomik Forumu ise 2020'de şirketlerin finans dışı çevresel ve toplumsal faaliyetlerini evrensel olarak ölçebilecek "paydaş kapitalizmi karnesi"ni duyurdu. Dünya Ekonomik Forumu'nun kurucusu ve başkanı Klaus Schwab ise yazdığı *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet* [Paydaş Kapitalizmi: İlerleme, İnsanlar ve Gezegen İçin Küresel Ekonomi] adlı kitabıyla paydaş kapitalizmi konusunda dünya çapında oluşmakta olan bilince önemli bir katkıda bulundu.

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim ölçütlerini, hatta belirli etik kuralları dikkate alan sürdürülebilir yatırım kavramı, yatırımcı portföylerinin bileşiminde giderek daha fazla yer buluyor.

Önümüzdeki ev ödevi belli: Şirketlerimizi yönlendiren temel amaçları, hemen kâr maksimizasyonu paradigmasının kalıpları dışına çıkarmak... Paydaşlarımız için nasıl ve hangi hedefler doğrultusunda değer yaratacağımızı, ekonomik amacımızla uyum içinde belirlemek ve tüm stratejilerimizi buna göre tasarlamak. Hem de hiç vakit kaybetmeden... Aksi halde yakın bir gelecekte kaynak sağlamak için başvurduğumuz finans kurumlarının kapısından giremeyeceğimiz gibi, işe almak istediğimiz yetenekli gençlerden yüz bulamayacağız, ürünlerimizi satmak için müşteri bulamayacağız. Çağımızda rüzgârlar bu yönde esiyor...

Unilever sürdürülebilir yaşamı mümkün kılmayı amaçlıyor... Tesla'nın misyonu dünyanın sürdürülebilir enerji kaynaklarına geçişini hızlandırmak... Google amacını dünyadaki tüm bilgiyi organize etmek ve bilginin her yerden erişilebilir ve kullanılabilir olmasını sağlamak olarak tanımlıyor...

Eczacıbaşı, çağdaş, kaliteli ve sağlıklı yaşamın bir öncüsü olmak istiyor.

Amaçlarını sadece hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına yönelik olarak belirleyen şirketlerin sayısı her geçen gün artıyor.

Geçmişteki örneklere de bakarsak, en başarılı iş insanlarının kâr etmekten çok daha büyük amaçlarla yola çıktıklarını görürüz. Henry Ford, otomobili herkesin erişebileceği bir ürün haline getirmek idealiyle dünya girişimcilik tarihine geçti. Steve Jobs ve Bill Gates, bilgisayar teknolojisinde devrim yaratan vizyonları ve heyecanları olmasaydı, çağımızın en efsanevi girişimcileri ve en zengin insanları arasına girebilirler miydi?

Girişimcilik tarihinden alınabilecek en önemli derslerden biri şudur: Büyük işler yapmak için girişimler başlatanlar, büyük paralar da kazanabiliyorlar. Büyük paralar kazanmak için işe atılanlar da büyük paralar kazanabiliyorlar, ama büyük işler yapamıyorlar.

Paydaş kapitalizminin ilkeleri çerçevesinde "sosyal sorumluluk" kavramı da nihayet gerçek anlamını buluyor. Sosyal sorumluluk, bütçemizden her yıl sosyal sorumluluk projelerine ayrılan harcamalarla yerine getirdiğimizi sandığımız bir görev değildir. Sosyal sorumluluğun özü, kuruluşlarımızın toplumdaki ve tüm paydaşları karşısındaki yerini tanımlamak, bu çerçevede amaçlarımızı saptamak ve tüm faaliyetlerimizi ona göre yönlendirmektir. Başka bir deyişle, sosyal sorumluluk, nereye para harcadığımızla ilgili değil, nasıl para kazandığımızla ilgili bir kavramdır.

Şimdi dönüp baktığımızda, Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, Nejat Eczacıbaşı, Feyyaz Berker gibi Türk sanayisinin öncülerinin ticari işleriyle sosyal amaçlı girişimleri arasında neredeyse hiç fark gözetmeyen bir sosyal sorumluluk bilincine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu liderlerin yarattıkları kurumların hücrelerinde paydaş kapitalizminin sosyal sorumluluk anlayışına en uygun genlerin bulunduğuna inanıyorum.

Nejat Eczacıbaşı girişimcilik anlayışını şu cümleyle ifade ederdi:

"Özel girişimde ölçü, toplumun varlığını artırmadaki başarı düzeyidir."

Paydaş kapitalizminin özü bundan elli yıl kadar önce ancak bu kadar güzel anlatılabilirdi.

Dakiklik Ne Anlatır?

BÜYÜK ZAHMETLERLE DÜZENLENMİŞ OLAN BİLİMSEL KONFERANS başlamak üzere. Aralarında yabancı ülkelerden gelen çok sayıda bilim insanının da bulunduğu katılımcılar yerlerini almış, açılış konuşmalarının başlamasını bekliyorlar. Ancak ilk konuşmayı yapacak olan onur konuğu henüz ortada yok. Dakikalar geçiyor, onur konuğunun gecikmesi uzadıkça sabırsız kıpırdanmalar artıyor. Yardımcılarından alınan bilgiye göre, yetkili kişi otelinin kahvaltı salonuna daha yeni inmiş, otelden ne zaman "çıkış yapacağına" dair bir bilgi yok. Toplantıyı düzenleyen kurumun başkanı olarak gözler sizin üzerinizde: Acaba başkan toplantıyı açarak üst düzey makam sahibi onur konuğunu kızdırmayı mı, yoksa onu bekleyerek yüzlerce kişiye mahcup olmayı mı tercih edecek?

Bu gibi kâbusu andıran durumlara ara sıra düşmüş biri olarak dakik olmanın değeri üzerine epeyce düşünmüşümdür.

Ülkelerin kültürlerine göre zaman kullanımına ilişkin anlayış ve alışkanlıkların farklılıklar gösterdiğini hepimiz gözleriz. XVIII. Louis'ye atfedilen bir atasözü, "dakiklik kralların nezaketidir" diyor. Mısırlılar ise biraz bizim "acele işe şeytan karışır" atasözümüzü andıran bir sözle, "her gecikmede bir hayır vardır" diyor. Hepsi üzerinde kafa yormaya değer; "bu doğru, bu yanlış" diyebilir miyiz?

1980'li yıllarda Eczacıbaşı İlaç kuruluşumuz bir Afrika ülkesinde ilaç üretim tesisi kurmak için araştırmalar yapıyordu. Pazarlama, satış ve üretim konularındaki uzmanlarımızdan oluşan ekipler bu ülkeye sık sık ziyaretler yapıyor, kurulacak ilaç fabrikası için bir yapılabilirlik raporu hazırlamaya çalışıyorlardı. İstanbul'a her dönüşlerinde anlattıkları ve keyifle dinlediğimiz deneyimleri arasında şöyle bir hikâye de vardı:

Ülkenin sağlık bakanından bir konuyu görüşmek için randevu almışlar ve tabii tam vaktinde bakanın makamına gelmişlerdi. Ancak vakit geçiyor, bakan ortada görünmüyordu. Randevuyu bakanın yardımcılarına hatırlatınca bakanın ani bir kararla başka bir kente gitmiş olduğunu, görüşmenin bir hafta kadar bir gecikmeyle gerçekleşebileceğini öğrenmişlerdi. Üstelik durumun olağandışı görüldüğüne ilişkin bir işaret yoktu, mazeret bildirmeye çalışan bile olmamıştı.

Bizim kabul etmekte zorlandığımız bir davranış, farklı bir kültürün insanları tarafından olağan karşılanabiliyor; değer yargılarında bulunmamak en doğrusu... Zamanın ve dakikliğin Batı toplumlarında sanayi devrimi sırasında kurulan fabrikaların çalışma düzeniyle ve tarifelerde belirlenen varış ve kalkış saatlerine dakikası dakikasına uyan trenlerin yarattığı alışkanlıklarla önem kazandığı bazen ileri sürülür – ne kadar doğrudur, bilmiyorum.

Dakiklik konusu, insanlar arası ilişkilerle ilgili sosyal bir kurgu, o nedenle de dakikliğe verdiğimiz önem kültürler arasında farklılık gösteriyor, hatta zamana göre değişiyor. İyi ki bu konuda doğayı örnek almak zorunda değiliz; aksi halde işimiz çok zor olurdu. Temel direkleri görelilik kuramıyla kuantum mekaniğinden oluşan modern fizik sağduyumuzla tümüyle çelişen bir zaman tasarımı sunuyor. Bilim insanları zamanın geriye doğru akıp akamayacağını tartışıyorlar. Einstein'ın özel görelilik kuramına göre zaten eşzamanlılık diye mutlak bir kavram olmadığını biliyoruz. Eşzamanlılık olmayınca dakiklik de anlamını kaybediyor. Kendi referans sistemimizden deneyimleyebildiğimiz dünyada ise doğada her şey akıllara durgunluk veren bir dakiklikle işliyor. Sadece bugün, yarın değil, gelecekte her gün güneşin ve ayın hangi saatte doğacağını ve batacağını biliyoruz, bu zamanların bir saniye bile sapmayacağından eminiz. Bir tutam radyoaktif maddenin içindeki atomların tam yarısının ne kadar sürede nükleer bozunmayla başka bir maddeye dönüşeceği, maddenin özelliğine göre, saniyenin on binde biri düzeyindeki sürelerden milyarlarca yıla kadar değişebiliyor. Ama her element için bu süreleri biliyoruz ve bunlar hiç şaşmıyor.

Bizim toplumumuzda zaman ne kadar değerli, dakik olmaya ne kadar özen gösteriliyor? Benim gözlemim, bu konudaki alışkanlıklarımızın hızla değişmekte olduğu ve zamana verilen değerin geçmişe göre çok arttığı yönünde... Hem özel kesimde hem de kamu kesiminde etkinliklerin, toplantıların zamanında başlaması, insanların kapılarda bekletilmemesi konusunda daha fazla titizlik gösterildiğini gözlüyorum. Eskiden dakiklik konusundaki duyarlılığım nedeniyle

"Alman Liselilik kendini belli ediyor" diye bana takılan dostlarım artık böyle şakalar yapmıyorlar. Günümüzde dakik olan insanlar istisna değil; tam tersine dakikliğe özen göstermeyenler göze batıyor. Belki de kültürler arası ilişkiler yoğunlaştıkça iş yaşamının tüm dünyada geçerli olan davranış biçimleri kaçınılmaz olarak bizde de yaygınlaşıyor. Rekabetin, verimliliğin zorunlu kıldığı alışkanlıklar, iş yaşamının adabı kendini zamanla kabul ettiriyor.

Topluluğumuzun kurucusu Nejat Eczacıbaşı zamanın değerini çok iyi bilen bir iş insanıydı. Onu kızdırmak hiçbir zaman akla uygun bir iş değildi ama eğer kızdırmak isteseydiniz, "canımız sıkılıyor, vakit öldürüyoruz" demeniz yeterli olurdu. "Biz vakti nasıl dirilteceğimizi düşünüyoruz, beyefendi vakit öldürüyormuş!" diyerek sinirlendiğini belli ederdi.

Dakik olmak Nejat Bey için önemliydi. Toplantılara, randevulara geç kalıp, "Efendim, trafik..." diye mazeret belirtmeye çalışanlara şakayla karışık, "Bir gün bu İstanbul'un trafik sorunu çözülecek, o zaman ne diyeceksiniz, çok merak ediyorum" diye takılırdı.

Sabahları işe geç kalmanın ise hiç şakaya gelir tarafı yoktu. Herkesten önce işinin başında olur, bazen kapıda durur ve kimin geç geldiğini izlerdi. İşe geç kalıp kapıda Nejat Bey'le karşılaşmak Eczacıbaşı çalışanlarının korkulu rüyasıydı. Uzun yıllar Eczacıbaşı İlaç kuruluşumuzun başyöneticiliğini yapmış olan ve Nejat Bey'den sonra Eczacıbaşı Holding yönetim kurulu başkanlığını üstlenmiş olan amcam Şakir Eczacıbaşı da "iş disiplini vaktinde işe gelmekle başlar" der, bu konudaki titizliğini her fırsatta vurgulardı.

Nejat Bey ve Şakir Bey aramızda olsalardı, pandemiyle birlikte yaygınlaşmaya başlayan "uzaktan çalışma" ve "hibrit çalışma" modelleri konusunda ne düşünürlerdi bilmiyorum ama, tam zamanında başlatılan sanal ortam toplantılarından "trafik" gibi geç kalma gerekçelerine yer bırakmadığı için sanıyorum hoşlanırlardı.

Dünya çapında bir servetin sahibi olan öncü iş insanlarımızdan, Sabancı Topluluğu'nun kurucusu rahmetli Sakıp Sabancı, kendisini bir açıdan çok fakir görürdü. "Hepimiz vakit fukarasıyız" sözünü

ondan çok duymuşumdur. O nedenle de yaşamının her dakikasını değerlendirmeyi başardı, pek uzun sayılamayacak ömrüne şaşılacak kadar çok sayıda eser sığdırarak dünyamızdan ayrıldı.

Dakik insanlar zamanlarını kontrol altına almıştır, kendilerine güvenirler. Sözlerini tutan, güvenilir insanlardır. Başkalarının zamanına saygı gösterirler.

Ya da öyle görünürler... Dakikliğin bu tür olumlu izlenimler yaratmanın kolay bir yolu olduğunu da unutmamak gerekir.

Eczacıbaşı'nda genç bir planlama uzmanı olarak çalıştığım yıllarda katıldığım bir toplantıyı hatırlarım. Toplantıya başkanlık eden yöneticimiz, toplantıya geciken bir katılımcıyı çok kötü şekilde azarlamıştı.

Bir insanı herkesin içinde rezil etmenin "insana saygı" ilkesiyle bağdaşması mümkün müdür? Belliydi ki yöneticimiz, patronun oğlunun katıldığı toplantıda bir otorite gösterisi yapmak istemişti. Oysa sergilediği dakiklik gösterisinin, Nejat Bey'in kurum kültürüne yerleştirmeye çalıştığı dakiklik anlayışıyla hiçbir ilgisi yoktu.

Dakiklik her zaman saygının ifadesi olmayabilir. Aynı nezaket gibi, sahtesinden sakınmak gerekir.

Aynı şekilde, bir türlü dakik olamayan insanlar da mutlaka saygısız değildir. Psikologlar, insanların bazen sıkışan vakitte ortaya çıkan heyecan ve adrenalinin tutkunu olabileceğini belirtiyor. Bazı insanları da egoları yetişemeyecekleri kadar çok işi programlarına almaya yöneltiyor. Bazıları da gecikenleri beklerken boşa zaman geçmesine katlanamadığından dakik olmamayı tercih ediyor.

Ne var ki hepimiz en kıt kaynağın vakit olduğunu hissediyoruz. En çok da bu en kıt kaynağın elimizden zorla alındığını veya çalındığını fark ettiğimiz zaman... Örneğin, başkaları tarafından bekletildiğimiz zaman...

Saygın bir hocanın öğrencilerine şöyle öğüt verdiğini okumuştum:

"İnsanlar sizi üç şeye göre değerlendirir: Kişiliğiniz, yaptığınız işin kalitesi ve dakikliğiniz..."

Katılabilirsiniz, abartılı bulabilirsiniz, katılmayabilirsiniz – ama böyle düşünenler olduğunu bilmemizde yarar var. Kim bilir, bunlardan biri karşımıza çıkıverir!

Ağır Bir Kelime

"ŞİMDİ BEN SİZE BİR HİKÂYE ANLATAYIM" DEDİ ŞAKİR BEY. ECZACIBAŞI İCRA Kurulu'na sunuş yapmakta olan yöneticimiz sustu.

1980'li yılların ortalarındaydık. Eczacıbaşı Topluluğu'nda "başyöneticilik" veya CEO'luk görevi, başkanlığını amcam Şakir Eczacıbaşı'nın yaptığı bir İcra Kurulu tarafından yerine getiriliyordu. Kurulda Şakir Bey ve benden başka, Holding'in o zamanki Mali İşler Direktörü Sezgin Bayraktar vardı. Turgut Özal reformlarını izleyen sarsıntılı dönemde Toplulukta kriz yönetimi uygulanıyor, Topluluk kuruluşlarının sorunları saatlerce süren toplantılarda tartışılıyordu.

Engin bir genel kültüre sahip olan Şakir Bey, yeri geldiğinde bizlere mesaj verecek bir hikâye anlatmak için toplantının akışını kesmek pahasına bir parantez açmaktan hiç çekinmezdi. O gün bize anlatmak istediği, 1930'lu yıllarda Almanya'daki Nazi rejiminden kaçarak Türkiye'ye sığınan değerli Alman bilim insanlarından kimya profesörü Prof. Fritz Arndt ile ilgiliydi.

"Prof. Arndt, İstanbul Üniversitesi Kimya Fakültesi'ndeki derslerine başlar başlamaz bir sorunu hemen fark etti. Öğrencilerin kullandıkları teknik terimlerde bir dil birliği yoktu. Örneğin çözünme sonucu ortaya çıkan sıvı maddeye kimisi solüsyon, kimisi çözelti, kimisi mahlul, çözülgen, eriyik veya başka bir şey diyordu. Prof. Arndt, 'Olmaz böyle şey' dedi, 'derslere başlamadan önce dil birliğini sağlayacağız.' Böylece kimyada teknik terimlerin tanımlanması için çalışma başlatıldı."

Şakir Bey'in ne demek istediğini anlamıştık. Eczacıbaşı'nda teknik terimlerde dil birliği sağlanmış değildi. Birbiri ardından sunuş yapan yöneticilerin şu ya da bu teknik terimi hangi anlamda kullandığını anlayabilmek için vakit kaybediyorduk. Örneğin, brüt kârlılık, net kârlılık, vergi öncesi kârlılık, faiz öncesi kârlılık ve başka kârlılık ölçülerinden söz edildiğinde, her seferinde:

"Sen neyi neye bölerek bunu buldun, söyle de tam anlayalım" diyorduk.

Kavram karışıklığının en fazla olduğu kelimelerden biri de "strateji"ydi.

"Stratejimiz bu alanda tüm müşteri ihtiyaçlarını karşılayan bütünleşik çözümler sunmak",

"Stratejimiz artık dışa açılmak ve bir dünya markası olmak",

"Stratejimiz satış sonrası hizmetlerimizi geliştirmek",

"Stratejimiz başarımız, başarımız stratejimizdir"

gibi cümleleri kullanan yöneticilerimizin strateji, temel amaç, vizyon, hedef, şirket politikası terimlerini birbirinin yerine kullandığını görüyor, herkesin kendine göre bir strateji tanımı olduğunu fark ediyorduk. Sabrı tükenen Şakir Bey, bazen kendini tutmakta zorlanıyordu:

"Oğlum, strateji ağır kelime, ağır! Bak, sen strateji dediğin zaman biz yerimizde şöyle bir doğruluyoruz, ama anlattıkların strateji değil."

Peki öyleyse neydi strateji? Yöneticilik alanındaki popüler hatta bilimsel literatüre dalarsanız, bulacağınız kavram karışıklığının, o günlerde Eczacıbaşı'nda bizi şaşırtan karmaşadan daha az olmadığını görürsünüz.

"Strateji nedenler ve sonuçlarla ilgili bir hipotezler setidir",

"Strateji rekabette üstün gelmek için belirgin tercihlerin yapılmasıdır",

"Strateji güce ulaşma sanatıdır"

gibi tanımların, bize pratikte o zamanki Eczacıbaşı yöneticilerinin sunduklarından daha fazla yarar getirecekleri söylenebilir mi?

1962-2008 yılları arasındaki yayınları kapsayan bir araştırmada 91 farklı strateji tanımının saptandığını okumuştum. Bu konudaki kavram karışıklığı bugün de aynı şekilde devam ediyor. "Sürdürülebilirlik stratejinin ta kendisidir", "inovasyon eşittir strateji", "dijital dönüşüm stratejinin özüdür" gibi mesajları içeren yazıları bol bol okuyoruz. Neyin önemini vurgulamak istiyorsak, stratejiyle birleştirip "ağır kelimenin" içini boşaltıyoruz.

Yöneticilik alanında strateji kavramının kullanımı çok gerilere gitmiyor. 1964 yılında Peter Drucker'ın yeni kitabını "Yönetim Stratejileri" (*Business Strategies*) adıyla bir yayınevine verdiği, ancak yönetim alanında strateji kelimesinin kullanılmasını yadırgayan yayıncının kitabın adını *Sonuç İçin Yönetim* (*Managing for Results*) şeklinde değiştirdiği söylenir. 1966 yılına gelinceye kadar strateji konusunda yazılmış kitapların sayısı üçü geçmezken bu tarihten sonra kitaplıklar dolusu eser çıkmaya başlamıştı.

Türk sanayisinin öncülerinin kitaplarını incelerseniz, yaptıklarını anlattıkları bölümlerde "strateji" kelimesinin hiç geçmediğini görürsünüz. Vehbi Koç, Sakıp Sabancı ve Nejat Eczacıbaşı'nın kitaplarında strateji kelimesi sadece makroekonomi bağlamında, kalkınma stratejilerinden, sanayileşme stratejilerinden söz ederken kullanılıyor. Onca başarılı kurumu

hayata geçirmiş iş insanlarımız bunu yaparken ya stratejiye ya da onun adını koymaya gerek duymamışlar!

İş yaşamımızda rekabetle gerçek anlamda tanıştığımız 1980'li yıllarda strateji üzerinde kafa yormaya başlamış olmamız rastlantı değildir. Açık pazarlarda rakiplerle mücadele savaşa benzetilirken, planların uzun vadeli çerçevesi için gerekli sözcük de askerlikten ödünç alındı.

Stratejik plan kavramının henüz gündemde olmadığı daha önceki dönemlerde ise tüm enerjimizi beş yıllık dönemleri kapsayan, makroekonomik ve sektörel gelişmelerle ilgili birçok varsayıma dayanan, çok ayrıntılı hesaplamaları içeren "uzun vadeli planlara" verirdik. Zaman içinde hiçbir uzun vadeli planın her şeyin hızla değiştiği dünyada birkaç yıl ötesini görmek açısından bir yarar sağlamadığını deneyimlerimizle anladık. Bu planlar önce üç yıllık dönemler için yapılmaya başlandı, daha sonra da yerini daha kısa ve özlü "stratejik planlara" bıraktı.

Bu yazıdan çıkarılmasını istemeyeceğim bir sonuç, stratejinin birtakım yüksek rütbeli yöneticiler tarafından toplantı odalarında belirlenen bir anlayış, yaklaşım ya da kurallar dizisi olduğudur. Aradan geçen yıllar bize en başarılı stratejilerin esnek; sürekli gözden geçirilen; onu uygulayan yöneticilerle, pazarlama ve satış elemanlarıyla, aynı zamanda müşterilerle kesintisiz diyalog ve etkileşim içinde yenilenen stratejiler olduğunu gösterdi. Hiç beklenmeyen, planlanamayan gelişmeler, tesadüfler, sürprizler, krizler yaşamın her alanında olduğu gibi elbette iş yaşamında da var. Dünyada hiçbir şeyin, hiçbir zaman önceden planlandığı gibi gerçekleşmediği söylenebilir. Geçen yüzyılın petrol krizlerine, Sovyetler Birliği'nin çöküşüyle ortaya çıkan değişime, 2007-2008 finansal krizine, COVID-19 salgınına hangi strateji dayanabilirdi?

Bazen en başarılı stratejiler, adı konmadan, doğal gelişmelerin sonucunda kendiliğinden ortaya çıkıyor. Şansımız yardım ediyor, iyi tesadüfler iyi sonuçlar getiriyor, bize de başarılı stratejimizle övünmek düşüyor. Bunlara hem kendi çevremizden hem de dünyadan örnekler bulmak mümkün.

1960'lı yıllarda Eczacıbaşı İlaç kuruluşumuz Oralet adlı ürününü pazara vermişti. Oralet kavanozlar içinde pazarlanan portakal özlü bir granüldü ve suya karıştırılarak portakal suyu gibi soğuk içiliyordu. Ürün kısa sürede yayıldı ve hiç beklenmeyen satış rakamlarına ulaştı. Ancak satışların yaz aylarında değil soğuk kış aylarında yükselmesi pazarlamacı-

ları şaşırtıyordu. Ürünün nasıl tüketildiği araştırılınca anlaşıldı ki tüketiciler Oralet'i çay bardaklarında sıcak suyla karıştırarak içmeyi tercih ediyordu. Oralet portakal suyunun yerini almamış, çaya rakip olarak pazarda kendine önemlice bir yer bulmuştu. Belki o tarihte Eczacıbaşı'nda Oralet'in başarısından ötürü pazarlamacılara primler, ödüller verilmiştir ama, o kadarını bilmiyorum.

Strateji alanının önemli isimlerinden Richard P. Rumelt'in *İyi Strateji/Kötü Strateji* (*Good Strategy/Bad Strategy*) adlı kitabında da ilginç bir hikâye var. Yazar, Steve Jobs'la arasında 1998 yılında geçen bir konuşmayı anlatıyor. Rumelt, Jobs'ın Apple'a geri dönüşünden sonra gerçekleştirdiği büyük dönüşümü överek söze başlıyor ve soruyor:

"Kişisel bilgisayarlar işiyle ilgili bildiğimiz her şey bize Apple'ın küçük, niş bir konumdan öteye geçemeyeceğini söylüyor... Uzun dönemde ne yapacaksınız? Stratejiniz nedir?"

Yeni ürünlerin önünü açacak teknolojik gelişmeleri kastederek Jobs şöyle yanıt veriyor:

"Bir sonraki büyük olayı bekleyeceğim." (*I am going to wait for the next big thing.*)

Şimdi gelin de buradan iPod'un, iPhone'un geliştirilmesine yol açan stratejilerin ne olduğunu çıkarın!

Bunların ve benzer örneklerin stratejinin gereksizliğini değil, uygulamada esnekliğin gerekliliğini anlattığını düşünürüm. Strateji her durumda önemli ve gerekli; yapılan her işin stratejik bakış açısı içinde bir yeri olmak zorunda... Ama biz stratejiye hizmet etmeyeceğiz, strateji bize hizmet edecek...

Yazımın başında anlattığım toplantılardan birinde, Prof. Arndt'ın hikâyesinden de esinlenerek, Eczacıbaşı için bir Terimler Sözlüğü hazırlamaya karar verdik ve bu sözlükte Toplulukta kullanılan terimlere standart tanımlar getirdik. Eczacıbaşı Terimler Sözlüğü zaman içinde genişledi ve birbirimizi anlamak açısından bize büyük fayda sağladı.

Eczacıbaşı Terimler Sözlüğü'nde "strateji" şöyle tanımlanmıştı:

"Strateji, hangi ürünlerin, hangi pazarlarda, hangi müşterilere satılacağını; hangi ürünlerin, hangi pazarlarda, hangi müşterilere satılmayacağını belirler."

Topluluğumuz, Özal döneminin krizini bu sorular üzerinde çalışarak ve "her şeyden önce bildiğin işi yap" ilkesine uyarak aştı. Hangi pazarlarda, hangi ürünlerin, hangi müşterilere satılacağı ve satılmayacağı belirlendi, yani stratejiler oluşturuldu. Sonra bunların gerektirdiği yeni ürünleri geliştirmek, yeni üretim tesislerini ve pazarlama, satış, dağıtım ağlarını kurmak için gereken çalışmalar ve yatırımlar yapıldı. Bunun sonucunda eskiye göre çok daha az alanda faaliyet gösteren, daha az sayıda ürün pazarlayan; ama organizasyon, finansal yapı, teknoloji, kalite düzeyi açısından çok daha güçlü bir topluluk ortaya çıktı.

Belki de teorisyenlerin burun kıvıracağı bir tanımı benimsemiştik ama strateji tanımımız, herkesin aynı dili konuşmasını sağlamak dışında, stratejinin kendisinden beklenen üç işlevi yerine getirmesini sağlıyordu: Teşhis için bir öncelik koymak, "en önemli sorunumuzu bu alanda görüyoruz" demek... Yapılacak ev ödevine, analizlere ve politika tercihlerine yön vermek... Ve eyleme yol göstermek... Çünkü stratejinin özünde eylem olmak zorunda; eğer eylem rehber olmazsa strateji parlak sözlerden ileri gidemiyor.

Ünlü işletmecilik okulu INSEAD'in kurucusu, Harvard'lı Prof. General Georges F. Doriot'nun sevdiğim bir sözü var:

"Eylem olmasaydı, dünya iyi bir fikir olarak kalırdı."

Mükemmellik Girdabı

SON ZAMANLARDA DİLİMİZE DOLANAN BİR SÖZCÜK VAR: "İNANILMAZ!" Olağanüstü olan, harika olan; sıra dışı, görkemli, etkileyici, çok güzel, çok iyi olan her şey artık "inanılmazzz"...

Bir dostum "Acaba toplam kalite yönetimindeki mükemmellik modelinin adını da 'inanılmazlık modeli' mi koysaymışız?" diye bir şaka yapınca ben de

"Belki de iyi olurdu, bu mükemmellik kelimesinin üzerimizde yarattığı baskıdan kurtulmuş olurduk" dedim.

Gerçekten bazen "mükemmellik" sözcüğü aklımızı karıştırıyor. Tanımı gereği erişilmesi mümkün olmayan bir durumu anlatması bir yana, mükemmellik çabası özel yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da bize bazen yarardan çok zarar verebiliyor.

Örneğin, karar sürecini uzatıyor ve kritik gecikmelere neden olabiliyor. Siz mükemmel ürünü pazara verinceye kadar bakıyorsunuz rakibiniz o kadar da mükemmel olmayan benzer bir ürünü pazara çıkarmış, karşınızda aşılması zor bir avantaj sağlamış, ürününü zaman içinde geliştirerek defolarını gideriyor ve mükemmele yaklaştırıyor.

Her ne kadar adıyla ilgili şakalar yapıyorsak da Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) mükemmellik modeli, toplam kalite tekniklerini benimseyen kuruluşlarda iş stratejilerinin geliştirilmesinde büyük yararlar sağladı ve sağlamaya devam ediyor. Biz de hemen hemen tüm Eczacıbaşı kuruluşlarında, müşteri odaklılık, çalışanların katılımı, süreçlerde sürekli iyileşme ve gelişme gibi konularda bu teknikten faydalandık.

TKY, 1991 yılında Türkiye Kalite Derneği'nin (KalDer) kurulmasıyla iş dünyamızın gündemine girdi. Derneğin amacı "Çağdaş Kalite Felsefesi"nin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaşmasıydı. O sırada yönetim kurulu başkanlığını yürüttüğüm TÜSİAD'ın işbirliğiyle TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü oluşturuldu, 1992 yılında Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın katıldığı 1. Ulusal Kalite Kongresi'nde kamuoyuna duyuruldu ve ilk ödül 1993 yılında Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından verildi. Bu çalışmaların etkisiyle kalite kavramının anlamı da değişime uğradı; kalite ürün kalitesinin ötesinde kurumların yönetim kalitesini ifade eden bir anlam kazanmaya başladı. Kısa sürede tüm iş dünyamızı etkisi altına alan TKY rüzgârı, kurumlarımızın yönetim etkinliğinin ve rekabet gücünün artmasında çok önemli bir rol oynadı.

1980'li ve 90'lı yıllarda uluslararası rekabetle yeni tanışan sanayimizin yönetim kalitesini geliştirmek için uygulamaya çalıştığı tekniklerin herhalde en önemlisi TKY idi. Ancak o yıllarda yöneticilik alanında dünyada ilgi çeken tüm yeni teknikleri inceliyor, bunlardan nasıl yararlanabileceğimizi araştırıyorduk. Tom Peters ve Robert H. Waterman Jr.'ın 1982 yılında yayımladıkları *Mükemmeli Arayış* (*In Search of Excellence*) adlı kitap tam bir kilometre taşı olmuştu. Yönetim alanının ünlü hocaları, yazarları ve danışmanları birbirinden ilginç yaklaşımlar geliştiriyor; makaleleri, konuşmaları ve kitaplarıyla iş dünyasının gündemine oturuyorlardı. Kıyaslama (*benchmarking*), kurumsal karne (*balanced scorecard*), değişim mühendisliği (*reengineering*), temel yetkinlik (*core competence*) gibi yeni yönetim teknikleri üzerinde tartışmalar yapıyor, bunları uygulamaya çalışıyorduk.

Elbette her modayı takip edelim derken yönetim kadrolarını sonsuz ve sonuçsuz yönetim iyileştirme projeleriyle meşgul etme riski de vardı. Eczacıbaşı yöneticileri arasında "Eyvah, Bülent Bey dönmüş; tatilde hangi kitapları okudu, hangi seminerlere gitti acaba, başımıza bu kez neler gelecek?" şeklinde konuşmalar olduğu bile söyleniyordu – tabii ki bunlar şakadan ibaretti!

Tüm bu çalışmaların temelinde yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda üretim verimliliği ve kalite açısından rakiplerimizle aramızdaki mevcut farkları azaltma çabası yatıyordu. Bu çabalar bir ölçüde başarılı oldu ama başarı sınırlı kaldı.

Sanayi ürünlerimizin ihracatında, gerçekçi kur gibi isabetli makroekonomik politikaların da etkisiyle, çok önemli artışlar elde edildi. Ürünlerimiz dünya pazarlarına girmenin ön koşulu olan kalite sınavlarını geçtiler. Kuruluşlarımız ihracatta deneyim kazandı, ürünlerimizin yabancı ülkelerde pazar payları arttı. Bazı kuruluşlarımız ve markalarımız yabancı pazarların yerleşik oyuncularının ciddi rakipleri haline geldiler.

Peki neyi başaramadık?

Bu tanıma biraz yaklaşabilen birkaç istisna dışında, dünya markaları çıkaramadık. Maliyet avantajlarına dayalı düşük fiyatla rekabet aşamasının ötesine genelde geçemedik, inovasyonla ve yenilikçi ürünlerle rekabet eden kuruluşlarımız hâlâ yok denecek kadar az.

Operasyonel verimliliğimizi artırmak için çok çalıştık, çünkü yabancı rakiplerimize göre çok geriden geliyorduk. Gene de rekabet

ettiğimiz sektörlerde rakiplerden ciddi anlamda farklılaşan kuruluşlar yaratamadık.

Farklılaşmak, başarılı kuruluş stratejilerinin ortak noktasıdır denebilir. Kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilen kuruluşlar yüksek kâr marjlarına erişebiliyorlar, bu farklılığa dayanarak büyük markalar ve bazen de dünya markaları yaratabiliyorlar. Bunlar konuyla ilgilenen herkesin malûmu; bütün strateji kitaplarında farklılaşmanın kritik önemi anlatılıyor. Ne var ki farklılaşmak kolay bir şey değil.

Stratejinin büyük gurusu Michael Porter'ın bize öğrettiği gibi, farklılaşmak, odaklanmayı gerektiriyor. Belirli bölgelere, ürün veya müşteri gruplarına odaklanmak ise diğerlerinden vazgeçmek anlamına geliyor. Hedef daraldıkça pazar küçülüyor. Farklılaşma stratejisi uğruna pazarın bazı bölümlerini rakiplere terk etmek kararını yöneticiler kolay alamıyor. Büyüme fırsatlarını kaçırma korkusu herkesi sarıyor, bütün rakipler aynı pazarlarda aynı ürünleri satar duruma geliyor.

Üstelik bir yandan da mükemmellik arayışı içinde herkes operasyonel verimliliğini iyileştirdiği için birbirleriyle rekabet eden klonlar kendilerini kâr marjlarının giderek azaldığı bir ortamda buluveriyorlar. En ileri teknolojileri, en yeni yönetim tekniklerini birbirlerini taklit ederek uygulamaya koyan oyuncular, bir girdap içinde döne döne giderek iyice düşük kârlılık noktalarına doğru çekiliyor.

Bu mükemmelleşme girdabından kurtulmanın yolu ise mükemmelleşmemek değil, farklılaşmak...

Ancak, eğer pazarınız küçükse, bu pazarın belli bölümlerini hedef kapsamınızın dışına çıkarmak daha da zorlaşıyor. Türk şirketlerinin dünya pazarlarında mücadele ettikleri tüm oyuncuların markaları, ilk başta Türkiye'den çok daha büyük olan kendi öz pazarlarından beslenerek büyümüşlerdir. Bizim beceriksizliğimizin de rolü olabilir ama, ülkemizden dünya lideri firmalar ve markaların çıkmayışının başlıca nedeni budur.

Dünyanın en büyük şirketi ve perakende sektörünün dünya lideri Walmart'ın süpermarketlerinden birine yolunuz düşmüşse eminim siz de benim gibi şaşırmışsınızdır. Dünya liderinin süpermarketinde olağanüstü bir mekân tasarımı, "inanılmaz" bir servis beklerseniz yanılırsınız. "Yardımcı olabilir miyim?" diye peşinizden koşan satış elemanları da yoktur. Walmart, mükemmel bir kuruluş değil; ama Walmart'ın stratejisi

mükemmel... "Her gün en düşük fiyatlar buradadır" diyerek rakiplerinden farklılaşıyor ve tüm kararlarını buna göre veriyor.

Yeni, ilginç bir ürün veya hizmet tasarlayıp bunun reklamını yapmakla farklılaşmak mümkün olsaydı, hayatımız kolay olurdu. Oysa rekabette gerçek anlamda farklı bir konuma yerleşmek, bir kuruluşun bütün stratejileri, politikaları ve sistemleriyle, üstelik yıllar içinde sürekli ve tutarlı biçimde, hedeflenen farklılığı desteklemesiyle mümkün oluyor.

1990'lı yıllarda bir iş görüşmesi için Walmart'ın Bentonville'deki (Arkansas, ABD) merkez ofisine gitmiştim. Bölüm Başkanı (*vice president*) unvanı taşıyan bir yöneticiyle görüşmemizi tamamladığımızda New York'a bir telefon etmek için izin istedim. Bentonville'de bulunduğumuz yer, cep telefonlarının kapsama alanı dışında kalıyordu. Başkan, asistanına "misafirimizin telefonunu bağlayın lütfen" demedi; zaten ortada bir asistan da görünmüyordu.

"Tabii," dedi, "binanın giriş alanında telefon kulübeleri var."

Kendi özel telefon görüşmelerini yapmak isteyen Walmart çalışanlarıyla birlikte bir kulübenin önünde sıraya girdim ve cebimden 25 cent çıkarıp New York'u aradım. Başkan bana karşı bir nezaketsizlik yapmamıştı; "biz her kuruşu tasarruf ederiz, en düşük ürün fiyatlarına dönüştürürüz" diyen Walmart stratejisi ve kültürünün gereğini yerine getirmişti. Eminim kendi özel telefon görüşmeleri için o da aynı kulübeyi kullanıyordu.

