

NOTLARIM-3

ORHAN TURAN

“Kültür, vizyon, strateji ve insan...”

Bu kitap özetleri; şirketlerin dönüşüm yolculuğuna ışık tutacak fikirleri, farklı bakış açılarıyla bir araya getiriyor. Bizlere; hem kendi kurumumuza ayna tutma hem de geleceğe dair yeni stratejiler geliştirme fırsatı sunuyor.

“Bilgi ve deneyim paylaştıkça çoğalır.”

Bu ilkeye her zaman inandım. Daha önce iki kez yaptığım gibi, bu kez de okuduklarımdan aldığım notları sizlerle paylaşmak istedim. Çünkü bireysel gelişimle başlayan her yolculuğun, sonunda toplumsal dönüşümün yapı taşlarından birine dönüşeceğine inanıyorum.

Günümüzde bireyin kendini sürekli geliştirmesi, farklı görüşlere temas etmesi ve düşünce sınırlarını genişletmesi artık bir tercih değil, bir gereklilik. Bu nedenle bilgiye sahip olmak kadar, onu dönüştürmek ve paylaşmak da hepimizin sorumluluğunda.

Bu derlemede yer alan alıntılar yalnızca bilgi sunmayı değil, aynı zamanda farkındalık yaratmayı amaçlıyor. Farklı disiplinlerden, kültürlerden ve bakış açılarından süzdüğüm bu notlarla; kişisel gelişimimize, iş dünyasına, toplumsal yapıya ve geleceğe dair yeni perspektifler sunmayı hedefliyorum.

Dilerim bu çalışma, sizlere yeni düşünce yolları açar, farklı alanlara ilgi duymanıza vesile olur. Belki bir cümlesiyle ilham verir, belki de dünyaya farklı bir pencereden bakmanızı sağlar.

Keyifli okumalar,
Orhan Turan
ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

AİLEYİ ŞİRKETLEŞTİRMEK <i>Dr. Yılmaz Sönmez</i>	3
KURUMSALLAŞ(MA) <i>İdil Türkmenoğlu</i>	11
AİLE ŞİRKETLERİ SÜRDÜRÜLEBİLİR Mİ? <i>Mazhar İzmiroğlu</i>	19
AİLE ŞİRKETLERİNDE BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ <i>My Executive</i>	25
İDEAL ŞİRKET YOLCULUĞU <i>Hande Demirel</i>	35
ŞİRKETLERDE SİSTEM NASIL KURULUR? <i>Ahmet Emre AKÖZ</i>	41
PATRONLAR, CEO'LAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER İÇİN KURUMSAL DERSLER <i>Salim Kadıbeşegil</i>	53
ŞİRKETLER YILDIZ ÇALIŞANLARINI NEDEN KAYBEDER? <i>Canan DUMAN</i>	57
LİDERİN EL KİTABI <i>Ron Ashkenas ve Brook Manville</i>	77
YÖNETİCİLER İÇİN YENİ BİR BAKIŞ: MUSTAFA KEMAL ATATÜRK'ÜN LİDERLİK SIRLARI <i>Adnan Nur Baykal</i>	97
HİZMETKAR LİDERLİK <i>Dr. Buket Akdöl</i>	109
EYVAH CEO DOĞURUYOR! <i>Murat Yeşildere</i>	115
HAYATIN İPUÇLARI <i>Murat Ülker</i>	121
YÜZLEŞME <i>Adnan Dalgakıran</i>	129
BELİRSİZLİĞİ ANLAMAK... <i>Tamer Saka</i>	147
TESADÜF YOKTUR <i>H. Çağatay Özdoğru</i>	155
İŞİM GÜCÜM BUDUR BENİM <i>Bülent Eczacıbaşı</i>	165
TAM ZAMANI <i>Aclan Acar</i>	189

AİLEYİ ŞİRKETLEŞTİRMEK

Yazan: Dr. Yılmaz Sönmez

Japonya’da bir asrı başarıyla geride bırakmış şirket sayısı 30 bini bulurken, Türkiye’de ise 30’u ancak bulabiliyor.

Aile Şirketleri İstatistikleri Bize Ne Söylüyor?

Aile şirketleri; üretim, istihdam, dış ticaret ve büyüme performansına etkileri itibariyle dünya ve Türkiye ekonomisinin belkemiği niteliğinde olup çok değil, birkaç çarpıcı istatistikle bu durumu ortaya koymak mümkün.

Dilerseniz ufuk turumuza dünyadan başlayalım.

- Küresel ekonomik değerin yaklaşık yüzde 75’ini aile şirketleri oluşturuyor.
- Dünyadaki 333 milyon şirketin yaklaşık yüzde 50’si aile şirketi, aile şirketlerinin “cazibe merkezi” ABD’de ise bu oran yüzde 90 seviyesinde.
- Forbes tarafından hazırlanan milyarderler listesinde her 10 şirketten 4’ü aile şirketi.
- Fortune 500’e göre dünyadaki en büyük şirketlerin yaklaşık yüzde 40’ı aile şirketi.
- Dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin 7’si aynı zamanda bir aile şirketi lideri.
- S&P şirketlerinin üçte biri aile tarafından işletiliyor.

Bu veriler, aile şirketlerinin dünya ekonomisinin “işleyen çarkları” içerisindeki konumunu anlamak açısından yeterince çarpıcı değil mi? Şayet değilse, başka verilerle durumun önemi daha güçlü şekilde resmedilebilir. O hâlde devam edelim.

- 2022 yılı sonunda dünyanın en büyük 500 aile şirketinin cirosu önceki yıla göre yüzde 10 artışla 8,02 trilyon dolar olup ABD ve Çin’den sonraki en büyük ekonomik büyüklüğe sahipler.
- En büyük 500 aile şirketi aynı zamanda dünya çapında 24,5 milyon kişiyi istihdam ediyor.
- ABD’de ise aile şirketleri toplam istihdamın yüzde 60’ından sorumlu, yeni istihdam oluşturmada ise bu oran yüzde 78’e yükseliyor.
- “Yaşlı kıta” Avrupa’da tüm işletmelerin yüzde 60’ı aile şirketi.
- Dünyanın en önde gelen 48 ekonomisinde aile işletmelerinin yüzde 57’si önümüzdeki dönem çalışanlarının çoğunun aile üyeleri olacağını öngörüyor.
- Bir başka araştırmaya göre; 2022 yılında dünyada önde gelen aile şirketlerinin yüzde 71’i büyüdüğünü, yüzde 43’ü ise çift haneli büyüdüğünü belirtirken, yüzde 77’si ise önümüzdeki iki yılda büyüme beklediğini söylüyor.
- Aile şirketleri faaliyet gösteren tüm şirketlerin yaklaşık yüzde 95’ini, halka açık şirketlerin ise yüzde 75’ini oluşturuyor.
- Millî gelirin yaklaşık yüzde 90’ında ve istihdamın yüzde 78’inde aile şirketlerinin imzası bulunuyor.
- Türkiye’nin ihracat şampiyonu şirketlerinin yaklaşık yüzde 60’ı aile şirketleri olup, bunlar toplam ihracatın yüzde 30’unu tek başlarına gerçekleştiriyor.
- En zengin 10 kişinin 9’u aile şirketi üyesi.
- Türkiye’de aile üyelerinin şirkete katılım düzeyi yüzde 4 seviyesinde.
- Harvard Business Review’a göre dünyada aile şirketlerinin yüzde 70’i ilk kuşak içerisinde başarısız oluyor ve tarihin derin sularına gömülüyor.
- Business Week ise biraz daha iyimser. ABD’de 10 şirketten 6’sının ikinci kuşağa geçtiğini söylüyor. Diğer yandan, yüzde 13’ü üçüncü nesle ve sadece yüzde 3’ü dördüncü veya daha sonrasına kadar varlığını sürdürüyor.

Yeniden Türkiye’ye döndüğümüzde karşımızda can acıtıcı ama çarpıcı birkaç veri duruyor.

Örneğin;

- Aile şirketlerinin yüzde 70’i ikinci kuşağa geçmeden ömrünü tamamlıyor, üçüncü kuşağa yüzde 12’si geçebiliyor ve ne yazık ki sadece yüzde 3’ü dördüncü kuşağa miras kalıyor.

Aile şirketlerinde istişare kültürü, bir çok sebepten dolayı hayati öneme sahiptir. Araştırmalar sonucunda aile şirketlerinde istişare kültürünün gerektirdiği kazanımlar şöyle sıralanmaktadır:

- Uzun Vadeli Başarı İçin Stratejik Yaklaşım
- Çatışmaların Önlenmesi
- Kuşaklararası Geçiş
- Duygusal Yatırım ve Sahiplenme
- Yenilikçilik ve Yaratıcılık
- Güven ve Şeffaflık

Liyakat önemlidir ama sistem olmadan liyakat hiçbir şeydir.

Dünya hiç olmadığı kadar radikal bir dönüşümden geçiyor. Bir şirket hele ki bu bir aile şirketiye, güvenle ayakta tutmanın oldukça zorlaştığı bir dış çevre söz konusu olduğunu hepimiz kolaylıkla kabul edebiliriz. Çok değil, on yıl önceye göre bile işlerimizi yürütebilmemizin önünde çok daha fazla engel bulunuyor.

Yetenekler İçin Cazibe Merkezi Olmak

İş dünyası son üç yıldır, “büyük istifa” (The great resignaton) ve “sessiz istifa” (quiet quitting) gibi kavramları konuşuyor. İlk olarak işletme profesörü Anthony Klotz tarafından pandemi döneminde jenerikleşen büyük istifa kavramı, kötüleşen iş yaşam dengesi, şirketlerin toplu işten çıkarma politikaları, pandemi döneminde oluşan yeni ticari fırsatlar ve kurumların çalışanlarını psikolojik olarak yalnız bırakması gibi hususlara tepki olarak değerlendiriliyor.

Bir internet gönderisiyle kamuoyuna mâl olan sessiz istifa ise çalışanın işinden istifa etmediği ancak ilave sorumluluk almayıp, işine özveriyle sarılmadığı bir reaksiyonu tanımlamak için kullanılıyor. Çalışanları sessiz istifaya yönlendiren faktörler ise işyerinde mutsuzluk ve tükenmişlik, takdir ve değer görmeme, maddi ve özlük hakları olarak ödüllendirilmeme, mobbing, buna karşın ekonomik kaygılar, aile ve toplum baskısı ve bir çeşit konformizm ile alışılan düzenden çıkmama isteği olarak sıralanıyor.

Koç Holding’in işveren markasını güçlü kılan faktörler şöyle sıralanabilir:

- Kariyer Gelişimi. Şirket, çalışanların sürekli eğitim almasını ve kariyerlerini yükseltmelerini teşvik eder.
- Esnek Çalışma Koşulları. Koç Holding, çalışanlarının iş-yaşam dengesini koruyabilmesi için esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi olanaklar sunar.
- Sosyal Sorumluluk Projeleri. Şirketin aktif olarak yer aldığı sosyal sorumluluk projeleri, çalışanların işlerinin ötesinde bir amaç duygusu yaşamalarını sağlar.
- Kuşaklararası İşbirliği. Farklı yaş gruplarından gelen çalışanların bir araya getirilerek oluşturduğu mentorluk programlar, yeni çalışanların şirket kültürüne hızlı bir şekilde adapte olmalarını sağlar.

Aile işletmeleri koçu ve akademisyen Arold Martin, aile dışından gelen bir CEO’da bulunması gereken 7 özelliği şöyle sıralıyor:

1. Yetkinlik ve güvenilirlik
2. Devam eden öğretme ve öğrenmeye yönelim
3. Kendi kendini yönetme ve yön almaya isteklilik
4. Ortak bir vizyona bağlılık
5. Dürüstlük ve cesaret
6. Esneklik
7. Takım oluşturma ve koçluk becerileri

Martin’e göre aile dışından gelen CEO’lar (tüm yeteneklere uyarlanabilir) elde tutmak için aile şirketinin sahip olması gereken özellikler ise şunlar:

1. Gerçek yetki devri ve makul özerklik
2. Katkı ile tazminat

3. Başarıların ve çabanın tanınması
4. Gelişim ve büyüme şansı
5. Nazik ve tutarlı davranış

Türk aile şirketlerinde profesyonellere güven zayıftır. Bunun nedeni ise sistemin doğru kurulmamış olmasıdır. Sistemin doğru kurulmamasının altında yatan neden “bir gün yönetici ya ayrılır ya da kontrol edilemez güce kavuşur.” Yaklaşımıdır. Ancak, bu haksız bir yaklaşımdır. Bu haksız yaklaşımın çözümü ise bir sistem kurmak ve bunun denetlenebilir olmasını sağlamaktan geçmektedir.

Toys “R” Us neden tarihe karıştı?

Toys “R” Us, bir zamanlar Amerika’nın en büyük oyuncak perakendecisiydi ve bir aile şirketi idi. 2008 yılında finansal krizi sonrasında, şirket iflas etmek zorunda kaldı. Şirketin karşı karşıya kaldığı sorunlar genel hatlarıyla şunlardı:

- Tek ürün odaklılık. Şirket, sadece oyuncak satışına odaklanmıştı. Bu, ekonomik dalgalanmalar karşısında aile şirketini savunmasız bıraktı.
- Dijital dönüşümde başarısızlık. E-ticaretin yükselişine ayak uyduramadılar, bu da gelirlerde büyük bir düşüşe yol açtı.
- Yüksek borç yükü. Şirket, kriz öncesinde yüksek miktarda borçlanmıştı ve bu borcu yönetemedi.

Sonuç olarak Toys “R” Us, getirilerini çeşitlendirmede ve borç yüküyle başa çıkamadığı için 2018 yılında iflas etti.

Kodak’ın yaptığı en temel “cepten yeme” hatalarını şöyle özetlemek mümkün.

- Stratejik Hatalar. Şirket, dijital fotoğrafçılığın tüketiciler tarafından ne kadar hızla benimseneceğini yanlış değerlendirmiştir.
- Kültürel Direnç. Kodak’ın iç yapısı ve şirket kültürü, değişen teknoloji ve piyasa koşullarında hızlı bir şekilde uyum sağlayamamıştır.
- Kısa vadeli odak. Şirket, analog fotoğrafçılık işinden elde ettiği yüksek kar marjlarına odaklanmış ve bu yüzden dijital fotoğrafçılığa geçişi ertelemiştir.
- Yönetim hataları. Halefiyet ve liderlik değişiklikleri, şirketin zor zamanlarında etkili bir strateji belirlemesini engellemiştir.

Aile Şirketlerine Ayna Tutmak: Güçlü ve Zayıf Yönler

Aile şirketlerinin güçlü yönlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Güçlü Bağlılık. Güçlü bir aile şirketi başarı için adanmış ruhlara ev sahipliği yapar. Ayrıca güçlü kişisel bağlar, aile üyelerinin zor zamanlarda iş başarısı için gereken kararlılığı göstereceği anlamına gelir.
- Uzun Vadeli Perspektif. Aile şirketleri genellikle uzun vadeli düşünür, bu da onlara piyasa dalgalanmalarına karşı daha dayanıklı olma avantajı sağlar.
- Karar Alma Hızı. Yönetimin genellikle aile üyelerinden oluşması, karar alma sürecini hızlandırır.
- Güçlü Şirket Kültürü. Etrafında kenetlenme sağlanmış “ortak” aile değerleri ve inançlar, şirket kültürünü de etkiler ve bu da çalışan sadakati ve verimliliği üzerinde olumlu bir etki yapar.
- İstikrar. Aile şirketleri liderlerinin gelecek nesiller için yatırım yaptığını bilmeleri uzun vadeli düşünmelerini teşvik eder.
- Esneklik. Özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketleri, piyasa koşullarına hızla uyum sağlama kapasitesine sahiptir.
- Azalan Maliyetler. Aile üyeleri “aile mirası” şirketin hayatta kalması uğruna mali fedakârlıklar yapmaya daha isteklidir. Birçok aile üyesi işletmeye uzun vadede yardımcı olmak için başka yerlerde alacaklarından daha düşük ücretleri kabul eder ya da bir nakit akış krizi sırasında alacaklarını erteler.
- Derin Sektör Bilgisi. Aile şirketleri uzun süredir faaliyet göstermekte olduğu sektördeki gelişmelere oldukça hâkimdir.
- Güçlü Bağlantılar. Aile şirketi liderleri, iş yaptıkları/aktörlerle köklü ilişkilere sahiptir ve onlar

nezdinde sözleri “senet” gibidir.

- Yüksek Kalite ve Müşteri Odaklılık. Aile şirketleri, çoğu zaman, kendi adlarını ve itibarlarını korumak için yüksek kalite ve müşteri hizmetini görev listelerinin ilk sırasına yazar.
- İnsan Sermayesi. Aile üyeleri genellikle işe genç yaşta başlar ve şirketin her yönüyle ilgilenir, bu da deneyimli yeçok yönlü bir iş gücü oluşturur.

Aile şirketlerinin zayıf yanları ise şöyle sıralanabilir:

- Kayırmacılık (Nepotizm). Aile şirketlerinde nepotizm, aile üyelerinin, aile bağlantıları nedeniyle, şirketin yönetim kademelerinde veya diğer önemli pozisyonlarda işe alınması veya terfi ettirilmesidir. Nepotizm, aile şirketlerinde yaygın olarak görülen bir sorundur. Aile şirketlerinde nepotizm nedeniyle verimlilik ve performans düşer. İşe alım ve terfi süreçlerinde adaletsizlikler oluşur. Çalışanlarda motivasyon azalır, güvensizlik ve çatışma ortamı yükselir. Böyle bir ortamda ise bilgi akışı ve işbirliği zorlaşır. Ayrıca kayırmacılık bir şirketin müşterileri ve yatırımcıları nezdinde güven kaybına yol açar.
- Aile İçi Çatışma. Kötü duygular ve kırgınlık, işletmenin operasyonlarını istikrarsızlaştırabilir ve aile ilişkilerini riske atabilir.
- Yönetim ve Halefiyet Sorunları. Yönetim değişiklikleri, özellikle bir sonraki kuşağa geçiş sırasında, oldukça karmaşık ve duygusal olabilir. Birçok aile şirketi sahibi, istifa etmeleri durumunda işten kimin sorumlu olacağına karar vermekte zorlanabilir. Bu nedenle lider, işi en iyi kimin ilerletebileceğini nesnel olarak belirlemeli ve gelecekteki çatışma potansiyelini azaltmayı hedeflemelidir.
- Yenilikçilik Eksikliği ve Değişime Direnç. “Her zaman böyle yapıldı” anlayışı çoğunlukla yenilikçi fikirlerin ve değişimin önünde en büyük engeldir. Aile şirketlerinde, özellikle eski nesillerin kontrolü altındaysa, yenilikçi fikirlere ve teknolojilere karşı direnç olabilir.
- Kısıtlı Yetenek Havuzu. Aile üyeleri dışında yetenekleri işe almada tereddüt etmek, yetenek havuzunu kısıtlayabilir.
- Beceri veya Deneyim Eksikliği. Bazı aile şirketleri, aile üyelerini beceri veya eğitime sahip olmadıkları rollere atayacaktır. Bu durum, işletmenin başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir ve stresli bir çalışma ortamına yol açabilir.
- Duygusal Yatırım. Aile dinamikleri ve iş kararları çoğu zaman çakışır, bu da objektif ve rasyonel kararların önünde engel olabilir.
- Kurumsallaşma Eksikliği: Büyüdükçe, aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine ayak uyduramaması, yönetim zorluklarına yol açmaktadır.
- Finansal Yük. Aile üyeleri, mali açıdan zor durumda olsalar bile şirketi desteklemek için finansal yükümlülük hissedebilir, bu da çoğu zaman bireysel finansal planlamayı zorlaştırabilir.
- Rol Belirsizliği. İş ve aile yaşamı arasında net sınırların olmaması, rol belirsizliğine yol açmaktadır.
- Veri ve Analiz Eksikliği. Aile şirketleri, genellikle Pazar analizi ve finansal planlama gibi araçlardan çok daha az faydalanabilir, bu da stratejik hatalara yol açabilir.

Öne Çıkan Yaklaşımlar

LEGO’nun ilham verici hikâyesinden yola çıkarak aile şirketlerinde hızlı aksiyon alabilmenin yollarını şöyle sıralıyorum:

- Merkeziyetçiliği Azaltın. Karar alma süreçlerinin merkeziyetçi olmaması, hızlı aksiyon almayı kolaylaştıracaktır.
- Yatay Organizasyon Yapısı Kurun. Yatay bir organizasyon yapısı, iletişimi hızlandırır ve karar alma süreçlerini çabuklaştıracaktır.
- Kriz Yönetim Planı Yapın. Önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı, beklenmedik durumlar karşısında hızlı aksiyon almayı sağlayacaktır.
- Teknoloji Kullanımına Odaklanın. Modern yazılımlar ve teknolojik araçlar, veri toplama ve analizi konusunda büyük hız kazandıracaktır.
- Yetki ve Sorumluluk Dağılımında Geç Kalmayın. Net yetki ve sorumluluk dağılımı, herkesin ne yapması gerektiğini bilmesini ve bu doğrultuda hızlı hareket etmesini sağlayacaktır.

Paul Polman ve Andrew Winston’ın birlikte kaleme aldıkları Net Pozitif isimli eserde net pozitif şirketlerin dünya için sorun üreterek değil, sorunları çözerek büyüdüğü ve kâr ettiğinin altı çizilirken, 5 temel prensip vurgulanmaktadır. Siz de aile şirketi lideri olarak şirketinizin “net pozitif” bir şirket olup olmadığını değerlendirebilirsiniz.

- Bu şirketler yaptıkları her şeyin ve dünyaya tüm etkilerinin, müşteri ve tedarikçileri de dâhil olmak üzere sorumluluğunu alır.
- İş dünyası ve toplum için uzun vadeli değer yaratmaya odaklanırlar.
- Çalışanları, müşterileri, tüketicileri, tedarikçileri, toplum ve daha birçok paydaşının menfaatlerini en üst seviyede düşünürler.
- Tüm bu başlıklarda kaydedilecek başarı, hissedarlar için de değer anlamına gelecektir.
- Dünyayı bekleyen sorunların büyüklüğü, ortak cesaret ve eylem gücü gerektirmekte olup, net pozitif şirketler dünyayı dönüştürücü taahhütlere sahiptir.

Aile, sevgi, bağlılık ve birlikte olma ihtiyacını tatmin eder. Şirket ise rekabetçi bir dünya düzeninde hayatta kalmayı ve büyümeyi amaçlar. Bu iki farklı amaç arasında dengeyi kurmak, sadece bir yönetim kararıyla veya stratejik planla sağlanabilecek bir şey değildir bu gerçek anlamda bir ‘sanatçı’ titizliği isteyen bir konudur.

Bu sorunun cevabı, şirketin ve ailenin bütünlüğünü koruyarak, her iki tarafın da en iyi çıkarlarını savunacak şekilde dikkatlice ve yaratıcı bir şekilde ele alınmalıdır. Kısacası, aile şirket için olmalı, ama şirket de ailenin değerlerini, kültürünü ve birliğini güçlendirecek şekilde işlemelidir. Şüphesiz bu, bir denge sanatıdır. Ancak bu dengeyi kurabilen aile şirketleri, yalnızca finansal başarıya ulaşmakla kalmayıp, aynı zamanda kuşaktan kuşağa değerlerini, kültürünü ve birliğini de aktarabilen yapılar olacaktır.

Aile ve şirket, birbirinin aynasıdır ve birlikte daha güçlüdürler. Her iki taraf da kendini bir diğerinde bulur, bu da onları sadece bir şirket ya da bir aile yapmaz; bir ‘bütün’ yapar. İşte bu denge, aile ve şirketi, zamanın ve rekabetin ötesine taşıyacaktır. İşte, gerçek başarı budur. Ve bu yolda atılan her adım, sadece bir sonraki nesil için değil, aynı zamanda aile tarihini de yazacaktır. Bu bütünlük içinde, aile şirketinizin geleceğine dair bir tuval çizmeye devam etmek sizin elinizde.

Özetle, kurumsallaşmış aile şirketlerinin yönetim kurullar, profesyonellik, açıklık ve objektiflik ilkelerine daha yakinken kurumsallaşmamış aile şirketlerinde yönetim kurulları genellikle aile dinamikleri ve duygusal faktörlere daha duyarlıdır. Bu durum, şirketin genel performansı ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Taşması Gereken Özellikler

Yönetim Kurulu Üyeleri açısından olmazsa olmaz kriter “liyakattir” demiştik. Peki, liyakat hangi bileşenlerden oluşur? Uluslararası çerçeve ve şahsi deneyimlerim sonucunda yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken özellikleri sizlerle paylaşmak isterim;

- Finansal okuryazarlık
- Mali tabloları okuma
- Risk yönetimi
- Kriz yönetimi
- Hukuki altyapı bilgisi
- Ticari mevzuat bilgisi
- Ulusal ve uluslararası sektör bilgi ve becerisi

Öncelikle uzun yıllara dayalı aile şirketleriyle çalışma pratiğimize dayanarak bu şirketlerde gözlemlediğimiz başlıca lider türlerine göz atalım.

- Geleneksel Lider. Bu lider tipi genellikle ailenin kurucusudur. Şirketi sıfırdan kurup büyüten, tüm temel değerleri ve prensipleri belirleyen kişidir. Kararlarını deneyimine, sezgilerine ve bilgisine dayanarak alır.
- Doğal Lider. Genellikle ailenin bir sonraki neslinden, genç bir üyesidir. Doğuştan gelen bir liderlik kabiliyetine sahip olup, hem aile üyeleri hem de diğer çalışanlar tarafından saygı görmektedir. Karizmatik, etkileyici ve yönlendiricidir.
- Atanmış Lider. Bu lider tipi, aile tarafından belirli bir göreve veya pozisyona atanmıştır. Liderlik kabiliyetleri her zaman doğuştan gelmez, ancak bu kişi genellikle ailenin değerlerini, kültürünü ve iş yapma şeklini benimser.
- Dışarıdan Getirilen Lider. Bu lider, aile dışından bir profesyoneldir. Genellikle belirli bir uzmanlık veya deneyimle işe alınır. Ailenin vizyonunu anlamalı ve bu vizyonu sürdürmeliyken aynı zamanda profesyonel yönetim tekniklerini getirir.
- Ortak Liderlik. Bu modelde, iki veya daha fazla aile üyesi, şirketi birlikte yönetir. Ortak liderlik, kardeşler arasında veya farklı kuşaklardan iki aile üyesi arasında olabilir.

Sürdürülebilir Büyüme için Aile Şirketi Liderine Düşen Rol

Tüm bu örneklerden de anlaşılacağı üzere kurumsallaşma asla liderliğin ortadan kaldırılması anlamına gelmiyor. Bilâkis kurumsallaşma kararını verecek ve şirkete stratejik vizyon çizecek olan yine liderlerdir, Önemli olan bu liderliğin ne kadar yeniliklere dirençli ne kadar dönüşüm yanlısı olduğudur. Tecrübelerim ışığında sürdürülebilir büyüme için aile şirketi liderinin yerine getirmesi gereken görevleri şöyle sıralıyorum:

- Stratejik Planlama
- Yenilikçi Olmak
- Takım Oluşturma
- Finansal Yönetim
- Tahttan Vazgeçmek

Birçok aile şirketinden edindiğim tecrübe kuşak yönetimini sağlıklı bir şekilde yönetmek isteyen aile şirketi liderlerinin şu hususlara dikkat etmesi gerektiğini bize söylemektedir.

- Bayrak Değişimini Planlayın. Kuşak değişimi yavaş yavaş ve planlı bir şekilde yapılmalıdır. Bu, hem mevcut liderlere hem de genç kuşaklara uyum sağlama fırsatı verir.
- Beklentileri ve Rollerini Netleştirin. Her kuşak, kendi vizyonu ve beklentileriyle gelir. Bu beklentilerin net bir şekilde ifade edilmesi ve herkesin rolünün tanımlanması önemlidir.
- İletişim Kanallarını Açık Tutun. Kuşaklar arası anlayış teşvik etmek için düzenli ve açık iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- Eğitim ve Mentorluk. Genç kuşaklar, şirketin işleyişi ve kültürü konusunda eğitilmeli ve mevcut liderler tarafından mentorluk almalıdır.
- Esneklik ve Adaptasyon. Yeni kuşaklar farklı beceri ve bakış açıları getirir. Şirket, bu yeniliklere açık ve uyumlu olmalıdır.
- Kültürel Değerlerin Aktarılması. Aile şirketinin kültürel değerleri, yeni kuşaklara aktarılmalı ama aynı zamanda güncellenmeye de açık olmalıdır.
- Aile Anayasasının Yazılması. Aile şirketinin kültürel değerleri yazılı bir dokümana dökülmeli ve bu "aile anayasası" her üye tarafından kabul görmelidir. Bu sayede, şirket içinde veya aile bireyleri arasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar daha kolay çözümlenebilir.

Buradan da anlaşılacağı üzere, aile kültürü aile şirketlerinin kaderini belirleyen kritik faktörlerden biridir. Bu yüzden, kültürel değerlerin ve dinamiklerin sürekli olarak gözden geçirilmesi, anlaşmazlıkların profesyonelce yönetilmesi ve kültürel mirasın gelecek kuşaklara aktarılması büyük önem taşır.

Bayrak Değişiminin Şirket Kültürüne Etkileri

Aile şirketlerinde kuşak yönetimi ya da bayrak değişimi sadece bir 'yönetim meselesi' değil, aynı zamanda bir kültürel meseledir. İşin içine aile dinamikleri girince, profesyonel yönetim ilkeleriyle aile değerlerinin bir araya getirilmesi gerekmektedir. İyi bir kuşak yönetimi stratejisi, şirketin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Doğru bir kuşak yönetimi bir aile şirketine hangi "artıları" katar? Bu sorunun cevabını 5 başlıkta sizlerle paylaşmak isterim;

- Kültürel Yenilenme. Yeni kuşaklar, şirket kültürüne taze bir enerji ve vizyon getirir.
- Değerlerin Korunması ve Yenilenmesi. Kuşak yönetimi, aile şirketinin temel değerlerinin korunmasına yardımcı olurken, aynı zamanda yenilik ve çeşitliliğe de alan açar.
- Çalışan Bağlılığı ve Motivasyonu. Etkili bir kuşak yönetimi, çalışanların şirkete olan bağlılığını ve motivasyonunu artırabilir.
- Rekabetçilik. Yeni kuşakların getirdiği taze bakış açıları ve beceriler, şirketin pazarda daha rekabetçi olmasına yardımcı olur.
- Kültürel Çatışmaların Yönetimi. Kuşaklar arası sürekliliği iyi yönetmek, olası kültürel çatışmaları da minimize eder.

Ailelerin ve şirketlerin kurumsallaşması, sadece bir görev değil, bir mirasın devamıdır.

Unutmamalıyız ki, kurumsal dönüşüm aynı zamanda ailenin şirketin zihniyetinin bir dönüşümüdür. Bu yönüyle danışman ve mentorlardan hizmet almak dâhil tüm zihni bariyerlerimin aşılmasını da içerecektir. Danışmanlar, aile ilişkilerinde dışarıdan bir göz olarak çatışmalı ortamların geride bırakılmasına yardımcı olacak ve denge tesis edilmesine katkı sağlayacaktır.

KURUMSALLAŞ(MA)

Yazan: İdil Türkmenoğlu

Teknolojiye ve inovasyona yatırım yapmak yetmiyor, organizasyonlarımızı da bu yeni döneme hazırlamalıyız.

Yıllardır olduğu gibi sadece sayısal hedefler üzerinden şirketi hizalamak geride kalıyor. Yıllık yönetim ve bayi toplantılarında sadece ciroların, pazar paylarının, iş stratejilerinin konuşulması yetmeyecek. Yukarıdan aşağıya hedeflerin indirildiği ve ağırlıklandırıldığı performans değerlendirme sistemleri de - zaten çok işlevsel oldukları söylenemez - değişmek zorunda.

2016 yılında yazılan bu rapora göre yeni kuşaklar işverenlerinin amacı ile bir bağ kurabilirse işe bağlılıkları 5,3 kat artıyor. Diğer kuşaklar için bu oran 2,3. Hepimiz, amacın hem organizasyonlar hem de insanlar için ne kadar önemli olduğunu biliyoruz ancak çalışma biçimlerindeki değişiklikler ve hibrit çalışma modelleri norm haline geldikçe amacın önemi yeniden arttı.

Bir organizasyonu sadece sayısal hedeflerle koşturamayız. Hizalanmayı karlılık hedefiyle sağlayamayız. Şirket değerini arttırmaya yönelik KPI'lar hatta bunlara bağlanmış ödül ve ücret sistemleri dahi yetersiz kalıyor. Sadece yeni kuşaklar değil, bugünün çalışanları işinde **anlam** bulmak istiyor. Liderlerin de bu talebi anlamaları, şirketlerin sayısal hedefleri dışında amaçlarını da aktarmaları, yeni bir dili konuşmaları gerekiyor.

Pink, yeni nesil çalışanların işlerinden üç beklentisi olduğunu söylüyor: **otonom olabilmek, uzmanlaşabilmek ve anlam bulmak/amacına hizmet etmek.**

"Bireysel roller ile organizasyonun hedefleri arasındaki noktaları birleştirin. İnsanlar bu bağlantıyı gördüklerinde işten çok fazla enerji alırlar. İşlerinin önemini, saygınlığını ve anlamını hissederler."
Ken Blanchard ve Scott Blanchard

Modelin bir diğer temel bileşeni de "herkes girişimcidir". Bu, çalışanlara olağanüstü seviyede özgürlük ve kontrol imkânı veriyor. Geleneksel ve hiyerarşik yapıdan yatay bir yapıya geçerek karar vermeyi demokratikleştiriyor.

Yirmi birinci yüzyıl belirsizlik, hızlı değişim ve teknoloji çağı, ayrıca bugünün çalışanları daha yetenekli ve daha iyi eğitilmiş. Şirketlere sadece bir makine dişlisi olarak hizmet etmekten çok daha fazla potansiyele sahip.

"Bürokrasi; inisiyatifli baltalar, risk almayı engeller, yaratıcılığı ezer. İnsanın potansiyeli ve başarısı üzerinden bir vergidir." Gary Hamel

Aslında, "kurumsallaşma" bana göre sürdürülebilir olmak anlamındadır. Kurumlarda; kurucuların değerlerini, iş yapma biçimini ve hayallerini, diğer çalışanların kopyalamaya çalışması için gayret edilmeli, bu genel amaç ve çerçeve içinde de kurucuların ellerinden gelenin en iyisini yapmaya, her gün daha da ileri gitmeye heveslendirmeliyiz. Her şeyin tanımlı olduğu, kendi değerlendirmenizi yapamadığınız, kararlara katılamadığınız bir yerde çalışır mısınız? Yetenekli insanlar kalır mı?

Yetkilendirme, çalışanları işin yürütülmesine dahil etmenin yanı sıra çalışanlar ve yönetim, şirket hedeflerine ulaşmanın önündeki birçok olası engelin çalışanlar tarafından belirlenip kaldırılabilmesini kabul eder. Çalışanların yetkilendirilmesi, yönetimin bu yeteneği tanıması ve



çalışanlara performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri için gerekli araçları ve yetkiyi sağlaması anlamına gelir. Şirket; çalışanlarının kendi sorumluluklarını alması, engellerin kaldırılması ve ilgili beklentilerini belirtir ve onlara bunu yapmaları için yetki verir.

DELEGASYON	YETKİLENDİRME
Tek lider vardır.	Birçok lider oluşur.
Kurallarla yönetilir.	Değerlerle yönetilir.
"Senden şunu yapmanı istiyorum" denir.	"Yapmana nasıl yardımcı olayım." denir.
Benim işim ve hedeflerim.	Senin işin ve hedeflerin.
İşler.	Sonuçlar.

Çevik manifestodaki 4 temel değer;

1. Süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimler,
2. Kapsamlı dokümantasyondan ziyade çalışan bir yazılım (işe yarayan bir ürün),
3. Katı kontratlardan ziyade müşteri ile iş birliği,
4. Planı takip etmektense değişikliklere yanıt vermek her zaman önce gelir.

Organizasyonlar, kurumsallaşma belasına kapılarak silolar, kademeler, ünvanlar, süreçler arasında gerçek amacı, gerçek ihtiyacı, sonuçları, birlikte geliştirmeyi, esnek davranmayı unuttu.

Şirketin ayağına dolanan, bir türlü çözilemeyen, ertelenen, sahiplenilmeyen temel problemlerinden biri ya da birkaçını üst yönetim ile birlikte belirliyoruz (gerçek ihtiyaçların tespiti). Departmanların standart iş planlarına odaklanmalarından daha önemli olan ama gözden kaçan, ihmal edilen bu konuları tekrar öne çıkartmış oluyoruz. Bu meselenin etrafına farklı departman ve iş kollarından, farklı düzeylerden insanları topluyoruz (çevik terminoloji ile SQUAD veya daha üstte TRIBE kuruyoruz). Bu insanların rolleri, ünvanları önemli değil. Problemi çözmeye odaklanmaları yeterli. Ancak onlara özel yetkiler verip hızlandıracağımız için güvenilir ve yetenekli olmaları önemli. Elbette doğrudan bu konunun sponsoru, destekçisi olan tepe yöneticiye bağlanıyorlar; gereken onayları hiyerarşiyi bir nevi by-pass ederek alabilmek için.

Tekrar vurgulamakta yarar görüyorum ki bu roller yöntemler çevik yönetimi uçtan uca ciddi biçimde uygulayan kurumlarda daha kuvvetli ve net. Ancak benim uygulamalarımda, burada tanımladığım dönüştürülmüş, gevşetilmiş şekliyle bile son derece yararlı oluyor. Ekip içi iletişimi iyileştirmek, ekibin birlikte çalışmasını kolaylaştırmak, ortaya daha verimli sonuçların çıkmasını sağlamak ve odaklanmayı arttırmak için çalışırlar. Çoğu kurumda bugün insan kaynakları yönetimi kafasının 2000'lerde kaldığını görüyorum. İşyerinde esneklik, çeşitlilik ve dahilîyet, uzaktan ya da hibrit çalışma konularını gündeme almak gerekli ama yetmez. Birkaç çağdaş kavramın ve uygulamanın benimsenmesi ve bugünü ve geleceği yasaklamış olduğunu düşünen çok sayıda insan kaynakları çalışanı tanıyorum. Oysa bir zihniyet değişimi, yepyeni bir bakış açısı, kökten bir değişim gerekiyor. Yönetim, yönlendirmeye dönmeli.

Yetkinliklere farklı davranma gereği

Günümüzde "İnsan Kaynakları" yerine artık "Yetenek ve Kültür" dendiğini görüyoruz. İsmi değişmesi odağın değiştiğinin bir işareti. Tüm çalışanlara değil, yeteneklere odaklı bir insan bir insan kaynakları yönetimi yapıyor. Gerçi "tüm çalışanlarımız birer yetenektir anlayışı" da var, bu terimin sadece şirketi ileriye taşıyan çalışanlar için de kullanıldığı oluyor. Her iki halde de özlük işleri odaklı değil; büyüme, öğrenme v gelişme odaklı çalışıyor.

Pratikte, ücret artışı uygulamalarında da terfi ve transferlerde de yetenekli, şirkete katkısı belirgin ve gelecek planlarımızda olan çalışanlara diğerlerinden farklı davranmamız, çalışanla çalışmayı ayırt etmemiz gereken bir dönemdeyiz.

Katkısı olan ile olmayanı ayırt etmekte (eğer kişiler arasında dezavantajlı bir durum yoksa) hiçbir etik sorunu yoktur. Çalış, senin de olur! Dürüstçe, cesaretle geribildirim verdiğimiz zaman diğerlerinin bu iş beklentilerini nasıl fazlasıyla karşıladığını aktardığımız zaman, geride kalanların da hızlanabilmesi için yönlendirmeleri, araçları verdiğimiz zaman hiçbir sorun olmaz. Karar ve uygulamalarımızın arkasında durabilmeliyiz.

Bu açıklığa rağmen, sunulan imkânlarla rağmen şikâyet etmeyi sürdürenlerle de, çözüme değil probleme odaklananlarla da, dedikodu yapanlarla da açık ve net konuşabilmek onlara kıvrımadan, saklamadan durumun ciddiyetini anlatabilmek görevimiz. Bu iş, otomatik sistemlere de emanet edilecek bir iş değil. **İnsan kaynaklarının ve yöneticilerin moderasyon, fasilitasyon, geribildirim kaslarını güçlendirmesi şart.**

"Çalışanlar şirketin ana hedeflerini biliyor mu? Neden çalıştıklarını kalplerinde hissediyorlar mı? Çalışanlar ve yöneticiler nasıl büyük resmin parçası olur? Herkes aynı amaçlar için nasıl heyecanlanır? Bu hedefleri oluşturma dönemini şenliğe dönüştürebilir miyiz? Diye düşünen çok az ekip tanıdım."

İnsan kaynaklarındaki son 30 yılı üç ayrı bölüme ayırıyorum:

1. 90'lı yıllar ve 2000'lerin başında hâlâ insan kaynakları yönetiminde polis karakolu gibi bir tutum vardı. Talimatlar yayınlanır, prosedürlere uyum takip edilir, sürekli açıklar kapatılır, uyumsuzluklar derhal cezalandırılırdı.
2. İkinci 10 yılda sistemler, süreçler baş tacı oldu. O sistemi, bu sistemi, ise alim değerlendirmeden, eğitim - gelişime mümkün olduğunca standartlaşmış, eşitliğin ve objektivitenin adaleti sağlamanın yolları olduğu düşünülen bir dönem. Ne kadar çok prosedür, ne kadar yoğun teknoloji, o kadar iyi.
3. Üçüncü 10 yıl ise insanın tekrar önem kazandığı dönemler. Herkesin tek tek hatırlanmaya başladığı standartların değil, farklılıkların konuşulduğu, süreçlerin yeniden düşünüldüğü bir dönem. Halen ikinci dönemde takılı kalmış, bu faza geçememişler var tabii ki. Hatta birinci aşamadaki şirketleri de görüyorum.

POLİS SİSTEM

I

SÜREÇ BEKÇİSİ

I

ZANAATKAR

Bu dönem, insan kaynaklarının zanaatkâr olması gereken bir dönem. İnsan kaynakları maharet gerektiren bir iş. İK'cılarının ince ince düşünmesi, çok güzel uzmanlaşması, herkesi tek tek değer olarak görmesi, sistem ve süreçlere âşık olmadan insan odaklı, is odaklı bakabilmesi şart. İnsanlardaki istek enerjisini ortaya çıkarması gereken, kültürle bağlayan bir insan kaynakları...

Kurumu tanımlayan, çalışanları birbirine bağlayan, onların davranışlarını düzenleyen ve bugünün insan kaynaklarında tekrar büyük önem kazanan "kültür" konusuna girelim o halde...

"Kültürü değiştirmeye çalışarak kültürü değiştiremezsiniz. Değişen değerlere doğrudan, cepheden bir yaklaşım benimsemek zorluklarla, dirençle ve güçlü insan duygularıyla mücadele doludur." Warner Burke

Kurum kültürü, kurum içi alışkanlıkların ve değerlerin bütününe deniyor. Kurum kültürünün yöneticiler dahil tüm çalışanların davranışlarını yönlendirmesi gerekir.

Kültür, kurumun sosyal düzenidir. Tutum ve davranışları şekillendirir. "Ne yapılır"ı, "ne yapılmaz"ı, "ne uygundur"u, "ne değildir"i gösterir ve hissettirir. Kurum kültürü ve değerleri kişisel değerlerle örtüşürse de şirketi uçurur. Şirketlerde somut olarak strateji kurgulamaya çok vakit ayrılırken kültür konusunun çok ihmal edilmiş olduğunu görüyorum. Strateji çalışmaları, formel mantıklı

hedefler ve planları beraberinde getirir. Netlik ve odaklanma sağlar, somut ödülleri hedeflerin gerçekleştirilmesi için teşvik eder. Fakat kültür ve değerler için inançları değiştirmeniz gerekir. Ortak varsayımlar yaratılır. Konuşulmayan davranışlar bakış açısı, sosyal örgütler de kültürün parçasıdır. Zor ve karmaşık bir iştir yani.

Değerler, şirketin pusulasıdır. Kurum içinde davranışlara ve karar vermeye rehberlik eden ortak bir dizi inanç ve ilkeye değerler diyoruz. Bir kurum, değerlerini açıkça tanımladığında ve bunları doğru ve etkili bir şekilde çalışanlarına aktardığında çalışanlar için bir amaç ve yön duygusu yaratmaya yardımcı olur. Bu da daha belirli, olumlu ve tutarlı bir çalışma ortamını teşvik eder. Değerler ayrıca bir şirketin kimliğini ve itibarını oluşturmaya yardımcı olur. Hatta kurumun tedarikçilerine, diğer iş ortaklarına ve müşterilerine de yansır.

Bir şirketin değerleri, çalışanlarının değerleri ile örtüştüğünde ortak bir amaç doğrultusunda çalışmak için aidiyet yaratır. Genel olarak değerler, davranışları şekillendirmeye kimlik oluşturmaya, yetenekleri çekmeye ve elde tutmaya yardımcı oldukları için şirket kültürünün önemli bir bileşenidir.

Değerleri şirketin tüm yönetim süreçlerine dahil edin. Temel yetkinlikleri kaldırmayı, yerine değerleri koymayı öneriyorum. Tüm şirket çalışanlarında aradığımız özellikler – yani temel yetkinlikler- aslında bu işi yapma biçimidir, pusula olmalıdır, şirketin değerleridir.

Temel yetkinlikleri kaldırmayı, yerine değerleri koymayı öneriyorum.

Aslında yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemlerinin artık tarih olduğunu düşünüyorum. Bilirsiniz her şey standarda otursun, ölçülebilir olsun, hedef verirken nasıl bu hedefe ulaşılabilirliğini de davranışsal olarak tanımlayalım gibi nedenlerle yetkinlikler tanımlanarak üzerine İK sistemleri kurmak gibi bir yaklaşım vardır. Bu yetkinlikler de o ya da bu katalogdan, o ya da bu şirketin tanımladığı değerlendirme merkezi araçlarından seçilir. Çoğunlukla jenerik bir listeden şirket ve görevler için seçimler yapılır.

Öğrenmeye açık olma, çözüm odaklı olma, stratejik düşünme, ekip yönetimi, iletişim becerisi, kaynakları etkin kullanma, sistem düşüncesi, analitik düşünce, ekip çalışması, ticari farkındalık, müşteri odaklı olma, işbirliği yapabilmek...

Yetkinlikler de genellikle temel, teknik/fonksiyonel, yönetici yetkinlikleri olarak üçe ayrılır. Temel yetkinliklerin organizasyondaki tüm çalışanların istisnasız sahip olmaları beklenen tavır ve davranışlar olması beklenir. Jenerik bir listeden seçmek yerine değerleri temel yetkinlikler olarak tanımlamak daha özgün ve gerçekçi olur.

İnsan kaynakları yöneticilerinin, kurumsal iç ve dış iletişimcilerin önünde, kültür ve değerler, özellikle de işyerinde demokrasi konusunda çok büyük işler olmakla birlikte farkında olmadan yaptıkları hatalar da var. İnsan kaynaklarının kendi yarattığı sistemlere aşık olmaması, **insanları sayılar, oranlar, prosedürler arasında unutmaması gerekir.**

"Liderliği dikkatlice tanımlanmış niteliklerin (stratejik, analitik ve performans odaklı) bir listesi olarak sunmak artık geçerli değil. Bunun yerine gerçek liderlik, dürüstçe ve bazen de eksik bir şekilde bireylere samimiyetle yaklaşmaktır. Liderler mükemmellik yerine özgünlük için çabalamalıdır." Sheryl Sandberg

NASIL?

İşyerinde demokrasi nasıl kurulur?

Öncelikle temel felsefede anlaşalım:

Kurallarla yönetmeyin, etik kodlar ve değerlerle yönlendirin.

Kitabın ilk bölümünde, çalışanları ceza kanunları yerine bir nevi anayasa ile yönlendirebileceğimizden bahsettik. Her şey için prosedürler yazıp insanları sıkıştırmak ve uymayanları cezalandırmak için de disiplin yönetmeliğini uygulamak yerine bir etik anlayış yerleştirmeyi, özgürlükleri ve sorumlulukları tanımlamayı, çerçeveyi çizmeyi, değerleri de pusula olarak vermeyi önerdik.

Böyle bir rehber, şirketin performansı için de çok önemlidir. Eğer bir departmanda, bölgede, şubede etik sorun varsa performans düşer. Diğer taraftan da performans sorunu varsa ve bunu kabul etmek veya bunu aşmak için destek yoksa o ortama etik sorunlar girer. Bu yüzden neyin doğru ve etik olduğunu tanımlamak, aksi durumlarla nasıl baş edileceğini göstermek gerekir.

Değerler ve etik pusulasını yazmak gerekir. Keşke klasik olarak yaşlıların bilgeliği genç nesle anlatarak aktarmasını sağlayabilseydik.

Eşitlik Tanımını Yapın

İşyerinde eşitlik, çalışanların farklılıklarına ve kişisel özelliklerine bakılmaksızın tüm çalışanlara adil ve eşit muamele edilmesini ifade eder. Bu; herkesin aynı fırsatlara, kaynaklara ve faydalara erişebilmesini ve hiçbir şekilde ayrımcılığa uğramamasını sağlamak anlamına gelir.

- Demokrasi kimin için? Eşitliği tanımlayın.
- Çalışanların kendilerini ifade etmelerine izin verin.
- Tüm iletişim kanallarını açık tutun, katılımcılığı sağlayın.
- Kurallara aykırı durumların nasıl yönetileceğini tanımlayın.
- Eşitliği bozmadan çatışmaları çözün.
- Ölçün, izleyin.
- Ana akımlaştırın.
- İyi örneklerinizi kamuoyu ile paylaşın.

"Şirketimizde herkese eşitlik ilkesiyle yaklaşıyoruz" derken, "Herkes eşittir" derken herkes gibi muğlak bir ifadeyi de somutlaştırarak yola çıkabilirsiniz. "Şirket içindeki pozisyonundan bağımsız olarak herkes, insan olduğu için değerlidir. Irk, renk, cinsiyet, din, medeni hal, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, politik görüş ya da mensubiyet, etnik kimlik, sağlık durumu, ailevi sorumluluklar, sendikal etkinlik ya da üyelik, fiziksel engellilik ya da yaş gibi etkenlere dayalı ayrımcılık yapılmasına izin vermeyiz" diye net biçimde tanımlayın.

"Herkes eşittir" demek yetmez. İşe alma, iş ilişkisi süreci, ücretlendirme, eğitime katılım, terfi, emeklilik ve tüm istihdam koşullarında fırsat eşitliği sunup sunmadığınızı ölçerek kontrol edin. Tabi ki ünversal veya görevsel roller nedeniyle ücretler, kaynaklar ve yan haklar arasında fark olabilir. Burada bahsettiğimiz eşitlik, temel hak ve özgürlüklerdeki eşitlik.

"Şirket içindeki pozisyonundan bağımsız olarak herkes, insan olduğu için değerlidir. Irk, renk, cinsiyet, din, medeni hal, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, politik görüş ya da mensubiyet, etnik kimlik, sağlık durumu, ailevi sorumluluklar, sendikal etkinlik ya da üyelik, fiziksel engellilik ya da yaş gibi etkenlere dayalı ayrımcılık yapılmasına izin vermeyiz."

"İyi liderlik, korkmadan sizinle aynı fikirde olmayan, farklı bakış açılarına sahip insanlarla çalışabilmeyi gerektirir." Doris Kearns Goodwin

Tüm çalışanların hukuki ve etik sınırlar içerisinde; kendi fikir ve görüşlerini açıklamaya, kaygı ve şikayetlerini dile getirmeye ve soru sormaya teşvik edilmesi önemlidir. Bu özgürlük ve mekanizmaların şirketin politika ve prosedürlerinde, çalışan rehber kitapçığında veya etik kodları içinde tanımlanması gerekir.

Şirket içi iletişimin, çalışanlar arasında açık bir şekilde yapılabilmesi önemlidir, iletişimde hiyerarşi olmamalıdır. Tüm ünvanların birbirleriyle açık ve direkt iletişim kurmasını teşvik etmek gerekir. Buna engel getirenlerin de şirket etiğine uygun davranmadıklarını bilmeleri gerekir, onların uyarılması şarttır.

Kurallara aykırı durumların nasıl yönetileceğini tanımlayın!

Etik kodları ve değerleri yazdığınız rehberde aykırı durumlarda rahatsız olanların nasıl haklarını arayacaklarını, suçlananların ise nasıl kendilerini savunabileceklerini ekleyin. Çalışanların kendilerinden ne beklediği konusunda net bir anlayışa sahip olması için çalışanlara eğitim vermek önemlidir.

Yöneticilerin doğru bir çalışma ortamının sağlanması ve ekip yönlendirilmesi gibi sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları vurgulamak ve şirket içi yönetim sisteminin kendi kendine doğru biçimde çalışmasını sağlamak için çalışma etiği ve şirket değerlerine uygunsuz durumları önce onların yönetmesini bekleriz.

Öyle bir süreç tanımlayın, ona uygun eğitimleri verin ki sistem kendi kendine etik konularını halletmeyi becersin. Beceremediklerini, kendini aşanları bir üste taşısin.

- İdeal akışta, çalışanların herhangi bir konuda endişesi varsa önce ilgili kişiyi uyarması gerekir.
- Konu Çözülmezse ya da ilgili kişiyle konuşulamıyorsa doğrudan bağlı olduğu yöneticiye iletmesi gerekir.
- Yöneticiye iletmesine rağmen sonuç alamıyorsa veya herhangi bir sebepten dolayı iletmekten çekiniyorsa insan kaynaklarına iletmesini isteriz.
- İnsan kaynaklarına da iletilmesine rağmen sonuç alınamıyorsa veya herhangi bir sebepten dolayı insan kaynaklarına iletmekten çekiniliyorsa bir üst merci tanımlansa iyi olur. Değerler/ Çalışma ilişkileri/Etik Kurul diyebilirsiniz. Hatta içinde çalışanların oyuyla seçilmiş temsilcilerin de olduğu kurullar olabilir bunlar.
- Buralara bildirim için bir ihbar/bildirim hattı mail adresi belirleyebilirsiniz.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları

Sürdürülebilirlik bugünün iş yapma kurallarından en önemlisi. Duymayan kalmadı neredeyse. Yaşanan iklim krizi, artan doğal felaketler, göçler, tükenen kaynaklar, ekonomik dalgalanmalar, artan sosyal adaletsizlikler ve dijitalleşmedeki gelişmeler yaşam şeklimiz için değişimi kaçınılmaz kılıyor. Dünyanın bir yılda kullanılmak üzere sunduğu doğal kaynakların, sekiz aydan daha kısa bir sürede tüketiliyor olması, yarınların tehlike içinde olduğunun en önemli göstergesi.

Sürdürülebilirlik; içinde bulunduğumuz zamanın ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını, ekosistem üzerinde olumsuz etki yaratmaksızın ve gelecek nesillerin olanaklarına zarar vermeden karşılamak demek. Diğer bir deyişle insan faaliyetlerinin doğaya verdiği zararı önleme ve dünyanın geleceğini güvence altına alma, sürdürülebilirliğin temelini oluşturur. Ancak konu sadece doğa değil, çevresel boyutlarının yanında sürdürülebilirliğin ekonomik ve sosyal boyutları var.

AİLE ŞİRKETLERİ SÜRDÜRÜLEBİLİR Mİ?

Yazan: Mazhar İzmiroğlu

Aile Şirketlerinin Nitelikleri

Artıları

- Aile Bireylerinin İşte Çalışması
- Çalışma Ortamı
- Ailenin Prestiji
- Kurum Kültürü
- Konjonktüre Uyum
- Çabuk Karar Alma
- Finansman Olanaklarının Genişliği
- Yeni Alanlara Giriş
- Dikey Entegrasyon

Eksileri

- Nepotizm (Kayırmacılık)
- Statükoya Bağlılık
- Profesyonellerden Yeterince Yararlanamama
- Aile İçi Anlaşmazlıklar
- Patronaj
- Stratejik Yenilenmenin İhmal Edilmesi
- Devire Direnç

Bir defa aile şirketleri eninde sonunda dağılır ve yok olur fikrine katılmıyorum. Gelecek iyi planlanabildiği takdirde başarılı olunduğuna dair dünyada bir çok örnek mevcut.

Bu konudaki önerim, kurucu müteşebbis ya da müteşebbislerden sonra yönetimin belirlenmesi, şirket anayasasına göre oluşturulacak 3 kişilik heyete bırakılmalı.

Bu grup, aile üyelerinden hangisinin bu işi daha iyi yapacağına karar vermeli ve bu karara herkes uymalı. Tabiatıyla bu kişiler yönetim deneyimi olan, para ve iş peşinde koşmayan güvenilir kimseler olmalı. Eğer böyle bir heyet kurulmasında güçlük çekilirse, Mc.Kinsey gibi şirketlerden bu işi yapmaları istenebilir.

Bazen iş öyle bir hale gelir ki ister istemez danışman, düzeltmeye çalıştığı aile şirketi sahipleri ile uğraşmaktan bıkar ve sonunda şunu söyler. "This family cannot run this company and this company can not carry this family".

Yani "Bu aile bu şirketi yönetemez ve bu şirket de bu aileyi taşıyamaz. Bence geline bu noktada yapılacak en doğru iş, yol yakinken ve talip varsa o şirketi ya da şirketler gurubunu satıp herkesin kendi yoluna devam etmesi".

Aile şirketlerinde çalışan profesyonellere tavsiyem, işi kendi işleri gibi sahiplenmeleri ve patrona duymaktan hoşlanacakları şeyleri değil, doğru bildikleri şeyleri söylemekten çekinmemeleridir.

Çeşitli ülkelerde çalışanlar nezdinde yapılan anketler, aile şirketlerinin kariyeri için hayli cazip iş yerleri olarak görüldüğünü ortaya koyuyor. Bu cazibe, kimileri için aile mensuplarının çalışanlara dostça davranmasından, kimileri için bürokratik olmayan bir iş ortamının varlığından ve kimileri için de yükselme olanaklarının fazla olduğundan kaynaklanmaktadır.

Ancak ilerleyen yıllarda şirketin büyümesi sonucu istihdam profilinin önemli ölçüde değişime uğradığı, çeşitlenen iş gereklerinin başta kurucu olmak üzere aile fertlerinin bilgi düzeyi, yetenek ve uzmanlık kapasitelerini aşmaya başladığı bir noktada dış katkı bir gereklilik arz edecek ve profesyoneller işin gelişimi ve sağlıklı yönetimi açısından bir değer olarak görülecektir. Bu, aile işinde profesyonelleşmeye doğru atılan önemli bir adımdır.

BEKLENTİLER/REZERVLER

Kariyerlerini aile şirketlerinde sürdürmeyi hedefleyen profesyonellerin, iş sahibi ailenin kendilerinden birçok beklentileri olacağının, ancak buna karşılık bazı rezervlerinin bulunacağının farkında olmaları gerekiyor.

Ailelerin Beklentileri

- Öncelikle belirtmeli ki, ailenin iş için haiz olduğu önemin bilincinde olmaları, ailenin iş kültürünü desteklemeleri ve personele bu konuda örnek teşkil etmeleri, iş sahibi ailelerin profesyonellerden temel bir beklentisidir.
- Aileye karşı bağlılıkları, işi sahiplenmeleri, ailenin ve işin çıkarlarını kollama ve korumaları aileler açısından vazgeçilmezleri teşkil eder.
- Uzmanı oldukları alanlar başta olmak üzere genç aile mensuplarına kendilerini geliştirmeleri ve liderlik rollerine hazırlanmalarında yardımcı olmaları beklenir.
- İşin yönetiminin gelecek nesillere devri sürecine destek olmaları ve bu anlamda aileye gerekli durumlarda yol göstermeleri, diğer önemli beklentiler arasındadır. Bu beklentilerin karşılanabilmesi hiç kuşkusuz, özellikle üst düzey yönetimde görev alacak profesyonellerin yoğun çaba göstermelerini ve özel vasıflara haiz olmalarını gerektiriyor.

Ailelerin Çekinceleri

Her ne kadar son zamanlarda olumlu bir yaklaşım gözlense de gerçek şudur ki, şirket yönetiminin üst kademelerinde profesyonellere görev verilmesine aile mensuplarınca oldukça ihtiyatla bakılmaktadır.

Peki, onlara karşı gösterilen bu çekincenin sebepleri neler olabilir?

- Sergilenebilen bu nitelikteki bir yaklaşımın en başta gelen nedenlerinden birisi, şirket için ciddi bir maliyet unsuru teşkil edecekleri yolundaki yaygın kanaattir. İlk bakışta makul bir sav gibi görülse de, vasıflı profesyonellerden yararlanmayı kısıtlayan bu nitelikteki bir yaklaşımın, şirketin gelişimini açısından bir risk teşkil edeceği belirtilmeli,
- Yetkin profesyonellere karşı mesafeli duruşun bir başka nedeni, aile üyelerinin eleştirileceklerine ve baskı altında bırakılabileceklerine dönük olan endişeleridir. Aslında, ailede bu tarz bir düşüncenin hâkim olması, otoriteyi sorgulamayacak ve "evet efendim"ci olanların tercih edilmesi gibi hatalı bir istihdam politikası anlayışının benimsenmesine de yol açabiliyor,
- Aile bireyleri kadar özverili ve verimli çalışmayacakları yanında kendilerini ise gereğince hasretmeyecekleri,
- Aileye sadakat göstermeyecekleri, yeterince güvenilemeyecekleri, aile değer ve kültürünü erozyona uğratabilecekleri,
- İşin pratiklerine aile bireyleri kadar vakıf olamayacakları, hayli yaygın olan bir endişe kaynağı teşkil ediyor.

Eğer bir ortamda hiçbir müzakere ya da tartışma yaşanmıyorsa, esas o zaman endişe edilmesi gereken bir durum var demektir. Zira sorunlar büyük bir olasılıkla hasıraltı edilmekte ve ortalık bu yüzden güllük gülistanlık görülmektedir.

Ünlü bir yönetim gurusunun, iş yaşamında belirli bir zaman dilimi içinde herhangi bir sorun yaşanmadığında, durumda bir terslik aranmalı' deyişi, bu gerçeği ifade ediyor.

İdeal bir profesyonel bence su vasıflara haiz olmalı;

- Öncelikle insana, doğaya ve ülkeye, en az bizler kadar aşık olmak,
- Dürüstlük, hiç söylemeye gerek yok, zaten her kişide olmazsa olmaz önemli bir kriterdir,
- Akıllı olmak,
- Farkındalığı dolayısıyla özgüvene ve tutarlı bir kişiliğe haiz olmak, toplumsal gelişimi önemseme, açık fikirlilik ve iletişimi her şartta yönetebilme becerisine sahiplik,
- Kurumsal olarak 5 temel yetkinliğe haiz olmak; Analitik düşünme, Takım çalışması, Organizasyon ve plânlama, İletişim ve Müşteri odaklılık,
- Kişisel sağlığını ve gelişimini önemsemek; okumak, spor yapmak ve sigara kullanmamak.

Aile Şirketlerinde görev yapan profesyoneller genelde şu hataları yapıyorlar;

- Daha önceki deneyim ve kültürlerine aşırı bağlı olmaları halinde, yeni dil ve kültüre adapte olamayabiliyorlar,
- "Ben bilirim" veya "hem işe ve hem kazanca ortağım" hastalığına yakalanmış olabiliyorlar. İşin en başında ihtiyaçlarını ve şartlarını onlar da iyi tanımlamalı. Aksi takdirde uyumsuzluklar yaşanabiliyor,
- İlk tanışma ve mülakatlarda, sahip oldukları gerçek yetenek ve yetkinliklerini açıklıkla ifade etmek yerine, yanıltıcı bilgi verme gibi olumsuz bir tutum içinde olabiliyorlar,
- Kişisel sorunlarını ise yansıtabiliyorlar.

Şirket operasyonlarına ilişkin konularda olumlu ve olumsuz gelişmeleri anında profesyonellerle birlikte irdelemek gerekir. Olumluları tüm şirketle birlikte topluca paylaşmak, personeli motive eder. Ters giden bir şeyler olduğunda sorumluları ile görüşmek ve gerekli ikazları yapmak suretiyle hataların tekrarlanmasını önlemek önemlidir.

Hatalardan dersler çıkartmak esastır. Ancak bu tarz bir değerlendirme, kapılar kapalıyken yapılmalıdır.

Profesyonellerle işbirliğinin geliştirilebilmesi ve onlardan en iyi şekilde yararlanılabilmesi açısından, günümüzün yaklaşık 8 saatini birlikte geçirdiğimiz ve pek çok ortak hedefe omuz omuza koştığımız düşünülürse, onları ve söylemek istediklerini önce çok iyi dinlemeli ve anlamalıyız ki, sonra kendi düşüncelerimizi aktarıp, ortak akılla en iyiye ulaşabilecek yolu bulalım.

Girişimciler bazen "hep en iyi ben bilirim", bazen de "kazancın hepsi benim" hastalığına yakalanabiliyorlar. Profesyonellerle "kazan, kazan" prensibinin kaideleri en baştan iyi bir şekilde tanımlanmalı ki, hedefe yolculuk uzun soluklu olsun. İyi ve başarılı bir profesyonel, aile şirketlerinde Yönetim Kurulu üyesi ve hatta hissedar bile olabilir. Ülkemizde her ne kadar aile şirketlerinin, aile mensubu olmayan profesyonel bir kişi tarafından

yönetilmesi genelde pek kabul edilmiyorsa ve üst kademe yönetiminde öncelikle aile mensuplarının görev almaları yönünde genelde hâkim bir anlayış ve beklenti varsa da, üst düzey profesyonellerle çalışmanın şirketler için gerçek bir avantaj teşkil ettiği yolundaki görüşün hayli yaygın olduğu da söylenebilir. Bu durum, profesyonelleşme olgusu açısından iyi bir haber olarak değerlendirilmeli. Ülkemizde ve dünya genelinde aile şirketleri, çalışmak için hayli cazip ve hatta ideal ortamlar olarak nitelendirilmektedir. Bu ortak görüşün basta gelen sebepleri ne olabilir?

Birçokları için aile şirketlerinin cazibesi, bürokratik olmayan bir iş ortamının varlığından kaynaklanır. Ayrıca, iş yerinde personele diğer bazı kurumlara kıyasla – örneğin kamu kuruluşları–daha dostça bir tutum sergilenmesi ve sıcak bir çalışma ikliminin mevcut oluşu da kararlarında etkili oluyor. İş sahibi ailenin sahip olduğu değerlere ve kültürüne karşı duyulan hayranlık ve ailenin toplumsal popüleritesinin de bu işyerlerinin cazibesini arttıran diğer önemli faktörler arasında olduğu söylenebilir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, herkesin mutlaka CEO olma gibi bir saplantısı bulunmayabilir. Maroken koltuğa ve onun temsil ettiği güce yakın olmak, bazen oturmaya tercih edilebiliyor.

PROFESYONELLERİN YAKLAŞIMLARI

Her ne kadar çalışmak için öncelikli tercihleri arasında olsa da, aile şirketlerinde görev yapacak üst düzey profesyonel yöneticilerin isten çeşitli beklentileri yanında bazı endişelerinin bulunduğu bir gerçektir ve bunu da doğal karşılamak gerekir. Bunları sırasıyla inceleyelim.

Beklentileri

- Şirkette kendilerine karşı hakça davranılması, önde gelen bir beklentileridir,
- Maaş ödemeleri başta olmak üzere, terfi ve ödüllendirmelerde işe katkılarına paralel bir pay alabilmeyi ümit ederler,
- Kendilerine güvenilmesi, olmazsa olmaz niteliğindedir,
- Aile işine katkıda bulunabilmek bağlamında kendilerine söz hakkı verilmesine, görüşlerinin dinlenmesine ve önerilerinin değerlendirilmesine önem verirler,
- Kendileriyle bilgi paylaşımını bekler, iletişim kanallarının sürekli açık olmasını isterler,
- Şirketin organizasyonu kapsamında kariyer yollarının net olmasını, kendilerine yetki devredilmesini, kapasite ve potansiyelleri ile uyumlu görev ve sorumluluk verilerek kendilerine yükselme olanağı sağlanmasını beklerler, kararların alınma sürecine katılım onlar için önemlidir,
- Şirkete katkılarının farkında olunması ve şirketin başarısındaki rollerinin takdir edilmesi motivasyonlarında büyük önem taşır,
- Şirkette huzurlu bir çalışma ortamının varlığı, katkılarının düzeyini yükseltecek bir faktördür.

Zihinlerini kurcalayan soru işaretleri de bir hayli fazladır.

- Her kafadan ayrı sesin çıktığı, çok başlılığın mevcut olduğu ve aile üyelerinin sürekli çatışma içinde bulundukları bir iş yerinde çalışmak acaba nasıl bir şey?
- Kendilerinden aile arasında çıkacak çatışmaları çözmeleri, hakemlik yapmaları ve bunun da ötesinde taraf tutmaları istenecek mi?
- Rakiplere kıyasla farklılık yaratmaya ve rekabette öne geçmeye yönelik olarak ileri süreçleri görüş ve önerilerine kulak verilecek mi

- Mesleki bilgi ve tecrübe açısından yeterli olmamasına rağmen sırf ailenin bir mensubu olması dolayısıyla amiri konumuna getirilen, ya da dediği dedik baskın bir üste tabi olarak çalışma olasılığı uykularını kaçırıyor. Ekibinde gün boyu astı konumunda çalışan ancak aynı zamanda şirkette Yönetim Kurulu üyesi olan bir aile mensubuna akşam kurul toplantısında hesap vermek durumunda kalan dışsal müdürün haline ne demeli?

- Şirketin zaman içinde değişime ve yeniliğe kapanmasının piyasadaki rekabet gücünün zayıflamasına neden olacağı bilinen bir gerçektir. İlerleme ve kişisel refahlarını arttırabilme olanaklarını azaltacak böyle bir durumun ortaya çıkma ihtimali onlar için ayrı bir kaygı faktörü teşkil ediyor.

YARARLARININ FARKINDA OLMA

Yetenekli üst düzey profesyonel yöneticilere sahip olmak, iş sahibi aileye bir özgüven duygusu verir. Zira zorlu piyasa koşullarına meydan okuyuşlarında yalnız olmadıklarını bileceklerdir. İyi seçilerek iyi yönetilebildikleri takdirde, aile işinin gelişimi ve güçlenmesi açısından son derecede değerli katkılarda bulunabilirler.

Dolayısıyla bir lider ise, onların yararlarının farkında olmakla başlamalı.

BAŞLICA YARARLARI

- Değişimin Yönetimi
- Farklı Vasıflar
- Düşünce ve vizyon farklılığı
- Delege Etme

İş başındaki liderler, hemen her türlü işi kendileri yapmaya, her sorunu kendileri halletmeye eğilimli olabiliyorlar. Esasen, girişimci sıfatıyla, hata yapma özgürlüğüne ve ayrıcalığına da fazlasıyla sahiptirler. Hâlbuki plânladıkları her şeyi yapmalarına imkân olmadığı gibi, bu yoğun çabanın gerektireceği zaman tahsisi, onları şirketin geleceği açısından kritik önem taşıyan stratejik düşünmekten ve yeni fikirler oluşturmaktan mahrum kılar. İşte bu noktada şirketin gelişimini engelleyecek bir tuzağa düşülmüş bulunmaktadır.

Artık günümüzde başarılı lider, işleri bizzat üstlenen değil ama yetkin kişilerden oluşan bir ekip kurmak süratiyle işlerin gereğince iyi yapılmasını sağlayacak ortamı yaratabilen kişi olarak tanımlanıyor. Profesyonellerin aile işine katkıları da tam da bu noktada devreye girmektedir.

- Koçluk
- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği

Günümüzde, başarılı aile şirketlerinin Yönetim Kurullarında şirket dışından kalifiye profesyonel yöneticilere yer veriliyor. Kurumsal yönetim konsepti açısından son derecede önem taşıyan bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri, aile ve işle çıkar ilişkisi olmayan, şirketin ana tedarikçileri ya da müşterileri arasında bulunmayan veya bu kuruluşlarda çalışmayan ancak sektörü yakından tanıyan, geniş ilişki ağına haiz ve vizyon sahibi kişiler arasından özenle seçilmeli.

Yabancı ülkelerdeki örnekleri dikkate alındığında, aile işine en fazla yararlı olan bağımsız üyelerin, başka kuruluşların CEO'ları olduklarını belirtmek yerinde bir tespittir. Kendilerine atfedilen değerle uyumlu bir karşılık ödenmesinin önem taşıyacağı da belirtilmeli. Yönetim Kurulları bünyesinde yer verilen birçok bağımsız üye, kendileri açısından esas mutluluk kaynağının, bilgi ve tecrübelerini aile ile paylaşmak olduğunu da açık kalplilikle dile getiriyorlar. Bu, kendileri için olduğu kadar, katkıda bulundukları aile açısından da son derecede olumlu bir bakış açısidir.

İş konusunda yatkınlıkları ve yönetim yanında, aileye olan bağlılıkları, bağımsız üyeler açısından önemli bir gerekliliktir.

AİLE ŞİRKETLERİNDE BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ

MY EXECUTIVE

Sürdürülebilir başarı

Aile Anayasası bir aile şirketinin nesiller boyu devamlılığı ve sürdürülebilir başarısı için önemli adımlardan biri. Bu anayasa, şirketin işleyişinin ve ailelerin misyonunun gelecek nesle düzgün bir şekilde aktarılabilmesi ve belirli kurallarla birlikte emanet edilmesi amacıyla hazırlanıyor. Aile şirketlerinin nesilden nesle aktarımının sağlanabilmesi, firmanın aynı güçle yoluna devam edebilmesi ve kârlılığın artış gösterebilmesi için atılacakken önemli adımlardan biri, kurumsallaşma. Kurumsal yönetimin anlayışına sahip olmak şirketlerin kurumsal varlık ve itibarlarının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşıyor.

Rekabet hem ulusal hem de uluslararası pazarda gittikçe artıyor. Önümüzdeki yıllarda rekabet baskısı daha da artacak. Tüm şirketler gibi aile şirketleri de yönetim yapısını ve iş modellerini bu rekabet ortamıyla başa çıkabilmek için en iyi uluslararası uygulamalarla uyumlu hale getirmeli. Her aile şirketinin iş modeli, aile içi duygusal faktörlerden de etkilenen kendine has dinamikleri farklı olduğu için, izlenecek kurumsal dönüşüm planı firmaya özgü olmalı. İşletmeler, kurumsallaşma sürecinde kendi kurum kültürüne uygun ve daha önce benzer dönüşüm süreçlerini başarıyla tamamlamış uzmanlarla çalışmalı.

Rekabetin kuralları yenide yazılıyor

Değişimin yeni boyut kazandığı ve belki de insanlık tarihinin en hızlı dönüşümünü yaşadığı bir sürecin içindeyiz. Müşterinin ihtiyaç tanımları değişiyor, üretim süreçleri dijitalleşiyor, makineler birbirleriyle iletişime geçiyor ve kişiselleştirilmiş hizmetler ortaya çıkıyor. Rekabetin kurallarını yeniden yazan bu süreç, iş dünyasındaki tüm aktörlerin de faaliyet gösterdikleri pazar dinamiklerine daha hızlı ve proaktif biçimde yanıt vermesi ihtiyacını doğuruyor. Yeni durumlara hızlıca adapte olabilme gerekliliği ve riskleri doğru yönetebilme yetisine sahip olma kabiliyeti de ön plana çıkıyor. Burada yönetim kurullarına büyük görevler düşüyor. Bu nedenle şirketlerin yönetim kurullarını oluştururken; kurumun çevre, çalışanlar ve en önemlisi toplum üzerinde yarattığı etkiyi değerlendirecek yetkinlikte olmasına dikkat etmesi gerekiyor. Bir şirketin başarılı olabilmesi için hem yönetim kurulu hem de üst yönetim; şirketin stratejisi, hedefleri ve amaçlarıyla ilgili ortak bir görüşe sahip olmalı. Bu da çalışma çerçevesinin açık şekilde belirlenmesiyle oluşturulabilir. Yönetim kurulları artık stratejik alternatifler üzerinde düşünmek, yönetimi daha yakından izlemek, riskle ilgili bilgileri iyileştirmek ve risk gözetimine ilişkin sorumlulukları yeniden değerlendirmek suretiyle oyuna giderek daha fazla dâhil olmaya başladı.

Önemli olan çalışan üyeler

Yönetim kurullarının gündemi önceden belirlenmeli, toplantılarda gündemle sınırlı kalınmalı (aktüel konular ve memleket meselelerine girilmemeli), mutlaka konsensüs ile karar alınmalı ve aksi durumda bir çıkar yolunun aranacağı ek toplantılar yapılmalı.

Biz aile ilişkilerini olması gerektiği gibi yaşıyoruz. Ama işe gelince; patronumuz işin gereği neyse odur. Yol gösteren işin gereğidir. Yapılacak olan profesyonellerin kurumsal yönetim ilkelerine göre şirketi yönetmesidir. Aile üyeleri de yönetici ise, profesyonel yönetim ekibine dahil olur. Hissedarsa genel kurulda yer alır, seçilirse yönetim kuruluna girer. Böyle davranınca kurumsallaşıldığı için bir yasaya ihtiyaç kalmaz. Aile anayasası kurumsallaşmayan şirketlerin, kurumsallaşma içi medet umdukları bir araç ama öyle kurumsallaşmak pek mümkün değil. Bağımsız üye, kurumsallaştırıcı bir unsur mu yoksa kurumsallaşınca mı bağımsız üye, yönetim kurulunda yer alır? Orasını iyi düşünmek gerekir.

“İşleri doğru, yetenekli insanlara teslim edin ve siz olmadan da yapılabilir hale getirin.”

Organizasyonunuzda CTO veya CDO istihdam ediyorsanız, bu değişikliklere uyum sağlamak onların görevidir. Yönetim kuruluna ihtiyaçları sunarlar, yönetim kurulu da gerekli tahsisi yapar. Şunu özellikle söylemek isterim ki; artık teknoloji departmanları sadece alt yapıdan sorumlu, teknik ihaleler hazırlayan, bozulan bilgisayarları tamir edilen bölüm değil, işin gereklerine ve fonksiyonlarına göre şirket teknolojilerini gelecek daha gelmeden düşünüp hazırlayan departmanlar olmalı. Ben bizim ölçeğimizdeki yapılarda, teknolojinin gençlerin işi olduğuna ve bu şekilde hakimiyet sağlayacaklarına ya da şirketin teknolojik hâkimiyetinin onlarla sağlanacağına inanmıyorum. Gençler, zaten kuşakları gereği teknolojinin yerlileri. interneti kullanma ve bilgiye ulaşma biçimlerini çok beğeniyorum. Bilgiyi Google'a, 'nasıl' ını da Youtube'a yazıp öğreniyorlar. Hırslılar, rekabetçiler, bir şeyleri değiştirip kazanmak istiyorlar. Önyargılı da değiller. Bu özellikler, onları farklılaştırıyor. Bu nedenle de eğer aile işletmeleri, teknolojideki gelişmelere uyum sağlamakta gönülsüzse; gençler, hırslarını, değişime adanmışlıklarını kullanıp değişim için öncülük yapabilirler.

Diğer şirketlere tavsiyem; önce kurumsallaşın ve işleri doğru, yetenekli insanlara teslim ederek, işi siz olmadan yapılabilir hale getirin. Aile üyelerinden biri profesyonel olarak üst yönetime gelecekse, ödünsüz olarak aynı süreçlerden o da geçmeli. Daima uzun vadeli görüş ve planınız olmalı ama kısa vadede de B planınız bir kenarda durmalı.

Bir yandan teknoloji ve dijitalleşmenin yardımıyla artan zamansız ve mekânsız çalışma ortamı, yapıyı dönüştürürken bir yandan da çevik ve yalın çalışma modelleri hayatımıza girdi.

“Yönetim kurulunun, kendi performansını düzenli olarak ölçmesi sağlanmalı”
Yönetim kurulu başkanı ve üyelerine düşen en önemli görev; şirketim tüm organlarında olduğu gibi yönetim kurulu ve komitelerin çalışmalarının da aksatılmadan devamını sağlamak. Yönetim kurulu, şirketin beyin fonksiyonudur. Beyni çalışmayan bir yapının diğer organlarının başarıya eşgüdüm içinde hareketi beklenemez.

Uyum ve şeffaflık şart

Dönüşüm dönemleri genelde sancılı geçer. Şirketin teknolojik altyapısı, iş süreçleri, kurumsal kültürü ve sahip olduğu insan kaynağı birbirleriyle uyumlu olmalı. Yönetim kurulları bu dönüşüme öncülük ederken herhangi bir bahanenin arkasına sığınmadan şeffaflığa dikkat ederek görevini yapmalı. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin önemi burada ortaya çıkıyor. Şirketin ana hissedarları ve şirketle doğrudan bağlantısı olmayan bağımsız üyeler, yönetim ilkeleri çerçevesinde; öncelikle yönetiminde bulunduğu şirket olmak üzere, azınlık pay sahipleri ve diğer paydaşların hak ve menfaatlerini eşit düzeyde korumakla yükümlü. Kurumsal yönetim ilkelerin gönül vermiş bir kişi olarak tavsiyem; konunun ruhunun doğru anlaşılması. Yönetim kurullarında kurulların da bağımsız üye görevlendirilmesi, yalnızca şekil şartını yerine getirmek amacıyla olmamalı. Aday belirleme komitesini doğru işletip doğru adayların tespiti ve genel kurulun onayına sunulması büyük önem taşıyor.

Kültür, stratejiyi kahvaltı niyetine yer

Şirketlerde dönüşümü engelleyen en belirgin konu, şirket kültürüdür. Peter Drucker'a atfedilen bir sözü paylaşmak isterim: “Kültür. Stratejiyi kahvaltı niyetine yer.” Sırada ne var? Mevcut kültürün dışından gelen bağımsız yönetim kurulu üyesinden, bu alanda yararlanmak gerekir. Dönüşümün önündeki diğer engeller ise, yetersiz teknolojik altyapı, silolara ayrılmış yönetim anlayışı, şirket içi eksik iletişim olarak sıralanabilir. Özenle seçilmiş, gerekli yetkinlik ve deneyimi bünyesinde barındıran bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı bu alanda önemli katkı sağlar. Kurumsal yönetişimin ruhunu anlamak esas olmalı. Doğru bir yönetim kurulu oluşturur, yönetim kurulunun ciddiyetle çalışmasını sağlar, özenle seçilmiş bağımsız üyelere yönetim kurulunda yer açar, yönetim kurulunda oluşan ortak akla değer verir ve yönetim kurulunun performans ölçümünü yaparsınız; hayatına başarıyla devam eden, çağı yakalayıp ileriye giden ve paydaşlarına değer yaratan bir şirkete sahip olursunuz.

Birden çok yetkinliğe sahip şirketler

Önceden çok daha statik olan ticaret dahi, artık üretme–alma–satmanın ötesine geçti. Gün içinde bile konjonktürlerin değiştiğine şahit oluyoruz. Bu trend azalmayacağı gibi aksine artacak ve her geçen gün daha kompleks yapılar içerisinde iş yapmaya başlayacağız.

Bu süreçte de özellikle aile şirketlerinin iş yapma modellerini daha hızlı geliştirmeleri gerekiyor. Örneğin, dünya genelinde tedarik zincirinde yaşanan kriz nedeniyle yeni ülkeler, yeni oyuncular ön plana çıkacak. Eğer bir şirket global arenada da söz sahibi olmak istiyorsa, bu boyutta iş yapma yetkinliklerini arttırmalı. Bunun için de yapısal gelişmelere, konulara daha sistemsel yaklaşmaya ihtiyaç var. Çalışanlarla ilişkilere baktığımızda ise, yakın zamanda daha da ön plana çıkacak iş modellerine uygun altyapıların kuruması, şirketler için artık bir zorunluluk. Önümüzdeki dönemde yarı zamanlı çalışmanın çok daha fazla ön plana çıkacağını düşünüyorum. Bir kişi, artık tek yere bağlı olmayacak, birkaç yerde birden çalışabilecek. Dolayısıyla hem çalışanların hem de şirketlerin birden fazla yetkinliğe sahip olacağı bir dünyaya doğru gidiyoruz. Artık herkes iyi bir üretici ve iyi bir satışçı olmalı, mutlaka teknolojiden anlamalı.

İşletme körlüğü

Klasik iş yapma şekilleri, sektörlerden bağımsız olarak her şirket için artık geride kalıyor. Bazı şirketlerde daha az, bazılarında daha çok değişiklik olacak ama bu dönüşüm muhakkak yaşanacak. Bu noktada şirket kültürünü, bakış açısını yeniden ele almak gerekiyor. Ancak klasik iş yapma şekillerine alışan zihniyetlerle bir yapıyı yeniden inşa etmek kolay değil. İşte bu noktada, yönetim kurulu kompozisyonu büyük önem taşıyor.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, doğru seçildikleri takdirde bu sürece çok ciddi katkı sağlayabilir. Doğru seçimden kastım; adayın eğitiminin, tecrübesinin, bilgi birikiminin göz önünde bulundurulması. Eş, dost veya eski bir çalışan bağımsız yönetim kurulu üyesi olmamalı. Kriterleri karşılıyorsa olabilir elbette ancak öncelikli tercih, yönetim kurulunda tamamen dışarıdan gözlerin yer alması. Çünkü özellikle aileyi temsil eden yönetim kurulu üyelerinde, bir müddet sonra işletme körlüğü oluşabiliyor. İşte bu üyeleri sorgulayabilecek, bu işlerin dünyadaki ve ülkemizdeki iyi örneklerini aktarabilecek, şirkete uyarlamasında katkı sunabilecek bağımsız üyelere ihtiyaç var. Bu üyeler seçilirken şirketin ihtiyaçları ve ilerleme hedefi de muhakkak göz önünde bulundurulmalı. Örneğin, şirket için finansmana erişim kritik bir konuysa, finans konusunda uzman bir bağımsız yönetim kurulu üyesi büyük katkı sağlayacaktır. Strateji, uluslararası büyüme, risk yönetimi, kontrol, denetim de son derece kritik ve ihtiyaç duyulduğu takdirde bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle desteklenmesi gereken alanlar.

Uzun vadeli planlar şart

Stratejik plan oluşturma bir şirketin sürdürülebilirliği için büyük önem taşıyor ancak özellikle pandemi gibi zorlu kriz dönemlerinde pek çok şirket hayatta kalma kaygısı yaşıyor, kısa vadeli sorunlarla boğuşuyor. Bu mücadele için de uzun vadeli plan yapmaya odaklanamıyorlar. Oysa bunu dengelemek çok önemli çünkü şirketlerin hayatta kalmasını sağlayacak olan, orta ve uzun vadeli planlardır.

Sürdürülebilirliği içselleştiren şirketler, operasyonlarını daha verimli ve dirençli kılıyor. Ayrıca yatırımcılar, sorumlu şirketlerin daha az riskle ve daha iyi bir performansla, yönetildiğini görüyor. Ve unutmayalım ki, artık tüm dünya, şirketleri izliyor. Müşteriler, tüketiciler, çalışanlar ve genç nesil; şirketlerimizi dünyanın karşı karşıya kaldığı sorunların çözümlerinin birer parçası olarak görmek istiyor ya da en azından sorunun bir parçası olarak görmek istemiyor. Kısacası, sürdürülebilirliği ön plana çıkaran ve samimi şekilde hayata geçiren şirketlerin hem ekonomik ve finansal verimliliklerine hem de itibarlarına katkı sağlayacağını düşünüyorum.

Sürdürülebilir kurumsal yönetim

Her şey gibi kurumsal yönetim kavramı da değişiyor ve gelişiyor. Dünya genelinde baktığımızda, özellikle son yıllarda kurumsal yönetimin tek başına konuşulmadığına şahit oluyoruz. Artık dünya, sürdürülebilir kurumsal yönetimden bahsediyor. Sürdürülebilir kurumsal yönetimi, temel olarak ÇSY

olarak bilinen çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim uygulamalarının şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması olarak tanımlayabiliriz. Çevresel başlığının altında iklim değişikliği, biyoçeşitlilik, karbon emisyonu ve yeşil mutabakat gibi konular yer alıyor. Sosyal başlığının altında insan hakları, çalışma koşulları, uygun yaşta işçi çalıştırılması ve cinsiyet eşitliği bulunuyor. Kurumsa yönetim başlığının altında ise, yönetim kurulu kalitesinden ve çeşitliliğinden, üst yönetim ile yönetim kurulu arasındaki ilişkinin düzenlenmesinden ve azınlık haklarının gözetilmesinden bahsediliyor. Burada amaç, şirketlere uzun vadeli değer yaratmak ve olası risklerin yönetilmesini sağlamak. Bazı sektörlerde yıllardır var olan bu kontrol noktaları, artık tüm iş dünyasına yayılıyor.

‘Ortak akla’ güven önemli

Kurumsal yönetim, şirketleri riske karşı koruyan, beklenmedik gelişmelere karşı esneklik, çeviklik ve dayanıklılık kazandıran mekanizmalar öneriyor.

Sürekli değişimin hâkim olduğu mevcut ortamda, sosyoekonomik yapıda ve işletmelerde, şirketlerin başarılı kararlar alma kapasitesi ve bunun sonucunda küresel piyasada rekabetçi olabilmeleri, büyük ölçüde kurumsal yönetime dayanıyor. Ayrıca kurumsal yönetim, çalışanlar ve hissedarlar arasındaki amaç birliği, şirket değerinin artışı, finansmana ulaşım ve krizleri atlama becerisi, yani aslında şirketlerin çok daha uzun ömürlü olabilmeleri, rekabet edebilirlikleri için önemli.

Her kriz, şirketler için beraberinde büyük fırsatlar da getiriyor. Yönetimsel bir çerçeve çizerek kararları olabildiğince çalışanlara bırakan, böylece müşteriyi merkeze alarak organizasyondaki kolektif kapasiteden en üst düzeyde istifade eden ve değişime en hızlı tepki verebilen şirketler, bu krizden daha da güçlenerek çıkabilir.

Sonuç olarak, çeviklik üzerine kurulu bir iş stratejisine sahip, ortak aklı yönetebilen, kaynaklarını doğru planlayabilen, teknoloji ve insanı eşit derecede göz önünde tutan kurumsal yapılar, bu dönemi daha az hasarla atlatacak.

Aile şirketlerinin karşılaştıkları zorlukların çoğunun kaynağı, stratejik planlama ve objektif karar alabilme eksikliği. Şirketlerin ve ailelerin büyük çoğunluğu günlük işlere yoğunlaşmaktan, uzun vadeli planlamayı ihmal ediyor. Orta vadeli strateji eksikliği önemli bir risk ve tüm şirketlerin, küresel bir eğilim olarak artan değişim hızıyla karşı karşıya oldukları düşünülürse, risk gittikçe büyüyor. Uzun süreli başarı için ailenin ve şirketlerin kurumsallaşması şart. Ailenin kurumsallaşması, uzun vadede varlığını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen şirketler için kilit önem taşıyor. Stratejik planlamada benimsenmesi gereken doğru yaklaşım, CEO’nun sorumluluk sahibi olduğu fakat kuruldan mümkün olan en fazla tavsiyeyi aldığı ve durumun tekrarlandığı bir süreç. Yönetim kurulları ve strateji söz konusu olduğunda akla gelebilecek en mükemmel kombinasyon, değerli önerilerde bulunan bir kurul ve onunla birlikte çalışan bir CEO’dur.

Sürdürülebilir başarı için dikkat edilmesi gereken 5 boyut

Aile şirketlerine, bu tür gelişmelere cevap verirken, faaliyetlerinin 5 boyutunu iyi bir şekilde ve eş zamanlı olarak yönetmelerini öneriyoruz. Aile içindeki uyumlu ilişkiler ve şirketin kurumsal amacının tüm üyeler tarafından benimsenmesi, bu boyutların birincisi olarak öne çıkıyor. İkinci boyutta da hem büyüme için gerekli sermayeyi sağlayan hem de ailenin, işin önemli kısımlarını kontrol etmesini mümkün kılan bir sahiplik yapısı bulunuyor. Şirketin güçlü kurumsal yönetimi ve dinamik bir iş portföyü üçüncü, aile servetinin profesyonel yönetimi de dördüncü boyutu oluşturuyor. Son olarak beşinci boyutta da aile değerlerinin, tüm paydaşlara tanıtılmasına ve nesiller boyunca kapsam alanının genişletilerek devam ettirilmesine zemin hazırlayan vakıfların oluşturulması yer alıyor.

Her biri büyük önem taşıyan bu 5 boyuttan, özellikle üçüncüsü olan kurumsal yönetimi detaylı şekilde ele aldığımızda, güçlü yönetim kurullarının aile şirketlerinin sürdürülebilir başarısındaki belirleyici rolü daha iyi görünüyor. Yönetim kurulunda, ailenin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin, nitelikli profesyonel yöneticilerin sunacağı taze stratejik bakış açılarıyla tamamlanması büyük önem taşıyor. Örneğin, araştırmalarımızda yakından incelediğimiz başarılı bir aile şirketinin;

yönetim kurulundaki koltukların bağımsız üye olarak bulunmasını bir kural olarak uyguladığını yarisında, aileden en az üç kat daha büyük işletmeleri yöneten CEO’ların görüyoruz. Yönetim kurulu yapısına ve yeni üye kabulüne ilişkin her şirketin farklı görüşleri ve kriterleri olabilir. Biçimsel mekanizmalar farklı olsa da burada en önemli şey; ailenin üst düzey yönetici meselelerine derinlemesine dahil olması ve iş portföyünü aktif olarak yönetebilen güçlü bir kurulun oluşmasını sağlamasıdır.

“Aile şirketleri daha uzun vadeli stratejilerle hareket etme avantajına sahip olabiliyor”

En büyük endişe, yeni neslin hazırlığı

Aile şirketlerinin, genel olarak, büyüme yıllarına öncülük eden; vizyoner bir kurucu ile ortaya çıktığını biliyoruz. Kurucunun vizyonu, aile işletmeleri için benzersiz bir değer kaynağı olma özelliği taşıyor. Kamu şirketlerinde ya da halka açık şirketlerinde daha sıklıkla görülen kısa vadede performans gösterme baskısına karşın, aile şirketleri daha uzun vadeli stratejilerle hareket etme avantajına sahip olabiliyor. Ancak zaman içinde aile şirketleri büyüdükçe ve yeni nesiller devreye girdikçe; girişimcilik ve inovasyon önündeki engeller artmaya ve sahip olunan avantajlar da azalmaya başlıyor. Bunların yanı sıra aile şirketlerinde hissedarlar, yaptığımız görüşmelerde bir numaralı endişelerinin; gelecek nesli motive etmek ve sorumlu hissedarlar olarak yetiştirmek konularında yaşadıkları kritik önem taşıyan bu konuyu ele almak hem teknik hem de kişiler arası bir odak gerektiriyor. Yeni nesil aile yöneticileri kariyerlerini yönetirken desteğe ihtiyaç duyuyor.

McKinsey & Company olarak gelecek nesli yönetime hazırlayan aile şirketlerine önerilerimizi, üç başlık altında topluyoruz. İlk olarak, yönetimdeki neslin yeni nesil ile duygusal bağ kurmasını öneriyoruz. Bu bağ, nesiller arasında daha güçlü iletişim kurulmasına zemin oluşturmanın yanında genç aile üyelerinin şirkette aktif rol almasını da sağlayacaktır. İkinci önerimizi de sorumlu hissedarlar yetiştirmek olarak özetleyebiliriz. Araştırmalarımız, yeni nesil aile üyelerinin üçte ikisinin, aile işini yürütmede daha fazla sorumluluk almaya istekli olduğunu ortaya koyuyor. Ancak, bunların sadece yüzde 30’u şirketle ilgili kararlar alma konusunda kendinden emin olduğunu belirtiyor. Aile şirketlerinin, kendinden emin sorumlu hissedarlar yetiştirmek için, genç aile üyelerini, işler hakkında düzenli bilgilendiren sistemler oluşturmasında büyük fayda bulunuyor. Son olarak da ailenin genç üyeleri için kariyer planlamasının yapılmasını ve şirkette görev alma süreçlerine ilişkin net kurallar konulmasını öneriyoruz. Liderliğin gelecek nesil üyeleri için tek rol olmadığını kabul etmek gerekiyor. Gençlerin şirkete nasıl gireceği, ilerleyeceği ve hatta isterse nasıl çıkacağı konusunda yol hartasının açık bir şekilde sunulması büyük önem taşıyor.

- Konuşulanları yazılı hale getirip, sonraki toplantılarda takip etmek de verimliliğin ön koşuludur. Burada en kritik görev, başkana düşer. Bazı ailelerde başkanlığı, aile şirketinin kurucusu/ başkanı yapar, bazılarında deneyimli bir lidere bu görev verilir. Bence en doğrusu, ikincisidir.

- Yönetim kurulu masasına, eskiye göre daha farklı konular getiriliyor. Pazarlama, müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetleri, son teknolojiler, tüketici davranışları gibi konular artık göz ardı edilemiyor. Örneğin, yönetim danışmanı John Quelch ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre, en başarılı yönetim kurullarının ortak özelliklerinden biri, ‘pazarlama ve müşteriye önem vermeleri’. 2010’ların sonunda yapılan araştırmada, üç şirketten birinde yönetim kurulu üyelerinin, zamanlarının yüzde 10’dan fazlasını pazarlamaya ayırdığı görülüyor. Şimdi bu oran biraz daha artmıştır.

“İdeal yönetim kurullarının iki önemli rolü vardır. Birincisi, şirket sahipleri, yöneticiler, hissedarlar ve paydaşlar arasında uyum yaratmak. İkincisi, yönetim süreçlerindeki aksiyonalar için etkin ve dinamik bir çerçeve yaratmak, bunu zaman göre uyarlamaktır.”

Karmaşıklaşan işi ve hissedar ortamını yönetmek için yönetim kurullarının önemi giderek arttı.

Bununla birlikte iş dünyası da karmaşıklaştı. Artık şirketlerimizde doğru kararı verebilmek için doğru işleyen bir yönetim kuruluna ihtiyaç var.

Yönetim kurulu işin icrasında yer alan kişiler aracılığıyla şirketi yönetirken denetlenebilir ortam da oluşturulmalı. Bu olmadığı sürece, hiçbir patron yetkisini devretmek istemez ve yönetim kurulunu sürekli işin içerisinde buluruz. Yönetim kurulu tecrübe kazanılacak değil, sahip olunan tecrübenin şirket yararına kullanılacağı yer. Dolayısıyla hissedarlar yönetim kurullarında yer alacaksa şirketin karar noktalarında söz söyleme yetkinlik ve yeteneklerine sahip olmalı.

Yurtdışındaki ve ülkemizdeki birçok örnek gösterdi ki, bağımsız yönetim kurulu üyelerine sahip şirketler diğerlerinden daha başarılı, daha uzun soluklu oluyor. Bağımsız üyeler, hem farklı tecrübe ve bilgi birikimlerini işe yansıtır hem de karar noktalarında hissedar penceresinden bakmayacakları için yönetim kurulunun kalanına farklı bir perspektif sunar. Kurul bünyesinde çeşitlilik olmasında da fayda var. Cinsiyet, yaş, sektör tecrübesi ve meslek farklılıkları, yönetim kurulunun karar kalitesini artırır.

“Yönetim kurulu, doğru oluşturuluyorsa şirketler iyi yönetiliyor ve uzun ömürlü oluyor.”

Kurumsallaşmanın hakkını veren, evrensel değerleri vizyonunun bir parçası haline getiren şirketlerin hayatında da uzun süredir kendine yer buluyor sürdürülebilirlik...

Sürdürülebilirlik kavramı sadece çevre meselesi olarak algılanmıyor artık. Şirketlerin varlıklarının sürdürülebilirliği de evrensel değerlere sahip çıkmaktan geçiyor. Üzerinde yaşanan gezegene olduğu kadar “aş veriyorum” denilen çalışanlara, kadınlara, engellilere, tedarik zincirindeki iş ortaklarına, şirketin ekosisteminde bulunan bulunmayan her canlıya karşı şirketlerin sorumluluk duyması, sürdürülebilirlik anlayışını ortaya koyuyor.

Meseleyi içselleştiren yönetim kurulları şart!

“Gerçek bir sürdürülebilirlik ancak stratejinizle uyumluysa elde edilir.” Sözün sahibi 128 milyar dolarlık ciro, 13 bin kişilik kadroya liderlik eden Verizon Communications’ın CEO’su Hans Vestberg.

Bu, bir kültür değişimi. Değişim ise iki türlü gerçekleşiyor toplumlarda; dalga ya dipten ya da tepeden gelip etkisi altına alıyor herkesi. Dipten geldiğinde fatura daha pahalı ve başarı oranı düşük ama tepeden geldiğinde de şeffaf ve tam paylaşımcı bir yönetim şekliyle meselenin tüm kademelere anlatılması gerekiyor. Dayatmak değil, ikna etmek...

Milenyum çağında bilgiyi değere dönüştürmeyi bilen yeni kuşak, işte tam da böyle bir yönetim anlayışı talep ediyor: Değerleri önemseyen, ikna edebilen, paylaşımcı, şeffaf liderlerin yolunuzu izleyeceklerini her fırsatta gösteriyorlar. Bir yandan da doğaya, gezegene, farklı tercihlere değer veren yeni kuşak...

Kaybedilecek zaman kalmadı

Kültür değişiminde en iyi işi yapan liderler, kendileri için çalışan herkesi eğitmek zorunda oldukları gerçeğini kabul edenlerden çıkıyor. Bu nedenle yönetim kurullarının sürdürülebilir kültürel devrimi yaratmak için ellerini taşın altına koymaları ve tüm fikirlere açık olmaları şart. Kaybedilecek zaman kalmadı derken bilim insanlarının şakası yok.

Başarılı olmak için geleceğin yönetim kurulu liderleri; çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) konularını içeren bir gündemle ilgilenmeye hazır olmak zorunda. Çünkü paydaşlar iklim değişikliği, sosyal adalet ve kurumsal yönetişim konularında her zamankinden daha fazla endişe duyuyor. Gençler ise şirketlerin değişimi yönlendirmede çok önemli bir rol oynadığını düşünüyor. İş dünyasının liderlerini hem eylemlerinden hem de eylemsizliklerinden sorumlu tutuyorlar.

Ne kadar profesyonel bir yönetime geçiş olsa da aile bireylerinin tamamen yönetim kurulunun dışında olduğu bir yapı, aile şirketlerinde mümkün olmadığı gibi, bence doğru da değil. Yönetim kurulunun tamamen ortak olmayan aile dışı profesyonellerden oluşturmak hukuken mümkün olsa da ortakların yönetimde hiç bulunmamasının zamanla sorun doğuracağını düşünüyorum. Diğer taraftan batıda tarihi yüzyıllara varan bazı şirketlerde, bir veya birkaç nesil yönetimde yer almak istemese de uzun yıllar sonra yeni bir neslin tekrar işe ilgi duyup yönetimde yer aldığı da görülüyor.

Sonuç olarak, aile şirketlerinde nesil geçişi bir sorun ama şirketin bekası için bunu Aile Anayasası ile garantiye almak mümkün değil. Bu nedenle birçok şirket sahibi de bu sorunu çözemediği veya sorunu ileriye taşımamak için şirketi satmak yoluna gidiyor. Sonuçta, şirketin devamlılığı sağlanıyor, varisler de aldıkları payla gönlünden geçen işi yapma imkânı buluyor.

Sadece bağımsız üyeler için değil, tüm yönetim kurulu üyeleri için uzmanlaştıkları konulara göre çeşitliliğin sağlanmasının da şirketin, hemen hemen tüm faaliyet ve işleri için doğru karar almasına destek olacağı düşüncesindeyim.

Değişmekten korkmayan, her koşula uyum sağlayabilen ve motivasyonunu her daim koruyabilen yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Onların önderliğinde, bu motivasyon tüm şirkete sirayet edecektir.

Dijital dönüşüm yalnızca teknolojiyi kullanmak değil, sürekli değişen ve akan yeniliklere uygun düşünce ve iş yapış süreçlerimizi gözden geçirmek anlamına geliyor.

İcranın yönetim kuruluna, yönetim kurulunun hissedarlara hesap verme sorumluluğu var.

Uzun vadeli ve paydaş değer odaklı bir sistem gerekiyor

Artık paradigma değişiyor. Küresel iş dünyasının son on yıldaki söylemlerine bakıldığında, Miltoncu yaklaşımın yavaş yavaş yerini daha uzun vadeli, daha sosyal etki odaklı ve çok daha sürdürülebilirlik temelli bir değer üretme mekanizmasına bıraktığına şahit oluyoruz. Önde gelen akademisyenlerin, iş insanlarının mutabakat içerisinde söylediği bir cümle var: Mevcut sistem sürdürülebilir bir gelecek için yeterince değer üretme ve adil paylaşma imkânı sunamıyor.

Paydaşlar için ortak değer oluşturmanın, rekabette birbirini öldürmenin değil, pastayı büyütterek dilimleri genişletmenin esas olacağı, kaynakları etkin kullanımının öne çıkacağı bu dönemde, başarılı olacak şirketlerin öncelikle amaç odaklı, kısa vadede kârdan ziyade uzun vadede değer üretmeyi hedefleyen, kapsayıcı, katılımcı ve etki odaklı olması bekleniyor. İşin güzel tarafı (en azından görüntüde) şu ki; bu bakış açısı değişimi tüm paydaşları kapsıyor. Her geçen gün daha fazla sayıda fon sürdürülebilirlik odaklı yatırımlarını artırıyor ve şirketlerden ESG (çevresel, sosyal ve yönetimsel) temelli raporlama bekliyor. Tüketiciler gitgide daha da bilinçleniyor ve sürdürülebilirlik odaklı markalara daha fazla teveccüh gösteriyor. Her ne kadar istek-aksiyon arasında henüz bir makas açıklığı olsa da zaman geçtikçe ve yeni jenerasyonlar ekonomiye dahil oldukça bu ivmenin ciddi biçimde artması söz konusu. Çalışanlar açısından bakıldığında da bezer bir tablo var. Yetenekli işgücü olarak nitelendirilebilecek çalışanların, amaç odaklı, psikolojik güven ortamı sunan yapılarda yer almak istediğini görüyoruz. Kısacası, ekonomik modelin özündeki değer seti değişiyor. Uzun vadeli bakış açısı, ortak değer oluşturma isteği, aidiyet ve amaç odaklı bir strateji, aslına bakılırsa aile şirketlerinde doğaları gereği var olabilecek özellikler.

Başarı sürekli olarak değer yaratabilmektir.

Yönetim kurulları şirketi yönetmez yönlendirir, danışmanlık yapar, uygun bulmadığı kararları veto eder ve gerektiğinde de yönetici kadroda değişiklik yapar. Yönetim kurullarının yönlendirme ve denetleme görevini iyi yapabilecek bir yapıya, süreçlere ve üyelere sahip olması, kurumların başarılı şekilde yönetilmesinin ön koşulu.

Oyunun kuralları

Yönetim kurulu, günlük operasyonların içinde olmasa da oyunun kurallarını belirleyen ve etkisi çok yönlü olan bir organdır. Yönetim kurullarının kural koyucu, yönlendirici, denetleyici ve aynı zamanda örnek olma sorumlulukları güçlü bir yapıyı zorunlu hale getirir.

“Yönetim kurulu, şirketin önündeki konuların dostça, dürüstçe ve tüm açıklığıyla tartışıldığı yerdir.” Yönetim kurulu ne kadar disiplinli ve iyi çalışabilirse şirket de o derece parlayacaktır. İlaveten şirkete başka bir bakış açısı verebilmek ve katkı sağlamak üzere bağımsız yönetim kurulu üyesi tayin etmek, aile şirketine bir tat ve farklı bir bakış gerektirecektir.

“Yönetim kurulunu dinlemeyeceksek toplantıya çağırmanın bir değeri yok.”

Büyük resme odaklanmak

Yaptığınız işten ve sektörden bağımsız olarak önemli olan; yenilikçi olmak, fark yaratmak, büyük resme odaklanmak. Tüm grup şirketlerimizdeki çalışanlarımızda minimum bir dijital hakimiyet olması gerektiği kanısındayız. Yönetim kurulu seviyesinde bile ‘dijital okur-yazarlık’ önemli. Genç neslin katılmasıyla birlikte dijital okur yazarlığın yanı sıra dijital veri analizlerinin yapılması, büyük datayı okuyabilen ve şirketler arası raporlamayı daha iyi anlayabilecek bir gözlem yeteneğinin olması önem kazanıyor.

Dijital yeteneklerini güçlendirmek dışında; iyi bir eğitim almak, çok çalışmak, işine hakim olmak, hedefe odaklanmak, pes etmemek ve bunları sağlam değerler üzerine inşa etmek çok değerli ancak değişimin içinde olmak, yeni dinamiklere hızlı uyum sağlamak, kendini sürekli güncellemek, yapılan işe de kendine de değer katmak için kafa yormak konusunda gençlerin hatta herkesin çok istekli olması gerekiyor.

Üretim süreçlerinden, iş yapış şekillerine her şeyi kökten değiştiren pandemi ve yeni normali göz önüne aldığımızda, aile şirketlerine şu önerilerde bulunmak isterim: Şirketin en az üç yıllık stratejik planını oluşturup hedef ve kaynak yönetimini bu plana uygun olarak yapsınlar. Planın icraatını yönetim kurulu seviyesinde düzenli takip etsinler ve gerekirse revize ederek yola devam etsinler.

Geleneksel bakış açısı

Aile şirketlerine stratejik plan oluşturma konusunda kendilerini güçlendirmek için; stratejik bakış açısı ve planlarla iş yönetme tecrübesi olan icracı bir ekiple çalışmalarını ve yönetim kurullarını da bu tecrübelerle sahip bağımsız üyeleri ile zenginleştirmelerini tavsiye ederim.

Tecrübeli bağımsız yönetim kurulu üyelerini bünyeye katarak bakış açılarını zenginleştirebilirler. Aynı zamanda kurumsal tecrübeye sahip bir genel müdür de çok değerli katkılar sunabilir.

Doğru oluşturulmuş, güçlü ve etkili yönetim kurulları, şirket stratejisinin de doğru belirlenmesini sağlar. Uygulamanın başarılı olması da bu planın gerektirdiği yetkinliklere sahip bir ekiple yola çıkıp düzenli takiple mümkündür. Bu konuda şirketlere önerim; kısa, orta ve uzun vadeli hedef ve stratejilerini oluştururken, icranın değişik bölüm ve kademelerinden gelecek öngörülerini de sentezlemeleri olur. Stratejik planın, bu sentez yapılarak hazırlanması ve bu konuda tecrübeli bir ekip tarafından oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Hızla değişen dünyada, şirketler var olma var olma ve dünya ölçeğinde başarı elde etme çabası içindeler. Dönüşebilen, dünyayı iyi takip edebilen firmaların başarılı olduğunu biliyoruz. Bu dönemde, şirketlerin yönetim kurullarının etkinliğinin her zamankinden daha fazla önem kazandığını görüyoruz. Yönetim kurullarının, doğru stratejik inisiyatiflerle şirkete yön vermesi, icra kurulunu görevlerini yerine getirmeye çalışmasından izlemesi ve denetlenmesi şirketlerin başarısına büyük katkılar sunuyor. Bunlarla birlikte dünya ölçeğinde değişimi takip edip uygulanmasını sağlaması da sürdürülebilir başarıda önemli bir rol oynuyor.