Eczacıbaşı Topluluğu, seramik sağlık gereçleri alanında VitrA markasıyla çok uzun süreden beri Türkiye'nin pazar lideri... 1980'li yıllarda başlatılan dışa açılma çalışmalarıyla özellikle Batı Avrupa pazarlarında önemli başarılar elde edildi. Bu süreç içinde VitrA'nın üretim tesislerine, organizasyonunun ve sistemlerinin geliştirilmesine büyük yatırımlar yapıldı. VitrA'nın fabrikaları Avrupa'nın kendi alanında en büyük üretim tesisleri, dünya sıralamasında da en önlerde... VitrA 1998'de TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü, 2000 yılında da Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (*European Foundation for Quality Management*) büyük kuruluşlar dalında başarı ödülünü kazandı. Yani, "mükemmellikte bizi geçen yok" dedi!

Ancak en iyiler arasında öne çıkmak için bunlar yeterli olmuyor.

VitrA ürünlerini rakipleriyle *aynı ülkelerde* pazarlıyor; tasarımda *onlar kadar* ileri; *onlar kadar* güzel, kaliteli, her ihtiyaca cevap veren ürünler sunuyor, *onlar kadar* mükemmel...

VitrA'nın bundan sonra dünyanın sayılı üreticileri arasındaki konumunu yükseltmesi rakiplerinden *farklılaşma* başarısına bağlı olacak.

VitrA, *farklılaşabildiği* ölçüde kendini mükemmelleşme girdabının dışına atacak, dünya markası sıfatını hak edecek.

İnovasyon ve yeni teknolojiler bize bunun yolunu gösteriyor.

Banyo gereçleri alanının dünya lideri, Japonya'nın Toto firması... Ve Toto öncelikle tek bir ürüne, klozete odaklanarak bu noktaya geldi! Benzer bir strateji uygulamak isteyenlere, "hodri meydan"...

Uzun Vadede Neredeyiz?

SOHBETİN KONUSU NE ZAMAN UZUN VADELİ İŞLERE GELSE, MUTLAKA birisi John M. Keynes'in ünlü sözünü hatırlatır:

"Uzun vadede hepimiz ölmüş olacağız."

Benim hep, "Bırakalım şimdi uzun vadeyi, önümüzde acil işler var" anlamında yorumladığım bu cümledeki doğruluk payı tabii ki yüzde yüz... Bireyler olarak hiçbirimiz uzun vadede yokuz. Ama ya ailemiz, kurumlarımız, ülkemiz, dünyamız? Bunların sonsuz değilse bile uzun ömürlü olmalarını istemiyor muyuz, bunun için çalışmıyor muyuz? Kuşkusuz çok akıllı bir adam olan Keynes böyle bir şey söylemiş diye sadece bugünün işleriyle mi uğraşalım?

İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen 1950'li, 60'lı yıllarda ileriye yönelik rakamsal projeksiyonlara dayanan tahminlere büyük güven duyulmaya başlamıştı. Buna paralel olarak şirketlerde uzun vadeli plan yapmanın moda olduğu bir döneme girildi. Genellikle beş yıllık bir dönem için varsayımlar oluşturulur, şirketlerin yatırımları, finansman ve iş gücü ihtiyaçları buna göre planlanmaya çalışılırdı.

Türkiye'nin sanayi toplulukları da bu gelişmenin gerisinde kalmamaya kararlıydı. Pek çok alanda olduğu gibi, ülkemizde modern planlama anlayışının uygulanmasında da Koç Topluluğu öncülük ediyordu. 1974'te bir seminerde tanıştığım, o zaman Koç Topluluğu'nun planlama grubunun başında bulunan rahmetli Gündüz Pamuk'la yaptığım sohbetler beni çok etkilemişti. Ciddi bir uzun vadeli planlama sürecinin sağlıklı bir şirket yönetiminin temeli olması gerektiği konusunda hiç kuşkum kalmamıştı. Eczacıbaşı Topluluğu'na adım atarken Eczacıbaşı Holding'in planlama grubunda işe başlamış olmam da bir rastlantı değildi ve yerleşmekte olan yeni yönetim yaklaşımının bir işaretiydi.

Bu planlama anlayışı zamanın ruhuna çok uygundu, çünkü dünya düzeninin belirli bir yönde gelişmekte olduğu inancı vardı. Dünya barışını korumakla görevli uluslararası kurumlar giderek güçleniyor; nükleer savaş tehlikesi uzaklaşıyor; ülkeler finansal krizlerle nasıl baş edileceğini öğreniyor; demokrasi dünya genelinde yayılıyordu. Düzeni kökünden sarsacak beklenmedik olaylara kafa yormak pek anlamlı görünmüyordu.

İleriyi tahmin etme konusunda kendimize olan güvenimiz ilk olarak 1973'teki petrol kriziyle biraz sarsıldı. Daha sonra 1979'da İran'da İslam Cumhuriyeti'nin kurulması sonucu bir petrol krizi daha çıktı. 1990'da Irak'ın Kuveyt'i işgalini ve Körfez Savaşı'nı, 1997'de Asya ekonomik krizini yaşadık. Bir yandan da dünyada yükselen serbest piyasa ekonomisi anlayışı uzun dönemli planlamaya karşıt görüşleri giderek yaygınlaştırıyordu. 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılması, ardından Sovyetler Birliği'nin çöküşü, planlı ekonomi anlayışına karşı serbest piyasa ekonomisinin nihai ve kesin zaferi olarak yorumlandı. Ülkeler birer birer planlı kalkınmadan vazgeçerken şirketler de planlama yaklaşımlarını değiştirmeye başladı.

Yeni yüzyılda karşılaştığımız olaylar ise "öngörülebilirliğin" neredeyse tamamen ortadan kalktığını bize gösterdi. 11 Eylül 2001 saldırısını, 2008 krizini ve nihayet 2020'de dünyayı saran COVID-19 salgınını yaşadıktan sonra artık "beklenmeyen olaylar"ın her an beklenmesi gerektiğini iyice öğrendik. İleriye baktığımız zaman, dünyada sarsılan politik ve ekonomik dengelerin, iklim değişikliğinin, yapay zekâ gibi yeni teknolojilerin çok daha büyük riskler ve belirsizlikler getirmekte olduğunu görüyoruz.

Dev şirketlerin dünyasında son elli yılda öylesine büyük ve beklenmedik değişimler yaşandı ki özenle ve yüksek maliyetlerle hazırlanmış uzun vadeli planların her derde deva olmadığını göstermek için fazla kanıta ihtiyaç yok.

1969'da Apollo 11 uzay aracının Ay'a ilk inişi gerçekleştirdiği heyecan dolu günlerin hemen ardından zamanın en önde gelen havayolu şirketi PanAm, uzaya 2000 yılında başlatılacak ticari uçuşlar için rezervasyonlar almaya başladığını duyurmuştu. Adını ilk yazdıranlardan biri de o sırada Kaliforniya Valisi olan ve daha sonra ABD Başkanı seçilen Ronald Reagan idi. 1991'de operasyonlarını durdurarak tarihe karışan PanAm'in ise 2000 yılına geldiğimizde neredeyse adı bile unutulmuştu.

Bir zamanlar dünyanın en değerli şirketi olan Exxon'un hikâyesi de derslerle doludur. 2012 yılında Exxon hakkında *Private Empire: Exxonmobil and American Power* [Özel İmparatorluk: Exxonmobil ve Amerika'nın Gücü] adlı bir kitap yazan Steve Coll, Exxon'u "dünyanın en

büyük seçilmemiş gücü" olarak tanımlamış, kitabında Exxon'un Amerikan dış politikasını nasıl etkilediğini; kendi çıkarlarını ilgilendiren, iklim değişikliği gibi konularda dünya kamuoyunu nasıl yönlendirdiğini; bazı ülkelerde diktatörlük rejimlerini nasıl desteklediğini örnekler vererek anlatmıştı. Aradan on yıl geçmeden, 2020 yılında Exxon'un değerinin, Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'un şahsi servetinin altına indiğini, şirketin Dow Jones Endeksi'nden çıkartıldığını gördük.

Exxon'un, PanAm'in ve kendi sektörlerinde lider olan daha pek çok şirketin yaşadığı benzer gelişmeler, herhalde planlama eksikliğinden ortaya çıkmış değildi. Hatta belki de bu dev kuruluşlar tam tersine kendi hazırladıkları planların tutsağı olmuş, koşullar değişirken planlarına, daha doğrusu onların altında yatan varsayımlara körü körüne bağlı kalarak kendi akıbetlerini hazırlamışlardı.

Bu gibi örnekler doğada da geçerli olan ve bize Darwin'in öğrettiği yasayı hatırlatıyor: Yarışı kazananlar her zaman en büyük ve en güçlü olanlar değil, değişen koşullara en iyi ve hızlı biçimde uyum sağlamayı başaranlar oluyor. Değişen koşullara uyum sağlamak, bazen uzun çalışmalarla hazırlanan planların çöpe atılmasını gerektirebiliyor.

Mareşal Helmuth von Moltke,

"Hiçbir plan düşmanla ilk temastan sağ çıkamaz" diyor.

Alınan bütün bu derslerin sonucunda şirketlerin büyük çoğunluğunda varsayımlar üzerine kurulu uzun vadeli planların yerini rekabet gücü, kuvvetli ve zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler gibi stratejik konuların analizine dayanan stratejik planlama anlayışının aldığını gördük. Belki de, hatta mutlaka önümüzdeki yıllarda stratejik planlama yaklaşımı da aşılacak, planlamada yeni yöntemler gündeme gelecek.

Uzun vadeli planlardan vazgeçebiliriz. Ama ne planlamadan ne de uzun vadeyi düşünmekten vazgeçebiliriz.

Keynes'in ünlü sözüne dönersek, kaynakları inceleyince onun hiç de uzun vadeyi göz ardı eden bir düşünür olmadığını; tam tersine, bazen uzun vadeyle fazla meşgul olmakla eleştirildiğini görüyoruz. Büyük iktisatçı bu cümleye uzun vadede her şeyin çözüme kavuşacağını varsayarak alınması gereken önlemleri ihmal eden iktisatçıları eleştirmek amacıyla bir yazısında yer vermişti. 1930 yılında yazdığı,

"Torunlarımızın Ekonomik İmkânları" makalesinde ise Keynes gelecek yüz yıl içinde gelişmiş ülkelerin yaşam standartlarında çok büyük artışlar olacağını öngörmüş ve bugün bu ülkelerin ulaşmakta olduğu gelir seviyelerine dair -hayret verici ölçüde doğru çıktığını gördüğümüz- tahminlerde bulunmuştu. Keynes'in, 2030 yılına gelindiğinde "teknolojik işsizliğin" çalışma sürelerini kısaltacağı, insanların fazla çalışmak zorunda kalmayacağı ve bunun insanlara mutluluk getireceğine ilişkin tahminlerinin ne kadar gerçekleşeceğini ise bize zaman gösterecek.

İkinci Dünya Savaşı'nın silah arkadaşı sayabileceğimiz iki büyük lideri, Winston Churchill ve Dwight D. Eisenhower, neredeyse aynı kelimeleri kullanarak, esneklikle birlikte planlamaya verdikleri önemi şöyle anlatmışlardı:

"Plan hiçbir şey değildir, planlama her şeydir."

Planlamaktan vazgeçmek demek, fırsatları ve tehditleri hazırlıksız karşılamak, risklere karşı önlem almamak, rastlantıların getireceği her şeye peşinen razı olmak demektir.

Acımasız rekabet dünyasında geleceği düşünmeyenlerin uzun vadede ayakta kalma şansları pek yoktur. Hayat kısadır ama yine de bir maraton koşusudur. Maratona herkes katılabilir ama herkes sonuna kadar koşamaz. Şirketlerin yaşamı da böyledir. Yarıştan düşmeden yoluna devam edenler uzun koşuda rakiplerin birer birer elendiğini görür.

Bu uzun yolda bize yol gösterecek haritaları tek tek yitiriyoruz. Dünün haritaları bugün artık işimize yaramıyor, üzerinde koştuğumuz arazi sürekli değişiyor. Bir bakıyoruz önümüze haritada olmayan dağlar çıkıyor, bir bakıyoruz haritada görmediğimiz okyanuslar önümüzü kesiyor. Elimizde pusulamızla doğru bildiğimiz yönde yolumuza devam etmek zorundayız. Tek güvenebileceğimiz pusulamız, amaçlarımız, hedeflerimiz ve hepsinin temelinde yatan değerlerimiz...

Bir zamanlar dünyanın en hızlı süper bilgisayarlarını yapan Control Data Corporation ve Cray Research şirketlerinin kurucusu Seymour Cray hakkında anlatılan bir hikâye vardır. Yatırımcılar kendisinden beş yıllık plan istediklerini söylediklerinde Seymour Cray toplantıya, birinin üzerinde "Beş Yıllık Plan", diğerinin üzerinde "Birinci Yıl Planı" yazılı iki büyük klasör getirmiş. Klasörler açıldığında içlerinden sadece birer dosya kâğıdı çıktığı görülmüş. Birincisinin üzerinde "Beş yıllık plan:

Dünyanın en hızlı süper-bilgisayarını yapmak", ikincisinin üzerinde ise, "Birinci yıl planı: Beş yıllık planın birinci dilimini gerçekleştirmek" yazılıymış...

Yıllar önce plansızlığı alaya almak için anlatılan bu hikâye belki de bize önümüzdeki dönemlerde benimsememiz gereken plan anlayışı için bir ipucu veriyor.

Liderlik Bilmecesi

SİZ BİR LİDERSİNİZ, TAHMİNİME GÖRE... ELİNİZDEKİ KİTAP BİR ROMAN değil, bir hikâye kitabı değil, iş yaşamına ilişkin çeşitli konularda denemeler içeren bir kitap. İş dünyasında yaklaşık elli yıllık deneyime sahip bir iş insanının anlattıklarından öğrenebileceğiniz bir şeyler olabileceğini düşünerek okumaya karar verdiniz.

Büyük olasılıkla, bir ekibin yönetim sorumluluğunu taşıyorsunuz; iki kişilik de olsa, iki bin kişilik de olsa ekibinizle birlikte bir şeyler başarmaya çalışıyorsunuz. Yönettiğiniz birimin performansından çok mutlu değilsiniz; çünkü liderler böyle düşünürler. Daha yüksek verimlilikle, daha büyük başarılara ulaşabileceğinize inanıyorsunuz; bunun yollarını araştırıyorsunuz.

Veya, belki de kendinizi liderlik görevine hazırlıyorsunuz. Veya, bir liderle hayatınızı paylaşıyorsunuz. Belki de bir liderin takımında yer alıyorsunuz. En azından, çalıştığınız kuruluşu, ülkemizi, dünyamızı liderlerin yönettiğini düşünürsek, liderlik sizin için, hepimiz için önemli bir konu.

Ben nasıl bir liderim, nasıl daha iyi bir lider olabilirim? Beni yönetenler iyi liderler mi? Bu soruları soruyorsunuz eminim, ama bunlar yanıtı kolay olmayan sorular... Çünkü liderlik daha çok gelecekle ilgili bir konu. Tıpkı dağlara bakar gibi veya sanat eserlerine bakar gibi, liderlere de belirli bir mesafeden bakmak gerekiyor. Yıllar sonra geriye baktığımızda onların yaptıklarını veya kendi bıraktığımız mirası, nasıl değerlendireceğiz? Bize geleceklerini emanet edenlerin güvenine layık olmuş muyuz? Yoksa günlük işlerle haşır neşir olarak sadece idarecilik mi yapmışız?

Bu arayış çabanızda, başarılı liderlerin nasıl insanlar olduğunu merak edebilirsiniz. Tarihe geçmiş büyük liderlerin ortak kişilik özelliklerini araştırmak, vakti bol olanlar için ilginç olabilecek, ancak tümüyle beyhude (genç okuyucularım için, beyhude: anlamsız, boş, yararsız) bir projedir. Liderlik stilleriyle ilgili küçük bir araştırma yapmak bile size, liderleri kişisel özelliklerine göre sınıflandırmanın anlamsızlığını hemen gösterecektir. Lider tiplerini ve liderlik özelliklerini üçe, dörde, beşe, yediye, sekize, ona, on dörde ayırarak inceleyen "teoriler" (bunların hepsine araştırmanızda rastlayacaksınız!) arasından aklınıza en çok yatanı seçebilirsiniz. Ancak bu size fazla yarar sağlamayacaktır,

çünkü "bir başkası olmak" ne yazık ki mümkün değil, ancak kendimiz olabiliyoruz. Karizmatik liderler, otoriter liderler, demokratik liderler, özgürlükçü liderler, dönüşümcü liderler, dağıtımcı liderler ve daha pek çok çeşide ayrılarak incelenen liderlik stilleri aklımızı karıştırmaktan başka bir şeye yaramıyor. Sonunda, dünyada kaç çeşit insan varsa o kadar çeşit lider olduğu sonucuna varıyoruz.

Her kıtada, dünyanın her köşesinde, her kültürde lider yetişebiliyor. Tarihte her çağda önemli liderler ortaya çıkmış. Liderler yılın herhangi bir mevsiminde ve gününde doğmuş da olabiliyorlar; ama "liderlik burcunu" aramayı astrologlarımıza bırakmakta yarar var. Herhangi bir uğraş alanından veya meslekten liderler çıkabiliyor. Ülkemizde geçen yüzyılın ikinci yarısına damgasını vuran liderler, Süleyman Demirel ve Turgut Özal mühendistiler; sosyal demokrasi hareketinin unutulmaz lideri Bülent Ecevit yazar ve şairdi; ABD'de müthiş bir sosyal uyanışa öncülük eden Martin Luther King Jr. papazdı; Çek Cumhuriyeti'nde özgürlük hareketinin lideri Václav Havel tiyatro eğitimi görmüş bir yazar ve düşünürdü; "apartheid" ile mücadelenin sembol ismi Güney Afrikalı Nelson Mandela hukukçuydu; dört dönem iktidarda kalan, Almanya şansölyesi Angela Merkel kuantum kimyageriydi; Soğuk Savaş'ı sona erdirenler olarak tarihe geçen ABD başkanı Ronald Reagan aktör, SSCB'nin son lideri Gorbaçov hukukçuydu, Ukrayna Cumhurbaşkanı Zelenski oyuncuydu; Atatürk askerdi...

İş dünyasının liderlerine bakınca da sonuç değişmiyor. Uzağa gitmeye gerek yok; yakından tanıma fırsatı bulduğum, her biri on binlerce insana liderlik eden, sanayimizin öncü isimlerini, örneğin Vehbi Koç'u, Sakıp Sabancı'yı, Nejat Eczacıbaşı'nı ve diğer büyük iş insanlarımızı düşündüğüm zaman, "insanlar birbirinden bundan daha da farklı olamaz" diyorum...

Elbette büyük liderler belirli bir zekâ düzeyinin üzerinde, çok çalışan ve her şeyden önemlisi çok azimli, çıktıkları yoldan dönmeyen insanlar. Ama bunlar zaten herhangi bir alanda başarının ön koşulları değil mi?

"Liderler nasıl insanlardır" sorusu, bizi zorluyor. İnsan olmaları dışında liderlerin ortak özelliklerini bulmak büyük liderlik bilmecesidir. Elimizde çok parçalı bir yapboz var, ama anahtar resim yok, parçaları nasıl yerleştireceğimizi bilemiyoruz. Belli ki soruyu değiştirmemiz lazım.

Sormamız gereken soru, "liderler ne yaparlar" sorusudur. Odağımızı "liderler"den "liderlik"e çevirdiğimiz zaman, tablo birdenbire netleşiyor, yapbozun anahtar resmi ortaya çıkmaya başlıyor.

Çünkü görüyoruz ki bütün liderler aşağı yukarı aynı şeyleri yapıyorlar. Sadece, "her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır" atasözünü doğrularcasına, yaptıklarını kendilerine özgü, farklı üsluplarla, yaklaşımlarla yapıyorlar.

Bu bizi rahatlatıyor, çünkü o zaman liderliğin öğrenilebilir bir sanat olduğunu da anlıyoruz. Karakter özelliklerimizi değiştirip bir başkasına dönüşmek imkânsız, ama liderlerin ne yaptıklarına bakıp onları yapmaya çalışmak zor değil. Gerçek liderlerin yaptığı gibi, "ben" yerine "biz" demek; hak edenlerden övgüyü esirgememek; teşekkür etmek; insanlara saygı göstermek; sorular sormak; iletişime önem vererek dinlemesini ve konuşmasını öğrenmek çok mu zor? Ne var bunları öğrenemeyecek?

Liderler insanlara saygı gösteriyorlar, saygı görmelerinin de ancak böyle mümkün olduğunu biliyorlar. İnsanlar saygı duydukları kişilerin peşinden gidiyor. Liderliğin en basit tanımı ise, değişimi sağlayacak bir hedefe ulaşmak için başkalarıyla birlikte çalışmak, bir takımı yönlendirmek, işbirliğini inşa etmek. Zaten tek başımıza yapabildiğimiz günlük işlerde liderliğe ihtiyaç duymuyoruz. Saygıdan yoksun liderlerin bu nedenle kalıcı, büyük işler başarmasına imkân yok. Korku yaratarak, insanları sindirerek, zorla, silah gücüyle sürdürülen liderlik böyle işlere yetmiyor.

Yöneticilik alanının efsane liderlerinden Robert Townsend'in önerisi kısa ve öz:

"Saçmalıkları bırakın ve insanlara saygı gösterin."

Sadece, Townsend "saçmalıklar" yerine İngilizce farklı bir kelime kullanıyor ve bununla amaca hizmet etmeyen her türlü işi, vakit israfını, lüksü, gereksiz harcamayı, gösterişi kastediyor. İş insanlarına soruyor ve düşündürüyor:

"Siz liderseniz eğer, o süslü odaların, özel uçakların, lüks otomobillerin yaptığınız işle ilgisi ne?"

Liderler insanlara umut veriyorlar, belki de en büyük ortak noktaları bu. Özgürlük umudu, bağımsızlık umudu veya barış içinde bir dünya umudu, hakça bir düzen umudu veya daha iyi bir yaşam umudu...

İnsanlara verdikleri umut, onlar için ne pahasına olursa olsun erişilmesi gereken ve erişilebilir olan bir vizyon. Bu vizyona adanmış bir yaşam sürüyorlar, başarısızlığı düşünmüyorlar bile. Vizyonlarının temelinde sarsılmaz bir inanç var. Winston Churchill, Nazizm'in bütün dünyanın felaketi olacağına inanıyor; Margaret Thatcher ve Ronald Reagan rekabete dayalı serbest piyasanın üstünlüğüne inanıyor; Gandhi bağımsız Hindistan'ın kendi ayakları üzerinde durabileceğine inanıyor; Atatürk Türk milletinin gücüne inanıyor. Liderlerin peşinden gidenler bu vizyonları benimsiyorlar; ama liderlerinin vizyonu olarak değil, kendi vizyonları olarak kabul ediyorlar. Çünkü liderler kimsenin başkalarına kendi vizyonunu zorla kabul ettiremeyeceğini biliyorlar. İnsanların sahiplendikleri vizyonları belirgin, erişilebilir hedeflere dönüştürerek ilerliyorlar.

Liderlerin belki de en zor işi, değişimi gerçekleştirirken nelerin korunması gerektiğini ayırt edebilmek. Değişimin sarsıntıları içinde insanların ve kurumların tutunabilecekleri dayanaklara ihtiyaçları var. Aksi halde değişim, nereye varacağı belli olmayan savrulmalara yol açıyor. Bu nedenle liderler yönettikleri ülkenin veya kurumun temel değerlerinin bilinmesine, bunlar arasında korunması gerekenlerin değişime uğramamasına önem veriyorlar.

Paylaşmak, liderlerin güçlü yönü; iletişim yetkinliklerini alabildiğine geliştiriyorlar. Bilgiyi paylaşıyorlar, aydınlatıyorlar; ideallerini, tutkularını paylaşıyorlar; iyimserlik veriyorlar; kutluyorlar, ödüllendiriyorlar, coşturuyorlar, enerji saçıyorlar – ve bütün bunları kendi doğallıkları içinde yapıyorlar.

Liderler hem gerçekçi hem de hayalci... Bugünü analiz ederken en acımasız onlar. Geleceğe ise tutkuya dönüşmüş hayallerle bakıyorlar. Yaşamlarının amacı bugünün gerçekliğinden hayal ettikleri yarınlara giden köprüleri kurabilmek.

Bu köprüleri kurmak özünde insanlara hizmet etmektir; popülist demagogları bir kenara bırakıp gerçek liderlere gözümüzü çevirirsek, liderlik aslında hizmet etmek anlamını taşır. Hizmet ettiği insanların yararlarını kendi çıkarlarının önüne koyan hizmetkâr liderler, liderliğin ahlaki boyutunu da gözler önüne sererler. Değişimden yarar sağlayacak olanlar hizmet ettikleri insanlardır, değişimi gerçekleştirenler de onlardır. 2.600 yıl önce yaşamış olan Çinli filozof Lao-Tzu,

"İyi lider amacına ulaşıp işini bitirdiğinde insanlar 'bunu biz yaptık' derler" diyor.

Liderler bugünü değil, geleceği düşünüyorlar. O nedenle kendi yerlerini alabilecek liderleri yetiştirmek için de büyük çaba harcıyorlar. Lider yetiştirme sürecinin temelinde insanlara yüksek hedefler vererek onları zorlamak, bir yandan da onlara bu hedeflere ulaşabilmeleri için destek olmak yatar. Kendi zihinlerindeki sınırları aşan insanlar, gelişiyorlar, büyüyorlar, lider oluyorlar...

Britanyalı şair Christopher Logue'un dizeleri akla geliyor:

Kenara gelin.
Düşebiliriz.
Kenara gelin.
Çok yüksek!
KENARA GELİN!
Ve böylece geldiler.
Ve onları itti.
Ve uçtular...

Liderlerin yaptıkları işlerin yukarıdaki listesi hepimize rehber olabilir. Bunların yönettiğiniz kuruluşta ne kadar uygulandığına bakabilirsiniz. Ama sadece sizin tarafınızdan değil, asıl yönettiğiniz insanlar tarafından... Eğer yanıtınız olumlu ise, siz liderlere önderlik eden lidersiniz... Siz en iyi lidersiniz.

Bir Taşla İki -Büyük, Çok Büyük- Kuş...

STOCKHOLM'E YOLUNUZ DÜŞTÜYSE BÜYÜK İHTİMALLE VASA MÜZESİ'Nİ ziyaret etmişsinizdir. Bu müzede, denizin dibinde 333 yıl geçirdikten sonra su yüzüne çıkarılan muhteşem bir 17. yüzyıl gemisini, Vasa'yı görebiliyorsunuz. 52 metre yüksekliğinde, 69 metre uzunluğundaki bu üç direkli, on yelkenli gemi İsveç kralının siparişi üzerine inşa edilmiş, yapımı iki yıl sürmüş ve 1628 yılında denize indirilmiş. Ancak daha limandan ayrılırken kuvvetli bir rüzgâr esmiş, gemi yana yatıp batmış.

Hikâyenin en ilginç yönü geminin niçin, nasıl battığı değil; 1950'li yıllarda tesadüf eseri denizin dibinde bulunması, yıllar süren kurtarma ve restorasyon çalışmaları, Vasa için özel olarak inşa edilen müzenin güzelliği ve 400 yıl kadar önce yapılmış bir geminin neredeyse tüm parçalarıyla mükemmel biçimde korunmuş olması... Vasa'nın hikâyesi bu yönleriyle çok etkileyici.

Yine de insan düşünüyor, nasıl oluyor da İsveç Krallığı'nın tüm olanakları kullanılarak inşa edilen gemi denize iner inmez ilk rüzgârda devrilip batıyor? Zamanın İsveç Kralı II. Gustaf Adolf da aynı soruyu sormuştur mutlaka. Gemiyi yapanlar kendilerini nasıl savunmuştur bilmiyorum ama bugün bilinen hesaplama ve gemi yapım yöntemlerini bilselerdi suyun üstünde yüzemeyen bir gemi yapmazlardı diye düşünüyorum.

Gerçekten yapmazlar mıydı? Elimizdeki tüm teknolojik olanaklara rağmen Vasa'nın batışına benzeyen, inanılmaz teknik hatalara ya da yönetim hatalarına günümüzde de rastlamıyor muyuz?

Fırtınada çöken köprüler; en hafif depremde yerle bir olan apartmanlar; akarsu yataklarına kurulup şiddetli bir yağmurda seller altında kalan yerleşimler; su tutmayan barajlar; açıldığı gün kapısına kilit vurulan üretim tesisleri... Birer dünya deviyken kısa sürede yönetim hataları nedeniyle yok olan, binlerce kişiyi işsiz bırakan şirketler... Koskoca orduları yok eden, ülkelerin kaderini değiştiren askeri hatalar... Kazanamayacakları savaşlara göz göre göre giren devletler... Bunca imkân içinde bu hatalar eğitimli, deneyimli insanlar tarafından nasıl yapılıyor?

Bu hataların bazıları teknik hatalar gibi görünse de çoğunun kökünde liderlik hataları vardır. Kritik bir dönemeçte yanlış karar veren, yanlış insanları görevlendiren veya denetimi ihmal eden, yolsuzluklara engel olamayan veya olmayan, yeterli niteliklerden yoksun liderler... Liderlerin ehliyetsizliği, beceriksizliği, yetersizliği...

Lider hatalarının nelere mal olabileceğini gösteren örnekler her yerde, her alanda karşımıza çıkar. Hiç şüpheniz olmasın, Eczacıbaşı'nın geçmişinden de size örnekler verebilirim ama baş sorumlu olarak ucu bana dokunacağından bunu yapmamayı tercih ediyorum!

Ehliyetsiz liderlerin bolluğu üzerinde düşünmüş olan yazarların ilginç teorileri vardır. Bunlardan biri 1960'lı yıllarda Dr. Laurence Peter tarafından ortaya atılmış olan "Peter İlkesi"dir (*Peter Principle*). Bu mizahi incelemede, bir organizasyon içinde her çalışanın yetersiz kaldığı noktaya kadar terfi ettiği iddia edilir. Sonuçta organizasyonun her noktası o görev için yetersiz olan kişiler tarafından doldurulur, akıl almaz hatalar kaçınılmaz hale gelir.

Konuya farklı açılardan yaklaşmış olan, İngiliz tarihçi, yazar ve aynı zamanda mizah ustası C. Northcote Parkinson'ın ve başka yazarların mizahi eserleri de ilginç gözlem ve yorumlar içerir. Örneğin son dönemlerin popüler Dilbert çizgi bant serisinin yaratıcısı Scott Adams'a göre hiç fark yaratamayan, dolayısıyla en az zarar verme potansiyeline sahip olanlar en yeteneksizler olduğu için organizasyonlarda öncelikle onlar terfi ettirilir!

Konunun özünde "Liderlerimizi nasıl seçiyoruz?" sorusu var. İşte bu noktada psikoloji bilimi bize ışık tutuyor.

Kendine güvenen veya kendine güvendiği izlenimini -mesela hitabet ustalığıyla- yaratmakta başarılı olan kişilere hayranlığımız bizi sonuçları çok vahim olabilen hatalara düşürüyor. Çünkü kendine güven ile liderlik yetkinliğini birbirine karıştırmak gibi bir zayıf noktamız var. Kendine aşırı güvenen insanların çok becerikli olduğunu sanıyoruz. Bu insanların çoğu zaman başkalarını küçük gören kişiler olmasını pek önemsemiyoruz.

Ancak kendine aşırı güvenen kişilerin genellikle kibirli olmalarının dışında, daha büyük bir sorun var: Kişinin kendine güvenini artıran, bilgi değil, asıl cehalet...

Geçen yüzyılın sonunda ortaya atılan ve bilimsel araştırma bulgularıyla doğrulanan bu teorinin ipucunu "cahil cesareti" deyimini icat eden atalarımız çok önceden vermiş!

Psikoloji bilimine merakınız olmasa bile, teoriyi geliştiren ABD'li bilim insanları D. Dunning ve J. Kruger'ın adıyla anılan bu sendromu hiç

hatırınızdan çıkarmamanızı öneririm. Teoriyi test eden araştırmaların bulguları şöyle:

— Niteliksiz insanlar ne ölçüde niteliksiz olduklarını fark edemez.
— Niteliksiz insanlar niteliklerini abartma eğilimindedir.
— Niteliksiz insanlar, gerçekten nitelikli insanların niteliklerini görüp anlamaktan da âcizdir.

Ünlü filozof Bertrand Russell'a göre tüm sorunlarımızın kökeninde bu gerçekler var:

"Dünyanın bütün sorunu akılsız ve fanatik insanların kendilerinden emin, akil insanların ise şüpheyle dolu olmalarıdır" diyor Russell.

Cehalet kötü bir şey... Ancak cehaletinin farkında olanlar, öğrenme iştahı olanlar, yani Dunning-Kruger sendromunu aşabilenler, cehaletin karanlığına hapsolmadan kendilerini geliştirebiliyor.

Doğanın ve kültür dünyasının sonsuzluğu karşısında hepimiz aslında cahil sayılırız. Ama merakla etrafımıza baktığımız zaman, yeni bilgiler ediniyoruz; yeni kültürler, yeni sanatçılar, yeni müzik türleri keşfetmenin mutluluğunu yaşıyoruz; önümüzde yeni dünyalar açılıyor. Ne mutlu biz cahillere...

Cehaletinin farkında olmayanların durumu ise ümitsiz. Onlar cehaletin kör kuyusundan çıkma şansına sahip değil; cehaletin verdiği aşırı özgüven duygusuyla daracık dünyalarında yaşamaya mahkûmlar. Okumuş cahilleri de unutmayalım; çünkü kendi uzmanlık alanlarının büyüsüne kapılıp veya bir ideolojinin esiri olup her şeyin cevabını bildiğini zannedenleri de bu grubun içinde görmek gerekiyor.

Topluma ve kurumlara en büyük zararı ise cehaleti yüceltenler verir. Çünkü onlar herkesi kendileri gibi cahil görmek istediklerinden insanları cahilliğe özendirir.

Eczacıbaşı'nda bir zamanlar kendisiyle yakın çalıştığım bir ağabeyimiz "çantadan yetişmiş" olmakla, yani kariyerine sahada satış sorumlusu olarak başlamış olmakla çok övünürdü. Kuşkusuz çok değerli olan bu deneyimi kazandıktan sonra kendisini geliştirmeye pek gerek görmemişti. Kendisine yol göstermeye çalışan üstlerini "o fazla okumuş" diyerek küçümserdi. Eczacıbaşı'ndaki kariyeri çok uzun olmadı.

Sonuçta en az bilgili olanların en çok güven kazandıkları ve liderliğe layık görüldükleri gibi bir noktaya geliyoruz. Kendine aşırı güvenenlere veya bu izlenimi verenlere, hatta başkalarını açıkça hor görenlere hayranlığımız bizim niteliksiz liderler seçmemize neden oluyorsa bu küçümsenecek bir sorun değil tabii. Bunun "o kendine güvenmiyorsa ben ona niye güveneyim?" gibi bir düşünceden kaynaklandığı akla gelebilir. Ancak bazı psikologlar bu yanılgımızın nedenini daha derinlerde arıyor, insanların kendi bilinçaltı eğilimlerini liderlerde görmek istediğini öne sürüyor.

Bu denemeyi yazmak için klavyenin başına geçerken niyetim iş yaşamında kadınların durumu konusunda yorumlar yapmaktı. Kurumlarımızın büyük çoğunluğunda ve organizasyonların her düzeyinde; politika dahil toplumsal yaşamın her alanında; dünyanın hemen her ülkesinde kadınların temsili doğal olarak beklenmesi gereken yüzde 50 oranının altında, bazen de çok altında... Üst yönetim kademelerinde kadınların azlığı ise son derece düşündürücü. Kuruluşumuzda bu oranı artırmak, erkekler ve kadınlar arasında fırsat eşitliğini sağlamak için yoğun çaba gösteriyoruz.

Toplumumuzun, hatta tüm dünyanın, toplumsal cinsiyet eşitsizliği utancını üzerinden atması, kadınların potansiyelinden gerçek anlamda yararlanılabilmesi, hatta küresel kalkınma hedeflerine ulaşılabilmesi için özellikle liderlik pozisyonlarındaki kadınların artırılmasına ve güçlendirilmesine ihtiyaç var.

Bu yazıda değindiğim teorilerin ve bilimsel araştırma sonuçlarının bu büyük sorunla yakından ilgisi bulunuyor.

Bu konuda çok okunan bir makalenin yazarı (Tomas Chamorro-Premuzic, *Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?* [Neden Bu Kadar Yeteneksiz Erkek Lider Oluyor?], *Harvard Business Review*, Ağustos 2013) sorunu şu sözlerle özetliyor:

> *Dünyanın hemen her yerinde erkekler kadınlardan çok daha zeki olduklarına inanır. Oysa kendini beğenmişlik ve aşırı özgüven liderlik yetkinlikleriyle ters orantılıdır: Yüksek performans gösteren ekipler kurabilmek ve çalıştırabilmek, yönettikleri insanların kendi bencil önceliklerini bir kenara*

bırakarak kurumun yararları yönünde çaba göstermesini sağlayabilmek... Spordan politikaya ve iş yaşamına kadar her alanda en iyi liderlerin tevazu sahibi olduğunu görürüz. Tevazu ise, doğalarına ya da yetişme koşullarına bağlı nedenlerle kadınlarda erkeklere göre çok daha fazla rastlanan bir özelliktir. Örneğin, alçakgönüllü davranışların en büyük etkenlerinden olduğu bilinen duygusal zekâ açısından kadınlar erkeklere göre üstünlük gösterir.

Alçakgönüllülük liderlik yolunda avantaj sağlayan bir özellik değil; kadınların böyle bir şanssızlığı var. "Bırakın şu işi bana, hemen halledeyim" diye bağırıp çağıranlar, "durun bakalım, şu işi tartışalım, danışalım, iyice düşünelim" diyenlere göre liderlik mücadelesinde her zaman önde...

Aşırı özgüveni üstün yetenek işareti olarak görmekten vazgeçebilsek, hem lider seçimlerimiz daha isabetli olacak hem de liderlik pozisyonlarında daha çok kadın göreceğiz, kadınların potansiyelinden daha çok yararlanacağız. Dünyada bir taşla vurulabilecek daha büyük iki kuş düşünülebilir mi?

Nedenleri insan psikolojisinin derinliklerinde yatan inançlar ve davranışlar kolaylıkla değiştirilemiyor. Neyse ki kadınların ısrarlı girişimleriyle ortaya çıkan yeni kazanımlar farklı bir geleceği müjdeliyor.

Batonu Sallarken Müziği Unutmak

YILLAR ÖNCE TÜRKİYE'NİN SEÇKİN SANAT KURUMLARINDAN BORUSAN Sanat'ın yönetiminden, Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası'nın (BİFO) başlattığı bir programa katılmam için teklif aldım. BİFO'nun bir konserinden önce yarım saat kadar şef olarak orkestrayı yönetecek, bunun karşılığında genç müzisyenlerin eğitimini destekleyen bir fona katkıda bulunacaktım. Müzik meraklısıyım, bir orkestrayı yönetmek fırsatı da her zaman ele geçmez... Teklifi kabul ettim ve hemen çalışmalara başladım, konserin üç dört ay öncesinden başlayarak BİFO'nun değerli Onursal Şefi Gürer Aykal'dan dersler aldım. Konser benim için çok keyifli bir deneyim oldu, konserden sonra alkışlandım ve övgüler aldım.

Ancak konseri takip eden günlerde duyduğum ve okuduğum övgüler üzerinde düşündükçe anladım ki çok değerli bir fırsatı boşa harcamışım. Beni kutlayanlar,

"Bravo! Bir tek nota kaçırmadın, ne kadar da kendinden emin görünüyordun, hareketleri ne kadar kısa zamanda öğrenmişsin, hayret ettik doğrusu..." gibi şeyler söylüyorlardı.

Ama amaç notaları şaşırmadan tempo tutmak mıydı? Bana verilen süreyi bir liderlik fırsatı olarak görmek daha doğru olmaz mıydı?

Son pişmanlık fayda etmez ama, asıl yapılması gereken orkestra üyeleriyle provalarda selamlaşmakla yetinmeyip, onlarla bir araya gelip uzun sohbetler yapmak, tartışmalar açmaktı:

"Arkadaşlar, Çaykovski'nin *Fındıkkıran Bale Süiti*'nden dört parça çalacağız: Rus Dansı, Arap Dansı, Çin Dansı ve Çiçeklerin Dansı... Siz bunları defalarca çaldınız, ezbere biliyorsunuz. Ben ise yarım yamalak nota bilgimle doğru tempoyu tutturmaya çalışacağım. Size katacağım pek bir şey yok, birlikte başlamanız için işareti *Konzertmeister* kolaylıkla verebilir. Ne yapalım ki birlikte unutulmaz bir konser sunalım, bu parçaları herkesi hayran bırakacak kadar mükemmel çalalım? Bunu yapabilmemiz için bana düşen nedir?"

Belki de orkestra üyeleri iyi niyetimi gülerek karşılayacaklar, "Merak etmeyin Bülent Bey, biz iyi çalarız" diyeceklerdi.

Ama belki de ben onlara çok farklı bir enerji verecektim, gerçek anlamda bir liderlik yapacaktım. Liderin en önemli işlevi enerji vermek değil midir? Orkestra şefleri de verdikleri enerjiyle fark yaratmazlar mı?

O zaman beni kutlamak isteyenler de belki "notaları şaşırmadın" demek yerine, "daha önce hiç duymadığımız kadar güzel bir Arap Dansı dinledik" diyeceklerdi. İnsanları dinlemek yerine liderlerin çok sık düştükleri bir hatayı tekrarlamış, kendi şovuma odaklanmıştım. Asıl amacı bir kenara itmiş, başkalarının benden çok daha iyi yapabileceği bir işe kalkışarak insanları eğlendirmiştim.

Nitekim benden sonra BİFO'nun "konuk şefi" olan ünlü komedyenimiz Cem Yılmaz izleyenleri çok daha güzel eğlendirdi.

Önemsiz bir başarısızlığın küçük bir hikâyesi... Yarım saatlik orkestra şefliğim sırasında müzik biraz farklı tınlasaydı belki salondaki birkaç çift kulak fark ederdi ama insanlık pek bir şey kazanmazdı.

Ne var ki dünyamız batonu iyi sallayıp mükemmel müziği kaçıran liderlerle dolu.

Bir organizasyonun tepe noktasında görevlendirilmek... Kamu yönetiminde görev almak, şirket yönetmek, bir girişime öncülük etmek... Bunlar, herkesin elde edebildiği fırsatlar değil. Böyle bir fırsata sahip olup kullanamamanın da bin bir nedeni vardır. Lider birçok şey yapar ama asıl yapması gerekenleri yapmaz, yapamaz veya ne yapması ya da yapmaması gerektiğini bilmez... Konuşmalar yaparak, sonuçsuz toplantılara katılarak, röportajlar vererek yıllar geçiverir, bakarsınız hiçbir şey değişmemiş. Sonuçta lider yönettiği kuruma da, bu kurumda çalışanlara da, kurumdan hizmet bekleyen insanlara da, kendine de yazık eder.

2000'li yılların başlarında yurtdışında katıldığım bir liderlik seminerinde geçen yüzyılın liderleriyle ilgili bir araştırmanın sonuçları tartışılmıştı. Araştırmada görüşü alınanlara, kimleri büyük liderler olarak gördükleri sorulmuştu. Büyük liderler olarak nitelendirilenler listesinin neredeyse tamamı siyasi liderlerden oluşuyordu. İş insanı ve girişimcilerin seçilen isimler arasında yer almaması dikkat çekiciydi. Çok çeşitli ülkelerden ve kültürlerden gelen katılımcıların seçimlerinde hayret verici bir fikir birliği göze çarpıyordu. En büyük sıklıkla belirtilenler arasında şu isimler vardı:

Mahatma Gandhi, Winston Churchill, Franklin Roosevelt, Martin Luther King, Jr., Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Golda Meir, Václav

Havel, Jean Monnet, Charles de Gaulle ve tabii, bu tür listelerin hiçbirinden eksik olmayan, birçoğunun en tepesinde yer alan bizim büyük Atatürk'ümüz...

Hitler, Lenin, Stalin, Mao, Castro gibi şiddete ve silah gücüne dayanarak liderlik yapanları ve diktatörleri büyük liderler arasında belirtenlerin sayısı çok azdı. Araştırmanın mesajı çok açıktı: Kendi kafasındaki amacı zorla kabul ettirmeye çalışanlar değil, toplumlarının yararı için hizmeti amaç edinen liderler, büyük liderler olarak tarihe geçiyor.

Çağımızın siyaset ve iş dünyası liderlerini kapsayan başka bir araştırmada ise katılımcılara liderlerle ilgili videolar gösterilmiş, okuma parçaları verilmiş ve liderlerin yaptıkları işler arasında en önemli gördükleri ortak noktalar sorulmuştu. Verilen yanıtlar arasında kapsayıcı olmak, iletişim kurmak, insanlara saygılı olmak, disiplini sağlamak gibi özellikler sayılıyordu. Fakat katılımcılara göre büyük liderlerin en önemli ortak özelliği "soru sormak" ve "dinlemekti"...

Dinlemesini bilen liderler kendilerini belli eder, insanlarla nasıl ilişki kurduklarını gördüğünüzde onları hemen tanırsınız.

Lider öğrenmek için soru sorar ve dinler, çünkü elin elden, aklın akıldan üstün olduğunun farkındadır. Her şeyi, herkesten iyi bilmediğinin bilincinde olduğu için dinler. Her insan gibi hatalar yaptığını da bilir, bunların neler olduğunu ve nasıl düzeltilebileceğini öğrenmek için başkalarını dinler.

Gerçek liderler, kendi varsayımlarını, kendi bakış açılarını sorgulamak için, kendi görüşlerini sınamak için dinler. Katı ideolojilere esir olanlar ise kendi dogmalarından başka hiçbir şeye hizmet etmeye niyetli olmadıkları için kimseyi dinlemez. Egoları her şeyden önce gelenler de öyledir.

Lider karşısındaki kişinin saygısını kazanmak için soru sorar ve dinler, çünkü bilir ki insanlar kendilerini dinleyenlere güvenir ve saygı gösterir.

Ama her şeyden önce lider, insanların yararına neler yapabileceğini anlamak için dinler. Nasıl bir değişim insanların mutluluğuna katkı yapar, toplumu refaha, aydınlığa, ileriye taşır – aklı hep bununla

meşgul olduğu için lider insanları dinler. Hizmet, dinlemekle, ama doğru amaçla dinlemekle başlar.

Lider, eğer amacı hizmet etmekse, insanların ne istediklerini öğrenmek için değil, neye ihtiyaçları olduğunu anlamak için dinler. İnsanların isteklerinin sonu yoktur, her insanın arzuları birbirinden farklıdır. İstekleri öğrenmek için dinleyenler, hizmet etmek isteyen liderler değil, popülist liderlerdir. İnsanlara istediklerini vererek ayakta durmaya çalışırlar. Asıl amaçları, hizmet etmekle yükümlü oldukları insan topluluğunun yararı değil, kendi çıkarlarıdır. Onlar tarihteki büyük liderler listelerinde yer bulamazlar. Şansları varsa unutulur giderler; etkili olurlarsa toplumlarını veya yönettikleri kurumları felaketlere sürükleyen liderler olarak belleklere yerleşirler.

Atatürk'ün fotoğraflarına sık sık ve uzun uzun bakmak gibi bir merakım vardır. Onun fotoğraftaki kıyafetinden, yüz ifadesinden sonuçlar çıkarmaya, nasıl bir mesaj vermek istediğini anlamaya çalışırım; fotoğrafta görülenlerle fotoğrafın çekildiği tarihte olup bitenler arasındaki ilişki üzerinde düşünürüm; fotoğraftaki görüntülerde Atatürk'ün liderlik özelliklerine dair ipuçları ararım.

Mesela, Cumhurbaşkanı Atatürk'ün sivil kıyafetli bir fotoğrafı... Dünya tarihinde görülmüş en büyük askerlerden biri, savaş biter bitmez mareşal üniformasını çıkarıp dolabına asmış, asker olmadığı halde generalliğe özenen bazı Avrupalı çağdaşları gibi muzaffer komutan pozu hiç takınmamış. Kendisine dünyanın çeşitli ülkelerinden verilmiş düzinelerle nişanı göğsüne dizmemiş, sadece ceket yakasının arkasından kendi ulusunun ona verdiği İstiklâl Madalyası'nın ucu görünüyor. Onun için en büyük onur kendi ulusuna hizmet etmiş olmak. O bir hizmetkâr lider...

Bir başka fotoğrafta büyüleyici bir saygı duruşu tablosu var. Atatürk, başında kalpağı ve asker üniformasıyla atının üzerinde selam veriyor... Yanında silah arkadaşları, bugün varlığımızı borçlu olduğumuz kahraman komutanlar... Her şey mükemmel: Atatürk'ün selam verişi, at üstünde oturuşu, hatta atın duruşu – aslında o da bir kahraman, cepheden geliyor... Atatürk arkadaşlarıyla birlikte ulusunu, bayrağını, askerlerini selamlıyor, çünkü o bir hizmetkâr lider.

Yine bir başka fotoğrafta Atatürk kendisine derdini anlatan bir köylü vatandaşı dinliyor. Bakışlarından belli: Sorunlarını anlatan vatandaşın derdi aynı zamanda onun kendi derdi; bir yandan dinliyor, bir yandan çözüm arıyor...

Başka fotoğraflarda Atatürk İstanbul Üniversitesi'nde ayakta ders dinliyor, Atatürk bir okulda tarih dersi dinliyor. Atatürk hep dinliyor. Atatürk bize diyor ki:

"Lider, dinler..."

Ethos, Logos, Pathos

DERS ALMAK İSTEDİĞİNİZ TARİHİ KİŞİLER ARASINDA ADOLF HİTLER'İ ilk sıralara koyacağınızı sanmıyorum. Yine de Hitler'in yaşamından ve yöntemlerinden öğrenebileceğimiz şeyler vardır.

Bunların büyük bir kısmı "nelerin yapılmaması gerektiğini" anlatan derslerdir. Örneğin, durup dururken sağa sola saldırıp dünyayı fethetmeye kalkmanın; masum insanları gaz odalarına atmanın; üç paralık askerlik bilgisiyle dünyanın gelmiş geçmiş en güçlü ordusunun ve en usta generallerinin komutanlığına soyunmanın iyi fikirler olmadığını Hitler'in marifetlerini inceleyince anlarsınız.

Ama başka konular da var... Hitler'in "başarılarına" nasıl ulaştığını anlayabilmek için internetten onun konuşmalarını izlemenizi öneririm. Almanca bilmenize veya konuşmaların çevirilerini aramanıza hiç gerek yok. Hitler tarihteki en büyük hatipler arasında belki birinci sırayı hak eder, ama "tarihin en güzel konuşmaları" listelerinde onun bir tane bile konuşmasını bulamazsınız. Bunun nedenlerini anlayabilmek için, onun, meydanlarda toplanan büyük kalabalıklara hitap ederken kürsüdeki performansını izleyin, onu dinleyen binlerce kişinin nasıl büyülenip kendinden geçtiğini görün.

Bir şeyi daha kaçırmayın: Hitler'in bu konuşmalara hazırlanırken aynanın karşısında yaptığı provalar sırasında çekilmiş fotoğraflarını bulun...

Bütün bunlar Hitler'in son derece bilinçli olarak, amaçları doğrultusunda yaptığı şeylerdi. *Kavgam* (*Mein Kampf*) adlı kitabında da uzun uzun anlattığı gibi, Hitler'in şöyle bir görüşü vardı: Dünyayı değiştirenler, devrimleri yapanlar, kitleleri harekete geçirenler konuşmacılardır, hitabetin ve sözlü iletişimin ustalarıdır. Onlar olmazsa, filozofların, yazarların eserleri kâğıt üstünde kalmaya mahkûmdur, hiçbir kalıcı etki yaratmaz.

Hitler'in kendi deneyimleri de onun bu inancını güçlendiriyordu: Siyasi görüşlerinin temelinde yatan fikirler kendi sapık beyninin ürünleri değil, başka sapık beyinlerin ürünleriydi... Birinci Dünya Savaşı'ndan büyük bir yenilgiyle çıkan Almanya'nın eğitimli ve disiplinli toplumuna yeni bir hedef, heyecan ve dinamizm vermek isteyen yazarlar ve siyasi gruplar, çaresizlik içinde lider arayışlarını sürdürdüler, ta ki Hitler'in konuşmalarına tanık olup "İşte şimdi liderimizi bulduk!" deyinceye kadar...

Hitler'in, kendisini örnek alarak hitabet yetkinliklerini geliştirmek isteyen Nazi partisi politikacılarına verdiği öğüdü de çok ilginç bulurum:

Mehr Feuer! Mehr Feuer!"

Daha fazla ateş! Yani, "daha ateşli konuş, daha coşkulu ol, daha öfkeli ol, daha fazla duygulara hitap et, daha fazla hakaret et, daha fazla bağır, hopla, zıpla, rol yap, şov yap, insanları toplu çılgınlığa sürükle!"

Almanya'yı ve tarihin en büyük savaşında tüm dünyayı yakan ateş budur işte...

Hitler'in saldırılarından önce kendi ülkesini, sonra dünyayı koruyan ve kurtaran liderler arasında bir başka unutulmaz hatip vardır: İngiltere Başbakanı Winston Churchill... Alman hava kuvvetlerinin aylarca süren bombardımanına ve Alman ordularının işgal tehlikesine karşı İngiliz halkının gösterdiği olağanüstü kararlılık ve direncin ardında Churchill'in radyolardan yayınlanan, her biri bir şaheser olan konuşmalarının topluma verdiği cesaret ve moralin payı yadsınamaz.

Churchill'in konuşmalarını internetten izlemek size bir şey kazandırmaz, onları okumak ve anlamak gerekir. Tarihin en güzel konuşmaları listelerinin en üst sıralarında Churchill'in mutlaka bir iki konuşmasını bulursunuz. Churchill konuşmalarını büyük bir özenle hazırlar, önündeki kâğıttan okurdu. 1953'te Nobel Edebiyat Ödülü'nü de kazanan Churchill ana dilinin büyük bir ustasıydı. Bir yorumcunun -daha sonra John F. Kennedy tarafından da tekrarlanan- ifadesiyle, Hitler'le savaşırken "İngilizce dilini silahlandırmış ve cepheye sürmüştü".

Tarihteki usta konuşmacılardan, etki yaratmak için uzun konuşmalar yapmak gerekmediğini de öğreniyoruz. Amerikan İç Savaşı sırasında Abraham Lincoln'ın üç dakikadan daha kısa süren Gettysburg konuşması, ülke tarihinin en önemli konuşmaları arasında sayılır. Aynı günün asıl konuşmacısı olarak kürsüye çıkan ve iki saatlik bir konuşma yapan eski Dışişleri Bakanı Edward Everett'in konuşmasını ise bugün hatırlayan yok! Churchill'in meşhur "kan, acı, gözyaşı ve ter" konuşması sadece beş dakikadan biraz uzun sürmüştü. Etkili hitabetin çağdaş kısa örnekleri arasında, toplam yedi dakika süren konuşmasının yaklaşık dört dakikasını susarak geçiren lise öğrencisi Emma González'in konuşması var ki izleyince insanın boğazı düğümleniyor.

Büyük hatiplerin nasıl fark yarattıklarını tarihin hangi dilimine, dünyanın hangi ülkesine baksak görürüz. ABD'de İkinci Dünya Savaşı sonrasının en önemli ve başarılı başkanı Ronald Reagan kabul edilir. Aynı dönemdeki ABD başkanları arasında en iyi hatibin de Ronald Reagan olduğu yaygın görüştür. Reagan'ın lakabı *"the Great Communicator"*, "Büyük İletişimci"dir.

Ülkemizin tarihindeki ustalıklı konuşmaları araştıranlar her şeyden önce Atatürk'ün Gençliğe Hitabesi'ni bu gözle okumalıdırlar. *"Ethos, logos, pathos"*u böylesine mükemmel biçimde kullanarak 15 cümlede amacına ulaşan bir hitabet örneğine rastlamak kolay değildir. Yakın siyasi tarihimize damgasını vuran tüm liderler de iyi konuşmacılardır. Bülent Ecevit, Süleyman Demirel, R. Tayyip Erdoğan siyasi başarılarını önemli ölçülerde bu yetkinliklerine borçludur.

Herkes bir Hitler veya Churchill olmayabilir, ama bir lider gördüğümüz neredeyse her yerde iyi bir hatip görürüz. Aradaki ilişki bu kadar çarpıcıdır. İş insanları olarak kendi çevremizde hepimiz liderlik etmek zorunda olduğumuzdan, bizim için önemli olan da budur. Ne ülkeleri savaşa sürüklemeye ne devrimler yapmaya, ne de milyonlarca insandan oy alıp iktidar olmaya niyetliyiz – ama tarihteki ve çevremizdeki hatiplerden öğreneceğimiz çok şey var...

Onları incelediğimiz zaman, her şeyden önce hitabet yetkinliğinin liderlerin elinde ne kadar etkili bir araç olduğunu görüyoruz. Liderin amacına göre, iyiye de kötüye de kullanılabilen; ülkelerin kaderini, tarihin akışını değiştirebilen muazzam bir silah... Her silah gibi çok yararlı olabileceği gibi son derece tehlikeli de olabilecek bir araç...

Bir yazar, iyi konuşmacıların kitleleri niçin kolaylıkla manipüle edebildiğini şöyle açıklıyor: "Konuşma yetkinliği, düşünce ve eylem yetkinliklerinin arasında, tam ortada yer alır. Bu nedenle iyi konuşmacılar, istediklerinde düşünce insanı, istediklerinde de eylem insanı olarak görünebilirler".

Hitabet ustalarının yaklaşımları, yöntem ve üslupları açısından büyük farklılıklar gösterebileceği de gözümüze çarpıyor. M.Ö. 4. yüzyılda konunun en temel eserini yazan Aristoteles'ten beri, güzel söz söyleme ve hitabet sanatı olarak tanımlanan "retorik"in üç unsuru olduğu kabul

ediliyor: *Ethos*, *logos* ve *pathos*... *Ethos*, konuşmacının dinleyiciyi kendi özellikleriyle, *logos* mantık yoluyla, *pathos* ise duygulara hitap ederek ikna etmesi yöntemlerini ifade ediyor. Etkili hatipler bu üç unsuru, kendi kişilik özelliklerine, önceliklerine, üsluplarına ve dinleyici kitlesinin niteliklerine göre tercihler yapıp harmanlayarak, değişen dozlarda kullanıyorlar.

Bunlardan başka, konuşmanın öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir yetkinlik olduğunu, pratiğin büyük önem taşıdığını anlıyoruz. Maharet isteyen her şeyde olduğu gibi, hitabette de bu işi aklına koyan, dersine çalışan daha çok öğreniyor, doğuştan da yetenek sahibi olanlar elbette daha ileri gidiyor. Siyaset sahnesine yeni çıkan politikacıların pratik kazandıkça nasıl bu yetkinliklerini geliştirdikleri dikkat edenlerin gözünden kaçmaz. Winston Churchill'in bir dinleyici topluluğu karşısında yaptığı ilk konuşmalardan birinde heyecandan bayıldığı anlatılır. Kekemeliği yenerek tarihin büyük hatipleri arasında yerini alanlar içinde ise M.Ö. 4. yüzyılda Atina'da yaşamış olan devlet adamı Demosthenes ve yine Winston Churchill vardır.

Klasik eğitim felsefesinde çok önemli bir yeri olan retorik, artık okullarımızın çoğunda zorunlu ders olarak öğretilmiyor. Herhalde sözlü iletişimin Antik Yunan ve Roma kültüründeki önemini kaybetmiş olduğu düşünüldü; çağımızın gençlerine Eski Yunanca ve Latince öğretmek kadar retorik öğretmek de yararsız görüldü. Oysa hepimizin görüşlerimizi etkili biçimde anlatma, karşımızdakini ikna etme, ürettiğimiz mal ve hizmetleri satabilmek için iletişim tekniklerini kullanma, gerektiğinde kendimizi savunma yetkinliklerine ihtiyacı var. Bir topluluğun karşısında iki kelimeyi bir araya getiremeyenler hem kendilerine hiç güvenmeyen, ezik insan izlenimi yaratır hem de başkalarının güvenini kazanamazlar.

Bunun farkına varanlar kendi çabalarıyla bu becerilerini geliştiriyor, konuya önem veren kurumlar da çalışanlarına iletişim alanında eğitim olanakları sunuyor. Ezbere ağırlık veren; tartışmayı, sorgulamayı, yeri geldiğinde otoriteye ters düşen özgün fikirleri savunmayı pek özendirmeyen eğitim sistemimizin ise bu alanda da eksiklikleri var. Gençlerimize sözlü iletişim eğitimi vermezsek, bunun sonuçlarını PISA (*Programme for International Student Assessment* - Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı) testlerinde, üniversite giriş sınavlarında gör-

meyiz belki. Ama bir toplantıda söz alması gerektiğinde kaçacak delik arayan, eline mikrofonu aldığı zaman düşüncelerini derli toplu ve özlü bir şekilde ifade etmeyi beceremeyen, kürsüye çıktığında konuşmasını bir türlü bitiremeyip dinleyicilerine baygınlık geçirten insanlarımızı gördükçe anlıyoruz: Gençlerimizin yardıma ihtiyacı var.

Baş Aktör

"DÜNYA BİR SAHNEDİR" DİYOR SHAKESPEARE. GİRİŞİMCİ, HİÇ KUŞKUSUZ bu sahnenin baş aktörleri arasındadır.

Girişimciler olmasaydı, bizi bugüne taşıyan teknik ve bilimsel ilerlemelerin, yapılan inovasyonların neredeyse tümü kitaplarda, makalelerde ya da zihinlerde, hayallerde kalırdı; insanlığın refahını artıracak hiçbir etkileri olmazdı. Etrafımızda yaşamımızı kolaylaştıran, hayat standardımızı yükselten pek çok ilerlemeyi gerisindeki teknolojik inovasyonları yapanlar kadar onları bize getiren girişimcilere de borçluyuz.

Nejat Eczacıbaşı, "Girişimci, değer yaratan kişidir" derdi. Girişimci, değer yaratma potansiyeli olan bir fikirden yola çıkar. Teknik bilgileri, yönetim becerilerini, finans olanaklarını yaratıcı biçimde birleştirerek ve risk alarak bu fikri gerçek bir değere dönüştürür. Girişimcinin eseri, pazarda talep yaratabilecek yeni bir ürün, yeni bir hizmet; veya zaten varolan bir ürünü daha verimli şekilde elde etmeye yarayan yeni bir üretim metodu ya da organizasyon biçimidir. Bazen yepyeni bir pazar veya yepyeni bir sektör, bir girişimci tarafından ortaya çıkarılır.

Bugün dünyada önde gelen altı büyük teknoloji şirketinin -Apple, Microsoft, Alphabet (Google), Amazon, Tesla, Meta (Facebook)- toplam değeri 12 trilyon dolar düzeyinde. ABD borsalarında işlem gören tüm şirketlerin toplam değerinin 41 trilyon dolar kadar olduğu düşünülünce bu şirketlerin boyutunu kavramak biraz daha kolaylaşıyor. Şimdi altısı da dünyanın en değerli yedi şirketi arasında olan bu kuruluşların içinde en eskisi 1975 yılında kurulan Microsoft. Bu muazzam değer bir avuç girişimci tarafından 50 yıldan daha kısa bir süre içinde yaratıldı.

Peter Drucker, "Nerede başarılı bir iş görürseniz, bilin ki birisi bir noktada cesur bir karar vermiştir" diyor.

İşte o "birisi", girişimcidir.

Kafamızdaki şablona göre, yaratıcı, atılgan, aklındaki projeyi gerçekleştirmek için tüm olanakları kullanan, yılmadan çalışan, risk almayı seven, liderlik özellikleri olan, başkasının emrinde çalışmayı sevmeyen, içinde para kazanma hırsı olan bir kişidir girişimci...

Ama bunlardan bazıları herhangi bir alanda başarılı olmanın koşulları değil mi? Hangi alanda olursa olsun, "azimli" olmanın başarının önkoşulu olduğu söylenemez mi? İş yaşamının bu kuralı başka alanlarda da geçerli değil mi?

Aşırı risk almaktan kaçınmayan bir insan olarak girişimci modeli benim iş yaşamımdaki gözlemlerimle hiç bağdaşmıyor. Yakından tanımak fırsatını elde ettiğim başarılı girişimcilerimizi, ben son derecede hesaplı ve planlı hareket eden kişiler olarak tanıyorum. Bu başarılı iş insanlarının, gerçekten risk almayı seven; spekülasyondan, borsa oyunlarından hoşlanan; şans oyunlarına yatkın insanlarla aralarında hiç ortak nokta yoktur. Ancak girişimcileri yakından tanıyınca onların bazen aşırı iyimser gibi görünen risk değerlendirmeleri yaptığını görürsünüz.

Özellikle hedefine tümüyle inanmış, gözleri bu hedeften başka bir şey görmeyen girişimcilere planladıkları girişimin başarı şansını sorduğunuzda çoğu zaman "yüzde yüz" yanıtını alırsınız. Kendisinin gördüğü olanakları başkalarının göremediğine inanır, çoğu zaman haklıdır da...

Girişimci, bir kumarbaz gibi,

"Başarı şansım çok küçük ama ben bu riski alacağım, çünkü kazanırsam büyük kazanacağım" demez.

"Başarı şansım çok büyük, hatta başarı kesin!" der.

Riski hesaplar, ama onun hesabının dayandığı varsayımlar farklıdır. Şirket yönetiminde riske bu farklı bakış, girişimci iş sahipleri veya tepe yöneticileriyle, aynı heyecanı paylaşmayan yöneticiler arasında fikir ayrılıkları, bazen de gerginlikler yaratır.

1980'li yıllarda İran'daki Humeyni rejiminden kaçarak ABD'ye göç eden ünlü bir İranlı iş insanı, yatırım olanakları arayışı içinde Türkiye'ye de gelmiş, Eczacıbaşı'na da bir ayakkabı üretim projesi teklifi getirmişti. En modern teknolojiyle ayakkabı üretilecek ve tüm ülkeye yayılan bir mağazalar zinciriyle satışa sunulacaktı. Hemen her konuda yatırım projeleriyle ilgilendiğimiz bir dönemdi, projeyi incelemek için epeyce emek verdik. Ancak girişimci dostumuz projenin kısa sürede büyük başarıya ulaşacağından o kadar emindi ki ortaya çıkabilecek herhangi bir olası engeli veya sorunu kendisiyle tartışmak mümkün olmuyordu. Pek çok girişimci gibi ikna yetkinliği çok yüksek olmasına rağmen dostumuzun bu aşırı iyimserliği özellikle Eczacıbaşı'nın kendisine "Hayali Mr. İrwani" adını takan profesyonellerinde büyük bir güvensizlik yarattı. Sonunda Mr. İrwani'nin Nejat Bey'le kurduğu yakın ilişkilere rağmen bu güvensizlik aşılamadı ve proje rafa kalktı. Mr. İrwani memleketi İran'da çok yüksek bir itibara sahipti, ABD'de başarılı işler yapıyordu. Sonuç bizim açımızdan iyi mi oldu, kötü mü, doğrusu bilemiyorum.

Girişimcilerle çalışınca kaçınılmaz olarak yapacağınız en ilginç gözlem, onların belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda sergiledikleri çarpıcı rahatlıktır. Girişimciler adeta belirsizlikten beslenirler. Yerlerinde duramazlar, "yatan kurttan, yeler tilki yeğdir" Anadolulu iş insanlarımızın sevdiği bir atasözüdür. Girişimciler, limanda oturup gemilerinin her köşesini cilalamayı değil, okyanuslara açılmayı seven kaptanlara benzer. "Yeniliği" kovalarlar, o nedenle de inovasyon ve girişimcilik çoğu zaman el ele gider. Yenilikleri uygulamaya koyarken herkese rahatlık ve güven veren, alışılmış bir ortamın bozulmasına aldırmazlar. Öte yandan yeni projeler ve yeni ürünler peşinde koşarken şirketin organizasyonu, süreçleri ve kurumun düzgün çalışması için gerekli olan başka konular onların gündeminde ikinci plana düşebilir.

"Yeni", benim en iyi tanıdığım girişimci olan babam Nejat Eczacıbaşı'nın kuşkusuz en sevdiği sözcüklerden biriydi. Yöneticilerle yapılan toplantılarda hep yeni ürünleri konuşmak ister, kendisine yeni bir proje sunulduğunda gözleri parlardı. Önerilen bir yeni üründe taklit izleri görüp de "bu biraz 'tekrar' olmuş" derse o ürün derhal çöpe atılırdı. Başlattığı bütün işler, dünya çapında değilse bile Türkiye için önemli inovasyonlar niteliğindeydi. Güzel ve yeni bir ürünü elinde tutmak, en az parlak bir yılsonu bilançosuna bakmak kadar onu mutlu ederdi. Zaten mali tablolara bakmaktan pek hoşlanmadığını, bizlere kötü örnek olmak pahasına söylemekten çekinmezdi. Ona göre ancak "yeni" şeyler emek vermeye değerdi. Kitaplarından birinin adını Yeni Bir Türkiye koymuştu.

"Bir şeyler yaratmak ve yaratırken sevilmek, sayılmak" onun mutluluk tanımıydı.

Ülkemizin yetiştirdiği en büyük girişimci Vehbi Koç ise yaşamı boyunca kurduğu sayısı yüzleri bulan şirketler, dernek ve vakıflarla dünya çapında bir imparatorluk yaratmış, Türkiye'de pek çok alanda yeniliğin öncüsü olmuş, ülkemizin çağdaşlaşmasına çok önemli katkılarda bulunmuştu.

Dünyanın sayılı zenginleri arasına çoktan girmiş olmasına rağmen hayatının sonuna kadar bıkmadan çalışan ve yeni girişimlerini sürdüren Vehbi Koç'un "daha fazla para kazanma hırsıyla çalıştığı" söylenebilir miydi?

Tanımak mutluluğuna erişmiş olduğum bir başka büyük girişimcimiz, Sakıp Sabancı'nın ise ağır bir hastalıkla boğuşurken yaşamının son günlerinde bile desteklediği toplumsal girişimcilik odaklı sivil toplum kuruluşlarının sorunlarıyla uğraştığına tanık olmuştum.

"Aşırı para hırsı" iddiası, tüm girişimcilerin ortak noktası olmaktan uzak bir klişedir. Önemli girişimcilerin yaşamını incelediğinizde onlar için paranın bir amaç değil, araç olduğunu görürsünüz. Onlar para kazanmak dışında kendi hayallerini gerçekleştirmek için çalışırlar. Girişimciler kendi idealleri için çalışıp bazen büyük servetler de kazanabilirler. Çok para kazanmak için yola çıkan girişimciler ise belki bu amaçlarına ulaşabilirler, ama büyük işler başaramazlar.

Günümüzde hızlanan teknolojik gelişmeler yeni bir girişimcilik ekonomisinin doğuşuna neden oldu. Hızlı büyüme amacıyla tasarımlanmış, yeni bir ürünü pazara sunarak büyük işletme değerlerine kısa sürede ulaşmayı ve genellikle hisse satışıyla yapılan yatırımlara oranla büyük kârlar sağlamayı amaçlayan girişimleri tanımlayan start-up sözcüğü dilimize de girdi. Bu tür girişimleri destekleyen yatırım fonları, risk sermayesi şirketleri, danışmanlık kuruluşları, girişimcilere hisse veya hisse senedine çevrilebilir borç karşılığı sermaye sağlayan melek yatırımcılar gibi kişi ve kurumlardan oluşan büyük bir girişimcilik ekonomisinin doğuşu kapitalist dünyada son dönemlerde yaşanan en önemli gelişmelerden biri oldu. Hiç kuşkusuz, nasıl bugünün dev teknoloji şirketleri 20-30 yıl öncenin *start-up*'ları idiyse, bugünün *start-up*'ları arasından da bir süre sonra dünyayı değiştiren girişimler, yepyeni ürünler hatta sektörlerle bizi tanıştıracak kuruluşlar çıkacak.

Girişimcilik sadece bir kuruluşun başındaki kişiden, CEO'dan veya yatırımları planlayan üst düzey yöneticilerden beklenen bir nitelik değil. Girişimci ruhlu, yaratıcı yöneticilere her düzeyde ihtiyacımız var. Yeni fikirler geliştiren, inovasyon yapan, yenilikleri arayan ve sürekli deneyen girişimci yöneticilerden ve şirket çalışanlarından kuruluşun amaçları doğrultusunda yararlanabilmek için kurum içi girişimciliğin geliştirilmesi gerekiyor. Unutmayalım ki günümüzde girişimcilik ekonomisi, parlak fikirleri kendi kuruluşlarında değerlendirilemeyen, yeterince özendirilmeyen ve takdir edilmeyen girişimci kişilere dışarıda neredeyse sonsuz olanaklar sunuyor. Kurum içi girişimciliği başarıyla uygulayabilen kurum-

lar yaratıcı fikirler ve projeler geliştirme becerisine sahip çalışanlarına sağladıkları desteklerle bu yetenekleri kendi çatıları altında tutabiliyor. Giderek yaygınlaşan kurum içi girişimciliğin iyi bilinen, ilginç örnekleri arasında Sony'nin PlayStation oyun konsolu ve 3M şirketinin Post-it markalı yapışkanlı not kâğıtları var.

Girişimciler sadece dünya sahnesinin değil, bizim kuruluşlarımızın da en çok değer yaratan aktörleri...

Önemli Kişi

ÇOĞUMUZUN YAŞAMINDA AİLEMİZİN DIŞINDA BİR ÖNEMLİ KİŞİ, HEM DE ÇOK önemli bir kişi, vardır. Mesela Eczacıbaşı çalışanları için, ben... Liderlik ekibimizin diğer üyeleri...

Bu önemli kişi, sizin çalışma koşullarınızı, ne iş yapacağınızı belirler; ücretinize, terfilerinize karar verir; ne zaman izne çıkabileceğiniz konusunda da en az eşiniz kadar söz sahibidir.

Bu kişiye genellikle "patron" deriz. Gerçek anlamda lider olabilir veya olmayabilir. İşin sahibi veya hissedarı, hatta tepe yönetim ekibinin üyesi olmasa da organizasyonda bağlı olduğumuz kişiyi genellikle böyle adlandırırız.

"Patron"un başka tanımları da var tabii:

Tavlada yenmek istemeyeceğiniz kişi...

En soğuk şakalarına herkesin yüksek sesle güldüğü kişi...

En vahim hataları "cesur bir deney" olarak nitelendirilen kişi...

Siz işe geç kaldığınız zaman erken gelen, erken geldiğiniz zaman geç kalan kişi...

Patronların bazı ortak özellikleri dikkat çeker. Örneğin, sözlerinin kesilmesinden hoşlanmazlar. Ara sıra onlarla tartışabilirsiniz ama ne kadar açık fikirli olsalar da çok sık fikir ayrılığına düşmemekte fayda vardır. Masaya oturulacağı zaman, ya masanın tam ortasındaki ya da iki ucundaki koltuklardan birine doğru yönelmek gibi bir refleks gösterirler. Ofislerine yer belirlerken binanın mümkün olduğu kadar yüksek katındaki en güzel manzaralı odayı tercih ederler (benim Eczacıbaşı Holding'deki odam gibi). En çok kendilerinden "vizyoner lider" olarak söz edilmesinden hoşlanırlar; ama bunu yüzlerine söylemeyip haklarında böyle konuşulduğunun dolaylı yoldan kulaklarına gitmesini sağlamak daha doğru olur.

Her şeyi bilir gibi görünen patronlarımızın gerçekte kafalarında hep çözmeye uğraştıkları bir sorun vardır: Kime, ne kadar yetki verileceği...

Bundan 40-50 yıl öncesine bakarsak eskiden bu sorunun çok daha az baş ağrıttığını görürüz. Çünkü o zamanlarda yetki ve sorumluluk dağılımı organizasyon kurulurken bir kerede düşünülüp halledilen konulardı. Şirketlerimiz de dahil olmak üzere her türlü organizasyonun temel yönetim felsefesi, askerlikten alınma ilkelere dayanan komuta-kontrol sistemiydi. Bu sistemde herkesin sorumlulukları ve buna bağlı olarak yetkileri kesin sınırlarıyla belirlenirdi. Emir yetkisi olan kişinin verdiği

talimatlar altındakiler tarafından sorgulanmadan uygulanır, sonuçlar emri veren tarafından denetlenirdi. Emirlerin uygulanmasında herhangi bir inisiyatif alınması, bir eksiğe veya fazlaya izin verilmesi söz konusu olmazdı. Emir verenlerin emir alanlardan daha bilgili ve deneyimli olduğu organizasyonlarda komuta-kontrol sisteminin doğal olarak en iyi sonucu vermesi beklenirdi. İnsanları ölüme gönderen savaşlarda, en yaşamsal operasyonlarda sonuç veren yöntem buysa, ticari şirketlerde uygulanacak sistem de elbette bu olmalıydı.