İDEAL ŞİRKET YOLCULUĞU

Yazan: Hande Demirel

“Yönetim işlerin sürekli biçimde yürümesi için tasarlanmış süreçler bütünüdür. Bu süreçler bütçeleme, planlama, organizasyon oluşturma, ölçme, test etme, yatırım yapma ve sorun çözme kapsar. Zor olan bu süreçleri etkin ve verimli şekilde yönetebilmektir. Bu yöneticinin işidir. Lider ise yöneticiler için sistem ve organizasyon yaratır. Oluşturduğu vizyon ve stratejiyi yöneticilerinin ve çalışanlarının anlaması ve benimsemesinden de mesuldür.”

Liderlik ve yöneticilik kavramları zaman içerisinde değişim gösteriyor. Liderin ya da yöneticinin sahip olduğu vasıflar devir değiştikçe değişiyor. Ancak değişmeyen bazı vasıflar da var, Egon Zehnder Türkiye Yönetici ortağı Murat Yeşildere, son 20 yılda çok şeyin değiştiğini ama değişmeyen, bugün hala geçerliliğini koruyan 3 yetkinliğin öne çıktığını söylüyor. Bunları sonuç odaklılık, stratejik düşünme ve değişime liderlik etme olarak sıralayan Yeşildere, “Sonuç odaklılık bugüne odaklanmayı, stratejik düşünme geleceğe odaklanmayı sağlar. Değişime liderlik etmek ise hep daha iyisini yapmak adına kendisini ve çevresini zorlamayı amaçlamaktır. Bu üçlü 20 yıl önce de vardı, günümüzde de var ve bence önümüzdeki dönemlerde de olacak.” diye konuşuyor. Yeni dönemde yetkinlikten ziyade refleksler ve toplumsal beklentilerin değiştiği görülüyor. Örneğin artık “ süper kahraman liderler ” yavaş yavaş kaybolmaya başlıyor. Onların yerine kırılganlıkları, zayıflıkları olan, her sorunun cevabı kendisi olmayan liderler görmeye başlıyoruz. Özellikle pandemiyle, iklim felaketleriyle ve gelişen teknolojiyle birlikte insanın şefkat arayışı artarken bu arayışa cevap veren şefkatli liderlerin dönemini de başlıyor.

Günümüzde toplumlar iklim değişikliği, açlık, yoksulluk gibi sorunların çözümünü politikacılardan değil liderlerden bekliyorlar. Bu nedenle liderler sadece şirket hissedarlarına değil, topluma da hesap veren konumundalar. Murat Yeşildere, “Eskiden olduğu gibi ‘Ben sadece kârı ve satış artırırım’ demek liderliğin temel şartı olmaktan çıktı ” diyor.

Yüksek verim ve getirdiği mali imkanlara erişmiş şirketlerin ortak özelliğinin çalışanlarına en önemli kaynakları olarak bakmaları olduğunu söyleyebiliriz. Bu şirketler çalışanlarına ortakları gibi bakıyor, itibar gösteriyor ve saygıyı eksik etmiyor. Verimin esas kaynağının yatırım veya otomasyon kadar çalışanları olduğunun bilinciyle hareket eden şirketler ideal şirket yolculuğunda önde koşuyor. Ayrıca bugün dünyada yetenek açığı yüzde 75'lere ulaşmış durumda. Türkiye’de de durum farklı değil. Halihazırda bir miktar iyileşme ile yüzde 80'lerden yüzde 70'lere gerilemiş olsa da Türkiye’de de büyük bir yetenek açığı var. Özellikle imalat ve sanayi tarafında bu açık daha da dikkat çekici boyutta.

Bu nedenle başta dijital yetkinlikler olmak üzere çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi noktasında da şirketlerin çaba sarf etmeleri gerekiyor. Gelecekte farklı işleri aynı anda yapacağımız, Yaptığımız işlerin alışlagelmiş tanımları olmayacağı gerçeğinden yola çıkarak meraklı, becerikli ve yetkinlikleri gelişmiş çalışanlara sahip olan şirketlerin öne çıkacağını da söylemek gerekiyor. Stratejik yönetim işin vizyonunun, misyonun belirlenmesi, kısa uzun vadede hangi alanlarda çalışılacağına tespit edilmesi anlamına geliyor. Değişimi takip edebileceğimiz kurumsal performansa dayalı bir sistem oluşturmamız önem taşıyor. Şirketlerin iş geliştirme becerilerini arttırmaları ve geleceği ön görerek buna göre plan yapabilmelerinin temel ihtiyaç olduğunu söyleyen seçkin, “Bunu yerine getirdikten sonra pazarlar bazında, ürünlerin satışı noktasında ciddi araştırmalar yapmamız gerekiyor” diye konuşuyor.

Müşteri odaklılık, büyüme ile birlikte sıkça anılan kavramlardan biri. Pek çok uzman farklılığı, müşteri odaklılığı merkeze koyarak iş süreçlerini baştan sona yenileyenlerin yakalayabildiğine işaret ediyor. Ünlü yönetim gurusu Ram Charan, şirketlerin en kârlı şekilde büyüyebilmek için geleneksel yöntemlerin ötesine geçmesi gerektiğini söylüyor. “Şirketler, organizasyonları için tüketicilerin

“Yönetim işlerin sürekli biçimde yürümesi için tasarlanmış süreçler bütünüdür. Bu süreçler bütçeleme, planlama, organizasyon oluşturma, ölçme, test etme, yatırım yapma ve sorun çözmeyi kapsar. Zor olan bu süreçleri etkin ve verimli şekilde yönetebilmektir. Bu yöneticinin işidir. Lider ise yöneticiler için sistem ve organizasyon yaratır. Oluşturduğu vizyon ve stratejiyi yöneticilerinin ve çalışanlarının anlaması ve benimsemesinden de mesuldür.”

Liderlik ve yöneticilik kavramları zaman içerisinde değişim gösteriyor. Liderin ya da yöneticinin sahip olduğu vasıflar devir değiştikçe değişiyor. Ancak değişmeyen bazı vasıflar da var, Egon Zehnder Türkiye Yönetici ortağı Murat Yeşildere, son 20 yılda çok şeyin değiştiğini ama değişmeyen, bugün hala geçerliliğini koruyan 3 yetkinliğin öne çıktığını söylüyor. Bunları sonuç odaklılık, stratejik düşünme ve değişime liderlik etme olarak sıralayan Yeşildere, “Sonuç odaklılık bugüne odaklanmayı, stratejik düşünme geleceğe odaklanmayı sağlar. Değişime liderlik etmek ise hep daha iyisini yapmak adına kendisini ve çevresini zorlamayı amaçlamaktır. Bu üçlü 20 yıl önce de vardı, günümüzde de var ve bence önümüzdeki dönemlerde de olacak.” diye konuşuyor. Yeni dönemde yetkinlikten ziyade refleksler ve toplumsal beklentilerin değiştiği görülüyor. Örneğin artık “ süper kahraman liderler “ yavaş yavaş kaybolmaya başlıyor. Onların yerine kırılganlıkları, zayıflıkları olan, her sorunun cevabı kendisi olmayan liderler görmeye başlıyoruz. Özellikle pandemiyle, iklim felaketleriyle ve gelişen teknolojiyle birlikte insanın şefkat arayışı artarken bu arayışa cevap veren şefkatli liderlerin dönemini de başlıyor.

Günümüzde toplumlar iklim değişikliği, açlık, yoksulluk gibi sorunların çözümünü politikacılardan değil liderlerden bekliyorlar. Bu nedenle liderler sadece şirket hissedarlarına değil, topluma da hesap veren konumundalar. Murat Yeşildere, “Eskiden olduğu gibi ‘Ben sadece kârı ve satışı artırırım’ demek liderliğin temel şartı olmaktan çıktı “ diyor.

Yüksek verim ve getirdiği mali imkanlara erişmiş şirketlerin ortak özelliğinin çalışanlarına en önemli kaynakları olarak bakmaları olduğunu söyleyebiliriz. Bu şirketler çalışanlarına ortakları gibi bakıyor, itibar gösteriyor ve saygıyı eksik etmiyor. Verimin esas kaynağının yatırım veya otomasyon kadar çalışanları olduğunun bilinciyle hareket eden şirketler ideal şirket yolculuğunda önde koşuyor. Ayrıca bugün dünyada yetenek açığı yüzde 75'lere ulaşmış durumda. Türkiye’de de durum farklı değil. Halihazırda bir miktar iyileşme ile yüzde 80'lerden yüzde 70'lere gerilemiş olsa da Türkiye’de de büyük bir yetenek açığı var. Özellikle imalat ve sanayi tarafında bu açık daha da dikkat çekici boyutta.

Bu nedenle başta dijital yetkinlikler olmak üzere çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi noktasında da şirketlerin çaba sarf etmeleri gerekiyor. Gelecekte farklı işleri aynı anda yapacağımız, Yaptığımız işlerin alışlagelmiş tanımları olmayacağı gerçeğinden yola çıkarak meraklı, becerikli ve yetkinlikleri gelişmiş çalışanlara sahip olan şirketlerin öne çıkacağını da söylemek gerekiyor. Stratejik yönetim işin vizyonunun, misyonun belirlenmesi, kısa uzun vadede hangi alanlarda çalışılacağına tespit edilmesi anlamına geliyor. Değişimi takip edebileceğimiz kurumsal performansla dayalı bir sistem oluşturmamız önem taşıyor. Şirketlerin iş geliştirme becerilerini arttırmaları ve geleceği ön görerek buna göre plan yapabilmelerinin temel ihtiyaç olduğunu söyleyen seçkin, “Bunu yerine getirdikten sonra pazarlar bazında, ürünlerin satışı noktasında ciddi araştırmalar yapmamız gerekiyor” diye konuşuyor.

Müşteri odaklılık, büyüme ile birlikte sıkça anılan kavramlardan biri. Pek çok uzman farklılığı, müşteri odaklılığı merkeze koyarak iş süreçlerini baştan sona yenileyenlerin yakalayabildiğine işaret ediyor. Ünlü yönetim gurusu Ram Charan, şirketlerin en kârlı şekilde büyüyebilmek için geleneksel yöntemlerin ötesine geçmesi gerektiğini söylüyor. “Şirketler, organizasyonları için tüketicilerin ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilme becerisine sahip olmalılar” diyor.

Tüm bu yaklaşımlar organik büyümeye işaret ediyor ve şirketlerin kendi güçlerinden gelen bu yöntemle büyüme kolay değil. Günlük işlerden arınıp strateji geliştirmeyi ve müşteriye odaklanıp hizmet vermeyi gerektiriyor.

Günümüzde şirket yöneticilerinin kafalarında sürekli risk planlaması yaptıklarını söylüyor. Bunun olumlu olduğunu ama kendilerinin göremeyecekleri kör noktaları tespit etmek amacıyla ayda bir veya üç ayda bir ekiplerle risk toplantıları yapmak gerektiğine de dikkat çekiyor. “ Bu sayede riskleri kontrol altında tutmak daha mümkün olacaktır. ’diyor.

Risk kelimesi kulağa genellikle olumsuz gelir. Çünkü içinde tehlikeyi barındırır. Ama tehlikenin yanında fırsat da vardır. Bu nedenle tıpkı tehlikeler gibi fırsatların da risk yönetiminde ele alınması gerekiyor. Uzmanlar her zaman, riskleri iyi yönetebilen şirketlerin rakiplerden daha hızlı şekilde konumlandırma yapabildiklerini söylüyor.

Kurumsal şirketlerin gerek performans gerek sürdürülebilir başarı anlamında kurumsal olmayan aile şirketlerinden oldukça ileride olduğu pek çok çalışma ile kanıtlanmış durumda. Bu nedenle aile şirketleri için kurumsallaşma öncelikli bir hedef olarak öne çıkıyor.

Türkiye’de bugün yönetimde profesyonellerin olmadığı hiçbir şirket yok. Önemli olan kuralların olması. Ailenin vizyon ve misyonuna, büyüme hedefinin nasıl gerçekleşeceğine göre profesyoneller kuralları olan bir şirketi çok daha hızlı bir şekilde ileriye taşıyabiliyor. Şirketlerin ömrü uzuyor. Kurumsal iletişim, bir şirketin şirket içinde ve dışında kurduğu iletişim ifade ediyor. Bu iletişim de şirketin markasıyla değerleri etrafında geliştirilen bir stratejiye dayanıyor. Yani kurumsal iletişimin de stratejik olarak ele alınması gerekiyor.

Etkili bir iletişim stratejisi, net mesajlar veren, yanlış anlaşılmaya müsaade etmeyen, markaya katkı koyan, çalışanların şirkete olan bağlılığını artıran, yetenekleri şirkete çeken bir strateji olarak tanımlanıyor.

Günümüzde teknolojinin imkanlarından yararlanarak kolay, hızlı ve yenilikçi yaklaşımlarla çalışan güven, samimiyet ve empati odaklı kurumsal iletişim stratejileri şirketleri başarıya taşıyor. Böylesi bir kurumsal iletişim stratejisi geliştirmek için de rasgele değil, her aşaması düşünülmüş ve ölçülebilir planlama yapmak gerekiyor. Uzun yıllar Koç Holding’de stratejik iletişim yönetimi yapan Can Çağdaş, stratejik iletişimin iki taraflı bir bilgi aktarımı olduğunu ve araştırmadan stratejik iletişim yapılmayacağını söylüyor. “Stratejik iletişim hedef kitleniz ve sosyal paylaşımlarınızla ilgili derin bilgi sahibi olmayı gerektirir. Bu nedenle araştırma bir ön hazırlıktır ve çok önemlidir. Maalesef Türkiye’de şirketlerimiz araştırmaya yeteri kadar yatırım yapmıyorlar” diyor.

Can Çağdaş, iletişimde sosyal paydaşların rolünün çok önemli olduğunu ifade ediyor. İletişimi sadece müşterilerinize ya da medyaya yönelik değil çalışanlarınız, bayileriniz, tedarikçileriniz, hatta üniversiteler ve kamu kurumlarına yönelik olarak da yapmanız gerektiğini söylüyor ve ekliyor: “Stratejik iletişimde sosyal paydaşlarınızı bir kenara koyamazsınız çünkü onlar herhangi bir menfaatleri olmasa da şirketiniz, markanız hakkında olumlu ya da olumsuz istedikleri zaman yorum yapabilirler. Siz şirketinizi, markanızı onlara beğendirmekle yükümlüsünüz.” Stratejik iletişimin önemli bir işlevi de itibar yönetimi olarak ortaya çıkıyor. İtibar yönetimin de tanınma ve beğenilme olmak üzere iki fonksiyon yer alıyor. Tanınıyor olmak önemliyken beğeniliyor olmak daha büyük önem taşıyor.

İletişimin ayrıca sürdürülebilir olması gerekiyor. Kesintisiz iletişimin şirketler için elzem olduğuna işaret eden uzmanlar, iletişime başlayıp belli bir olgunluğa geldiğinizde keserseniz, başladığınız noktaya dönmenizin çok zaman almayacağına işaret ediyor.

Kurumsal iletişim pazarlamayla kol kola çalışan bir alan olduğu için sıklıkla pazarlama işlevinden söz ediliyor ama pazarlamadan farklı olarak sadece müşterilere yönelik değil tüm paydaşlara yönelik aksiyon aldığını unutmamak gerekiyor. Örneğin; kurum içi iletişim kurumsal iletişimin önemli bir parçasını oluşturuyor. Çalışanlarınızla iletişim için de stratejik bir iletişim planınız olmalı. Dünyada

bugün çalışan deneyimine öncelik veren şirketlerin vermeyenlerden çok daha başarılı olduğu görülüyor. Yine teknolojinin imkanları burada da fayda sağlıyor. Örneğin; çalışanlar için doğrudan ve erişilebilir bir iletişim kanalı inşa etmek hatta bunu bir mobil uygulama üzerinden yapmak tavsiye ediliyor. Bu noktada sadece elektronik posta ile ulaşmak yerine böylesi bir uygulama ile çalışanlarınıza erişebildiğinizde çok daha kuvvetli bir iletişimi inşa edebiliyorsunuz. Bu da motivasyon, bağlılık ve hızlı problem çözme beraberinde getiriyor.

İletişimde artık yenilikçi modellerin öne çıktığı yeni bir dünya var. Bütünsel bir anlayışla her kanaldan doğru kitlelere ulaşmak, bunu kesintisiz ve sağlıklı yapmak ve yaparken de teknolojiden faydalanmak önem taşıyor.

Markalaşma sayesinde ürününüzü daha yüksek fiyata satabiliyorsunuz. Markanın gücü ile finansal performans arasında çok güçlü bir ilişki olduğuna işaret eden çok sayıda araştırma var. Ama aynı zamanda markalaşma size rekabette öne geçme ve kalıcı olma imkânı da sağlıyor.

“Doğrudan teknolojiyi bir ürün ya da hizmet olarak satmıyor olabilirsiniz ancak teknoloji işinizin ya da müşterilerinizin önemli bir parçasıysa siz bir teknoloji şirketisinizdir.” diyor.

Günümüzde artık şirket kârlılıkları doğrudan teknoloji kullanımıyla ilgili hale geldi. Her şirketin amacı daha fazla kâr etmek. Bunu sağlayabilmek için de müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan kaliteli ürün ve hizmetler sunmaya, rakiplerden sizi farklılaştıran bir marka kimliğine ihtiyaç var ve modern iş ortamında bu ancak teknolojiyle etkili ve akıllıca kullanarak mümkün oluyor. Yani artık teknoloji=kârlılık denklemi çalışıyor.

Başarılı şirketlerde CEO'lar çoktandır teknoloji yönetim kurullarına taşınmış durumda. Teknoloji yatırımlarının stratejik olduğunu artık herkes biliyor. Bu nedenle başarılı şirketlerde teknoloji yatırım kararları sadece CIO (Chief Technology Officer/Teknolojiden sorumlu Üst Düzey Yönetici) ya da IT Müdürü adına ne denirse densin bu işin sorumluluğunu üstlenen kişilerce alınmıyor.

Yani birinci adım teknolojik altyapı şirketiniz için stratejik bir konu olarak belirlemek ve en üst düzeyde liderlik ediyor olmak. Şirket sahipleri nasıl ki finansman ile ilgili konuları birinci elden takip ediyorlar aynı şekilde teknoloji konusunu da takip etmeliler. Günümüzde teknolojik gelişmeleri takip etmeyen, bu gelişmelerin iş yapma biçimlerini nasıl değiştirdiğini görmeyen ya da anlamayan bir liderin yönettiği bir şirketin uzun soluklu olacağını söylemek zor.

ŞİRKETLERDE SİSTEM NASIL KURULUR?

Kavram, Bilgi ve Uygulama

Yazan: Ahmet Emre AKÖZ

Bir şirketin başarısını sadece ciro, çalışan sayısı, kar gibi rakamlara bağlı olarak sağladığı büyüme ile değerlendirebilir miyiz? Elbette ki bu rakamların her biri çok önemli ve şirket başarısını ölçmek için kullanılan araçlardan bazılarıdır. Ancak, söz konusu değerlerin bir veya birkaçında sürekli büyüme sağlayan ancak aslında uçurumun kenarına hızla yaklaşan şirket örnekleri ile doludur tarih.

Rahatça söyleyebiliriz ki sadece büyümeye odaklanan, belirli bir seviyeye geldiğinde ise yetkinliklerini geliştirmemiş/sistem kurma çabasına girmemiş şirketlerin de iş yaşamı içerisinde başarısızlıkla yüz yüze geleceği diğer bir gerçektir.

Sağlıksız büyüme sonucunda ortaya çıkan şirketlerin özelliklerini şöyle ifade edebiliriz:

- Kararların tek bir yerden alınması sonucunda işler yavaş ilerlemekte ve zaman zaman yanlış kararlar alınmaktadır.
- Sorunlulukları artan ancak aynı ölçüde yetkileri bulunmayan deneyimli ancak mutsuz yöneticiler bulunmaktadır.
- Birden fazla birime ait birbirinden çok farklı işleri aynı anda yürüten, bu işleri kimin denetlediği ve kendisinden sonra işi kimin yürüteceğinin net belirlenmediği (görev çerçevesinin olmadığı) işler ve bu işleri yürüten mutsuz çalışanlar bulunmaktadır.
- Şirket içerisinde yükselmek veya kariyer planı oluşturmak adına bir sistem bulunmamaktadır. Dolayısıyla gelecekte umutsuz ve hedefsiz çalışanlar oluşmaktadır. Herhangi bir hedefi olanlar ise şirketten kısa sürede ayrılmaktadır.
- Şirkette işe yeni başlayan çalışanların adaptasyon süreci uzun ve sağlıksız işlemektedir. Diğer bir ifade ile oryantasyon sistemi bulunmamaktadır.
- Çeşitli kademelerde, uzun süredir çalışanlar tarafından güç alanları yaratılmıştır. Bu güç alanını elinde tutan çalışana sorulmaksızın işler yürütülemez duruma gelmiş, yeni çalışanlara da işler aktarılamaz boyuta ulaşmıştır.
- Üretim hatalarında artış, ürün/hizmet çevrim süresinde uzama, maliyetlerde yükselme ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinde ciddi düşüşler yaşanmaya başlanmıştır.
- Şirketin hedefleri bulunmadığı için fırsatları yakalama konusunda dinamikliğini kaybetmiş ve ayrıca riskleri de sağlıklı biçimde analiz edemeyen bir yapıya dönüşmüştür.
- Birbirinden farklı şirket kültürü oluşmaya başlamış (kimi birimlerde aile kültürü, kiminde rekabetçi, bazılarında ise daha hiyerarşik bir kültür oluşmuş olabilir) ve çalışanlar/birimler arası çatışmalar artmıştır.

Belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile şirketleri için şirket içi sistem kurma çalışmalarının yanı sıra odaklanmaları gereken diğer konu da ailenin kurumsallaşma çabası olmalıdır. Şirketin kurumsallaşması ile paralel olacak şekilde ailenin kurumsallaşmasını sağlayacak bir "Aile Anayasası" hazırlama çalışması, şirketin sürdürülebilir sisteme sahip olması için olmazsa olmaz bir bütündür. Söz konusu anayasa ile aile üyelerinin sorumlulukları, yeni kuşakların iş hayatına

hazırlanma planları, şirketin yeni kuşaklara devir planları, üst kurul çalışmaları, şirket dışında aile üyelerinin iletişimi, aile meclisi kurulumu gibi konuların belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Aile anayasası çalışmaları aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramının konuşulduğu bir ortamda olmazsa olmaz içeriklerden birisidir.

Şirketin kurumsallaşma çalışmaları içerisinde ne düzeyde ve netlikte yazılı hafıza oluşturacağını belirleyen en önemli değişkende şirket kültürüdür. Dolayısıyla daha dinamik ve esnek bir sektörde yer alan şirketler için yenilikçi esasa dayalı bir şirket kültürünün olması ve buna bağlı olarak kurumsallaşma gerekliliklerinin ve içeriğinin farklı olması normaldir. Hangi ölçüde kurumsallaşma çalışmalarının yapılacağına ilişkin şirketin iç dinamiklerinin yanı sıra sektörel dinamiklerin de dikkate alınması elbette şirket başarısı için önemli olacaktır.

Kurumsallaşma, en yalın tanımıyla “kişilerden bağımsız olarak kurulan sistemleri” ifade etmektedir.

Genel olarak kurumsallaşma düşüncesi ile orta ölçekli bir şirketin beklentileri şunlar olabilir:

- Operasyonel işlerde karşılaşılan ve giderek artan hataların azaltılması.
- Karar alma mekanizmasının tek bir noktadan yürütülmesi yerine gerekli yöneticilere yetki devrinin yapılması.
- Tüm operasyonel işlerin tek bir noktadan (en tepeden) denetlenmesi gerekliliğinin kaldırılarak sağlıklı bir denetim mekanizmasının kurulması.
- Kişilerin ve departmanların yaptıkları işlerin (sorunluluk sınırlarının) net olması ve işlerin belirli bir akış içerisinde düzenli yürümesi.
- Şirket ile ilgili alınacak kararları destekleyecek sistemlerin oluşturulması.
- Şirket içerisine daha fazla profesyonel çalışan ve yöneticinin dahil olması.
- Şirketin yeni pazarlara açılmasını sağlayacak sistem geliştirilmesi.
- Şirket verimliliğini ve karlılığını artıracak şekilde iyileştirmeler yapılmasına olanak sağlayacak bir yapı oluşturulması.
- Şirketin finansal yapısının karşılaşılabilecek risklere önceden hazırlıklı olan ve karşılaşılan risklere daha hızlı refleks alabilen bir yapıya erişmesi.
- Ürün müşteriye sunulana kadar, şirket içerisinde yürüyen süreçlerin net şekilde tarif edilmesi.
- Kurucu ailenin yeni üyelerinin şirkete daha sağlıklı adapte olması, gelecek kuşaklara şirket yönetiminin sorunsuz şekilde devredilmesi (aile şirketleri için).
- Kurucu aile üyelerinin şirketteki operasyonel işlerden uzaklaşarak üst kurul içerisinde denetleyici/strateji belirleyici bir yapıya dönüşmesi (aile şirketleri için).
- Şirket ile aile ilişkilerinin düzenlenmesini sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesi (aile şirketleri için).

Öncelikle belirtmek gerekir ki, dünyada hiçbir şirkette değişim ve sistem kurulumu çalışmalarına hiç direnç göstermeyen bir topluluk olamaz. Her büyüklükte, sektörde ve kültürdeki şirkette mutlaka az ya da çok değişime karşı direnç olması mümkündür. Ayrıca söz konusu dirençlerinde farklı çeşitleri olabilmektedir.

Kurum kültürü en geniş ve basit haliyle şirket içerisindeki çalışanların iş yapma biçimlerini, çalışanlar arası iletişim ve yaklaşım tarzını, işe yeni başlayan çalışanların uyması ya da kaçınması gereken davranış kalıplarını, yönetim erkinin çalışanlara karşı tutumunu ve hepsinin toplamında ise şirketin ortaya koyduğu ürün/hizmetin niteliğini belirleyen yazısız kurallar bütünüdür. Kültür, aslında çalışanlar tarafından kabul görmüş ve uygulanmakta olan ancak hiçbir kitapçık ya da prosedürde bulamayacağımız değerleri kapsamaktadır.

Herhangi bir şirkette görülen çalışanlar/departmanlar arası çatışmaların temel sebebinin ortak paydada buluşulamayan bir kurum kültüründen ibaret olduğu söylenebilir. Tam tersi bir durum olarak ise şirket içi iletişimin güçlü olduğu, şirkete yeni katılan çalışanların daha hızlı adaptasyon sağladığı şirketlerde ise paylaşılan bir kurum kültürünün (güçlü kurum kültürünün) olduğu söylenebilir.

Çalışan memnuniyetini önemseyen, bu konuda belirli periyotlarda ölçümler gerçekleştiren ve şirket olanakları çerçevesinde iyileştirmeler sağlayan şirketlerin kuşkusuz rekabetçi piyasa şartlarında bir adım önde olması doğaldır.

Şirketler açısından değerlendirildiğinde ise stratejiyi, şirkete rekabet üstünlüğü kazandırmak amacıyla şirketin geleceğine şekil verme yolunda yürütülen analiz, hedef belirleme, vizyon oluşturma, planlama ve planların hayata geçirilmesi için gerekli olan şirket yapısının oluşturulması ve kaynakların tahsisini kapsayan bir süreç şeklinde tanımlamak mümkündür. Günümüz koşullarında şirketler sürekli değişen dünya dinamiklerine göre doğru karar alabilmek ve rakibe üstün gelebilmek amacıyla stratejiler belirlemektedirler.

Stratejik hedefler her ne kadar belirleme aşamasında zorlu bir süreç olarak görülse de, asıl zor olan kısım belirlenen stratejinin uygulamaya geçirilebilmesindedir.

Günümüzde dahi birçok şirket en tepe noktada alınan birçok kararın sadece o kısımdaki kişileri ilgilendirdiğini düşünerek büyük bir hataya düşmektedir. Şirketin rekabet açısından yüksek düzeyde gizliliğe sahip bilgileri haricinde, üst yönetimin masasında olan her konu hakkında tüm çalışanlarda bilinç yaratabilmek için bir bilgi akış sistemi yaratılması gerekmektedir. Söz konusu bilgi akışı sağlandığında tüm çalışanların sadece yaptıkları sınırlı bir sorumluluk alanındaki işler haricinde şirketin geleceğini ilgilendiren önemli noktalarda da bilgi sahibi olması ve şirkete olan sahiplik duygusunu geliştirmesi açısından yardımcı olmaktadır. Ya da söz konusu duruma tersinden bakacak olursak, bir çalışanın şirket stratejik hedeflerini (yukarıda belirtilen sınırlar içerisinde) bilmesinin ne sakıncası olabilir? Duygusal bağlılığı en zayıf olan çalışanın vereceği tepki bile en fazla “bana ne” demek olacaktır. Kalanı için ise (zaten önemli olan diğerleridir) bu hedeflerin onlarla paylaşılması, hedefleri gerçekleştirmek için birlikte hareket etmenin ve sonuçları yine birlikte analiz etmenin sağlayacağı motivasyon şirkete hiç beklenmeyen bir katma değer sağlayabilmektedir. Dolayısıyla stratejik hedefleri uygulamaya geçirmek isteyen bir şirketin yapması gereken ilk iş, söz konusu hedefleri çalışanları ile paylaşmak olmalıdır. Hem de tek sefere mahsus olarak değil, gerekirse hedeflenen ve gerçekleşen bilgileri ile birlikte düzenli olarak (istisnasız bir şekilde ayda ya da üç ayda bir) çalışanlarla değerlendirme yapılabilecek ortamlar yaratılması gerekmektedir.

Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve daha kısa süreli taktikler aracılığıyla uygulanması sonrasında belirli aralıklarla gözden geçirme çalışmaları yapmak gerekmektedir. Söz konusu zaman aralığı, ideal olarak üçer aylık dilimleri kapsayacak şekilde yapılması yönündedir. İlerleyen kısımlarda aylık departman bazlı faaliyet toplantılarının yapılması önerisi ve bunların şirkete sağlayacağı faydalar aktarılacaktır. Strateji gözden geçirme toplantıları ise üçer aylık dilimlerde şirket tepe yönetimi tarafından stratejik hedefler odaklı olarak tüm faaliyetlerin ve gerçekleşen verilerinin değerlendirilmesi yönünde olmalıdır. Ayrıca, iç dinamikler ve çevreye yönelik önemli gelişmeler doğrultusunda stratejik hedeflerin de gerektiğinde gözden geçirilmesi ve revize edilmesi gerekmektedir. Sonuçta, şirket bünyesinde hazırlanan her türlü doküman ve alınan karar yaşayan

birer öge olarak görülmelidir. Nasıl ki şirketlerin sürekli dinamik bir yapıya sahip olması gerekli ise, bu dokümanların ve kararlarında değişen şartlara uygun olarak gerektiğinde değişebilmesi lazımdır. Stratejik hedefler üzerinde gerçekleştirilen kontrol ve revizyonlar sayesinde şirketin gideceği yönün her zaman açık bir görüş alanına sahip olması ve hem hissedarların hem de çalışanların önlerini daha rahat görebilmesini sağlamaktadır.

İş yaşamında, bir şeyi yönetebilmek için öncelikle onu kontrol altında tutmak gerekmektedir. Bu bilgiden hareketle eğer kurum kültürünün şirket stratejisini yönetmesi ve yönlendirmesinden ziyade stratejik hedefler doğrultusunda şirketi biz yönetmek istiyorsak, mutlaka kurum kültürünü de hedeflere adapte etmeli ve istenen şekilde yönlendirebilmeliyiz.

Kurum kültürünü yönetebilmek için öncelikle “nasıl bir kurum kültürü istiyoruz?” sorusuna cevap bulmak gerekmektedir. Cevap ise stratejik hedeflerin ve diğer şirket dinamiklerinin (sektör, ürün ve hizmetler, çalışan yapısı) içerisinde yer almaktadır. Hangi kriterler doğrultusunda ne tip bir kurum kültürünü benimsemek gerektiğini şu şekilde özetleyebiliriz:

Pazar (Rekabetçi) Kültürü:

Pazar kültürü, daha önce detaylıca bahsedildiği üzere özellikle hedeflerle yönetilen, çalışanların sonuç odaklı olarak çalışmasının beklendiği, merkezi karar alma mekanizmalarının bulunduğu şirketlerde yer almaktadır. Özellikle satış ağırlıklı şirketlerde, agresif büyüme stratejileri izleyen ve bu yolda sürekli sonuç elde etmek ve hızlı kararlar alarak ilerlemek isteyen şirketler için Pazar Kültürü’nü benimsemek doğru bir seçenek olmaktadır.

Pazar Kültürünü şirket içerisinde geliştirebilmek için öncelikle şirket stratejisi ve bu stratejiye bağlı departman hedeflerinin net bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Hedeflerin net bir şekilde tayin edilmediği ve çalışanlardan hedeflere yönelik sonuç beklenmediği bir şirket ortamında Pazar Kültürünü geliştirmek imkansızdır. Belirlenen departman hedefleri ile birlikte bireysel bazda operasyonel ve kişisel gelişime yönelik hedeflerin de yer almak gerekmektedir. Genellikle çalışan bazlı hedefler şirketlerde sadece Satış Departmanı (satışa yönelik) ve Üretim Departmanı (parça başı / hatasız üretime yönelik) çalışanlarına yönelik belirlenmekte olup, diğer departmanlar “sadece görevlerini” yapan destekleyici birer öge olarak görülmekte ve hedef belirlemesi yapılmamaktadır. Pazar Kültürünü şirketin tüm hücrelerine işletmek isteyen bir yönetimin her çalışan için (evet Servis Hizmeti Personeli’ne dahi!) operasyonel ve kişisel gelişim hedefleri verebilmesi gerekmektedir.

Pazar Kültürünü benimseyen ve bu kapsamda birbiriyle uyumlu çatı-departman-çalışan hedefleri belirleyen şirketler için diğer bir önemli madde ise söz konusu hedefleri sağlıklı oluşturulmuş bir Performans Değerlendirme Sistemi ile ölçebilme ve ödül-ceza mekanizmasını uygulayabilme yeteneğidir.

Adhokrasi (Yelinikçi) Kültürü:

Adhokrasi Kültürü, çalışanların yenilikçi fikirler geliştirdiği ve fikirlerini şirket için girişimcilik ile risk alıp uygulamaya dönüştürebildiği yapılardır. Adhokrasi Kültürüne sahip bir şirkette çalışanlardan sınırların dışına çıkabilmesi, kendisini sürekli geliştirmesi ve yeni fikirler üretmek şirkete katma değer sağlaması beklenmektedir.

Klan (Aile) Kültürü:

Her bir şirket çalışanının, bir çalışandan öte aile üyesi olarak benimsendiği, korunduğu ve desteklendiği yapılar Klan Kültürü olarak ifade edilmektedir. Klan Kültürünü benimseyen şirketlerde çalışan bağlılığı ön planda olmakta ve kıdem yılı yükseldikçe çalışana sunulan imkanlarda arttırılmaktadır.

Hiyerarşi Kültürü:

Hiyerarşi kültürü, yüksek düzeyde disiplin sağlamaya yönelik her işin net olarak tarif edildiği ve kuralların katı bir şekilde çerçevesinin çizildiği şirketlerde yer almaktadır. Hiyerarşi Kültürü’nde alınacak olan kararlar merkezi olarak alınmakta ve çalışanlara ve ara kademe yöneticilere fazla yetki alanı tanınmamaktadır. Özellikle kitlesel üretim gerçekleştiren, tehlikeli iş sınıfına giren sektörlerde yer alan veya maliyetlerini kontrol altın tutmak ve aşağıya çekmek üzere kemer sıkma politikaları uygulayan şirketlerde Hiyerarşi Kültürü’nün ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma çabası, bir şirket için hiçbir zaman bitmemesi gereken bir yönetim anlayışı olmalıdır. Şirketlerin kurumsallık seviyeleri arttıkça karşılaştıkları problem ve fırsatlarda sürekli değişmekte, bu fırsat ve problemleri aşarak kendini geliştiren şirketler ise daima başarıyı yakalamaktadır. Dahası, gelişimin ve değişimin sürekli yaşandığı bir dünyada zaten hiçbir şirketin kurumsallaşma ve kurumsal gelişim çabalarını aksatma gibi bir seçeneği olmamaktadır.

Kurumsal gelişim çalışmaları, şirketlerin kurumsal sistem altyapısını daima geliştirmek üzerine kurgulamaları gereken çalışmalardır. Bu çalışmaların sadece belirli departmanlar özelinde değil, tüm şirketi kapsayan gelişim çalışmalarını içerisinde barındırması gerekmektedir. Dolayısıyla tüm şirketi kapsayan, bütünlük bir kurumsal gelişim çabası olmadığı sürece kurulan sistemde kopukluklar yaşanmakta ve istenen başarı yakalanamamaktadır.

Bir şirkette çalışan ve yöneticilerin geliştirmesi gereken profesyonel bakış açısı / düşünce biçimi şunları kapsamalıdır:

- Yaptığım işleri nasıl geliştirebilirim? Bu kapsamda işlemleri sadeleştirmek veya daha verimli hale getirmek konusunda neler yapabilirim?
- Departmanlar / kişiler arası yaşanan sorunların çözümü için nasıl bir katkı sağlayabilirim?
- Her şirkette mutlaka sorunlar bulunur, önemli olan sorunları değil sorunlara çare olacak önerileri üretmek ve dile getirmektir.
- Ekibimi geliştirmek adına neler yapabilirim? (yöneticiler için)
- Ben olmadığımda dahi işlerin yürümesini sağlamak adına kendimi ve kritik pozisyonadaki personeli nasıl yedekleyebilirim? (yöneticiler için)
- Ekibime her alanda rol model olmak adına kendimi nasıl ve hangi yönlerde geliştirebilirim? (yöneticiler için)
- Olayları sadece görüldüğü şekli ile değil, daha geniş çaplı görebilmek ve analiz yapabilmek adına nasıl bir yol izleyebilirim? (yöneticiler için)
- Şirketimin stratejileri ve hedefleri doğrultusunda sorumlu olduğum departman / bölümün üzerine düşen görevleri yerine getirmesi için hangi gelişimleri kaydetmeliyim? (yöneticiler için)
- İşlerin eksiksiz ve zamanında yürütülmesini sağlamak için nasıl bir kontrol / denetim mekanizması oluşturabilirim? (yöneticiler için)

Çalışanların profesyonel bir bakış açısı kazanamadığı bir şirkette, en iyi kurgulanan strateji ve organizasyonel yapı dahi sağlıklı çalışmamaktadır.

Profesyonelleşme çalışmaları kapsamında personele yapılabilecek yatırım seçenekleri şunlardır:

- Bir şirketin profesyonelleşme seviyesini artırmak amacıyla çalışanları için yapabileceği en önemli yatırım “eğitim”dir. İnsan Kaynakları çalışmaları içerisinde iç/dış eğitim planlaması konusunu derinlemesine aktaracağız ancak burada profesyonelleşmek üzere eğitimlerin ne denli gerektiğine değinmekte fayda vardır. Çalışanlara çeşitli eğitimler verilerek profesyonel bir bakış açısı sağlamak isteyen bir şirketin öncelikle çok iyi gözlem ve analiz yapabilen yöneticilere ihtiyacı vardır. Her bir çalışanın eksiklerini gözlemlemek ve objektif olarak değerlendirebilmek, ardından bu eksiklerin kapatılması yönünde doğru eğitimlerin aldırılmasını sağlamak yöneticilerin önemli bir görevidir. Eğitim, çalışanlara daha önce bakmadıkları açılardan bakmayı ve daha önce yaşanmış tecrübeleri **aynı hataları yapmaya gerek kalmadan** edinmeleri açısından fayda sağlamaktadır. Çalışanların

profesyonel bir bakış açısı kazanmaları için tek sefere mahsus olmayan, belirli bir plan dahilinde ve sürekli eğitim çalışmaları bir şirketin “insana yatırım” açısından yapması gereken birincil çalışmadır.

- Elbette hiçbir eğitim kendi başına çalışanların davranışlarını kökten değiştirebilecek bir etkiye sahip değildir. Eğitimler az önce de ifade ettiğimiz gibi çalışanlara gösterilmek istenen yön doğrultusunda daha farklı veya geniş bir bakış açısı ile bakmalarını sağlamaktadır. Eğitim sonrasında ise her yönetici, personelinin aldığı bilgileri davranışa dönüştürebilmesi yönünde teşvik edici ortamı yaratmalıdır. **Davranışa dönüşmeyen her yatırım şirketler açısından birer ölü yatırım / israf demektir.** Bir personelin sadece eğitime gönderilerek , bir anda kökten değişmesi beklenmemelidir. Yöneticiler eğitim ile sağlanan bilgilerin nasıl uygulanabileceğini çalışanları ile tartışmalı, onları sürekli izlemeli ve objektif değerlendirmelerini mutlaka yapmalıdırlar.
- Eğitim haricinde personelin sürekli ve farklı kanallar aracılığıyla kendini geliştirmesini de sağlayacak kaynaklar üretilmesi sağlanmalıdır.
- Profesyonel bir raporlama sistemi, toplantı yönetimi ve sürekli olumlu/olumsuz geliştirici geri bildirimler ile personelin dinamik kalması sağlanmalıdır.
- Takım çalışmasına teşvik edici bir şirket kültürü yaratılmalı ve dahası takım çalışması içerisinde gelişmeye teşvik edici rekabet ve çatışma ortamı da yaratılmalıdır. Takım çalışması ve rekabet / çatışma kavramları birbirine zıt yapılar olarak görülse dahi bir şirketi dinamik tutan ve bu sayede profesyonel bakış açısını geliştirmesini sağlayan yapılarda, birbiri ile zıt kavramların etkileşiminden doğmaktadır. Öyle ki, birbiri ile rekabet içerisinde olan ve en iyisini ortaya koymak yönünde farklı fikirlerini çatışmaya sokan bireyler, iş uygulamaya geldiğinde ise aynı hedef doğrultusunda bir takım olarak mükemmele doğru yol alabilmelidir.

Şirketin hedeflerine ulaşması için en kritik düzeydeki işleri yürüten, şirketin geleceğini garanti altına alan ve en fazla çıktıyı üreten noktalarda profesyonelleşme seviyesini diğer yerlere göre daha fazla artırarak **Şirket Toplam Profesyonelleşme Seviyesi**’ni de daha optimum düzeyde artırmış olabiliriz. İnsan Kaynakları Departmanı’nın amacı, şirketin stratejisi doğrultusunda mevcut insan kaynaklarının en etkili şekilde kullanılabilmesi için gelişim ve organizasyonu sağlamaktır. İşin organizasyon kısmı için, tasarlanan Organizasyon Şema ve Görev Tanımlarının oluşturulması aşamasında İnsan Kaynakları Departmanı’nın da yer alması bu nedenle önemlidir. Yetkin bir İnsan Kaynakları Departmanı oluşturulabilmesi için ilgili personelin bu alanlarda deneyim sahibi olması ya da gerekli bilgi ve donanımı elde edebilecekleri yatırımın sağlanması gerekmektedir.

Kurumsal bir şirketin en önemli göstergelerinden birisi de mevcut personelini geliştirerek bir üst seviyeye çıkarabilmesi, her seviyedeki personelin yükselmesi ile en alt basamakta yer alan pozisyonlar için işe alım yapılmasıdır.

Kurumsal bir şirketin en önemli özelliklerinden birisi, şirket içerisinden yetiştirdiği ve daha üst pozisyonlara taşıyabildiği çalışan sayısının fazla olmasıdır. Bir şirket, başlangıç seviyesinde işe başlayan ve planlı bir şekilde gelişim göstererek şirkette hiyerarşi basamaklarını tırmanan çalışanları sayesinde “kendi kendine yetebilen şirket” olmaya başlamaktadır. Aksi durumda, yaşanan her kriz ile birlikte şirket dışından “sihirli değnek” ile bir profesyonelin çıkıp şirketi tamamen değiştirmesi gibi bir beklenti çok sık yaşanmaktadır. Ve çoğu zaman görülmektedir ki son dakika hamlesi ile yapılan ve hiçbir zaman özünde değişime inanmayan şirket yapıları içerisinde dünyanın hiçbir sihirli değneğin şans olamamaktadır.

Şirket içerisinden bir çalışanın yetişmesi ve terfi alarak hiyerarşik basamakları tırmanması birçok açıdan olumlu bir uygulamadır.

Kurumsallaşma seviyesi yüksek şirketlerde kendi iç insan kaynakları ile büyümek üzere en alt kademedен başlayarak çalışanlarının yükselmesi yönünde bir sistem geliştirilmektedir. Söz konusu sistem hem planlı aşamalardan oluşmakta, hem de kişiye özel olmayan ve merkezinde şirketin sürdürülebilir başarısı hedeflenen bir yaklaşımla uygulanmaktadır. Aslında çok karmaşık ve zorlu bir sistem kurulmaksızın da gayet etkilin sonuçlar elde edilebilecek bir terfi sistemi uygulanabilmektedir.

Kariyer ve terfi sistemleri ile birlikte şirketlerde planlı, kendi kaynakları ile yetişen, herkesin yedeğinin yaratıldığı, şirket performansına her daim katkı sağlayan bir insan kaynağına ulaşılabileceği unutulmamalıdır. Bu kapsamda şirketlerin gerekli yöntemleri sabrederek ve hakkını vererek uygulaması / uygulatması etkin bir uygulama elde etmenin olmazsa olmazıdır.

Eğitimler şirketlerin entelektüel sermayesini arttırmak ve sektörde rekabet yeteneklerini geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen uygulamalardır. Entelektüel sermaye hem şirket çalışanlarında bireysel olarak, hem de çalışanların ortak aklı olarak şirketin kendisinde yar alan geçmiş deneyim ve bilgi birikimlerinin toplamıdır. Entelektüel sermaye öncelikle bireysel olarak çalışanda oluşur, sonrasında şirketin ortak hafızasına aktarılır, ardından diğer çalışanlarında faydalanması sağlanır ve diğer çalışanlar tarafından geliştirilen fikirler ile tekrar şirketin entelektüel sermayesine dahil olur. Dolayısıyla, bu döngü sayesinde şirketin entelektüel sermayesine sürekli katkı sağlanarak gelişim elde edilir.

Genellikle şirket dışından alınan eğitim hizmetleri sayesinde çalışanların entelektüel sermayeleri artırılmakta ve şirkete katma değer sağlanmaktadır. Ancak, çoğu zaman çalışanlarda oluşan bireysel entelektüel sermayenin de şirketin ortak aklına dahil edilebilmesi kolay olamamaktadır. Çok çeşitli nedenler dolayısıyla çalışanlar ile birlikte birçok deneyim ve bilgi birikiminin diğer çalışanlar ile paylaşılmadan şirketten ayrıldığı görülmektedir. Şirketin ortak aklına dahil edilmeden kayıp hanesine yazılan her bilgi ve deneyim, şirketin boşa giden yatırımlarına ne yazık ki doğru bir örnek olmaktadır.

Çalışanlarda oluşan bilgi ve deneyim birikimini (**örtük bilgiyi**) şirketin ortak aklına ve diğer çalışanların faydalanabileceği her noktaya aktarabilmek için ise en iyi yol şirket içi eğitim uygulamalarını geliştirmekten geçmektedir. Söz konusu çalışanların (ve hatta tüm çalışanların) birer eğitmen olduğu ve belirli bir plan dahilinde bilgilerini diğer çalışanlar ile paylaştıkları eğitimlerin gerçekleştirildiği şirketlerde, bilgi miktarı ve kalitesi hiç durmadan artmaktadır. Şirket içi eğitimler sayesinde çekinmeden çalışanlara yatırım yapılabilen, elde edilen tüm bilgi ve deneyimlerin daima şirket içerisinde ortak akılda toplanabilmesi sağlanmaktadır.

Şirket içi eğitimlerin birçok faydasının olmasına karşın söz konusu eğitimleri layığı ile gerçekleştirebilmek ise bir o kadar zordur. Öncelikle, çok az şirket günlük operasyonlarından sıyrılarak çalışanlarının birer eğitimci özelliklerini kazanmasını ve diğer çalışanlara da bilgi aktarmasını sağlamaktadır. Okunduğu zaman garip gelse de sahaya çıkan ya da masasına oturan her çalışan öncelikle elindeki işleri bitirmeyi, satışları kapatmayı, üretimi tamamlamayı ister. Ancak bilinmelidir ki şirketlerdeki günlük operasyonel yoğunluklar hiçbir zaman bitmeyecek bir döngüdür. **Bir satış biter diğeri başlar, bir ürün biter diğeri başlar, ancak bir gün biter henüz diğeri başlamadan en güvendiğimiz çalışanlarımızı bilgi ve deneyimlerini aktarmadan kaybetmiş oluruz!** Dolayısıyla günlük operasyondan zaman zaman planlı olarak uzaklaşmalı ve şirketin entelektüel sermayesine katkı sağlayacak, geleceğe yönelik uygulamalara da vakit ayırabilmeliyiz. İkinci olarak, çok az çalışan biriktirdiği ve bu sayede şirket içerisinde belirli bir güç elde ettiği bilgi ve deneyimlerini diğer tüm çalışanlar ile eksiksiz şekilde paylaşmayı seçer. Bu nedenle, günlük operasyonlardan sıyrılabilmeniz dahi eğitimci olmasını istediğiniz çalışanın bilgilerini paylaşmaya niyeti olmaması dolayısıyla ciddi bir direnç ile karşılaşma olasılığınız yüksek olacaktır.

Çalışanlar tarafından yeni fikirlerin üretilmesi ve bir öneri sistemi ile şirkete katma değer sağlayacak

uygulamalara dönüştürülmesi için her şeyden önce uygun bir şirket kültürü oluşturulması gerekmektedir. Uygun şirket kültürü demek, zorlayıcı değil doğal ve içten gelen bir motivasyon ile önerilerin ortaya çıkmasını sağlayan davranış kalıpları ve düşünce biçimlerinin çalışanlarda oluşturulabilmesi demektir. Yani, bir çalışanın herhangi bir zorlama olmadan (zorlama olmayabilir ancak elbette bir beklenti olacaktır) fikir üretmesini ve uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak çalışma ortamı yaratılması gerekmektedir.

Öneri sistemlerinin uygulanmasında yukarıda bahsedilen sistemin ortaya konabilmesi için iki önemli nokta bulunmaktadır. İlki, çalışanların öneri geliştirmesine uygun bir kanal ve fikirlerin değerlendirilmesini sağlayacak bir araç ortaya çıkarılmasıdır. İkincisi ise, önerilerin sonucu olarak şirketin elde ettiği fayda ölçüsünde çalışanların da ek bir kazanç / getiri elde etmelerin sağlamaktır. Bu bilgiler doğrultusunda söz konusu sistemin tasarım aşamaları oluşturulabilir.

Şirketlerin kurumsallaşma çalışmaları içerisinde sağlıklı bir sistemin kurulması ve geliştirilmesi yönünde en büyük ihtiyacın hissedildiği kısımlardan birisi de üretim birimleridir. Üretim, şirketin müşterilerine uygun zaman ve kalitede ürün sağlayabilmesi amacıyla ciddi bir disiplin ve sistem içerisinde akışını yürütmesi gereken ana süreçlerden birisidir. Dolayısıyla özellikle “atölye tipi üretim”den çıkarak “fabrika tipi üretim” e geçmek üzere ciddi bir değişim ve dönüşümden geçmesi gereken çalışmaları barındırmaktadır. Ancak, görülmektedir ki genel olarak bir şirket içerisinde değişime karşı en yoğun dirençlerin sergilendiği birimlerden biri de üretim birimidir.

Pazarlama, şirketin hedef pazarındaki müşteri ihtiyaç ve beklentilerini araştırmayı ve bu beklentileri karşılamak üzere en doğru ürünü, en doğru zamanda, en doğru kanal aracılığıyla, en doğru fiyat ile müşterinin beğenisine sunma çalışmalarını kapsamaktadır. Yapılan tüm bu arka plan hazırlıkları sonrasında ortaya çıkan tamamlanmış ürünün müşteriye sunulması ve ikna edilmesi süreci ise satış aşamasını kapsamaktadır. Her iki süreçte birbiri içerisine giren ve ayrılmaz birer ikili olan yapılarıdır. Dolayısıyla şirketlerin istenen satış performanslarını gösterebilmesini sağlamak üzere öncelikle pazarlama işlevlerini yerine getirebilecek bir organizasyon yapısı kurması ve yeni profesyonel ekip üyeleri ile güçlendirmesi gerekmektedir.

Pazarlama bölümü, öncelikle pazarlama stratejilerinin oluşturulması yönünde çalışma gerçekleştirmektedir. Pazarlama stratejisi ise, şirketin çatı stratejisinin bir yansıması şeklinde tasarlanan, şirket hedeflerinin satış kısmını şekillendiren stratejilerdir. Eğer şirketiniz agresif bir büyüme stratejisi öngörüyor ise, pazarlama bölümünüzün bu doğrultuda bir rekabet stratejisi kurgulaması olağandır. Şirketinizin stratejik hedefleri ile bağlantılı olarak pazarda ne konumda olacağınız ve pazarlama / satış yapınızı nasıl yapılandıracağınıza ilişkin bir planınız olmadan sahaya iniyorsanız, rakipleriniz ile uzun dönemli rekabet edebilme yeteneğinden ne yazık ki söz edemeyiz.

Şirketlerin amacı sistem kurmanın ötesinde, söz konusu sistemi olabildiğince basitlik noktasına yaklaştırmak ve iş akışını kısaltmak üzere gelişim sağlamak olmalıdır. Bu gelişim, aynı zamanda şirketlerin rekabet yeteneğini de devamlı besleyecek şekilde “sürekli iyileştirme kültürü”nü de yaratacak nitelikte olmalıdır. Söz konusu gelişimi sağlamak üzere mevcut organizasyonel ve yönetsel yapının yanı sıra “Süreç Yönetimi” adı verilen yeni bir bakış açısı ve yönetimin anlayışı sağlayacak yapının şirket bünyesine eklenmesi gerekli ihtiyacı karşılayabilecektir.

Dış etkenlere bağlı motivasyon yaptığınız işin karşılığında herhangi bir ödül (prim, ikramiye, itibar, unvan vs.) verilerek sağlanır. Dışsal motivasyon unsurları, çalışanın gösterdiği performans veya başarının karşılığı olarak şirket tarafından ona sağlanan olanakların birleşimidir. Günümüzde şirket yöneticileri çalışanın gösterdiği başarı karşısında ya da bir işin başarılması için motivasyon sağlama konusunda dış etkenlere bağlı motivasyon unsurlarını sık sık kullanmaktadırlar.

Çalışanların dıştan denetimli olduğu durumlarda, onu harekete geçiren sebepler de dışsal

faktörlerdir. Dışsal güdülenmede çalışanın motive edilmesi için yönetim tarafından konulan ödüller söz konusudur. Bu dışsal ödüller yapılan işin doğasıyla doğrudan ilişkili olmayan ödüllerdir ve tatmin işin yapılışı sırasında değil, iş yapıldıktan, eylem sona erdikten sonra ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar kimi zaman belli bir netice almak için olağanüstü çaba harcarlar. İnsanın bir güdüsünü veya ihtiyacını karşılamak için böylesi bir çaba sarf etmesi, güdülendiğinin göstergesidir. İçsel güdülenmede kişiyi faaliyete geçiren ve tatmin sağlandığında durulan doğal bir itici güç vardır. Bu güç insanın içinden gelmekte ve birey kendi kendini güdülemektedir. İçsel güdülenen bir birey sırf kendisi istediği için efor sarf etmekte ve ödüllü kendi kendisine vermektedir. Yapılan iş ile ödül arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur ve çalışan bu ödülü işi yaparken almaktadır. Yapılan işten zevk alınmakta ve tatmin işin yapılma sürecinde elde edilmektedir.