Yöneticilikte çeşitli uzmanlık alanlarının doğması; ileri düzeyde eğitim almış, kendi alanlarını üstlerinden daha iyi bilen insanların organizasyonlarda giderek daha fazla görevlendirilmesi zaman içinde komuta-kontrole dayanan yönetim düzeninin sorgulanmasına yol açtı. Aynı zamanda organizasyonların karmaşıklaşması; rekabetin yoğunlaşması; kararların zamanında ve hızla alınması zorunluluğu komuta-kontrol sisteminin sonunu getirdi. İnsanların yaratıcı güçlerine ihtiyacımız olduğunu öğrendik. Böylece "yetkilendirme", komuta-kontrol sistemindeki "yetki belirlemeden" farklı bir anlam kazandı. Amir konumunda olan kişinin belli durumlarda kendi yetkilerinden vazgeçmesini de içeren, İngilizcede *empowerment* kelimesiyle ifade edilen "yetkilendirme"yi bazı yazarlar "çalışanları güçlendirme" şeklinde kullanıyor. Bu anlamda yetkilendirmenin önemini artık tartışmıyoruz; insanların inisiyatif kullanmasına katı sınırlar getiren ortamlarda verimlilik beklenemeyeceğini kabul ediyoruz.

Kabul ediyoruz ama içinde yaşadığımız dünya gerçekten böyle mi? Komuta-kontrol sistemi teoride çöktü ama pratikte de çöktü mü?

Yetkilendirmede hiç sorun yaşamayan yönetici sayısı gerçekte azdır. Bir işi kendimizden daha az deneyimli birinin bizim kadar iyi yapabileceğine kolay kolay güvenemeyiz. Yetkilendirme, verilen işi en iyi şekilde başarabileceğinden emin olduğumuz, iyi yetişmiş, güvenilir insanların varlığını gerektirir. Başka bir deyişle, yetkileri dağıtmadan önce yapılması gereken önemli şeyler vardır: İnsanların eğitimine yatırım yapmak, kendilerini geliştirmelerine, deneyim kazanmalarına destek olmak gibi... Yöneticilerin yetki vermekte zorlanmalarının başlıca nedeni budur.

Kesip saklamış olduğum, eskiden kalma bir karikatür var: İki dilenci sohbet ediyor. Biri ötekine,

"... sonra," diyor, "danışmanlarım 'insanlara yetki ver' dedi"...

Karikatürist, yetki vermekten çekinenlerin korkusunu biraz abartarak da olsa güzel ifade etmiş!

Ancak bu kaygıların karşısında çok önemli bir gerçek var: İnsanların işlerine bağlılıklarını ve motivasyonlarını en çok artıran etkenlerin başında onlara güvenilmesi ve yetki verilmesi geliyor. Çünkü çalışanların sorumluluk almak istemedikleri doğru değil. İnsanlar risk almanın hoş görülmediği, iyi niyetle de olsa hata yapanların cezalandırıldığı ortamlarda sorumluluk üstlenmekten kaçınıyor. Ama güven ortamında sorumluluk almaya can atan insanlar kendiliğinden ortaya çıkıyor, yetkiyi ve sorumluluğu talep ediyor, kendilerine çekiyor.

"Sorumluluk verilmez, alınır" sözü çok anlamlıdır. Sorumluluklar, onları almaya hazır olan, güvenilir insanlara doğru kendiliğinden akar.

Eczacıbaşı İlaç kuruluşumuzun emektar yöneticisi Dr. Suphi Ayvaz böyle bir kişiydi. Bir keresinde "patronu" Şakir Eczacıbaşı ona:

"Suphi sana yeni bir sorumluluk veriyorum. Bundan sonra bütün ters giden işlerden sen sorumlusun" demişti!

Araştırmalar gösteriyor ki başarılarını kutlamak ve ödüllendirmek, onlara zorlayıcı ama erişilebilir hedefler vermek, işlerinde yaratıcılık göstermelerini ve inisiyatif almalarını özendirmek, görev kapsamlarının belirlenmesinde söz hakkı tanımak, onlarla bilgi paylaşmak, kişisel gelişimlerini desteklemek, kurum içinde sosyalleşmeleri için olanaklar sağlamak, çalışanların işlerine bağlılığını ve motivasyonunu artırıyor. Böyle ortamlarda güven yüksek oluyor, insanlar seve seve sorumluluk alıyor, kurumun performansı yükseliyor.

"İnsanlara ne yapılacağını söyleyin, nasıl yapılacağını söylemeyin, bırakın sizi yaratıcılıklarıyla şaşırtsınlar" dersini iş yaşamımın başında öğrenmiştim; ama, öğrenmek başka, uygulamaya alışmak başka... Böyle şaşırmaların verdiği mutluluk bazen yıllarca unutulmaz. Bunun küçük bir örneğini TÜSİAD Başkanlığını üstlendiğim yıllarda yaşamıştım.

O sıralarda çok vaktimi alan fakat vazgeçemediğim bir alışkanlığım vardı: Tüm konuşmalarımı kendim yazardım. Başkaları tarafından

yazılan konuşmaların düşüncelerimi istediğim gibi ifade edemeyeceğine inanırdım.

Bir keresinde "zor, oyunu bozdu"... Aylar süren hazırlıkların sonunda TÜSİAD'ın Türkiye Kalite Derneği (KalDer) ile birlikte düzenlediği, Ulusal Kalite Ödülü'nün de duyurulacağı 1. Ulusal Kalite Kongresi'ne birkaç gün kalmıştı. Tüm iş dünyasının ilgisini çeken bir başlangıç yapıyorduk, kongreye Cumhurbaşkanı Turgut Özal katılacaktı. Ancak son derece yoğun bir çalışma dönemindeydik, yurtdışında planlanmış toplantılarım vardı ve benim açılış konuşmasını hazırlayacak vaktim yoktu. TÜSİAD çalışmalarımda bana yardımcı olan Eczacıbaşılı yöneticimizin odasına daldım, "Deniz," dedim, "sen benim ne diyeceğimi benden daha iyi biliyorsun, bu konuşmayı sen hazırla."

Kongrenin açılışından bir gün önce İstanbul'a döndüm, danışmanımın hazırladığı metne baktım. Konuşmada "değişim" teması işleniyordu ve konuşma, konuya ilgileri bazen yetersiz kalan en üst yöneticileri üstü kapalı bir biçimde hedef alan, "Önce siz değişmelisiniz" sözüyle bitiyordu. Özellikle son cümleyi hiç kendi üslubuma uygun bulmadım ama yapacak bir şey yoktu. Açılış töreninde konuşma metnini kürsüden okudum. Son cümlenin ağzımdan çıkmasıyla salonda bir alkış tufanı patladı. Kopan kıyameti bugün bile şaşkınlıkla hatırlıyorum. TÜSİAD yönetiminde görev aldığım dönemlerdeki belki yüzlercesi arasından en çok alkışlanan konuşmamın hikâyesi budur.

Doğru insanlara yerinde ve zamanında yetki verdiğimde insanlar beni gerçekten hep şaşırttı. Yetki kullanmasını bilen insanlar yetkilerinin sınırını aşmamayı da genellikle iyi bilir. Ara sıra kötü sürprizler olabilir, ama yetki vereceğiniz insanları iyi seçerseniz pek fazla hayal kırıklığı yaşamazsınız. Yıllar içinde birlikte çalıştığım Sezgin Bayraktar, Erdal Karamercan, Atalay Gümrah gibi olağanüstü CEO'ların bazen benim haberim bile olmadan başardıkları şeyler benim için her zaman büyük mutluluk kaynağı olmuştur.

Yetkilendirmeyi bir an önce, benim gibi TÜSİAD başkanı olmayı beklemeden öğrenen patron, kendisine ve kuruluşuna iyilik eder.

Motivasyonla el ele giden başka bir kavram da moraldir. Moral olmadan motivasyon da olmaz, başarılı işler gerçekleştirilemez. Ekibinin moral ve motivasyonunun tek sorumlusu patrondur. Çalışanların morali

patronlarının davranışlarıyla yakından bağlantılıdır. Çalışanlar patronun sözlerine, yüz ifadesine, hatta vücut diline karşı son derece duyarlıdır; patronun ağzından çıkan her sözün kuruluşta ses hızıyla değil, ışık hızıyla yayıldığı söylenir.

Keyifli bir çalışma ortamı da motive edici koşulların önemli bir parçasıdır ve bunun da sorumlusu patrondur. Ekibinin yanında asık suratla dolaşan; bağırıp çağıran; öfkesi yüzünden akan patron kendi farkında olmasa bile kurumuna -dolayısıyla kendisine- zarar verir. Yaşamımızın büyük bir kısmını işyerimizde geçiririz. Keyfimizi, neşemizi yok eden, yaşama sevincimizi elimizden alan bir işyeri ortamıyla bu yaşamı her sabah yeniden başlayan bir kâbusa dönüştürmeye kimsenin hakkı yoktur.

Zavallı patronumuza bütün bu konularda kim destek olacak? Elbette kendi ekibi... Motivasyonumuzu kıran, keyfimizi kaçıran sorunları açık sözlülükle paylaşırsak ona en değerli katkıyı sağlamış oluruz. Bunun değerini bilirse onun bir lider olduğunu, bilmezse yanlış yerde çalışmakta olduğumuzu anlarız.

Dinozor

HERHANGİ BİR KURUMSAL ORGANİZASYONDA GÖREVLİ OLUP DA TOPLANTılarda harcanan vakitten şikâyet etmeyenimiz var mıdır acaba?

Komitelerin verimli çalıştığına da pek inanmayız; çoğumuzun düşüncesine göre "komitelerden doğru dürüst iş çıkmaz"... Hatta komiteleri alaya alan şakalar da yöneticilik literatürüne bol miktarda girmiştir.

Örneğin yönetim danışmanınız kuruluşunuzdaki komiteleri azaltmaya çalışırken size şöyle bir bilmece sorabilir:

"Deve nedir?"

Doğru cevabı verirseniz bu şakalara yabancı olmadığınızı kanıtlarsınız:

"Deve bir komite tarafından tasarlanmış bir attır!"

"Komisyona havale etmek" ise dilimizde işleri sürüncemede bırakmak anlamına gelir.

Bir hocamız şöyle demişti:

"Dünyayı gezin, tüm kent meydanlarını dolaşın. Bir tek komitenin heykelini göremezsiniz. Sadece liderlerin heykellerini görürsünüz."

Komiteler bir türlü güvenimize layık olamıyor. Ama bu nasıl bir işse, tüm kurumlarımızı yüzyıllardır komitelere emanet ediyoruz: En başta da yönetim kurullarına...

Bugün yönetim kurullarımızın toplantı masalarında çoğu kravatlı-ceketli insanların oturduğu koltuklarda yüzyıllardır hep birileri oturmuş: Fesliler, kavuklular, sarıklılar, kaftanlılar, peruklular, zırhlılar, miğferliler... Hatta belki hayvan postlarıyla örtünenler, ama bundan emin olamıyoruz; araştırmalar çok ortaklı ticari işletmelerdeki yönetim kurulu modelinin Avrupa'da Orta Çağ'daki siyasi parlamentolardan esinlenerek uygulanmaya başladığını ortaya koyuyor.

Anonim şirketler için dünyada genellikle kabul gören yönetim modelinde yönetim kurullarının üç önemli niteliği var. Bu nitelikler yönetim kurullarının hissedarlarla, kendi üyelerinin birbirleriyle ve icradan sorumlu yöneticilerle ilişkilerinin temelini oluşturuyor:

— Yönetim kurullarının üyeleri hisse sahipleri tarafından -genellikle yılda bir kere yapılan seçimlerle- seçiliyor.

— Yönetim kurullarının tüm üyeleri genellikle eşit oy hakkına sahip; kurulun oy birliğiyle veya oy çokluğuyla aldığı kararlar

kesinleşiyor ve uygulamaya konuyor. Oy hakkı açısından üyeler arasında ayrıcalıklı kişiler veya gruplar bulunmuyor.

— Yönetim kurulları, kuruluşun icradan sorumlu yöneticilerini seçme ve atama yetkisine sahip. Bazı istisnalar dışında yöneticilerin hisse sahipleri tarafından doğrudan seçildiği uygulamalara rastlanmıyor.

Kuruluşların yönetiminde niçin böyle bir modelin genel kabul görmüş olduğu konusunda farklı sonuçlara varan araştırmalar var. Bazı yazarlar, çok sayıda hissedarın bir araya gelip karar almasındaki zorluğu öne çıkarıyor. Başka araştırmacılar ise bir grup tarafından oylamayla alınan kararların tek bir sorumlu tarafından alınan kararlara kıyasla genellikle daha isabetli olması nedeniyle bu modelin benimsendiği kanısında.

Burada ilginç nokta şu: Yönetim kurullarının ortaya çıkış nedenlerini açıklamaya çalışan bu tezlerin hiçbiri, günümüzde yönetim kurullarından beklediğimiz asıl işlevden söz etmiyor. İleri sürülen bu gerekçeler arasında kuruluşu yönetenleri denetlemek ve yönlendirmek yok!

Yönetim kurullarının kendilerinden bekleneni veremediğine ilişkin iddiaların ve etkinlikleri konusunda bitip tükenmeyen tartışmaların temelinde yatan asıl neden bu mu acaba?

Bu tartışmalar biz iş insanlarını yakından ilgilendiriyor. Yüzyıllar öncesine uzanan bir geçmişe sahip, iş yaşamımızın değişmez bir olgusu haline gelmiş ve neredeyse evrensel bir geçerlilik kazanmış olan bir yönetim modelinin etkinliğini elbette düşünmek zorundayız.

Daha o tarihte yönetim kurullarının, hatta hissedarların şirketleri etkileme güçlerini kaybettiğini ortaya koyan, Adolf A. Berle ve Gardiner C. Means'in 1932 tarihli kitabı *The Modern Corporation and Private Property* [Modern Şirketler ve Özel Mülkiyet] yönetişim tarihinde bir kilometre taşıdır. Bu yazarlara göre modern çok ortaklı şirketlerde profesyonel yöneticiler yönetim kurulları üzerinde güç kazanıyor, giderek karmaşıklaşan yönetim sorunları karşısında yönetim kurulu üyeleri icrayı ellerinde tutan yöneticilere oranla bilgisiz kalıyor ve kararlarda etkili olamıyordu. Üstelik yönetim kurulu üyelerinin seçiminde CEO'ların etkili olması, üyelerin yönetimin getirdiği karar önerilerini sorgulamasını neredeyse imkânsız kılıyor, sonuçta şirkette profesyonel yöneticiler

ne derse o oluyor ve hissedarların temsilcileri birer imza makinesine dönüşüyordu.

1970'li yıllardan itibaren gelişmiş ülke ekonomilerinde kurumsal yatırımcıların ağırlık kazanması yönetim kurullarının etkisini eskiye göre artırdıysa da, çok ortaklı şirketlerde profesyonel yönetimle yönetim kurulu arasındaki güç dengesine ilişkin tartışmalar dinmedi.

Aile şirketlerinde ise yönetim kurullarının rolü bambaşka açılardan sorunlar taşımaya devam ediyor. Bir ailenin hâkimiyetindeki şirketlerde aile üyelerinin hissedar kimliklerine ek olarak çoğu zaman hem yönetim kurulu üyesi hem de profesyonel yönetici rollerini üstlenmesi, bu kurumlarda yönetim kurullarının yetkilerini nasıl kullanabileceği konusunda soru işaretleri doğuruyor.

Yönetim kurullarının etkinliğine ilişkin tartışmaların özellikle dev boyutlu iflaslar veya tanınmış büyük şirketlerle ilgili çarpıcı skandallar sonrasında gündeme geldiğini görürüz. Şimdi de böyle bir dönemdeyiz.

Bir zamanların en başarılı şirketleri arasında olup son 20-30 yıl içinde iflas eden, krize giren veya devasa yolsuzluk skandallarıyla sarsılan kuruluşların uzun listesinde Blockbuster, Radio Shack, Sears, Nokia, Blackberry, Pan Am, Swissair, Volkswagen, Boeing, BP, Olympus, Goldman Sachs, Adecco, Lehman Brothers, Enron, Arthur Andersen gibi kuruluşlar var. Büyük yönetim boşluklarına işaret eden bu başarısızlıkların yatırımcılara, çalışanlara ve global ekonomiye verdiği zararlar trilyonlarca dolarla ölçülüyor.

Bu tablo karşısında, "Bütün bunlar olurken bu kuruluşların yönetim kurulları neredeydi?" sorusunun yüksek sesle sorulmasını haksız görebilir miyiz?

C. Northcote Parkinson'ın yönetim kurullarıyla ilgili geliştirdiği "Parkinson Yasaları"ndan birine göre, yönetim kurullarının toplantılarda bir gündem maddesine harcadığı vakit, karar konusunun önemiyle ters orantılıdır. Yönetimin getirdiği yüz milyonlarca dolarlık yatırım projeleri hemen onaylanır, çünkü zaten üyelerin hiçbiri konunun teknik ayrıntıları, pazar analizleri vb. konularda bir şey bilmez. Bisiklet park yerinin nereye kurulması gerektiğine ilişkin madde ise herkesi uyandırır ve konuşturur, çünkü bu konuda herkesin bir fikri vardır. Madde saatlerce tartışıldıktan sonra bir sonuca varılamaz ve konu gelecek toplantıya ertelenir.

Skandallarla dağ gibi servetleri eriten şirketlerde Parkinson Yasası mı işliyordu acaba?

İşin tuhafı, bu kuruluşların yönetim kurulu yapılarını incelerseniz yönetim kurullarının etkinliğini artırmak konusunda danışmanların ve yazarların sundukları tüm reçetelere en ince ayrıntılara kadar uyulmuş olduğunu görürsünüz: Üyelerin meslek, yaş, cinsiyet dağılımları açısından mükemmel bir denge vardır; azınlık grupları kurulda temsil edilmektedir; üyelerin hepsi üst düzeyde yetkin, saygın, uzmanlık sahibi ve deneyimli kişilerdir; komiteler çalışmaktadır...

Demek ki bu reçetelere uyarak etkin ve başarılı yönetim kurulları oluşturulamıyor. Çareleri başka yerlerde aramak zorundayız.

Yönetim kurullarının "kimlik bunalımını" tedavi etmeden sorunun çözülmesi zor görünüyor. Her şey hızla değişirken yönetim kurullarının yüzyıllardır değişmeyen temel nitelikleri ne kadar sürdürülebilir? Paydaş kapitalizmi anlayışı tüm dünyada yayılırken hissedarlar tarafından seçilen ve sadece hissedarları temsil eden üyelerden oluşan yönetim kurullarının değişen dünyaya ayak uyduramayan dinozorların akıbetine uğrama ihtimali yüksektir.

Bu büyük değişime uyum sağlayabilmek için, önümüzdeki dönemlerde belki de Almanya'da, Finlandiya'da, Hollanda'da gördüğümüz gibi çift kademeli yönetim kurulu sistemlerinin daha fazla ilgi çekeceğine tanık olabiliriz.

Yönetim kurulu, yönetişim sistemlerinin en önemli yapı taşıdır. Dinozor veya değil, yönetim kurullarımızı şirketlerimizin hem beyni hem de kalbi olarak görmeli ve en üst düzeyde başarılı olmaları için tüm koşulları yerine getirmeliyiz. Ortak aklın önemine ve üstünlüğüne inanıyorsak, ortak aklın en fazla etki yaratacağı yer iyi işleyen yönetim kurullarıdır.

Her konuda olduğu gibi yönetim kurullarının çalışmasında da başarının birinci koşulu görevlerin, amacın açık ve net olması; ayrıca yönetime etki eden paydaşların ve yönetim kurulu üyelerinin, amaç konusunda tam bir fikir birliği içinde olmasıdır: Yönetim kurulu kimin hizmetindedir? Kendilerini seçen hissedarların mı, yoksa çeşitli paydaşlarıyla bir sosyo-ekonomik, hatta ekolojik sistemin parçası olan şirketin mi?

Yönetim kurullarımızdan beklentilerimiz çok büyük: Değerlerimizi korumalarını bekliyoruz. Bizi geçmişteki başarı veya başarısızlıklarımıza takılı kalmaktan; gelecekteki risklerden; aile şirketlerinin hastalıklarından; profesyonel yöneticilerimizin aşırı ihtiyatından veya aşırı heyecanından korumalarını bekliyoruz. En önemlisi, kurumlarımızı sadece korumalarını değil, onlara liderlik etmelerini bekliyoruz.

Gerekli koşulları sağlarsak belki günün birinde kent meydanlarında yönetim kurullarının da heykellerini göreceğiz.

Üçgenin Bin Bir Türlüsü

İNSANLAR KENDİ MALI OLARAK GÖRDÜKLERİ ŞEYLERİN YÖNETİMİ İÇİN başkalarına yetki vermeye kalktıkları zaman kıyamet kopuyor, yüzyıllar boyunca çözülemeyen sorunlar ortaya çıkıyor. Herhalde insan doğasıyla ilgili bir durum bu, çünkü devletlerin yönetiminde olduğu kadar şirketlerin yönetiminde de manzara böyle...

Kapitalizmin babası olarak bilinen Adam Smith *Ulusların Zenginliği* (*Wealth of Nations*) adlı kitabında, yöneticilerden, başkalarının parasını kullandıkları için, "titiz bir dikkatle kendi paraları üzerine titreyen" şirket ortakları gibi davranmalarının beklenemeyeceğini söylüyor.

Şirketler yüzyıllar boyunca hep hissedarların bir şekilde seçtiği vekiller tarafından yönetilmiş. Adam Smith'in düşündürücü sözünün işaret ettiği sorunlar da bu nedenle yüzyıllardır var, ancak bunların adının konması için yaklaşık 200 yıl daha geçmesi gerekmiş. İngilizce kaynaklarda "kurumsal yönetişim" (*corporate governance*) kavramına 1990'lı yıllarda rastlamaya başlıyoruz. Türkçede ise "kurumsal yönetişim" kavramının daha kısa bir geçmişi var – hatta bazı yazarlarımızın "yönetişim" sözcüğünü henüz tam anlamıyla benimseyememiş olduğunu söyleyebiliriz. Dilimizde "kurumsal yönetişim" ve "kurumsal yönetim" terimleri halen birbirlerinin yerine kullanılabiliyor.

Kurumsal yönetişim denince benim aklıma bir üçgen geliyor: Bir kenarı hissedarlardan, bir kenarı yönetim kurulundan, bir kenarı da başyöneticiden (veya "CEO") oluşan bir üçgen... Anonim şirketlerde tüm dünyada neredeyse istisnasız uygulanan yönteme göre yönetim kurulları şirketlerin hissedarları tarafından, CEO'lar ise yönetim kurulları tarafından seçiliyor. Üçgenin içi ise boş değil; orada insanları, gelenekleri, kültürüyle yaşayan bir kurum yer alıyor.

Şirket tarihi boyunca yönetişim alanındaki değişen anlayış ve uygulamaları bu üçgenin biçimindeki değişimlerle anlatmak mümkün.

Kurumsal yönetişim alanında tarihteki en büyük dönüm noktası kuşkusuz 19. yüzyılın ortalarında Fransa'da ve İngiltere'de, ortakların alacaklıları karşısındaki sorumlulukları koydukları sermaye miktarıyla sınırlı olan, tüzel kişiliğe sahip şirket modelinin ortaya çıkması...

Ne kadar muazzam bir inovasyon! O zamana kadar riskli ticari girişimlerin ortakları tüm varlıklarıyla alacaklılara karşı sorumlu olduğundan olası bir iflasın yatırımcılara getirebileceği maliyet çok büyük oluyordu.

Sanayi devriminin yarattığı gelir düzeyi yüksek orta sınıfın varlığına rağmen ticaret hayatına sermaye akışı sınırlı kalıyor, sanayi devrimiyle beliren yepyeni yatırım olanaklarına finansman sağlanamıyordu. Tüm mal varlığının tehlikeye gireceği koşullarda kim başkasının yönettiği bir şirketin ticari risklerini üstlenmek ister? Böylece ortaklarını aşırı risklerden koruyan, yaşam süreleri ortaklarının yaşamıyla sınırlı olmayan, hisseleri alınıp satılabilen çok ortaklı şirketlerin yaygınlık kazanmasıyla ticaret hayatında tam bir devrim gerçekleşiyordu. Tüm dünyada büyük çaplı üretim tesislerinin kurulmasının, üretim ve istihdamın o zamana kadar görülmemiş boyutlarda artmasının önü açılıyordu.

İlginç bir nokta, anonim şirket modelinin ilk aşamada çok ortaklı halka açık kuruluşlara sermaye sağlamak amacıyla hayata geçirilmiş olması... Sorumluluğun şirketlere konulan sermayeyle sınırlanmasının, yatırımcılara bir hizmet beklentisi karşıladığında toplum tarafından verilen bir hak, bir imtiyaz olduğunu hatırda tutmak gerekir.

Aynı modelin halka kapalı, özel şirketlerde uygulanması daha sonra başlamıştı. Daha da sonra şirketlerin başka şirketlerde hisse sahibi olması ve çoğunluk hissesini almaları durumunda bu şirketlerin yönetimini kontrol edebilmesi, şirket gruplarının ve holding şirketlerin doğmasına yol açmıştı.

Yönetişimde başka bir kilometre taşı 1930'lu yıllardır.

Özellikle ABD'de çok ortaklı şirketlerin giderek büyümesi, operasyonların karmaşıklaşması, ortak sayılarının artması yeni bir tablo ortaya çıkarıyordu. Ortakların, hatta yönetim kurullarının şirketlerin profesyonel yönetim kadroları ve onların gücünü temsil eden CEO üzerindeki denetim etkinliği giderek ortadan kalkıyordu. Hissedarlar işleyişi hakkında fikir sahibi olmadıkları şirketlerin genel kurul toplantılarına yılda bir kere bile olsa gitmiyor, en fazla vekâleten temsilleri için imza vermekle yetiniyordu. Buna ek olarak, gelişmiş ekonomilerde yatırım fonları, emeklilik fonları gibi, şirketlerin yönetimine ilgi göstermeyen ve sadece ellerindeki yatırım portföyünün getirisine bakan büyük finansal kuruluşlar şirketlerin hissedarları arasında giderek paylarını artırıyordu.

Böyle bir ortamda, yönetim kurulu üyeleri de zaten şirketin yönetimini elinde tutan yönetim kurulu başkanı veya CEO tarafından seçildiğinden, yönetim kurullarının ne ölçüde hissedarları temsil ettiği ve CEO'lar üzerinde etkin olduğu da doğal olarak sorgulanmaya başladı.

Küçük bir ortak grubunun kontrolü altındaki aile şirketlerinde ise bunun neredeyse tam tersi bir durum görülüyordu. Yönetim kuruluna tümüyle hâkim olan, bazen yönetim görevlerini de aralarında paylaşan aile üyeleri bağımsız yönetim kurulu üyelerine ve profesyonel yöneticilere yeterli söz hakkı bırakmayınca, üçgenin dengesi hissedarlar lehine bozuluyordu.

Her durumda üçgenin kısa kenarı olarak kalan yönetim kurullarının etkinliğinin ciddi olarak sorgulanması o yıllarda başlamış; sonu gelmeyen araştırmalar, raporlar, hatta anekdotlar ve şakalarla günümüze kadar devam etmiştir. Bir büyük ABD şirketinin yönetim kurulu başkanına atfedilen, "Yönetim kurullarında bağımsız üyeler balığın üstündeki maydanoz gibidir. Dekoratiftirler ama bir işe yaramazlar" sözü o yıllarda ağızdan ağıza dolaşmaya başlamıştı.

Yurtdışında katıldığım bir yönetim kurulu toplantısında ise şakacı başkanımız üyelerin koltuklarının önüne birer oksijen maskesi koymuş; toplantı sırasında sıkıntıdan fenalık ya da bayginlik geçirirsek bu maskeleri kullanmamızı önermişti.

Çok ortaklı şirketlerde hissedarların etkinliğini kaybetmekte olduğu bilinci çok geçmeden hissedarların haklarını ön plana çıkaran akımları doğurdu. 1970'ler ve 1980'lerde hissedarların çıkarlarına öncelik veren ve şirketlerin birinci, hatta tek sorumluluğunun hissedarlarına kâr sağlamak olduğunu savunan; yönetim kurullarını da hissedarların haklarını korumakla görevli yönetim organları olarak gören tezler güçlü biçimde savunuluyor ve Milton Friedman'la en etkili sözcüsüne kavuşuyordu.

Ancak aynı dönemlerde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının öne çıkmasıyla kurumsal yönetişim alanındaki tartışmaların yeni bir aşamaya geldiğini gördük. Bazı yazarlara göre şirketler sadece hissedarlarına karşı değil, aralarında çok çeşitli kişi ve kurumların bulunduğu geniş bir paydaş grubuna karşı sorumlu görülmeliydi. Şirketler hissedarlarının yanı sıra kamuya, çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, finans kurumlarına, yerel yönetimlere, topluma, doğal çevreye karşı sorumluluk taşımaktaydı ve çalışmalarını bu sorumlulukları dengeleyerek yürütmek zorundaydı.

1980'li ve 90'lı yıllarda bu tartışmaların çerçevesini oluşturan kavram olarak *corporate governance*, Türkçesiyle "kurumsal yönetişim",

kullanıma girdi. Bir şirketin yönlendirilmesinde ve kontrol edilmesinde kullanılan kurallar, uygulamalar ve süreçler sistemine "kurumsal yönetişim" adı kondu. Şirket yönetiminde hissedar çıkarlarının önceliğini öne süren yaklaşımlarla paydaşların dengesini savunan tezler arasındaki tartışmalar giderek yoğunlaştı, bugün de devam ediyor.

Çarpışan tezler arasında paydaşlar dengesini savunan görüşün zaman içinde öne çıktığını görüyoruz. Şirketlerden dünyanın giderek büyüyen sorunlarına çözümler getirmesi beklentilerinin arttığı günümüzde bu bakış açısının daha da güçlenmesini beklemeliyiz.

Hatta, bir gün bu görüşlerin etkili bir temsilcisinin de Milton Friedman gibi iktisat Nobel'ini kazanması ve "iktisat, karşıt görüşleri savunanların Nobel alabildiği tek bilim dalıdır" sözünün bir kere daha doğrulanması da hiç şaşırtıcı olmayacaktır.

Ülkemizde 1981 yılında tasarruf sahiplerinin haklarını korumak amacıyla kurulan Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) faaliyete geçmesi, kurumsal yönetişim anlayışının gelişmesinde etkili oldu. Gerek SPK'nın gerekse 2003 yılında kurulan Kurumsal Yönetim Derneği'nin ve TÜSİAD'ın yaptıkları çalışmalar ve belirledikleri kurumsal yönetişim ilkeleri halka açık olan ve olmayan kuruluşlarımıza rehber oldu. Türkiye'nin kurumları bu sayede kurumsal yönetişimin temelini oluşturan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetimlerini şekillendirmede önemli mesafe aldılar.

Kurumsal yönetişim alanında tüm dünyada süren arayışları iş insanları olarak önemsememiz gerekiyor. Temelde toplumun yararına işlemeyen sistemler savunulamaz ve sürdürülemez. Kurumsal yönetişim sistemlerinin toplumun ihtiyaçlarına cevap veren düzeltmelerin gerektiği gibi ve zamanında yapılmasını sağlaması özel girişimcilikten beklediğimiz yararların sürdürülmesini mümkün kılacaktır. Toplum kendi yararına işlemediğini gördüğü bir sistemin temelinde yatan, girişimciye sağlanan hak ve ayrıcalıkları istediği zaman geri alamaz mı? İtiraz edecek olanlara da Nasreddin Hoca'nın tenceresini ödünç aldığı komşusuna dediği gibi, "Tencerenin doğurduğuna inanıyorsun da öldüğünü niçin kabul etmiyorsun?" diyemez mi?

Sağlıklı kurumsal yönetişim uygulamalarının şirketlerimizin performansına ne kattığı ise ayrı bir tartışma konusu. Araştırmalar, sağ-

lam kurumsal yönetişime sahip şirketlerin mutlaka her zaman üstün performans göstermediğini ortaya koyuyor. Ama bu durum, kurumsal yönetişimin önemsiz olmasından değil, sürekli başarı için tek başına yeterli olmamasından kaynaklanıyor. Üçgenin sadece kenarlarının değil, ortasındaki boş gibi görünen alanın da çok önemli olduğunu deneyimlerimizle öğrendik. Ne yönetişim ne de kurum kültürü ihmale geliyor. Kurum kültürleri yönetim guruları tarafından övülerek göklere çıkarılan şirketler kadar, kusursuz yönetim sistemleriyle örnek gösterilen dev şirketlerin de skandallarla sarsıldıklarını, hatta krize girip battıklarını gördük.

Günümüzde kurumsal yönetişim alanında süregelen tartışmalar; şirketlerin toplumdaki yeri, devletin şirketler üzerindeki denetim sorumluluğu, yönetim kurullarının yapısı, küçük hissedarların haklarının korunması, risk yönetimi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin rolü, yönetim kurulu komitelerinin işleyişi, yönetim organları arasında bilgi akışı, üst yönetimin ücretlendirilmesi, şeffaflığın artırılması gibi noktalarda sürüyor.

Kuşkusuz tartışmalar sürecek, hatta büyük şirketlere yönelik eleştiriler ve onlardan beklentiler arttıkça kızışacak. Üçgenin kenarlarını çekiştirmeye daha uzun süre devam edeceğiz. Ama bugüne kadar ABD'den, Japonya'dan, Güney Kore'den, Almanya ve diğer farklı ülkelerden nasıl dünya çapında başarılı şirketler çıktığına tanık olduysak, yine kurumsal yönetişim sistemleri birbirinden çok farklı bölgelerden her zaman başarılı şirketler çıktığını göreceğiz. Kurumsal yönetişimin temelleri; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ise her zaman doğru ilkeler olarak kalacak.

İlaç ve Aşı

AİLE ŞİRKETLERİ ARTIK TARİHE KARIŞMIŞ BİR EKONOMİK DÜZENİN KALINtılarıdır. Profesyonel yönetimi dışlayan, sık sık aile içi çekişmelerin kurbanı olan, sermaye piyasalarının getirdiği olanaklardan yararlanamayan aile işletmeleri çağdaş ekonomilerin gereklerine uyum sağlayamaz. Çok ortaklı, halka açık büyük şirketler çoktan ekonomilerin itici gücü olarak aile şirketlerinin yerini almıştır...

Akla yakın gibi görünse de yukarıdaki cümlelerin hiçbiri doğru değil. Tüm göstergeler aile şirketlerinin ülke ekonomilerindeki ağırlıklarının azalmadığını ortaya koyuyor.

Tahminlere göre aile şirketleri dünyadaki şirketlerin üçte ikisini oluşturuyor, toplam dünya üretiminin yaklaşık yüzde 80'ini gerçekleştiriyor. Pek çok ülkede aile şirketlerinin toplam istihdamdaki payı yüzde 50-80 arasında değişiyor. Ayrıca bazı araştırmalar aile şirketlerinin diğer şirketlere göre son dönemlerde daha hızlı büyümekte olduğunu gösteriyor.

Aile şirketlerinin hisse değerlerindeki kısa vadeli iniş çıkışlardan etkilenmemek; uzun vadeli düşünebilmek ve karar alabilmek gibi çok güçlü yönleri var. Buna ek olarak aile şirketleri, işletmelerinde sık görülen hastalıklarla nasıl mücadele edilmesi gerektiğini artık daha iyi öğrenmiş, profesyonel yönetici ve danışmanlarla çalışmak konusunda çekincelerini geride bırakmış, genç kuşak aile üyelerinin eğitimine ve deneyim kazanmasına özen göstererek işi yetkin ellere teslim etmenin önemini çok iyi anlamışlardır. Aile şirketleri, çoğu zaman, fırtınalı dönemlerde bir pusula gibi yol gösteren aile değerlerine bağlı köklü bir kurum kültürüne sahip olmanın avantajlarından da yararlanırlar.

Ünlü Kentucky Fried Chicken restoran zincirinin kurucusu Albay Sanders ile ilgili bir öykü duymuştum. Albay Sanders şirketini dev gıda grubu Heublein'e sattıktan sonra, profesyonel yöneticilerin ilk önerilerinden biri, tavuk sosunu sulandırarak kârı yükseltmek olmuş. Yönetim Kurulu toplantısında Albay Sanders, "Sosa hile karıştırmayın!" diye kükremiş. Yöneticiler, eğer sosa su katarlarsa kârın ne kadar artacağını anlatmaya çalışmışlar; fakat o, eğer direnirlerse Johnny Carson'ın TV programına çıkıp onları Amerikan halkına şikâyet etmekle tehdit ederek kapıyı vurup toplantıdan çıkmış. Böylece, KFC'nin orijinal sos formülünü, hiç değilse bir süre için daha koruyabilmiş...

Çeşitli güçlü yönlerine rağmen aile şirketlerinin kendilerine özgü sorunları da vardır. Örneğin, kuşaklar arası geçişlerde çoğunlukla kriz yaşanır. İstatistiklere göre birinci kuşaktan ikinciye geçmeden aile şirketlerinin yüzde 70'i batıyor veya satılıyor. Üçüncü kuşağın yönetimine geçemeden ortadan silinen aile şirketlerinin oranı ise yüzde 90.

Anlaşılıyor ki aile şirketleri için en tehlikeli geçiş dönemleri ikinci kuşaktan sonra başlıyor. Hatta bazı uzmanlara göre, kurucuların yönetimindeki şirketler aile şirketi tanımına bile girmiyor, ancak kurucudan sonraki kuşağın üyeleri tarafından yönetilen şirketler aile şirketi olarak tanımlanıyor.

Bir aile şirketinde bir proje başarısız olursa genellikle iki çeşit değerlendirme yapılır.

Birinci tür değerlendirmeler, "beklenmeyen gelişmeler oldu, ekonomik kriz çıktı, hammadde fiyatları arttı, döviz kuru aniden tırmandı, havalar kurak gitti..." tarzında, nedenleri kuruluşun kontrolünde olmayan koşullarda arayan açıklamalardır. Bunların hedefi, kuruluşun dışındaki gözlemciler ve medya, bazen de konuların içine girmeyi tercih etmeyip uzaktan izleyen patronlardır.

İkinci tür değerlendirmelere şöyle örnekler verilebilir:

— Projenin fizibilite etüdünde hatalar yapılmıştır. Talep analizlerinin hatalı olduğu anlaşılmıştır.