İçsel motivasyon, yaptığınız işten aldığınız zevk ve tatminden kaynaklanır. Elde ettiğiniz bu zevk ve tatminin ana nedeni ise bireysel beklenti ve amaçlarınızın karşılandığını düşünmenizdir. İçsel motive olan insan dışsal ödüller, zorunluluklar ve ihtiyaçlardan daha çok bir iş veya görevle birleştirilmiş eğlence veya fırsat için güdülenir. Motivasyon, birinin hoşlandığı bir görevi iyi yapması ile gelen psikolojik ödüllerle oluşur.

Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki çalışanların uzun dönemli performansını etkileyen en önemli motivasyon unsuru içsel motivasyondur. Gerek şirket bağlılığı sağlayabilmek, gerekse çalışanın uzun dönemli yüksek performans gösterebilmesini sağlayabilmek için dışsal motivasyon unsurlarının yanı sıra içsel motivasyonlarını da artıracak çalışmaların yapılması gerekmektedir. Çalışanınızın yaptığı işe göre dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, sadece dışsal motivasyon unsurları ile desteklemenin istediğiniz sonucu sağlamakta faydasının yetersiz olacağı ve çoğu zaman birçok soruna neden olacağını bilmektir. Çalışanınızın yürüttüğü görevler doğrultusunda hem dışsal hem de içsel motivasyon unsurlarını dengeli bir şekilde kullanabilmek gerekir.

Vizyon ve Hedeflerle Yönetim

Hedeflerle yönetim anlayışının geliştirilmesi içsel motivasyonun başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Burada hedeflerden kasıt kısa süreli ve çalışanları itmek üzere verilen hedeflerden ziyade, şirketin vizyonunu oluşturan ve şirkete çalışmalarını geliştirmesi için bir “amaç” sağlayan hedeflerdir. Şirketin tamamını ilgilendiren ve gidilmesi istenen yolun tarif edilmesinin yanı sıra, yeni nesil çalışanlar söz konusu büyük amacın bir parçası olmayı görmek istemektedirler. Öyle ki, büyük bir amacın parçası olarak kendisinin de amaçlarının konulmasını, takip edilmesini ve bu konuda koçluk yapılmasını beklerler. Eğer çalışanlarınıza “büyük resmi ve amaçları” gösterebilir ve resimdeki parçalardan birisinin de kendisi olduğunu anlatabilirseniz içsel motivasyon unsurları oluşmaya başlıyor demektir.

Sürekli Gelişim

Çalışanlara elbette sadece vizyonu göstermek ve bütünün içerisinden bir amaç belirleyebilmek tek başına yeterli olmamaktadır. Bir şirket, çalışanlarına gösterdiği amaçlara ulaşmak adına sağladığı gelişim desteği ile ortaya fark koyabilmektedir.

Özerklik

Bir amacı olan ve dahası amacı kendinden büyük bir amacın parçası olan ve sürekli gelişmek ve geliştirmek için çabalayan bir çalışanın yönetilmeye değil sorumluluk almaya ve kendi işini yönetmeye ihtiyacı vardır. Özerklik, amacına ulaşmak için çalışana sağlanacak en iyi içsel motivasyon unsurudur. Özerklik farklı şekillerde sağlanabilmektedir:

• Zaman

Eğer yapılan işin özellikle müsaade ediyor ise çalışana istediği şirkete gelme, istediği zamanda ise evden ya da dışarıdan çalışabilme özerkliğinin sunulmasıdır. Burada amaç, çalışandan beklenen işin beklenen zamanda tamamlanması doğrultusunda çalışma zaman özerkliği

yaratılarak motivasyon sağlanmasıdır. Zaman özerkliği değişen iş dünyasında yeni nesil çalışanların özellikle üzerinde durduğu ve bu seviyeye gelen çalışanlara mutlaka sağlanması gereken bir ayrıcalıktır. Unutulmamalıdır ki, **şirketler çalışanlarına iş yerinde bulundukları saat doğrultusunda değil, şirkete sağlamış oldukları katma değer doğrultusunda maaş ödemektedirler.**

- **Görev:**
Çalışanların sürekli aynı işte çalışmaktan ziyade belirlenen zaman zarflarında şirket adına farklı görevlerde ve konularda da çalışabilmelerinin sağlanmasıdır. Bu noktada çalışana belki farklı ve merak ettiği bir görevde sınırlı süre ile veya belirli aralıklarla çalışmasının sağlanması veya yeni projeler üreterek yaptığı iş haricinde şirkete katma değer sağlayacak başka konularda daha çalışması istenebilir. Çalışanların yeni projelerde veya görevlerde belirli sürelerde çalışmasının sağlanmasının yanı sıra, bu zaman zarfında sürekli çalıştığı personel haricinde farklı takımlarla çalışması ve iletişim kurması da sağlanarak şirket içi iletişimin zenginleştirilmesi sağlanabilir.
- **Teknik:**
Çalışanın gerçekleştirdiği işleri, süregelen iş yapma modelleri haricinde kendi istediği ve geliştirdiği yöntemler / teknikler ile gerçekleştirmesi yönünde özerklik sağlanmasıdır. Bu özerklik biçimi ile çalışana yaptığı işleri geliştirecek yeni teknikler oluşturması yönünde teşvik edilmesi ve bu sayede çalışanın işini geliştirmek üzere kendisini motive etmesi sağlanmaktadır.

Yöneticilerin görevi, çalışanların motivasyonlarını en üst düzeye ulaştıran ve verimliliklerini optimize eden bu akış anlarının neler olduğunu yakalamak ve işyerinde çalışanları için yaptıkları işler esnasında daha fazla akış anı yaratılabilmesini sağlamak olmalıdır. Bunun için çalışanları ile akışın gerçekleştiği anları belirlemek adına analizler yapmalı, bu anları artırmak adına akış merkezli bir strateji benimsemeli ve yukarıda bahsedilen içsel motivasyon öğelerini uygulamalıdır. Her bir adım, şirketler için yükselen motivasyon unsurları harekete geçirilirken atlanmaması gereken önemli adımlardır:

- Adım1:** Şirket stratejinizi dijital dönüşüm ve Endüstri 4.0 yönünde belirleyin. Şirket hedeflerinizi oluşturun. Söz konusu stratejiler ile özellikle işgücüne dayalı üretim ve üretim ile ilişkili süreçlerin uzun vadede otomasyona dayalı bir sisteme dönüşmesini sağlayacak yol haritası oluşturun.
- Adım 2:** Şirket hedefleriyle uyumlu olacak şekilde her bir departman hedefini oluşturun.
- Adım 3:** Şirket ve Departman hedeflerini tüm çalışanlara açık şekilde tarif edin. Bu hedeflere uyumlu olacak şekilde çalışanlarınız için gelişim ve faaliyet hedefleri oluşturun.
- Adım 3 için not:** Çalışanlarınız için öncelikle gelişim/öğrenme hedefleri koyun. Unutmayın, öğrenmeden ve gelişmeden faaliyet hedefleri tutturulamaz. Çalışanlarınızın gelişim hedefleri için şirket içi ve şirket dışı eğitim programları oluşturun.
- Adım 4:** Her çalışanınız için sorumluluk ve yetki kısıtlarını belirleyin, görev çerçevesini net bir şekilde oluşturun.
- Adım 5:** Çalışanlarınızın kişilik yapılarını inceleyin. Hangi çalışanınızın dışsal motivasyon faktörlerine, hangi çalışanınızın içsel motivasyon faktörlerine daha yatkın olduğunu belirleyin.
- Adım 6:** Öneri / Kaizen sistemi kurun. Çalışanlarınızın işlerini ve şirketle ilgili farklı faaliyet konularını geliştirmeleri için sağlıklı bir sistem kurun ve işletin.
- Adım 7:** Gelen öneriler doğrultusunda çalışanlarınızın yenilikçi uygulamalar geliştirmesi için projeler yaratmasını sağlayın. Bu projeler üzerinde çalışmalarını için çalışanlarınıza ekip, zaman ve ortam sağlayın.
- Adım 8:** Proje sonuçlarına göre ve gelişim / faaliyet hedeflerine ulaşılmasına göre ödül sistemi kurun.
- Adım 8 için not:** Bu ödül sistemi mavi yakalı çalışanlar için maddi olanaklar sağlayacak getiririler, beyaz yakalı çalışanlarınız için sosyal olanaklar sağlayacak ödüller, yöneticileriniz için ise prestij

sağlayacak ödüller olsun. Ayrıca ödülleri çalışanların demografik yapılarına göre ihtiyaçları doğrultusunda da detaylandırabilirsiniz.

- Adım 9:** Çalışanlar arası teşekkür sistemi kurun. Kendi iş sürecinden önce yüksek performans sergileyen ve sürecine katkı sağlayan çalışanların, söz konusu iş arkadaşlarına teşekkür edebileceği bir sistem geliştirin ve bizzat iş arkadaşları tarafından ödüllendirilmelerini sağlayın.
- Adım 10:** İş koşullarının elverdiği yapılarda kısmi özerklik sağlayın. Bu özerklik esnek çalışma zamanı, evde çalışma olanakları vb.özerklikler olabilir.
- Adım 11:** Şirket olarak aktiviteler gerçekleştirmek için ufak bütçeler ayırın. Bu aktivitelerde çok para harcamaktansa, çalışanların gurur duyacağı ya da güzel vakit geçirebileceği yaratıcı aktiviteler geliştirin.
- Adım 11 için not:**
- a) Her yıl mutlaka düzenlediğiniz en az 1 adet geleneksel şirket aktiviteniz olsun.
 - b) Özellikle Y kuşağına yönelik sosyal sorumluluk projeleri üretin.
 - c) Şirket içi hobi gruplarının ve kulüplerinin kurulmasını teşvik edin. Çalışanların hobilerini uygulayabilmeleri için teşvik edin.
- Adım 12:** En iyi performansı gösteren çalışanlarınız için iş zenginleştirmesi ve genişletmesi çalışmaları yapın. Şirket organizasyon yapısı müsait olduğunda terfi olanaklarını devreye koyun. Terfi olanağı olmayan durumlarda yetki delegasyonu sağlayın.
- Adım 13:** Şirket organizasyon yapısının elverdiği ölçüde, gelişime açık olan ve yatırım yapmayı düşündüğünüz çalışanlarınız için rotasyon uygulayın.
- Adım 14:** Çalışanlarınız ile motivasyon-sinerji toplantıları düzenleyin. Yönetimin işleyişi, uygulamalar ve hedefler üzerine çalışanlar ile bilgi alışverişi yapın.
- Adım 14 için not:**
- Çalışanlarınız ile şirket gerçekleşen hedeflerini paylaşın. Ulaşılan hedefler için takdir edin.
 - Şirketin başarı hikayelerini yazın ve toplantılarda çalışanlarınıza bu hikayeleri anlatın, herkesin aynı duyguları paylaşmasını sağlayın.
- Adım 15:** Çalışanlarınız için daha sağlıklı / konforlu bir çalışma ortamı yaratmak için fikirler geliştirin.
- Adım 15 için not:**
- Çalışma ortamının geliştirilmesi konusunda çalışanların fikirlerini alın.
 - Özellikle Y kuşağı için daha eğlenceli ve kendilerine göre dizayn edebilecekleri uygulamalar geliştirin.
 - Mavi yakalı çalışanların bulunduğu iş ortamlarında güvenlik, ergonomi, düzen, ısı ve ışık konularında sürekli iyileştirme projeleri geliştirin.
- Adım 16:** Çalışanlarınızın ailelerine de dokunacak uygulamalar geliştirin.
- Adım 16 için not:**
- Aileleri ile ilgili doğum, ölüm gibi günler için onlara özel destek sağlayacak uygulamalar geliştirin.
 - Ailelerinin onlar ile gurur duyacakları uygulamalar geliştirin.
 - Bazı etkinlikler de aileleri ile beraber vakit geçirebilecekleri koşullar sağlayın.
- Adım 17:** En önemli adım en sona! Hepsinden önce motivasyondan önce olmazsa olmaz başlıklarını gözden geçirin.
- Çalışanlarınızı mutlaka adil bir gelir düzeyi sağlayacak seviyede tutun. Maaş zamlarını performans odaklı yapın ve gerekçelerini birebir görüşmelerle çalışanlara açık bir şekilde anlatın.
 - Şirket kültürü ile uyumlu, beklentilerini bulabileceği bir ortamınız olan çalışanları işe alın.
 - Çalışanlarınızın yaptığı iş ile uyumlu yeteneklere sahip olduğundan emin olun. Yaptığı iş ile yetenek uyumsuzluğu olan çalışanları başka işlerde değerlendirin ya da şirkette daha fazla oyalamayın!
 - Sağlıklı bir oryantasyon sistemi kurun ve çalışanları şirkete en iyi şekilde adapte edin.
 - Yöneticilerinizi en temel takdir ve uyarı metotlarını kullanması yönünde eğitin ve teşvik edin. Daha da ötesi, yöneticilerinizin artık yönetmekten ziyade çalışanlara koçluk yapmasını sağlayın.

PATRONLAR, CEO'LAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER İÇİN KURUMSAL DERSLER

Yazan: Salim Kadıbeşegil

Karakterimiz, iş hayatında tek başına her şeyi yönetemez. Çünkü bireyler kadar kurumların da karakteri var. Kurumların bu karakterinin oluşumunda üç boyut etkilidir. Birincisi tarihsel geçmiş, kökleri ile kurucularının sahip olduğu kültür ve değerleri. İkincisi süreçleri ve iş yapma biçimleri. Üçüncüsü de o kurumu kimlerin yönettiği, kararları kimlerin aldığı, ve sonsözü kimlerin söylediği. Dolayısıyla üst yönetimdeki kişilerin karakterleri. Bunların toplamı o şirketin kültürüdür ve kariyerimizle birlikte yolculuk yapar, karışan-etkileyen-yönlendiren olur. İş hayatında hedeflerimize ulaşmak için kaç farklı şirkette çalışırsak, o kadar farklı kültür, kişisel iş yapma biçimimize ve değerlerimize nüfus eder.

İtibar, market rafında bulunmaz, yani satılmaz. Birinden kopya da edilemez. Çünkü her kurumun itibarının üzerine inşa ettiği değerler ve kültür bir diğerinden farklıdır. Yani herkese uyacak tek tip bir reçete de yazılamaz. İtibarı elde etmek belki de yıllar sürecektir tutarlı, dikkatli, özenli bir davranış kimliğiyle mümkündür. Ama küçük bir dikkatsizlik nedeniyle Tuğla üzerine tuğla konularak inşa edilmiş itibarı saniyeler içinde yerle bir olması söz konusu olabilir.

Kurumlar itibarlı olmak istiyorlarsa, paydaşlarıyla elle tutulamayan değerlerinin iletişimine öncelik vermelidir. Çünkü bunlar fiziksel varlıklar gibi "geçmiş performansı" yansıtmıyor. Tam tersine o kurumun "gelecek performansı" ile ilgili ipuçlarını oluşturuyor. Meselenin konumuzla ilgisi de işte bu gerçeğe karşımıza çıkan gelişmeler.

Şirketler, geç de olsa "itibarlarının" paha biçilmez bir sermaye olduğunu keşfettiler. Bu küreselleşmiş bireyler de hedefi 12'den vurmak için yanlış yapanların yanlışlarını tüm çıplaklığıyla ortaya çıkartıyor, itibarlarını tabiri caizse yerle bir ediyorlardı. Sonuçta, küreselleşme meselesi devletlerden şirketlere/markalara, oradan da bireyler geçmiş oldu.

Denklem çok basit ve kolay uygulanabilir nitelikte: Enerji (petrol) ve hammadde zengini savaşabilecek taraflar bul, krize neden olacak sorunların altını körükle...

Tarafları finanse et...

Taraflara silah sat...

Savaş çıkart...

Savaş sonrası yıkılan ülkeyi kendine muhtaç edip, finans musluklarını aç.

Ve enerji kaynaklarının kontrolünü ele geçir...

Vesaire... Vesaire...

Sonuçta, iş modeli sıcak savaşlar olan şirketler de "itibarlarını" yönetmek istiyor. Herkes gibi onlar da itibarlı olmak istiyorlar.

Sonuçta, iş modeli sıcak savaşlar olan şirketlerde "itibarlarını" yönetmek istiyor. Bunlar finans, enerji, savunma gibi önemli endüstrilerde dünya ticaret hacminin çok önemli kısmını oluşturan dev şirketler. Herkes gibi onlarda itibarlı olmak istiyorlar. Bunu elde etmek için para ve güce sahip olunması gerektiği düşüncesinden hareket ediyorlar. Yüz yılı aşkın süredir, hükümetleri, parlamenterleri, karar vericileri, sivil toplum kuruluşlarını, akademisyenleri, uluslararası kuruluşları "sözde itibarları" için cendereye almış durumdadır ve hayatımızın içindeler.

"Etik" şirketler de var ve para da kazanıyorlar. On yıllardır tüm paydaşları nezdinde "etik" oldukları için güveniliyorlar. İtibarlılar, örnek gösteriliyorlar. Ama iş hayatının bütününe baktığımızda "etik dış



davranışlarla" yol almak isteyenler çoğunlukta. İşte FIFA, Volkswagen gibi şirketlerin bu kadar çok adının geçiyor olmasının nedeni bu. İki bin yıldan bu yana kavramsal olarak tartışılmakta olan etik kavramı, belki bazıları için "hiçbir şey" ama itibar yönetiminde "her şey."

Toplumsal beklentinin karşılanmasıyla ilgili son 30 yıl içinde çevre gibi, çalışan bağlılığı, tüketici memnuniyeti, rüşvet, yolsuzluk gibi konular değerler manzumesinin üst sıralarına yerleşti. Şirketler artık sadece ürün ve hizmetlerinin kalitesiyle değil bu kavramlarla ilgili performanslarıyla da rekabet ediyor.

Sorun çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı değil, onların mutluluğu. Çalışanların mutluluğu da salt maaşlarının ve sosyal paketlerinin iyileştirilmesinden geçmiyor. Uzun soluklu, çalışan değil insan odaklı, değerler temelli yaklaşımların tüm süreçlerle bütünleşmesiyle mümkün. Bu aynı zamanda liderlik yönetiminin de "bir numaralı" koşulu. Ama başka öncelikler (!) bunun önüne geçtiği için "mutsuz çalışanlarla itibar yönetmeye çalışıyoruz."

Aklımızdan çıkartmayalım; itibar riskleri sever, riskler itibarla yönetilir.

İz bırakabilmek için çok büyük şeyler yapmaya kalkışmak gerekmiyor. Çok büyük paralar harcamak da anlamsız. İz bırakanların ortak özellikleri var. Bunlar neler mi?

- Çatışmalara değil mutluluğa odaklanırlar.
- Kopyalardan değil gerçek kültürlerden beslenirler.
- Bilgiyi, birikimi ve deneyimi karşılıksız paylaşırlar.
- Koşturmadan zamana yayarlar.
- Hedeflerle değil sonuçlarla yaşarlar.
- Yereli önemserler ancak küresel düşünürler.
- Dakikaları yaşam sanatına dönüştürürler.
- Adalet terazisinin bir kefesine insanı, diğerine doğayı koyarlar.
- Onların zenginliği, saygının içinde gizlidir.

Yaşam bizlere "mutluluk" vaat ediyor. Bizim yaptığımız ise bunu nasıl "mutsuzluğa" dönüştüreceğimizle ilgili belki de bir ömür boyu sürececek bir uğraş. Yolsuzluk, rüşvet, suiistimalden yana olmak gibi karşı olmak da bir "karakter" tanımı. Bu da ömür boyu sürececek zorlu bir kavga.

Suiistimali, yolsuzluğu, insan hakkını ve onurunu çiğnemeyi "ayakta kalabilmenin", "güçlü olabilmenin" omurgası zannettik. Önce "doğayı" sonra kendimizi tükettik.

İnsanoğlunun son "icadı" kapitalizm can çekişiyor. Çünkü parayı bir "değer" olarak tüm ahlaki ve kültürel "doğrularımızın" önüne koydu. Zenginleşeceğiz zannederken (ne demekse) hesapsız çoğaldık, tükettik, yok ettik, yoksullaştık ve ne kadar yükseklikte olduğunu bilmediğimiz bir duvarın önünde bekleriz bulduk kendimizi.

"Başarımızın sırrı çalışanlarımıza değer vermekten ve 7/24 kesintisiz canlı hizmet veren müşteri servisimizden geliyor. Sunduğumuz ürün ne kadar mükemmel olursa olsun, eğer kaliteli bir müşteri hizmeti sunmuyorsanız, hedeflerinize ulaşamazsınız. Başarılı bir müşteri hizmeti için ise, mutlu çalışanlara ihtiyacınız var."

"Günümüzde şirket yönetimindeki en temel sorun nedir?" diye sorsalar, duraksamadan "kültür" derim. Başarının "bir numaralı" tetikleyicisi olan kültürün, "vizyon, misyon, değerler" gibi iddialı kavramların satır aralarında kaybolmasının en büyük zararının yine bu kavramların "iddialarına" yönelik olduğunu yakalayamadık. Ne dense "kültür", şirket yönetiminde "üvey evlat" muamelesi görüyor. Oysaki evimizden daha fazla zaman geçirdiğimiz ve neredeyse bir Katolik nikâhıyla bağlı olduğumuz iş yerindeki yaşam biçimimizi kültüre borçluyuz.

Doğa-İnsan-Gelecek Hesaplaşması

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerine kaynak ayıran şirketler, öncelikle kendileriyle hesaplaşmalı. Bu kendi faaliyetlerini dikkate aldıklarında, sorunlara ne oranda "olumsuz" katkılarının olduğuyla ilgili topyekûn bir hesaplaşmadır. Samimiyetle, hammadde tedarikinden tüketiciye kadar uzanan değer zincirinin tüm halkalarında, doğa-insan-gelecek hesaplaşmasını yapmaları gerekir. Bu hesaplaşmadan bağımsız yapacakları KKS projeleri inandırıcı olmayacaktır. Hesaplaşmayı tüm çalışanlarıyla paylaşabilecek örnek şirketlere ihtiyacımız var.

İkinci konu ise, sorumluluğun önce "bireysel" daha sonra "kurumsal" olduğu gerçeğidir. Yani bir şirkette çalışanların tümü yaşamın tüm alanlarında sorumluluk hissetmiyorsa o şirketin kurumsal kaynaklarıyla sorumluluk projeleri yapmaları pek inandırıcı olamıyor. Üçüncü konu, şirketin genel müdürünün/CEO'sunun "rol model" olabilme performansıdır. Gerçekten (Richard Branson, Ray Anderson gibi) liderlikleri sorumluluk konusunda rol model olan şirketler fark yaratabiliyor, örnek olabiliyor.

- Her yıl bütçe yapmak için toplanan yöneticiler bir kez de kriz senaryoları tartışmak için toplanmalılar.
- Bu çalışmaların içinde "uygulanabilir" kriz yönetimi ve iletişimi rehberleri üretilmeli. Krizlerde şirket içinde birinin "Bu bir krizdir!" diye ayağa kalkıp bağırması durumunda, bu rehberlerin hiçbir işe yararlılığı yoktur.
- Krizler, sözünde güvenilir bir sözcü ile yönetilir. Dolayısıyla bu sözcülerin kamuoyunun sözüne itimat edecekleri bir kişi olması krizin markaya ne oranda hasar verebileceği ile yakından ilintilidir.

Eğer şirketler doğdukları günden itibaren kim oldukları, hangi değerlere ve kültüre sahip olduklarını, neyi, nasıl ürettiklerini toplumla paylaşmış olsalar asılsız iddialar markaya yapışmadan yere düşer.

ŞİRKETLER YILDIZ ÇALIŞANLARINI NEDEN KAYBEDER?

Yazan: Canan DUMAN

Birinci sanayi devriminden (hatta öncesinden) bugüne kadar değişimin olmadığı hiçbir dönem bulunmadığı gibi bundan etkilenmemiş ve örgütsel değişime uğramamış hiçbir de örgüt olmamıştır. Ancak içinde bulunduğumuz çağda yaşanan değişimi eskisinden ayıran en önemli özellik, değişim sürecinin ulaşmış olduğu hızdır. Bu hızlı değişimi takip etmek yapılarını ve süreçlerini bu yeni düzene göre uyarlamak günümüz örgütlerinin en önemli sorunu haline gelmiştir.

Dünyada hiper rekabet adı verilen acımasız bir yarış hüküm sürerken hiçbir kurum, teknolojik değişimin hızlandığı bir dönemde demode kalmak istemeyecektir. Rekabet şekilleri değişirken ve rekabet artarken rekabet üstünlüğünü elinde tutan kurumların maliyet ve kalite standartlarına ulaşmayı isteyecektir.

Örgütlerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından insan faktörünün gözden kaçırılmaması gerektiği düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüştür. Sürekli gelişen teknolojik sistemler, çevre şartlarındaki değişimler ve uluslararası rekabet, günümüzde insan kaynağının, her zaman olduğundan daha etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu yüzden teknolojik gelişmeler karşısında yetersiz kalmamak, çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabet gücünü artırmak için insan kaynağının verimliliğinin artırılması önemli bir konu olmuştur. İnsan kaynağının verimliliği bir yönüyle mevcut performansın sürekli iyileştirmesiyle ilgiliyken, bir yönüyle de var olan potansiyelin ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir.

Yapay zeka ve dijital dönüşüm konularında dünyada tanınmış isimlerin biri olan IPFC Online Kurucusu ve CEO'su Pierre Pinna, 2017 yılında bir etkinlikte gerçekleştirdiği konuşmada şunları vurgulamıştır:

Yapay zeka sayesinde robotlar önümüzdeki 5 sene içinde pek çok mesleği insanlardan devralacak. Çok yüksek yetenek gerektiren meslekler ise bize kalacak. İnsanlığı ilerletmek ve kötü şartlar altında yaşayan insanlar için bu aslında bir şans. Yakında, çalışma mekanizmalarımızı robotlarla paylaşacağız. Bu nedenle robotlarla iş birliği içinde olabilmek için genç insanları eğitmemiz gerekiyor. Özellikle gençlerin, makine öğrenimi (machine learning), derin öğrenme (deep learning) ve veri analitiği konularında eğitilmiş olmaları gerekiyor. Nitelsiz işlerde çalışan insanları bu alanlara kaydırarak eğitim vermemiz gerekiyor.

Çoğu kurumun, neredeyse herkesinkinden daha ağır bir yükü taşımaya çalışan en az bir yıldız çalışanı vardır. Yıldız çalışanlar, çalıştıkları kurumun geleceğine yatırım yapan, kuruma değer katan, değişim için istekli davranan, her zaman inisiyatif almaya hazır olan, fikirleriyle dönüşümde fark yaratanlardır. Yıldız çalışan, sadece yüksek yeteneklerini kullanıp üstün performans göstererek en iyi çalışmayı yapmakla kalmayan, organizasyona vizyon katarak diğer çalışanları en iyi olması için zorlayan; mevcut konumlarını iyileştirmek ve hedeflerine ulaşmak için başarı merdivenlerini tırmanmak isteyen hırslı çalışanlardır. Etiket değil, değer isteyenlerdir.

Yıldız işveren, neyi başarmak ve neye ulaşmak istediğini net olarak belirleyebilen, bu uğurda yıldız çalışanın şirkete sağlayacağı katkıların farkında olan, onu bulmak ve ekibe katmak için çabalayan, yıldız çalışan için anlam yaratan ve kendisine değerli olduğunu hissettirerek kuruma bağlılığını artırandır. Potansiyel değerlendirmesini doğru yapan, bu potansiyelin performansa dönüşmesine, potansiyelin gösterilmesine olanak sağlayanıdır. Yetenek yönetimi yaklaşımlarını belirleyen; hem üst yönetimiyle hem de insan kaynakları birimiyle bu işe zaman ayıran ve yaptığı işi gerçekten önemseyendir.



İşletmeler hızlı değişim ve belirsizliğin hakim olduğu iş ortamında, küresel meydan okumalara karşı koyabilmenin, ancak çalışanlarının sahip oldukları birbirinden farklı yeteneklerin ortaya çıkarılması ve işletme hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesiyle mümkün olabileceğinin farkına varmışlardır.

O halde işletmelerin yapması gereken, bu niteliklere sahip iş görenleri istihdam etmek ve onları doğru yerde, doğru şekilde değerlendirerek potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanabilmektir. Çünkü, sahip oldukları ayır edici özellikleriyle bu iş görenler, işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı konuma geçirme potansiyeli taşırlar.

Yetenek açığının ilk 3 nedeni:

Türkiye:

- 1- Adayların deneyim eksikliği (yüzde 31)
- 2- Adayların teknik yetenek eksiklikleri (yüzde 20)
- 3- İlgili rol için doğru bütçelendirmenin yapılamaması (yüzde 20)

Dünya

- 1- Aday olmaması (yüzde 29)
- 2- Adayların deneyim eksikliği (yüzde 20)
- 3- Adayların teknik yetenek eksiklikleri (yüzde 19)

Sayıları gittikçe azalan nitelikli çalışanları kuruma çekmek, nitelikli ve tecrübeli iş gücünün istihdamını sağlamak ve bu çalışanları elde tutmak için insan kaynaklarının yetenek geliştirme ve stratejilerine sahip olması gerekmektedir. Bu stratejilerle şirketler, insan kaynakları açısından, hem elinde bulunan çalışanın yetenek yönetimi geliştirmek hem de çalışanın işletmeye olan katkısını arttırmak ister. Yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi, adaylar arasından doğru yeteneklerin tespit edilip seçilmesi, kuruma uyumlaştırılması, onların geliştirilmesi ve elde tutulması tamamen insan kaynakları bölümünün sorumluluğu altındadır.

İK bölümü yetenek yönetimi sisteminin hem yöneticisi hem de denetleyicisi konumundadır. Yetenekli kişilerin işe alınması veya onların geliştirilmesi hususunda tecrübeli yöneticiler de sorumluluk üstlenmelidir. Yetenek yönetimi bir anda olacak bir şey değildir. Belli bir süreç ve iyi bir ekip gerektirir.

Avrupa şirketleri yetenek yönetimini uygulamak için şu üç durumu önemsemektedir:

- 1- Yetenek edinme
- 2- Yetenek yönetimi
- 3- Yetenek planlaması

Türkiye’de kurumlar, yıldız çalışanlarını dışarıdan transfer etmek yerine kendi içlerinde yetiştirmeyi tercih etmektedir. Dışarıdan yönetici transfer etme oranı gün geçtikçe düşmektedir. Yöneticileri içeriden yetiştirmenin tabii ki avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar arasında; terfi alan yöneticinin aidiyet duygusunun artması, ürünü, müşteriye, pazarı tanıyan, kurum kültürünü bilen ve benimseyen birini eğitmekle zaman kaybedilmemesi, sisteme ve yeni göreve daha hızlı uyum sağlanması yer almaktadır. Sürekli kurum içinden yapılan atamaların işletme körlüğüne yol açması, yeni bakış açılarının oluşmaması da dezavantajlar arasında sayılmaktadır. Bu noktada kurumların kendi iç kariyer ve performans sistemlerini hayata geçirmeleri, kendi kültürleri ile yetiştirdikleri çalışanlar için yetenek yönetimi yapmaları bir kere daha önem kazanacaktır

Ölümünden beş hafta öncesine kadar yeni adıyla Apple Inc.’nin CEO’luk görevini üstlenen Steve Jobs der ki:

Üst düzey birini işe aldığım zaman yetkinlik her şeyden önce gelir. Kişinin gerçekten çok akıllı olması şarttır. Ama benim için en önemli konu Apple’a aşık olup olmayacaklarıdır. Çünkü eğer aşık olursa, geri kalan her şey yerli yerine oturacaktır. Kendileri için, Steve için veya bir başkası için değil, Apple için en iyi olanı yapmak isteyeceklerdir. İşe alımda kişinin zekası, yetkinlikleri, bilgi ve deneyimlerinin ötesinde, Apple’a duydukları bağlılık ve sevginin test edilmesi gerekir. Her zaman, çevremde akıllı insanların kimler olduğunu bildim ve onlarla zaman geçirdim. Hiçbir önemli işin sadece bir veya iki kişi tarafından yapılamayacağını bilincindeydim. Bazı insanlar bir şeyi mükemmel yaparlar ancak diğer şeyleri yapmak için başka yeteneklere ihtiyaç vardır. Gerçekten muhteşem şeyler başarmak için sıra dışı insanlarla çalışmalısınız. Ortalamayla asla yetinmeyip, iyunin iyisini bulmaya çalışmalısınız. A kalite çalışanların bulunduğu bir ekip yaratmalısınız. İşiniz işe alımdan başlıyor, takım ve çalışma ortamı oluşturmakla devam ediyor. Öyle bir çevre oluşturmalsınız ki, çalışanlar kendileri kadar yetenekli kişilerle beraber çalıştıklarının ve yaptıkları işin kendilerinden büyük olduğunun farkında olsunlar. Yaptıkları işin çok büyük bir etki yaratacağını, güçlü ve net bir vizyonun parçası olduklarını bilmeliler.

CEO’ların açıklamalarının ortak noktasının işine tutkuyla bağlı olan, yaptığı işten keyif alan, tamamen yeni fikirler ortaya çıkaran, her başarıdan heyecan duyan yıldız çalışanların işe alınması olduğunu söylemek mümkündür. Bugüne kadar işe girişin en önemli anahtarı olarak görülen iyi okul, yabancı dil ve deneyimlerle dolu özgeçmişlerin rafa kalktığının işaretidir. Yeteneği kurumlar için önemli kılan ileriye dönük değer yaratmanın önemli bir kaynağı olması, birey ve kurumun performansını ve başarısını etkilemesidir.

Kurumlar, rekabetçi üstünlüklerini korumada taklit edilmesi zor olan kaynaklara, diğer bir ifadeyle donanımlı işgücüne sahip olmak, başarılı olmak, verimliklerini artırmak, büyümek ve özellikle de zor zamanlarda ayakta kalabilmek için yaptıkları işte mükemmel olan yetenekli ve motivasyonu yüksek yıldız çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, yetenekli işgücünü işe almanın yanı sıra iş tatmini sağlayarak, gelişimlerini ve kariyerlerini planlayarak onları mümkün olan en uzun sürede elde tutmaya çalışmaktadırlar. Yetenek avına çıkmak, yıldız çalışanları seçmek ve onların performanslarını yönetmek, profesyonel bir sistem gerektirmektedir.

Kurum kültürünü; bir kurum içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak da ifade edebiliriz. Kurum kültürü, amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanların kabiliyet ve kapasitelerini bir nokta üzerine yoğunlaştırması; her çalışanın ayrı ayrı hedeflerini gerçekleştirmesini değil, ekip halinde ve yalnızca en önemli olan konuya odaklı olarak çalışma alışkanlığı edinmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Markalar, kurum ve kuruluşları rakiplerinden ayırt etmeye yarayan en önemli özelliklerdir. Bir kurumun marka haline gelmesiyle elde edeceği en önemli kazançlardan biri hedef kitlelerin zihninde olumlu imaj yaratmak ve dolayısıyla kurumun itibarını arttırmaktır.

Markaların çoğunlukla dış hedef kitleler üzerinde bilinirliği arttırmak amacıyla oluşturulduğu düşünülmektedir. Fakat kurumların en önemli hedef kitlelerinden biri, mevcut ve potansiyel çalışanlarıdır. Kurumlar, iç kültür ve değerlerin bilinçli bir iletişimi olan işveren markalaşmasına giderek daha fazla yatırım yapmaktadır. Bunun temel nedeni ise çoğu işverenin, büyük bir işveren olarak tanınmak ve yıldız çalışanları çekmek istemesidir. Teknoloji öncüsü Steve Jobs sadece bir tüketici markası yaratmadı; Apple için birçok önemli işveren markasını geride bırakan yeni bir işveren markası oluşturdu. Çalışan memnuniyetinin sağlanamamasında en kritik husus, aidiyet duygusunu arttırmak yönünde çalışma yapılmasıdır.

Birey, iş örgütünün ve kurumunun değerler ve hedeflerini ne ölçüde benimserse ya da iş örgütüne ve kurumuna kendisini ne denli ait hissederse o örgütün ve kurumun yararı için görev yapmaya da o denli istekli olmaktadır. Kendisini mesleğine ve görev yaptığı kuruma ait hissetmeyen, daha açık bir ifade ile, meslek tercihinden ya da yöneticilerinin ve meslektaşlarının tutumlarından memnun olmayan, sosyal ve ekonomik gereksinimleri karşılanmayan, iş mekanını benimsemeyen, taleplerine karşılık bulamayan bir çalışan, mesleğinde verimli ve başarılı olamamaktadır.

Yıldız çalışanları korumanın en iyi yollarından biri, yaptıkları iyi işleri, çabalarını ve başarılarını takdir etmek, onları gerektiğinde ödüllendirmek, ödül sistemlerini ise adil ve şeffaf kullanmaktır. Çalışanlara verilen ödüller, ücret adil bir şekilde dağıtılmadığı ve prim veya ikramiye ile desteklenmediği sürece motivasyon tam olarak sağlanamayacaktır.

Ödüllendirme, çalışan performansını dolayısıyla kurumsal performansı da geliştirmekte, iş doyumunu arttırmaktadır. Kurumlar, başarıya giden yolda emek harcayan yıldız çalışanların başarı duygusunu paylaşmalı, onları, sürecin bir karşılığı olarak ödüllendirmelidir. Günümüzde birçok kurum üstün başarı ve disiplini ile çalışma arkadaşlarına örnek olan çalışanlarını ödüllendirmek için tören düzenlemekte, bu törene ailelerini de davet ederek çalışanlarını daha da onore etmektedir. Kurumlar, başarılarının arkasında çalışanlarının kıymetli ve özverili emekleri olduğu mesajını bu sayede doğrudan iletmektedir.

Ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Para, uzun vadede motivasyonu arttırmamaktadır. Bu yöntem, hem iç hem de dış motivasyonu sağlayan unsurlarla, parasal olan ve parasal olmayan ödüllerle ilgilidir. İşverenin, yıldız çalışanlarını ödüllendirmede farklı yolları bulması gerekmektedir.

- Sözlü olarak övmek
- Çalışanın başarısını tanımlayan üst yönetim imzalı ve kaşeli, resmi bir teşekkür mektubu yazmak
- İş arkadaşları veya ekibinin önünde herkese açık bir açıklama yapma şeklinde takdir göstermek
- Çalışanı, kiminle çalıştığı hakkında daha fazla şey öğrenmek için tedarikçi ofislerinden birine götürmek, sahaya çıkarmak
- Belli bir süre prim hedefinden muaf tutmak
- Kariyer yolundaki en iyi insanlara erişimini sağlamak için yurt içinde ya da yurt dışında konferanslara gitmesini sağlamak
- Ofisini değiştirmek ya da yeniden dekore ettirmek için bütçe vermek
- Bir dijital platforma ya da dergiye belirli bir süre abonelik sağlamak
- Bir etkinliğe bilet almak
- Önemli görevlerde önderlik etmesi için kişiyi seçmek
- Patronla akşam yemeği yemek
- Evden çalışma imkanı sağlamak
- Spa günü ya da başka bir bakım uygulaması hediye etmek
- Ürün veya hizmetlerde indirim sunmak
- Ekstra tatil günleri vermek
- Kurumsal hediye kartları vermek
- Tatile göndermek
- Kişi adına fidan dikmek
- Başarıyla tamamlanan bir projeyi kutlamak

Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine ve çalıştıkları kuruma karşı olumlu duygular taşımaları için fikirlerini paylaşmaları önemlidir. Kurumda görüşlerini özgürce ifade edebilmek temel aidiyet bileşenlerinden biridir. Yıldız çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini ifade edebileceği, statükoya meydan okumaktan korkmayacağı, açık iletişim sağlayacağı bir ortam teşvik edilmelidir.

Bugün birçok kurumda çalışanlar düşüncelerini paylaşmak yerine sessiz kalmayı ya da akışa ayak uydurmayı tercih etmektedir. Kurumda sessizliğe neden olan sorunları ve konuları belirlemek gerekmektedir. Liderler, çalışanlarının düşüncelerini paylaşarak kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak bir ortam oluşturduklarından emin olmalıdır.

Kurumlar, yıldız çalışanlarının performanslarını arttırmak için birçok yöntem kullanmaktadır. Özerklik vermek de bunlardan biridir. Özerklik, işin kalitesini, çalışanların motivasyonunun ve memnuniyetini etkilediği gibi onların üretkenliğini de etkilemektedir.

Kurumlar yıldız çalışanlara belirli projeler, görevler üzerinde otorite ve sorumluluk yetkisi vererek onlara duyduğu güveni göstermelidir. Çalışana güvenmek, onun inisiyatif almasını sağlamak, inisiyatifle beraber yüklenen sorumluluğu paylaşmak, çalışanların başarı karşısında duydukları hazzı maksimize eden bir unsurdur.

Mentorluk deneyimi yaşayan çalışanlar daha çabuk öğrenmekte ve kurum kültürüne daha kolay adapte olmaktadır. Bu noktada daha bilgili ve deneyimli olan yıldız çalışanlar mentorluk yaparak sahip oldukları yeterlilikler doğrultusunda öğretici ve dinleyici gibi rolleri de üstlenerek diğer çalışanların kuruma kazandırılmasına ve kariyer gelişimine yardımcı olmaktadır.

Yıldız çalışanların mentorluk yapması, kurumlara zaman ve para tasarrufu sağlamaktadır. Kurum içi mentorluk çoğu zaman dışarıdan alınan eğitim programlarından daha etkili sonuçlar doğurmaktadır. Mentorluğun işbirlikçi niteliği çalışanlar ve kişiler arası bağlantıları geliştirmektir. Mentorluk yapmak, yıldız çalışanlar üzerinde performans ve verimlilik artışı sağlamaktadır.

Kurumlar mentörlük yoluyla bir öğrenme kültürünü teşvik ederek, çalışanların bilgi ve en yeni uygulamaların yayılmasında aktif rol almasına çalışan bir politika izler. Çalışanların, işin farklı alanlarındaki sorunlara maruz bırakılması, onların liderlik becerilerini geliştirirken, aynı zamanda ileriye dönük yeni rollerde nelere ihtiyaç duyduklarını öğrenmelerini de sağlar. Bu faktörlerin hepsi, çalışanların daha mutlu olmasını ve daha güçlü, daha etkin bir organizasyon yapısı için onları elde tutmaya yarar. Kurumların sunduğu kariyer danışmanlığı, çalışanlarının kariyerlerine yatırım yaptıklarının somut bir göstergesidir.

Eğitim ve gelişim programları yıldız çalışanları korumaya ve şirketlerin karını büyütmesine yardımcı olur. Yetenek savaşları kızıştıkça çalışanların eğitim ve gelişim programları her zamankinden önemli hale gelmiştir. Yıldız çalışanlara sahip olmak zaman ve para kazandırsa da kurumların bu yetenekleri nasıl elde tuttuğu ve geliştirdiği de işin büyümesinde etkilidir.

Eğitim ve gelişim olanağı sunan kurumların çalışanları arasında performans ve moral artışı yaşanır, işlerde verimlilik sağlanır, yeni teknoloji ve yöntemler daha kolay benimsenir, strateji ve ürünlerde yenilikler artar. Sürekli eğitim, kurumların sektöründe lider ve güçlü bir rakip olarak pozisyon almalarına yardımcı olur. Tüm bu katkılar, sonuçta şirket imajını güçlendirir.

Kurumlar büyüme hedeflerini yakalayabilmek ve bu süreçte yıldız çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek için çalışanlarına hedefler belirlemelidir. Hedeflerin belirlenmesi, çalışanların niteliklerini geliştirir, yöneticiye hem çalışanın performansını hem de organizasyonun performansını ölçme imkanı sağlar.

Bireysel rollerinin ve sorumluluklarının organizasyonel büyümeye nasıl katkıda bulunacağını bilen, eylem planını öğrenen çalışanlar hem iş için hem de kendileri adına daha odaklanarak çalışırlar ve motive olurlar. Bu yüzden hedefler kadar performans kriterleri de net bir şekilde tanımlanmalıdır.

Organizasyonel hedeflerini önemli stratejik hedeflerle ilişkilendirmeyi tercih eden ve bunları ekip-performans hedeflerine dönüştüren kurumlar, yıldız çalışanları işe dahil ederek onların

performanslarını arttırmaktadır. Hedeflerin performanslarına ve gelişimlerine etkisini kavrayan yıldız çalışanlar da hesap verebilirliği bu nedenle kabul etmektedir.

Esneklik, çalışanların moralini, üretkenliğini ve motivasyonunu arttıracak; aynı zamanda çalışanın kuruma daha da bağlı olmasını sağlayacaktır. İş-özel yaşam dengesine odaklanmayan şirketler ise yüksek performanslı ve potansiyelli yetenekleri elde tutamayacak, çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olacaktır. Kurumların çalışan bağlılığını arttırmak için; iş-özel yaşam dengesini gözetmesi, çözüm geliştirmesi ve kilit noktalardaki liderlerini koçluk ile desteklemesi gerekmektedir.

Farklı alt yapı, bilgi, beceri, yetenek ve deneyime sahip bireylerle güçlü bir takım ruhu oluşturmak kolay değildir. Çünkü, takım arkadaşları arasındaki bakış açıları ve çalışma tarzlarındaki farklılıkları kabul etmek, hoşgörü ve empati kurmayı gerektirir. Güçlü bireylerden oluşan bir ekibi yönetmek zor olsa da imkansız değildir. Bir ekibin başarılı olabilmesi için birkaç temel kural oluşturmak, başarılı bir takım oluşturmaya yardımcı olacaktır.

Yıldız çalışanları elde tutmak için şunlara dikkat edilmelidir:

- Çalışanların sorunlarına ilgi göstermek ve onları dinlemek
- Çalışan taleplerini dikkate almak için yeterli zaman ayırmak
- Çalışanın görev ve sorumluluklarını tam olarak belirlemek
- Çalışanın kariyer planının kurumun hedefleriyle ne kadar uyduğunu gözden geçirmek
- Çalışanın, değişime öncü olmasına fırsat vermek
- Kurumun büyüme ve gelişme potansiyelinin olduğunu ortaya koymak
- İş süreçlerini iyileştirmek
- Şirket sahibi ya da yönetici olarak vizyoner olduğunu göstermek
- Yönlendirici, olumlu ya da olumsuz geri bildirim sağlamak
- Sürekli dirsek teması halinde olarak gelişimlerini takip etmek, etkileşimde kalmak
- Güçlü yönlerini öne çıkarmak, kendi potansiyellerine ulaşmalarına imkan vermek
- Seslerinin duyulduğunu hissettirmek
- Tatmin olacakları maaş ve sosyal haklar vermek
- İşe yaradıklarını hissettirmek, katılımlarını artırarak performans sorunu yaşatmamak

Yıldız çalışanlara sahip olmanın avantajları daha fazla olsa da dezavantajları arasında şunlar sayılmaktadır:

- Yıldız çalışanlar ücret ve işe alma maliyetleri açısından daha pahalıdır.
- Yönetimleri daha zordur.
- Özel ilgi beklerler.
- İş arkadaşlarından, yöneticilerden ya da şirketten daha iyi olduklarını düşünürler. (Özellikle daha önce itibarı yüksek bir organizasyonda güçlü bir pozisyonda çalışmışlarsa.)
- Şirket kültürüne uyumda zorlanmaları halinde kat değer üretmezler.
- Diğer çalışanlar üzerinde beklenmedik tepkilere, küskünlüklere neden olurlar.
- Ekip ile uyum sorunu yaşarlar.
- Yıldız çalışanlar genellikle büyük bir etkiye sahiptirler ve ekibin geri kalanını istedikleri yönde zorlarlar ki bu da kurum için her zaman iyi bir şey olmayabilir.
- Kendilerinden daha az şey bilen, daha tecrübesiz mesai arkadaşlarını endişelendirir, onların işlerini kaybetme korkusu duymasına neden olurlar.

İnsan kaynakları yönetimine ve insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarına yönelik ayrıntılı bilgilerin internet sitesinden paylaşılması konusunda işletmelerimizin istenen durumda olmadığı söylenebilir.

Çalışanlar ile insan kaynakları arasındaki ilişki güvene dayalı olmalıdır. Ne yazık ki, birçok kurumda gerçeklik bu vizyondan daha farklıdır. Çalışanlarda insan kaynaklarının şirketi korumak için var olduğu, çalışan karşıtı gibi davrandığı görüşü ağır basmaktadır.

Çalışanların insan kaynaklarına mesafeli durmasının nedenleri arasında şu faktörler yer almaktadır:

- İnsan kaynakları çalışanlarının yetersiz görülmesi. Muhasebe ya da ilgisiz başka bir departmandan eğitimsiz, deneyimsiz kişilerin bu göreve getirilmiş olması,
- İnsan kaynakları çalışanlarının dürüst bulunmaması,
- İnsan kaynakları çalışanlarına güven duyulmaması,
- Sadece şirketin ve yöneticilerin çıkarlarına hizmet ettiklerinin düşünülmesi,
- İnsan kaynakları çalışanlarının, personelin unvanına ve pozisyonuna göre davranması.

Kurumlar daha kalıcı olma, varlığını sağlamlaştırma, konumlarını sürekli daha ileriye taşıma kaygısı yaşıyorken “önce insan”ı ilke edinerek, insan kaynakları alanında dönüşümün yayılmasını ve hızlanmasını değişimin anahtarı olarak görmelidir. İnsan kaynakları diğer departmanlara bu değişimde iş ortağı gibi davranmalıdır. Şirketin stratejilerini gerçekleştirmesi için liderlik etmeli, çalışanların bu değişime ayak uydurmasına destek olmalıdır. İnsan kaynaklarının bu anlamda en önemli rolü değişim yönetimidir.

Değişim yönetimi, organizasyonların ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Değişim yönetiminde nihai hedef, çalışanın bakış açısını, davranış modelini ve yaklaşımını değiştirmektir. Çünkü tüm örgütsel sistemlerin, teknolojik alt yapıların ve yönetim modellerinin değiştiği bir organizasyonda çalışanların değişime gösterecekleri direnç veya değişimi yeterince içselleştirememiş olmaları programı başarısız kılacaktır. Dolayısıyla değişim projelerinin asıl amacı, organizasyonun en önemli sermayesi olan insanı değiştirmektir. Tüm bu koşullar göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetimi, değişim yönetiminde oldukça kritik bir sorumluluk üstlenmektedir.

Değişim yönetimi, modern insan kaynakları yönetiminin yeni görev alanını tanımlamaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi örgütsel rekabet yetkinliğine katkıda bulunmayan klasik fonksiyonlar dışında işletmenin rekabet gücünü geliştirmeye ve örgütsel strateji ile ilişki içinde bulunan alanlarda sorumluluk üstlenmeye yönelmektedir.

Bugün artık, değişimin gerekliliğinden çok, nasıl başarılabileceği yani değişim sürecinin nasıl yönetileceği önem kazanmıştır. Bu bağlamda, değişimi öğrenmek, planlamak ve uygulamak bir örgütün uzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarılı olması için düşünmesi gereken öncelikli bir konu olarak görülmektedir.

Türkiye’de şirket sahipleri veya aile bireyleri tarafından her söyleneni yapan, onların aldığı kararları birebir uygulayan “kukla CEO”lar tercih edilmektedir. CEO’lar ne kadar geniş bir vizyona sahip olurlarsa olsunlar hareket alanları patronların açtığı kadardır. Kimi kurumlarda tek başlarına ilerlemelerine, karar vermelerine fırsat verilmeyen CEO’lar tüm başarısızlıklardan sorumlu tutulurlar. Performansları bağımsız yönetim kuralları ile değil duygularla ölçülür. Ekonomik krizler tepe yönetimlerdeki değişiklikleri artırır, yeni CEO arayışlarını başlatır.

Bir yandan kurum değişirken diğer yandan da çalışanlar nezdinde kişisel değişimin sağlanması beklenenecektir. Çalışanlar da bilgi, deneyim, tutum ve davranışları itibarıyla mevcut düzeyden başka bir düzeye gelmek için çaba sarf etmelidir. Değişim, çalışanların iş birliğini gerektirir. Bu iş birliği olmadan çalışanlar değişime katılmayacağı gibi çabalar da hiçbir yere ulaşmayacaktır.

Kurumsal değişim için yola çıkanların çok azı başarılı olurken önemli bir kısmı da başarısızlık yaşamaktadır. Uzun yıllar aynı kurumda çalışmış olan kişileri mevcut rahatlık alanlarının dışına çıkarmak zordur. Üst yönetim tarafından kendilerine sağlanan esneklik de bu adımları cesaretlendirmektedir. Sadece çalışanlarda değil üst yönetim tarafından da dönüşüm adımlarına gerekli sabır gösterilememektedir. Danışmanlık şirketiyle çalışan kimi kurumlarda başlangıç fazı yeterli görülürken, danışmanlık şirketine yeterli geri bildirim sağlamadan sürecin devamlılığı

değil bitirilmesi hedeflenmektedir. Kıdemli çalışanların olumsuz görüş bildirmesi hatta bazen süreci sabote etmesi, personelin asli işlerinden ziyade dönüşüm projesiyle zaman geçirmesi, iş akışının yavaşlaması, satışın zayıflaması gibi nedenler bahane edilerek çok sayıda yöneticiye sahip olan ancak yeterli sayıda lidere sahip olmayan kurumlarda mevcut sistemin işlemesi öyle ya da böyle sağlanmaktadır. Koşullar uygun yönetilmezse değişimin reddedileceği bir kere daha ortaya çıkarken, aynı zamanda değişim enerjisi ve kaynakların israf edildiği de görülmektedir. Bu yüzden dönüşüm projelerinde sürecin başından itibaren uygulayıcılarla birlikte çalışılması önem kazanmaktadır.

Değişime direnir tarih olmamak için; stratejileri yeniden belirlemek, en yeni teknolojileri uygulamak, yeni yetenekleri istihdam etmek öne çıkmaktadır. Yıldız çalışanlar için değişime direnmeyen kurumlar daha cazip hale gelmektedir.

Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenlerle İşten Ayrılmak

İşveren – Çalışan ilişkisi tıpkı kişisel ilişkilere benzer. Tüm ilişkilerde olduğu gibi, işveren ile çalışan arasındaki ilişkinin sağlıklı ilerlemesinin temelinde de empati yatar. İyi bir yönetici, çalışana gelişme ortamı sağlar, yaptığı işte daha iyi olması için rehberlik eder, adil ve dürüst davranır, ekibini bir amaç çevresinde harekete geçirir, güvene dayalı ilişkiler tesis eder, günlük işleri keyifli kılar. Tersine, kötü bir yönetici, gücünü kötüye kullanır, çalışanın profesyonel gelişimine engel olur, onları mutsuz eder ve nihayetinde ekibine kendi olumsuzluklarını bulaştırır. Kötü bir yöneticinin maliyeti tolere edilemeyecek kadar yüksektir. Çalışan, kötü yöneticiden dolayı sadece iş değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda daha az üretken olur.