— Projeyi yöneten kişi veya kişiler, bilgi ve deneyimleri açısından yetersiz kalmıştır.

— Katılım mekanizmaları yeterince işletilememiş, ortak akıldan yararlanılamamış, acele karar alınmıştır.

Hedefi genellikle üst düzey yöneticiler, yönetim kurulları veya patronlar olan bu tür analizler, ciddi teşhisler koymak ve hataların tekrarını önlemek açısından daha değerli sayılsalar bile bunlar da bazen konunun temeline inmekte yetersiz kalır.

Bir de yüksek sesle yapıldığına pek rastlanmayan üçüncü tür bir değerlendirme vardır:

— Patronun bu projeden çok heyecan duyduğu anlaşılmaktadır, uzun boylu incelemelere gerek görülmemiştir.

— Performansı yeterli görülmese de proje patronun birlikte çalışmaktan hoşlandığı yöneticinin sorumluluğuna verilmiştir. Veya konu tümüyle yeteneksiz bir aile üyesinin yönetimindedir ve işine karışılamamaktadır.

— Patronun zaten kararını vermiş olduğu bilindiğinden, "pişmiş aşa su katılmasına" yol açabilecek katılımcı süreçlere başvurulmamıştır.

İşte, odağında hep "patron" bulunan bu yorumlar, kuruluşun yönetişiminde çok ciddi hatalar olduğunu ortaya koyar. Kuruluş geleceğini tehlikeye düşürecek biçimde kurumlaşmada geri kalmıştır.

Aslında "patron şirketi" olmaktan çıkmak için kurumlaşmadan önce "profesyonelleşmenin" vazgeçilmez bir ilk aşama olduğunu kabul etmeliyiz.

Profesyonelleşme, şirketlerimiz için başarılı olmanın, hatta ayakta kalmanın önkoşuludur.

İşlerimizi bulabileceğimiz en yetkin uzmanlara teslim etmek zorundayız. Şüphesiz hepimizin çocukları çok akıllı ve yeteneklidir ama herkesin her işte başarılı olacağının garantisi yoktur. Kuruluşun performansını önemli ölçüde etkileyebilecek görevler aile üyelerine verilirken çok iyi düşünülmeli, başyöneticilik (CEO) görevi ise kesinlikle bir aile üyesi tarafından üstlenilmemelidir. Başarısızlık halinde görevden alınamayacak kişilere sorumluluk verilirse, liyakat ölçütleri çöpe atılır. Dokunulmazlığı olan kişiler, kurum için motivasyon ve başarının en büyük düşmanıdır.

Hele organizasyonda eşlere görev verilirse çok ciddi sorunların tohumları atılmış olur. İnsanlar eşleri konusunda çok hassas olduğundan eşler dokunulmazlık bakımından bazen hissedar aile üyelerinden bile daha yüksek basamaklarda yer alır. Başarısızlık halinde inatlaşmalar, kıskançlıklar, anlaşmazlıklar su yüzüne çıkar, bir de bakarsınız ki ortada ne şirket kalmış ne de aile...

Her işin en yetkin uzmanlarının aile üyelerimiz arasında bulunduğunu varsaymak fazla iyimserlik olur. Tüm işlerini aile üyelerinin sorumluluğunda yürütmek isteyen aile şirketleri düşük performansa razı olmalıdır. Aile şirketleri için kronik düşük performansın ilacı profesyonelleşmedir.

Kurumlaşmak ise, uzun dönemde ayakta kalmak için şarttır. Kurumlaşmak, şirketin işleyişini kişilerden bağımsız bir yapıya ulaştırmak demektir. Kimi zaman kurumlaşmak, ailenin kontrolünden çıkmakla

karıştırılır. Oysa önemli olan, kontrol kimde olursa olsun, iyi yönetişim ilkelerini sürekli kılabilmektir.

Aile şirketlerinin başlıca iki ölümcül hastalığı vardır: Birincisi, kapasiteleri yeterli olmayan aile üyelerinin altından kalkamayacakları görevlere getirilmesidir. İkincisi ise, aile içi anlaşmazlıkların, çekişmelerin şirket yönetimine yansıması; yetkilerin paylaşılamaması, aile üyeleri arasında yetki ve sorumlulukların şeffaf biçimde ve fikir birliği içinde tanımlanmamış olmasıdır. Eğer zamanında önlem alınmazsa bu hastalıklar aile şirketini er veya geç içten içe zehirlemeye başlar ve çoğu zaman öldürür. Kurumları aile şirketlerinin hastalıklarından korumak ancak kurumlaşmayla mümkündür. Ateş bacayı sardıktan sonra alınan önlemler çare olmayacağından kurumlaşma daha çok ölümcül hastalıklara karşı vaktinde yapılması gereken aşıya benzetilebilir.

Bununla birlikte, kurumlaşma hiç de kolay değildir. Kurumlaşma, şirketle aile arasına duvarlar çekmek, aile üyelerinin bazı yetkilerini sınırlamak demektir. Aile üyelerinin icra görevleri alması kurallara bağlanacak, belki tamamen yasaklanacaktır. Görev almaları halinde ise, performansları objektif kriterlere göre değerlendirilecek, profesyonel yöneticilerle aynı çalışma koşullarına uymaları istenecektir. Yönetim kuruluyla profesyonel yönetim ekibi arasındaki ilişkiler iyi yönetişim ilkelerine göre düzenlenecektir. Bütün bunlar olurken belki bazı aile üyeleri gücendirilecek, aile içi dengeler altüst olacak, gerginlikler ortaya çıkacaktır. Kurumlaşma projesine heyecanla sarılıp şirketi karıştırdıktan ve danışmanları epeyce mutlu ettikten sonra vazgeçip yolundan dönen çok sayıda iş insanı tanırım.

Dinlediğim bir konferansta bir konuşmacı kurumlaşmayı ıspanağa benzetmişti! Şöyle bir fıkra anlatmıştı:

Küçük kız, arkadaşının evine gitmiş. Arkadaşının annesi yemek hazırlarken, ıspanak sevip sevmediğini sormuş, kız da sevdiğini söylemiş.

Yemekten sonra anne, sebzelerin tabakta kaldığını görmüş, "Hani ıspanak seviyordun?" demiş, "Yememişsin?"

Küçük kız cevap vermiş: "Seviyorum, seviyorum ama, yiyecek kadar çok sevmiyorum."

İlke olarak tüm iş sahipleri kurumlaşmayı destekler, şirketlerini kurumlaştırmak için planları vardır. Hisseler aile içinde dağıldıkça kurumlaşmanın getireceği faydanın bilincindedirler. Fakat kurumsal mekanizmaların

kendi yetkilerini sınırlandıracağını düşündüklerinden bir türlü harekete geçemez veya bu yönde zamanında ve yeterince radikal kararlar alamazlar.

Ancak hem aileleri hem de şirketleri için uzun dönemde gerekli olanı yaptıklarına gerçekten inanan iş insanları tüm sıkıntıları göze alarak kurumlaşma denen dikenli yola çıkabilirler. Ailelerimiz her zaman çok sevdiğimiz ve anlaştığımız kardeşlerimiz, çocuklarımız ve onların ailelerinden ibaret kalmayacaktır. Aile yıllar geçtikçe genişleyecek, dallanıp budaklanacaktır. Doğal olarak hayat görüşleri, değerleri, hedefleri, merakları farklı olan aile bireyleri ortaya çıkacaktır. Kurumlaşmayla aile şirketlerini aileden korumak, yine ailenin iyiliği için yapılacak en doğru şeydir.

Aile şirketlerinin tüm sorunlarının uzun dönemli çözüm yolu kurumlaşmadan geçer ama, aile şirketlerinde kurumlaşma, cesur bir hamleyle bir adımda tamamlanabilecek bir değişim projesi değildir.

Babamız Nejat Eczacıbaşı, kurumlaşmanın ve profesyonel yönetimin önemine gönülden inanan bir iş insanıydı; bu alanda ülkemizde önemli roller üstlenmiş sivil toplum kuruluşlarının kurucuları arasında bulunmuş, bazılarının öncüsü olmuştu. Ben ve kardeşim Faruk Eczacıbaşı yönetim kurulu başkanlığı ve başkan yardımcılığı görevlerini üstlenir üstlenmez yöneticilik görevlerimizden çekildik, yönetimi tamamen profesyonellere bıraktık ve kurumlaşmayı daha ileri götürmek için çok çalıştık. Şimdi Topluluğumuz sekseninci kuruluş yıldönümünü kutlarken bu alanda gidecek daha çok yolumuz olduğunu görüyoruz.

Kurumsal yapı ve süreçlerin iyileştirilmesi, aile şirketinin gündeminden hiç düşürülmeden, sabırla, adım adım gerçekleştirilmelidir.

Netflix'i İzliyoruz

11 EYLÜL 2001'DEKİ EL-KAİDE SALDIRILARININ ÜZERİNDEN ÜÇ AY GEÇmemişti ki ABD'de bir büyük bomba daha patladı: Ülkenin yedinci büyük şirketi Enron iflasını ilan etti. 1985 yılında kurulan enerji ve emtia şirketi Enron 100 milyar doların üzerinde bir satış gelirine ulaşmış, faaliyet gösterdiği alanlarda dev bir güç haline gelmişti.

Ne var ki bu olay güçlü bir şirketin ani batışından çok başka anlamlar taşıyordu. Çünkü Enron'un çöküşünün ardında tarihin en büyük yolsuzluk skandallarından biri vardı: Enron yöneticileri yasal olmayan türlü muhasebe oyunlarıyla şirketin borç ve zararlarını herkesten gizlemiş, gerçeğe uymayan rakamlar açıklayarak parlak tablolar çizmiş ve hisse senedi fiyatlarını manipüle etmişlerdi. Daha da kötüsü, gerçek rakamların gizlenmesinde başvurulan hileler, Enron'un hesaplarını denetleyen ve Enron'dan büyük ödemeler alan ünlü denetim ve danışmanlık şirketi Arthur Andersen'ın bilgisi dahilinde hatta işbirliğiyle yapılmıştı. Üstelik, Arthur Andersen çalışanlarının Enron'da dönen dolaplarla ilgili belgeleri imha ettikleri saptandı ve kamuoyuna açıklandı. Sonuç olarak Enron battı, yöneticileri hapse girdi, üst düzey bir yönetici intihar etti, yönetim kurulu başkanı davalar devam ederken kalp krizi geçirerek öldü. Hissedarların milyarlarca doları ve binlerce çalışanın emeklilik fonları bir gecede buharlaştı. Tüm itibarını kaybeden Arthur Andersen da yok oldu. ABD'de 4.000, dünyada 85.000 kişi işini kaybetti. *Fortune* dergisi tarafından art arda altı yıl ABD'nin en yenilikçi şirketi seçilen Enron yaratıcılıkta kendini aşmış, erişilmesi güç bir rekora imza atmıştı (!) Finans dünyasının 11 Eylül'ü olarak tarihe geçen Enron skandalı uluslararası muhasebe standartlarında bazı reformlara yol açtıysa da, 2007 finansal krizinin önlenememesini Enron olayından yeterince ders alınmamış olmasına bağlayanlar bile var.

Bu ibret verici olayın başka bir yönü de şu: Hem Enron hem de Arthur Andersen sadece uzmanlıkları ve yetkinlikleriyle değil, bazı değerleri her şeyden üstün tutmakla övünen şirketlerdi...

Bağlı olduğu değerleri tüm dünyaya duyurmayı görev bilen bütün şirketler gibi, Enron'un duvarlarını da özenle hazırlanmış "vizyonumuz ve değerlerimiz" yazıları süslüyordu. Bu metin şöyle bir cümleyle başlıyordu: "Faaliyet gösterdiğimiz her yerde toplumun bir paydaşı olarak belirli temel ilkelere göre davranmayı sorumluluğumuz olarak görürüz." Metnin

devamında en üst dört şirket değeri olarak saygı, dürüstlük, iletişim ve mükemmellik vurgulanıyordu.

Arthur Andersen da, kurumsal belgelerinde dürüstlüğü, saygıyı, inovasyonu ve mükemmelliği öne çıkaran ve bunları kurucusunun kişiliğine bağlayan 69 kelimelik bir metinle benimsediği değerleri herkese ilan etmişti. Ancak şirketin, Enron skandalından önceki dönemlerde etik açıdan açık çelişkileri önlemeyi amaçlayan, işine gelmeyen yasaların çıkmasını engellemek için türlü yollara başvurduğu da biliniyordu.

Bu iki şirket, değerlerine bağlılıklarını haykırırken aslında bu değerlerini sorumlusu oldukları devasa aldatmaca, yolsuzluk ve dolandırıcılık düzenine alet etmişlerdi.

Bunları görünce insan, "İyi ki bu şirketlerin böyle değerleri varmış, ya olmasaymış acaba neler olacakmış?" diye düşünüyor...

Skandal patlak verdiğinde bir yorumcunun şuna benzer bir cümlesini de unutmuyorum:

"Bu sahte değerlere mürekkep akıtacaklarına 'Biz hapse girmemek şartıyla azami ölçüde para kazanmak için her şeyi yaparız' deselermiş ve buna uysalarmış, daha hayırlı olurmuş.'"

Enron ve Arthur Andersen'ın, reklamını yaptıkları "değerler" arasındaki büyük benzerlik bu iki şirketin aynı marifetlere meraklı olmasından gelmiyor. Bunun nedeni aslında neredeyse tüm şirketlerin dünyaya duyurmak için yarıştıkları değer listelerinin birbirlerine benzemesi... Sanki değerlerini kâğıda dökmek isteyen her şirket 10-12 değerin standart bir envanterinden 4-5 tanesini seçerek işe başlıyor. Saygı, dürüstlük, mükemmellik, sorumluluk, kalite, sürdürülebilirlik, inovasyon gibi kavramlar sayısız şirketin değerler manifestosunda yer alıyor.

Biz Eczacıbaşı'nda, kurucumuz Nejat Eczacıbaşı aramızdan ayrıldıktan sonra farklı bir yaklaşım denemek istedik. Anılar tazeyken ve onunla çalışmış yöneticiler aramızdayken kurucumuzun değerlerini nasıl anladığımızı tartışmak için, evlerimizden uzak bir yerde iki günlük bir toplantı düzenledik. Ortaya çıkan görüşleri bir "değerler bildirisinde" topladık. Bir sayfalık bu metin "Biz Eczacıbaşılılar" diye başlıyor ve böylece kurucumuzun değerlerini tüm Eczacıbaşılılara atfediyordu. Hepimizin gözünde Eczacıbaşı'nı tarif ettiğini düşündüğümüz için bizi mutlu eden bu yazıyı bir kılavuz olarak kullanmayı amaçladık; erişilebilir olmasını

sağladık ama yıllık raporlara basarak, duvarlara asarak herkese zorla okutmak istemedik. Kimsenin bunları ezberlemesi gibi bir beklenti içinde olmadık; zaten metin kolay hatırda kalan sloganlara yer vermeyen, anlatan ve açıklayan bir üslupla yazılmıştı. Reklam konusu yapmadık, "bizim değerlerimiz..." diye başlayan konuşmalara hiç girişmedik. İnandık ki değerler kurum kültürünün temelidir; zaten değerler ve kurum kültürü güçlü ise kurumda bunlara uyan kişiler barınabilir, diğerlerini kurum bir şekilde dışlar.

Şimdi, kurucumuzu kaybetmemizden yaklaşık 30 yıl sonra, ilk başta düşünmediğimiz bazı bakış açılarını ister istemez tartışmaya açıyoruz.

Otuz yıl önce bir metne dönüştürdüğümüz bu değerler hâlâ geçerli mi? O yazıda geçen kavramlar bugün aynı anlamı taşıyor mu? Nejat Bey'in kalite anlayışı bugünküne uyuyor mu? Nejat Bey'in yenilikten anladığıyla bizim bugünkü inovasyon anlayışımız ne kadar bağdaşıyor?

Gittikçe genişleyen bir organizasyon içinde çalışan, bazıları kuruluşta uzun süreler geçirmeyi de hiç düşünmeyen insanların hepsinin 21. yüzyılı göremeden aramızdan ayrılan kurucumuzun değerlerini benimsemesini beklemek ne kadar gerçekçi?

Ayrıca, kuruluşumuzda artık çeşitli kültürlerden gelen, farklı ülkelerin vatandaşı olan çalışanlarımız var ve oranları giderek artıyor. Rusya'daki veya Almanya'daki çalışanlarımızın da kurucumuzun 30 yıl önceki değerlerini özümsemesini mi isteyeceğiz? Kendine saygı, kendini geliştirme, yenilikçilik, sosyal sorumluluk, kalite dediğimiz zaman onlar da aynı şeyleri anlıyorlar mı, yoksa onların kültürlerinde bu kelimeler farklı anlamlar mı ifade ediyor?

O zamanlar gündemde olmayan ama bugün önem kazanmış olan bazı kavramlar değerlerimiz arasında yoksa ne yapacağız? Örneğin çeviklik günümüzde çok öne çıkan bir hedef, ama değerlerimiz arasında sözü edilmiyor; ne olacak şimdi? Değerlerimizi yeniden mi yazacağız, yoksa çeviklikten vazgeçecek miyiz? Müşteri odaklı hizmet anlayışına da değerlerimiz arasında vurgu yeterli değil gibi görünüyor; günümüzün kıran kırana rekabet ortamında bunu nasıl kabul edeceğiz? Şeffaflıktan hiç söz etmemişiz, artık eski dönemlere göre daha kritik oldu, bu eksikliği nasıl giderelim? Nasıl olmak istediğimizi mi yazmalıyız, kurucumuzun değerlerini mi?

En önemlisi, biz bu değerleri yaşatmakta ne kadar başarılı olduk? Son yirmi yılın önemli hatalarını analiz ettiğimiz zaman, hepsinin temelinde katılım eksikliğini görüyoruz. Bu kadar önem verdiğimiz bir değerimizi pratikte niçin yeterince uygulamaya geçiremedik?

Bu konular üzerinde düşündükçe ve farklı örnekleri araştırdıkça ilham verici bazı yaklaşımlarla karşılaşıyoruz. Bunlar arasında Netflix'in birkaç yıl önce açıkladığı "kurum kültürü manifestosu" haklı nedenlerle genel olarak ilgi çekti. İnternette 20 milyon defa görüntülendi, "Silikon Vadisi'nden çıkmış en önemli belgelerden biri" olarak nitelendirildi.

Netflix'in kurum kültürü manifestosu, aslında insan kaynakları ve yetenek yönetimi politikalarına odaklanıyor. İlk versiyonu 125 slayttan oluşuyor; tümüyle hatırda tutulabilecek veya bir plaket üzerine yazılabilecek bir metin değil. Zaten bu amaçla kaleme alınmamış. Başarı için gerekli görülen her şeyi kapsamayı hedeflemiyor; öncelikleri açıklıkla vurguluyor ve bunları desteklemek için uygulanan politikaları açıklıyor. Okuduğunuz zaman anlıyorsunuz ki Netflix'te yeterli performans kabul görmüyor, çalışanlardan olağanüstü performans bekleniyor. Aksi halde kimsenin Netflix'te bir geleceğinin olamayacağı hemen anlaşılıyor. Bunun karşılığında Netflix piyasa standartlarına göre yüksek ücret ödemeye hazır olduğunu ifade ediyor. Çok yüksek beklentilere karşı çalışanlara tanınan özgürlük alanları da çok net belirtiliyor. Netflix çalışanlarına, "Kaçta işe başlayıp işi kaçta bitirdiğinize nasıl karışmıyorsak, yıllık izninize ne zaman çıktığınız, ne zaman döndüğünüze de karışmayız" diyor.

Netflix'inki herkes tarafından beğenilen bir kültür değil, birçok gözlemci çalışanların başarısızlık kaygısıyla yaşadığı "korku kültürünü" eleştiriyor. Ama Netflix lafı ağzında gevelemiyor; felsefi kavramlar üzerinde değil, davranışlar ve politikalar üzerinde konuşuyor. "Biz bunu bekleriz, bunu veririz" diyor.

Değerlerimiz üzerinde düşünmek, onların zaman içinde değişebileceğini kabul edip kuruluşun ruhunu tümüyle değiştirmeden onları canlı tutmanın yollarını bulmak zorundayız. Herkesin önündeki bir menüden seçilen üç beş bulanık, yoruma açık kavramdan oluşan; şirketin politikaları ve süreçleriyle sürekli beslenmeyen; kurumun liderleri tarafından tutarlı biçimde desteklenmeyen; gerçeklerden çok hayalleri yansıtan bir değerler demetinin hiçbir inandırıcı veya yönlendirici tarafı olmuyor. Günün tüm

moda kavramlarını veya yönetimde "olmazsa olmaz" niteliğinde görülen tüm önemli konuları sayıp döktüğümüz zaman da kimseye bir yararımız olmuyor. Önemli olan, kurumumuzun kimliğini, önceliklerini gerçekten yansıtan değerleri belirleyip onlara dört elle sarılmak – duvarlara süslü metinler yazmadan...

En kötüsü de, Enron ya da Arthur Andersen gibi, bir kurumun değerlerinin alay malzemesi haline gelmesi. Allah hiçbir kurumu o duruma düşürmesin...

Midemiz Küçülüyor

İŞ YAŞAMIMIZDA, TÜRKÇESİNİ BULMAKTA ZORLANIP İNGİLİZCESİNİ KULlandığımız bazı temel kavramlar var: Enflasyon, inovasyon, otomasyon, performans, potansiyel gibi... Acaba eskiden bunlar var olmadığı için mi veya varken yok saydığımız için mi ya da üzerinde konuşmaya değmeyecek kadar önemsiz gördüğümüz için mi Türkçelerini bulmadık, doğrusu bilemiyorum...

Bunların arasında en önemlisi belki de "motivasyon". Önemli, çünkü yöneticiliğin temelinde yatan bir tek sözcük bulmak istesek "motivasyon" dememiz gerekir.

İnsanları bizim kuruluşumuzda çalışmaları ve yüksek performans göstermeleri için nasıl motive edebiliriz?

Müşterilerimizi bizim ürünlerimizi satın almaları için nasıl motive edebiliriz?

Bu iki sorunun yanıtını bulabilirsek işletmecilik disiplininde üzerinde düşünecek başka hiçbir şey kalmaz. Hemen motivasyonun algoritmasını geliştiririz; hepimiz işlerimizi bilgisayarlara devreder evimize gideriz.

Bu noktadan epeyce uzağız. Motivasyonu tanımlamakta çok zorluk çekmiyoruz, "insanları belirli bir amaç için harekete geçiren güç" deyip geçiveriyoruz, ama "nasıl"ın yanıtı işte bu "güç" kelimesinde gizli. Nasıl bir güç bu? Otoritenin gücü mü; hiyerarşik üstünlüğe mi dayanır; fiziksel veya manevi bir güç mü; ricayla mı, emirle mi, sopayla mı, havuçla mı harekete geçirilir?

Peter Drucker, "Motivasyon hakkında hiçbir şey bilmiyoruz. Tek yapabildiğimiz üzerine kitaplar yazmak" diyor.

Bilmiyoruz ama yavaş yavaş da olsa bir şeyler öğreniyoruz. Örneğin, J. Wiley ve B. Kowske'nin *RESPECT* [Saygı] kitabına temel oluşturan, 25 yıllık, küresel bir araştırmaya göre insanların işlerinden beklediği şeyler arasında en büyük pay ücrete ait – ama bu pay sadece yüzde 25! Ücret dışında kalan, takdir edilme, güvenceye sahip olma, kendini geliştirme olanakları gibi unsurların toplamda beklentiler içindeki payı çok daha yüksek.

Bu öğrenme sürecini ünlü yönetim ve liderlik uzmanı Stephen Covey *İlke-Merkezli Liderlik* (*Principle-Centered Leadership*) kitabında, yönetim disiplininin dört temel paradigmasıyla bağlantı kurarak çok güzel anlatmıştı:

Birinci paradigma, "bilimsel işletmecilik paradigması", insanları ekonomik varlıklar olarak görür. Bu görüşe göre, insan kocaman bir mideden ibaret gibidir. İnsanın en büyük ihtiyacının ekonomik güvence olduğu varsayılır: Çalışanlar kendilerine "iyi ücret" verilmesini isterler. Otoriter bir yönetim biçimi vardır. Karar noktalarında her şeyi bilen ve tüm yetkileri üzerinde toplayan insanlar oturur. İyi yönetim, özendirici ve caydırıcı mekanizmaların ve ödüllendirme sistemlerinin hakkaniyet ölçülerine göre dengelenmesine dayanır.

İnsanları sosyoekonomik varlıklar olarak kabul eden ikinci paradigma, "insan ilişkileri paradigması" ise insanların midelerine ek olarak kalplerinin de olduğunun farkındadır. İnsanların duyguları vardır; ilgi, yakınlık, güler yüz ve saygı beklerler; midemiz sanıldığı kadar büyük değildir. Çalışanlar "Bana iyi davran" derler. Haysiyetleri vardır. Bu paradigmaya göre hareket eden yöneticilerin üslubu "insancıl otoriterliktir". Yine tüm yetki onlardadır, kararları ve emirleri onlar verirler, ama çalışanların bağlılığı ve uyumlu insan ilişkileri onlar için önemlidir. Sadakat göstermeyenleri affetmezler, kendilerini çocuklarının iyiliğini isteyen otoriter baba gibi görürler.

Bunlardan farklı olarak üçüncü paradigmayı, "insan kaynağı paradigması"nı benimseyen yöneticiler ise çalışanların katkılarını artırarak verimliliğin yükseltilmesine ağırlık verir. İnsanların mide ve kalplerine ek olarak beyinlerinin de olduğu kabul edilir; insan kimliğinin ekonomik ve sosyolojik boyutlarına psikolojik boyut eklenmiştir. İnsan gücü, işletmelere değer katan fiziki varlıkların ötesinde önemli bir kaynaktır. Çalışanlar yetenekleri, becerileri, akılları ve yaratıcılıklarıyla işletmelere güç katarlar; "benden iyi yararlan" derler. Amaç bu yaratıcı güçten kurumların amaçları doğrultusunda azami verimlilikle yararlanmaktır.

Nihayet dördüncü paradigmaya, "ilke-merkezli liderlik" paradigmasına göre davranan yöneticiler, çalışanların mide, kalp ve beyinlerine ek olarak bir maneviyatlarının da bulunduğuna inanırlar. Bu paradigmanın özünde tüm boyutlarıyla "bütünsel insan" vardır. İnsanlar yaptıkları işlerde bir amaç arar; onlara heyecan veren bir amaç için yararlı şeyler yapmak isterler. Kendileri için değer taşıyan amaçlar uğruna çalışmak onların yaşamına anlam katar. Çalışanlar "benimle vizyonumuzu, amacımızı, hedeflerimizi konuş" derler. Bu paradigmanın yöneticileri çalışanların

gerçek kapasitelerinin görünenin çok üstünde olduğunu bilirler ve onları yaratıcı güçlerini gerçek potansiyeline yakınlaştırsınlar diye motive etmek isterler. İlke-merkezli liderlik paradigması, sağlıklı insan ilişkilerinin temelinde yatan ve toplumları ileriye götüren hedeflere, değer ve ideallere dayanan bir yönetim yaklaşımını zorunlu kılar.

Hepimiz inandığımız, ama tek başımıza ulaşamayacağımız bir amaca hizmet eden kurumların bir parçası olduğumuz zaman heyecan duyuyoruz, motive oluyoruz. İşimizi yaparken topluma, çevreye, insanlığa da hizmet edebilmek çok önemli bir motivasyon kaynağı... Bu imkânı bulduğumuzda daha çok çalışma isteği içimizi kaplıyor, performansımız artıyor. Bunların doğruluğundan şüphem yok.

Dahası, böyle bir motivasyon çalışanların mantığına değil, daha çok duygularına hitap edilerek yaratılabiliyor. Mantık açıklıyor, anlatıyor, gerekçelendiriyor; ama duygular harekete geçiriyor.

Motivasyon konusunda popüler kitapların yazarı Simon Sinek, Martin Luther King Jr.'ın tüm zamanların en iyi hitabet örneklerinden biri olarak görülen meşhur konuşmasına atıfta bulunarak, "Martin Luther King'in konuşması 'Benim Bir Rüyam Var' başlığını taşıyordu, 'Benim Bir Planım Var' değil" diyor.

Ünlü *Küçük Prens* kitabının yazarı Antoine de Saint-Exupéry'nin sözleri de bunu çok güzel ifade ediyor. Saint-Exupéry yaklaşık olarak şöyle diyor:

"Eğer insanlara gemiler yaptırmak istiyorsanız, onlara ağaçlar kestirip iş planları ve emirler vermeyin. Onların içinde engin ve sonsuz denizlere açılma özlemi yaratın."

Böylece motivasyon konusuna son noktayı koymuş oluyoruz galiba. Formülü bulduk, artık algoritmanın geliştirilmesine geçebiliriz.

Yine de bazı soru işaretlerini kafamdan atamıyorum. Kurumların liderleri olarak bizler bu güzel formülü uygulamakta niçin bu kadar zorluk çekiyoruz? Dünyadaki şirketlerin kaçta kaçı acaba çalışanlarını yüce bir amaç etrafında birleştirmeyi başarıyor? Her şeyden önce kendileri bu amaçla mı kurulmuşlar da başkalarını böyle amaçlara yöneltmeye çalışıyorlar? Bu şirketler başarılarını elde ettikleri büyüme, satış geliri, kâr rakamlarıyla ölçüyorlar; ya esas amaçları da buysa?

İnsanların içinde engin okyanuslara açılma özlemi yaratarak onlara gemi yaptırmak istiyorsak bizim de asıl amacımızın bu olması ge-

rekmez mi? Ya bizim gerçek amacımız bu gemilerle savaşmak, başka ülkeleri fethetmek ise? Kendimizi mi aldatacağız, çalışanlarımızı mı?

Hepimiz artık sosyal sorumluluk bilinci olan, sürdürülebilirlik hedeflerine duyarlılık gösteren, toplum yararlarını gözeten kurumlara emek vermek istiyoruz. Dünyanın karşı karşıya olduğu sorunları bilen, toplumumuza yarar sağlamayı önemseyen kişiler olarak başka türlü düşünmemiz mümkün değil. Özellikle yeni kuşaklarda bu bilinç çok güçlü, ileriye dönük iyimserliğimizin en temel nedeni de bu.

Elbette biz de kurumlarımızı bu bilinçle yönetmek zorundayız. Ama çalışanlarımıza "bütün amacımız budur, hep beraber tam yol ileri!" demek istiyorsak konu biraz değişiyor. Şeffaf ve inandırıcı olmak zorunluluğu burada ortaya çıkıyor: Ancak hissedarları, çalışanları ve toplumları için yaratacakları değer konusunda çok net hedefler belirleyen ve bunların çok etkin iletişimini yapan kuruluşlar samimiyetten ve dürüstlükten ayrılmadan çalışanlarını bu şekilde motive edebilirler. Yani bu algoritmaların yapacağı iş değil. Bu zor ev ödevine hazırsak bu işe kalkışalım. Gerçek dışı amaçlara yönelik motivasyon çabaları aldatmacadan başka bir şey olmaz, hedefine de varamaz.

Sorulara devam edelim: Nasıl oluyor da çalışanlarımızın bazıları çok yüksek, bazıları daha düşük motivasyona sahip oluyor? Demek ki bizim yönetim paradigmalarımızın dışında motivasyon düzeyini belirleyen başka etkenler de var. Olağanüstü motivasyonla çalışmalarına rağmen insanların kendilerini aşan yüce amaçlarla bazen pek ilgisi olmuyor. Sadece yaptıkları işi en mükemmel biçimde yapmaya çalışıyorlar. Varlıklı olup parasal getirileri düşünmeyen, ama gece gündüz çalışan birçok insan böyle bir güdüyle çaba gösteriyor. Sanatla, bilimle, sporla uğraşan; çeşitli profesyonel dallarda hayatını kazanan pek çok insanın da asıl amacı yapabildiğinin en iyisini yapmak, başkalarının takdirini kazanmaktan ibaret.

Benim ofisteki yardımcım Alaattin Erdoğan böyle bir insan. Herkes kadar ücret alıyor, terfi beklentisi de yok. Sürdürülebilirliğe, kültür sanata hizmet etmek gibi kaygıları da yok. Ama işini kusursuz şekilde yapmak için gece gündüz çalışıyor. Bilmediğini öğreniyor, kendini sürekli geliştiriyor. Hiçbir şeye "yapamam" demiyor, "öğrenirim, yaparım" diyor. Bazen usta bir aşçı, bazen usta bir teknisyen olarak karşıma

çıkıyor. Ara sıra şirkette ondan "CEO Alaattin" diye bahsedildiğini duyuyorum...

Babam Nejat Eczacıbaşı, böyle insanlara "canı içinde" derdi – herhalde o da motivasyona Türkçe bir karşılık bulamadığından bu tanımı uygun görmüştü. Onun en çok hayran olduğu insanlar zorunlu olmadığı halde kendi görev alanlarının dışına çıkarak sorumluluk alan, beklenenin her zaman fazlasını kendiliğinden yapan, "canı içinde" veya psikologların tanımıyla "içsel motivasyona" sahip insanlardı.

Ünlü komedyenimiz Cem Yılmaz'ın herkesi gülmekten kırıp geçiren bir hikâyesi vardır.

Hintli guru, aşramına gelen müritlerine tinsel yolculuklarında rehber olmaktadır:

"Sevgi nerede? – İçimizde..."

"Mutluluk nerede? – İçimizde..."

"Dünya barışı nerede? – İçimizde..."

Cem Yılmaz dayanamaz:

"Peki bütün bunlar içimizdeyse bunca yolu biz neden geldik?"

Motivasyon da bunun gibi bir şey galiba. Uğraşıp duruyoruz ama -yine Covey'nin deyişiyle- "insanların içinde yanan bu ateşi" dışarıdan tutuşturmanın sırrını daha uzun süre çözemeyeceğiz sanırım; belki de en iyisi böyle "canı içinde" insanları bulmaya öncelik verip onları görevlendirmek. Bulabilirsek tabii...

Vizyon Denen Şey...

"VİZYONER OLMAK", "VİZYON SAHİBİ OLMAK" GİRİŞİMCİLERİN EN ÇOK duymak istediği övgü sözleridir.

Vizyoner insanlar, kimsenin göremediğini gören, geleceğe yönelik planları ve hayalleri olan, azimle bu yönde ilerleyen, liderlik özellikleri taşıyan, cesur, kararlı insanlar olarak bilinir.

O nedenle, işler -görünüşte de olsa- iyi gittiği sürece, özellikle çalışanları patronlarına bu özelliklerini sık sık hatırlatır.

İşlerin gidişi tersine dönerse, vizyondan söz edilmez olur. Patron inanılmaz hatalar yapmıştır, başarısız olacağı başından belli olan boş hayallerin peşinden koşmuştur, "hayalperest"ten başka biri değildir.

Oysa başarı kadar başarısızlık da iş yaşamının ve girişimciliğin doğasında vardır. Sadece hayalperestler başarısız olmaz, başarısızlığın birçok nedeni olabilir. Vizyoner sıfatını hak etmeyen sıradan iş insanı ne kadar çoksa, hayalperest nitelendirmesini hak etmeyen başarısız iş insanı da o kadar fazladır.

Peter Drucker'ın çok sevdiğim sözüyle vizyon, neyle hatırlanmak istediğimizin tasviridir. Siz de vizyonunuzu araştırmak ya da gözden geçirmek istiyorsanız kendinize ileride hangi fark yaratan başarınızla, hangi kalıcı eserinizle hatırlanmak istediğinizi sorun – bakalım yanıtınız ne olacak...

Vizyoner insanlar büyük devletleri, dev kurumları, çığır açıcı inovasyonları yaratanlarla sınırlı değildir. Rekabet ortamında başarı kazanmış, bir anda parlayıp sönmemiş, kalıcı olmuş pek çok kuruluşun, projenin, ürünün arkasında vizyoner bir insan vardır. Bu anlamda vizyoner olmak, sadece patronun, yönetim kurulu başkanının, başyöneticinin özelliği olarak görülmemelidir. Her düzeyde görev yapanlardan nasıl inovasyon bekliyorsak, herkesten kendi alanında vizyoner olmasını beklemeliyiz.

"O halde dünyada vizyonerden bol bir şey yok" diyebilirsiniz. Doğrudur, ama dünyada bir o kadar da sahte vizyoner olduğundan gerçek vizyonerler yine de kendilerine duyduğumuz hayranlığı hak eder. Boş hayallerden ibaret sözde vizyonu gerçek vizyondan; gerçekleşemeyecek rüyalar peşinde koşan hayalperestleri gerçek vizyonerlerden ayırt etmek her zaman kolay olmaz.

Ben iş yaşamında karşılaştığım "vizyonerleri" değerlendirmek için kendimce bazı ölçütler kullanırım:

Vizyon, sağlıklı dozda bir gerçekçilikle harmanlanmış mı?

Gerçekleri temel almayan, somut verilerden yola çıkmayan hiçbir plan, proje başarılı olamaz. Her şeyden önce bulundukları ortamın gerçekçi bir analizini yapamayan, düşler dünyasında yaşayan vizyonerlere dikkatli yaklaşmak gerekir. Kendilerinin ve kuruluşlarının başarılarıyla aşırı ölçüde böbürlenenler, geçmişte benzer düşüncelerle başlatılıp hiçbir sonuca ulaşmamış başka "vizyoner" girişimler, gerçeklerden uzak yaşamanın bariz işaretlerini verir. Böyle insanlar çoğunlukla sadece varılacak noktadan bahseder, oraya nasıl varılacağı konusunda geliştirilmiş fikirleri yoktur.

Harika ürünler sözünü veren vizyoner iş insanları, ütopyalar vaat eden siyasi liderler, bu hedeflere nasıl varılacağına dair hayalci görünmeyen ipuçları ortaya koyamıyorlarsa, ben o vizyonları satın almak istemem. Büyük olasılıkla bir "vizyoner"le değil, bir hayalperestle veya daha kötüsü, bir "hayal taciri"yle karşı karşıya olduğumu düşünürüm.

Vizyonerimizin eli taşın altında mıdır?

Vizyonlarını tutkuya dönüştüren gerçek vizyonerler büyük işler başarabilir. Tutku olmaksızın yapılabilen işleri herkes yapabilir, bunun için vizyonerlere ihtiyaç yoktur. Tutkulu insanlar vizyonlarına giden yolda büyük özverilerde bulunmaktan çekinmez. Kendi olanaklarının sınırları içinde önemli maliyetlere katlanmadan vizyonlarını başkalarına satmak isteyenlere güvenilmez. Parlak gelen bir fikri yatırımcılara pazarlamak çabasında veya devlete arkasını dayayıp iş yapmak peşinde olmanın vizyonerlikle hiçbir ilgisi yoktur.

Vizyon, borçlarını ödeyebiliyor mu?

Bir girişimci projelerini borç aldığı kaynaklarla desteklemek yolunu seçebilir. Ancak aldığınız borçları geri ödemek için akılcı bir planınız yoksa veya böyle bir niyetiniz yoksa, gene de vizyoner görünmek ve vizyon satmak zor değildir. Vizyonerin sergilenen dünyasında fabrikalar, malikâneler, dev yatlar, uçaklar, helikopterler, etkileyici reklam kampanyaları, gösterişli

yaşantılar vardır. Ancak bilançonun bir de kimsenin bakmadığı öteki yarısı vardır ki orada da borçlar yazılıdır.

"Şampiyon boksör Mike Tyson rakipleri hakkında şöyle demişti: 'Hepsinin bir planı vardır, ta ki ağzının ortasına yumruğu yiyene kadar.' Siz iş insanlarının da mutlaka bir vizyonunuz vardır, ta ki kredilerin vadesi dolana kadar!"

Nezaket yoksunu bir dostumuzun, bir girişimciler grubunun sohbetinde anlattığı ve dinleyenlerin sinirlerini yerinden oynatan bu sözleri duyunca "üslubu bir kenara bırak, bu sözde şakanın yapılabiliyor olması sana ne anlatıyor, onu düşün" diye aklımdan geçirmiştim.

Ancak borç ödeme vakti gelinceye kadar dayanabilen vizyon kimseye yarar getirmez. Başkasının parasıyla satın alınan vizyon içi hava dolu renkli bir balondan farksızdır.

Vizyon iyi yönetişimle destekleniyor mu?

Vizyoner bir iş insanının başarıları iyi yönetişimden güç almazsa uzun dönemli olmaz. Çok başarılı girişimlerin hayata geçtikten bir süre sonra kötü yönetim nedeniyle ortadan silinmesinin sayısız örneği vardır. Büyük vizyoner iş insanı Henry Ford'un endüstride devrim yaratan şirketini kötü yönetim nedeniyle batma noktasına getirmiş olduğu herkesçe bilinir.

Profesyonellere yeterince yetki vermeyen organizasyonlar, hissedar aile üyelerinin oyuncağına dönüşmüş şirketler, gündemdeki girişim konusunda bilgi ve deneyim sahibi yönetici ve uzmanların ortada gözükmemesi, yönetişim ve organizasyonda göze batan çarpıcı hatalar, durup düşünmeyi gerektiren sinyallerdir.

Bir kurumda gerçekten iyi yönetişim varsa, her kademede vizyon sahibi insanlar göreve getirilir ve vizyonlarını gerçekleştirecek ortamı bulur.

"Vizyoner" sözcüğü uzun vadeyi görebilmeyi akla getirir. Gerçek vizyonerlerin içinde kendilerinin bulunmadığı bir gelecekte yaşadığı söylenebilir. Bu açıdan vizyonerlik ve liderlik kavramları arasında çok yakın bir ilişki vardır. Kendi görev veya yaşam sürelerini aşan bir ufka sahip olmak, farklı alanlarda karşımıza çıkan vizyoner liderlerin ortak özelli-

ğidir. O nedenle bir liderin vizyoner olup olmadığı gerçekte ancak uzun vadede anlaşılabilir.

Vizyoner siyasi liderler, insanları büyüleyen, boş vaatlerle dolu konuşmalar yapanlar değil, geleceğin ihtiyaçlarını karşılayacak kalıcı reformları ve kurumları hayata geçirenlerdir.

"Benim naçiz vücudum elbet bir gün toprak olacaktır. Ama Türkiye Cumhuriyeti ilelebet payidar kalacaktır" diyen Mustafa Kemal Atatürk, böyle diyebildiği ve her şeyi böyle bir amaçla yaptığı için büyük bir lider ve büyük bir vizyonerdir. Öyle olmasaydı onun adına sadece tarihin en büyük askerleri listesinde rastlardık.

Gerçek anlamda vizyoner girişimci ve yöneticiler de vizyonlarını ileri taşıyacak kurumları oluşturanlar veya geliştirerek değiştirenlerdir. Kalıcı fark yaratmak, para kazanmaktan başka başarısı olmayan iş insanlarıyla vizyoner iş insanlarını birbirinden ayırır.

İş yaşamında da başarılı yöneticiler ve girişimcilerle vizyoner liderleri birbirine sık sık karıştırırız.

Yöneticilikte işlerin doğru yapılıp yapılmadığı "nasıl" sorusunun yanıtına bağlıdır. Nasıl yapılacağını bilirseniz işi doğru yaparsınız. Doğru işi yapıp yapmadığımızı anlamak için ise "niçin" sorusunu sormamız gerekir. Vizyoner liderler durmadan bu sorunun yanıtını arar. "Niçin" sorusu bizi doğrudan temel amaca, geleceğe, vizyona götürür. Vizyon olmadan bu soruyu yanıtlamak mümkün değildir.

Başta Vehbi Koç ve Sakıp Sabancı olmak üzere, özel kesimimizin bin bir yokluk ve zorlukla mücadele ederek büyük sanayi kuruluşlarının temellerini atan öncüleri vizyoner insanlardı. Ülkemizde çok az sanayi ürününün yapılabildiği bir dönemde Türk hekimlerinin kendi ülkelerinde üretilen ilaçlara güvenini kazanmayı hayal eden ve bunu başaran, aynı zamanda İstanbul'da dünya çapında bir sanat festivali yapılabileceğini düşünüp bunu gerçekleştiren Nejat Eczacıbaşı da vizyoner bir iş insanıydı.

Vehbi Koç'u, Sakıp Sabancı'yı, Nejat Eczacıbaşı'nı gerçek anlamda vizyoner iş insanları olarak hatırlamamızın nedeni, yaptıkları yatırımlardan çok meydana getirdikleri kurumlardır. Yarattıkları kurumlar olmasaydı, vizyonları kendi yaşam süreleriyle sınırlı kalır, bir zamanlar başarılı işler yapmış iş insanları olarak özel kesimimizin tarihinde birer satırla yer alırlardı.

Türkiye'de ve dünyada başarı çizgilerini uzun süreler devam ettirmiş kuruluşlara bakın. Onlardan "sağlam kurum", "başarılı kuruluş", "iyi yönetilen şirket" diye söz edilir. Kimse onlara "vizyoner kuruluş" demez. Olsa olsa kurucularına böyle bir nitelik atfedilir. Oysa o vizyon yıllar içinde sağlam bir kurumun bünyesinde sağlıklı yönetişimle desteklenmiş, tazelenmiş, sayısız vizyoner insana nice vizyoner kararlar alma ve vizyonlarını gerçekleştirme olanağı vererek bugünlere taşınmıştır.

Vizyonu kurumlar yaşatır ve başarıya ulaştırır. Boş hayallerle güçlü vizyonlar kurumsal süreçler içinde birbirinden ayrılır. Ortaya atılan sahte vizyonlar çoğu zaman göz kamaştırıcı ışıklar içinde sahnede boy gösterdiklerinden pırıltının ardındaki gerçek tabloyu görmek kolay olmaz. Vizyona ancak kurumsal perspektiften bakarsak görüntü netleşir.

"Büyük Veri"yi Solumak

GENERAL ELECTRIC'İN YÖNETİM KURULU BAŞKANLIĞINI VE BAŞYÖNETİciliğini yaptığı 1981-2001 yılları arasında şirketinin değerini 12 milyar dolardan 280 milyar dolara çıkaran ve *Fortune* dergisi tarafından "yüzyılın yöneticisi" ilan edilen Jack Welch, yöntemleri çok eleştirilen ama kuşkusuz söylediklerine kulak verilmesi gereken bir kişi. Bakın Jack Welch ne diyor:

"Şirketin dışındaki değişim hızı içindeki değişim hızından büyükse, son yakındır."

Gittikçe hızlanan bir değişim çağında yaşadığımızdan şüphe eden var mı?

Yaşam süremiz içinde minibüs büyüklüğündeki bilgisayarların binlerce kat güçlenerek ve ucuzlayarak cebimize girdiğine tanık olduk. Mikroişlemcilerin gücünü bir buçuk, iki sene gibi sürelerde ikiye katlayan üstel (eksponansiyel) artış, yüksek oranlı üstel değişimi teknolojinin hemen her dalında kural haline getiriyor. Bilgisayar teknolojilerinde beklenen gelişmeler bu artışı daha da hızlandırırsa nasıl bir değişim sürecine gireceğimizi hayal etmekte zorlanıyoruz.

Biz ise kısa sürelerde birkaç misli büyümelere veya küçülmelere alışık değiliz. Temelleri görece düşük nüfus artışı veya makroekonomik değişim hızlarına dayanan yüzde üç, beş, on gibi oranlarla bütçelerimizi, planlarımızı yapmaya devam ediyoruz.

Jack Welch'in sözlerini hatırlayınca kaygı duymamak mümkün değil. Ortada ciddi bir sorun var, şimdi ne yapacağız?

Eczacıbaşı'nda "DijitalİZ" başlığıyla yaptığımız toplantılarda dijital dönüşüm haritamızı, elde ettiğimiz gelişmeleri çalışanlarımızla paylaşıyoruz, bu alanda dikkat çeken firmaların temsilcilerini dinliyoruz, Topluluğumuzdaki başarılı dijital dönüşüm projelerini ödüllendiriyoruz. Google, Getir, Yemeksepeti, Hepsiburada gibi şirketlerin yöneticileri konuk konuşmacılarımız olarak bu toplantılara katıldılar ve çok büyük ilgiyle izlendiler. Çünkü onlar "dijital doğan" şirketler, biz ise "dijital dönüşümü gerçekleştirmeye çalışan" bir kuruluşuz. Farklı dünyalardan geliyoruz, ama artık hepimiz dijital teknolojilerin dünyasında yaşıyoruz. Önümüzdeki yıllarda ayakta kalabilen şirketler bu dünyaya uyum sağlayabilenler olacak.

Son elli yıl içinde üç dalgayla gelen dijital teknoloji, şimdi dünyamızı hızla değiştiriyor: İlk aşama, 1970 ve 80'lerde etkilerini yaşadığımız "bilgi-

sayarlaşma"ydı. Önce büyük boyutlu merkezi bilgi işlem birimlerinde, daha sonra kişisel bilgisayarlarla şirket yönetimine ilişkin işlerimizi daha hızlı, daha kolay, daha etkin biçimde yapmaya başladık. 1990'larda hayatımıza giren internet, bilgisayar teknolojisinin iletişime uygulanmasına olanak vererek verimlilik artışında ve değişim hızında tam bir patlamaya yol açtı. Yapılan işler temelde değişmedi, sadece analog teknolojilerin yerini dijital teknolojilerin almasıyla şekil değiştirdi. İnternetten yararlanabilen şirketler büyük verimlilik artışları elde ettiler, eski yöntemlere takılı kalanlar ise küçüldüler veya yok oldular.

Şimdi ise dijital dönüşüm çağını yaşıyoruz. Bu dönüşüm şirket yönetiminin ve faaliyetinin her boyutunu kökünden değiştiriyor.

Eski dönemlerde müşterimizle iletişimimiz tek yönlüydü. Ürünümüzü müşterimize tanıtır, onun satın alma kararı vermesini sağlamaya çalışırdık. Şimdi ise müşterimizle satış öncesinde ve sonrasında çift yönlü bir iletişim ve karşılıklı etkileşim içindeyiz. Onun sadece satın alma kararı vermesini beklemiyoruz. Aynı zamanda ürünümüzle ilgili geribildirimde bulunmasını, başka potansiyel müşterileri de etkilemesini, hatta sosyal medya platformlarında bize destek veren bir etkileyici olmasını bekliyoruz.

Rakiplerimizle ilişkilerimiz de yeniden şekilleniyor. Dijital çağın Meta (Facebook), Amazon, Microsoft, Alphabet (Google), Apple gibi dev teknoloji firmaları reklamverenler, müşteriler ve yazılımcılar için rekabet ederken bir yandan da birbirleriyle yoğun ve şaşırtıcı işbirliği uygulamaları geliştiriyor. İki veya daha fazla sayıda farklı müşteri grubunu bir araya getiren dijital platformlar hızla büyüyor, bazıları dünyanın en büyük şirketleri arasına giriyor. Bugün dünyanın en yüksek değerli beş kuruluşundan üçü (Apple, Alphabet ve Microsoft) gelişmelerini platform iş modeliyle sağlamış bulunuyor. Rakipleriyle aynı platformu paylaşan kuruluşlar hem kendi doğrudan çevrimiçi satışları hem de geleneksel kanallardan yapmaya devam ettikleri satışlar nedeniyle kendi kendileriyle rekabet ediyor.

Endüstriler arasındaki ayrımlar belirsizleşiyor. Örneğin, cep telefonu üreticileri artık kamera üreticilerinin en önemli rakipleri oldu. Fotoğraf makinelerinin önde gelen markalarından Leica geçtiğimiz yıl Leitz Phone 1 adıyla ilk cep telefonunu pazara sundu. İnsansız taşıtlar alanında çalışmalarını

sürdüren Alphabet belki bir gün otomotiv sanayisinin önemli markaları arasına girecek. Öte yandan elektrikli otomobillerin öncü markası Tesla'nın, pil alanında kazandığı büyük yetkinlikler nedeniyle elektrik enerjisi sağlayan firmalara rakip olması bekleniyor. Yeni rakiplerimizin hangi sektörden geleceği hiç belli değil.

Verinin anlamı ve önemi değişiyor. İşletmelerin yönetiminde verilerin işlenmesiyle sağlanan bilgilerden her zaman yararlanıldı. Ancak eskiden zahmetli süreçlerle ulaşılan, kaydedilen, düzenlenen ve saklanan veriler artık olağanüstü kolaylıkla, çok büyük miktarlarda, çok kısa sürelerde elde edilebiliyor ve saklanabiliyor. Her bir işlem, her bir tıklama, işletmelere büyük miktarlarda veri kazandırıyor. İşletmelerin dev boyutlu veri birikimlerine artık "büyük veri" (*big data*) adı veriliyor. İşte dijital dönüşüm, bu veri birikimlerinin bulut bilişim, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi dijital teknolojiler kullanılarak işletmeler için yeni, çok güçlü ve çok önemli bir kaynağa dönüşmesi anlamını taşıyor.

İnovasyon süreci dijital teknolojilerle hızlanıyor. Geliştirilen yeni ürünlerin test edilmesi, pazar verilerinin ve müşteri yorumlarının toplanması, yapılan iyileştirmelerin değerlendirilmesi, daha önce görülmemiş kısa sürelerde ve düşük maliyetlerle gerçekleştirilebiliyor.

Nihayet, dijital teknolojiler firmaların müşterilerine sunduğu değer önerilerini değiştiriyor. Müşterilerin beklentileri hızla değiştikçe firmalar müşterilerin hangi ihtiyaçlarına cevap verdiklerini sürekli yeniden düşünmek zorunda kalıyor. Rekabet avantajının geçici olduğu, temellerinin devamlı gözden geçirilmesi gerektiği bilinci yerleşiyor. Otomobiller ortaya çıkınca batan kamçı üreticilerinin bilinen örneği, dijital çağda binlerce defa tekrarlanıyor.

Dijital çağda değer önerisini başarıyla değiştiren kurumlar arasında *Encyclopedia Britannica* örneğine sıklıkla rastlanıyor. Bir zamanlar kitaplıklarımızın raflarını dolduran ansiklopediler *Wikipedia* ve diğer dijital bilgi kaynakları karşısında kaybolup gitti. Basılı ansiklopediler yayımlamaya son verip eğitime yönelik yeni dijital ürünler geliştirerek dijital dünyada yeniden doğan *Britannica* ise en kârlı dönemlerini yaşıyor. Bu öykünün başka ilginç bir yönü, dijital dünyada doğmuş olan Microsoft'un *Encarta* adlı ansiklopedisinin kısa bir yayın döneminden sonra silinip gitmiş olması...

Encyclopedia Britannica örneği dijital dünyada yaşam hakkına sahip olmak için dijital doğmuş olmanın gerekmediğini gösteriyor; her durumda dijital dönüşümü başaran kuruluşlar rakiplerine üstünlük sağlayabiliyor.

Eczacıbaşı da dijital doğmuş bir şirket değil, dijital olmak için DNA'sını değiştirmeye çalışan bir şirket. Dijitalleşmenin kimin yönetiminde ve ne zaman yapılması gerektiği konusunda en küçük bir şüphemiz yok: En üst düzey yöneticilerin liderliğinde ve hemen şimdi, mutlaka rakiplerimizden önce...

Kuruluşumuzda dijital dönüşüm, kardeşim ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcımız Faruk Eczacıbaşı'nın bilişim teknolojileri alanındaki deneyimlerinden güç alıyor. Dijital dönüşümün lideri ise kızım Esra Eczacıbaşı Coşkun. Esra dijital dönüşümde en büyük önceliğimizi şöyle tanımlıyor:

"Doğru veriyi toplamak ve bu veriyi analiz etme yetkinliğini kazanmak."

Dijital dönüşümün dijital teknolojilere yatırım yapmak, bilgi işlem alanında yeni teknolojileri devreye sokmaktan ibaret olmadığının bilincindeyiz. Dijital dönüşümü iş stratejilerimizde bir bütün olarak ele almaya büyük önem veriyoruz. Son dört yılda çok yol aldık, daha gidecek çok yolumuz var. DNA'mızı değiştirmek kolay bir şey değil.

Dijital Dönüşüm (*Digital Transformation*) kitabının yazarı Thomas M. Siebel, şirketler dünyasındaki değişim süreciyle yeryüzündeki canlıların evrimi arasında ilginç bir paralellik kuruyor. Darwin'den sonra evrim öğretisini geliştiren bilim insanları, evrim sürecinin düz bir çizgi şeklinde değil, uzun yavaşlama süreleri arasında gerçekleşen ani patlamalarla ilerlediğini ortaya koydu. Son 500 milyon yıl içinde canlılar dünyasında beş büyük yok oluş yaşanmış. Her seferinde canlı türlerinin yüzde 75-96'sı çeşitli nedenlerle birdenbire yok olmuş, yerlerini evrimle gelişen başka canlı türleri almış. Her yok oluş canlılar dünyasında yeni bir başlangıç olmuş. İlginç bir gözlem, evrimin duraksar göründüğü sürelerin giderek kısalmış, toplu yok oluşların ise sıklaşmış olması...

Yeni teknolojilerin doğuşuyla şirketler dünyasında yaşanan ve giderek sıklaşan altüst olmalar da bu süreci hatırlatıyor. Her yeni teknolojik devrim yarattığı koşullara uyum sağlayamayan kuruluşları yok ediyor, bu teknolojileri uygulamakta öncülük edenler ise yeni dönemin galipleri oluyor. İşte dijital teknoloji çağı dünyayı sararken böyle bir sınavın içindeyiz.

Evrim sürecinde denizlerden karaya çıkan canlılar oksijen solumayı sağlayan ciğerler geliştirerek hayatta kaldılar. Biz de "büyük veri"yi solumayı öğrenemezsek yaşam süremiz pek uzun olmayacak.

Tony Saldanha'nın *Why Digital Transformations Fail* [Dijital Dönüşümler Niçin Başarısız Olur] kitabında belirtildiğine göre dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştiren şirketlerin oranı çok yüksek değil, koydukları hedeflere göre ortalama başarı oranı yüzde 30 düzeyinde... O zaman bu yüzde 30'un içinde yer almak için çalışmaktan başka çaremiz yok.

Dijital teknoloji çağında en büyük tehditler de en büyük fırsatlar da dijital dönüşümde yatıyor.

Özetle, Jack Welch'in işaret ettiği tehlikeden kurtulmanın yolu dijital dönüşüm...

"İnovasyon Merkezi"

PROFESÖR ERNST CHAIN BENİM LONDRA'DA KİMYA ÖĞRENİMİ YAPTIĞIM yıllarda (1968-72) en büyük kahramanlarımızın başında gelirdi. Penisilini keşfederek tıpta devrim yaratan ve bu keşfiyle Nobel ödülü alan Profesör Chain, yaşayan en büyük bilim insanlarından biriydi. Üniversitemiz Imperial College'ın biyokimya bölümünü kurmuş ve alanında Avrupa'nın en önemli araştırma merkezlerinden biri konumuna getirmişti. Bizim öğrencilik yıllarımız onun kariyerinin son dönemine rastlamıştı; artık derslere girmiyordu, ondan ders almak onuruna erişemedik. Ama onu binaya giriş ve çıkışları sırasında görebilmek bile arkadaşlarımızla aramızda haber konusu olabilecek kadar önemli bir olaydı.

Bir gün bir başka ünlü hocamız, organik kimya bölümümüzün başkanı Profesör Derek Barton'la bir sohbet sırasında bir arkadaşımız kendisine,

"Profesör Chain penisilini nasıl keşfetti?" gibi bir soru sordu.

Kendisi de Nobel ödüllü bir bilim insanı olan nezaket timsali Profesör Barton konuya çok yüzeysel baktığımızı anlamıştı. Ancak "iş bu kadar basit değil" demedi; dostu Profesör Chain'in başarısını küçümsemek anlamına çekilebilecek bir yorum yapmak da aklının ucundan geçmezdi.

"Penisilinin keşfinin hikâyesi çok ilginçtir" dedi. "Ben size bir kitap önereyim, beğeneceğinizi düşünüyorum."

İlaç sanayicisi bir babanın oğlu olmaktan da gelen bir merakla Profesör Barton'ın önerdiği kitabı yutar gibi okudum.

Penisilinin hikâyesi uzundu, çok sayıda bilim insanının katkılarını kapsıyordu. Hikâyenin başında İskoç bakteriyolog Alexander Fleming'in 1928 yılında yaptığı çok önemli bir gözlem vardı. Fleming Londra'da bir hastanenin araştırma bölümünde inceleyeceği bakterileri üretmek için çalışmalar yaparken, tesadüf eseri açık kalan bir pencereden hava akımıyla giren ve kültürlerin üzerine yerleşen bazı sporların bakterileri öldürdüğünü fark etmişti. Enfeksiyonlarla mücadelede yeni bir çığır açan ve tıp tarihinin en önemli dönüm noktalarından biri sayılan penisilinin bulunması böyle bir tesadüfle gerçekleşmişti.

Ancak penisilinin yaygın kullanıma giren ilk antibiyotik niteliğini kazanmasına kadar gidilecek daha çok uzun bir yol vardı. Laboratuvarlarda üretilebilen kısıtlı miktarlarla enfeksiyonların iyileştirilebileceği görülüyor, ancak miktarlar yeterli olmadığından hastalar sonunda kaybediliyordu. Penisilin etkin maddesinin saflaştırılması, kullanılabilir bir ilaç olarak

yeterli miktarlarda üretilebilmesi için yıllar geçmesi gerekti. İşte bu çok zahmetli çalışmalar önce Oxford Üniversitesi'nde çalışan iki bilim insanı, Avustralya asıllı Howard Florey ve Almanya'dan İngiltere'ye göç etmiş olan Ernst Chain tarafından laboratuvarlarda, sonra da ABD'deki ilaç üretim tesislerinde yapıldı. Penisilin, 1941'den itibaren salgın hastalıkların ve enfeksiyonların tedavisinde yaygın olarak uygulanmaya başlandı, İkinci Dünya Savaşı boyunca yoğun biçimde kullanıldı ve milyonlarca insanı ölümden kurtardı.

Fleming, Florey ve Chain, penisilinin bulunuşundaki katkıları nedeniyle 1945 Nobel Fizyoloji ve Tıp Ödülü'nü paylaştılar. Ayrıntıları öğrenince hizmetleri karşısında üçüne de büyük saygı duymamak mümkün değildir. Böylece "bir gün Profesör Chain laboratuvarda penisilini keşfediverdi" diye bir şey olmadığını öğrendik; ama kendisine saygımız azalmadı, tam tersine daha da arttı. Bugün mezunu olduğu Imperial College'da Sir Alexander Fleming'in adını taşıyan bir bina var. Sir Ernst Chain'in adı ise Imperial College'ın biyokimya bölüm binasına verildi.

Penisilin bir keşif mi, yoksa bir icat mı? İkisi de değil. Ne zaman bir buluş için "keşif" veya "icat" sözcüklerinden birini tam uygun bulmasam anlarım ki burada bir "inovasyon"dan söz ediyoruz. Penisilin bir inovasyon... Hikâyesi de inovasyon sürecini anlamak isteyenler için çok değerli dersler içeriyor. O nedenle de son dönemlerde gündemimizden hiç eksik olmayan inovasyon konusunda ne zaman araştırma yapsam kaynaklarda penisilinin hikâyesine rastlıyorum.

İnovasyonlarda tesadüflerin rolü... Bir buluşun gerçekleşmesinden kullanılır hale gelmesine kadar geçen uzun süreler... Aşılamaz gibi görülen sorunlar nedeniyle yaşanan düş kırıklıkları... Buluşun yararına inanmayanların çıkardıkları engeller... Çok çeşitli uzmanların katkısını gerektiren, zorluklarla dolu çalışmalar... Adı öne çıkan kahramanların yanı sıra vazgeçilmez bir ekibin katkıları... Buluşu mümkün kılan bilimsel temellerin buluş uygulamaya konduktan sonra, bazen de çok sonra, açıklığa kavuşturulması... Ünlü inovasyon hikâyelerinin neredeyse hepsinde bunlara rastlamak mümkün.

Biz "mucidin kafasında birdenbire yanıveren ampul" hikâyelerini çok severiz. Hamamdan "Eureka!" diye fırlayan Arşimet, kafasına elma düşen Newton, benzen molekülünün formülünü rüyasında çözen Kekulé

popüler bilim tarihinin en renkli simalarıdır. Oysa bu buluşların arkasında bir kısmını bildiğimiz, bir kısmını bilmediğimiz ne hikâyeler, onlara emek vermiş nice insanlar vardır...

"Mucit" denince akla gelen belki de ilk isim olan Thomas Edison'a atfedilen meşhur bir söz var: "Dehanın yüzde biri ilham, yüzde doksan dokuzu terdir" diyor Edison. En çok bilinen "icadı" elektrik ampulü de aslında bir inovasyon. Vakum içinde ince bir telden elektrik geçirerek ışık elde etmek Edison'un fikri değil. Sayısız deney yaparak ve başkalarının deney sonuçlarından da yararlanarak uzun süre ışık verebilen, kullanılabilir ampulü yapmak Edison'un büyük inovasyonu...

İnovasyon hakkında dersler içeren bir başka öykü, bizi hem bugünkü güncel sorunlarımız hem de ülkemizle ilişkisi nedeniyle çok ilgilendiriyor. Son iki yıl içinde yaşamımızı altüst eden COVID-19 salgınını aşılar sayesinde kontrol altına aldık. Salgının neden olduğu ağır vakalar ve ölümler aşıların etkisiyle çok azaldı. İnsan sağlığı açısından aşıların ne kadar önemli bir buluş olduğunu bir kez daha anladık. Aşıların tarihini araştırdığımız zaman karşımıza Britanyalı doktor ve araştırmacı Edward Jenner'ın adı çıkıyor. Sığırlarda görülen ve öldürücü çiçek hastalığının hafif bir türü olan enfeksiyonlara neden olan virüslerden yararlanarak 1796 yılında ilk çiçek aşısını geliştiren Jenner, tarihe "immünolojinin babası" ve "dünya tarihinde en fazla hayat kurtarmış olan insan" olarak geçmiş bulunuyor.

Büyük bir bilim insanı olan Jenner bu sıfatları şüphesiz hak ediyor. Ancak birçok inovasyonun hikâyesinde olduğu gibi, konunun ayrıntılarını araştırınca, bu tarihi dönüm noktasının gerisinde pek çok ilginç gelişmenin olduğunu görüyoruz. Bunların arasında, İngiltere'nin 1716'da Osmanlı İmparatorluğu'na elçi atadığı Edward Wortley Montagu'nun eşi Lady Mary Montagu'nun İstanbul'da yaptığı gözlemler de var: İngiltere'de büyük insan kitlelerinin ölümüne neden olan çiçek hastalığı o zamanlar Osmanlı İmparatorluğu'nda o kadar korkulan bir sorun değil. Bunun nedeni Lady Montagu'nun İstanbul'da dikkatini çeken bir aşılama yöntemi: Çiçek hastalarının yaralarından alınan birkaç damla cerahatin sağlam insanların damarlarına aktarılmasıyla hastalığın önlenmesi İstanbul'da yaygın bir uygulama. Lady Montagu bu gözlemlerini Londra'ya yazdığı mektuplarla dostlarına aktarmakla kalmıyor, çocuklarını da bu yöntemle çiçek hastalığına karşı aşılatıyor.

Neden o zamanlarda dünyada en çok insan ölümüne yol açan hastalığa karşı Osmanlı'da yaygın olarak kullanılan bu yöntem, Jenner'dan 80-100 yıl önce "immünolojinin babasının" bizim topraklarımızdan çıkmasına yol açamıyor? Çünkü yeni fikirlerin araştırılmasına, paylaşılmasına, geliştirilmesine olanak veren bir ortam yok. Bundan beklenen bir yarar da yok. İçimize kapalıyız, belki de çiçek hastalığının başka ülkelerde ne kadar büyük bir felaket olduğunun farkında bile değiliz.

Yaşamımızı etkileyen büyük inovasyonlar hep bilim ve teknik alanından da gelmiyor.

Kimya mühendisliği alanında lisansüstü eğitim için ABD'ye giderken babamın bana bir öğüdü olmuştu.

"Bilim ve teknik dışındaki konulara pek ilgi duymadığını anlıyorum" demişti babam. "Ama iş yaşamına gireceksen üniversitede muhasebe dersleri almanı tavsiye ederim. İş yaşamında kullanılan dil muhasebenin dilidir."

Ben de babamın önerisine uyarak, MIT'deki işletmecilik okulu Sloan School of Management'in muhasebe derslerine yazıldım, karda kışta oflaya puflaya mühendislik bölümlerinden apayrı bir binada olan bu okulun yolunu tuttum... Dersler ilerledikçe muhasebeyi sevmekle kalmadım, muhasebenin temeli olan çift taraflı kayıt sisteminin ne kadar büyük bir inovasyon olduğunu anladım. Bu sistemin tarihiyle ilgili kim bilir kaç kitap okudum, bugün kullandığımız işletme yönetimi disiplinlerinin doğuşunda rol oynamış olan inovasyonlar benim için ayrı bir merak konusu oldu.

Etrafımıza baktığımızda nerede iyileşme, ilerleme görüyorsak orada mutlaka inovasyona rastlıyoruz. Aslında tarih boyunca insanların refahını artırmış, yaşam standartlarını yükseltmiş, her türlü gelişmişlik göstergesini iyileştirmiş olan tek bir şey var: İnovasyon... O nedenle iş insanları olarak her şeyden önce inovasyonun sadece ürün geliştirme olmadığını, her alanda inovasyona ihtiyacımız olduğunu anlamak zorundayız.

Biz iş insanları, inovasyonun ancak ekip çalışmalarıyla ve inovasyonu besleyen bir kurum kültürüyle gerçekleştirilebileceğini kabul edersek istediğimiz inovasyon ortamına yaklaşmakta önemli bir adım atmış oluruz. Laboratuvarında tek başına çalışırken kafasında bir ışığın parlamasıyla inovasyon yapan insanlar çok azdır. Fikirlerin açıkça paylaşılamadığı, yeniliklere karşı direnilen, tabuların düşünceleri sansürlediği,

risk almaktan kaçınılan ortamlarda inovasyon beklemek ise hayalcilikten başka bir şey değil.

2011 yılında açtığımız VitrA İnovasyon Merkezi'nin projesini o zamanki CEO'muz Erdal Karamercan bana getirdiğinde,

"Fikir de, proje de mükemmel" demiştim. "Ama acaba 'inovasyon' yerine Türkçe bir isim bulsak daha iyi olmaz mı?"

Karamercan, "Bence çok geç," demişti, "bu kelime yerleşti artık. Alışacağız, 'enflasyon' gibi..."

Galiba şöyle bir soru sorsaydım daha doğru olurdu:

"İnovasyonu bir merkeze hapsetmek zorunda mıyız?"

Biraz Hafiflesek...

BİR İTİRAFLA BAŞLAYAYIM, LAFI HİÇ DOLANDIRMADAN: ASIK SURATLI insanlardan hiç hoşlanmam. Hele böyle insanlarla birlikte çalışmayı hiç istemem. Günümüzün büyük bölümünü işyerimizde geçiriyoruz, niçin yüzü gülmeyen insanlarla yıllar boyu birlikte olalım?

Eğlendirilmek istediğimden veya buna ihtiyacım olduğundan değil. Böyle insanların işyerinin enerjisini düşürdüğüne inanırım. Ayrıca sağlıklı insan ilişkileri kuramadıklarını, ekip çalışması yapamadıklarını, sorun çözmekte de önemli eksikleri olduğunu düşünürüm.

Amerikalı ünlü şair Maya Angelou,

"Gülmeyen birine güvenmem"

derken tam tamına benim duygularımı dile getirmiş.

Çocukken çok gülüyoruz. Dört yaşındaki bir çocuğun günde ortalama 300 kere güldüğü söyleniyor. Kırk yaşına geldiğimizde ise ortalama iki buçuk ayda 300 kere gülüyoruz. Yaşımız ilerledikçe ciddiyetimiz artıyor. Hele iş yaşamına girip lacivertleri, grileri kuşanınca gülmeyi neredeyse unutuyoruz. İş insanları ve akademisyenler en az gülen insanlar olarak görülüyor. Ciddi işlerin mutlaka asık suratla yapılması gerektiği gibi bir inancımız var herhalde. Veya yüzümüzü asmazsak insanların ciddiyetimizden şüpheye düşecekleri kaygısına kapılıyoruz.

Gülmenin sağlığımıza ne kadar yararlı olduğunu bilsek daha fazla güler miyiz acaba? Öyle bir ilaç düşünün ki beynimizin, morali ve motivasyonu yükselten dopamin hormonunu; empatiyi, güven duygusunu güçlendiren ve ilişki kurmamızı kolaylaştıran oksitosin hormonunu; vücuda iyilik hali kazandıran ve mutluluk hormonu olarak bilinen endorfini salgılamasını sağlasın; aynı zamanda strese neden olan kortizolu düşürsün... Gülmek böyle bir şey işte; tek yan etkisi de faydalarının çevremize kolayca yayılması... Boşuna "en iyi ilaç gülmektir" dememişler!

"Bunca sorunla boğuşurken nasıl gülelim?" dediğimiz zaman da aslında konuya tam ters açıdan bakmış oluyoruz. Yaşamımızdaki bin bir soruna güler yüzle yaklaşmayı başarabildiğimiz zaman çözümlere ulaşma şansımız artıyor.

Gülmesini bilmekle mizah yeteneği arasında doğrudan bağlantı yok. Gülebilen insanlar mutlaka üstün bir mizah anlayışına sahip olmayabiliyor, ama mizahı anlamaya ve bu duygularını geliştirmeye yatkın oluyor. Mizah yeteneğine sahip olmak, komik olmak anlamına gelmiyor.

Usta bir komedyen olmak, insanları uzunca süreler eğlendirebilmek ve güldürebilmek, farklı bir yeteneği, buna ek olarak da bazen özel bir eğitimi ve bolca pratiği gerektiriyor. İnsan ilişkilerinde çok ihtiyacımız olan mizah anlayışı için ise mizahi yanı olan olayların farkına varabilmek, bunları en azından gülümseyerek karşılayabilmek, oluşan neşe ortamını insanlarla paylaşabilmek, şakalardan anlamak, yerinde ve ölçülü olanların zevkine varabilmek yeterli...

Mizah ciddi bir konu, çünkü mizahın değerini bilen ve mizahı kullanmayı öğrenenler liderliğin çok etkin bir silahını elde ediyor. Liderlerin mizah anlayışıyla onlara duyulan güven arasında şaşırtıcı bir ilişki var. Araştırmalar mizah yönü güçlü olan liderlere daha fazla güven duyulduğunu gösteriyor. Belki bu da başka bir olguyla ilişkili: Araştırmalara göre mizah yeteneği zekâ düzeyiyle bağlantılı ve genellikle insanlar bu bağlantının farkında. Mizaha yatkın liderler zeki olarak algılanıyor. Ne kadar çok insanın sırf yöneticilerine güvenmedikleri için işlerinden ayrıldığını düşününce bu bulguların önemini daha iyi anlıyoruz.

Her şeyi bilen, tüm çalışanlara tepeden bakan, yanılmaz ve yenilmez liderler devri geçti. İnsanlar liderlerin tanrılara değil, kendileri gibi ölümlü insanlara benzemesini bekliyor. Kendileri gibi ara sıra yanılabilen, duyguları olan, sevinen, üzülen, şakalaşan, gülen insanları lider olarak görmek istiyorlar ve onlara güveniyorlar. O nedenle liderlik konumunda olanların ara sıra kendileriyle de hafifçe alay edebilmesi mizahın belki de en etkili kullanımı... Mizah duygusu gelişmiş liderler bunu, kendi yetkinliklerini küçümser bir tavra girmeden yapmayı başarıyor. Öte yandan başka insanlarla alay etmenin mizah olmadığını, daha doğrusu mizahın en alt basamağını oluşturduğunu ve ancak insanları kırmadan yapılırsa bir değer taşıdığını anlıyorlar. Pazarlıklarda, zorlu müzakerelerde ortamı yumuşatarak ve ortak noktaları öne çıkararak sonuçlara ulaşmak için de liderlerin elinde etkili bir araç mizah. Kısacası, ciddi bir liderlik stratejisi.

Bu noktada kaçınılmaz olarak şu soru akla geliyor: Bizim yaşamımızı en çok etkileyen liderler, siyasi liderler... Liderlikte mizah o kadar etkiliyse onların bu kadar mizahtan uzak olmasının nedeni ne olabilir?

Birçok siyasetçimizi yakından tanıma fırsatını elde ettim, özel sohbetlerde mizah yönlerinin ne kadar güçlü olduğunu gördüm. Ancak kamu-

oyu önündeki konuşmalarında mizahın bir kırıntısına dahi rastlamayınca hep şaşırdım. Mizah yönleri iyi bilinen Süleyman Demirel, Erdal İnönü gibi liderlerimizin ise istisna oluşturduklarını düşünmüyorum, bu yeteneklerini kamuoyu önünde daha fazla kullanmamış olmalarını ilginç buluyorum. Bu sorunun kanımca bir tek yanıtı olabilir: Siyaset dünyamızda mizah prim yapmıyor, yarar sağlamıyor. Belki de "memleket meselelerini ciddiyetten uzak insanlara emanet etmiş olmak" gibi bir izlenim oluşturmaktan kaygı duyuluyor. Belli ki öfke ve hırçınlığın siyasette getirisi mizahtan daha fazla. Tersi geçerli olsaydı bunca usta siyasetçimiz mutlaka mizahtan yararlanırdı; kimsenin mizahı "keşfetmesine" gerek yok.