Yöneticisini, yeteneklerini esas alarak, doğru biçimde seçen kurumlar ise başarılı olur, önemli bir rekabet avantajı kazanır. Kurumların bu iyi yöneticileri bulması gerekmektedir. Ne yazık ki pek çok şirketin, çalışanlarını yönetici pozisyonuna terfi ettirmesinin sebebi, çalışanın yetenekli olmasından ziyade yöneticiliği hak etmiş olduğuna inanılması, görev süresine ve çalıştığı alanda kazandığı deneyim ve başarının yeterlilik kriteri olarak alınmasıdır. Kurumlar, yönetici adayı olarak gördükleri bu çalışanlarını, olmadığı birine dönüştürmek için eğitmeye kalkışır. Mesleğinde başarılı olanların yöneticilik rolünde de başarılı olmasını beklemek yanlıştır. Enerji ve kaynaklarını yanlış yönetici seçimiyle heba eden şirketler, maalesef eğitim ve benzeri desteklerle yanlış kişinin düzeleceğine inanmaktadır. Bu uygulama ise haliyle işe yaramamaktadır. Yöneticilik konusunda, tecrübe ve yetenekler önem taşımaktadır. Yöneticilik konusunda, tecrübe ve yetenekler önem taşımaktadır. Yetenekler doğuştan gelir ve iyi bir performansı besleyen unsurlardır. Bilgi, deneyim ve beceriler yetenekleri geliştirir. İş için gereken doğru yetenekler kişide yoksa hiçbir eğitim veya tecrübe etkili olmayacaktır.

Çözüm, kimseyi yargılamadan, herkesi olduğu gibi kabul etmekten, kimseyle çatışmaya girmeden saygı içinde ilişkiyi sürdürmekten, geçmiyor muydu? Neden herkes çözüm yolunu bildiği halde kendini mevcut sorunların içine hapseden kurtaramıyordu?

Kariyer yolu, yaşlara göre değişkenlik gösterir. Yirmili yaşlarda teknik ve operasyonel işlerde bilgi edinme ağır basarken otuzlu yaşlarda yönetim becerileri gelişir. Bu, kariyer hızının yaşlandıkça değiştiği anlamına gelir. Genç yaşlarda farklı deneyimler kazanmak için iş değişikliği daha rahat yapılırken yaşlandıkça risk alma isteği azalır, mevcudu koruma, geleceği kurgulama öne çıkar.

Liderlik uzmanı olan ve bu alanda yazdığı kitaplarla en çok satanlar arasında kendine yer bulan Ken Blanchard şöyle yazar:

Ego, insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmalarının önündeki en büyük engellerden biridir. Egonun sorun yaratan iki tarafı vardır: Biri yanlış bir gururdur, diğeri korkudur. Her ikisi de etkinliğinizi bir lider olarak sınırlandırmaktadır. Davranışınızı değiştirmenin ilk adımı, sorunu tanımlamaktır. Sadece yanlış bir gurur veya korkuyla çalıştığınızı fark ettiğinizde, değişebileceğiniz.

David Marcum ve Steven Smith tarafından kaleme alınan Ego-nomics kitabında da bir yöneticinin kariyerini zayıflatabilecek yüksek egonun dört uyarı işareti şu şekilde tanımlanır:

Kabul görmek:

Bu liderler, başkalarının ne düşündüğüyle aşırı derecede ilgilenirler.

Parlaklığı sergilemek:

Bu liderler düşüncelerini paylaşmanın ötesine geçerler. Akıllarının dikkatin merkezi olmasını isterler.

Karşılaştırmalı olmak:

Bu liderler kendi liderliklerine odaklanmak yerine kendilerini başkalarıyla karşılaştırmaya ihtiyaç duyarlar. Aşırı karşılaştırma, meslektaşları rakiplere dönüştürür ve rakipler etkili işbirlikçiler değildir.

Savunmak:

Bir fikri savunmak yerine, bu liderler kendilerini kişisel olarak savunuyorlarmış gibi davranırlar. Kurumlara ve yöneticilere düşen sadece yeni ve nitelikli çalışanı çekmek değil, aynı zamanda onları korumak için gerekli stratejileri hayata geçirmektir. Çalışan neyle karşılaşsa ona göre tepki verir. İş için doğru insan seçilse dahi kötü bir yöneticiyle çalışması halinde motivasyonu düşer. Çalışanlar kadar yöneticilerin de gelişmeye ihtiyacı vardır. Her şey yönetici ile başlar, yönetici ile biter. Yöneticilere düşen görev, çalışanla iletişimi arttırmak, ekibini nasıl motive edeceğini bilmektir. Çalışan bağlılığı ve performans sonuçları arasındaki ilişkiyi önemsemektir.

Mobbing

Mobbinge uğrayanlar başlangıçta, işyeri performansı oldukça yüksek kişilerken, zamanla çalıştığı kuruma güveninin yitirerek işten ayrılmaktadır. Kurumlar bu işten ayrılmalar üzerine yeni personel alımına yönelmektedir. Yetişmiş personeli kaybeden kurumların yeni personeli işe alması, ekibe ve işe uyum ve yeterli deneyime ulaşması sürecini beklemesi hem zaman almakta hem de ciddi maliyetler doğurmaktadır.

Mobbing bugün birçok Avrupa Ülkesinde suç olarak yasalarda yer almakta ve kanunlar dışında iş sözleşmelerinde de mobbinge yer verilmektedir. İsveç, mobbinge karşı özel yasal düzenleme yapan ilk Avrupa Birliği Ülkesidir.

Yetenek Yönetimi

İnsan sermayesi, rekabet avantajının en kritik unsuru olarak bilinirken, dünyadaki birçok kuruluş yetenek yönetiminin önemini kavramıştır. Giderek daha karmaşık bir hal alan küresel ekonomik koşullarda ayakta kalmak, rekabette öne çıkmak, nitelikli çalışanı işe almak, insan kaynağının niteliğini geliştirmek ve nitelikli, tecrübeli bu insan kaynağını elde tutmak ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. İş dünyası, bir yandan en iyi yetenekleri toplamayı isterken diğer yandan yetenek havuzunu yönetme kabiliyetinden yoksun olduğundan, değer yaratan nitelikli iş gücüne ulaşmakta zorlanmaktadır. Yetenek yönetimi uzun vadeli vizyoner bir bakış, disiplinli ve sistemli bir çalışma gerektirir.

Kurumların çoğu, organizasyonlarında yetenek yönetimi uygulamasına rağmen, geliştirilmesi gereken pek çok konu vardır. Bu bölümün amacı, organizasyonlarda yetenek yönetimi sürecini incelemektir. Kurumlar doğru bilgi, beceri, yetenek, davranış ve ilişkilere sahip bir çalışanla hedeflerine daha hızlı ulaşırlar. Yetenek yönetimi, kurumlara benzersiz ve taklidi imkansız bir rekabet avantajı sağlar. Çünkü rekabet etmek için birbirlerini sürekli takipte olan rakiplerin taklit edemediği iki kavram vardır: kurum içi değerler ve insan kaynağı. Kurumların kendilerini rakiplerinden yukarı taşıyan değerlere ve insan kaynağına sahip çıkması gerekir.

İş hayatında hırsın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Hırs, hedeflere ulaşma konusunda itici bir güçtür. Belirli bir oranda hırs, iş hayatında başarıyı elde etmenin anahtarlarından biri olsa da hırsın abartılması hem kişinin kendisi hem de etrafındakiler için tehdit oluşturmaktadır. Başarmaya ve kazanmaya odaklanarak bu uğurda ne yapılması gerekiyorsa çekinmeden

yapmak hususunda kararlılık göstermek olumlu bir davranıştır. Ancak ne pahasına olursa olsun zirveye ulaşmak için hırsını denetleyememek kaçınılmaz sonu, düşüşü beraberinde getirmektedir. Hırsını denetleyemeyen kişinin acımasız olması, takım arkadaşlarına haksızlık etmesi, başkalarını kötülemesi, insani değerleri yok sayması, sonuç için her yolu mübah görmesi, en çok kişinin kendisine zarar vermektedir. Hırsın terbiye edilmesi her açıdan önemlidir.

Aile şirketleri, Türk ve dünya ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. İstihdamımıza ve ekonomik büyümeye önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Aile şirketleri, çalışma ömürlerini uzatmak ve daha verimli bir iş yapış şekline erişmek için kurumsallaşmalı, dünyaya açılmalı, kuşak geçişini sağlamalıdır. Türkiye’de ortalama ömrü 25 yılı geçmeyen aile şirketleri, yönetimdeki duygusallığı aşamamaktadır. Tüccarlıktan modern iş hayatına geçişi sağlamakta, geldiği noktayı hazmetmekte, aile içi çatışmayı çözmekte zorlanmaktadır. Aile şirketleri, çoğaltılabilecek benzer sebeplerle “psikoloji yönetimi” üzerinde durmalıdır. Sadece kurumsal, hukuksal değil, aile dinamiklerine yönelik “psikolojik danışmanlık” da almalıdır.

Her insanın hayatında, alışkanlık haline gelmiş birtakım davranış kalıpları vardır. Eski alışkanlıkları terk etmek kolay gibi gözükse de aslında çok zordur. Alışkanlıkları kırmanın en etkili yolu tekrarlanan alışkanlığı kabul etmektir. Aynı davranış eğilimi içine girdiğini fark ederek kendini durdurmaştır. Olumsuz düşünce tarzını değiştirmektir. İnsanlar gibi kurumlar da eski alışkanlıklarını terk edememekte, yeni dünya düzenine ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Yeni dünya düzenine ayak uyduramayan, değişime ve gelişime karşı olan, mevcut fikirlerine ve iş yapma biçimlerine sıkı sıkıya bağlı kalan çalışan, bu fikrini terk etmek konusunda son derece tutucu davranmaktadır. Mevcudu muhafaza etmeye çalışmak, statükocu bir anlayışı öne çıkarmaktadır.

Günümüz rekabet şartlarında kurumların başarısında belirleyici unsur, sahip olunan yetenekli iş gücüdür. İşe alınması da, kurumda kalması da zor olan nitelikli çalışana karşı başta üst yönetim sorumluluğunu yerine getirmeli ve uygun çalışma ortamı sağlamalıdır. Aksiyon almak için çalışanın işten ayrılacağı günü beklememelidir. En iyi yeteneği elde tutmanın yolu güçlü bir maaş değildir. Yetenekli iş görünler adaletli bir ödeme sistemi kapsamında ücretlendirildiklerinde, somut maddi nedenlerle işten ayrılmamaktadırlar. Bu anlamda yetenekli işgücünü, çalıştıkları örgütte uzun süre tutan etkiler; heyecan verici keşifler, olağanüstü geliştirme olanakları, açık, şeffaf, dürüst, performans odaklı bir kültür ve olağanüstü liderlerdir.

Yeteneği geliştirme boyutu ise çalışanları yeni sorumlulukları alabilmeye hazırlamak için, sürekli yeni beceriler ve yapabilirlikler edinmesini sağlama sürecidir. Üst yönetim, nitelikli çalışana kurumu tam olarak tanıtmalı, işin amacını eksiksiz anlatmalı, çalışanın kendisine yön bulmasını sağlamalıdır. Kendi fikirlerini hayata geçirmesi için gerekli alanı açmalıdır. Nitelikli çalışana güvenir gibi yapıp güvensiz biri gibi davranmamalı, nitelikli çalışanın da kurumun güvenilirliğini ölçeceğini göz ardı etmemelidir. Yeteneğin, değerli, nadir, az bulunur, taklit edilmesi zor olma gibi özellikleri vardır. Yetkinlik sahibi, nitelikli insan kaynağı konusunda sıkıntı varken ve bu alandaki ihtiyaç her geçen gün artarken kurumların yetenekli işgücüne sahip olması, onları elde tutması ve işletme hedefleri doğrultusunda doğru kullanabilmesi kritik önem taşımaktadır.

Statüko

Kısa ve öz bir ifadeyle statüko, değişimin ters kavramıdır. Statükocular ise statükoyu sürdürmek isteyenlerdir. Değişime ve değişim ile gelecek yeni düzene büyük bir şüphe ile bakarlar. Sürekli gelişen, değişen dünyada değişim artık kaçınılmaz iken statükocular değişimi kabullenmekte zorlanmakla kalmamakla beraber; değişime karşı ciddi bir direnç meydana getirirler ve böylece değişime karşı en büyük engeli de ortaya çıkarmış olurlar.

Statüko, kurumsallaşmanın ve değişimin önündeki en büyük engellerden biridir. Değişim ister gibi yapıp ilerlemenin, gelişmenin karşısında duran, herhangi yeni bir fikir ya da proje karşısında fiili durumu yaşatmaktan yana olan “statükocu bireylerle” kurumlar geleceklerini planlayamazlar.

Statükoyu koruma azmi, bu bireylerin kendilerine de fayda sağlayacak birçok değişikliğe engel olmasına yol açar. “Ben böyleyim / biz böyleyiz, işine gelirse, ne gerek var” denilerek yeni fikirlere karşı çıkılması ve statükonun savunulmasıyla birçok kurumda karşılaşılır.

Değişime gerek duyulan zamanda ise uyum sorunu yaşar ve statükoyu kıramaz. Üst yönetim statükoyu normal kabul ederse daha iyi bir geleceğe odaklanamaz. Bilinmeyen durumlar karşısında proaktif şekilde yeni fikirler geliştirebilen ve kendisini buna her daim hazırlıklı tutan ekibe de sahip olamaz. Üst yönetim statükoya karşı gelmedikçe; kendi kurumunun geride kaldığına, rakibinin değiştiğine, rekabet avantajı yakaladığına tanıklı eder.

Organizasyonların kendisini gelişime ve yeniliklere giden yola çıkarabilme yeteneğini gösterebilmeleri, verimlilik ve etkinlik düzeylerini arttırabilmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bunu gereği gibi yapabilmenin yolu ise, organizasyonel zeka düzeyini yüksek tutmaktan geçmektedir. Organizasyonel zeka düzeyi yüksek organizasyonlar, rakiplerinden farklı olarak, geleceği hiçbir şey yapmadan oturup beklemek yerine, gelecekteki rekabet unsurlarını kolayca edinebilecek geleceğin organizasyonunun yaratma becerisini gösterirler. Başarılarla imza atmış organizasyonlar, değişimi istemenin ötesinde bu değişimi gerçekleştirme cesaretini gösterebilen, bununla ilgili etkin kararlar alabilen ve problem çözme yeteneklerini çok iyi geliştirmiş işletmelerdir.

Organizasyonel zeka yeni fikirler için destek ve cesaretlendirmeyi, yeni buluşları ve statükonun açık fikirli olarak sorgulanmasını da içermelidir.

Bir kurumun varlığını sürdürebilmesi için, müşterilerinin taleplerini karşılamaya, ürün ve hizmetlerin yanı sıra iş ve stratejiyi geliştirmeye, geleceğin fırsatlarını görmeye devam etmesi gerekir. Değişimin hızı nedeniyle yeni yollar bulma arayışını sürdürmesi, girişimci ve yenilikçi olmasına ve ayakta kalabilmesine olanak sağlar. Oysa yeni fikirler çoğu zaman statükonun e-posta mesajları arasında kaybolup, gider, önemsizleşir. Kurumun farklı departmanlarında, farklı kişiler tarafından, farklı sebeplerden dolayı engellenir. Yeni fikirler kimi zaman bir yöneticinin şahsi çıkarları ile çelişmesine kurban edilir, kim zaman işe yeni başlayan birini yetkilendirmemek, yıldızını parlatmamak için geri çevrilir, kimi zaman da statükocu bireylerin konfor alanı zorlanacağı için değersizleştirilir. Statükoya meydan okumak kolay değildir. Mevcut durumunu sürdürmekten yana olanlar, makam, mevkiini koruyarak maaş ve primini alanlar, aslında kendini engelleyenlerdir. Statükocular için korunacak menfaatler, değişim ile gelecek yeniliklerden çok daha önemlidir. Statükoyu var gücüyle savunanlar, yapılan yanlışları kasıtlı olarak görmeyenler, düzeltilmesi için de en ufak gayret göstermeyenlerdir. Geleceği öngören ve mevcut durumu geliştirerek geleceğe giden yolun gereklerini yapmaya çalışanlara alan açmayan statükocular, üst yönetime alan açıyormuş gibi davranırlar.

Karizmatik ve vizyoner özelliklere de sahip olan transformasyonel liderler, örgütsel değişim sürecinin uygun bir aşamasında uygun bir davranışta bulunmak suretiyle örgütteki mevcut statükoyu başarılı bir şekilde değiştirebilirler. Örneğin, liderlerin geleceğe ilişkin çekici bir vizyon yaratmaları örgüt içinde hem stratejik hem de motivasyona dayalı odaklanmayı mümkün kılarak eski iş yapma yönetmelerini işlevsiz hale getirebilir. Böyle bir vizyon aynı zamanda bir taraftan örgütün amaçlarına açıklık kazandırırken diğer taraftan örgüt çalışanları için de ilham kaynağı teşkil edebilir.

Değişimi yönetenlerin tutum, tavır ve tarzlarını gözden geçirmeleri, değişime direnen çalışanları kadar önemlidir. Teknolojik, sosyolojik ve ekonomik koşulların etkisiyle örgütsel değişimi gerçekleştirme çabaları, eskinin ve eskiden alışlagelmiş bir takım yöntem, düşünce ve eylem kalıplarının değiştirilip yerine yenilerinin kabulünü gerektirir. Her yenilik getirme çabası, geleneklerine ve eski yöntemlere sadık kalmak isteyen çalışanlar tarafından dirençle karşılaşır. Gelecek belirsiz olduğundan, örgüt üyeleri genellikle değişimi desteklemezler; onların değişimi

kabul etmeleri için ikna edici sebepler ileri sürülmesi ve bilinenden bilinmeyene doğru hareket edilmesi gerekir. Örgütsel değişime direncin üstesinden gelmek, çalışanları memnun etmek ve değişime katmak için; iletişim, destek ve katılım süreçlerinden yararlanmak mümkündür. Diğer yandan uygunsuz ve kötü yönetim tarzları da dirence katkıda bulunur.

Bürokrasiyle günlük hayatımızın her anında karşılaşmamız mümkündür. Bu karşılaşmalar sonucunda herkesin aklında bir bürokrasi tanımı ya da anlayışı oluşmaktadır. Genelde yaşanan deneyimler, bürokrasiyi işlerin yavaş yürümesi, sorumluluktan kaçınılması, güç sağlama çabası şeklinde algılanmaktadır. Aslında bürokrasi bir örgüt ve yönetim biçimi olup, bu örgüt yapısı ve yönetim şekli içerisinde personelin kimlerle, hangi koşullarda ve hangi ortamda çalışacakları bürokratik bir yapılanmayla belirlenmektedir.

Bürokrasinin daha çok olumsuz anlamını ifade etmek için "kırtasiyecilik" terimi kullanılmaktadır. "Kırtasiyecilik, kötü işleyen bir bürokrasinin sonucu olarak ortaya çıkmasına karşılık, kırtasiyeciliğin bürokrasi kavramı ile eş anlamlı olarak kabul edilmesi ilginçtir. Bunun nedeni ise, kuramsal olarak bürokratik kurumların akılcı ve etkili bir işleyiş gösterecekleri varsayılmasına rağmen, uygulamada bunun çoğunlukla böyle olmadığı gerçeğidir."

Kırtasiyecilik, işleri formalitelere boğmak, yasaların engelleyici kuralları arkasına sığınarak ilgisiz kalmak ve işleri uzatarak dolambaçlı yollara sokmaktır. Bir kuruluşun yönetiminde, idari usul ve kuralların normalin üstünde tutulması ve bunlara aşırı ölçüde uyulması zorunluluğunun konulması halinde kırtasiyecilik olarak ifade edilen bir yönetim sistemi ortaya çıkar. Günümüzde bürokrasinin bu anlamda kullanılması daha çok olumsuzluk ifade eder.

Mayıs 2010 tarihli Harvard Business Review dergisindeki makalelerden birinde çok ilginç bir tespit yapılmış. Yapılan gözlemler, çok uluslu şirketlerin özellikle bir kurum kültürü oluşturabilmiş olanlarının (Toyota, Xerox gibi) elde edilen başarıları ile birlikte kurumsal bir ideoloji edindiklerini, bu kurumsal ideoloji nedeni ile bir işletme körlüğü yaşadıklarını ortaya koymuş.

Statüko, hem profesyonel hem de kişisel hayatta çok yaygın bir sorundur. Kurumları ve bireyleri olduğu gibi kalmaya ikna eder. Aslında en tehlikeli rakiptir. Şirketlerin enerjisini düşüren, işlerin gelişmesini sağlayacak değişim odaklı girişimleri etkisizleştiren bir tür kurumsal halsizliktir. Kurumların bir statüko rutinde olduğuna dair bazı açık işaretler vardır:

- Karar alma süreçlerinin yavaşlaması
- Hedeflerin yakalanamaması
- Rakiplerin gerisinde kalınması
- Müşteri kazanılamaması
- İş akışında ve süreçlerde yerleşik verimsizlikle baş edilememesi
- Her departmanın kendi sorumluluk alanına çekilmesi ve kendi hedefine odaklanması
- Şirket büyüdükçe departmanlar arası bölünmenin artması
- Bir departmanın diğer departmanlarla arasına adete görünmez bir duvar örmesi ve etkileşime izin vermemesi
- Sürekli meşgul görünen çalışanların doğru işlerle mi meşgul olduklarının belirlenmemesi
- Devamsızlıkların kontrol edilmemesi
- Mevcut sistemdeki eski teknolojide ısrar edilmesi

Bu işaretleri görmeyen ya da görmezlikten gelen kurumlar, geçmiş başarılar sayesinde gerçekleşen büyüklükle rehavete kapılmaktadır. Karşılarına çıkan tüm sorunları geçmişteki başarı kriterleri ile çözümlmeye çalışmaktadır. Bu sayede yeni fikirler geliştirilememekte ve değişime direnç gösterilmektedir. Kurumlar statükoya meydan okumalı ve değişimin kolay gerçekleşmeyeceğini kabullenmeli, değişimi şirket kültürünün bir parçası haline getirmelidir. Değişim, kurumsal DNA'da olmalıdır.

Dönüşümü sağlayacak olan üst yönetimdir. Burada Warren G.Bennis'in "Yönetici statükoyu kabul eder; lider buna meydan okur" sözünü hatırlatmak gerekir. "Değişimi yönetmek mi, değişime liderlik etmek mi?" sorusu işte bu noktada çok kritiktir. Liderler çalışanların statükoyu yaratmaya dahil olmalarını sağlamak yerine, değişimin sonucuna odaklanmalıdır. Çalışanları değişime ayak uyduracak şekilde sevk ve organize etmelidir. Şirketin örgütsel zekasını yani tüm çalışanlarının ortak aklını kullanabilmelidir. Kurumun amaç ve değerlerinin altında yatan standartları, kalite ve ilkeleri güçlendirmeli ve bunu yaparken markayla tutarlı olmalıdır. Öncelikleri belirlemeli, aynı anda çok fazla şeyi değiştirmeye çalışmamalıdır. Bütünsel bakış açısıyla kendini sonuca ve performansa odaklamalıdır.

Üst yönetim, değişiklik yapma ihtiyacı hissettiğinde şu soruları sormalıdır:

- Değişim için doğru zamanda mıyız?
- Dirençlere hazır mıyız?
- Kurumda güç dengelerinin değişmesini sağlıklı bir şekilde yönetebilecek miyiz?
- Alışkanlıklarını terk etmek istemeyenlerle baş edebilecek miyiz?
- Değişimin kayıp yaratacağı, sahip olunan kazanımlara zarar vereceğini düşünenlerle etkili iletişim kurabilecek miyiz?
- Bu direnci sağlıklı bir şekilde yönetip değişimin yolunu açabilecek miyiz?

Soruların tamamına "evet" yanıtı verilebiliyorsa değişimi yönetecek ekibe güvenilerek zaman kaybetmeden değişim yönetimi sürecine başlanmalıdır. Değişim; ikna, takdir, iletişim ve takım ile gerçekleşebilecek bir süreçtir. Doğru zamanda yapılırsa işe yarayacak ve başarılı olacaktır.

Aile Şirketleri

The Family Business Consulting Group kurucusu John L.Ward'a göre; aile şirketlerinde en fazla plansızlık sorunu yaşanır. Bir aile şirketi büyüdükçe ve genişledikçe sorunları artar. Şirketlerin bu sorunları önceden öngörüp, planlarını buna göre yapması gerekir. Peter Drucker, "Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisin de sonu iyi olmaz," der.

Family Business Advisors kurucusu Dr.Haluk Alacaklıoğlu'na göre, başarılı bir kuşak atlama sürecinin beş evresi şu şekildedir:

- Hisselerin devir teslimi
- İcraat tesliminin yapılması
- Otoritenin kuşak atlaması
- İç ve dış ilişkilerin devir teslimi
- Bilginin aktarılması

Çatışma Yönetimi

Çatışma, örgütlerde iyi yönetilemediği takdirde taraflar arasında düşmanlıklara, kaosa, kavgaya, başarının engellenmesine, kuşu ve güvensizliğe, çıkarların keskinleşmesine ve strese neden olabilecektir. Kişiler kendi amaçlarını kurumun genel amaçlarından önce görmeye başlayacaktır. Motivasyon düşecek, performans azalacaktır. Emek, para ve zaman kaybı yaşanacaktır.

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler arasındaki bu yönetim tarzı farklılıkları, planlama, organize etme, koordine etme, yönlendirme ve yürütme gibi konularda kendini gösterir. Yöneticinin bu yönetim tarzını benimsemeyen çalışanlar arasında ise çatışma doğar.

Bir örgütte çatışmanın miktarı arttığı zaman çatışan taraflar ya da kişiler arasında iş birliği azalabilir, haberleşme bozulabilir. Kararlar gecikir ya da verilmeyebilir. Çalışanlar arasında güven, saygı ve dostça ilişkiler azalarak düşmanlık artabilir. İşe gelmeme, geç gelme, işi yavaşlatma ve işi terk etme olaylarında artış görülebilir. Ayrıca çatışmanın kişiler üzerinde yarattığı stres, davranış

bozukluklarına ve insan bünyesinde kalp hastalıkları gibi ciddi sağlık sorunlarından dalgınlık, karar vermede bozulmaya kadar değişen sorunlara neden olabilir.

Çatışmanın teşhisi, yapılacak müdahalenin başarılı olması için gerekli ve önemlidir. Çatışmalar açık bir şekilde ortaya çıkana kadar yönetimin genellikle duyarsız kaldığı durumlarda, bir kırılma noktasına gelinir ya da büyük bir kavga yaşanır, acil önemleri sorunu doğru bile teşhis etmeden alan yönetimin bu gerginliği gidermede başarısız olmaktan başka şansı yoktur. Bu açıdan, çatışmaların doğru ve zamanında teşhisi önemlidir.

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları bir ortak noktada buluşturamıyorsa, objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurularak aralarındaki çatışmaların çözümlenmesine ya da en azından aralarındaki çatışmaların hafifletilmesine yardımcı olacaktır. İletişimin bozuk olduğu, düşmanca tutumların olduğu ve farklılıkların abartıldığı bir ortamda çatışmayı arttıracak çarpık yargıların ve algılamaların oluşması kaçınılmazdır. Yanlış yargı ve algılar; varsayımlara, yargı ve algıların dayandığı kanıtlara açıklık kazandırılarak azaltılabilir. Bu, eğer problemin çözümü için yardımcı olmuyorsa, yansız üçüncü bir bireyden tarafların birbirine karşı yargılarını ve algılarını değerlendirmesi istenebilir.

Kurumlar farklı kişilik, yetenek, bilgi ve karakter özelliklerine sahip çok sayıda çalışanı bünyelerinde çalıştırır. Bireyler arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılması mümkün olmadığından bu farklılıkların kurum içinde kaos oluşturmaları, çatışmaya dönüşmesi kaçınılmazdır. Kaos ortamlarında ortaya çıkan çatışmalar ise kurumların belirsizliklerle, zıtlıklarla mücadele etmesine neden olur. Çatışmalar, kurumlar için kaçınılmaz olsalar da bazen gelişim için de birer fırsattırlar. Yapı değişikliğini beraberinde getirir, kararların merkezileştirilmesini sağlar, gruplaşmanın önüne geçer, birimler arasındaki koordinasyonun artmasını sağlarlar. Statükoyu sarsarak, kurum içi dinamikleri tekrar işler hale getirir. Kendini vazgeçilmez ve kurtarılmış bölge olarak gören; uzun zamandan beri beraber çalışan grupların dağıtılmasına yardımcı olur.

Beyaz Yaka Suçları

Kurumlar faaliyetlerini etik değerleriyle uyumlu bir şekilde yürütmeyi ilke edinmeli; temel etik davranış kurallarını düzenleyerek, tüm çalışanların kurumsal kültürü yaşatmak, kurumun itibarını korumakla yükümlü olduklarını belirtmelidir. Varlıklarının, yatırımlarının, kaynaklarının özellikle en güvenilir kabul edilen çalışanlar tarafından kayıp, kaçak ve hilelerin tehdidi altında olmadığından emin olmalıdır. Kârını, verimliliğini ve şirket itibarını bir bütün olarak tehdit eden olaylara karşı tedbir almak, kurumların bu alandaki öncü adımlarından olmalıdır.

Beyaz yaka suçlarını işlemeye en yatkın şahıslar, orta ve üst tabaka üyeleridir. Bunlar; güven mekanizmalarını ellerinde tutan, başka insanların mülklerine rahatça girip çıkabilen, kendi kişisel talihsizlikleri sonucu pahalı bir yaşamı arzu ederek ekonomik zenginliğe kavuşma ihtiyacı duyanlardır.

Konfor alanı, kişinin kendini güvende ve rahat hissettiği, iyi tanıdığı, daha önceden karşılaşmış olduğu durumları içeren alandır; bir nevi görünmeyen bir duvarla çevrilidir. Gelişim göstermek ve yeni şeyler denemek, çoğu kez bu alanın dışına çıkmayı gerektirir. Ancak bu, her zaman için kolay olmayabilir. Zamana, mekana, çevredeki kişilere ve ortam koşullarına göre de değişebilen (sınırları daralıp genişleyebilir) bu alan, genellikle kendine güven ve cesaretle genişletilebilir. Konfor alanı içinde kalmak, düzeni bozmamak, alışıldık düzenin içinde kalmak ve risk almamak anlamına gelir.

Konfor alanı içinde kalmanın heyecan seviyesi düşüktür, enerji harcamayı gerektirmez. Aslında, kişinin kendini zihinsel olarak kısıtlamasıdır.

Konfor alanının dışına çıkmak, strese ve belirsizlik ile karşı karşıya kalmaya yol açar. Ancak, bu alanın dışına çıkmak aslında her seferinde bu alanı genişletecektir. Bu da başarıyı, performans artışını ve özgüven artışını beraberinde getirir. Bireyin, bu alanın dışına çıkmaya çalışırken hissettiği zorluk seviyesi de kişiden kişiye değişim gösterecektir.

Kurumsal yönetim; yönetim kurullarında fırsatçı yöneticilere karşı işletme sahipleri ve hissedarların menfaatlerini dengelemek amacıyla ortaya çıkmıştır.

Yönetimdeki belirli eksiklik ve aksaklıkları ortadan kaldırma adına ortaya çıkan kurumsal yönetimin müspet sonuçlar elde edebilmesi için çeşitli ilkeler ortaya konulmuştur. Söz konusu yönetim anlayışının geleneksel ilkelere dayanarak yeni sonuçlar ortaya çıkarması mümkün olmayacaktır. O nedenle kurumsal yönetim ilkeleri, geleneksel yönetim anlayışlarından farklı olarak, özgün bir muhtevaya sahiptir. İyi bir kurumsal yönetim anlayışında bulunması gereken ilkeler dört ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; adalet (adillik ya da eşitlik), sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik şeklinde ifade edilmektedir.

Kurumlarda iş etiği ve yolsuzlukla mücadele prensiplerinin yaşatılması için şirket bünyesinde kurulacak ihbar hattı ime yönetim kurulu tarafından etkin bir iç denetim fonksiyonunun oluşturulması şirkete katma değer, yönetim kurullarına ise güvence sağlayacaktır. İç denetim, şirket ve kurumlarda hesap verebilirliğin yerleşmesinde etkili olacaktır. Kurumsal yönetimin kalitesini geliştirecek, kurumsal değeri yükseltecektir.

İş Doyumu

Yaptığı İşten Tatmin olmamak

TÜİK'e göre çalışanların % 17,1'i yaptığı işten yüksek düzeyde memnun olduğunu belirtirken, bu oran ücretli veya maaşlılarda % 21, yevmiyelilerde % 4,8, işverenlerde % 23,7, kendi hesabına çalışanlarda % 9,7, ücretsiz aile işçilerinde ise % 10,8'dir.

Kişinin işinden memnun olup olmaması iş doyumu kavramıyla ilişkilendirilmektedir. İş doyumu, çalışanın sahip olduğu işe yönelik olumlu duygularının ve tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir. Konu ile ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalar, iş doyumunun "işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği, cinsiyet, çalışma süresi, özel ya da kamu kesiminde çalışma" gibi birçok örgüt içi ve dışı faktör tarafından etkilendiğini göstermiştir.

İş doyumsuzluğu, çalışanın yaptığı işten hoşlanma duygusu elde etmemesini, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma isteği duymasını ifade eder. İş doyumsuzluğu, çalışana elem verir ve onu olumsuz duygulara sevk eder. İş doyumsuzluğu, çalışanda yoğun ve sürekli kaygı yaratmakta, onun ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, iş arkadaşları ve yöneticilerle çatışma gibi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir.

Çalışanlar, kendilerini yansıtmayan veya uzun yıllar aynı işi yaptığı halde kendilerine bir şey katmayan işler nedeniyle iş doyumu yaşayamazlar. İş doyumu, çalışanların beklentilerinin ne kadar karşılandığına göre belirlenir. Beklentileri ile elde ettikleri arasında uyum olan çalışanların iş tatminleri artar ve daha verimli olurlar. Bu da bireylerin motivasyon ve performansını yükseltir.

Günümüzde, işletmelerin en önemli konularından biri işgücü kaybıdır. Değişim hızının son derece arttığı küreselleşme süreci içerisinde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler açısından işgücü kaybı ve iş gören devrinin yüksek olması karlılığı doğrudan olumsuz etkilemekte ve bu da işletmelerin rekabet güçlerini

zayıflatmaktadır. Bunun için işletmeler, maliyetlerini azaltıp rekabetçi pazarda fiyatlarını düşürmek, kilit personeli elinde tutmak, personel devir oranlarını kontrol etmek zorundadır. İşletmelerde iş gören devrinin yüksekliği, her yeni iş gören ile birlikte yeni eğitim giderleri, işi öğrenme sırasında oluşan hatalar, kazalar ve tüm bunlardan kaynaklanan ek maliyetler demektir.

Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş doyumu, tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder.

İş doyumu, çalışanların işle ilgili geliştirdikleri tutumların tamamı olarak açıklanabildiği gibi insanların işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğun ifadesi şeklinde de ifade edilebilmektedir. Bir çalışanın iş doyumunun yüksek olması, kişinin işini, iş arkadaşlarını ve iş ortamını sevdiğinin, örgüt ve idare ile uyumlu olduğunun göstergesidir.

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Çünkü yaşamlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçiren bireylerin işlerinden memnun olmaları bir anlamda yaşam tatminlerine de olumlu katkıda bulunmaktadır.

İş hayatında bireyin olduğu kadar kurumların da iş doyumuyla ilgili yükümlülükleri bulunmaktadır. Çalışanın başarısı kurumun başarısını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kurumların, çalışanlarının işten aldıkları doyum düzeyini ve kuruma bağlılığı sağlayacak uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların kurumun amaç ve değerlerini içselleştirmeleri, ortamı benimsemeleri, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim geliştirmeleri; kurumun amaç ve değerleri doğrultusunda başarıya ulaşmak için daha çok çaba göstermelerini sağlayacak, iş doyumunu artıracak iş bırakmanın önüne geçecektir.

Terfi Alamamak

Yıldız çalışanlar dışında kalan bir grup çalışan ise kariyerinde ilerleyememesinin nedenlerini başka yerde arar. Oysa terfi edememek kişinin kendisinden kaynaklanan nedenlere de bağlıdır. İletişim yeteneğini geliştirmeyen, kimseyle ilişki kurmayan, genel hal ve davranışlarına dikkat etmeyen, kurumun politikalarını sürekli eleştiren, kuralları önemsemeyen, yeniliğe açık olmayan, işe dar bir perspektiften bakanlar terfi alamadıkları için çevresindekileri suçlar, her türlü hatayı, talihsizliği veya olumsuz gelişmeyi kendi dışındaki nedenlere bağlarlar. Kendilerini tarafsız değerlendiremeyen ve yaptıklarının farkında olmayanların yanılgısı, iş arkadaşlarında ve yöneticilerinde olumlu izlenimler bıraktıklarına inanmalarıdır. Kendinin farkına vararak anlamaya başlamayan bu kişiler, geleceğe yönelik olarak kişisel kariyer yolunu çizmekte de başarısız olurlar.

Terfi sırasında daha avantajlı olanlar, kişisel markasını yaratanlar ve bunu pazarlayanlardır. Kendini pazarlayamadığı için olması gerektiğinden daha az değer görenler, gelişim alanları ve güçlü yönleri terfi edeceği pozisyonla örtüştüğü halde bunu üst yönetime gösteremeyenler, başarılarından bahsetmek istemeyenler bir köşede oturup keşfedilmeyi beklerler.

Yıldız çalışanların kariyer gelişimine odaklanmak, projelerini, becerilerini geliştirmeye yardımcı olmak, onları terfi ettirerek kurumun devamlı çalışanı olmalarını sağlamak gerekir. Çalışanların terfi almasının şartlarının belli ve tanımlı olmadığı, kariyer planının çıkarılmadığı kurumlarda yıllar içinde terfi alamayan yıldız çalışan, gelecek yılları kaybetmemek için kurumdan ayrılmaktadır. Çok sayıda çalışan, aslında olması gerektiği yerde olmadığını düşünmektedir.

Aidiyet

Çalışan sadakatini sağlayan nedenler arasında yöneticinin çalışanına yaklaşımı, kurumun marka bilinirliğinin ve itibarının yüksek olması, çalışanlarıyla etkili bir iç iletişim kurması, kariyer planı yapması ve terfi politikalarını önceden belirlemiş olması, ücret, çalışma ortamı gibi unsurlar

öne çıkmaktadır. Çalışan güvenini esas alan ilkelerin işler kılındığı, adil ve dürüst ilişkilerin yürütüldüğü, çalışanla işveren ya da yönetimin güçlü bağlar kurduğu, manevi yönden geri bildirim sağlayan, takdir eden, ödüllendiren, istikrarlı ve verimli çalışmaya olanak veren bir kurum, çalışanları için önemli bir tercihtir. Çalışanın sadece ücreti yüksek olduğu için bir kuruma kendini adamasını beklemek yanlıştır. Çoğu nitelikli çalışan işini bırakarak daha az ücretle başka bir kurumda çalışmayı, yukarıda saydığımız şartları daha fazla sağladığı için kabul etmektedir. Bu noktada işverenin ve yöneticilerin çalışanı kuruma bağlamadaki başarısızlığı ortaya çıkmaktadır. Bağlılığı yüksek olan çalışan daha üretkendir, verimliliği ve müşteri odaklılığı daha fazladır. Bu durum, kurumun karlılığına da, performansına da olumlu yansır. Önemli olan bağlılığı sürdürülebilir hale getirmektir.

Bugün kurumlar müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetini de önemsemektedir. İnsan kaynakları ve iç iletişim departmanları aidiyet duygusunu artırma çalışmalarına önem vermektedir. Bu departmanların temel amacı, şirket içi iletişimi arttırarak çalışanın kuruma olan bağlılığını pekiştirmek, motivasyonu sağlamak, üst yönetimle sosyal paylaşımı geliştirmek, ortak bir iletişim dili oluşturarak kurum kültürünün benimsenmesini sağlamaktır.

Sadakatin karşılıksız olması beklenmemelidir. Çalışanından yüksek sadakat beklentisi içinde olan bir kurum aynı şekilde çalışanına karşı yüksek sadakat göstermelidir. İki taraf da bu amaca yönelik motive edici hedefler belirlemelidir. Ben değil biz olma anlayışını sağlamlaştırmalıdır.

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktan oluşmaktadır. Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü duygusal, sürekli ve normatif bağlılığın ortak noktası, iş gören ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın oluşmasını esas almasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de iş görenler örgütte kalmaya devam etmektedir. Ancak birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde ihtiyaca ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

Son zamanlarda işveren markası kadar sıklıkla duyduğumuz bir diğer kavram da çalışan markasıdır. Çalışan markası da bir kurumun kültür ve değerlerini, yönetim felsefesi ve iş yapış tarzını kendi çalışanları üzerinden dışarıya yansıtmasıdır. Kendi çalışanlarını marka elçisi olarak görmesidir.

Çalışan sadakatini teşvik etmek, her kurumun uzun vadeli başarısı için gereklidir. Çalışanların kuruma aidiyet hissetmesi ve kurumdaki çalışma sürelerinin artması, kurumun işletme giderlerini düşürmekle kalmaz, verimliliği artırır ve herkes için çok daha istikrarlı bir çalışma ortamı sağlar. Çalışan, aidiyet duygusu hissettiğinde yönetimle veya şirketle bir bütün olarak empati kurmaya başlar. İşletmenin önceliklerini kendi öncelikleri gibi görür. Çalışan memnuniyeti arttıkça, çalışanlar arasında da daha iyi ilişkiler kurulur.

Yöneticinin şirket kültürünün nabzını tutarak kişilerarası sorunları kişisel işlere karışmadan çözmesi gerekmektedir. Yöneticinin tarafsızlığını koruması, çalışanlar arasındaki sorunlardan kendini ayırarak konuya nesnel olarak bakması gerekir. Sorunlarla ne kadar iyi başa çıkarsa çalışan tutumunu şekillendirmede o kadar etkili olur. Yapısal bir uyuşmazlık çözümü sistemine sahip olmak, adil ve dengeli bir yönetim stili oluşturmak için gereklidir.

Çalışanın terfi almak konusunda hayal kırıklığı yaşamaması, beklentilerinin karşılanmaması da hedeflerine ulaşmada sorun yaratır ve sadakat duygusunu zayıflatır. Ayrıca çalışanın inisiyatif kullanacağı, sorun çözerek başarılı olacağı alanlar açarak, yaptığı işten tatmin duymasını sağlayarak çalışan katılımını yönetmek gerekir. İş yaparken kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu da önemlidir. Şirketin gerekli ekipmanı sağlaması, ekipman düzeyini artırması, çalışanın tutum ve hedeflerine olumlu yansır. Yine yönetici, çalışandan saygı talep ederken çalışanına hak ettiği saygıyı göstermelidir. Çalışan sadakatini kazanmanın yollarından biri de

ona güvendiğini göstermektir. Çalışan için ulaşılabilir hedefler belirlemek, çalışanın performansını olumlu bir şekilde etkilemek için geri bildirim sağlamaktır. Çalışanın takdir edilmesi, ödüllendirilmesi de önemlidir. Sadakati arttıran bu unsurları bir kerede uygulamak zorunluluğu olmasa da, unutulmamalıdır ki çalışan, davranış, yönetim tarzı ve şirket performansı değişikliklerine yavaş yavaş cevap verir. Yani her olumlu eylem, her iyileştirme bir sorunu çözer. Önemli olan harekete geçmek, çalışan bağlılığını pozitif davranışlar üzerine inşa etmektir.

Tükenmişlik Sendromu

Verimlilik artışını sağlayan belli başlı faktörler vardır. Bu faktör sadece ücret artışı değildir. İş görenin yönetime katılması, terfi, takdir, övgü, eğitim imkanları ve ödül verilmesi gibi psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel özendiricilere dayalı motivasyon uygulamaları yoluyla iş görenlerin verimliliği arttırılabilir.

Şirketlerin verimliliğini etkileyecek en önemli unsur insan iken şirketlerde stres faktörlerinin etkili olması; çalışanın performansının düşmesine, verimsizliğe, ruhsal ve fiziksel sağlığında bozulmaya ve hatta işten ayrılmasına neden olur. Bu durum, günümüzde hızla yayılan "tükenmişlik sendromu" nu tetikler. Tükenmişlik sendromuna yol açan en önemli etken çalışma hayatındaki olumsuz koşullardır.

Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçen ve literatürde kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştiren Maslach'a göre tükenmişlik "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendrom"dur.

Çalışanları motive edecek tek bir yöntem yoktur. Çünkü, çalışanların hepsi birbirinden çok farklıdır, bu yüzden farklı faktörler motivasyonlarını etkilemektedir. Yöneticiler, çalışanlarından en yüksek verimi ve sonuçları elde etmek ve mutlu, başarılı bir çalışma ortamı sağlamak için bir takım farklı stratejiler ve teknikler kullanmalıdır. Kurumda görülen düşük verimlilik, kişilerdeki tükenmişlik, işin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır. Kurumlar gerçek potansiyellerine ulaşmak, gelecek yılları da kaybetmemek için sorunlarını ertelememeli, kalıcı çözümler üretmelidir.

Yetenek Göçüyle Oluşan Zararlar

Birbirleriyle rekabet halindeki işletmeler, hızlı değişim ve belirsizlik karşısında küresel meydan okumalara tepki vermenin yolunun çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılmasından geçtiğinin farkına varmaktadır.

Kurumlar, kendini işe adayan, sorunlara çözüm bulan, işine değer katan, riskleri tahmin edip gerekli önlemleri alan, aldığı sorumluluğu eksiksiz tamamlayan tutkulu insanlarla çalışmak isterler. Nitelikli çalışanı kazanmanın peşinde enerji harcasalar da çoğu zaman yetişmiş ve yetenekli bir çalışanı kaybederek önemli kayıplar verirler. Bir kurum için en önemli maliyet kalemini üstün nitelikli ve yüksek performanslı çalışanların işten ayrılması yaratır. Kritik pozisyondaki nitelikli bir çalışanın kurumdan ayrılması ile gelir düşer, müşteri kaybı yaşanır, kurumsal bilgiler ya da kişinin hafızası kaybedilmiş olur. Mevcut ekipte kişi sayısı azalır, moral ve motivasyon kaybı ile tedirginlik yaşanır. Mevcut çalışanların üzerindeki iş yükü artar, üretkenlik düşer. Üstün nitelikli ve yüksek performanslı çalışanı elinde tutamayan kurumun imajı zarar görür. Rakip firmaya giden çalışan ile bilgi, iş yapma biçimi, data ve şirket sırları taşınır. Bu durumda kurumlara işten ayrılanların yerine başka birini bulmak değil, çalışanların işten neden ayrıldığını anlamak ve diğer çalışanların da işten ayrılmasına engel olmak düşer.

Nitelikli çalışanları kaybetmek çoğu zaman önlenemez olsa da kurumlar ayrılığın gerçek nedenlerini anlamak ve bu ayrılıkları önlemek yerine, hem oluşacak reel maliyete, hem de birçok farklı yönden oluşacak zahmetli bir sürece katlanmayı tercih eder. Oysa bu pahalıya mal olan, birçok risk barındıran, yetenek havuzunu boşaltan bir tutumdur.

Bugün insan kaynaklarında en kritik amaç, yetenekli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, dinamik hale getirilmesi, motive edilmesi ve uzun dönemli istihdamının sağlanmasıdır. Günümüz iş dünyasında sürekli artan küresel rekabet ve değişen pazarlar nedeniyle beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınmakta ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi giderek zorlaşmaktadır.

Yetişmiş bir çalışanı kaybetmenin maliyeti pozisyonlara göre değişkenlik gösterse de onu yetiştirmekten daha yüksektir. Kaybedilen çalışanın yerine alınan yeni personel, deneme süresi içindeyken işe hemen adapte olamayacağı için verim düşüklüğü gösterecek ve işi öğrenene kadar zaman kaybı yaşanacaktır. Bu süre içinde işe % 25'ten fazla katkı sağlayamayacak ve maaşının % 75'i kadar verimsizlik oluşacaktır. Bir çalışanın kaybedilmesi ve yerine yeni birinin alınmasının maliyeti eski çalışanın yıllık maaşının 1 ila 1,5 katına kadar çıkmaktadır. Yeni çalışanın işe alınma sürecindeki işe alım masrafları, oryantasyonu, uyum sürecindeki performans düşüklüğü, eski çalışana sadık müşterilerin kaybı da zarara eklendiğinde bu ayrılık daha da pahalıya mal olmaktadır.

LİDERİN EL KİTABI

Yazan: Ron Ashkenas ve Brook Manville

İnsanların ortak bir hedefi başarmak amacıyla bir arada çalışacakları bir organizasyon kurarak olumlu etki yaratmaya liderlik denir.

Lider, kolektif çalışma konusunda uzman olmalı, çalışanlarını ortak amaç ve hedefe yönleltebilmeli, örgütleyebilmelidir.

Lideri yöneticiden ayıran şey, etki faktörüdür. Lider, yöneticiye nazaran daha fazla etki yaratabilme gücüne sahiptir.

Bundan liderin yönetim becerisine sahip olmadığı veya yönetim işi yapmadığı sonucu çıkarılmamalıdır. Kariyerlerinin başındayken liderin, temel yöneticilik becerilerinde ustalaşması ve bu becerileri tekrar tekrar kullanarak keskinleştirmesi gerekir. Bu sürecin sonundaysa lider, özgün liderlik becerileri ve düşünme tarzı geliştirir. Sürecin sonunda o noktaya ulaşamayanlar yönetici olarak kalır ve organizasyona bu şekilde katkı yapmayı sürdürür. Yöneticilik repertuarına liderlik becerilerini ekleyebilenlerse değerini katbekat artırır.

- **Birleştirici bir vizyon geliştirmek (birinci kısım):**
Başarılı liderin vizyonu; organizasyonu oluşturmak ve motive etmek, inovasyonu harekete geçirmek, yüksek performans hedefini gerçekleştirmek üzerinedir. İddialı hedefler koyma ve bir başarı tablosu çizme vizyonu, başkaları üzerinde ciddi etki yaratan ilk önemli adımdır.
- **Strateji geliştirmek (ikinci kısım):**
Vizyondan sonraki ikinci adım, organizasyonun başarılı olmasını yani ayırt edici bir değer yaratmasını, müşteri beklentilerini karşılamayı ve pazardaki rakipleri geride bırakmayı sağlayacak bir koordineli eylemler bütünü geliştirmektir. Lider, bunu için nerede nasıl rekabet edileceğine ilişkin sorular sorar, aldığı cevaba göre de bir strateji belirler.
- **İşe nitelikli kişiler almak (üçüncü kısım):**
Büyük bir liderin en çok önem verdiği konu çalışanlardır. İşe eleman alır, onları motive eder, geliştirir ve ekibin diğer üyeleriyle uyumlu çalışmasını sağlarken kafasında hep şu şartlı önerme vardır: "Eğer sen bize, hep beraber yükselip ilerlememiz için canla başla destek ve katkı verirsen biz de senin kişisel olarak yükselmen için elimizden gelenin en iyisini yaparız."
- **Sonuçlara odaklanmak (dördüncü kısım):**
Şirket çalışanları, mesaiye başlayıp dört elle işe sarıldıktan sonra kayda değer etkiler yaratacak sonuçlara imza atmalıdır. Akıllı bir lider, çalışanlarını daha yüksek performansla iş yapmaya yönlendirir, yüksek performans hedeflerini başarmalarını sağlar.
- **Gelecek için inovasyon (beşinci kısım):**
Hiçbir strateji sonsuza kadar kazandırmaz. Yüksek performans sonsuza kadar sürdürülemez. Lider; piyasa, sektör ve rakiplerce uygulanan iş modellerinin önünde koşmak için hem bugün hem yarını düşünmeli, şirketine zor durumları aşip ayağa kalkmasını sağlayacak esneklik ve dayanıklılığı kazandırmalı, yaratıcılığı güçlendirmelidir.
- **Kendine liderlik etmek (altıncı kısım):**
Her ne kadar bir şirketin etki yaratması kolektif bir çaba gerektirse de lider o organizasyonun bir parçasıdır. Liderin üstlendiği kritik görev, kendine de yatırım yapmasını gerektirir. Kendini iyi anlama, sürekli olarak yenilenme ve performansını hep yüksek tutmak için kendine dikkat etme becerilerini mutlaka geliştirmelidir.

Başarılı bir şirketin vizyonu; heyecan verici, açık, net ve yalındır.

Bir lidere düşen, şirkete/birime/ekibe ve ortam ve şartlara uygun, etkileyici bir vizyon kurgulamak; şartlar değiştikçe vizyonu güncellemektir. Vizyonunuzu doğru zamanda doğru şekilde günceller, geliştirir veya revize ederseniz çalışanların işine içtenlikle sarılmasını sağlamanız ve şirketin başarısı üzerinde muazzam bir etki yaratmanız işten bile değildir.

Vizyon bir hedef gösterir. Hedefe nasıl ulaşacağını gösterense stratejidir. Vizyon, performansı artıran ölçümlenebilir hedefleri ifade etmez; spesifik stratejiler ve hedefler için yol gösterir

Kurumsal vizyon kriterleri

- Geleceğe dair bir tablo çizmeli
- Cüretkâr olmalı
- Açık ve net olmalı
- Duygulara hitap etmeli
- Büyük hedefler koymalı
- Stratejik planlama için bağlam sağlamalı

Her lider, bu büyük şirketlerinki kadar kapsamlı ve büyük bir vizyon kurgulama şansına sahip değildir. Ama yönettiğiniz birim için kurgulayacağınız vizyon hem siz hem ekibiniz açısından son derece güçlü olabilir. Ayrıca size, yaptığınız şeyin işten daha fazlası olduğunu hissettirebilir. Ne tür bir organizasyonda bulunursanız bulunun, ekip veya biriminizin iç ve dış müşteriler üzerinde dönüştürücü (veya on derece olumlu) bir etkiyi nasıl yaratabileceğinin yol yöntemlerini düşünmelisiniz.

Strateji nedir?

Şirket, birim ve ekiplerin; başarıya ulaşmak, müşteriler için değer yaratmak, performans anlamında farklılaşmak, rakipleri geçmek ve belirlenen vizyona doğru yol almak için uyguladığı bir dizi eyleme strateji diyoruz. Liderler stratejiyi, çalışanlarına, rakiplerinkilerden daha iyi müşteriler için nerede ve nasıl rekabet edeceklerine dair seçenekler konusunda rehberlik yaparak geliştirir. Michael Porter'ın meşhur bir sözü vardır; "Strateji ne yapacağına olduğu kadar ne yapmayacağına da karar vermektir" der. Gerçekten de burada seçenekler önemlidir. Başarısız bir stratejinin işareti, herkes için her şey olmaya çalışmak ve tek bir şeye odaklanmaya cesaret edememektir. En iyi stratejiler, özel bir kesime hitap eden ürünler ortaya çıkarır ve savunulabilen pazarlar yaratır. Zaten başarıyı da getiren bu bileşimdir. Örneğin, belli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılar. Bunu da doğru fiyata satılan, doğru özelliklere sahip ürün veya hizmetlerle sağlar. Ortaya çıkan ürün veya hizmet, ekibimizin kendine özgü güçlü yönlerinden beslenir. Rakiplerinizin sizi, sizin oyununuzda yenmesinin önüne geçer. Doğru stratejik noktayı bulursanız sizde kazanabilirsiniz.

Danışmanlardan ne zaman yardım almalı?

Strateji danışmanlarından yararlanabilirsiniz ama strateji projesini tamamen başkalarına devretmek büyük bir hatadır. Tek başınıza bir strateji projesini yürütmeye kapasitesine sahip olmayabilirsiniz ama mutlaka işin içinde yer almalı ve süreci sahiplenmelisiniz. Danışmanlar, yükünüzü hafifletebilir. Şirketinize ayna tutar ve tarafsız, objektif sorular sorabilirler. Ancak nihai strateji yabancılara değil, size ve şirketinize ait olmalıdır.

Stratejiniz için beş test

Joan Magretta; Understanding Michael Porter adlı kitabında Porter'ın rekabet avantajı yaratma ve kalıcılığını sağlama ilkelerini işler ve bu konuda yararlanılabilecek beş test önerir. Kerger ile Rotanberg ve ekibinin, stratejilerini bu temel üzerine oturttuklarını daha önce anlatmıştık. Siz de kendi kararlarınızı verirken bunlardan yararlanabilirsiniz. İyi bir stratejide bulunması gereken temel nitelikler şunlardır.

- **Dikkat çekici bir değer önerisi:** Nerede ve nasıl rekabet edeceğinize dair kararlar karşılıklı ödün vermeyi gerektirir. Burada şirket, müşteri kitlesi, o kitlenin ihtiyaçları, ambalaj, fiyat gibi hususlar öne çıkar. Bunları, piyasadaki benzerlerinden nasıl daha iyi ve farklı yapabilirsiniz?
- **Taklit edilemez bir değer zinciri:** Hedef kitle için benzersiz bir ürün sunmak kadar önemli bir başka şey de onu rakiplerce taklit edilemeyecek şekilde sunmaktır. Bu da çalışma biçiminizi değiştirmeyi, şirketi yeniden yapılandırmayı, ilave maliyetlere girmeyi veya bazı maliyetleri kısmayı gerektirebilir.
- **Sizi rakiplerinizden farklı kılacak ödünleşim:** Daha önce de belirttiğimiz gibi strateji, neyi yapmayacağınıza karar vermekle ilgilidir. Çünkü çaba ve kaynaklarınızı belli bir yere odaklamazsanız herhangi bir konuda sivriliş fark yaratmak mümkün olmaz. Odaklanmadan ilerlerseniz diğer aktörlere karşı giriştiğiniz rekabet yarışında boşa kürek çekmeye, enerjinizi heba etmeye başlarsınız. Hiçbir şirket, tüm müşterilere hitap edemez ve kaynaklar da sınırlıdır. Bu da bazı şeyleri yapmaktan vazgeçmenizi gerektirir. Yapmanız gereken, vazgeçmeniz gereken şeyi doğru seçmektir.
- **Stratejik uyum:** Stratejik uyum dikkatten kolayca kaçabilen ama çok önemli bir kavramdır. Şirketinizin rakiplerinden daha iyi yaptığı şeylere stratejinizin uyumlu olması gerekir. Stratejiyi buna göre tasarlayıp geliştirmelisiniz. Stratejiniz kurum kültür ve değerleriyle de uyumlu olmalıdır. Şirketin faaliyet alanıyla paralel becerilere sahip insan kaynağından en iyi şekilde yararlanabilmelidir. Bu unsurlar doğal bir uyum içindeyse strateji kendi kendini güçlendiren bir sistem gibi çalışır ki buna "Uyumluluk Ödülü" denir (bak. Harvard Business Review dergisinde yayımlanan, Paul Leinwand ve Cesare Manardi imzalı "The Coherence Premium" adlı makale.)
- **Süreklilik:** Strateji, kaçınılmaz şekilde yeni bir düşünme ve iş yapma tarzı ister. Bununla birlikte çok fazla veya çok hızlı değişiklikler de başarıya ulaşmayı zorlaştırır. Müşterinin kafasını karıştırmamak ve ilişkilerin dayandığı güven bağına zarar vermemek için inovasyonun, geçmişle köprüleri yıkmaya izin vermemelisiniz.

Stratejiyi uygulamaya koyarken lidere başka görev daha düşünüyor. Şirketin stratejiyi, sizin istediğiniz sonuçları üretecek şekilde benimsemesini sağlamak sizin görevinizdir. Bunun için stratejinin, mümkün olan en yüksek performansı sağlayacak şekilde yönetilmesine dikkat etmelisiniz. Stratejiyi uygularken uygun ama iddialı hedeflere yoğunlaşmalı, performans değerlendirmeleriyle sağlıklı bir entegrasyon sağlamalı, şirketin kurum kültürü ve yapısındaki engelleyici unsurlarla karşılaşmamak için uyanık davranmalısınız.

Çalışanların enerjisinden ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanan şirket, başarıya mutlaka ulaşır.
Thomas J. Watson Jr.

Stratejiyi hayata geçirmek için gemiye doğru insanları almak zorundasınız. Zaten liderin en çok öne çıkan niteliklerinden biri, başkaları üzerinde etki yaratabilme becerisidir. Bunun için doğru becerilerle donatılmış, yetenekli bir ekip ve kurumsal yapı oluşturup becerilerinden en iyi şekilde yararlanmak için ekibinizi motive edebilmelisiniz.

İyi bir lider arkasında ceset yığınları (veya mutsuz çalışanlar) bırakan acımasız performans hedefleriyle kafayı bozmaz. Ama herkesi mutlu edemez. Çünkü böyle yaparsa kendinden beklenen hedefleri gerçekleştiremez. İyi lider; bu iki uç arasında maharetle denge kurabilen, kurumsal stratejiyi en iyi şekilde hayata geçirecek kişileri şirkete kazandıran, kendinden beklenen sonuçları alan ve kolektif çabanın bir parçası olmaktan mutluluk duyan liderdir. Gelgelelim bu denge politikasını uygulamak kolay değildir. Çoğu zaman bireylerle kurumun çıkarları çatışır. Stratejik hedeflere ulaşmak için birini işten çıkarmanız gerekirse ya da çalışanlarınız verebileceğinizden fazla ücret isterlerse ne olur? Gelişim için sert eleştirilerde bulunmak hem kişinin hem şirketin çıkarına en uygun tutumdur ama bunu yapmak zor ve sevimsizdir. Çalışanların işlerine dört elle sarılmasını sağlamak zordur. Herkes aynı şeylerde motive olmaz. Çalışanları değişime veya

gelişime ikna etmek güç olabilir çünkü kurum kültürü, şirketlerin iliklerine kadar işlemiştir. İlişkilerinizin çoğunu astlarınızla kuruyorsanız sosyal sözleşmeyi yönetmek çetin bir sınava dönüşebilir. Böyle durumlarda bu tip konuların insan kaynaklarına bırakmak sıkça başvurulmuş bir yöntemdir. Böyle zorluklar karşısında çalışanlarınızı; başarılı sonuçlar alabilen, sosyal sözleşmeyi sindirmiş, bu sözleşmeyi diri tutmaya yönelik çabanızı güçlendirip tüm kurumsa yapıya yansıtabilecek kapasitede güçlü bir ekibe dönüştürmeye odaklanmalısınız. Bunu yapabilmemenin beş temel koşulu aşağıda bulabilirsiniz:

- Stratejiyi hayat geçirirken sizinle birlikte çalışacak doğru lider ve yönetici ekibini kurmak; birlikte farklı görev ve alanlarda etkin şekilde çalışmalarına yardımcı olmak.
- Astlarınıza, işlerini daha iyi yapabilmeleri veya başka bir yere gitmeye karar verebilmeleri için geribildirim vermek; aynısını onlardan beklemek.
- Başarılı ve yetenekli kişiler için yeni şeyler öğrenme, kendini geliştirme fırsatları yaratmak.
- Çalışanlarınızın gerek kendileri gerek şirket için doğru şeyi yapmalarını sağlayacak maddi teşvik politikası uygulamak.
- Stratejik değişim yaratmak amacıyla bu adımları şirketin veya ekibin kültürüne dahil etmek.

Liderlik ekibini kurmak, zaman içinde yapılacak ince ayarlarla güncellemek ve işlerliğini sürdürmek kolay değildir. Stratejiler değişir, müşteri ihtiyaçları farklılaşır. Pazarda dönüşüm yaşanır, yeni teknolojiler ortaya çıkar. Şirkette bir görev üstlenmiş pek çok kişi değişime uyum sağlayamaz. Uyum sağlama sürecinde ilk olarak size bağlı çalışanlara odaklanmalısınız.

Doğru kişileri bulduktan sonra onlardan bir ekip yaratmanız gerekir. Yüksek performansla çalışacak bir liderlik ekibi kurmak kendi kendine gerçekleşecek bir şey değildir. Yetenekli bir grup insanı bir odaya tıkıp kapıyı üzerine kilitleyerek birbirleriyle ahenk içinde çalışan bir ekip yaratamazsınız. Liderin, astlarıyla birleşip bütünleşmesi için etkin görev üstlenmesi gerekir. Bu konu yaşamsal öneme sahiptir. Kişiler bir arada çalışarak, tek tek sağlayacakları katkı ve faydanın toplamından daha fazlasını sağlar. Ayrıca ekip çalışması, sosyal sözleşmenin unsurlarından biridir. Çalışanın işteki mutluluğunun arkasında yaptığı işten çok, o işi kimlerle, hangi yönetici ve iş arkadaşlarıyla yaptığı rol oynar. İster alt düzeyde bir ekip ister kıdemli bir liderlik ekibi olsun, bu gerçek değişmez. Dolayısıyla astlarınızla aranızda verimli, iş birliğine dayanan ve destekleyici bir ilişki olması, çalışanın motivasyonu, işine dört elle sarılması; vizyon ve stratejinizi gerçekleştirmenizde size katkı sağlaması açısından çok önemlidir. Bu tür bir ekip çalışmasıyla yaratacağınız etkiyi arttırırsınız.

Yetenekli ve zeki kişilerden yüksek performanslı bir ekip yaratmak, zaman ve emek ister. Lider bunu sistemli ve bilinçli şekilde yapar.

Ekip veya birim liderinin yapması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Astlardan kurulu ekibinizi, doğrudan kendilerine bağlı olanlar dışındaki ekiplerle de iletişim kurmaya, bilgi paylaşmaya, iş birliği yapmaya ve onlara destek vermeye teşvik edin. Farklı bölümlerdeki ekiplerin, birbirleriyle doğal şekilde iş birliği içine girebileceği yanılıgısına kapılmayın. İstedikleri kadar hedefe yoğunlaşsın ve doğru bilgilere sahip olsunlar, o iş birliği doğal şekilde kurulamayabilir.

Tüm bireysel kararların, stratejik hedefler doğrultusunda etkin ve direkt şekilde ilerlemeye yönelik olması gerektiğini ekip üyelerinize anlatın, onların da kendi ekiplerine anlatmasını sağlayın. Bu noktada, vizyon ve strateji odaklı uygulamalar, özellikle de bu uygulamalar eliyle yürütülen, herkesin birleştirici ve stratejik hedefleri anlamasını sağlamaya yönelik çalışmalar devreye girer. Sadece vizyon ve stratejinizi anlatmakla yetinmeyin, bütün ekiplere olabildiğince fazla bilgi aktarın. Ne kadar çok bilgilenirlerse stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer ekiplerle iş birliği yapmanın doğru yol ve yöntemlerini bulma şansları o kadar yükselir.

Kurumsal başarıyla bireysel memnuniyet arasında denge kurabilmek için öncelikle kendi ekibinizi oluşturmali, ardından sistemdeki diğer ekipler arasında koordinasyon sağlamalısınız.

Yetenekli insanlar, başkalarıyla etkin şekilde kolayca çalışabildiklerini ve bir fark yaratabildiklerini hissettiklerinde daha verimli ve başarılı olur. Onlar ne kadar başarılı olursa şirketiniz de o kadar başarılı olur.

Stratejinizi hayata geçirmek için herkesin kendi durumuna dair bilgi sahibi olmasını sağlamalısınız. Sürekli bir gelişimin yolu bundan geçer.

İşletme fakültelerinde öğrencilere; zamanında, yapıcı ve samimi geribildirim vermenin önemi öğretilir. Ama deneyimli liderlerin bu konuda bazen, gerginlikten elinin ayağının titrediği görülür. Birinin gözünün içine bakıp da ne kadar iyi veya kötü çalıştığını söylemek zordur. Söyleyecekleriniz, kişinin işini veya geçimini etkileyecekse durum iyice zorlaşır. O nedenle bazıları geribildirim vermekten kaçınır. Bazıları yüzüne gözüne bulaştırır. Bazıları ise bu işi insan kaynaklarına devreder. Gelgelelim geribildirim vermek lider için çok kritik bir beceridir. Lider hem kendi astlarına geribildirim vermek zorunda olan hem de geribildirim niteliğini belirleyen kişidir.

Geribildirim etkili olması için süreç ve mesajı iyi düşünmeli, kendinizi psikolojik olarak hazırlamalısınız. Geribildirimi tansiyonu yüksek, telaşlı bir konuşma sırasında vermemelisiniz. Ne kadar meşgul olursanız olun bu iş için mutlaka özel bir zaman dilimi ayırın. Bazen belli bir olay karşısında anlık geribildirim vermekte sakınca yoktur ama öyle zamanlarda bile derin bir nefes alıp çok iyi düşünmeli ve öyle konuşmalısınız. Sözlerinizin ne kadar önemli olduğunu aklınızdan çıkarmayın. Aşırı olumsuz sözler, karşınızdaki kişinin moral ve özgüvenini yerle bir edebilir. Aşağıdaki kurallar bu konuda yol gösterici olacaktır:

Geribildirim vermek, şirketin sağlığı açısından en önemli faaliyettir. Çalışanın, doğru şeyi doğru şekilde yaptığını bilmesini sağlayan geribildirimdir. Baba filminde Vito Corleone karakterinin söylediği gibi: “Bu kişisel değil, işle ilgili bir mesele”. Amaç karşınızdaki kişiye kendini kötü hissettirmek moralini bozmak değildir. Geribildirim, kendinizi güçlü hissedesiniz diye verilmez. Geribildirimle amaçlanan, karşınızdaki kişinin başarılı olmasını sağlayarak şirketin hedeflerini gerçekleştirmesinin önünü açmak, bu zemini oluşturmaktır. Mevcut görevinde başarılı olamayan kişiye başarılı olabileceği başka bir pozisyona ya da başka bir şirkete geçmesi için yardımcı olmaktır.

Geribildirim, işle ilgili bir meseledir. O nedenle geribildirim konuşmasını, bir problem çözme egzersizi olarak kurgulayın. Mevcut performansı ve davranışları ışığında bu kişi, daha başarılı olmak için neler yapabilir? Şu anda neleri iyi yapıyor? Siz, yardımcı olmak için ne yapabilirsiniz? Kendisine başka hangi kaynakları temin edebilirsiniz? İlerlemek için hangi zaman diliminde hangi adımları atması gerekir? Konuşma karşılıklı olmalı. Problemi tarif edin ve birlikte çözüm üretmeye çalışın. Geribildirim konuşmasını sadece kişisel gözlemlerinize değil verilere dayandırın. Kişinin başarıları ve hedeflerine bakın, çalıştığı kişilerin görüşlerini alın, mesajınızı destekleyecek kritik olaylardan söz edin, spesifik örnekler verin. Geribildirim sadece sizin görüşlerinizden oluşmamalıdır. Her beceride olduğu gibi geribildirim verme becerisinde de en önemli şey pratik yapmaktır. Zor ve yapıcı geribildirim vermek, liderin çalışarak edinebildiği bir beceridir. O nedenle siz de bu konuda kendinizi geliştirmek zorundasınız. Söylemek istediklerinizi veya en azından nasıl başlayacağınızı not alın. Güvendiğiniz bir iş arkadaşınızla veya insan kaynaklarından biriyle bu görüşmenin provasını yapın. Amacınızı açık ve net olarak belirleyin. Bir gelişim planı mı oluşturacaksınız, beklentilerinizin daha iyi anlaşılmasını mı sağlayacaksınız veya görev değişikliği kararınızı mı bildireceksiniz, önceden netleştirin. Ardından görüşmenin ne kadar başarılı olduğuna dair bir değerlendirme yapıp hangi noktalarda kendinizi geliştirebileceğinizi anlamaya çalışın.

Geribildirim, sadece kişilerin performansını artırma gücüne sahip bir araç değildir. Ekibinize de geri bildirim vermeli hatta ekip üyelerini birbirlerine geribildirim vermeye teşvik etmelisiniz.

Liderler, özellikle temel performans başlıklarında ara ara tüm şirkete de geribildirim vermelidir.

Unutmamanız gereken husus, geribildirim sadece bireysel değişimin değil, kolektif değişimin de olmazsa olmazlarından olduğudur.

Çalışanlarınıza geribildirim vermeniz, birimdeki herkese örnek olur. Öte yandan geribildirimi düzenli hale getirmek için şirketin temposuna uygun süreçler oluşturmak gerekir.

Ekibin, performans yönetimine sıkıcı ve bunaltıcı bir süreç olarak değil, somut değer yaratan bir faaliyet olarak bakmasının yolu bundan geçer.

Yıl geneline yayılmış yoğun, samimi ve şeffaf geribildirim sürecinin sonunda tüm personel ve özellikle de ekibinizdeki kişiler, mevcut durumlarına ve ne yönde bir gelişim kaydetmeleri gerektiğine dair bilgi sahibi olur. Ayrıca performansı düşük olanların ve artık ekip, birim ve şirketinize uygun olmayan kişilerin elenmesi sağlanır. Geribildirim süreci size ayrıca yeni fırsat veya görevlere kimleri getirebileceğinize dair sağlam veriler sunar.

Stratejik hedefleri gerçekleştirmek için çalışanların kendini sürekli geliştirmesi gerekir. Bunu sağlamanın yollarından biri astlarınıza geribildirim vermek ve organizasyon geneline yayılmış bir geribildirim sistemi oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları bölümünüz bu tür gelişim süreçlerine odaklanmış olabilir ama sizin de lider olarak üstlenmeniz gereken sorumluluklar var. Ekibinizdeki kişilerin yetenek gelişimi için zaman ayırıp en başarıları çalışanlarınız için fırsatlar sunmalısınız. Böylece vizyon ve stratejinizi pekiştirmiş ve herkese çalışanlarınızın kariyer gelişimi konusunu çok ciddiye aldığınızı göstermiş olursunuz ki bu da yetenekli yeni elemanları kadronuza katmanıza önemli bir katkı sağlar.

Jack Welch, GE'de bir etki yaratmanın sadece iki yolu olduğunu söylerdi. Birincisi finansal kaynakları doğru dağıtmak, diğeryse dağıtılan o kaynaklardan en yüksek geri dönüşü alabilmek için şirketteki birimlerin en iyi liderlerle çalışmasını sağlamaktı. Welch, bu amaçla zamanının önemli bir bölümünü liderlik ilerleme planlarını inceleme ve geliştirmeye, geleceği parlak liderlerle iletişime ve şirket içinde ve dışındaki çeşitli gruplara liderliğe ilişkin mesajlar vermeye ayırmıştı.

Çalışanlarınızın mesleki gelişimine ne kadar çaba harcamanız gerektiğine dair belirleyici unsurlar kişiliğiniz, birim veya şirketin büyüklüğü, niteliği ve olgunluk derecesidir. Fakat bu konuda kişisel çaba harcamanız şarttır. Bu işi insan kaynaklarına veya danışmanlara bırakmamalısınız. Zaten pozisyonunuz gereği, gelişim planı ile vizyon ve stratejiyi en iyi bağdaştıracak kişi de sizsiniz. Bu konuda sorumluluk üstlendiğinizde diğer yöneticilere ve çalışanlara, gelişimin ciddi bir kurumsal çaba olduğuna, sadece insanları mutlu etmeyi amaçladığına dair açık ve net bir mesaj da vermiş olursunuz.

Liderin tüm zamanını liderlik gelişim programları için harcaması şart değildir. Ancak takviminizde çalışanların gelişimi ve performans değerlendirmesi için yeterince zaman ayırmaya çok özen göstermelisiniz. Çoğu lider; müşteri, iş ve rekabet baskısı dolayısıyla çalışanlarının gelişimi için zaman ayırmakta zorluk çeker. Ama yeterince zaman ayıramazsanız hedeflerinize ulaşmayı sağlayacak insan kaynağını kaybedebileceğinizi de unutmamalısınız.

Potansiyeli yüksek çalışanlarınıza gelişim fırsatı verin
Ekinizdeki kişilere gelişim fırsatı vermenin bir başka yöntemi de onlara becerilerini ileri düzeyde geliştirmesini sağlayacak işler vermek, böyle projelerde görevlendirmektir.

Lider, çalışanlarını zorlu sınavlara tabi tutabilir. Kıdemli bir lider, bu tür fırsatları şirketteki tüm potansiyeli yüksek çalışanlara sunabilir. Bu konuda şu yöntemleri uygulayabilirsiniz:
Astlarınıza zor ve geniş kapsamlı hedefler verin.
Elemanlarınızdan belli bir hedefi başarmak için birlikte çalışmalarını isteyin.
Çalışanlara zorlu görevler verin.
Rotasyonla çalışma.

Ödül ilkelerinizi belirlerken şu konulara dikkat etmelisiniz:

Ekibinizde bireysel başarıların kıdem, sadakat veya kişisel ilişkilere üstün tutulduğu, liyakate dayalı sistemi hangi noktaya kadar yürüteceksiniz? (Bazı liderler, başarının öncelikli olduğunu söyler ama sonra çalışanlarını farklı şekillerde ödüllendirir.)

Kıdem ödüllendiriliyor mu? Nasıl?

Bireysel başarıyla kolektif başarı arasındaki dengeyi tarif edebilir misiniz? Ekip üyeleri, bireysel hedeflerini gerçekleştirip ekip olarak hedeflerini başaramadığında ödüllendirilecekler mi? Veya kolektif sonuçlara dayalı bireysel ödüller verilecek mi? Bu ödüller kıdemli ve kıdemsiz çalışanlara göre fark gösterecek mi? Veya tam tersi olursa, ekip veya şirket başarıyken bireysel başarısızlık gösterenlere ne yapılacaktır? Ödüller paylaşılacak mı? Bireysel ve kurumsal başarılardan hangileri daha önemli sayılacaktır? Ekip başarısı açısından hangi davranışlar önemli olacak? Bu davranışlarla başarılmış hedefleri nasıl değerlendirecek, kıyaslamalarını neye göre yapacaksınız? Kurumsal hedeflerin başarılmasında üstün performans gösteren biri, davranışları açısından beklentileri veremiyorsa ne yapacaksınız? Jack Welch'in izinden gidip o kişiden başarılı olmasına rağmen işten ayrılmasını mı isteyeceksiniz yoksa ona ikinci bir şans verecek misiniz? Titizlik ve dikkatle yapılan işleri takdir etmek ne gibi maddi olmayan ödüller vereceksiniz? Kişisel övgülerin yanı sıra, çalışanlarınızı takdir etmek ve kahraman ilan etmek için iletişim kanallarını nasıl kullanacaksınız? Yönetici ve ekipler için başarısını başkasına sunma şansı var mı? Olağanüstü katkılar yapanları yemek, seyahat veya gezilerle ödüllendirecek misiniz? Ekip ve en üstün performansı gösteren çalışan için başarısının takdir edildiğini hissetmesi adına başka neler yapabilirsiniz?

Uzun sözün kısası lidere düşen, ödül ve teşvik ilkelerini en açık şekilde anlatmaktır. Ekibinizi bir araya toplayın ve bilgilendirin. Ardından her biriyle, ödüllendirilmeleriyle ilgili kararlar alınıp duyurulmadan yeterince uzun bir zaman önce tek tek konuşup bu ilkelerin nasıl uygulanacağını açıklayın. Düzeltmesi gereken bir davranış var mı? Şirketin genel gidişatı pek iyi olmadığı için zam beklentisini düşük mü tutması gerekiyor? Bir üst düzeye yükselebilmek için farklı konularda deneyim kazanması mı gerekiyor? Çalışanlarınıza bu konularda bilgi verin.

Rekabetin gitgide kızışması ve teknolojik gelişmelerin hız ve ivme kazanmasına bağlı olarak birçok şirket, daha çevik, esnek, değişime açık ve yeni fikirlere uyum sağlamayı kolaylaştıracak bir kurum kültürü oluşturmaya yöneliyor. Bu yönelim sizin için de geçerliyse kültürel hedeflerinizin bu ve/veya diğer önemli değişimleri yansıtması gerekir.

Ardından ekip kültürünün, stratejik hedefleri desteklemek ve hayata geçirmek açısından ne şekilde farklılaşması gerektiğini düşünün. En büyük puan farkı nerelerde ortaya çıkıyor? Bu diyalog sürecini diğer gruplarla da paylaşın ve astlarınızdan kendi ekipleriyle benzer çalışmalar yapmasını isteyin. Kültür, organizasyon geneline yayılmış davranışların toplamından meydana gelir; onu tepeden inme şeklinde çalışanlara dayatamazsınız. Kültürel değişimi hayata geçirirken başka kademelerden kişilerin de desteğini almalı, onların da bu değişimi özümseyip biçimlendirmelerini sağlamalısınız.

Davranışlarınızla çalışanlarınıza örnek olursanız, şirketin kurum kültürü üzerinde ciddi bir etki yaratırsınız.

Lider; küçük, dolaylı ve hatta sembolik eylemlerle de kurum kültürünü etkileyebilir,

Kültürün yaygınlaşmasını sağlamada en etkili araçlardan biri olumlu pekiştirme. İstenen davranışları sergileyenlerin ödüllendirildiğini, terfi aldığını, takdir gördüğünü gözlemleyenler de aynı şekilde davranmaya başlar. Bu kişilerin önemli görevlere getirmek de istenen davranışları pekiştirmeyi sağlar.

Sonuç odaklılığın ilk ayağını, iddialı performans hedefleri koymak ve ekibinize bu hedeflerin sorumluluğunu yüklemek oluşturur. Bir vizyon veya strateji belirlerken veya bunlar doğrultusunda işinizi yaparken, çalışanları spesifik ve somut bir hedefe yönlendirmek; özellikle de çalışanlar hedefi gerçekleştirmediklerinde hesap vereceklerini biliyorlarsa, ciddi bir ortam yaratır. Ekip üyelerini alıştıkları işin dışına çıkarıp zorlu bir göreve yönlendirerek onların yeni göreve dair yaratıcı düşünceler üretmesini sağlarsınız. Ayrıca bu sayede yetersiz oldukları alanları kısa sürede anlarsınız.

Başarılı sonuçlar için çalışanlara sorumluluk yüklemek sadece CEO veya üst düzey yöneticilerin yapması gereken bir şey değildir. Kademesi ne olursa olsun bir lider, sorumluluk üstlenme temeline dayalı, başarıları sonuçları hedefleyen bir kurum kültürü yaratmak için aynı yöntemi uygulamak zorundadır. Ekibinizdekiler hedeflerini başaramazsa siz de başarılı olamazsınız. Kariyerinizin başında çalışanlara nasıl sorumluluk yükleyeceğinizi öğrenemezseniz yükselmeniz zorlaşır. Ekip üyelerini şirket içinde başka yere yollayamıyorsanız bile onlarla zorlu performans konuşması yapabilir, primlerini kesebilir, terfilerini erteleyebilir, ekipteki görev ve sorumluluklarını değiştirebilir ve genel olarak hedeflerin gerçekleştirilmesinin kaçınamayacakları bir zorunluluk olduğunu anlamalarını sağlayabiliriz.

Çalışanlarınız, belirlediğiniz yüksek hedefler için ter dökerken, önlerine kurumsal bazı engeller çıkabilir. Bu engeller ekibi motive etmek uzak bir raporlama sistemi veya yeni teknolojileri dikkate almayan demode süreçleri örnek verebiliriz. Ekip, bazı engellerin üstesinden gelebilir. Bu sayede kişilerin esneklik, dayanıklılık ve yaratıcılık becerilerinin ne kadar gelişkin olduğunu anlayabilirsiniz. Ne var ki bazen engel, birçok farklı grubun etkisiyle ortaya çıkar ve ortadan kaldırılması için sizin de devreye girmeniz gerekir. Bu tür bir engeli kaldırmak, sonuç odaklılığın ikinci temel unsurudur. Engeli kaldırmak çalışanların yüksek hedefleri gerçekleştirmek için daha verimli ve rahat çalışmasını sağlar; şirketin daha büyük etki yaratmasının önünü açar.

Bir lider olarak karşınıza çıkan şu engelleri ortadan kaldırmak sizin görevinizdir:

Yapısal Bölünme: Örgütsel tasarımda meydana gelen ve iş yapmanın önüne çıkan değişikliklere yapısal bölünme denir. Bu değişikliklere karşı, birimizin yapısını düzenli olarak inceleyebilir, belirlediğiniz stratejiye hizmet edecek şekilde elden geçirebilirsiniz.

Ürünler çoğalması: Mevcut ürün veya hizmetlere yenilerinin eklenmesi veya bunların çeşitli türevlerinin oluşturulmasıdır. Ekip veya birimin sunduğu ürün veya hizmetler portföyünü inceleyin. Hangileri daha kârlı, hangilerinin büyüme potansiyeli daha fazla? Hangilerinde müşteri ihtiyaçlarına cevap verme potansiyeli daha yüksek? Hangilerinde verim azalmış? Hangilerinde standardizasyon mümkün? Uygun görmediğiniz ürün veya hizmetleri ya sonlandırın ya da değiştirin.

Süreç evrimi: Modası geçmiş, zamana ayak uyduramamış şeylerden kurtulmayı ifade eder. Abartılı süreçleri sadeleştirmek için farklı kademelerden şirket paydaşlarını bir araya getirip bu süreçleri yeniden tasarlayın.

Yönetici alışkanlıkları: Başarılı sonuçlara ulaşmanın önüne çıkan davranış biçimleridir. Ekibinizden ilişkinizi nasıl daha iyi bir noktaya taşıyabileceğinize dair öneride bulunmasını isteyin. Ayrıca birden fazla birimi ilgilendiren konuları daha açık ve net biçimde ortaya koyup toplantıların daha verimli geçmesini sağlayabilir veya günlük raporlama sistemini sadeleştirebilirsiniz. Tüm şirketlerde bu alanda bir karmaşıklık vardır. Bunların bazılarıyla ekibiniz karşılaşabilir ama siz de sadeleştirilmesi gereken konuları araştırıp ortaya çıkarmalısınız.

Her şirkette performans üstünde baskı yapan gereksiz bir karmaşık yapı söz konusudur. Bu karmaşıklık, bazen kurum kültürüne sinmiş ve görünmez hale gelmiştir. Bazen görünür haldedir ama kimse onunla ilgili bir adım atmaya cesaret edemez. Kurumsal hedeflere ne kadar çabuk ulaşacağız, bu karmaşıklığı ortadan kaldırmada veya basitleştirmede ne kadar başarılı

olacağınızla bire bir ilişkilidir.

Çalışanlarınız, onlardan istediğiniz işleri nasıl yapacağını bilmiyorsa yüksek hedefler koyup organizasyon yapısını sadeleştirmek şirketi büyütme yetmez. Satışları artırmak için daha fazla sayıda müşteri adayına ulaşmak, farklı müşterileri hedeflemek gerekir. Bunun için gereken beceriler aynı olsa da sadece çok çalışmak, aynı şeyi daha fazla sayıda yapmak, şirketin başarı çizgisini yükseltmeye yetmeyebilir. Bu noktada ihtiyaç duyacağınız şey yeni bir yaklaşım benimsemek ve iş yapmanın daha zekice yollarını bulmaktır. Satışları artırmak için ekibin daha fazla çapraz satış, ekip halinde satış veya danışmanlık satışı yapması gerekebilir. Dolaylı satışa yönelebilir, online satış ya da ikna satışı yöntemine veya bunları bir araya getiren karma bir taktiğe başvurabilirler. Peki, ama ekip bu yöntemleri daha önce hiç kullanmamışsa? Satış ekibinin yeni beceriler geliştirmesi bir zorunluluktur.

Sonuç odaklı liderliğin üçüncü unsuru, çalışana daha başarılı sonuçlara ulaşmasını sağlayacak farklı çalışma yöntemleri öğrenmesi için fırsat sunmaktır. Eğitim programı başlatıp çalışanlara, iş yapmanın yeni şeklini öğretebilir, motivasyonu artırmak için ödül ve terfi planında değişikliğe gidebilirsiniz. Çünkü patron sizsiniz ve çalışanlarınız, siz ne dersiniz onu yapar.

Yinelemeli süreç, birtakım zorlu liderlik dinamiklerini de harekete geçirebilir. Ekipler, süreç içerisinde özgün stratejik planda öngörülenden farklı çözüm ve yöntemler geliştirebilir. Lider, sonuçları tam anlamıyla kontrol edemeyebilir. Bu durumda içgüdülerinize kulak asmayın ve bunun böyle yaşanmasına müsaade edin hatta çalışanlarınızı bu yönde cesaretlendirin. Nasıl ilerleyecekleri konusunda ekiplere katı talimatlar vererseniz insanlar akıllarını kullanıp deneyimlerden yararlanmak yerine sadece o talimatları yerine getirir. Yeni şeyler öğrendikçe bunlarla denmeler yapma yetki ve cesaretini vererseniz onlara hem başarılarından hem de başarısızlıklarında bilgi ve beceri edinme olanağı sunarsınız. Stratejiniz için gereken noktalarda gelişme ve iyileştirme yapma esnekliği sağlamış olursunuz.

Liderin çoğu geriye dönük kriterlere bakar. Geçmiş performanstan söz ederler. Ama ileride performansın ne düzeyde olacağına dair öngörülerini çoğu zaman isabetli olmaz. Bu nedenle hangi verinin ne zaman işinize yarayacağını düşünün. Hangi veri anlık tepki vermek yerine birkaç adım önden gitmenizi sağlar? Bunu sorgulamak önemlidir.

Neden çoğu şirket ve lider kalıcı başarıya imza atamıyor? Kalıcılık ve uzun ömürlülük neden ulaşılması zor bir hayal olarak kalıyor? Her doğuş-çöküş-yeniden doğuş öyküsünün kendine özgü koşulları vardır ama neticede bu öykülerde değişmeyen iki çeşit kötü adam bulunur. Bunların ilki dış kötü adamdır. Bir şirket kendini başarıyla dönüştürmüş olsa bile pazardaki değişim hiç durmadan hem de sert ve keskin dönüşlerle devam eder. Yeni teknolojiler ortaya çıkar, zaman zaman küresel ekonomik şoklar sistemi büyük bir şiddetle sarsar. Mulally bir kahraman gibi gelip Ford'u kurtardığında, kim birkaç yıl sonra Tesla'nın sahneye çıkıp ezici bir başarı elde edeceğini, araç paylaşım sisteminin yaygınlaşacağını veya otonom araçların gelişiminin büyük ivme kazanacağı öngörebilirdi?

İkinci kötü adamsa içeriden biridir. Başarı beraberinde rehaveti, kendi içine odaklanmayı ve hatta bazen kibri getirir. Birim veya şirket başarıdan başarıya koşarken, mevcut duruma olan inanç pekişip kemikleşir. "Her şeyi gayet iyi yapıyorsak değiştirmeye ne gerek var" zihniyeti çöreklenir. Bu inancın pekişmesine amigolar yani kısa vadeli yatırımcılar, borsa anlistleri, heyecanlı müşterilerde katkıda bulunur. Siz ne yapıyorsanız aynıısını yapmaya teşvik eder, cesur hamlelerden kaçınmanıza neden olurlar. Boston Consulting CEO'su Richard Lesser, birçok CEO'nun kendi başarısının esiri olduğunu söyledi. Şirketin dönüşüm sürecini başarıyla tamamlar veya iyi bir bilanço getirirlerse takdir görürler. Fakat yarattıkları bu eserin üzerine çivi çakmaktan, onu geliştirip bir üst seviyeye taşımaktan kaçınırlar. Lesser şöyle diyor: "bazen her şeye sil baştan başlamamız gerekir ama bu yaklaşımı şirketin geneline dayatmalısınız ki statükoya karşı sağlıklı bir hoşnutsuzluk oluşabilsin."

Bu zorlukların üstesinden gelebilmek, büyük ya da küçük tüm organizasyon yöneticileri açısından hayati önem taşır. İşinizi geleceğe taşımak, fark yaratan bir şirket olmanın olmazsa olmazıdır. Basamakları yeni yeni tırmanmaya başlayan bir liderin ileride ihtiyaç duyacağı İnovasyon beceri ve yaklaşımını geliştirmesi için en iyi yol deneme-yanılmadır. Yapa yapa öğreneceksiniz. Her kademede İnovasyon fırsatı bulmak mümkündür. Şirketin bir bölümü, ufak bir birimi hatta küçük bir ekibi yönetiyor olabilirsiniz; önemli olan ekibinizin bugünkü kâra ve yarınki inovasyona ne şekilde katkı sağlayacağını iyi anlamaktır. Ayrıca yönettiğiniz bölümün gelecekte de varolabilmesini sağlamak sizin sorumluluğunuzdur.

Organizasyonda inovasyon genellikle aşağıdan yukarıya yönlüdür. CEO tarafından ya da bir Ar-Ge birimince yürütülüyorsa bu durum daha da önem kazanır. Ön saflarda; müşteri, tedarikçi veya bunlar gibi kesimlerle yakın temas halinde çalışan liderler, piyasanın farklı ihtiyaç ve fırsatlarını yakından görebilir. Yaygınlaşmaya başlayan yeni iş yapış biçimlerini herkesten önce tanır, rakiplere, yeni teknoloji ve trendlere dair bilgileri edinirler. Bu ilişkileri sağlıklı şekilde yürütürseniz, liderlik ettiğiniz birimin ve ileride liderlik edeceğiniz organizasyonun geleceğini bugünden görüp anlam fırsatına sahip olursunuz.

Öte yandan, inovasyon sadece müşterilerle yüz yüze çalışan yöneticilerin görevi değildir. Finans, hukuk, teknoloji veya insan kaynaklarını yönetiyorsanız süreçleri geliştirmenin veya maliyetlerde yeni yapılanmanın yollarını araştırmalısınız. Liderlik düzeyiniz veya göreviniz ne olursa olsun, kıdemli yöneticilerin dikkatini çekecek ve gelecek yılın stratejisinde yer alabilecek yeni şeyler öğrenmeye çalışmalısınız.

Göreviniz ne olursa olsun tüm dikkatinizi gündelik faaliyetlere yoğunlaştırırsanız ayrıntılar içinde boğulup gider, uzun vadeli risk ve fırsatları gözden kaçırsınız. Ancak gerçeklerden uzak fikirlere yönelir, bunlara büyük yatırımlar yaparsanız sonraki üç ayın hedefini tutturamayabilir, müşterilerinizi ihmal edebilir, biriminizin başarısını ve tabii kendi kariyerinizi riske sokabilirsiniz. Bu dengeyi kurabilmek bir bakıma inovasyona odaklanacağınız zamanı yaratmakla ilgili lojistik, bir bakıma da şimdikiyle gelecekteki işler arasında dengeyi kurabilmekle ilgili kavramsal bir meseledir.

Stephen Covey’in meşhur sözü vardır. “Acil olan, önemli olanı kovar” der. Liderler, bu tehlikeli tuzağa çok kolay düşer ve uzun ömürlü bir işletme yaratma becerisini köreltir. Çünkü geleceğe odaklanmakta geç kalırsanız, gelecek çoktan gelmiş olur.

Liderler, çoğu zaman her işi kendi başına yapamayacaklarını itiraf edemez, kıvranır dururlar. Sanki her işi bizzat yapmazlarsa bu, kariyerlerinde kara bir leke olacakmış gibi davranırlar. Oysa biz çalıştığımız liderleri, bunun iyi liderliğin temel niteliklerinden biri olduğuna ikna etmeye çabalıyoruz. İyi lider, kurum genelinde en yüksek performans düzeyine çıkabilmek için görev ve işleri paylaştıran, sorumluluk yükleyebilen liderdir.

“The CEO’s Role in Business Model Reinvention” adlı makalede “üç kutu” yaklaşımını öneriyor. Buna göre lider, işle ilgili yaptığı yatırımı “korunması gerekenler ve geliştirilmesi gerekenler” olarak ikiye ayırmalı ve ikisi arasındaki dengeyi devam ettirmeli. Performansı iyi olmayan, getirisi zayıf yatırımlar “imha edilmeli”. Diğer yandan gelecek için nelerin yaratılacağına karar verip o yönde çalışılmalı. Govindarajan ve Trimble’in araştırmaları çoğu liderin, yatırım ve dağıtım mevcut olanı korumaya yönlendirdiğini; ortadan kaldırılması gerekenlere fazla kafa yormadığını, geleceğe yönelik olanlara kaynak ayırmadığını ortaya çıkardı.

Şirketlerin İnovasyon konusunda bocalamasının nedenlerinden biri, proje portföyünü yeterli disiplin ve titizlikle yönetmemesi, kötü giden projeleri devam ettirip umut vaat edenlere yeterli kaynağı ayırmamasıdır.

Bir lider asla mevcut halden memnun diye boş vermişlik yapamaz, ekibin de yapmasına göz

yumamaz. Bu tür araştırmaları gündelik işinizin bir parçası yaparsanız ekibin ve birimin de fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmasını, risk ve tehditlerden sakınmasını sağlarsınız.

Tarzınızı ve alışkanlıklarınızı incelediğinizde mutlaka karşınıza özgün liderlik kavramı çıkacaktır. Günümüzde çoğu kişi özgün liderleri yani kendi olmaktan çekinmeyen liderleri taklit ediyor ve onlara daha çok güveniyor. Kim olduğunu gizlemeyen, olduğu gibi görünen ve görüldüğü gibi olan özgün bir lider daha çok saygı görüyor. Bazen rahat bir tavrınızın olması, cana yakın bir teklifsizlik sergilemeniz bu kategoriye girmenize yetiyor. Bazense bu, olumsuz bir davranışın özrü sayılabiliyor. “Kaba ve aşırı duygusal olsa da hiç değilse özgün biri” denilebiliyor. Kötü davranan, başkalarını önemsemeyen bir liderin kaba davranışlarının mazereti olarak görülebiliyor.

Bize göre de hiçbir lider, yapay ve gayri tabii bir karaktere bürünerek şirketine bir fayda sağlayamaz. Bu şekilde davranmak çalışanın lidere duyduğu güveni yıkar, liderin peşinden gitme ve onunla iş birliği yapma isteğini köreltir. Lider, orta yolu bulmak zorundadır. Hem özgün hem de konfor alanının dışına çıkarak öğrenmeye, yeni ve karmaşık durumlara uyum sağlamaya istekli olmalıdır.

Araştırarak, gözlemleyerek, başkalarından dinleyerek birçok bilgiye sahip olabilirsiniz ama o bilgiyi uygulamaya geçirmek için ihtiyaç duyulan beceriler sizde bulunmayabilir. Duygusal zekâ, iletişim ve etkilme becerisi, iş ve sektörle ilgili genel bilgiler, rekabeti şekillendiren trendler gibi başlıklarsa tümünü kapsar.

Liderlik uygulamaları için örnek bilgi ve beceriler

Uygulama	Bilgi	Beceri
Birleştirici bir vizyon yaratma	Şirketimizin yüksek hedefleri, rekabet pozisyonu, gelecekte başarı kazanmayı sağlayacak güçlü yönler	Yaratıcı düşünme, hikâye anlatma, benzetmeleri etkin kullanma, görsel düşünme, fikirleri sentezleme, çatışma ve anlaşmazlıkları yöneterek uzlaşma sağlama
Strateji geliştirme	Müşteri ihtiyaçları, pazar yapısı, sektörel trendler, rekabet ortamı	İstihbarat toplama, analiz, problem çözme, yaratıcı düşünme, karar alma
İşe nitelikli kişiler alma	İstihdam piyasaları, işe alım ve gelişim uygulamaları, üst düzey ekip yönetimi, ödüllendirme modelleri	Satış, koçluk, geribildirim verme, teşvik görüşmeleri
Sonuçlara odaklanma	Performans yönetim sistem ve yaklaşımları, stratejinin gerektirdiği ölçüm kriterleri, iş birliğini besleyen en iyi uygulamalar, stratejiyi operasyona bağlama yöntemi	Zor geribildirimler verebilme, çatışmaları giderme, kişi ve grupları motive etme, karar alma, pazarlık edebilme, sorumluluk verebilme
Gelecek için inovasyon	Mevcut iş modelleri ve müşteri segmentleri, rekabet tehditleri, inovasyon trendleri, yeni iş modelleri, piyasalar, teknolojiler	Değişim yönetimi, çatışma yönetimi, ödünleşim analizi, başarısızlıklardan ders çıkarma, denemeler yapma, “hem o/hem şu” ‘tarzı düşünme
Kendinize liderlik etme	İşe, sektöre ve şirketin geçmişine dair genel bilgiler, faaliyet alanındaki ana trendler	Duygusal zekâ, etki ve motivasyon odaklı iletişim, güven yaratma, zaman yönetimi ve önceliklendirme

Bilgi ve becerilerinizi hangi noktada geliştirmeniz gerektiğini daha iyi anlamak istiyorsanız dışarıdan birilerinin görüş ve düşüncelerini almalısınız. Bir liderin karşı karşıya bulunduğu en büyük tehlikelerden biri, neyi bilmediğini bilmektir. Ayrıca yazılı geribildirimler, sözlü ve gayri resmi geribildirimlerden daha ayrıntılı ve etkili olabilir.

Yeni bilgi ve beceriler edinmek kolay olmayabilir ama üstesinden gelmeniz gereken ilk zorluk, kendinizi geliştirmeye bilinçli ve sistemli bir şekilde zaman ayırabilmektir. Birçok lider, yeni şeyler öğrenme fırsatına, asıl işini ihmal etmesine yol açacağı düşüncesiyle sırtını döner. Başarılı liderler, aşırı özgüven tuzağına da düşebilir. Geçmişteki başarılarına bakıp bunların artık kendiliğinden geleceğini düşünebilirler. Oysa bu, son derece tehlikeli ve yanlış bir beklentidir.

Kariyer başmaklarını tırmadıkça kıdemli yöneticiliğin gerektirdiği performans düzeyini tutturmak için kendinizi daha fazla geliştirmeniz gerekir. Büyük bir etki yaratmak istiyorsanız sofistike ve ağır sınavları başarıyla geçmeli, bilgi ve becerilerinizi geliştirmelisiniz. Farklı bir organizasyonda veya daha üst düzey ve zor bir liderlik görevinde başarılı olmak için gerekiyorsa değerlerinizin bazılarını değiştirmeye veya özgün kişiliğinizi bu duruma uyarlamaya hazır olup olmadığınızı sorgulamalısınız.

İyi bir lider bu gibi konuların üstesinden gelmek için şevkle çabalar. Sürekli ufkunu genişletir ve böylece problemler hakkında farklı düşünme becerisi geliştirir. Gerektiğinde hedef, amaç ve değerlerini yeniden şekillendirebilir. Kendisi ve organizasyonu için yeni fırsatlar yaratabilir. Kişisel performansınızı yükseltmek istiyorsanız kendinizi geliştirmek için hedefler koymalı, bunları gerçekleştirmek için sistemli şekilde hareket etmeli, yeni şeyler öğrenmelisiniz. Ayrıca biraz da alçakgönüllü olmayı bilmek gerekir. Sürekli yeni şeyler öğrenmek kolay değildir ama size tatmin duygusu ve yenilenme imkânı sağlar.

Liderin sorumluluklarından biri de çalışanlar için performans çitasını sürekli yükseltmektir. Bunun için çalışanlarınıza örnek olmalısınız. Kendi performansınızı yüksek tutmalı, sürekli yeni şeyler öğrenmeli, her konuda uzman olursanız bile şirkete yarar sağlayacak noktalarda kendinizi geliştirmelisiniz. Mesleki gelişim dünyasını iki ana kategoriye bölmek mümkündür: 1) sistemli öğrenme ve 2) işi yaparken, sistemsiz ve kurlsız öğrenme.

MEVCUT İŞİNİZDE ÖĞRENME.

Her iş size yeni şeyler öğretebilir. Orta düzey veya basamakları hızla tırmanan bir yöneticiyseniz, patron veya amirinizden ne öğrenebiliyorsanız öğrenmeye bakın. Alacağınız olumsuz dersler veya performansınızla ilgili ağır geribildirimler bile önemlidir. Müşterileriniz, çalışanlarınız ve eşdüzeylerinizden öğrenebildiğinizi öğrenin. CEO veya üst düzey bir yöneticiyseniz, yapıcı geribildirim kaynağı olarak yönetim kurulu veya harici iş ortaklarına yönelin. Hangi noktada gelişmeniz gerektiğini görmek için performans değerlendirmelerinden yararlanın. Değerlendirme raporundaki bulgularla ilgili neler yapabileceğinizi başkalarıyla ele alın. Çalıştığınız kişilerden; performansınız, tarzınız, güçlü ve zayıf yönlerinizle ilgili olabildiğince fazla geribildirim almayı alışkanlık haline getirin. Daha etkin bir lider olmak için neler yapmanız gerektiğini size bu geribildirimler söyler. Yeni şeyler öğrenmede en önemli konu, geribildirimlere kulak vermek ve bu konuda radarınızı hep açık tutmaktır. Yüksek profilli şirket inisiyatiflerinde görev almaya çalışın. Böylece özel bilgiler edinmek için çok iyi bir fırsat elde etmiş olursunuz. Yeni kurulan stratejik problem çözme ekibine dahil olun. Yeni ürün veya pazar geliştirme amacıyla kurulan ve yönetim kurulunun desteğini alan inisiyatiflerde rol alın. İlerlemek istediğiniz bir bilgi veya beceri başlığı varsa ilgili ekiplerde görev üstlenin. Şirket için vizyon ve strateji geliştirecekseniz bunu, sektör trendlerini, müşteri kitlesi ve faaliyet alanında yaşanan değişimleri öğrenmek için fırsat olarak görüp değerlendirin. Zaman değerlidir ama tüm işi de danışmanlara bırakmayın; kendiniz de öğrenin. Araştırma ve trend analizleri yapın ki mesleki bilgi ve görüşlerinizi geliştirip zenginleştirebilirsiniz.

Bir organizasyonun daha yüksek performansla ulaşabilmesi için, başarısızlıktan ders almayı öğrenmesi gerekir. Tökezleyip tekrar ayağa kalkmak, bir lider olarak kariyeriniz açısından önem taşıyan bir beceridir. Harvard Business Review dergisinde yayınlanan “Rebounding from Career

Setbacks” adlı makalede Ron Ashkenas ve diğer yazarlar, terfi alamama, işten çıkarılma gibi tökezlemelerin üstesinden gelmek için bir adım geri gidip olanları düşünme, yaşanan deneyimden ders çıkarma ve yola devam etme becerisinin etkili olduğunu söylüyor. Sürekli başkasını suçlayan, kendini mağdur gören tipler muhtemelen kariyerleri boyunca başka sorunlar veya yetersizlikler de yaşayacaktır.

Bununla birlikte performans standartlarınızı düşürmek, başarısızlığı kader olarak görmek zorunda değilsiniz. Arka arkaya başarısızlık yaşamak, eğer bilinçli bir deney yapmıyorsanız (bu tip deneyler nelerin yolunda gitmediğini size gösterebilir), planlanan bir şey değildir. Ama özellikle sofistike organizasyonlarda insanların önceden tahmin edilemeyen davranışları ve hızla değişen oynak ortamlar başarısızlığa zemin hazırlar. Bu kaçınılmaz bir sonuçtur. En iyi liderler bile her şeyi doğru yapamaz. Bazen bir şeyler ters gider ve bunu yeni şeyler öğrenmek için bir fırsat, kendini geliştirme olanağı olarak yorumlarlar. Böylece aynı hatayı yinelemekten kaçınmaya çalışırlar. Aynı gelecekte yaşanacak benzer durumlara karşı da bilgi ve deneyim kazanmış olurlar.

Liderlik, süreklilik arz eder. Öğrenme hiç bitmez. Harekete geçer, sonucu gözlemleyip analiz eder, hedefe nasıl ulaştığınızı veya ulaşmadığınızı sorgularsınız. Ardından bir sonraki sefer daha başarılı olmak için kendinizde nasıl değişiklikler yapmanız gerektiğini planlar ve bunları hayata geçirirsiniz.

Entelektüel anlamda alçakgönüllü olun ve dinleyin, dinleyin, dinleyin. Yeni fikirlere açık olmaz, yeni sınavlardan kaçarsanız asla gelişemezsiniz. Birçok liderin ortak sorunu aşırı özgüvendir. Aşırı özgüven, yeni bilgi ve beceriler edinmeye karşı tavır almaya yol açar. O nedenle her zaman ilk konuşan kişi olmaktan vazgeçip insanları dinleme alışkanlığı edinmeye çalışın. Kariyeriniz boyunca müşterileriniz, çalışanlarınız, yönetim kurulunuz, iş ortaklarınız ve diğer paydaşlarınızla sürekli temas halinde olacaksınız. Bunların her birini, bir lider olarak nerede üstün başarı sergileyip nerede yetersiz kaldığınızı, yapmanız gerekenleri, yeni trendleri, inovasyonları ve çözümlenmesi gereken sorunları size öğretecek bir kaynak olarak görmelisiniz. Çalışma tarzınız ve düşünme biçiminizle ilgili eleştiriler, itirazlar duyacaksınız. İnsanlar ize sürekli işinizi nasıl daha iyi yapabileceğinize dair önerilerde bulunacak. Bunları, saygınlığınızı hedef alan bir saldırı gibi değil yeni şeyler öğrenmenizi sağlayacak bir katkı olarak görün.

Bir liderin yapabileceği en iyi yatırım, kendini mesleki anlamda geliştirmektir. Akıllıca davranırsanız, her gün çevrenizdeki insanlardan yeni şeyler öğrenirsiniz. Aşağıda gelişim sürecinde size yardımcı olacak, sürecin kontrolünü elinize almanızı sağlayacak kısa bir soru listesi bulabilirsiniz. Bu listeyi kariyeriniz boyunca kullanabilirsiniz.

- Karakter, tarz ve bilgi birikiminizi değerlendirdiğinizde, kendinizi geliştirmek anlamında en büyük fırsatları hangi başlıklarda görüyorsunuz? Güçlü ve zayıf yanlarınız neler? Bunları yönetirken dengeyi nasıl sağlıyorsunuz?
- Gelecek yıl, yeni şeyler öğrenme ve kendinizi geliştirme anlamında hangi (sistemli veya sistemsiz) fırsatlara sahip olacaksınız? Bunlar, belirlediğiniz fırsatlara sizi ne şekilde ulaştırabilecek?
- Farklı paydaşlardan düzenli şekilde nasıl geribildirim alabilirsiniz? Mesleki tavsiyeler almak için bir koç edinmeyi veya başka bir girişimde bulunmayı düşünür müsünüz?
- Sektör veya işinizle ilgili, katılabileceğiniz konferanslar, edinebileceğiniz yeni stratejiler veya bilgiler var mı? Bunlarda hangisi ayracağınız zaman ve paranın hakkını en iyi şekilde verebilir?
- Kolektif öğrenim ve destek için, sektörünüzde nasıl ilişkiler geliştirebilirsiniz? Benzer işleri yapan kişilerin oluşturduğu bir grup kurabilir misiniz?
- Kişisel gelişiminizdeki zorluklar ve başarıları düşünmek, tartışmak veya kaleme almak için zaman ayırdınız mı? Bu işi düzenli olarak yapabiliyor musunuz?
- Kişisel gelişiminizdeki zorluklar ve başarıları düşünmek, tartışmak veya kaleme almak için zaman ayırdınız mı? Bu işi düzenli olarak yapabiliyor musunuz?
- Önceki sorular ışığında kendinizi geliştirmek için açık ve net bir genel plan kurgulayabilir misiniz? Gelecek için yapacağınız planın ana hatları belli mi? Neler planlıyorsunuz? Hedeflerinizin öncelik ve zamanlaması nasıl olacak?
- Planınız gündelik koşturma içinde uygulanamaz hale gelirse hangi önlemleri alacaksınız?