Yeterince tanımadığımız siyaset dünyası hakkında yorumlarda bulunmaktan vazgeçip, kendi alanımıza, iş dünyasına dönelim. Mizahı kullanmasını bilen liderlerin yöntemlerinden biri de, kurumlarında mizaha yeşil ışık yakan bir kültürün yerleşmesini sağlamaktır. İnsanlar birlikte güldükleri ve neşeli anları paylaştıklarında aralarında güçlü duygusal bağlar oluşuyor. Güzel zamanlarda birlikte eğlenme fırsatı bulan bir ekibin üyeleri, ciddi sorunlarla karşılaştıkları zaman birbirlerine çok daha fazla güvenerek işlerine sarılıyor, ekip çalışmasının etkinliği artıyor. İnsan ilişkilerinde paylaşılan mutlulukların ve birlikte gülünen anların çok farklı bir yeri oluyor. Eski bir dostumuzla karşılaştığımız ve birlikte geçirdiğimiz zamanların sohbetini yaptığımızda hep bizi güldüren, neşelendiren olaylardan söz ediyoruz. Herkesin işini gücünü bırakıp bin türlü sululukla uğraşmasının yolunu açmadan bir kurumda mizah kültürü yaratabilmek gerçek bir liderlik becerisi...

Belki de en önemli nokta, mizahın iletişimdeki rolü: İletişimde mizaha ihtiyacımız var! Anlatacaklarımıza insanlar kulak kabartsın istiyorsak mizahı kullanmak zorundayız, çünkü kimse ders dinlemek niyetinde değil. Hele çağımızın koşullarında; herkesin cep telefonlarından izlediği, tüm dünyadan gelen bilgilerle, mesajlarla yarışmak zorunda olduğumuz bir ortamda...

Bundan birkaç yıl önce kuruluşumuzda bir kampanya başlatıp, "Uydurukça" adını verdiğimiz Türkçe-İngilizce karışımı dile karşı bir bilinç yaratmak istemiştik. Uzun süre akıntıya kürek çektikten sonra esprili içerik taşıyan bir iletişim planıyla sosyal medyada hayal edemeyeceğimiz izleyici sayılarına ulaştık. Bir "farkındalık" yaratabildiysek bunu mizah sayesinde başardık.

Bir keresinde tüm Eczacıbaşı üst yönetimiyle bir yıl sonu yemeğinde buluştuğumuzda o yıl Avrupa kupasında ikincilik kazanan Eczacıbaşı Kadın Voleybol takımını kutlamak ve ödüllendirmek için bir tören düzenlemiştik. Eczacıbaşı Spor Kulübü'nü babam Nejat Eczacıbaşı'yla birlikte kuran, kulüp başkanı olarak spor kulübümüze pek çok hizmette bulunduktan sonra emekli olan amcam Şakir Eczacıbaşı da onur konuğumuz olarak aramızdaydı. Kendisinden takıma ödüllerini vermesini istemiştik. Şakir Bey'in mikrofona gelince söyledikleri salonu kahkahadan adeta yıkmıştı:

"Eczacıbaşı'nda çok şey değişmiş" demişti Şakir Bey.

"Biz eskiden ikinci olanlara ceza verirdik, demek şimdi ödül veriliyor..."

Orada bulunan herkese takımın zaferlerle dolu tarihini hatırlatmak, herkesi gururlandırmak... "Çıtayı hep en yükseğe koyun" mesajını vermek... Bunları yaparken kendi kendisiyle de inceden alay edebilmek... Gelin de, insanlara bayağılıklar veren uzun konuşmalar yapmadan, mizah içermeyen iki cümlede bunu yapın!

Mizahın yaptığı bir başka şey de olayları belleklere kazımak, hatırlanır kılmak... Şakir Bey'in o konuşmasına hep beraber gülenler o ödül gecesini hiç unutabilirler mi?

Bir başka yıl sonu yemeğinde de ben *Baba* (*Godfather*) filminde Marlon Brando'nun canlandırdığı başrol karakteri Don Corleone olarak çıkmış, o yıl kuruluşumuzla ilgili gelişmeleri mafya liderinin ağzından anlatmıştım. Yönetim kurulu başkanlarını karşılarında *Godfather* kılığında görünce gözlerine inanamayan Eczacıbaşı yöneticileri birlikte katıldıkları çok sayıdaki şirket yemeğinden hiçbirini hatırlamasalar da o geceyi hatırlarlar.

Özetle, mizah önemli – kendimizi fazla ciddiye almaktan vazgeçip biraz hafifleyebilsek, neler olacak, neler...

Mizaha merak sararsanız bir noktada "insanlar neye, niçin gülerler" sorusu karşınıza çıkar. Bu sorunun yanıtını bulmaya çalışan çeşitli mizah teorileri vardır. Bunları inceleyince mizahla yaratıcı düşünce arasındaki ilişkileri de açıkça görürsünüz. Mizahla katı düşünce kalıplarının dışına çıktığımız ve zihnimizi kısıtlayan sınırları gevşettiğimiz için aslında bunun şaşırtıcı bir yönü yok.

Çok yaygın bir mizah teorisine göre gülme refleksi, iki farklı düzlemde ilerleyen mantık çizgilerinin sürpriz yaratacak şekilde kesişme-

siyle ortaya çıkıyor. Şakir Bey'in şakasındaki örnekte olduğu gibi: Başarılı sonuçlar ödüllendirilir. Başarısızlık cezalandırılır. Bu iki mantık çizgisi beklenmedik bir şekilde kesişince şaşırıyor ve gülüyoruz.

Birbiriyle ilgisiz olaylar, olgular arasında ani bir zihinsel sıçramayla ilişki kurulması...

Bu size neyi hatırlatıyor?

Bana inovasyonu hatırlatıyor.

İlham Perisini Kim Öldürdü?

ECZACIBAŞI SERAMİK ŞİRKETİMİZDE GENEL MÜDÜR YARDIMCISI OLARAK görev yaptığım yıllarda birkaç genç yöneticimizle birlikte VitrA'nın banyo takımlarını yenilemek için çalışmalar başlatmıştık. Çeşitli zorluklar nedeniyle yeni tasarımlar geliştirme çabalarımızda istediğimiz düzeye bir türlü ulaşamıyorduk. Bu alanda yetişmiş tasarımcılarımız yok gibiydi; yeni formları devreye almak üretimde gecikmelere yol açıyor, verimliliği düşürüyordu. Genel Müdürümüz Nezihi Berkkam bir toplantıda "şeytanın avukatı" rolünü üstlenerek şaka yaptı:

"Yeni banyo takımlarının işlevi eskilerinden hiç farklı olmayacak. Takımlarımız da piyasada pekâlâ kabul görüyor. Eksiğimiz varsa gidersek, en ideal banyo takımını yapıp rahat etsek. Niçin uğraşıyoruz bu işlerle?"

Planlama Müdürümüz Ali Kartal bana takılarak cevap verdi:

"Nejat Bey ne zaman fabrikaya gelse, 'Bu sene hangi yeni formlar, hangi yeni renkler var?' diye soruyor, Bülent Bey de babası kızmasın diye bu işlerle uğraşıyor."

Diyelim ki biz babam kızmasın diye yenilik peşindeydik; ama her sene fuarlarda izlediğimiz Avrupa'daki rakiplerimiz niçin sürekli eskilerinden hiçbir işlevsel farkı olmayan yeni modeller piyasaya sürüyordu? Aynı soru birçok endüstri için, örneğin otomobil endüstrisi için de sorulabilir, ama seramik endüstrisi gibi teknolojinin pek gelişme göstermediği bir alanda bu soru daha anlamlı oluyor.

Almanya'nın Weil am Rhein kentinde mobilya sanayisinin, bizim karo ve seramik banyo ürünleri markamız VitrA ile tesadüfen aynı adı taşıyan çok önemli bir kuruluşu var. Weil am Rhein'daki Vitra tesislerini ziyaret ederseniz, oradaki müzede Vitra'nın dostum olarak nitelendirmekten gurur duyduğum başkanı, tasarım dünyasının büyük duayeni Rolf Fehlbaum'un tasarım ürünleri koleksiyonundan yüzlerce sandalye görebilirsiniz. Tasarımcılar durmadan yeni yeni sandalyeler tasarlıyor. Hiç kimse, "Sandalye gibi yüzyıllardır yapılan, üstüne oturduğumuz basit bir üründen söz ediyoruz; en güzeli, en rahatı hangisiyse onu yapalım, bu işlerle uğraşmayalım" demiyor.

Giyim endüstrisinde sürekli değişen modanın, kâh daralıp kâh genişleyen pantolon paçalarımızın kullanıcılara işlevsel yararlar getirdiği söylenebilir mi?

Temeldeki sorunun cevabını hepimiz biliyoruz tabii; işlevleri farklı olmasa bile yeni ürünler sürekli eskilerin yerini alıyor, çünkü insanlar "yeni"yi istiyor. Üreticiler de ürünlerini yenilemek için uğraşıyor, bir ürünü "yeni" diye nitelendirerek piyasaya sunmak için hiçbir fırsatı kaçırmıyor, başka hiçbir şey yapamazsa ambalajını yeniliyor.

Yeni ürünler görmek ve kullanmak arzusunun kökünde insanların başkalarından farklı olmak isteği var. Biz insanlar alışılmışın dışına çıkmak, farklı olmak ve fark edilmek istiyoruz; ama aynı zamanda da alışılmış olandan fazla uzaklaşmak, alışkanlıkların verdiği güvenlik duygusundan yoksun kalmak da istemiyoruz. O nedenle usta tasarımcılar yeni bir ürün tasarlarken içimizdeki bu eğilimleri dengelemeye özen gösteriyor; Apple Watch'un saatin tam ortasında olmayan, yukarıya kaymış gibi duran kurma düğmesinde olduğu gibi...

Sokakta, evimizde, işyerimizde, sanatta, sanayide nereye baksak yenilik özleminin ortaya çıkardığı çeşitliliği görürüz. Bu çeşitlilik insanın yaratıcılığının eseridir. Kullandığımız her ürün, insan yapımı olan her şey yaratıcı bir çalışma sonucu ortaya çıkmıştır. Yaratıcılık aslında az bulunan bir değer değil, bol olan bir kaynaktır.

Ne var ki bol bulunan bu kaynağın harekete geçirilmesi belli koşulları gerektiriyor. Bunları sağlamayı başaramadığımız zaman "yaratıcı insan bulamamaktan" şikâyet ediyoruz. Araştırmalara göre iş insanlarının ve CEO'ların yöneticilerde aradıkları nitelikler arasında "yaratıcılık" birinci sırada geliyor, çünkü şirketlerin en büyük önceliği inovasyonlar gerçekleştirmek. İnovasyonda ileri olan şirketlerin bu konuda geri kalan şirketlere göre ortalamada üç kat daha kârlı olduğu, sektör lideri olma ihtimallerinin de yüzde 50 daha fazla olduğu görülüyor. Yaratıcılık ve inovasyon tam aynı şey değil, ama birbirleriyle çok yakından ilişkili kavramlar. Yaratıcılık yeni şeyler düşünmek, inovasyon yeni şeyler yapmak anlamını taşıyor. Yaratıcılık ve inovasyon rekabet gücü sağlıyor...

Burada bir sorun var: Şirketlerimizdeki çalışma koşulları, yönetim sistemleri, performans değerlendirme yöntemleri yaratıcılığın yeşermesi için genellikle bize elverişli bir ortam sağlamıyor. Verimlilik, koordinasyon, kontrol, maliyet düşürme, hızlı karar alma, hataları en aza indirme gibi konulara hedeflerimiz arasında öncelik vermemiz uygulamada yaratıcılığı desteklemek şöyle dursun, baltalıyor. Tüm yönetim süreçlerimiz bu

ilkelere göre tasarlanmış bulunuyor. Örneğin bir sorunun çözümü veya bir ürün tasarımı için mümkün olduğu kadar fazla seçenek üretmek yaratıcı sürecin olmazsa olmazı; fakat verimlilik açısından baktığınızda para ve zaman israfından başka bir şey değil.

Beethoven'in, *9. Senfoni*'sindeki meşhur neşe temasının sekiz notası üzerinde bir sene boyunca sayısız deneme yaptığı söylenir. Beethoven çalışanımız olsaydı büyük ihtimalle nota başına maliyeti hesap eder, hemen işine son verirdik. Neyse ki kimse böyle yapmamış, bugün elimizde "insanlık mirası" ilan edilmiş olan eşsiz bir eser ve insanlar müzik dinlediği sürece kulaklarda çınlayacak bir melodi var.

Danışmanlar konusunda anlatılan yüzlerce fıkra arasında bir de senfoni orkestrasını inceleyen verimlilik uzmanının hikâyesi vardır. Tadını kaçırmak pahasına hikâyeyi kısa keselim: Uzman önce 40 kemancının aynı notaları çaldığını görünce 39 tanesini göndermiş, sonra tekrarları ve boşa geçen süreleri de atınca ortada orkestradan eser kalmamış... Tabii ilk işine son verilenler arasında ne yaptığı anlaşılamayan orkestra şefi de var... Verimlilik uzmanları işin içine girince ortaya iyi müzik çıkmıyor!

Değeri olan, uygulanabilir yeni fikirler; kendilerine bir hedef gösterilmiş, ama çok kesin yol haritalarıyla kısıtlanmamış insanlar tarafından üretilebiliyor. Onlar hedefe giden rotayı kendileri çizerlerse daha başarılı oluyor. Her alanda olduğu gibi yaratıcılıkta da motivasyon başarıyı getiriyor. Ancak yaratıcı insanların motivasyonu parasal ödüllerden çok kendi merak ve tutkularından kaynaklandığı zaman etkili oluyor.

Yaratıcı insanlar kendilerine hem mekân hem zaman anlamında hareket alanı ve esneklik verilmesini istiyor. Ekip çalışması yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında yardımcı olabildiği gibi, engelleyici de olabiliyor. Her şey eleştirilerin nasıl yapıldığına bağlı. İnsanlar fikirlerinin her zaman kabul görmesini beklemiyorsa da saygı görmesini bekliyor. Ekip çalışmalarında uyumsuzluk verimsizliğe, aşırı uyum ise vasatlıkta birleşilmesine ve parlak fikirlerin boğulmasına yol açıyor.

Yanlış yapmaktan korkan, yanlış yaptığı zaman ceza bekleyen insanlar yaratıcı fikirler üretemiyor. Eğitim sistemimizin çocukken hepimizde var olan yaratıcılığı törpülemesinin başlıca nedeni bu, çünkü eğitim sistemimizde en korkutucu şey yanlış yapmak.

İnsan yaratıcılığının bir numaralı düşmanı okullarımız ise iki numaralı düşmanı işyerlerimiz, çünkü yönetim sistemlerimiz yaratıcılıkla çelişen ilkeler üzerine kurulu.

Benim kendi deneyimlerimden çıkardığım en büyük yaratıcılık dersi ise, ilham perisini beklemeden eyleme geçmenin önemidir.

Picasso diyor ki; ne çizeceğinizi bilmeniz için çizmeye başlamanız gerekir.

Richard Branson diyor ki; bir işe başlamak için hazır olmayı beklemeyin.

Mevlânâ diyor ki; yola çıkın, yol kendini gösterecektir.

Ben de diyorum ki; yaratıcılıkla inovasyon peş peşe değil, el ele gider. İlham perisi sıvanmış kolları sever.

İstanbul'a bir modern ve çağdaş sanat müzesi kazandırma hayalleri kuran Oya Eczacıbaşı, İstanbul Modern'in bugün geldiği noktayı en baştan planlamak için vaktini geçirseydi, kentimizin şimdi böyle bir müzesi olmazdı. Oya ve ekibi kendilerine geçici bir süre için verilen eski bir antrepo binasına fazla düşünmeden girdi; çok çalışıldı, zaman içinde başarılar ortaya çıktıkça çareler bulundu, sorunlar çözüldü ve bugün İstanbul dünyada eşine az rastlanır bir müzeye sahip oldu.

İnsanlardan yaratıcılık talep ederken onlardan zor bir şey istiyoruz. Yeni fikirler üretmek sentez yapabilmekle ilgili; bir akıl yürütme biçimi olarak fikirleri analiz etmekten daha zor. O nedenle, çalışanlarımız bize şu soruyu sorarlarsa haksız olmazlar: Niçin yaratıcı olalım? Bu sorunun yanıtını verirken insanların yaptıkları işlerde her şeyden önce anlam aradıklarını ve çalıştıkları kuruluşun temel amacıyla bağlantı kurduklarını unutmamalıyız.

Ne yanlışımız varsa bir an önce giderip ilham perisinin yolunu açmanın zamanı geldi. Kuruluşlarımızda verimlilik kültürünü tümüyle yok etmeden yaratıcılık kültürünü geliştirmenin çarelerini aramalıyız. Dünyada bir yaratıcılık patlaması yaşanacak. İnsanlar bir anda daha yaratıcı olmadılar, ama yaratıcılığın hammaddesi bollaştı. İnsanlar var olanı işleyerek, iyileştirerek, geliştirerek yaratıcı eserler ortaya çıkarıyor. "Yoktan var etmek Allah'a mahsus" deriz, insanın böyle bir kapasitesi yok. Bizim yaratıcılık sürecimizin başlangıç noktası sonsuz boşluk değil; elimizdeki, aklımızdaki, çevremizdeki bilgi birikimi; kendi belleğimiz; başka insanların deneyimleri ve daha önce yarattıkları...

Newton,

"Daha uzağı görebildiysem devlerin omuzlarında yükselmem nedeniyledir" demişti.

Bugüne kadar yaratılmış olan ne varsa onlardan öğreniyoruz, esinleniyoruz, bazen de kopya çekerek işe başlıyoruz. Bütün mesele var olan şeyleri yeni bir şekilde bir araya getirebilmek. Einstein bu konuda daha açık sözlü olamazdı:

"Yaratıcılığın sırrı, kaynaklarınızı saklayabilme becerisidir" demişti Einstein.

Yaşadığımız bilgi patlaması elimizdeki hamuru şimdiye kadar görülmemiş bir hızla büyütüyor. Onu yoğurmasını bilmeyenleri zor günler bekliyor.

İşlerin komuta-kontrol ile yönetildiği, hataların affedilmediği, fikirlerin açıklıkla tartışılmadığı, insanların saygı görmediği kuruluşların kapısından ilham perisi girmiyor.

Oysa ilham perisi hepimizin, tüm insanların dostu... Yolu kuruluşumuza düşmüyorsa birileri onun yolunu kesiyor demektir.

Korkarım olağan baş şüpheli, yine "Patron"...

Netameli Yazı

(GENÇLER İÇİN, *NETAMELİ: RİSKLİ, TEHLİKELİ, TEKİNSİZ* ANLAMINA GELİR.)

Kim söylemişse güzel söylemiş: Fakir insan zengin olmak ister, zengin olan kral olmak ister, kral da dünyayı idare etmek ister.

Çoğu insan bu fikirde olsa gerek, sohbet toplantılarında en çok karşılaştığım sorulardan biri: "Siyasete girmeyi düşünmüyor musunuz?" sorusudur.

Bu sorunun bir beğenme, takdir ifadesi olduğunu düşünürüm. Demek ki insanlar iş yaşamında başarılı olduğuma, aynı başarıyı siyaset alanında tekrarlamanın ülkemize yarar getireceğine inanıyor...

Yaşamımda siyasete girmeyi ciddi olarak düşündüğüm noktaya, çok güvendiğim ve Türkiye'ye de çok hizmet etmiş yakın bir arkadaşım yeni bir parti kurmak istediğinde gelmiştim. Kendisine mutlaka destek olmak istediğim için, "Seçilsem de işimi bırakamayacağımdan milletvekili adayı olmam, ama partinin kurucuları arasında yer alırım" gibi bir görüş belirtmiştim. (Daha sonra bu partinin kurulmasından vazgeçildi.)

Ancak, benden daha akıllı olan bazı arkadaşlarım, "Milletvekilliği bir gün biter, parti üyeliğinden de istenilirse istifa edilir, ama bir partinin kurucusu olursan ilelebet kurucular arasında kalırsın" diye bir uyarıda bulunduğunda gerçeği görmem zor olmadı: Herkes için olduğu gibi, bir iş insanı için de siyasete girmek, kişisel bir tercihtir; ancak bir yandan siyaset yaparken bir yandan iş yaşamında kalmanın formülü yoktur. Hem kuş hem deve olalım derken ne kuş ne de deve olma ihtimali çok yüksektir. Kaldı ki siyasi kimliği olan bir iş insanının (ya da iş insanı olmayı sürdüren bir siyasetçinin) baş etmesi gereken çıkar çatışmaları ve etik sorunlar altından kalkılır gibi değildir.

Aktif siyasete girmemek için var olduğuna inandığım bin bir nedenden bana özgü ve kişisel olan birçoğunu bir kenara bıraksak bile, iş dünyasında başarılı olmakla etkili bir siyasetçi olmanın koşulları arasında bağlantının çok zayıf olduğunu hiç aklımdan çıkarmam.

Siyaset dünyasıyla iş dünyası farklı ortamlarda, farklı yöntemlerle mücadeleyi gerektirir; birinden çıkıp diğerine adım atmak yürek ister.

Alıştıkları, bildikleri ortamdan çıkıp kendilerini başka bir âlemde bulanlar için dilimizde güzel bir söz vardır:

"Sudan çıkmış balığa dönmek"...

Nasıl siyaset dünyasıyla iş dünyası birbirlerinden farklı ise, insanı iş yaşamında başarıya götüren yetkinlikler de siyasette başarıya götüren yetkinliklerden farklıdır.

Örneğin iş insanları ve yöneticiler, genellikle yönetim yetkilerini kullanırken söylediklerinin yapılmamasına pek alışık değildir.

Eski ABD başkanı Truman, kendisinden görevi devralmak üzere olan, İkinci Dünya Savaşı'nın muzaffer komutanı Dwight D. Eisenhower'ın Oval Ofis'teki ilk gününde yanında olmayı çok arzu ettiğini söylemişti.

"Eisenhower başkanlık koltuğuna oturacak ve 'Bunu yapın!', 'Şunu yapın!' diyecek. Bir de bakacak ki hiçbir şey olmuyor!"

Ticari kurumları yönetirken, yetki ve sorumlulukların liyakat esasına göre artırıldığı bir dünyada yaşarız. Siyaset dünyasının parti içi ya da partiler arası dengeleri gözetme, çeşitli vaatlerde bulunarak seçmenden oy alma vb. yöntemlerine yabancıyızdır. Siyaset dünyasında yükselmenin koşullarını ise hiç anlamayız ve bilmeyiz. Ayaklarımızın alışık olmadığı basamakları tırmanırken tökezler, düşeriz...

İş yaşamında amacı ve başarı ölçütlerini belirlemek görece kolaydır. Genellikle kârlılık ve büyüme ölçütleri etrafında toplanan bir dizi hedef doğrultusunda planlar yapılır, kuruluşlar organize edilir ve yönetilir. Eğer hedeflerimizin gerisinde kalırsak pazar payımız düşer, kârımız azalır, hisselerimiz değer kaybeder, hissedarlarımız ve diğer paydaşlarımız bizi bir şekilde cezalandırır. Şirketimizin yönetimi değiştirilir, başarısızlık devam ederse yatırımcıların parası batar, belki de şirket yok olur. Siyasette ise, iktidar olmak, oy oranını artırmak, ülkeye hizmet etmek, seçmenlere hizmet etmek, belli bir ideolojiye hizmet etmek gibi, bazen birbirleriyle çelişebilen hedeflerin hepsi birden geçerli olabilir.

Liderlik, ortam, çevre ve hâkim kültüre uyumla ilgili bir konudur. Bir kuruluşta başarılı olan lider bir iş insanı, başka bir kurumda veya farklı bir sektörde başarılı olamayabilir. Liderlik niteliklerine güvenerek siyasette şansını denemek ise bambaşka bir cesaret işidir.

Liderin en önemli yetkinliklerinden olan hitabet bile iki alanda farklı biçimde kullanılmak zorundadır. Ne TÜSİAD kürsüsünden yeri göğü inleterek konuşan siyasetçiler ne de miting alanına toplanan kalabalıklara soğukkanlı ekonomik analizler sunanlar taraftar kazanabilir.

Burada ikisinde de başarılı olmanın imkânsızlığından değil, ilk bakışta görülmesi kolay olmayan engellerden söz ettiğimi vurgulamak isterim. Önemli olan, iş yaşamıyla siyasetin farklı anlayış ve beceriler gerektiren alanlar olduğunun anlaşılmasıdır. Hem ülkemizde hem dünyanın başka yerlerinde iyi liderliğin temel niteliklerine sahip olan, her iki alanda da başarı kazanmış çok sayıda insan vardır. İş yaşamından çekildikten sonra siyasete girerek özellikle yerel yönetimlerde etkili mevkilere gelmiş ve deneyimlerinden yararlanarak çok faydalı hizmetler yapmış iş insanlarımız hiç de az değildir. İş insanlarının deneyimlerini siyaset alanına taşımaları özendirilmeli ve alkışlanmalıdır, iş yaşamı defterlerini geçici bir süre için de olsa tamamen kapatmaları koşuluyla...

Bizim yakın siyasi tarihimizde iki genç iş insanının siyaset sahnesinde ciddi anlamda fark yaratabildiğine tanık olduk. 1990'lı yıllarda Cem Boyner, kuruluşunda liderliğini yaptığı Yeni Demokrasi Hareketi ile siyaset dünyamıza taze bir heyecan ve yeni ümitler getirdi. Seçimlerde beklediği sonuçlara ulaşamadı ama Türkiye için yeni ufuklar açacak bir siyaset anlayışının nasıl olabileceğini herkese gösterdi. Cem Uzan ise kurduğu Genç Parti ile iş dünyasından gelen bir siyasetçinin beklenmedik ölçüde taraftar toplayabileceğini kanıtladı, ancak iktidara ortak olabilecek kadar oy alamadı.

İş insanları için siyasete karışmanın bir başka şekli de partileri ve siyasetçileri destekleyerek siyasette taraf olmaktır. İktidarların eteğine yapışarak büyüyen, sonra iktidarın değişmesiyle ortadan kaybolan kuruluşlara ülkemizde çok rastlanmıştır. Sadece iktidara verdikleri destek sayesinde güçlenmiş, ama aynı zamanda kurumlaşmış ve kalıcı hale gelmiş kuruluşlar pek fazla görülmez. Siyasetçilerin desteğiyle, gerçek bir rekabet üstünlüğüne dayanmadan elde edilen görünüşte başarılar elbette geçici olmaya mahkûmdur.

Bazen de taraf olmamak, taraf olmak kadar riskli olduğundan iş insanları siyasetçilere destek vermek zorunda kalabilir. Çünkü siyasetçilerin Türkiye'de kendilerine destek vermeyenlere sırası geldiğinde bedel ödetmesi rastlanmamış bir şey değildir.

Siyasette taraf olmamak Nejat Bey'in değişmez ilkesiydi. Çok saygı duyduğu ve ülkenin geleceği için ümit bağladığı Turgut Özal kendisinden destek istediğinde de bu ilkesini bozmadı. Ancak bunun sonu-

cunda ortaya çıkan olumsuz gelişmeler engellenemedi ve ikisi arasında yaşanan kırgınlık hiçbir zaman tümüyle onarılamadı; karşılıklı saygıya dayalı ilişkileri hep çok mesafeli olarak devam etti.

Kendi işine odaklanmış bir iş insanı için siyasi partilere mesafeli durmak en doğrusudur. Siyasetçiler, yaşamlarını topluma hizmet etmeye adamış insanlardır. Siyasetin dışında olan iş insanına düşen, uzmanı olduğu konularda görüş belirterek parti farkı gözetmeden siyasetçilere destek olmaktır. Siyasette aktif olmak iş insanlarının işi değildir.

Ancak bunlardan, iş dünyasıyla siyasetin birbiriyle hiç kesişmeyen alanlar olduğu sonucunu çıkarırsak yanılırız.

"Aman siyaset benden uzak olsun" sözü ne kadar anlamsızsa, "iş insanları siyasete karışmasın" sözü de o kadar anlamsızdır. Siyaset dünyanın ve ülkenin geleceğini belirleyen konuların tümünü kapsar. "Siyasetle ilgilenmiyorum" demek, "dünyanın ve ülkemin geleceği beni ilgilendirmiyor" demekle eş anlamlıdır.

İş insanlarının uyguladıkları stratejiler ve politikalar; ülke sorunlarıyla ilgili kamuoyuna açıkladıkları, temsil edildikleri kurumlarda ve kamu kurumlarıyla ilişkilerinde savundukları ekonomi politikaları kaçınılmaz olarak siyasi bakış açılarını yansıtır.

Sürdürülebilirliğe öncelik veriyorsanız veya bunu sadece devletin sorunu olarak görüyorsanız; açık veya kapalı ekonomik düzeni savunuyorsanız; devletin ekonomideki yeriyle ilgili herhangi bir söyleyeceğiniz varsa; "devlet bize sahip çıksın" veya "devlet işimize karışmasın" diyorsanız; teşvik politikaları, sosyal güvenlik politikaları, para politikası, vergi politikası veya makroekonomi üzerinde etkisi olan çeşitli politikalar konusunda herhangi bir görüş belirtiyorsanız, hiçbir siyasi partiyle ilişkiniz olmasa bile, siyasi pozisyonlar alıyorsunuz demektir.

Hele biz, devletin kurucusunun adını bile politik tartışmaların dışında tutamayan bir ülkede yaşıyoruz. Anayasamızın en temel maddeleri hâlâ siyasi tartışma konusu... Böyle bir ortamda nasıl politika dışında kalınır?

Artık ülkemizde duvarlarımıza astığımız resimlerden, şirketimizin santralini arayanlara dinlettiğimiz müziğe; kadın çalışanlarımızın kıyafetlerinden selam verirken kullandığımız kelimelere kadar her şeyden siyasi mesajlar çıkarmak mümkün.

Eczacıbaşı, ülkemizde "çağdaş, kaliteli ve sağlıklı yaşamın öncüsü" olmak istiyor. Biraz derine inip "Çağdaşlık nedir, kaliteli yaşam nasıl olur?" gibi soruları sormaya başladığınız anda kendinizi siyasi tartışmaların ortasında bulursunuz. Hepimiz "daha iyi bir yaşam için" çalışıyoruz, ama "daha iyi bir yaşamın" tanımı herkese göre değişiyor ve tamamen siyasi.

Kimlik temelli siyasetler ve kutuplaşma tüm dünyada yükselirken hem kişiler hem de kurumlar için siyasetin dışında kalmak büsbütün imkânsızlaşıyor.

Bana "Niçin siyasete girmiyorsun?" diye soranlara asıl vermem gereken yanıt şu:

"Biz zaten siyasetin içindeyiz, bu kadarı yetiyor."

Ama kimse "İşte, iş insanlarının siyasete karıştıklarını itiraf etti!" demesin diye bu yanıtı veremiyorum.

Yazarımız Mutlu Yaşamın Sırrını Açıklıyor

BU BİLGİSAYARLAR ARTIK HER İŞİMİZE KARIŞMAYA BAŞLADI...

Geçen gün sabahın erken saatlerinde bir e-posta yazdığım sırada bilgisayarımın ekranında bir mesaj belirdi:

"İletinizi alıcının çalışma saatlerinde gönderin."

Bir fare tıklamasıyla uyarı mesajından kurtuldum ama anlıyorum ki insanların özel yaşam alanlarını gelişen iletişim teknolojilerinden koruma çabaları yaygınlaşıyor.

Bazı araştırmalar mesai saatleri dışında iletişim kurmaya zorlanan çalışanlar ve ailelerinin yıprandığını ve verimliliklerinin düştüğünü gösteriyor. Fransa'da 2017 yılında çıkan bir yasayla çalışanlara mesai saatleri dışında e-posta göndermek yasaklanmıştı. Avrupa Parlamentosu da 2021 yılında çalışanların mesai saatleri dışında "irtibatı kesme hakkına" ilişkin bir kararı kabul etmiş, dijital teknolojideki gelişmelerin "her an bağlı", "her zaman iş başında" ya da "sürekli göreve hazır olma" kültürüyle sonuçlandığını ve bunun da çeşitli sağlık sorunlarına yol açtığını ifade etmişti. Avrupa Parlamentosu ayrıca bu konuda Avrupa Birliği çapında bir mevzuat hazırlanması çağrısında bulunmuştu. Son dönemde Portekiz'de ve devlet memurları için Belçika'da çalışma saatleri dışında işle ilgili iletişim kurma yasağı yürürlüğe girdi. Önümüzdeki yıllarda çalışanların dinlenme haklarını dijital teknolojilerden korumak için yasal önlemler alan ülkelerin çoğalması sürpriz olmayacak.

Bir de çalışarak dinlenme alışkanlığında olanlar var! Onlar nasıl olsa istedikleri zaman, istedikleri yerde çalışmanın bir çaresini buluyor. Bir Fransız dostuma yasaklamanın etkilerini sorduğumda şöyle dedi:

"Yasaklama çok etkili oldu. Tüm e-postaları çalışma saatlerinde gönderiyoruz. Ama onları yazmak işini çalışma saatleri dışında yapıyoruz."

Kendisiyle 40 yılı aşkın bir süre boyunca birlikte çalıştığım, Topluluğumuzda CEO'luk dahil olmak üzere en üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunmuş olan Sezgin Bayraktar, çok az kişide görülen ölçüde işine tutkundu. Tatil yapmaktan pek hoşlanmaz; bazen bir haftalık bir tatil gezisine çıkar, üç gün içinde sıkılıp işinin başına dönerdi. Ben bile tatile çıkarken bazen bir mahcubiyet hisseder,

"Mavi yolculuğa çıkmıyorum, Ege kıyılarımızda mesleki incelemeler yapmaya gidiyorum" gibi şakalar yapardım.

Sezgin Bey'le yaptığımız bir gezi sırasında kahvaltıda önümüze konan yumurtaların niçin soluk saman renginde olduğunu merak etmiştim. Sezgin Bey açıkladı:

"Tavuklar bazen doğal bir süreçten geçer, tüyleri dökülür ve yenilenir. Aynı zamanda bu süreçte tavuk dinlenir, kendisini yeniler, güçlenir... Bazı çiftliklerde verdikleri ilaçlarla bu süreci kısaltıyorlar veya ortadan kaldırıyorlar. O zaman yumurtalar böyle oluyor."

"Niçin yapıyorlar bunu?"

"Daha fazla yumurta almak için. Çünkü bu yenilenme süresinde tavuklar yumurtlamaz."

Tatil alerjisi herkesçe bilinen Sezgin Bey'e takılmak için fırsatı kaçırmadım:

"Sezgin Bey, benzetmek gibi olmasın ama, sizce bundan biz insanların da bir sonuç çıkarması gerekmez mi?"

Sezgin Bey gülerek elini saçsız başına götürdü:

"Bülent Bey bizde dökülecek tüy kalmadı ki!"

Sezgin Bayraktar "hazır ol" vaziyetinde doğmuş olduğunu söyleyerek espri yapar, biraz da birlikte çalıştığı insanların böyle olmasından hoşlanırdı. Zaten asıl sorun her durumda en yüksek performans gösteren Sezgin Bey'in tatil yapmaması veya günde 12 saat çalışması değil, onunla birlikte çalışanların kendisinden izin almaktan, hatta çalışma saatleri bitiminde evlerine gitmekten çekinmeleriydi. "Mutlu işkolik" görüntüsüne bürünüp ondan puan almak isteyenleri de çok iyi ayırt ettiğinden, Sezgin Bey'le çalışmak hem çok zevkli hem de biraz zordu.

Sezgin Bey'in iş anlayışı ilk bakışta dev General Electric firmasının efsanevi eski CEO'su Jack Welch'in bazı görüşlerini hatırlatabilir:

"İş yaşamı-özel yaşam dengesi konusunda mızmızlanma, genellikle ortalamanın altında performans gösterenlerle ilgili bir meseledir" demişti Jack Welch.

Ancak arada çok önemli bir fark var: İnsanları ezerek çalıştırmasıyla meşhur olan Jack Welch'in aksine Sezgin Bayraktar mükemmel bir aile babası olmasının yanı sıra insanların tüm haklarını gözeten ve koruyan, birlikte çalıştığı herkesin sevgi ve saygısını kazanan bir yöneticiydi.

Bazı sosyologlar iş anlayışımızın hâlâ "ideal çalışan" modeline dayalı olduğunu yazıyor: İşi her zaman yaşamının önceliği olan; haftada yedi gün,

günde 24 saat çalışmaya hazır insanlar... Ve bizi uyarıyorlar: Bu modası geçmiş model, "ideal" olmaktan uzaktır, gerçekçi de değildir, yararlı da...

İnsanların iş yaşamı-özel yaşam dengesini kurmak için gösterdikleri çabalar, bu yönde dile getirdikleri talepler önemsenmelidir. Ara sıra işten uzaklaşmaya ve dinlenmeye hepimizin ihtiyacı vardır.

Çoğumuzun Sezgin Bayraktar'a değil, tüy dökerken güçlenen ve sonrasında daha iyi ürün veren tavuklara benzediğine inandığım için, kendimin de birlikte çalıştığım insanların da yeterince tatil yapmasına ve hafta içinde de dinlenmesine önem veririm.

Bu konuda şirketteki arkadaşlarımla Sezgin Bey döneminden kalan şakalaşmalarımız hep sürer:

"Aman sakın benim tatile gittiğimi sanmayın. Patron tatil yapmaz! Dünyanın neresinde olsam mutlaka araştırmalar yapıyor, stratejiler oluşturuyor, düşünüyor, çalışıyorumdur. Siz de beni örnek alın, sakın tatil talebinde bulunmayın, tatil yapmayın!"

Ancak bir konuşmamın sonunda karşılaştığım bir soru, şakayla karışık ciddi mesajlar verirken ne kadar dikkatli olunması gerektiğini ve şakaların nasıl geri tepebileceğini göstermişti bana:

"Bülent Bey, siz hiç tatil yapmazmışsınız, doğru mu" diye sormuştu bir katılımcı.

İş yaşamı-özel yaşam dengesini olumlu veya olumsuz etkileyen konulardan biri de iş dışı alanlardaki merak ve hobilerimizdir.

Nejat Bey farklı alanlarda merakları, tutkuları olan, hobilerle uğraşan insanları beğenir, "Bir insanın merakları varsa ondan korkmayın!" derdi.