Liderin, şirketin ölçek ve performansını artırmak için uygulayabileceği önemli bir strateji, diğer liderlerin gelişimine katkı sağlamaktır. Yöneticilere ve yanı sıra yıldızı parlak genç elemanlara koçluk yapmak, tavsiyeler verip yol göstermek, şirketinizin genel bilgi ve beceri havuzunu genişletecek çabalar. Güçlü liderin bir araya gelmesi ekip, birim veya şirkette yaratılacak etkiyi de güçlendirir. CEO bile olsanız her şeyi tek başınıza yapamazsınız. Somut desteği kimden, nasıl alacağınızı ne kadar kısa sürede tespit ederseniz, uzun vadeli hedeflerinizi gerçekleştirme şansınız o kadar artar. Diğer liderleri de kendi hedefleriniz doğrultusunda harekete geçirirsiniz. Sizinle çalışan güçlü liderler, sağladıkları destekle sizi daha etkin biri haline getirirler.

Bazı liderler, çevresindekileri geliştirmekte gönülsüz davranabilir. Akıl hocalığı yaptığı birinin ileride bir gün kendinden daha değerli hale dönüşebileceği endişesi ve özgüven eksikliği yüzünden böyle bir çabaya girmek istemeyebilirler. Bazen de çalışanlarının yeni kazandıkları beceriler sayesinde başka yer gitmesinden çekinebilirler. Belki de tek neden, zaman ayırmak istememeleri ve önceliklendirmeyi isabetli yapmamalarıdır. Oysa başkalarının gelişimine katkı sunmanın, geleceği düşünerek geniş ilişki ağları oluşturmanın uzun vadeli getirisi, olası risklerin çok ötesindedir. Harcanan zaman ve emeğe değecek niteliktedir. İyi bir lider, başkalarına yardımcı olmaktan asla korkmaz. İnsanların gelişimine katkıda bulunmak, onlara akıl hocalığı yapmak, şirketin omurgasını oluşturan değer zincirindeki ortaklar için de önemlidir. Onları sadece işinizin düştüğü taraf olarak görmemelisiniz. Ortaklarınızın liderlerinin gelişimine destek verirsiniz, şirketlerinin performansı artar ve bu da yine size kazanç olarak geri döner.

Çalıştığımız çoğu liderin özgüveni yüksektir. Ortak çıkarlar uğruna çalışma sorumluluğunun hakkını veren, bu duyguyla motive olan ve insanlara yardım eden kimselerdir. Öte yandan, karşılık beklemeden verdikleri gönüllü hizmetlerde, kendi liderlik niteliklerini geliştirmekte, becerilerini ilerletip kişisel çevrelerini genişletmelerini sağlamaktadır.

Kendinizi koruyup enerjinizi toplayabilmenizi sağlayacak ne tür kişisel stratejilere sahipsiniz veya hangilerini geliştirmeniz gerekiyor? "Kişisel" sözcüğünden de anlaşılacağı gibi geliştirip uygulayacağınız stratejiler, kendi tercih ve gereksinimlerinize uyumlu olmalıdır. Burada herkes için geçerli, kolay uygulanabilir bir yaklaşım söz konusu değildir. Ama tanıdığımız liderlerin, sağlığını korumak ve güçlendirmek için geliştirdiği birkaç işe yarar yaklaşımdan söz edebiliriz. Genelde her lider, sağlık ve esenliklerini korumak için kendi yöntemini kendi geliştirir. Onun için nelerin önem taşıdığını düşünüp hedef belirler, bunu gerçekleştirmek için fikir üretir. Bir sistem ve kurallar bütünü oluşturur ve bunlara sıkı sıkıya uyar. Her yaptığını bilerek ve isteyerek yapar ama bazı davranışları da içgüdüsel. Bu bölümün başında söz ettiğimiz "kendini tanıma" konusu bu açıdan da çok önemlidir. Kim olduğunuzu, kişisel önceliklerinizi, sizin için önem taşıyan konuları, nerelerde kendinizi geliştirmek istediğinizi biliyorsanız sağlık ve esenliğinize dikkat etmek, gelişiminize katkıda bulunan hedeflerinizden biri olacaktır. Liderlerin sağlığını korumak ve kendini tazelemek için kullandığı birkaç temel ilkeyi aşağıda bulacaksınız.

Karar ve taleplerinizle önceliklendirme disiplinini uygulamaya çalışın. Lidersiniz diye her şeyin kararını tek başına vermek zorunda değilsiniz.

Başarılı liderler; enerjisini tazeleyen, başkalarına enerji veren ritüel ve aktiviteleri günlük programlarına alıyor.

Liderin enerjisini artıran veya tazeleyen stratejilerle yaptığı iş arasında yakın bir ilişki vardır. Bazı görev veya toplantılar enerjinizi tüketiyorsa bunları devretmeyi düşünebilir, programınızın dışında bırakabilirsiniz (itiraf etmek gerekirse bunu yapmak her zaman mümkün olmayacaktır ama en azından deneyebilirsiniz). TIAA CEO'su Roger Ferguson, bazı idari işleri başkalarına devretti.

Bunun nedenlerinden biri o işlerde stratejik işlerdeki kadar başarılı olmayışı ise diğer nedeni de bu işlerin çok daha verimli olabileceği alanlara ayıracağı zaman ve enerjinin büyük bölümünü

çalmasıydı. En azından bir kısmı sevdiğiniz işlerden oluşan bir çalışma programı oluşturabilirsiniz. Dominic Barton, McKinsey'nin küresel yönetici ortağıyken belli sayıda müşteriye hizmet etmekte ısrarcı olmuş. Böylece hem stratejiyi en verimli şekilde uygulama hem de çok sevdiği problem çözme işini yapma fırsatı bulabilmiş.

Kişisel önceliklerinizi net şekilde belirlemek çok iyi bir "ilk adım"dır. Sizin için nelerin önem taşıdığını anlamalı, zamanınızı nasıl bölüştüreceğinizi doğru şekilde belirlemelisiniz. Bu, her liderin sahip olması gereken bir disiplindir. Her şeyi eşit önemde görüp buna göre hareket ediyor ve işiniz, aileniz, kişisel gelişiminiz, ilgi alanlarınız ve manevi dünyanız arasında bir sıralama yapmıyorsanız hiçbir önceliğiniz yok demektir.

Birçok lider, gerçek öncelikleri konusunda kendilerine dürüst davranmayı başaramaz. Hayatınızda ne tür bir denge olacağına karar vermek hakkınız ve görevinizdir. Ama ne istediğiniz konusunda açık ve net olmalısınız. Aynaya bakarken, yönetici koçunuzla konuşurken, hayatınızdaki hedefleri planlarken şu sorulara açıklıkla cevap vermelisiniz: 1) Kişisel ve mesleki başarılarım arasında nasıl bir denge kurmak istiyorum? 2) Birini diğerine tercih etmek zorunda kalırsam, hangisi benim için daha önemli olur? Neden? 3) Bu alanlar için belirlediğim hedefler neler? 4) Bu hedeflerin bazılarında, diğer bazı hedefler için vazgeçebilir miyim?

Zeki insanlar, hayat ve işle ilgili hedefler arasında doğru dengeyi bulabilmenin veya daha iyi bir entegrasyon oluşturabilmenin yollarını arar. Basit bir iş ve özel hayat dengesi planlamak yerine daha iddialı ilerlemek isterseniz yakın tarihlerde yapılmış bilimsel araştırmalardan yararlanabilirsiniz.

Steward D. Friedman, "Be a Better Leader, Have a Richer Life" adıyla yayınlanan makalesinde hayatın dört alanını; iş, ev, toplum ve benlik (yani zihin, beden ve ruh) olarak sırlıyor. Bu başlıklar, çalıştığımız liderlerden sıkça işittiğimiz konularla da neredeyse birebir örtüşüyor.

Friedman, iş ve özel hayat arasında bir denge oluşturmak yerine bu dört alan arasında dinamik bir entegrasyon yaratarak "bütünsel liderlik" hedefine yönelmeyi tavsiye ediyor. Friedman, liderleri problem çözmeye ve deneysel süreçler üzerine yoğunlaşmaya davet ediyor. Öncelikle her alanın belli başlı paydaşlarıyla (işte eş düzeyler ve astlar, evde aile üyeleri gibi) konuşun. Kendinizi daha iyi tanımanızı sağlayacak, kim olduğunuzu, neleri önemsedığınızı irdeleyen sorular sorun. Sonra kişisel hedeflerinizi belirleyin ve bu hedefler ışığında memnuniyet düzeyinizi değerlendirin. Zamanla yeni ritüeller geliştirin, fırsatları değerlendirin veya hayatınızda, dört alanın her biri için koyduğunuz hedeflere katkı sağlayacak değişiklikler yapın.

Yaptığınız denemelerin başarı oranı yükseldikçe bu dört alandaki faaliyet ve hedefleri birleştirmek için daha çok fırsat bulacak, özel ve iş hayatınızda daha iyi bir uyum yakalamaya başladığınızı göreceksiniz. Friedman, bu dört alanın herhangi birinde elde edilen başarının, diğer alanları da besleyebileceğini belirtiyor. Mesela toplumsal amaç taşıyan bir faaliyete farklı beceri ve yeteneklerinizi kullanır ve başarılı olursanız. İşte de benzer bir yetkinlik düzeyine gelebilirsiniz.

Hayalleriniz ve iş ile özel hayat arasında tercih ettiğiniz entegrasyon düzeyi ne olursa olsun, sağlığınıza dikkat etmek ele aldığımız diğer konular kadar önemlidir. Sağlığınızı asla ihmal etmeyin. Bölümü, sağlığınızı korumakta size yol gösterecek sorularla noktalıyoruz.

Sorular: Sağlığınıza Dikkat Etmek

İşinizde şu hususlarla ilgili ne kadar memnuniyet duyuyorsunuz?

- Kişisel üretkenliğiniz nasıldı? Zamanınızı nasıl bölüştürdünüz? Takviminizdeki öncelikler nelerdi?
- Çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlardan gelen talepleri iş saatleri içerisinde cevaplandırdınız mı?
- “Yapmak” ve “düşünmek” arasındaki dengeyi bulabildiniz mi?
- İşinizin ve iş dışındaki hayatınızın önceliklerini kavrayabildiniz mi?
- Sağlık ve enerjinizi istikrarlı şekilde koruma fırsatını bulabildiniz mi?
- İş dışındaki arkadaşlarınızla veya ailenizle yeterli zaman geçirebildiniz mi?
- Sivil toplum kuruluşlarına yeterince zaman ayırabildiniz mi?
- Ruhani yenilenme veya kişisel inançlarınızın gereğini yapma fırsatı bulabildiniz mi?

Sorulara verdiğiniz cevapları gözden geçirin. Özellikle memnuniyetinizin düşük olduğu noktalara daha fazla yoğunlaşın.

- Memnuniyetinizin daha yüksek olmasını engelleyen şey nedir?
- Durumunuzu iyileştirmek için hangi değişiklikleri yapabilir, yeni disiplin veya mekanizmalardan yararlanabilirsiniz?
- Gelişim stratejilerinizi planlamanızda size yardımcı olacak, sonrasında desteğini verebilecek iş arkadaşlarınız, astlarınız, asistanlarınız veya kişisel bir koçunuz var mı?
- İlerlemenizi nasıl ölçümleyeceksiniz, zaman içinde gerekli düzeltme ve iyileştirmeleri yapmak için nasıl bir değerlendirme yöntemi uygulayacaksınız?

Kişinin kendine liderlik etmesi çok bireysel ve hatta yalnız bir yolculuktur. Fakat bunun hem kişisel başarınızda hem de liderlikle ilgili çoğu kitap bu kitabın bittiği yerden başlar ve daha da ilerisine geçmez: “Kendinize, önemli alışkanlıklarınıza ve kendinize liderlik etmenin diğer kişisel ayrıntılarına odaklanın.” Umarız bunu bir amaç değil, amaca götüren araç olarak görürsünüz. Kendinizi geliştirdiğinizde, kolektif kurumsal başarıya ulaşma becerinizi de geliştirir ve ortak hedefler doğrultusunda çok daha büyük bir etki yaratmış olursunuz.

Sorular

- Kendinizi tanıyın. Kendinizi daha iyi tanımlamak adına hangi soruları sormalısınız? Karakteriniz, tavrınız ve becerilerinize dair yapacağınız değerlendirmeyi özgüvenle yapabilecek misiniz? Harici bir görüş almak hani noktada işinize yarar?
- Kendiniz geliştirin. Yeni şeyler öğrenirken hangi yöntemi tercih ediyorsunuz; okumak, sınıf çalışması, işi yaparken öğrenme, akıl hocası desteği ile öğrenme? Seçtiğiniz tarzı geliştirip en iyi şekilde kullanmanın yollarını araştırıyor musunuz? Sonraki birkaç yıl açık ve net öğrenim hedefleri koydunuz mu? Bu hedefleri gerçekleştirmek için plan yaptınız mı?
- Koçunuz olsun. Kendinizi geliştirmenize yardım eden bir yönetici koçunuz veya akıl hocanız var mı? Size ihtiyaç duyduğunuz samimi hatta bazen acı eleştiriler veriyor mu? Koçunuz yoksa iş veya özel hayatınızdaki arkadaşlarınızdan, sizin göremediklerinizi göstermeleri için destek alabilir misiniz?
- Kendinizi paylaşın. Şirketin içinden veya dışından kimselere koçluk veya akıl hocalığı yapıyor musunuz? Lider yetiştirmek için zaman ayırıyor musunuz? Başkalarının gelişimine yardım ederken siz neler öğreniyorsunuz?
- İş dışındaki konulara katkı sağlayın. Şu anda işinizin veya şirketinizin sınırları dışına çıkarak herhangi bir amaca katkı sağlıyor musunuz? Nasıl? Ufkunuzu genişletebilir ve gönüllü faaliyetlerle veya sivil girişimlere katılarak yeni düşünme yöntemlerini öğrenebilir misiniz?
- Kendinize bakın. İşteki sorumluluklarınızı yerine getirmekle aile, arkadaşlar ve ilgi alanınıza giren konular arasında nasıl bir denge kuruyorsunuz? Bu alanlar arasında ödünleşimi bilinçli ve sistemli olarak mı yürütüyorsunuz yoksa zaman içinde kendiliğinden mi gerçekleşiyor?
- Sağlık ve enerji. Kariyerinizde ilerledikçe fiziksel ve duygusal olarak kendinize bakmak için ne yapıyorsunuz? Yoğun çalışma önemlerinden sonra enerjinizi yenilemek için hangi yöntemleri uyguluyorsunuz?

- Hayatınızı ölçümleyin. Sadece bu hafta, bu ay veya bu yıl için değil yaşamınız ve kariyerinizin geneli için esas aldığınız kişisel başarı kriterleriniz neler? Lider olarak yolunuzda ilerlemeye devam ederken bu kriterleri bir perspektif içinde tutmaya nasıl devam edeceksiniz? Daha fazla denge için ne yapabilirsiniz, zamanınızı harcadığınız farklı alanları entegre edebilir misiniz?

Liderlik önemlidir

Liderlik becerisi olmadan büyük ve önemli şeyler başarılamaz.

Liderin imza attığı uygulamalar gösteriyor ki büyük ve karmaşık konular, çok sayıda kişinin kafa kafaya vererek çözümler geliştirmesine ihtiyaç duyar. Liderlik, bu çabaları motive etmek ve aralarında sinerji oluşturmak için gereklidir. Bu tip meseleler, lideri lider yapan birer fırsattır. Başkalarının sizi ittirmesini beklemeyin. Önünüze çıkan fırsatları değerlendirin ve lider olun.

Büyük düşünün ve geniş bir perspektiften bakın

Yöneticilerin raydan sorumlu olduğunu söylemişti. Makas değiştirmek, sınırları daraltıp genişletmek, güzergâh belirlemekse liderin göreviydi. Bir başka değişle liderin düşünce dünyası daha büyük, iddialı ve geleceğe yöneliktir. Lider olmak için on hamle sonrasında öngörebilen usta bir satranç oyuncusu gibi hareket etmeli, bir yandan da rakibin oyununa hemen uyum sağlayabilmelisiniz.

Öte yandan bu, sadece geleceğe odaklanıp şirketin şu anki meselelerini tamamen görmezden gelmek anlamına gelmez. Tam tersine müşteri, çalışan, yatırımcı ve ortaklarınız, başarılı sonuçlar elde etmek için gerekenlerin yerine getirilmesinde ve bugünün işlerinin hakkıyla yapılmasında size güvenir. Bir lider bir yandan bunu yaparken diğer yandan da sonraki adımları hesaplar ve plan oluşturur. Bu süreci farklı boyutlarıyla yönetebilir böylece liderlik farkınızı sergileyebilirsiniz.

Kendiniz ve ekibiniz için dönemsel hedefler belirlerken sıradan ve kademeli iyileştirmelerin ötesine geçin. Şirketin hedeflerini daha hızlı gerçekleştirmek için neler gerektiğini, ekip olarak buna nasıl katkı yapabileceğinizi düşünün. Çalışanlarınızı zorlayarak becerilerini geliştirin, onları başkaları tarafından da fark edilecek yeni bir performans düzeyine çıkarın. Bu hedefleri başarmak için ekibinizle çalışırken önemli konuları öncelik sırasına koymakta onlara yardımcı olun. Diğer birimlerle iş birliği yapın ve herkese bir ekibin nasıl çalışacağını öğretin. Bir başka değişle zaten elinizin altındaki liderlik fırsatlarını değerlendirin ve sonra gözlerinizi daha ileriye dikin.

İşleri delege etmekten korkmayın

Liderlik, fırsatları değerlendirme cesareti ister. Ama bunu yaparken başkalarına güvenmekten de korkmamalı, her şeyi bir başınıza yapmaya kalkmamalısınız. Çok meşgul olmanın insana psikolojik bir rahatlık verdiğini herkes bilir. Ama bu rahatlık “bana her daim ihtiyaç var” şeklinde yapay bir algı yaratır. Bu algıya kapılan lider, gerçek bir liderlik için çok az zaman bulabilir.

Büyük bir meseleyi tek başınıza göğüslemekte ısrarcı olmak sizi çok yorar, bunaltır. O nedenle işleri delege etmeyi öğrenmelisiniz. Temel görevleri ekip üyelerine verebilirsiniz. Ancak bunu yaptıktan sonra müdahaleci olmamalı, her detayı takip hatasına düşmemelisiniz. Sizinle aynı büyük hedefleri kovalayan diğer lider ve profesyonellerle de liderlik yükünüzü paylaşabilirsiniz. İyi fikirleri ve yeni çözümleri bulmak için şirketinizin tüm dip köşesini araştırmayı da öğrenmelisiniz. Aşağıdan hatta dışarıdan gelen çözümlere açık olun. “Kalabalığın bilgeliği” konusuna verilen önem, liderler arasında hızla artıyor. İşleri başkasına devrederken bir miktar riske girdiğiniz doğrudur.

Güvendiğiniz iş arkadaşınız, sizin beklediğiniz kadar iyi bir çalışma sergilemeyebilir. Bazı kişiler, işi delege etmenizi zayıflığınız veya yetersizliğinize yorabilir. Yetki paylaşmak, sizden genç çalışanlara veya şirket dışından yetenekli yabancılara güvenmek, sizde iplerin elinizden gittiği hissini uyandırabilir. Olsun. Büyük etki yaratmak her zaman risk taşır ve bir lider tam tersini düşünmelidir.

Asıl risk; iyi fikirlerden yararlanmama, katkı yapmadığı için motivasyonunu yitirmiş çalışanlar, her şeyi kontrol etme takıntınız yüzünden bir prangaya sıkışma riskidir.

İlham verin, talep edin

Bir lider, büyük hayaller kurabilmeli ve bu hayalleri gerçekleştirmek için risklere rağmen cesaretle yol almalıdır. Aynı zamanda hayallerini, vizyonunu ve amacını başkalarının da sahiplenmesini sağlamalıdır. Liderlik, başkaları eliyle büyük etkiler yaratabilme sanatıdır. Bunun için insanları motive etmelisiniz. Başarmak istediğiniz hedefleri ve bunları gerçekleştirmeye nasıl hizmet edeceklerini çalışanlarınıza anlatmalısınız. İnsanlar başaracakları hedefin; kendisi için, müşteriler için ve belki de dünya için nasıl bir fark yaratacağını bilmek ister. Liderlik ettiğiniz kişilere ilham vermeli, meydan okumalı, onları heyecanlandırmalısınız. Aksi takdirde peşinizden gelmez ve siz ortalarda yokken vizyonunuzu destekleyecek iyi kararları almazlar. “Büyük, tüylü, cüretkâr hedefler” veya “zor hedefler” basit iadeler değildir. Bunlar, ekibinizi ve kurumunuzu bir üst düzeye taşımanızı sağlayacak temel liderlik kavramlarıdır.

Herkesi motive etmek yeterli değildir. Ekibiniz, koyduğunuz hedefi başarmanın zor olduğunu ve çok çalışmak, yaratıcı ve sabırlı olmak gerektiğini anladığında, artık sıra onları sürekli cesaretlendirmeye, teşvik etmeye gelecektir. Lider, çalışanlarının onları bile şaşırtacak başarılarla imza atabileceğine inanır. Bu noktada, 1950’lerin sevilen müzikali My Fair Lady sayesinde meşhur olan “Pygmalion Etkisi”nden söz etmekte yarar var. Çalışanlarınızdan başarılı olmalarını beklerseniz, beklentinizi gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterirler. Onlardan şüphe ederseniz özgüvenlerini yitirirler.

Çalışanlarınızı cesaretlendirirken onlardan büyük taleplerde bulunmanız gerekir. Başarılı sonuçlar beklediğinizi ve bunun için bir ödül almayacaklarını şüpheye yer bırakmayacak şekilde ifade etmelisiniz. Lider için çalışanlarına ilham olmakla onlardan başarı beklemek arasındaki dengeyi bulmak sürekli bir gerilim kaynağıdır. Büyük ihtimalle kariyeriniz boyunca bu gerilimle baş edebilmek için mücadele vermeniz gerekecektir. Herkesin sevdiği iyi adam olmak, kıyak lider olmak çok caziptir. Ford Vakfında Darren Walker’ın yaptığını yapmak, çalışanların gözünün içine baka baka “Performansınız çok kötü, ya becerilerinizi geliştirirsiniz ya da bedelini ödersiniz” demek tabii çok daha zordur. Ne var ki böyle yapmadığınızda iş yapmayan, hiçbir şeyi başaramayan çok “mutlu” bir ekibiniz olur ama bu ne sizi, ne müşterilerinizi, ne de yatırımcılarınızı mutlu eder.

Hatalarınızdan ders alın

Lider için en önemli erdemlerin başında cesaret, risk alabilme, çalışanlarına ilham verme, onlardan talepte bulunmak gelir. Bir miktar alçakgönüllü olmak da bu bağlamda önemli bir erdemdir. Büyük ve iddialı hamlelerde bulunmak ve başkalarına güvenmek bazen fayda sağlamak şöyle dursun bir felakete bile yol açabilir.

Tüm liderler, kariyerlerinde çeşitli hatalar yapar, başarısızlıklar yaşar. Önemli olan, hatalardan ders almayı öğrenebilmek, tökezledikten sonra tekrar ayağa kalkabilmek, bir sonraki sınava daha akıllı ve deneyimli bir lider olarak girmektir. Hatalarınız üzerinde çalışmayı sürdürürseniz zaman içinde daha iyi bir lider haline gelirsiniz. Dom Barton, McKinsey firmasının Güney Kore’deki operasyonunu dönüştürme hedefini uygulamaya koyduğunda denem-yanılma yöntemiyle ilerlemişti. John Lundgren’in Stanley Black & Decker için tasarladığı büyüme stratejisi, Avrupa’da gerçekleştirilecek bir şirket satın almasının başarısızlıkla sonuçlanmasından ekibiyle çıkardığı ders sayesinde beklenenden daha iyi sonuç vermişti. Stan McChrystal da Ortadoğu’daki görevi sırasında yeni bir ağ oluşturma fikrini, ilk başlarda teröristlerin yaşadığı yenilgiler sonucunda geliştirmişti.

Hemfikir bir organizasyon yaratın

Bir liderin cesur olması, riske girmekten korkmaması, çalışanlarını zorlaması ve hatalarından ders çıkarması gerekir. Ama hırslı, kararlı ve en az sizin kadar performans odaklı bir organizasyon kurmaya çalışmak da en az bunlar kadar önemlidir. Daha basit bir ifadeyle hedefiniz, mükemmelliğe ulaşmak konusunda hemfikir bir organizasyon oluşturmak olmalıdır. Büyük bir lider, kimsenin tek başına başaramayacağı hedefler için geniş bir kitleyi sürekli motive eder ve bu kitlede sinerji yaratır.

Başarılı lider, hemfikir bir organizasyon oluşturmak adına, performansı artırmak adına geniş tabanlı kültürel beklentiler de yaratabilir. NCR şirketinin eski yönetim kurlu başkanı Mark Benjamin’i hatırlayın; altındaki müdürlere, acımasız bir dürüstlikle yapıcı geribildirim vermeyi önemsiyor, böylece onların da kendi çalışanlarına aynı şekilde davranacağına inanıyordu. Büyük lider, organizasyondaki herkes için anlam yaratmaya çalışır. Aynı zamanda enerji ve kazanma hırsı aşılar

“E pluribus unum (çokluktan birliğe)” bir ajanda

Kitap boyunca liderliğin çeşitli unsurlarını ve farklı uygulamalarını inceledik. Anlama kolaylığı adına bunları fazla dağıtmadan ele almaya çalıştık. Önerilerimizin bazıları birbirleriyle çelişiyor gibi görünebilir. Örneğin bir yandan çalışanlarınıza ilham veren, onları motive eden bir lider olmanız gerektiğini söylerken diğer yandan onlara acımasız geribildirimler vermenizin önemini anlattık. Başarılı sonuçlar elde etmek ve kısa vadeli performansınızı yüksek tutmak için çok çalışın da dedik, geri çekilip başkalarının öne geçmesine izin verin de... Liderliğin iki seçenekli düşünmeyi gerektirdiğini ilk söyleyen biz değiliz. Nihayetinde bir lider yaptığı her işi ve gördüğü her şeyi (farklı uygulamalar, yeni fikirler ve değişimler) anlamlı kılmak ve bunlar arasında işlerliği olan bir bütünlük sağlamak zorundadır. Bu konu da çalışanlarınıza da örnek olmalısınız.

Liderli için, Amerika Birleşik Devletleri’nin ilk ilkesinden ilham alarak e pluribus unum (çokluktan birliğe) eylemidir diyebiliriz. Liderlik, birçok bileşenin bir araya gelerek tek bir bütünü oluşturmasıdır. Kitapta anlattığımız altı yöntemi ve bunların içindeki adımları birbirlerinden ayırarak uygulayamazsınız. Bir lider olarak başarıya ulaşmak istiyorsanız tüm bu yöntemleri bir arada kullanmalısınız. Bunu nasıl yapacağınız ise size kalmış. Kararınızı verirken şirketin içinde bulunduğu şartları, beceri ve hayallerinizi dikkate alabilirsiniz. Yöntemleri birleştirme şekliniz, günden güne değişebileceği gibi kendinizi geliştirdikçe, yeni şeyler öğrenip basamakları tırmadıkça da değişecektir.

Liderlik, sadece vizyon kurgulama, strateji geliştirme ve parlak beyinli insanları saflarına katma işi değildir. Şirketinize liderlik ederken dolaylı ya da dolaysız olarak sizi, değerlerinizi ve hayallerinizi yansıtan bir sistem inşa edersiniz. Steve Jobs’ın deyişiyle “evrende bir iz” bırakmış olursunuz. Dolayısıyla bu dünyada bir iz bırakabilmenin en iyi yolu liderliğiniz sırasında yaptıklarınızdır.

YÖNETİCİLER İÇİN YENİ BİR BAKIŞ: MUSTAFA KEMAL ATATÜRK'ÜN LİDERLİK SIRLARI

Yazan: Adnan Nur Baykal

Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, bütün özelliklerin toplamında iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir.

Her zaman samimi olalım, bütün duygularımızı samimiliğe, açıklığa ve dürüstlüğe doğru yönlendirelim. İçi başka, dışı başka insanlar vicdan rahatlığı duymazlar.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Olduğunuz gibi görünün, görüldüğünüz gibi olun.
- Başkalarını yanıltan, kendini de yanıltır.
- Şeffaf olun, insanlar ancak o zaman size güvenirler.
- "Doğruya doğru", demekten kaçınmayın.
- Gösteriştten uzak durun.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Kendinizden verdiğiniz hiçbir şey sizden bir şey eksiltmez.
- Çalışanları teşvik edin, destekleyin, rehberlik edin ve başarısızlığa uğradıklarında savunun.
- Çalışanları, "müteşebbis" olarak geliştirin ve destekleyin; zekice risk almalarını teşvik edin.
- Çalışanlara düşüncelerini ve tavsiyelerini sorun. Bu onların perspektiflerini genişletir ve genellikle yaralı fikirlerin doğmasına vesile olur.
- Çalışanlar size sorunu getirirken, çözüm önerilerini de hazırlasınlar.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Bilmediklerinizi bilenlerden öğrenin, başkalarının deneyimlerinden yararlanın.
- Meselenin özüne inin, doğru sorular sorun. Sorularınız basit, dolaysız ve odaklanmış olsun. Cevaplayana somut ve açık bir yanıt vermeye mecbur bırakın.
- Karşınızdaki konuşurken sessiz kalmasını bilin. Sessizlik çoğunlukla karşınızdaki kişiyi daha fazla şeyler söylemeye motive eder. Bu ilave yorumlar genellikle kişinin gerçekte ne düşündüğünü daha doğru yansıtır.
- Bilgi toplamak için her türlü teknolojiden yararlanın, gerekli masraflardan kaçınmayın.
- Bilgi toplayabileceğiniz herkesten yararlanmaya çalışın. Alanınızda şahsen tanımadığınız kişiler hakkında bilgi toplayın.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- İletişime önem verin. Mevcut problemlerin büyük bir bölümü iletişim sorunlarında kaynaklanmaktadır.
- Bilgilendirdiğiniz kişilerin, bilgileri doğru aldıklarından emin olun, bunu kontrol edin.
- Yazılı bilgilendirme, örneklerle, katılımı desteklenmezse amacına ulaşamaz.
- Bilgilendirme alışkanlığını edinmeden, işlerinizi başarılı bir şekilde delege edemezsiniz.
- İş yaptırdığınız kişilerin, doğru bilgi ve tecrübeye ulaşmalarına yardımcı olun.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Kendini bilmeyen, başkalarını da tanıyamaz.
- Başarılarınızı büyütmeyin, başarısızlıklarınızdan ders alın.
- Her şeyi kendinize mal etmeyin. Çalışanların katkılarını tanırsanız, o kişileri yeni başarılarınız için motive etmiş olursunuz.
- Kendinizi de eleştirecek kadar olgun olun.
- Kendinizi devamlı kandırabilirsiniz, başkalarını ise ancak bir süre yanıltabilirsiniz.



“Kumandanların en büyük cesareti, sorumluluktan korkmamaktır.”

“Savaşta yağın mermi yağmuru, o yağmurdan ürkmeyenleri, ürkenlerden daha az ıslatır.”

“Mesele, ölmek değil, ölmekten önce idealimizi yaratmak, yaymak ve yerleştirmektir.”

Mustafa Kemal Atatürk’ten Alınacak Dersler:

- Olaylardan kaçmayın, aksine üzerine gidin. Koşullara ve olaylara körü körüne boyun eğmeyin, onları yeniden işleyin.
- Olumsuz yönde de olsa, zamanında cesur kararlar almasını bilin.
- Zor bir durumla karşılaşırsanız bile azminizden hiçbir şey kaybetmeyin.
- Çözülmesi gerekli büyük bir sorunla karşılaştığınız vakit, o işin gereğinden başka bir şey düşünmeyin.
- Bir yöneticinin daima yapabileceği bir şey vardır; görev ve sorumluluk adamı teslim olmaz.

“Başarılarda gururu yenmek, felaketlerde ümitsizliğe direnmek lâzımdır.”

“Felaketler insanları daima azimkâr, dinç hamlelere sevk eder.”

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Olayların ıstıraplı sonuçlarına göğüs gerebilecek kadar güçlü bir irade olmadıkça bazen iyi düşüncede sonuçsuz kalabilir.
- Bazı zeki ve becerikli yöneticiler, fiziksel ve dayanma güçleri olmadıklarından başarısızlığa uğrarlar.
- Stres altında, normal şartlardaki performanslarını göstermeyen yöneticiler, başarısızlığa mahkûmdur. Çünkü stres, iş hayatının bir parçasıdır.
- Her faaliyette, başlamak ve durmak vakit alır. Bir işe başladığınızda, o işi bitirecek kadar sabır, sebat ve dayanıklılığınız olsun.
- Sevdiğiniz bir işi yaparsanız dayanıklılığınız artar. Sevdiğiniz bir alanda çalışmaya gayret edin.

Mustafa Kemal Atatürk’ten Alınacak Dersler:

- Yanlış bir adım attığınızı fark ettiğinizde, geri çekilmekte tereddüt etmeyin.
- Karşınızdakilerin uyarılarına kulak verin, hatanızda ısrar etmeyin.
- Hatasında ısrar etmemek, hatasız olmaktan daha önemlidir. Çünkü iş yapan hatasız bir yönetici olamaz.
- Devamlı mazeret bulan ve karşısındakinden öğrenmeyen bir yönetici, gelişmeyi ve düzelmeyi önler.
- Bir yönetici devamlı kendini savunuyorsa, çok az şey öğrenebilir veya hiç öğrenemez.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Kendinizi çevreden soyutlama ve yalnız başınıza kalabilme yetkinliğini kazanın. Böylece belli bir konuda uzun uzadıya düşünebilme ve kılı kırk yararcasına kafa yorabilme alışkanlığını kazanırsınız.
- Kendi dışınıza çıkın, kendinizi bir başkasıymış gibi tenkit edin, hatalarınızı ve yanlış davranışlarınızı düzeltin.
- Yazma, not alma ve şekillendirme alışkanlığı edinin. Soyut fikirlerinizi anlatmak için somut örnekler verin.
- İlgilendiğiniz bir konuda, zekânızı o noktaya toplayın, kendinizi tamamen o konuya verin, konuyu kafanızda yaşayın.
- Yapacağınız işleri kafanızda canlandırarak bütün olasılıkları gözden geçirin.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Size söylenen her şeyi, gerçeğin süzgecinden geçirin, başkalarının sizi yanıltmalarına izin vermeyin.
- Herhangi bir kişi hakkında size iyi veya kötü söz söyleyen olursa, bunu dinleyin; fakat gerçek ortaya çıkmadan o sözle hareket etmeyin.
- Görüşmelere her zaman hazır olun; fakat temel isteklerinizden ödün vermeyin.
- Laf altında kalmayın. Aksi taktirde karşınızdakiler size layık olmadığınız bir şekilde davranır, sizi aptal yerine koymaya çalışırlar.
- Emrivakiye fırsat vermeyin. Aptalca kurnazlık yapanlar, bunun geçerli bir yöntem olmadığını anlasınlar.

Mustafa Kemal Atatürk’ten Alınacak Dersler:

- Davranışlarınızda esnek olun, peşin hükümlerle hareket etmeyin.
- Bir olay hakkında geniş boyutlu düşünün ve çözüm alışagelmemiş de olsa uygulamaya koyun.
- Davranışlarınız, düşüncelerinizin uygulanmasını kolaylaştıracak şekilde esnek olsun.
- Çok yönlü olun. Bir alandaki problemin çözümü için, başka alanlardaki bilgilerinizi kullanın.
- Yapmak istediğiniz büyük değişiklikleri bir defada değil, adım adım uygulayın.

Mustafa Kemal Atatürk’ten Alınacak Dersler:

- Espri anlayışınız çoğu zaman problemlerin çözümünü kolaylaştırır.
- Espri anlayışınız gelişmiş ise kendinizi sorgulamanız ve yargılamanız mümkün olur.
- Espri anlayışınız zekânızı keskinleştirir.
- Espri anlayışınız, karşınızdakilere mesajlarınızı kırıncı olmadan aktarmanızı sağlar.
- Espri anlayışınız sayesinde zor bir durumdan kurtulabilirsiniz.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Ele aldığınız bir problemi çözerken, o iş o an için sizden fedakârlık istiyorsa katlanın. Yoksa problemi çözme şansını kaybedersiniz.
- Fedakârlığınız sayesinde bir problemin çözüm sürecinde bir daha yakalayamayacağınız fırsatları yakalayabilirsiniz.
- Hiçbir büyük iş kendi kendine olmaz. Bir eserin büyüklüğü, bu uğurda yapılan fedakârlıklarla orantılıdır.
- İçinde fedakârlık olmayan hiçbir başarı yoktur.
- Mücadele eğer bir zaferle bitmezse, yapılan fedakârlıklar dikkate alınmaz.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Hadiselerden ürkmeyin, meydana gelen hadiselerden gerçekleri çıkararak derhal tedbirlerinizi alıp istifadeye çalışın.
- Gerçekçi olun, ölçülü davranın, aşırılıktan kaçının, dikkatsiz adımlar atmayın.
- Hiçbir şeye körü körüne inanmayın. Hayalperest olmayın, kendinizi aldatmayın. Kalıplaşmış düşünceleri şüpheyile karşılayın.
- Gerçekler ne kadar acı olursa olsun, olayları oldukları gibi değerlendirin.
- Körü körüne idealist olmayın, yanlış beklentileri olan başarıya ulaşamaz. Kupkuru realist de olmayın; bununla kalan hamle yapamaz. Teker teker ikisi de olun. İdealizmle realizmi birleştirin.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Kendinize güvenin, hangi işin aksak tarafını görürseniz “ben yaparım” diye ileri atılın.
- Bir kişi ne kadar değerli olursa olsun, kendisini ancak zor işlerde geliştirebilir.
- Bir göreve talip olan, genellikle hazırlıksız birine göre, o göreve sahip olma ve başarı şansını artırır.
- Haklı olarak talip olduğunuz görevler, yetkililerin sizi daha gerçekçi olarak değerlendirmesini sağlar, onlara bilmedikleri yönlerinizi gösterir.
- Yükselme hırsı gözünüzü köreltmesin, yapamayacağınız bir işe talip olmayın.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Sözlerinizi ve yaptıklarınızda tutarlı olun. Söylediklerinizi, yaptıklarınızla destekleyin.
- Yapamayacağınız şeyleri asla telaffuz etmeyin. Söylediğiniz şeyleri de muhakkak yerine getirin.
- İnandırıcı, birleştirici ve toparlayıcı bir insan olun.
- Bilginizi ve tecrübenizi diğer insanlara gösterebilecek fırsatlar yaratın. Bu başkalarının size güvenmelerini sağlar.
- Siz kendinize saygı gösterip yaptığınız işi severseniz, bu işte başarılı olursunuz. İnsanlar da size güvenir.

“Ben hayatımın hiçbir anında karamsarlık nedir, tanımadım.”

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Kendinizi asla ümitsizliğe, yeise kaptırmayın. Bezginlik ve kötümserlikten kaçının.
- Başkasından ne yardım ne de destek bekleyin.
- Kendinize güvenmezseniz karar vermekte çok zorlanırsınız.
- Yapmamak, yapamam demek; benliğimden, varlığımdan vazgeçtim, beceriksizliği ve yeteneksizliği kabul ettim demektir.
- Kendinize güvenirseniz, bilgi ve yeteneğiniz dahilindeki her şeyi yapabilirsiniz.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Hiçbir şeyi olurlarına veya tesadüfe bırakmayın. Olacakları, çok önceden görüp gerekli tedbirleri alın. Görüleceğiniz kişilerin özelliklerini, alışkanlıklarını daha önceden araştırın.
- Eksik tedbirlerle teşebbüse geçmeyin. Yapacağınız işi inceden inceye hazırlayın, fikren hazırlanın. Önemli işler ve başarı, hazırlıksız kazanılmaz.
- Her zaman ihtimallerin en uzağını ve en ağırını, en ince ayrıntılarına kadar masaya yatırın, göz önüne alın, ona göre hazırlıklı bulunun.
- Her şeyi yapmadan önce, iyice ölçüp biçin.
- Üzerinize aldığınız işlerde gafil avlanmayın, tehlike belirmeden önce tedbirlerinizi alın.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Hedefi gözden kaçırdığınız anda, engelleri gözden kaçırmaya başlarsınız.
- Hedeflerinize adım adım yaklaşmaya çalışın, gelişmeleri sürekli kendi hedefinize doğru yönlendirin.
- Hedeflerinizi uzun düşünce ve hesaplardan sonra, gayet net bir biçimde tespit edin.
- Hedeflerinizin, gözünüzde canlandırabileceğiniz veya kolaylıkla ölçebileceğiniz bir şekilde olmalarına itina gösterin. Hedefleriniz ölçülebilir, iddialı, fakat erişebilir olmalıdır.
- Sadece sınırlı sayıda hedefe aynı anda ulaşabiliriz. Aynı anda birçok hedefiniz olması, hiçbir hedefiniz olmaması kadar kötüdür.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Kafanızda binbir fikirle, içiniz binbir ihtirasla kaynasa da hiçbir zaman aklınızın yolundan şaşmayın. Ayrıntıları gözden kaçırmayarak her şeyi hesaba katın.
- Hesap adamı mantığınız olsun. Yapmayı tasarladığınız işlere girişmeden önce, bütün ihtimalleri göz önüne alarak, gayet titiz ve etraflı incelemede bulunun.
- Hiçbir şeyi tesadüfe bırakmayın. Her işin en ince ayrıntılarını bile önceden düşünün. Çeşitli ihtimalleri çok iyi hesap edin ve en iyi görüneni cesaret ve keskinlikle uygulayın.
- Her işte kesin rakam ve ayrıntı isteyin. Mücadelenizin hududunu tayin edin.
- Mantıklı, hesaplı ve dengeli bir ihtiras adamı olun. Cesaret ile ihtiyatı bağdaştırmasını bilin.

“Düşünce akımlarına karşı düşünceye dayanmayan güçle karşılık vermek, o düşünceyi ortadan kaldırmaz. Herhangi bir insanla konuşulduğu zaman, onun herhangi bir fikrini kuvvet zoru ile reddederseniz, o ısrar eder. İsrar ettikçe kendi kendini anlatmakta çok daha ileri gidebilir. Bu nedenle düşünce akımları cebir ve şiddetle yok edilemez, tersine güçlendirilir.”

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Bir fikri yanınızdakilere kabul ettirmek de en az, o fikrin isabetliliği kadar önemlidir. İnandığınız bir düşünceye, karşınızdakini de aynı ölçüde ve ehemmiyette inandırın.
- Tartışmalarda hasmınıza saldırmayın. Karşı tarafın ileri sürdüğü kanıtları birer birer ele alıp çürütün.
- Kendi fikirlerinizi kabul ettirmek için sabır ve tahammül gösterin; ancak böyle yaparsanız çevrenizi, kendi düşüncelerinize sürükleyebilirsiniz.
- Kandırmadan ikna edin. Fakat fikirlerinizi başkalarına kabul ettirirken, onlara da kendi istediklerini elde etmiş oldukları izlenimini verin.
- Tartışmalara, görüşmelere iyi hazırlanın. Size inançsız, umutsuz, panik yaratıcı ne kadar soru yöneltirse yöneltilsin, soğukkanlılıkla cevap verin, itirazları inandırıcı şekilde yanıtlayın.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Hayatın her safhasında, önceden düşünülemez durumlar çıkabilir. Böyle durumlarda vakit kaybetmeden kararlar alarak bunları uygulayıp, durumu istenilen yönde geliştirmek gerekir.
- Proaktif yöneticiler, problemleri büyümeden teşhis eder, bunları fırsat olarak değerlendirir, inisiyatifini kullanır ve sorunları çözer.
- Önceden tespit edilememiş durumlarda, ortaya bir fırsat çıkarsa vakit kaybetmeden inisiyatifinizi kullanıp gerekeni yapın.
- Bir problemin çözümü için en uygun zamanı ve zemini yakaladığınızda, eldeki bilgilerin eksikliğine, prosedür gereklerine bakmadan, kararınızı uygulamaya koyun.
- Fırsatlar kaçır gider. Bir fırsatı yakaladığınızda, hemen onu değerlendirmeniz gerekir.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Yöneticinin malzemesi insandır. İnsan karakterini ve davranışlarını çok iyi tanıyın.
- Çevrenizi çok iyi gözlemleyin. Çalışanların davranışlarından ve düşüncelerinden, onları değerlendirme imkânı yaratın.
- Küçük, can alıcı bir örnekle, bir yöneticiyi diğerlerine tanıtmalarını bilin.
- Herkesi en çok işe yarayabileceği yerde kullanın.
- Kişilerin özellikle stres altındaki davranışlarını inceleyin.
- Milletin hayatı tehlikeye maruz kalmadıkça, harp cinayettir.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- İnsan sevgisine sahip olmayan bir yönetici başarılı olamaz.
- Hangi konumda olurlarsa olsunlar, kadın erkek herkese insanca muamele edin.
- Liderlerin malzemesi insandır. İnsana değer veren lider, çalışanlardan bir başarı bekleyebilir.
- Şirketleri, teşkilatları yaratan insandır. Yeni bir teşkilat kurarken, işin mali yönünden de önemli olan, doğru insanları bulabilmektir.
- Yapılacak işlerde, bu işi yapacak kişilerin özelliklerinin o işe uygun olup olmadıklarına dikkat edin.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Hayatta zor ve mümkün olmayan bir iş yoktur, yeter ki siz buna inanın.
- Ne istediğinizi gayet iyi bilin, istekli iseniz bütün engelleri aşarsınız.
- Heyecansız bir enerji, büyük bir eser yaratmaz.
- İnanmadığınız bir işi yapmayın, yaptığınız işe bütün enerjinizi verin.
- Yaptığınız işlerin doğruluğuna inanıyorsanız karşınızdakilerin sizi tenkit etmesine katlanın.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Yaptığınız işlerdeki başarınız, işinizdeki başarı kadar, çevrenizin bu başarıyı algılamasına bağlıdır.
- Düşüncelerinizi çevrenize açıklamak için, bir rastlantıdan, bir olaydan yararlanın.
- Başarı, ancak o işle ilgili tüm çevrenin aynı noktaya odaklanmasıyla mümkün olur.
- Çevrenizi yaptığınız işlere ikna eder, inandırırırsanız işlerin daha kolay başarılmasını sağlarsınız.
- Çevreyi harekete geçirebilmek için, etrafınızdakilerin düşüncelerini ifade etmelerine fırsat yaratmanız gerekir.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- İçinde bulunduğunuz durumu çabuk kavrayın, zamanı gelir gelmez çabuk karar verin ve kararınızı enerjik bir biçimde uygulayın.
- Karar ve harekette çabukluk, karakterinizin bir özelliği olsun.
- Süratli intikal ve çabuk karar verme, başarının anahtarıdır. Çabuk karar gerektiren durumlarda gecikerseniz, şartlar değişeceği için, gecikmiş kararınızla sorunu çözemezsiniz.
- Çabuk düşünün, çabuk ve kesin karar verin, çabuk hareket edin.
- İçinde bulunduğunuz durum acil bir karar gerektiriyorsa, elinizdeki bilgilerin eksikliğine ve yanlışlığına bakmadan, o an için en doğru kararı vermeye çalışın.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Cesaretli kararlar vermeye hazır olun. Kararlarınız açık olsun. Bir kere karar verdikten sonra, onu tatbik ettirebilmek için tüm gayretinizi gösterin.
- Karar vermek için sağlam esaslar ve rakamlara dayanın. İnce hesaplardan ve uzun yargılamadan sonra karar verin. Durumu her açıdan görerek, her şeyi tartarak inceleyin.
- Son ve kesin kararı verebilmek için her şeyi, en küçük ayrıntıyı bile gözden kaçırmadan dikkatle inceleyin.
- Kesin kararınızı verinceye kadar, hiç hoşunuza gitmeyecek fikirleri dahi sonuna kadar dinleme sabrını gösterin. Kesin kararınızı da herkesle beraber, herkesin inandığı, ortaklaşa bir karar haline sokun. Aldığınız kararları "arkadaşlara verdiğiniz kararlar" şekline getirmeye çalışın.
- Önemli kararlarda "geç kalmamak" kadar "erken davranmamak" da önemlidir. Karar vermek için tam vaktini seçin.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Düşüncelerinizi, karşınızdakinin en kolay anlayabileceği şekilde ifade edin.
- Her sözünüzü tartarak söyleyin. Sözünüzü esirgemeyin, dolambaçlı yollara sapmayın, kısa ve kesin konuşun.
- Düşüncelerinizi yazıya dökmeyi alışkanlık haline getirin.
- Duyguları coşturmaktan sakının, akla hitap edin. Güzel sözlerin parlaklığının ardına saklanmayın.
- Her sözünüz belli bir amaca yönelik olsun. Düşüncelerinize tam hâkim olarak konuşun.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Marifet iltifata tâbidir. Başarılı olan kişileri mükâfatlandırır ve takdir edersiniz, onları motive eder, daha faydalı olmalarını sağlarsınız.
- Çalışanları hislerinize göre değil, yapmaya muktedir oldukları işlere göre değerlendirin.
- Size karşı olan kişilerin başarılarını da tarafsız olarak yargılayın.
- Çalışanları size davranışlarına göre değil, yaptıkları işlerdeki başarılarına göre değerlendirin.
- Herkesi tüm artılarıyla ve eksileriyle görün.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Gözünüzden büyük, küçük hiçbir şey kaçmasın. İşleri derinlemesine ele alın. En küçük ayrıntının bile üzerinde özenle durun, ama hiçbir zaman ayrıntılara saplanıp kalmayın.
- Yaptığınız şeylerde bütüne hizmet etmeyen kısımları çıkarın. Her ayrıntı vazgeçilmez olsun.
- Zihniniz hassas olsun. Gözünüzden, aklınızdan hiçbir şey kaçmasın. En basit şeylerden çok önemli sonuçlar çıkarmasını bilin.
- Önemsiz sayılabilecek olayları bile irdeleyin ve bunlardan ders çıkarın. Önemsiz sayılan dikkatsizlikler, insanları umursamazlığa alıştırır.
- Bir şeyin değerini azaltmadan, hatta artırarak, ne kadar sadeleştirirseniz o denli mükemmele yaklaşırsınız.

"Hata tekrar edildiği zaman suç olur."

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Haklı olsun olmasın, her kim size samimi olarak inandığı bir konuda itiraz ederse memnun olun ve sükûnetle onu dinleyin.
- Şahsen kızdığınız konularda bile, karşınızdakini sonuna kadar tahammülle dinleyin ve fikrini açıkça söylemesine müsaade edin.
- Hissi davranıp gereksiz bir sürtüşmeye girdiğinizde, sonradan olayı serinkanlılıkla değerlendirerek, gerekli düzeltmeleri yapmaktan kaçınmayın.
- Haksızlıklara müsamaha göstermeyin, kindar da olmayın.
- İnsan kaybetmek kolay, insan kazanmak zordur. Karşınızdakiler art niyetli olmadıkça, onlarla faklı düşüncelerde hasımlaşmaya değil, ortak konularda uzlaşmaya çalışın.

"İnsanların yaşamına, çalışmasına egemen olan güç, yaratma ve icat etme yeteneğidir."

"Baştaki insanlar, baştaki insan çalışmaktan vazgeçerse, diğerleri de durur. Bu bir kuraldır."

"Verdiğiniz emrin yapılmasından emin olmak istiyorsanız, ta en son gerçekleştirme ucuna kadar, kendiniz onun başında bulunmalısınız."

"Yalnız tek bir şeye ihtiyacımız vardır: Çalışkan olmak. Servet ve onun tabii neticesi refah ve saadet, yalnız ve ancak çalışanların hakkıdır."

"Neticesiz uğraşmak, çalışma sayılmaz. Hiçbir şey yapmamak veyahut neticesiz, manasız şeyler yapmak, çalışma kanununa karşı büyük kabahattir."

"Bir Amerikalı kadın gazeteci, Atatürk'e:

- İşlerinizde nasıl başarılı oluyorsunuz? diye sormuş ve şu cevabı almıştı:

- Ben bir işte nasıl başarılı olacağımı düşünmem. O işe neler engel olur? diye düşünürüm. Engelleri kaldırdım mı, o iş kendi kendine yürür."

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Mücadeleden zevk alın. Hayatta başarı, mücadelede başarı demektir.
- Tükenmez bir enerjiniz, sonu gelmez bir mücadele aşkınız olsun. Hiçbir zaman üşenmeyin. İnsanların içine sokularak nabız yoklayın, havayı koklayın.
- Çalışmalarınızda zaman, mekân hatta imkân mefhumlarıyla ilgili olmayın. Hangi şartlar altında olursanız olun, bir vazife karşısında bulununca, hiç vakit kaybetmeden onun gereğini yapmaya çalışın.
- Meraklı olun. Meraklı olduğunuz konuya, kafanızın bir tarafı ile değil, bütün benliğinizle girin.
- Kendinizi işinize verin, işinizde ciddi olun. En küçük ayrıntıyı bile takip edin. Hesapların ayrıntılarına girin.

-Efendiler, size şunu söyleyeyim ki, devrimci Türkiye Cumhuriyeti'nin benim kişiliğimle daim olacağını sananlar çok aldanyorlar. Türkiye Cumhuriyeti, her anlamı ile büyük Türk Ulusu'nun öz ve aziz malıdır. Değerli evlatlarının elinde daima yükselecek, sonsuza kadar var olacaktır. Atatürk yüzüne karşı övülmekten hoşlanmak şöyle dursun, herhangi bir iyiliğinden dolayı kendisine teşekkür edildiği zaman bile sıkılır, utanır, hemen sözü değiştirirdi.

"Cumhuriyet'in on ikinci yıldönümü için birçok döviz hazırlanmıştı: 'Atatürk bizim en büyüğümüzdür', 'Atatürk bu milletin en yükseğidir', 'Türk Milleti asırlarından beri bağrından bir Mustafa Kemal çıkardı' gibi listesini gözden geçiren Atatürk, hepsini çizdi, şunu yazdı: 'Atatürk bizden biridir.'

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Gösterişe önem vermeyin. Tevazudan, tabiiyetten ve samimilikten ayrılmayın.
- Mütevazı insanlar çevreden ve çevrenin desteğinden kopmazlar.
- Başarı bir grupla birlikte gelir. Başarıyı onlarla paylaşmazsanız grup dağılır.
- Etrafınızdaki kişiler sizi kendilerinden biri olarak görürlerse, sizi benimserler.
- Başarılı insanları, çevrelerindeki "kraldan çok kralcı insanlar", mütevazılıklarından ayırarak gerçeklerden koparmaya çalışırlar.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Herhangi bir mesele hakkında vazifeli ve ilgililerin görüşlerini dinlemeden, hatta onlarla müzakere ve münakaşa etmeden, karar vermeyin ve kendi görüşünüzü açıklamayın.
- Ele aldığınız konuyu, fikir teatileriyle iyice gözden geçirin.
- Dinlemesini, muhatabınızın fikirlerini iyice zaptetmesini bilin.
- Herkesi sonuna kadar söylemekte serbest bırakın. Kendi fikirlerinizle taban tabana zıt fikirleri de dinlemesini bilin.
- Yaşamdan aldığınız derslerden yararlanın. Öğrenme hayat boyu sürmelidir.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Bir işte yanınızdakileri motive etmenin en etkili yolu, o işte sizin öncü olmanızdır.
- Sizin bizzat yaptığınız şeyleri, çalışanlarınız inanarak yaparlar.
- Öğüt verdiğiniz şeyleri eylemlerinizle destekleyin, ancak o zaman inandırıcı olursunuz.
- İlk defa yapılacak veya cesaret gerektiren işlerde ilk adımı daima siz atın.
- İnsanlar çoğu zaman ağızdan çıkan laflara değil, davranışlara önem verirler.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- İşler takımlarla, gruplarla yapılır. Bu gruplar bir araya gelip örgütü oluştururlar. Kurulmuş örgütü harekete geçirmek kolaydır.
- Başarı, tek bir kişinin gayretiyle değil, tüm çalışanların ortak gayretlerinin bir sistem içinde müşterek bir hedefe yönltilmesiyle ve takım çalışmasıyla mümkün olur.
- Teşkilat içinde, herkesin yeteneğinden gerektiği gibi istifade edin.
- Bir düşünceyi hayata geçirmek için, bu düşüncenin hedeflendiği bir teşkilat kurun.
- Planlanması iyi yapılmış bir iş, başarıyla işleyişine, herhangi bir yöneticinin veya bazı çalışanların geçici yahut sürekli yokluğunda da devam edebilmelidir.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Yaptığınız işlerde prensiplerinizi olsun ve sizde bu prensiplere uygun hareket edin. Ancak o zaman inandırıcı olursunuz.
- Kısa vadede size zarar verse de tutarlı olun, uzun vadede siz kazanırsınız.
- Belli prensipler etrafında alışkanlıklarınızı disiplin altına alın. O zaman prensiplerinizi hayatınızın bir parçası olur ve hedefe ancak bu şekilde ulaşabilirsiniz.
- Ancak prensipleri olan kişiler, başkalarının prensiplerine saygı gösterirler.
- Prensipleri olan kişi tutarlıdır. Tutarlı olan kişilerin beklentileri karşılamak mümkündür.