Onun müzik tutkusu sayesinde hayata geçen İstanbul Müzik Festivali ve İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV) meraklı insanların neler yapabileceğinin kanıtıydı.

Sezgin Bayraktar ise dünyaya açık ve yaşamdan zevk almasını bilen bir insan olmasına rağmen, uzmanlıkları dışında beceriler geliştirenlere, işinin dışındaki konulara fazla vakit harcayanlara pek hayranlık duymazdı.

İşine bağlılığını çok beğendiği bazı insanları överken,

"Onun öyle hobileri falan da yoktur" dediğine tanık olmuşumdur.

Bir yönetici arkadaşımız göreviyle ilgisi olmayan bir alanda yazdığı bir kitabı gururla bize getirdiğinde bundan hiç hoşlanmamış,

"Bülent Bey, bu arkadaşlarımız sizden yanlış mesajlar alıyor" demişti.

Hem babam Nejat Eczacıbaşı'nın hem Sezgin Bayraktar'ın öğrencisi olmuş bir iş insanı olarak benim görüşlerimin ortada bir yerde kalması belki de doğaldır.

Meraklı; dünyayı keşfetmeye, sürekli öğrenmeye çalışan; kendini geliştirmek, farklı beceriler edinmek için uğraşan insanlara hayranlık duyarım ama çok ileri giden tutkuların işteki sorumluluklarla çelişmesinden endişe ederim.

Meraklarıyla amatörlüğün sınırlarını zorlayan yöneticiler kafamda soru işaretleri yaratır. Yöneticilik görevleri ağır sorumluluklar getirir. Aile yaşamına, dinlenmeye ayrılan zamanların dışında yöneticilerin kafası sürekli bazı sorunlarla meşguldür. Yazdığı bir romanı bitirmeye çalışan veya önemli bir spor yarışmasına hazırlanmakta olan bir yönetici bu sorumluluklara ne kadar öncelik verebilir?

İleri giden tutkuların tehlikesini kendi deneyimlerimle de görmüşümdür. Çocukluğumdan beri süregelen binicilik merakım bir dönemde engel atlama yarışmacılığının verdiği heyecanla iyice zirveye tırmanmıştı. Zevkli bir hobinin aşırı bir tutkuya dönüşmekte olduğunu fark edince frene basmak gereğini duymuştum.

Yine öğrencilik yıllarımda başlayan fotoğrafçılık merakımı ise yıllar içinde hep sürdürdüm; ancak kaplumbağa hızıyla yol aldım. İlk sergimi, fotoğraf çekmeye başladıktan 50 yıl sonra açtım. Olağanüstü bir yetenekleri yoksa, hiçbir alanda profesyonellerle yarışmanın iş insanlarına düşmediğine inanırım.

Artık iş yaşamı-özel yaşam dengesi konusundaki tartışmaların odağında esnek çalışma var. Teknolojinin getirdiği olanakların uzaktan çalışmaya ve esnek çalışma modellerine kapıyı açmış olduğu görüşü yeni değil. 2000'li yılların başında da bu görüşler dile getiriliyordu, ancak o dönemde ciddi bir dönüşüm olmadı. Pandemi döneminin deneyimleri ve ilerleyen teknolojiler konuyu bu sefer kanımca geriye dönüşü olmayan biçimde yeniden gündemimize yerleştirdi.

Uzaktan çalışmanın ve evden çalışmanın iş yaşamı-özel yaşam dengesini nasıl değiştirdiği ise ilginç bir tartışma konusu. İş saatleriyle evde geçirilen saatleri birbirine karıştırdığı için bu dengeyi bozduğunu ileri sürenler de var, vakit ve özgürlük kazandırdığı için dengeyi iyileştirdiğini iddia edenler de. Yeni pratiklerin nasıl gelişeceğini göreceğiz ve biz de

kendimizi bunlara uyarlamak zorunda olacağız. Çünkü esnek çalışmanın getirdiği özgürlükten gençlerin artık vazgeçebileceğini sanmıyorum. Biz de işverenler olarak, çalışanların işyerlerinde bir araya gelmesinin yararlarından tümüyle vazgeçmeden, herkesin iş yaşamı-özel yaşam dengesini kendi tercihlerine göre kurmasına mümkün olduğu kadar fazla olanak sağlamaya gayret edeceğiz.

Şimdi son olarak iş yaşamı-özel yaşam dengesini sağlamanın sihirli formülünü açıklamaya geldi sıra... İlham kaynağımız yine Nejat Eczacıbaşı...

Nejat Bey,

"Öteki dünyayı bilmem ama, bu dünyada cennetin ve cehennemin bulunduğuna inanırım" derdi.

"Hem de birer tane değil, ikişer tane... Yani, iki cennet ve iki cehennem! Birinci cennet sabahları koşa koşa gittiğiniz işiniz, ikinci cennet ise akşamları yine koşa koşa döndüğünüz evinizdir. Sabahları istemeye istemeye işe gidiyorsanız, işyeriniz bir cehennemdir. Aynı şekilde akşamları ayağınız geri geri giderek eve dönüyorsanız eviniz de sizin için bir cehennem olmuştur."

Yaşamınızda iki cenneti birleştirmeyi başarmışsanız, ideal iş yaşamı-özel yaşam dengesini kurmak için hiç uğraşmanıza gerek yoktur.

Yeni Çalışma Arkadaşımızı Takdimimdir

iyice alevlendirdi. Otomasyonun savunucularına bakılırsa, çok değerli bir deneyim yaşadık. Gelecekte karşımıza çıkabilecek benzer şoklardan korunmak için daha fazla otomasyona ihtiyacımız var. Bazı sektörlerde kaybedilen ve belki bir daha hiç geri gelmeyecek olan istihdam bize otomasyonun önemini bir kere daha gösterdi.

Öte yandan, otomasyona yönelik eğilimleri eleştirenler de seslerini yükseltmekten geri kalmadılar. Onlara göre, otomasyon düşük ücretli işleri ortadan kaldırıyor, zaten büyük bir sorun olan gelir dağılımı bozukluğunu daha da kötüleştiriyor.

Bazılarına göre teknolojik gelişmelerin ve özellikle yapay zekânın yol açacağı işsizlik büyük sorunlara neden olacak. Geçmiş deneyimleri örnek gösteren başka bazı araştırmacılar ise, her teknolojik gelişmenin kısa dönemde bazı işleri ortadan kaldırırken, uzun dönemde bazı yepyeni istihdam alanlarını yarattığına işaret ediyor, bu açıdan kaygı duyulmaması gerektiğini vurguluyor.

Pandemi döneminde çok sayıda şirketin evden çalışma ve esnek çalışma modellerini benimsediğini gördük. Bu çalışma biçimlerini mümkün kılan teknolojiler pandemiden önce de vardı. Ancak son yıllarda bunlar daha yaygın biçimde denendi, tanındı ve uygulandı. Çalışanlar yeni alışkanlıklar kazandı. Ayrıca bu dönemde şirketler verimliliğin arttığını görerek yeni çalışma biçimlerine dayalı teknolojilere yatırım yaptı. Bütün bunların sonucunda bu eğilimlerin önümüzdeki dönemde de devam etmesini beklemeliyiz.

Ancak evden çalışmanın bazı avantajları olduğu kadar dezavantajları da var. Bazı insanlar ofis ortamında daha rahat çalışırken başkaları evlerinden çalışmayı tercih edebiliyor. "Doğru" veya "yanlış" yok, kişilere göre değişen sonuçlar ve dikkate alınması gereken bazı noktalar var:

— Evden çalışırken işimize ne kadar odaklanabildiğimiz, önemli bir konu. Evlerimiz verimli çalışma için tasarlanmış mekânlar değil. O nedenle evden çalışma daha çok dikkati dağılmadan çalışabilenler için uygun bir model.

— Düşünülmesi gereken başka bir nokta, çalışırken gerek duyduğumuz ekipmanın evde mevcut olup olmadığı. Genellikle bir bilgisayarın ve internet bağlantısının evden çalışma için yeterli olduğunu

varsayarız ama bu her zaman geçerli olmayabilir. Evden çalışmaya başladığımız zaman, ofiste her gün kullandığımız yazıcılar, tarayıcılar veya yaptığımız işin özelliklerine göre çalışmamızı kolaylaştıran çeşitli ekipman ve olanakların eksikliğini fena halde hissedebiliriz.

— Nihayet, uyulması gereken günlük çalışma programının esnekliği çok kritik bir konudur. Saatleri belli toplantılar, karşılanması gereken ziyaretçiler, yüz yüze yapılması gereken görüşmeler fazla ise, evden çalışma uygun bir yöntem olmayacaktır.

Ben sık sık eve kapanmalarla geçen bu dönemin bir daha tekrarlanmamak üzere geride kalmış olmasını ümit ediyorum. Ofisteki çalışma arkadaşlarıyla her gün buluşmaya ve yüz yüze görüşmeye alışmış bir iş insanı olarak pandemi dönemini çok sıkıntı ve karamsarlıkla geçirdim. Aynı hislerin iş insanı birçok dostum tarafından paylaşıldığını da biliyorum.

Ofise gidemediğim günlerden birinde, yüzümde maskeyle evimizin yakınlarında hava almak için dolaşırken, bir yönetici arkadaşımı yine yüzünde maskesiyle karşıdan gelirken gördüğümü, önce duraklayıp birbirimizin yüzüne şaşkınlıkla nasıl baktığımızı, sonra hasretle birbirimize nasıl sarıldığımızı unutamıyorum!

Artık uzaktan çalışmayla ofiste çalışmayı birleştiren hibrit çalışma modelleri de giderek yaygınlık kazanıyor. İnsanlar çalışma zamanlarını ofisleri ile evleri arasında bölerek kullanıyor.

Hibrit çalışma modellerinin tercih edilmesinin çeşitli nedenleri var.

Birinci neden, kuşkusuz hibrit çalışma biçiminin hem evden çalışma hem de ofiste çalışmanın en iyi taraflarını birleştirme imkânı vermesi.

İkinci neden, hibrit çalışmanın birçok insan için çalışma keyfini artırması, özel yaşam ve iş yaşamı arasında denge sağlamayı kolaylaştırması.

Üçüncü neden, hibrit çalışmanın bazı araştırmalara göre ofiste çalışırken yaşanan sık kesintileri ortadan kaldırarak verimliliği artırması.

Kuşkusuz hibrit çalışmanın bazı dezavantajları da var. Sorumlulukların tanımlanmasındaki zorluklar, çalışanlarla yöneticileri arasındaki olası güven eksiklikleri, evden çalışanların yalnızlık duygusu hibrit çalışmada aşılması gereken engeller.

Uzaktan çalışma veya hibrit çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, insan kaynakları yönetimine yeni sorumluluklar getiriyor. Çalışma

biçimi değiştikçe, çalışanların ve kurumların değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek belli ki insan kaynakları yöneticilerini zorlayacak. Stratejik yetenek yönetimi daha fazla önem kazanacak. Çalışanların eğitimi daha çok dikkat ve çaba gerektirecek. Farklı ülkelerden çalışanların getirdiği sorunlar ön plana çıkacak.

Çalışma yaşamının geleceğine ilişkin beklentiler arasında karşıt görüşler ileri sürülüyor. Yapay zekânın işsizlik sorununu ağırlaştırması pek çok kişiyi kaygılandırıyor. Bazı uzmanlara göre ise çalışma yaşamının geleceğinde insanlarla makineler arasında yeni işbirliği modelleri var. İnsanların becerilerini destekleyen bilgisayarlar yeni uzmanlıkların ve iş alanlarının ortaya çıkmasına yol açacak. İş yaşamımızın geleceğini düşününce, her durumda insanlara yeni beceriler kazandırmanın önemini açıkça görüyoruz. Kesin olan bir şey var: İş yaşamının geleceği bugünkünden farklı olacak.

Yazının buraya kadar olan bölümünü nasıl buldunuz? Sizi düşündürdü mü, size yeni bilgiler kazandırdı mı? Beğendinizse bundan mutluluk duyarım tabii, ama umarım bu kitapta en beğendiğiniz yazı bu değildir. Çünkü bu kitapta yer alanlar arasında tümünü benim yazmadığım tek yazı bu. Bu yazıyı bir robot yazdı.

"İş yaşamının geleceği"ne ilişkin bir yazı için bir robotla işbirliği yapmaya karar verdim. Kendisine ait internet sitesinde yapay zekâlı yeni çalışma arkadaşımla buluştum. Ona verdiğim notlar -İngilizce olarak- aynen şöyleydi:

Pandemi döneminde yoğunlaşan, iş yaşamının geleceğine ait tartışmalarla ilgili bir giriş paragrafı yazalım.

Aşağıdaki soruları birer paragraflık yazılarla yanıtlayalım:

Teknolojik gelişmeler iş yaşamının geleceğini nasıl etkiliyor?

İstihdam nasıl etkilenecek?

Pandemi hangi trendleri hızlandırdı?

Evden çalışma geleceğimizin kaçınılmaz bir parçası mı?

Evden çalışmanın her gün işine gitmeye alışkın bir iş insanı açısından yarattığı sıkıntılarla ilgili kişisel bir anekdot yazalım.

Geleceğin modeli hibrit çalışma mı? Hibrit çalışmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Yeni gelişmeler insan kaynakları yöneticilerine ne gibi yeni görev ve sorumluluklar yüklüyor?

Uzun vadede iş yaşamının geleceğine ilişkin ne gibi olasılıklar var?

Robot arkadaşım birkaç dakika içinde yazıyı teslim etti. Bana da yazıyı Türkçeye çevirmek kaldı. Tabii bu çeviriyi de robot arkadaşlardan rica edebilirdim ama çok farklı bir üslupla birdenbire okurlarımı şaşırtmak istemedim. Ayrıca birer paragraflık yanıtları uzatmasını da robot arkadaşımdan talep edebilirdim; birlikte yazının üslubunu değiştirebilir, daha bilgilendirici bir üslup veya daha samimi bir dil kullanabilirdik. Uzaktan çalışmanın sıkıntılarıyla ilgili anekdotu da tümüyle kendisi uydurdu. Hatta bana dört seçenek verdi, ben en dramatik ve duygusal olanı seçtim. Benim için yazdığı yazının şimdiye kadar başka herhangi bir yerdeki bir yazıdan kopya olmadığının garantisi de var.

Robot arkadaşımın çalışmalarından memnunum doğrusu. Günde 24 saat, haftada 7 gün işinin başında. İzin talep etmiyor, tatile çıkmıyor; çalışma koşullarından şikâyet ettiğini hiç duymadım. İnternet bağlantısı olan her yerde, her an benim yanımda. Son derece hızlı çalışıyor; bilgileri toplayıp çok sağlam bir mantık yapısı içinde sunmakta üstüne yok.

Bazen onu dar bir bakış açısına sahip olmakla eleştiriyorum. Bu yazıyı yazarken bunun örnekleri karşıma çıktı. Mesela, pandemi döneminde yaşadığımız en büyük sorunlardan biri, uzaktan çalışabilenlerle böyle bir imkânı olmayanlar arasındaki uyumlu birlikteliği sürdürmekti. Belli ki robot arkadaşım böyle bir sorundan haberdar değildi. Ben uzun dönemde bu sorunun yeni teknolojik gelişmelerle çözülebileceğini, üre-

timde görevli olanların bile uzaktan çalışabileceği günlerin geleceğini düşünüyorum.

Bir başka sorun, uzaktan çalışma yaygınlaşırken kurum kültürünün korunması... Bunu başarabilecek miyiz? Evden çalışmayla ne kadar "Eczacıbaşılı" olunabilir? Bunu da ilk fırsatta robot arkadaşımla tartışmak istiyorum.

Geçenlerde, Toplulukta inovasyon alanında çalışan ve gelecek senaryolarıyla doğal olarak yakından ilgilenen oğlum Emre'yle çalışma yaşamının uzun dönemli geleceğine ilişkin bir sohbetimiz oldu. Bir fikir bir başkasının önünü açtı, hiç tahmin edemeyeceğimiz noktalara geldik. Örneğin, enerjinin marjinal maliyeti sıfıra inerse ne olur? Olamaz mı, olabilir tabii; örneğin füzyon enerjisi sayesinde bu gerçekleşebilir. Ya da, dijital teknolojiler her şeyin marjinal maliyetini sıfıra indirirse? Evrenin kaynakları sınırlı değil ki, sonsuz... Bunlardan yararlanmayı öğrenirsek, kitaplarının birinci sayfasında "kaynaklar kıttır" diye söze başlayan ekonomi biliminin, paranın, çalışmanın anlamı kalır mı? Hepimiz birden işsiz kalmaz mıyız? Çalışmaya gerek kalmazsa insanlar ne yapar? Böyle bakınca çalışma yaşamının geleceği uzun vadede pek yok gibi geldi bize... Bunlar tabii bugün için "uçuk" düşünceler, o nedenle robot arkadaşım böyle tartışmalara girmiyor. Uzun vadeyle ilgili sorumu, "yaşamımıza bilgisayarlar daha fazla girecek" gibi bir yanıtla kestirip attı.

Yine de robot arkadaşıma haksızlık etmek istemiyorum. Eminim kendisinden sorularımıza giderek daha tatmin edici yanıtlar alacağız. Sevinmeli miyiz, heyecanlanmalı mıyız, endişelenmeli miyiz, bilemem, ama robot arkadaşımın çalışma yaşamımızdaki rolü giderek artacak. Bana da yazılarımda, konuşmalarımda daha çok yardımcı olacak; üslubumu daha fazla benimseyecek; hatta yazmaya niyetlenirsem bundan sonraki kitabımı da belki o yazacak. Üstelik birkaç yıl sonra bu yazıyı okuyanlar olursa "Ne varmış bunda şaşırtıcı olan?" diyecekler.

TEŞEKKÜR

BİR ANI DEFTERİNİN SAYFALARINA NOT DÜŞER GİBİ DENEME YAZMANIN RAhatlığı, yazdıklarınızı okurlarla paylaşma kararını verdiğiniz andan itibaren doğal olarak kayboluyor.

Bir soru takılıyor aklınıza: Deneme yazarının özgürlüğü nerede biter, sorumluluğu nerede başlar?

Kitabınızın okunmasını istiyorsanız, okuyucuyla güven ilişkisi kurmak zorundasınız. Bu zorunluluk, dilediğiniz gibi yazma özgürlüğünüzü ciddi ölçüde kısıtlıyor.

Bildiklerinize ve hatırladıklarınıza güvenmenin bir sınırı olmamalı mı? Görüşleriniz gerçeklerle ne kadar bağdaşıyor? Doğru zannedip aslında yanlış bildiklerinizle okurları yanıltma olasılığınız yok mu?

Kuşkusuz, herkesin dünyaya kendi gözlüğüyle bakmaya hakkı var. Ancak bu gözlükle çevremizi her zaman çok net göremiyoruz. Bazen camlar buğulanıyor, ama farkında olmuyoruz.

Acaba her satırı bilimsel kanıtlarla desteklenen makaleler yazmak deneme yazmaktan daha mı kolay? Bu işe hiç kalkışmasaydım daha mı iyi olurdu?

Editörlerim her şeyden önce beni bu düşüncelerden kurtararak bana en değerli yardımı sağladılar.

Sevgili arkadaşım, baş editörümüz Deniz Kirazcı ile 30 yılı aşkın bir sürede artık yerleşmiş olan bir çalışma modelimiz var: Besteyi ben yapıyorum, orkestrayı o yönetiyor... Bıkmayan, yorulmayan, dikkati hiç dağılmayan maestromuz Deniz Kirazcı ve öteki "atmaca gözlü, doğru sözlü" editörlerim ve dostlarım Zülfü Dicleli ile Necmi Zekâ, kitabın yazılış süresi içinde aramızda gidip gelen yüzlerce e-postayla camlardaki buğuları sildiler – gözlüğümü elimden almadan... Kitabın yazılışı bu sayede benim için eşsiz bir öğrenme sürecine dönüştü. Editörlerime kitaba olduğu kadar bana kattıkları için de çok teşekkür borçluyum.

Değerli Bülent Erkmen hocamın bana göre her zaman iyiyi, doğruyu ve güzeli gösteren pusulasını yanıma almadan çıktığım hiçbir yolculukta kendimi güvende hissetmem. Bu proje de onun verdiği cesaretle başladı, sonuna kadar her adımda onun emeğiyle gelişti ve tamamlandı.

İlk kitabımda olduğu gibi bu kitapta da, başta yönetim kurulu üyesi ve genel müdürü Tülay Güngen ile yayın koordinatörü Aslıhan Dinç olmak üzere, tüm Yapı Kredi Yayınları ekibinin hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmayan özeni benim için büyük bir şans oldu.

Bazı dostlarım, çalışma arkadaşlarım ve ailemiz üyeleri kitabın taslağını okuyarak görüşlerini bana iletmek zahmetine katlandılar. İlkay Yıldırım Akalın, Asaf Savaş Akat, Ayşe Bali, Esra Eczacıbaşı Coşkun, Murat Coşkun, Arzu Çakır, Levent Çalıkoğlu, Devrim Çubukçu, Emre Eczacıbaşı, Faruk Eczacıbaşı, Oya Eczacıbaşı, Tunç Erkanlı, Atalay Gümrah, Can Kantarcı, Erdal Karamercan, Zeynep Önal, Soli Özel, Okşan Atilla Sanön, Görgün Taner ve Cem Tanrıkılıcı yaptıkları yorumlar, öneriler ve düzeltmelerle kitaba son derece önemli katkılarda bulundular, veya kitabın yayına hazırlanma ve tanıtım sürecinde görevler üstlendiler.

Hepsine içtenlikle teşekkür ediyorum.

DİZİN

0-9

1. Ulusal Kalite Kongresi ***125, 170***
11 Eylül saldırıları ***132, 191***
1929 Büyük Krizi ***103, 107***
1984 ***54***
24 Ocak 1980 kararları ***71***
3M ***165***
9. Senfoni ***229***

A

A Business and Its Beliefs ***31***
AB ***96, 99, 104, 239***
Adams, Scott ***144***
Adecco ***175***
Adolf, Gustaf II ***143***
Afrika ***85, 113, 138***
Akalın, İlkay Yıldırım ***252***
Akat, Asaf Savaş ***252***
Almanya ***101, 119, 138, 156, 176, 183, 193, 216, 227***
Alphabet (Google) ***161, 210***
Amazon ***133, 161, 210***
Amerika (ABD) ***12, 14, 19, 37, 49, 56, 61, 78, 80, 83, 96, 99, 101, 102, 110, 128, 132, 133, 138, 144, 156, 157, 161, 162, 180, 181, 183, 185, 191, 216, 218, 221, 234***
Angelou, Maya ***221***
Apollo 11 ***55, 132***
Apple ***122, 161, 210***
Apple Watch ***228***
Aristoteles ***14, 18, 41, 157***
Arkansas ***128***
Arndt, Fritz ***119, 122***
Arşimet ***216***
Arthur Andersen ***175, 191, 192, 195***
Asya ***132***
Atatürk, Mustafa Kemal ***18, 138, 140, 151-153, 157, 206***
Avrupa ***85, 104, 128, 152, 173, 215, 224, 227***
Avrupa Birliği (***bkz***. AB)
Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ***128***
Avrupa Parlamentosu ***239***
Avrupa Yeşil Mutabakatı ***99, 104, 105***
Avustralya ***216***
Ayhan [Suskun] Bey ***65***
Aykal, Gürer ***149***
Ayvaz, Suphi ***169***

B

Baba (Godfather) ***224***
Bali, Ayşe ***252***
Barselona ***85***
Barton, Derek ***215***
Bayraktar, Sezgin ***119, 170, 239-242***
Beethoven, Ludwig van ***229***
Belçika ***239***
Bentonville ***128***
Berker, Feyyaz ***111***
Berkkam, Nezihi ***227***
Berle, Adolf A. ***174***
Berlin Duvarı ***132***
Bezos, Jeff ***133***
Biden, Joe ***96***
Bilbao ***85***
Birinci Dünya Savaşı ***155***
Birleşik Krallık ***80***
Birleşmiş Milletler ***97-99, 101***
Blackberry ***175***
BlackRock ***109***
Blockbuster ***175***

Boeing ***175***
Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası ***149***
Borusan Sanat ***149***
Boston ***85***
Boyner, Cem ***235***
BP ***61, 175***
Brando, Marlon ***224***
Branson, Richard ***230***
Brown, Tim ***83, 84***
Buchanan, Pat ***78***
Buenos Aires ***85***
Buffett, Warren ***44, 48***
Bush, George ***78***
Business Roundtable ***110***
Büyük İskender ***18***

C-Ç

Cambridge ***19***
Cape Town ***85***
Castro, Fidel ***151***
Chain, Ernst ***215, 216***
Chamorro-Premuzic, Tomas ***146***
Change by Design ***83***
Churchill, Winston ***24, 134, 140, 150, 156-158***
Cizre ***101***
Coll, Steve ***132***
Control Data Corporation ***134***
Corporate Culture and Performance ***31***
Coşkun, Esra Eczacıbaşı ***5, 212, 252***
Coşkun, Murat ***252***
Covey, Stephen ***197, 201***
COVID-19 ***101, 121, 132, 217***
Cray Research ***134***
Cray, Seymour ***134***
Çakır, Arzu ***252***
Çalıkoğlu, Levent ***252***
Çaykovski, Pyotr Ilyiç ***149***
Çek Cumhuriyeti ***138***
Çiftlik Bank ***48***
Çin ***80, 140, 149***
Çubukçu, Devrim ***252***

D

Darwin, Charles ***23, 24, 133, 212***
Davos Zirvesi ***110***
Demirel, Süleyman ***71, 125, 138, 157, 223***
Demosthenes ***158***
Denemeler ***9***
Dicleli, Zülfü ***251***
Dijital Dönüşüm ***212***
Dilbert ***144***
Dinç, Aslıhan ***251***
Doriot, General Georges F. ***123***
Drucker, Peter ***17, 21, 32, 120, 161, 197, 203***
Dunlap, Albert J. ***37***
Dunning, David ***144, 145***
Dünya Ekonomik Forumu ***110***

E

Ecevit, Bülent ***138, 157***

Eczacıbaşı Holding ***36, 44, 71, 115, 131, 167***

Eczacıbaşı İcra Kurulu ***119***

Eczacıbaşı İlaç Fabrikası ***29, 65***

Eczacıbaşı Sanat Koleksiyonu ***30***

Eczacıbaşı Seramik ***35, 71, 79, 128, 227***

Eczacıbaşı Spor Kulübü ***30, 32, 224***

Eczacıbaşı Tıp Ödülleri ***32***

Eczacıbaşı Topluluğu ***11, 23, 35, 47, 71, 72, 104, 115, 119, 122, 123, 128, 189, 209, 239, 249***

Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri ***36***

Eczacıbaşı VitrA Kadın Voleybol Takımı ***224***

Eczacıbaşı, Emre ***5, 249, 252***

Eczacıbaşı, Esra (***bkz***. Coşkun, Esra Eczacıbaşı)

Eczacıbaşı, Faruk ***65, 189, 212, 252***

Eczacıbaşı, Nejat ***29, 30, 32, 42, 44, 47, 50, 59, 65, 73, 79, 111, 115, 116, 120, 138, 161-163, 189, 192, 193, 201, 206, 218, 224, 227, 235, 241-243***

Eczacıbaşı, Oya ***230, 252***

Eczacıbaşı, Şakir ***30, 115, 119, 120, 169, 224, 225***

Edison, Thomas ***217***

Einstein, Albert ***23, 24, 27, 114, 231***

Eisenhower, Dwight D. ***234***

Eisler, Hanns ***19***

El-Kaide ***191***

Encarta ***211***

Encyclopedia Britannica ***211***

Endüstriyel Tasarım Derneği ***79***

Enron ***175, 191, 192, 195***

Erdoğan, Alaattin ***200***

Erdoğan, Recep Tayyip ***157***

Erenköy ***29***

Erkanlı, Tunç ***252***

Erkmen, Bülent ***251***

Ethics 101 ***41***

Everett, Edward ***156***

Exxon ***132, 133***

F

Fatih Sultan Mehmet ***18***

Fehlbaum, Rolf ***227***

Fındıkkıran Bale Süiti ***149***

Fiat ***86***

Fink, Larry ***109***

Finlandiya ***176***

Fleming, Alexander ***215, 216***

Florey, Howard ***216***

Florida ***78***

Ford, Henry ***111, 205***

Fortune ***191, 209***

Franklin, Benjamin ***59***

Fransa ***179, 239***

Friedman, Milton ***107, 108, 181, 182***

G

Gandhi, Mahatma ***140, 150***

Gates, Bill ***18, 23, 111***

Gaulle, Charles de ***151***

Gehry, Frank ***85***

Genç Parti ***235***

General Electric ***209, 240***

General Motors ***67***

Getir ***209***

Gettysburg ***156***

Goldman Sachs ***175***

González, Emma ***156***

Google ***110, 209***

Gorbaçov, Mihail ***138***

Gore, Al ***78***

Grafik Tasarımcılar Meslek Kuruluşu ***79***

Guggenheim Müzesi, Bilbao ***85***

Guterres, António ***98, 101***

Gümrah, Atalay ***170, 252***

Güney Amerika ***85***

Güney Kore ***183***

Güngen, Tülay ***251***

Güres, Nâsır ***47, 48, 65***

H

Harvard Business Review ***146***

Harvard Üniversitesi ***19, 20, 123***

Havel, Václav ***138, 151***

Hepsiburada ***209***

Heskett, James L. ***31***

Heublein ***185***

Hızlan, Doğan ***77***

Hızlı ve Yavaş Düşünme (Thinking, Fast and Slow) ***74***

Hindistan ***12, 140***

Hitler, Adolf ***151, 155-157***

Hollanda ***176***

Hong Kong ***80***

Humeyni, Ayetullah ***162***

I-İ

IBM ***31***

IDEO ***83***

Imperial College ***215, 216***

INSEAD ***123***

Irak ***78, 132***

İkinci Dünya Savaşı ***11, 26, 87, 107, 131, 134, 157, 216, 234***

İKSV ***32, 241***

İlke-Merkezli Liderlik ***197***

İngiltere ***156, 179, 216, 217***

İnovasyon Merkezi (VitrA) ***214-219***

İnönü, Erdal ***223***

İnönü, İsmet ***47***

İpek Kağıt ***36, 37, 104***

iPhone ***122***

iPod *122*
İran *132, 162*
İrwani, Rahim *162*
İstanbul *85, 86, 113, 115, 170, 206, 217, 230*
İstanbul Kültür Sanat Vakfı (*bkz.* İKSV)
İstanbul Modern Sanat Müzesi *33, 79, 230*
İstanbul Müzik Festivali *241*
İstanbul Üniversitesi *119, 153*
İstiklâl Madalyası *152*
İsveç *97, 143*
İşim Gücüm Budur Benim *9, 65, 97*
İtalya *80*
İyi Strateji/Kötü Strateji *122*
İznik *80*

J

Janus *29*
Japonya *12, 80, 129, 183*
Jenner, Edward *217, 218*
Jet Fadıl [Akgündüz] *48*
Jobs, Steve *111, 122*

K

Kahneman, Daniel *53, 74*
Kaliforniya *42, 132*
Kalite Derneği (KalDer) *125, 128, 170*
Kanık, Orhan Veli *65*
Kant, Immanuel *41*
Kantarcı, Can *252*
Karamercan, Erdal *170, 219, 252*
Karamürsel *36*
Kartal, Ali *227*
Kavgam (Mein Kampf) *155*
Kekulé, Friedrich August *216*
Kennedy, John F. *156*
Kentucky Fried Chicken *185*
Keynes, John M. *131, 133, 134*
King Jr., Martin Luther *138, 150, 199*
Kirazcı, Deniz *251*
Koç Topluluğu *131*
Koç, Vehbi *111, 120, 138, 163, 206*
Konfüçyüs *41*
Kotter, John P. *31*
Kowske, Brenda *197*
Kruger, Justin *144, 145*
Kuveyt *132*
Küçük Prens *199*

L

Lao-Tzu *140*
Lehman Brothers *175*
Leica *210*
Leitz Phone 1 *210*
Lenin, Vladimir Ilyiç *151*
Lincoln, Abraham *156*
LinkedIn *11*

Logue, Christopher ***141***
Londra ***85, 215, 217***
Louis XVIII ***113***

M

Madra, Piyale ***91***
Mandela, Nelson ***138, 150***
Mao Zedong ***151***
Marmara Denizi ***29, 95***
Massachusetts Institute of Technology (***bkz***. MIT)
Maxwell, John ***41***
Means, Gardiner C. ***174***
Meir, Golda ***150***
Merkel, Angela ***138***
Meta (Facebook) ***161, 210***
Mevlânâ ***63, 230***
MIT ***19, 218***
Microsoft ***18, 161, 210, 211***
Milano ***85***
Moltke, Helmuth von ***23, 133***
Monnet, Jean ***151***
Montagu, Edward Wortley ***217***
Montagu, Mary ***217***
Montaigne ***9***
Musk, Elon ***24***
Müfit [Ayaz] Bey ***65***
Mükemmeli Arayış ***31, 126***

N

Napolyon Bonapart ***18***
Nasreddin Hoca ***20, 182***
Nautilus ***23***
Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı ***79***
Netflix ***190-195***
New York ***128***
New York Times ***107***
Newton, Isaac ***216, 231***
Nobel ***67, 70, 74, 75, 107, 156, 182, 215, 216***
Nokia ***175***
Nuri [Çerigenç] Bey ***65***

O-Ö

Olivetti ***86***
Olympus ***175***
Oralet ***121, 122***
Orhan Veli (***bkz***. Kanık, Orhan Veli)
Orwell, George ***54***
Osmanlı İmparatorluğu ***217, 218***
Oxford Üniversitesi ***216***
Önal, Zeynep ***252***
Özal, Turgut ***71, 103, 119, 123, 125, 138, 170, 235***
Özel, Soli ***252***

P

Pamuk, Gündüz ***131***

PanAm ***132, 133, 175***

Pareto, Vilfredo ***69***

Paris ***85***

Paris Anlaşması ***96, 101, 108***

Parkinson, C. Northcote ***144, 175, 176***

Parsadan, Selçuk ***48***

Pekin ***85***

Peter, Laurence ***144***

Peters, Tom ***31, 126***

Picasso ***230***

PISA ***158***

PlayStation ***165***

Portekiz ***239***

Porter, Michael ***127***

Post-it ***165***

Private Empire: Exxonmobil and American Power ***132***

Purdue Pharma ***61***

R

RadioShack ***175***

Reagan, Ronald ***14, 132, 138, 140, 157***

RESPECT ***197***

Roosevelt, Franklin D. ***150***

Rumelt, Richard P. ***122***

Russell, Bertrand ***145***

Rusya ***193***

S-Ş

Sabancı Topluluğu ***115***

Sabancı, Sakıp ***111, 115, 120, 138, 164, 206***

Sackler Ailesi ***61***

Saint-Exupéry, Antoine de ***199***

Saldanha, Tony ***213***

San Francisco ***85***

Sanders, Albay Harland ***185***

Sanön, Okşan Atilla ***252***

Schein, Edgar H. ***31***

Schwab, Klaus ***110***

Scott Paper ***37***

Sears ***175***

SEKA ***36***

Selpak ***104***

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ***182***

Seul ***85***

Shakespeare ***161***

Shaw, George Bernard ***9***

Shimano ***83***

Shultz, George ***56***

Siebel, Thomas M. ***212***

Silikon Vadisi ***194***

Sinek, Simon ***199***

Sloan School of Management ***218***

Sloan, Alfred P. ***67***

Smith, Adam ***179***

Sokrates ***17***

Sony ***165***

Sovyetler Birliği ***107, 121, 132***

Stalin, Josef ***151***

Stockholm ***143***
Sülün Osman [Osman Ziya Sülün] ***48***
Swissair ***175***

T

Taipei ***85***
Taner, Görgün ***252***
Tanrıkılıcı, Cem ***252***
Tesla ***110, 161, 211***
Thaler, Richard ***67***
Thatcher, Margaret ***140, 150***
The Modern Corporation and Private Property ***174***
Thunberg, Greta ***97, 99***
Time ***12***
Tokyo ***85***
Torino ***86***
Toto ***129***
Townsend, Robert ***139***
Truman, Harry S. ***234***
Trump, Donald ***56, 96***
Tuz Gölü ***101***
Türlerin Kökeni ***23***
TÜSİAD ***125, 128, 169, 170, 182, 234***
TUSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü ***125, 128, 170***
Tversky, Amos ***74***
Tyson, Mike ***205***

U-Ü

Ukrayna ***138***
Ulusların Zenginliği ***179***
UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı ***85***
Unilever ***110***
Uzan, Cem ***235***

V

Vasa Müzesi ***143***
Venedik ***85***
VitrA ***128, 129, 219, 227***
Vitra ***227***
Viyana ***85***
Volkswagen ***175***

W

Walmart ***127, 128***
Waterman, Robert H. ***31, 126***
Watson, Thomas ***31***
Weil am Rhein ***227***
Welch, Jack ***209, 213, 240***
Why Digital Transformations Fail ***213***
Wikipedia ***211***
Wiley, Jack ***197***

Y

Yemeksepeti ***209***
Yeni Bir Türkiye ***42, 163***
Yeni Demokrasi Hareketi ***235***
Yılmaz, Cem ***150, 201***

Z

Zekâ, Necmi ***251***
Zelenski, Volodimir ***138***

Kitap hakkında ayrıntılı bilgi,
kitap üzerine yazılan yazılar, vd. için bkz.
www.bulenteczacibasi.net

Liderlikten iş ahlakına, şirketlerde mizah kültüründen kapitalizmin geleceğine, karar almada duyguların rolünden özel kesim-devlet ilişkisine, geniş bir konu yelpazesi...

Yarım yüzyıla yakın bir çalışma, okuma ve düşünme serüveninden sıra dışı saptamalar, anlamlı sorular, kışkırtıcı görüşler...

Bülent Eczacıbaşı, her biri dört-beş sayfa uzunluğundaki 40 denemeden oluşan bu yeni kitabında iş dünyası meselelerini, can alıcı noktalarına değinerek, keyifli bir sohbet üslubuyla tartışıyor. Konuları hem küresel hem de yerel boyutlarıyla ele alıyor, kişisel anekdotlarla renklendiriyor. Hepimizin "aklımızda bulunsun" diyebileceği düşünce notlarını bugünün ve geleceğin iş insanlarıyla paylaşıyor.

Aklımızda Bulunsun, iş dünyasıyla –yakından, uzaktan– ilgili herkesin yararlanabileceği bir pusula kitap.

THG
0491846
UHR

9 789750 854736