"Tatbik eden, icra eden, karar verenden daima daha kuvvetlidir."

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Ele aldığınız konuyu iyice gözden geçirip konuyu bütün olasılıkları içinde inceleyin ve en uç noktalarına varıncaya kadar aydınlatmaya çalışın. Bir problemle uğraşmak, hiç ara vermeden o konuyu düşünmek demektir.
- Problemlere çözüm aramadan önce, problemleri doğru tanımlayın. Çoğunlukla problem çözmenin en zor kısmı, gerçek problemin ne olduğunu bulmaktır.
- Büyük problemleri daha ufak ve daha az ürkütücü problemlere bölün. Problemi parçalarına ayırdığınızda, meşgul olunması gereken gerçek problemi daha kolay tanımlarsınız.

- Geniş çözüm yollarına açık olun. En karışık sonuçları, en basit yollarla elde etmeye çalışın. Sorunun daima en basit çözümünü bulun.
- Bir işe başladığınız vakit, onun sonunu görmeden rahat etmeyin.

"Disiplinsiz insan hayatta başarılı olamaz, olsa bile bu başarısı devamlı olmaz."

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Kafanızda binbir fikir olsun, içiniz binbir ihtirasla kaynasın, fakat hiçbir zaman aklınızın yolundan şaşmayın. Yapacağınız işin programını kafanızda çizdikten sonra uygulamaya koyun.
- Plan, hedefe ulaşmak için bir yol haritasıdır. Planı yaparken, hedeften geriye doğru gelin. Planlamayı başaramazsanız, başarısızlığı planlarsınız.
- Hiçbir şeyi oluruna veya tesadüfe bırakmayın. Uygulaması mümkün olan fikirlerinizi kademe kademe tatbik edin.
- Her hareketiniz, hesaba dayalı bir planın uygulaması olsun.
- Hiçbir program bir anda uygulamaya konamaz. Programınızı fazlara bölün.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Hiçbir zaman sıra adamı olmayın. Başarınız, ancak yeteneğiniz ve vizyonunuzla sınırlıdır.
- Bir şeyin yapılmamış olması, yapılamayacağının ispatı değildir. Eski problemlere de yeni çözümler arayın.
- Zoru zorlayın. Heyecanlı hedeflerin, iddialı problemlerin üzerine gidin.
- Kendinizi başkalarının sınırlarıyla sınırlandırmayın.
- Yaptığınız işlerde "ilk" olmaktan çekinmeyin.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Tüm riskleri değerlendirdikten sonra, başaracağınıza inanıyorsanız, sorumluluk almakta tereddüt etmeyin.
- Sorumluluk almaktan çekinmeyen kişilere yetki verilir.
- Sorumluluğu alan kişilerin karara katılmaları sağlayın. Onlara danışmadan karar vererseniz, onlar bu kararlar için sorumluluk duymazlar.
- Çalışanların sorumluluklarını anladıklarından emin olun ve yaptıkları işin sonuçları için onları sorumlu tutun.
- Size bağlı, sorumluluklarını aldığınız kişilerin hata yapmalarını önlemeye çalışın.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Yapacağınız her şeyi bir savaşı yönetir gibi tasarlayın. Hiçbir şeyi unutmayın. Teşebbüs gücünüzü çeşitli hedeflere yöneltmekten kaçınarak bir noktada toplayın.
- Hiçbir işinizi şansa bırakmayın. Bir satranç oyuncusu gibi her olasılığı önceden kestirin ve rakiplerinizin her hamlesini inceden inceye hesaplayın, şansı ondan sonra buna ekleyin.
- Yanlış bir projeden düzgün bir şekilde çekilebilmek, zafer kadar önemlidir.
- Her önerinizi, her adımınızı bir süre kafanızda saklayın; uzun uzun düşünün, iyice olgunlaştırın, sonra ortaya koyun.
- Bir öneriyi çevrenize nasıl kabul ettireceğinizi, etkilerinin ne olacağını hesaplayın, ancak ondan sonra gündeme getirin.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Geleceği tahmin etmeye çalışın. Geçmişin bugüne evrilmesini inceleyip bugünün geleceğe nasıl yansıtacağını tahmin etmeye çalışın.
- Keskin bir görüş ve yanılmaz bir muhakemeyle doğabilecek fırsatları önceden görmeye çalışın.
- Hadiseleri muhtemel gelişmeler çevresinde değerlendirin.
- Rakiplerinizin muhtemel hareketlerini önceden sezme kabiliyetini edinin.
- Sorunları daha ortaya çıkmadan tespit edin ve tedbirlerinizi alın; çünkü geciktiğiniz vakit, sorunları çözmek zorlaşır.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Düşüncelerinize sınır koymayın, asla dar kalıplar içinde düşünmeyin. Her konuyu kendi bütünlüğü içinde ele alın. Bir olayı her açıdan, her şeyi tartarak inceleyin, her şeyin özünü bulun, hiçbir zaman ayrıntılara saplanmayın.
- Yapmayı düşündüğünüz işin en aşırı ve en yumuşak biçimlerini ve onlar arasındaki türlü başmakları gözden geçirin, inceleyin. Böylelikle girişilecek işin bütün yönlerini aydınlatır, imkânları ve imkânsızlıkları belirleyip en uygun yolu seçebilirsiniz.
- Düşünceleriniz yaptıklarınızın, yaptıklarınız ise düşündüklerinizin yönlendiricisi olsun. Düşündüğünüz şeyleri hayata geçirmek için harekete geçin.
- Hadiselerden, gelişmelerden, yeniliklerden ve fırsatlardan azami şekilde faydalanmasını bilin.
- İleriye dönük olun, yaratıcı düşüncelerinizle gelişmeleri hedeflerinize uygun olarak yönlendirin.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Yönetmek meydan okuyan, heyecanlı ve ödül vaat eden bir meslektir. Büyük yöneticilerin misyonları, küçük yöneticilerin istekleri olur.
- Üzerinde kesin inanca vardığınız düşüncelerinizi, ne kadar güç ve tehlike olursa olsun başarıya ulaşıncaya kadar takip edin, peşini bırakmayın.
- İyi bir yönetici, iyi bir vazife adam olduğu kadar, heyecanlı bir şevk adamı da olmalıdır. Yönetenler ve yönetilenler birbirini sever, inanır ve desteklerse çok zor işler, hatta mucizeler gerçekleşebilir.
- Sizin onayınıza gelen işlerin, asıl görevlilerce enine boyuna incelenmiş, üzerinde konuşulup münakaşa ve icabında kendileri tarafında müdafaa edilebilecek bir karara bağlanmış olarak arz edilmesini isteyin.
- Kısa sürede çok iyi bir yönetici olamazsınız. Bu sürekli gelişme isteyen, hayat boyu devam eden bir süreçtir. Daha az kaynakla, daha az zamanda, daha çok şeyler başarabilmelisiniz.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Davranış ve çalışmalarınızda gecikmeye yer vermeyin, süratli olun, gerekirse dönüş yapmayı da bilin.
- Zemini ve zamanı kollayın.
- Görevlerin tamamlanması için mutlaka süre koyun. Konulan son süre, genellikle istenilen sonuçların elde dilmesini sağlar. Süresi konulmamış bir görev vermeyin.
- Konulan süreler ayrıca çalışanların işlerine öncelik vermelerine yarar.
- Görevin süresi çalışan kendi saptarsa, o işin gerçekleşmesi için canla başla çalışır.

Mustafa Kemal Atatürk'ten Alınacak Dersler:

- Kararınızı vermiş olsanız bile en uygun zamanı beklemeyi bilin, hiçbir şeyi tesadüfe bırakmayın. Her kararı ne erken ne geç, zamanında alın.
- Telaş ve aceleyle çıkmazlara saplanmayın. Zamanını, beklemesini bilen sabrınız olsun, her merhaleyi ne erken ne geç, tam zamanında aşın.
- Tasarladığınız işlerden herhangi birinin gerçekleştirme sırası geldi mi bu fırsatı bir an bile kaçırmayın. Büyük başarılar, bazen bir an içinde ortaya çıkan ve derhal istifade edilmediği takdirde yok olacak bir fırsat meselesidir.
- Gerektiğinde kenara çekilmesini bilin. Bazen sizden üst makamda bulunan ikinci sınıf insanların arkasında kalıp zamanınızı kollayın.
- Zamanı gelmiş bir fırsatı kaçırmayın, zamansız olan hiçbir şeyi zorlamayın. Her vakit el geçmeyecek fırsatları tam sırasında yakalamayı, onlardan sonuna kadar faydalanmayı bilin.

Bu kitapla ülkemizin yöneticilerine vermek istediğim üç mesajı burada somut bir şekilde açıklamakta yarar görüyorum:

1.MESAJ:

Bir yöneticinin özelliklerinin toplamıdır.

Aynı çevreden gelen, aynı eğitimi alan iki kişide biri, aynı ortamda özelliklerinin farklılığı nedeniyle diğerine kıyasla daha az veya daha çok başarılı olur.

Aslında bu özellikler sadece doğuştan gelmez, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde geliştirilebilir. Bu özelliklerimizi zenginleştirmek, bilinçli olarak üzerlerine gitmekle mümkündür.

Bir yönetici, bir lider için hedef bazı özelliklerde çok iyi olmak yerine tüm özelliklerde iyi olmaktır.

2.MESAJ:

Kendimize güvenelim, kendimizi geliştirelim, her şeyi kendimizden bekleyelim.

Amerikalı ve Avrupalı yöneticilerle karşılaştırdınca, ülkemiz yöneticilerinde bir öz güven (kendine güvenme) eksikliği gözlenmektedir. Unutmamamız gerekir ki başarı önce insanın beyninde oluşur. Ancak “başaracağım” diyen kişi başarılı olur.

3. MESAJ:

Binlerce yıllık bir yöneticilik geleneğimiz var, bunun bilincinde olalım ve buna sahip çıkalım.

Avrupalıların ve Amerikalıların bilimde, buluşlarda geçmişleri bizden zengin. Fakat bizim de “yöneticilik geleneğimiz” onlarınkinden daha zengin. Binlerce yıl dünyanın çeşitli yerlerinde devletler kurup yönetmişiz.

Futbolda bugün dünyanın her yerinden teknik adamlar siyahi futbolcu transfer etmek için Afrika’ya gidiyorlar. Bu futbolcuların genleri, kasları futbola çok uygunmuş. Bizim de genlerimiz, kaslarımız yöneticiliğe çok uygun. Yöneticilik bir dile benzer ve bu dile karşı bizde kulak dolgunluğu var. Ülkemizden dünyaca başarılı iş adamları, yöneticiler çıkıyor. Bugün Kemal Şahin gibi başarılı iş adamları Avrupa’da “Yılın İş adamı” ödüllerini alıyor ve yurt dışında yanında binlerce Avrupalı ve Amerikalı çalıştırıyor.

Yabancı şirketler özellikle Orta Asya ve Doğu Avrupa’daki şirketleri için yöneticiler aradıklarında Türk yöneticiler gündeme geliyorlar.

Eğer yabancı şirketler, Amerika ve Batı Avrupa için özellikle Türk yöneticiler aramaya başlamışlarsa geçmişimize, tarihimize karşı sorumluluğumuzu yerine getiriyoruz demektir. Türk yöneticilerin dünyanın her tarafında aranılır hale geldikleri günlerin özlemiyle, bütün yöneticilerimizin, hayatlarını bilançolarını çıkarırlarken, Mustafa Kemal Atatürk’ün şu sözlerini hatırlamalarını dilerim.

“Mesudum; çünkü muvaffak oldum.”

HİZMETKAR LİDERLİK

Yazan: Yazan: Dr. Buket Akdöl

20. Yüzyılın ortalarından itibaren yaşanan değişimler sonucu, geleneksel liderlik yaklaşımlarının günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılamaması; daha insan odaklı, kısa dönem karlılığın üzerinde etik değerlere önem veren liderlik yaklaşımlarının gündeme gelmesi şaşırtıcı değildir. Farklı toplumlarda ve sektörlerde hizmetkar liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan, daha yaratıcı ve etkin iş yapma potansiyellerini geliştiren ve çalışanları güçlendiren bir liderlik tarzı olarak önem kazanmaktadır.

20. Yüzyılın ortalarından itibaren yaşanan demografik, sosyal ve teknolojik değişimler önceki yüzyılın geleneksel organizasyonlarını dönüştürmüştür; inovasyon, yaratıcılık, müşteri tatmini gibi konular süreçlerin standardizasyonu, etkinliği ve verimliliği kadar önemli kavramlar haline gelmiştir. Bu organizasyonlarda çalışanların yaratıcılığı ve entelektüel sermaye önemli bir konu haline gelmekte ve çalışanın ihtiyaçları ile organizasyonun çıktıları arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Öte yandan farklılık yönetimi, işyerinde zorbalık ve duygusal taciz, sosyal izolasyon ve yabancılaşma, gücün kötüye kullanımı, etik olmayan davranışlar gibi örgütsel davranış alanında üzerinde durulan konular; insan kaynağını anlamaya ve yönetmeyi daha da karmaşık bir hale getirmektedir. Böyle bir ortamda mevcut liderlik yaklaşımlarının günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılamaması; daha insan odaklı, kısa dönem karlılığın üzerinde etik değerlere önem veren liderlik yaklaşımlarının gündeme gelmesi şaşırtıcı değildir. Çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan, potansiyellerini geliştiren ve onları güçlendiren bir tarz olarak hizmetkar liderliğin farklı toplumlarda ve sektörlerde önem kazanması bu nedenledir.

Yönetim alanındaki stratejik yaklaşım odak noktasını 1950'lerden itibaren, neredeyse her on yılda bir değiştirmektedir. 1950'lerde işletmelere rekabet avantajı sağlayan en temel faktör "operasyonel verimlilik" olarak görülmekte; 1960'larda "stratejik planlama" önem kazanmaya başlamakta; 1970'lerde bu bakış açısı yerini "konumlandırmaya" bırakmaktadır. 1980'lerde "kalite ve mükemmeli arayış" gündeme gelmekte ve 1990'larda rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak "öz yetenek" olarak görülmektedir. 1990'lardan sonra mamullerin yaşam seyri iyice kısalmış, bu nedenle belirli ürünlere dayalı rekabet yerini sürekli yenilik, yaratıcılık ve yeni mamul geliştirmeye bırakmıştır. 2000'li yıllarda işletmelerin performanslarını operasyonel verimlilikten çok, insanlar sayesinde yükseltildiği; böylece rekabet avantajının temelini bilgi ve insan yaratıcılığının oluşturduğu bir döneme girilmiştir. Küreselleşmenin, internet kullanımının ve e-ticaretin artmasıyla beraber; küresel boyutta tatmin edilmesi güç tüketici taleplerini karşılamak, hızlı değişen dış çevreye uyum sağlamak ve yok edici rekabette varlığını sürdürmek için işletmeler, bilgiyi daha verimli kullanmaya ve entelektüel sermayeyi iyi yönetmeye yönelmektedirler.

21. Yüzyılda yüksek performanslı işletmelerin bazı karakteristik özellikleri; öz yeteneğe, gelişmiş ağlar ve iş birliklerine, süreç odaklı yaklaşıma, öğrenen organizasyon yapısına ve bilgi yönetimine sahip olmaktır. Günümüzde işletmeler için asıl önemli olan, çeşitli teknolojiler ve sistemlerinden daha çok, inovasyonun itici gücü olarak bilginin yaratılmasını ve insanlar arasında paylaşılmasını mümkün kılan kaynakların organizasyona katılmasının ve organizasyonda kalmasının sağlanmasıdır.

İnsanın sermayesinin en az fiziksel sermaye kadar, hatta bazı iş kollarında daha fazla öneme sahip olduğu günümüzde, insan kaynağını yönetmek kilit rol oynamaktadır. İş yerinde farklı cinsiyet, yaş, ırk, etnik ve dini kökene sahip bireylerin bir arada faaliyet göstermesi; bir yandan yaratıcılığın bir bileşeni olarak görülüp farklılık yönetimini gündeme getirmiş, diğer yandan bir çatışma ortamına sebep olarak insan kaynağının yönetimini daha da güçleştirmiştir. Son 25 yılda iş yerlerinde farklılıkların çoğalmasıyla, çalışanın gelişimi ve performansını arttırmak için iş yerlerinin bir öğrenme ortamı olarak hizmet etmesi arzulanmıştır. İşletme yönetimi alanında cinsiyet ya da kuşak farklılıklarına odaklanan çalışmaların artması bu sebeptendir. Bu değişimler geleneksel liderlik modelinin güç ve otoritesinin etkinliğinin yeniden gözden geçirilmesine sebep olmuştur.

Günümüzde pek çok organizasyonda değerli kaynakların büyük bir kısmı her gün insan ilişkilerinden doğan sorunlar nedeniyle çöpe atılmaktadır. Pek çok CEO zamanının çoğunu ortaya çıkan insan odaklı sorunları çözmeye çalışarak geçirmektedir. Jack Welch liderlerin zamanlarının %75'ini insan ilişkileri, %25'ini diğer faktörlerle geçirdiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar lider ve yöneticilerin en temel zayıflığının insanlarla çalışma yetenekleri olduğunu belirtmektedirler.

Günümüz organizasyonlarında yukarıda sıralanan sebeplerle ihtiyaç duyulan liderlik türü, insan odaklı bakış açısıyla işletme amaçlarını dengeleyebilecek bir tarz olmalıdır. Wong ve Davey, hizmetkar liderliğin aşağıdaki sebeplerle bu ihtiyaca cevap verebileceğini belirtmektedir.

Hizmetkar lider;

- Özverili ve mütevazı bir tutum içindedir,
- Çalışanların başarı ve gelişimine odaklanmaktadır,
- Yenilikçiliği teşvik etmek ve içsel motivasyonu artırmak için güvenli ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturma sorumluluğunu duymaktadır.
- İzleyicilere koşulsuz bir şekilde saygıya ve onura layık insanlar olarak davranarak, iş ortamının insancıl olmasına katkı sağlar,
- İzleyicilerin haklı ihtiyaçlarını kendi kişisel çıkarlarının önünde tuttuğu için güven kazanır,
- Çalışanlara ve tüm paydaşlara sağlanan faydayı, karlılığın üzerinde tutarak güven kazanmaktadır,
- Çalışanlarını açık fikirlilikle dinlemektedir,
- Çalışanlarla empati, iyileştirme, duygusal zeka yoluyla iyi ilişkiler kurar ve bunları sürdürür,
- Takım oluşturmaya değer verir, bu yolla herkesi karar alma sürecine dahil etmeye çalışarak destek ve iş birliği sağlar,
- İnsan kaynaklarının yaratıcı potansiyelini harekete geçirerek ve geliştirerek örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışır.

Organizasyonda özellikle tepe yönetim hizmetkar liderlik sergilendiğinde aşağıdakiler önem kazanmaya başlamaktadır.

- Güç ve kontrolden ziyade etki etmek,
- Pozisyon ve unvan yerine ilham vermek,
- Yetenekler kadar kişilik ve başkalarını önemseme,
- Korku kültürü yerine hoşgörü iklimi,
- Başkalarının zayıflıkları yerine güçlü yönlerine odaklanmak,
- Emir verme yerine dinleme,
- Üstünlük kurmaya çalışma yerine hizmet etmek,
- Övünmek yerine tevazu göstermek,
- Kısa dönem kar yerine uzun dönem fayda sağlamak,
- Küçük bireysel çıkarlar yerine büyük resim,
- Statükoyu sürdürmek yerine yeni bir gelecek yaratmak.

Hizmetkar liderlik diğerlerine hizmet etmeye, işe bütünsel bir bakış açısına, birlik ruhunun arttırılmasına ve karar alma gücünün paylaşılmasına vurgu yapmaktadır.

BUYURGAN/EMİR VEREN LİDERLİK	HİZMETKAR LİDERLİK
Gizli kararlar almada zor durumlara pratik bir çıkar yol bulunması ana kriteridir.	Açık karar almada temel ilkeler belirlemek ana kriterdir.
Eleştirenleri susturmak için gözdağı vermeyi kullanır. Doğası itibariyle savunma amaçlıdır.	İyileştirmeler yapmak için çalışanları açık tartışmalara davet eder. Herkesten öğrenmeye açıktır.
Fikirlerine destek sağlamak için, güç oyunları veya manipülasyon yoluna başvurur.	Fikirleri için desteği mantık ve ikna yoluyla kazanır.
İnsanlar korkudan dolayı karşılık verir.	İnsanlar saygıdan ve doğru olduğuna inançtan dolayı karşılık verir.
Sorgulamadan takip edenleri ve esnek davranabilenleri terfi eder.	Başarıya katkıda bulunduğunu gösterenleri terfi eder.
Çeşitli kurallarla, yasaklamalarla ve düzenlemelerle formalleştirilmiş dışsal kontrole dayanan otorite, kuvvetle sürdürülür.	Teşvik, ilham, motivasyon ve ikna ile etki etmeye dayalı otorite bulunmaktadır.
Sadece üstlerine karşı sorumludur. Kişisel değerlendirmelerden bir engelleme gibi uzak durur.	Tüm organizasyona karşı sorumludur. Kişisel değerlendirmeleri performansını arttırmanın bir yolu olarak görür.
Konumuna (koltuğuna) ve gücüne sıkıca tutunur.	Kendisinden daha nitelikli birinin yerini almasına razıdır.
Yetkin yöneticiler geliştirmek için çabası yoktur.	Liderler geliştirmek, başkalarına hizmet etmede yüksek önceliğe sahiptir.

Günümüz koşullarında artık otokratik liderliğin geçerli olmayacağın konusunda yönetim teorisyenleri arasında neredeyse bir görüş birliği bulunmaktadır. Bunun en önemli nedeni, aşırı otokratik, emir verici ve kontrol odaklı liderlik tarzlarının çalışanlara saygı ve güven duymayan davranışlarının kabul edilemez olmasıdır. Hizmetkar liderlik bu tarzın tam tersinde bulunmaktadır. Ancak, günümüz işletmelerinde etkili olan diğer liderlik yaklaşımlarının uygulamalarıyla da ilişkilidir.

SONUÇ

20. Yüzyılın ortalarından itibaren yaşanan demografik, sosyal ve teknolojik değişimler, önceki yüzyılın geleneksel organizasyonlarını dönüştürmüştür. 20. Yüzyıl boyunca iş dünyasındaki strateji paradigması; operasyonel verimlilik, stratejik planlama, konumlandırma, kalite yönetimi ve müşteri memnuniyeti, öz yetenek gibi pek çok kavrama odaklanarak değişim göstermiştir. 21. Yüzyıla beraber inovasyon rekabet üstünlüğünde anahtar faktör haline gelmiş; işletmelerin performanslarını operasyonel verimlilikten çok, insan sayesinde yükselttiği bir döneme girilmiştir.

Son 25 yıldır çalışanın gelişimi ve performansını arttırmak için iş yerlerinin bir öğrenme ortamı olarak hizmet etmesi istenmektedir. Bu hizmeti gerçekleştirmek için, geleneksel liderlik modellerinin davranış, güç kaynakları ve otoritesinin etkinliğinin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Güncel liderlik araştırmalarında lider kadar takipçilere, eş düzey iş arkadaşlarına, liderin yarattığı ortam ve kültüre vurgu yapılarak; çalışmaların odağının süreç ve sonuçlardan insanlar ve geleceğe kaydığı görülmektedir.

Sürdürülebilir olmak isteyen organizasyonların insan kaynağının üstünlüğü üzerine inşa edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Çağımız liderleri merkezi bir konumda olmaktan çok, çalışanların işleri yapmasını mümkün kılıcı bir rol üstlenmektedirler. Bunu sağlamak için de öncelikli görevi, işletme süreçlerinde birbirine bağlanmış kişilere özen göstermek olan liderler öne çıkmaktadırlar. Liderlik çalışmalarında insan odaklı, kısa dönem karlılığın üzerinde etik değerlere ve tüm toplumun faydasına önem veren yaklaşımların gündeme gelmesi bu nedenledir. Farklı toplumlarda ve sektörlerde yapılan araştırmalarda hizmetkar liderlik, liderin birincil motivasyonunun ve rolünün başkalarına hizmet etmek olduğu; çalışanları geliştirmek ve güçlendirmek için ihtiyaçlarına odaklanan, karar alma gücünü paylaşan ve işe bütüncül bir yaklaşım getiren bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır.

Hizmetkar liderlik günümüz iş dünyasında etkili olan yaklaşımlardan belirgin farklar göstermektedir. Örneğin, organizasyonun amaçlarından ziyade çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutması, ihtiyaçların karşılanmasının amaçların gerçekleşmesindeki önemini vurgulaması ile dönüşümcü liderlikten; çalışanların iyiliğini düşünen, affedici davranışlarının yanında, itaat beklemeyen, karar alma gücünü paylaşan, astlarından öğrenmeye açık, tevazu ve sorumlu yöneticilik gösteren davranışlar sergilemesiyle paternalist liderlikten farklılık göstermektedir.

Bu çalışma her şeyden önce, hizmetkar liderliğin gözlenebilir ve ölçülebilir bir lider davranışı olarak tanımlanması konusunda, Türkçe literatüre katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada hizmetkar liderlik, içerdiği boyutlara atıf yapılarak aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır;

“Hizmetkar liderlik tüm paydaşların faydasını sağlayacak uzun vadeli vizyonu gerçekleştirmek (sorumlu yöneticilik) için liderin; risk alarak (cesaret), hata ve eleştirilerden ders çıkararak (tevazu ve affetme), övgü ve başarıyı izleyicilerin sahiplenmesine izin vererek (geri durma), izleyicileri yaptıkları işler, kullandıkları yöntemler ve ulaştıkları sonuçlardan sorumlu tutarak (hesap verebilirlik), yetki, bilgi, kaynak, yardım ve gelişme fırsatları gibi izleyicilerin ihtiyaçlarına hizmet ettiği (güçlendirme) bir süreçtir.”

Günümüz organizasyonlarında farklı ırk, din, cinsiyet, yaş ve kültüre sahip kişilerin birarada çalışması insan kaynağının yönetimini karmaşık hale getiren faktörlerden biridir. Öte yandan insan ilişkileri zayıf, etik olmayan davranışlar sergileyen, fiziksel ya da sözlü saldırılarda bulunan, otoritesini kendi faydası için başkalarını manupule etmede kullanan yöneticilerin varlığında, çalışanların düşük iş tatmini, sosyal izolasyon ve yabancılaşıma, tükenmişlik gibi olumsuz tutumlara sahip olması, etkin liderlik tarzlarının iş tutumlarıyla ilişkisini irdeleyen çalışmalara hız kazandırmaktadır. Liderlik araştırmalarında, çalışan odaklı liderlik tarzlarının olumlu iş tutumlarını ve performansı arttırdığına ilişkin bir görüş birliği bulunmaktadır.

Benzer şekilde destekleyici davranış sergileyen liderlerle çalışan kişilerin, liderlerine daha çok güvendikleri, işlerinden daha fazla tatmin oldukları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha yüksek performans sergiledikleri belirtilmektedir. Ayrıca, işletmelerin yalnızca hissedarlarına değil, faaliyetlerinden etkilenen tüm kesimlere karşı sorumluluğunun önemi gün geçtikçe daha çok anlaşılmaktadır. Böyle bir ortamda hizmetkar liderlik gibi insan odaklı yaklaşım ve bütüncül bakış açısına sahip liderlik tarzının öncül ve ardıllarını incelemek önem taşımaktadır.

EYVAH CEO DOĞURUYOR!

Yazan: Murat Yeşildere

Eş olarak kadın... Anne olarak kadın... Birey olarak kadın...

Üst yönetiminde de rahat bırakmıyor kadını cinsiyet ayrımı, bu sefer de anne olduklarında yatırımcılar bile sorguluyor duruma geliyor özel hayatlarını... Yönetim kurulunda ise onları başka handikaplar bekliyor. Nitekim kotalar ve pozitif ayrımcılık, nedense çeşitliliğe ve stratejiye katkı olarak değil de, yetkinliklerden feragat etmek olarak algılanıyor. Önyargıları yıkmak ise atomu parçalamaktan zor, özellikle de ülkemizde... Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu 2017 araştırmasında 144 ülke arasında 131.sırada yer alıyoruz. Yani herkesten daha fazla çalışmalıyız. Yolumuz uzun...

Bana benden üstün olduğunu kanıtla...

Çalıştığım şirkette, Egon Zehnder’de, işe başlamadan önce değerlendirme sürecinden geçerken, son mülakatı şirketin küresel kurucusu Egon Zehnder ile yapmıştım. O gün bana, “Bu şirkete giren herkes, bir yönüyle benden üstün olduğunu kanıtlamak zorunda, yoksa şirketi ileriye taşıyamayız, gelişemeyiz.” demişti. Bu cümle yıllardır kulağımda çınlıyor! Zira işimin önemli ve ayrılmaz bir parçası olan, bireylerin yetkinlik bazında değerlendirilmeleri süreçlerinde de benzer bir tuzağa düşmekten endişe ediyorum. Bu yüzden de bana benzeyen, ortak geçmişi, kültürü, hatta idealleri paylaştığım bireylerin geçmişlerine değil de, hayatları boyunca geliştirmeyi başardıkları yetkinliklerine odaklanmaya kendimi motive ediyorum.

İki milyon yıllık insanlık tarihinde vücudumuzun en az gelişen organı beynimiz. Beynimiz bize gerçekleri ya da mutlak doğruyu değil, görmek istediklerimizi gösteriyor. Sonuç olarak da, sıklıkla beynimizin sözünü dinleyerek, bilinçsiz önyargıların bizi yönetmesine izin veriyoruz. Asıl ironik olan ise iş hayatında başarımız doğru kararlar verebilme yeteneğimize bağlı iken, biz bu karar verme sürecini önyargıları fazlasıyla güçlü olan ve bilinçaltındaki önyargılarla karar veren, iki milyon yıldır gelişmeyen bu organa delege ediyoruz.

Ekonomik perspektifi düşündüğümüzde, aslında kadın – erkek eşitliğinden bir hedef olarak bahsedebilmek olanaklı değil. Birleşmiş Milletler eski Genel Sekreteri Kofi Annan’ın dile getirdiği gibi, “fakirliği ortadan kaldırmak” için, sürdürülebilir kalkınma için, iyi yönetim için cinsiyet eşitliği bir hedef değil, ön şart.”

Cinsiyet eşitliği konusunda dünyanın hemen her yerinde artan bir bilinçlenme var. Türkiye’de de gerek cinsiyet eşitliğinin sağlanması, gerek istihdama kadınların daha fazla katılım ve gerekse de kadınların yönetim kademesinde daha fazla rol almaları yönünde birçok inisiyatif başlatıldı ve bunlar yavaş da olsa, geliyor. Kadınların daha fazla eğitim almaları ve becerilerinin geliştirilmesi, donanımları ile birlikte görünürlüklerinin ve özgüvenlerinin de artması istihdama katılımlarına kuşkusuz önemli ölçüde katkıda bulunacaktır. Ancak “camdan tavan”ların kırılabilmesi için bundan daha fazlasına ihtiyaç olacak. İş hayatındaki kadın ve erkeklerin daha fazla bilinçlenmeleri şart.

Tespit yapmak istiyorsak, araştırmanın bıraktığı yerden başlayarak karşılaştırma yapalım: Türkiye’de kadının iş gücüne katılım oranı yüzde 33,8, OECD ortalaması ise bu oranın yaklaşık iki katı düzeyinde. G20 ülkeleri arasında bu oranla, ne mutlu ki Suudi Arabistan’ı geçip ikinci en düşük iş gücüne katılım oranına sahip ülke oluyoruz. Dünya Ekonomik Forumu’nun son yaptığı çalışmada ise Türkiye 144 ülke arasında kadın ile ilgili yapılan analiz ve değerlendirmelerde 131.sırada yer alıyor.

Paylaşmak istediğim ikinci boyut ise beyin ile ilgili yapılan birçok araştırmanın son dönemde ısrarla altını çizdiği başka bir konu. Araştırmalarda insan beyninin gelişiminin yüzde 80’inin ilk 5-6 yılda tamamlandığı iddia ediliyor. Düşünün şu anda 0-6 yaş grubundaki çocuklar bulundukları evlerde ne ile karşılaşıyorlar. Kadına, hatta annelerine yönelik şiddeti, çalışmayan ya da ücretsiz veya düşük ücretle çalışan annelerini görüyorlar; gazetelerde kadını bir cinsel obje olarak okuyorlar,

televizyonlardaki dizileri, evlilik/saadet programlarını, hatta reklamları izliyorlar. Uluslararası tüketim şirketi AVON'un desteği ile Ipsos tarafından yapılan ve Türkiye'nin 34 ilinde, toplam 14 bin kadınla görüşülerek gerçekleştirilen kapsamlı "Kadınları Anlama Araştırması" en son 2014 yılında yayımlandı. Araştırmanın dikkat çekici sonuçlarını paylaşmadan önce Ipsos'un 15-64 yaş grubundaki kadınları hedefleyerek yaptığı araştırmaya baz edilen TÜİK verilerine kısaca göz atmakta fayda var:

- Türkiye'de kadınlar toplam nüfusun yüzde 49,8'ini oluşturuyorlar.
- Türkiye'de okuma yazma bilmeyen kadınların oranı erkeklerin oranının beş katı.
- Kadınlar 24 yaşında evleniyorlar, erkekler ise 30 yaşında.
- Kadınlar günde 4 saat 17 dakikalarını ev ve aile bakımına ayırıyorlar.
- Kadınların iş gücüne katılım oranları erkeklerin yarısı kadar.

Ipsos araştırmasına göre kadınların yüzde 73'ünün ehliyeti yok, yüzde 74'ü kredi kartı kullanmıyor ve yüzde 89'ununun pasaportu yok. Kadınların yüzde 89'unun cep telefonu, yüzde 48'inin akıllı telefonu; yüzde 27'sinin ise tablet bilgisayar var. Hanelerde kadınların bilgisayar kullanma oranı yüzde 45,9, internet kullanma oranı ise yüzde 51,9. Kadınların yüzde 19'u internet üzerinden alışveriş yaparken, yüzde 35'i "Her gün sosyal ağıları (Facebook, Twitter vb.kullanıyorum." diyor.

ABD'de yapılan araştırmalar, kadınların aynı seviyede çalıştıkları erkek meslektaşlarından yüzde 30 daha az ücret aldıklarını gösteriyor. Bunun nedeni ise, çok sıklıkla iddia edildiği gibi "kadınların gözlerinin yukarıda olmaması" değil. Araştırma şirketi Catalyst'in son çalışmasına göre, ABD'de erkeklerin yüzde 57'si, kadınların ise yüzde 55'i çalıştıkları kurumlarda en tepe koltuğu hedefliyor. Yani erkeklerle kadınların kariyer hedefleri pek de farklı değil.

"Baskı grubu" tanımını da demokratik ortamın bir parçası olarak görüyorum. Beklentilerini, taleplerini dile getirmek ve bunların gerçekleşmesi için hesap sorabilmek, "kurumsal yönetim"in de prensipleri arasında yer alıyor. Toplumun "diğer yarısı"nın da bu taleplere olumlu yaklaşacağına benim inancım tam; yeter ki, planlı ve yapılandırılmış bir hareketin ışığı ve rasyoneli toplumla paylaşılabilsin. Eğer kadınlar, kendi güçlerini, ağırlıklarını ve kararlılıklarını aksiyonlarına yansıtılseler, "pozitif ayrımcılık" kavramına da ihtiyaç kalmayacağını düşünüyorum.

Kadınların yaptığı bazı hataların altını çizmek lazım:

Hata: Çok çalışmak

"Erkeklerin yarısı kadar başarılı olmak için, kadınların iki kat çalışmaları gerekir." Saptamasını unutun! İş hayatında çok çalışanlar değil, akıllı, stratejik çalışanlar daha başarılı oluyorlar. Parkinson'un kuralını unutmayın, "İşe ne kadar zaman ayırırsanız, o kadarlık iş de bulursunuz." Ve mutlaka zamanınızın en az yüzde 5'ini ilişkilerinizin yönetimi için harcayın.

Hata: İş yerinizde dilinizi tutmak

"Agresif görünmemek için işyerinde bir kez yutkunup iki kez düşünmeden konuşmayın." Saptamasını unutun. İnadıklarınızı, düşündüklerinizi açıkça dile getirmekten kaçınmayın. (Yazarın notu: Frankel'in örneklerini bilmiyorum ama bizim çevremizdeki kadınların hiçbiri bu hataya maalesef düşmüyor!)

Hata: Erkek rolünü oynamak

Aslında en büyük hata "oynamak", "rol yapmak" kısmında. Kendiniz olun. Kendiniz gibi hareket ettiğinizde zorluk çekiyorsanız, siz değişmeyin, işinizi değiştirin.

Hata: Paranın önemini inkar etmek

Para ile ilgili olarak konuşmak, daha fazlasını istemek kaba veya yanlış bir şey değil. Gerçek "piyasa" değerinizi bildiğinize inanıyorsanız, işvereninizden bunu istemekten çekinmeyin. (Yazarın Notu: Bu madde yazar ile iş ilişkisinde bulunan kadınlar için geçerli değildir, sonradan aleyhinde delil olarak kullanılamaz!)

Hata: İlişki yönetiminin değerini unutmak

Hayal peşinde koşmayın, içinde rekabet olan hiçbir ortamda, sadece çok çalışmak ve sonuç almak yeterli olmaz. Çevrenizdekilerle olumlu ilişkiler kurduğunuz sürece etkinliğinizi ve gücünüzü de arttırırsınız.

Hata: Özür dilemek

Her fırsatta özür dilemeyi ve hatalarla ilgili üzerinize gereğinden fazla sorumluluk almayı bırakın.

Yetenek yönetimi birçok organizasyonda yıldızların yönetimi olarak algılanıyor; hatta insan kaynakları stratejisini tamamen yıldızları tespit edip kazanmak ve azami sürede elde tutmak olarak tanımlayan birçok şirket de var. Tespit ve aksiyonlarına saygı duymakla birlikte, ben aynı görüşte değilim. Bence yetenek yönetimi, organizasyonun her kademesindeki her bireyin, gelişimleri için yetkinlikleri ile doğru orantılı eşit fırsatlara sahip olabilmeleri; bunu sağlayabilmek için ise yetkinlik bazlı değerlendirme ve işe alım yapmak şart. Aynı zamanda etkin performans değerlendirmesi yapabilmek de politikanın sürdürülebilir olmasını beraberinde getiriyor. İşte bu nedenle profesyonel hayatta kadın-erkek eşitliğinin sağlanması etkin yetenek yönetiminin başlangıç noktalarından, sac ayaklarından bir tanesi olmak zorunda.

Eğitim, kültür veya olgunluk seviyesinden bağımsız olarak kadının iş dünyasında daha kritik roller alabilmesi, maalesef kısa vadede sadece bilinçlenme çabası ile olabilecek gibi gözüküyor. Bu yüzden de kadın yöneticilerin performansla olan katkısına inanan erkek yöneticilerin sayısı artmadıkça; yönetici rollerine icra veya yönetim kurulu seviyesinde atanan kadınlar performansları ile iyi örnekler oluşturup iştah kabartmadıkça, iş dünyasında cinsiyet eşitliği için kotadan başka yol kalmıyor. Hatta kotaları sadece yönetim kurulu seviyesi için değil, oraya aday olacak kadın yönetici havuzunu da besleyen icracı yönetim seviyesinde de daha sık görebiliriz.

Özetle yüzyıllardır devam eden bir sorunun çözümünü tek boyutlu olarak ele almak ve çözmeye çalışmak mümkün değil. Kısa vadede motivasyonu artırmak ve doğru örneklerin sayısını artırmak için kotaların uygulanmasından daha etkin bir yol göremiyorum. Ancak Sheryl Sandberg'in dile getirdiği gibi kadın yöneticilerin kendilerini öne çıkartmaya, "yaslanmaya", öne eğilip inisiyatif almaya ihtiyacı var. Son olarak da, iş dünyasının karar noktasında olan kadın-erkek tüm kanaat önderlerinin, işverenlerin, kadınların "baş kaldırmasını" önleyen "camdan tavan"ı kırmak için daha proaktif aksiyon almaları şart. Kadınların, kanun koyucu ve düzenleyicilerin ve işverenlerin ortak çabası camdan tavanın sonunu getirebilecek.

Uluslararası yatırım bankası Credit Suisse tarafından hazırlanan ve 2500 şirketi içeren başka bir araştırma ise en az bir kadın yönetim kurulu üyesi olan şirketlerin, olmayanlardan yüzde 25 daha iyi performans gösterdiğini raporlamış. Bir başka ilginç çalışma ise Forbes dergisi tarafından tamamlanmış; sonuçlar, çalışanlar arasında çeşitliliğin yüksek olduğu şirketlerde inovasyon kültürünün daha hızlı ve derinlere yayıldığını ortaya koymuş.

Türkiye, Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu 2017 araştırmasında, yüzde 18 olan kadın üst düzey yönetici oranıyla, 144 ülke arasında 107.sırada yer alıyor. Yani, sadece yönetim kurullarında değil, icracı yönetim kademesinde de pozitif ayrımcılık yapmak sürdürülebilir çeşitliliğin sağlanması ve artış için kısa vadede şart gibi gözüküyor.

McKinsey danışmanlık şirketinin 2017 yılında yapmış olduğu "Women Matter" adlı araştırmada, yönetim kurulunda üç ve daha fazla kadın yönetim kurulu üyesinin görev yaptığı şirketlerin yüzde 80, CEO'su kadın olan şirketlerin ise yüzde 35 oranında daha yüksek sermaye karlılığı elde ettiği tespit edilmişti. Hatta McKinsey daha da ileri giderek, yönetim kuruluna eklenen her kadın yönetim kurulu üyesi için sermaye karlılığının yüzde 10, karlılığının da yüzde 48 arttığını hesaplamış; bu şirketlerin hisse fiyatı ise "akranlarına" göre iki kat daha hızlı yükselmiş.

McKinsey yaptığı farklı araştırmaların sonucunda “sihirli” sayının üç olduğunu buluyor; yani yönetim kurullarında kadın üyelerin ideal sayısının üç olduğuna işaret ediyor. Nitekim Harvard Business Review’in 2006 yılında Fortune 500 şirketleriyle yaptığı araştırma da cinsiyet çeşitliliğinin yönetim kurulu seviyesinde anlamlı bir etkisinin olabilmesi için, en az üç kadın yönetim kurulu üyesinin bulunması gerektiğini ortaya koyuyor.

Catalyst danışmanlık şirketinin Fortune 500 şirketlerinde yapmış olduğu benzer bir araştırmada ise, cinsiyet ayrımı konusunda pozitif ayrımcılık yapan, önlem alan şirketlerin, almayanlardan yüzde 53 daha iyi performans gösterdiği sonucu ortaya çıkarılmış. Özetle kadınların yönetim kurulunda artarak görev almaları sadece fırsat eşitliği açısından değil, şirketin performansı açısından da önem taşıyor.

Kota uygulaması başarılı oluyor.

Yönetim kurullarında kadın üyelerin sayısının artırılması yönündü kota koyulması ve “suni” önlemler alınması kısa vadeli olarak hayata geçirilen en etkili uygulama olarak görülüyor. Kanun koyucu, düzenleyici veya Sermaye Piyasası Düzenleme Kurulu’nun şirketlerdeki kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısına veya oranına minimum bariyerler getirmesi özellikle Kuzey Avrupa ülkelerinde kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısını önemli olarak artırabilmeyi başarmış.

Sonuç olarak, kotaların dopingi ve performans beklentisi ile, önümüzdeki dönemde kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısı artmaya devam edecek. Bunun sonucunda da yönetim kurulu üyeliği koltukları için rekabet artacak. Warren Buffet boşuna, “Ne kadar şanslıyım ki, nüfusun sadece yarısı ile rekabet etmem gereken bir çağda çalışmışım.” Demiyor!

Türkiye’de de, dünyada da eğitilmiş kadınların sayısı artıyor, akademik kurumlardan mezun olan kadınlarla erkeklerin sayısı birçok alanda, disiplinde eşitlendi. Yeni dünya düzeninde kadın istihdamında kayıp yaşayacak dahi olsak, özellikle yönetici kademesinde kadınlar için doğacak yeni fırsatların da olacağını iddia edebiliriz. Özellikle teknolojinin iyi kullanılması ile, yönetim katında uzmanlık gerektiren alanlarda kadınlar için yeni fırsatlar doğabilir. Bu dalgayı yakalayabilirsek, önemli rollerdeki kritik noktalarda karar verici, yönetici kadın sayısını artırabilmek mümkün olabilir.

Adecco’nun gerçekleştirdiği araştırmaya katılanların da yüzde 95’i teknolojik gelişime ayak uyduracak şekilde yeni beceriler öğrenmenin (upskilling) iş gücünün rekabet avantajının ve adaptasyon yeteneğini artıracığında hemfikir kalmış. Demek ki, kadınların da olası istihdam kaybı tehdidinden kurtulabilmek için, beceri ve yetkinliklerini artırma yoluna gitmelerinde büyü fayda var. Hatta eğer bunu, gelişim eğrisinin getirdiği hızdan daha erken ve daha hızlı yapabilirsek, “dalga ile sörf ederek” tehdidi fırsata dönüştürme olanağı da yaratılabilir.

Profesyonel, yetkin kadınların bağımsız üye olarak yönetim kurullarında yer almaları kuşkusuz yönetim kurullarının bağımsızlık unsurunu güçlendirecek ve bugüne kadar değerlendirilmemiş yeteneklerin değer yaratma sürecine katılmalarını sağlayacak. Ancak küresel çalışmaların gösterdiği sonuçlar, yönetim kurullarına giren kadın yönetim kurulu üyelerinin karar verme kalitesini ve şirket performansını da artırdığını gösteriyor.

Toplumsal cinsiyet eşitliği sıralamasında uluslararası çalışmalarda listenin en gerilerinde yer alan Türkiye, yüzde 30’a yaklaşan kadın mühendis oranı ile Danimarka ve Rusya’nın gerisinde kalsa da, kıta Avrupası’ndaki birçok ülkenin ve ABD’nin önünde yer alıyordu. Mühendis kadınların oranı, şaşırtıcı şekilde, kadının neredeyse iş hayatına katılım oranı ile eşit seviyedeydi.

Bilim, teknoloji, mühendislik alanlarında rol modeli olan kadınların sayısının artması, bu alanlarda eğitim alma iştahına sahip genç kızların sayısını da artıracak. Rol modeli kadınların sayısının artması ise sanıyorum hem akademide, hem de iş hayatında istihdam ve görevlendirmelerin artması, pozitif ayrımcılığın sağlanması ile mümkün olabilecek...

HAYATIN İPUÇLARI

Zor Konuların Yalın Anlatımı

Yazan: Murat Ülker

Uzaktan Çalışma

- Başarılı liderlik özellikleri olan SMART hedef belirleme, toplantıları verimli yönetme, açık iletişim kurma, ekip üyelerinin kişisel ve kolektif güçlü yanlarını ortaya çıkarma gibi çabalarına daha da ağırlık vermelidirler.
- Uzaktan çalışan ekipleri yönetmede en başarılı olanların, çalışanlarını etkin dinleyen, güven ve saygı ortamını oluşturan, detaylara takılmadan iş yükü ve performansını sorgulayan ve iletişime fazlasıyla yönelen liderler olduğunu biliyoruz.

Görünürlük

Her organizasyonun CEO/en üst yöneticisi, uzaktan çalışma sisteminde insanlara güven vermek, onları rahatlatmak, motive edici veya umut verici olmak amacıyla canlı video konferanslar veya önceden çekilmiş video kayıtlar yoluyla çok daha görünür olmalıdır.

Liderler yaratıcı olmalı, iletişim konusunda yeni yöntemler öğrenmeli ve sadece doğrudan raporlayanlara değil tüm çalışanlarına görünür olmalı, teknolojiyi etkin kullanmalı.

İş Yaşamında Plaza İmparatorluğunun Sonu ve Tele-Çalışmanın Önlenemez Yükselişi

Plazalar hızlı ve verimli çalışmaya yardımcı olsansa konforlu toplantı odalarında gereksiz toplantılar yapan, jargon üreten, az iş üreten yerler haline gelmeye başladı. Bugün F.Taylor'un hareket-zaman etütleri yeniden yapılmaya başlansa, birçok uzman, sonuçların oldukça can sıkıcı çıkacağı konusunda hemfikir. Diğer hemfikir oldukları konu ise, çalışanlarının çoğunluğunun aslında yaptıkları işleri günlük iki saatlik bir çalışma süresi içinde bitirebilecekleri gerçeği.

Perlow, Hadley ve Eun'un HBR'de 2017 yılında yayımlanan "Stop the Meeting Madness" isimli makalelerine göre 1960 yılından önce toplantılar yöneticilerin haftada 10 saatten az zamanını alıyordu. Bu rakam 2017 yılında 23 saate çıktı. Aynı makalede araştırmacılar 182 üst yönetici ile yaptıkları anketin de sonucunu verdiler. Sonuçlara göre yöneticilerin %65'i toplantıların onları işleri bitirmekten alıkoyduğunu, %71'i toplantıların verimsiz ve etkisiz olduğunu, %64'ü düşünme sürecinde derinleşmeyi engellediğini ve %62'si de takımlarını yakınlaştırmak, bir araya getirmek için fırsatların kaçmasına neden olduğunu söylediler.

Yıldız Holding'in duvarlarında kurucumuz Sabri Ülker'in toplantılar konusundaki ilkeleri çerçevesi bir şekilde asılı bulunmaktadır. Sabri Bey verimli toplantı yapmak konusunda çok hassastı. İlkelerini kısaca şöyle özetleyebiliriz: Zamanında başlanır, gündeme sadık kalınır, herkes görüşünü söyler, toplantı hiçbir nedenle kesilmez, eleştiriler yapıcı olur, dinlemek önemlidir, net kararlar alınır, belirlenen sürede biter, sonraki toplantının tarihi ve gündemi mutlak belirlenir. Bugün bunlara bir de "toplantıda verilen stratejik kararlara yönelik aksiyonları kimin, hangi tarihe kadar alacağı belirlenir" kuralı eklenmiştir. Önemli olan toplantıların toplantı yapmış olmak için yapılmaması, mutlaka bir stratejik karar almak ya da bir sorunu çözmek için yapılmış olmasıdır. İnsanların günlük rutin işlerini yaparken karşılaştığı sorunlarını çözmek için ise toplantı yapılmaz. Böyle yaklaşırsa verimli toplantı yapılmış olur.

Slack'in araştırmasından çıkan önemli sonuç şu: Eğer kurum ve çalışan arasında güven varsa, kurum amaçlarını net olarak ortaya koymuşsa, çalışan yaptığı işin bütün içindeki yerini görebiliyorsa, kurum doğru ve pratik teknoloji yardımıyla iletişim ve işbirliği kurup çalışanı izole edilmişlik duygusundan kurtarıyorsa, tele-çalışma düzeni iş tatmini üreterek verimliliği artırmaktadır.

Ofislerin gelişim tarihi, dijitalleşmenin getirdiği avantajlar ve büyük şehirlerde yaşamının getirdiği zorluklar nedeniyle kendine/aileye daha fazla çalışma/zaman ayırma isteği ve koronavirüs salgınının yaşattığı tele-çalışma deneyiminin sonuçlarının olumlu olmasının tüm sektörlerde tele-çalışmayı önlenemez şekilde yükselteceği çok açık. Bu dönüşümü başarıyla yaşayacak olanlar kendini çok iyi tanıyıp kendine özgü sistemi kuracak olanlardır. Çünkü bütün şirketlere uygun bir tele-çalışma oyun planı yoktur. Şirketlerin kendilerine uygun planı kendileri yaratmak suretiyle başarıya ulaşmaları gerekir.

En Kelepir CEO Pahalı Olandır

Salgın bize bir kez daha gösterdi ki 3-5 yılı kapsayan bütçemiz ve yıllık operasyon planlarımız şirketlerimizin kontrolünü sağlamak ve başarılarını sağlamak için çok önemli unsurlardır. Covid-19 krizinde yaşanan değişimler bize bir kez daha gösterdi ki, hem bütçe yapımında hem ona bağlı yıllık operasyon planlarını yaparken hem de izlemeye çok agresif olmalı ve kesinlikle bu planların gerçekleştirilmesini "agresif" bir şekilde üst yönetim performansı ile ilişkilendirmeliyiz. Bizde üst yönetim (CEO) yıllık gelirinin başlangıç olarak yarısını sabit, diğer yarısını ise hedeflerini tutturduğunda prim olarak alır ve hedeflerini aşma becerisi gösterirse bu oran artan oranlarda prim olarak sabit miktarın iki misline kadar ulaşır. Hala bu sisteme inanıyoruz. Esnek olabiliriz ama kesinlikle agresif olmalıyız. Artık statik bütçe yapmak mümkün değil, sürekli doğru veriye dayalı tahminlerle düzeltmelerle ilerlemek gerekiyor (Rolling Budget). Bir de kısa dönemli hedefler yani yıllık operasyon planları (Annual Operating Plan) ile uzun dönemli 3-5 yıllık planları (Strategic Plan) uyumlaştırma konusu var. Yani bazen performansa dayalı ödeme planlarımızı 3 ila 5 yıllık stratejik hedefleri gözeterek yıllara sari düzenliyoruz.

Tam bu noktada hem Harvard Business Review'da CEO ödeme sistemi konusunda yazılmış son makaleye ve bütçe yapmanın şirket amaçlarını gerçekleştirme konusundaki önemine vurgu yapmak istiyorum. Harvard Business Review'deki Şubat 2020 tarihli "A New Framework for Executives Compensation" (Üst Yönetici Ücretlendirmesi için Yeni bir Çerçeve) isimli Seymour Burchman'ın makalesi artık CEO'ların sadece hisse sahiplerine (shareholders) hesap verecek şekilde değil, gücü gittikçe artan diğer paydaşlara (stakeholders) yönelik hedeflerle de çalışmalarını gerektiğini vurguluyor. Çünkü birçok sektörü teknoloji altüst etmiş durumda, altüst olma (disrupt) hali sadece yazılım şirketleri ile ilgili değil sanayi şirketlerini de savuruyor. Aktivist toplumsal güçler şirket yönetimlerini etkileme gücünü gittikçe daha fazla ele geçiriyorlar. Bu nedenle CEO'ların stratejik statükoya değil stratejik çevikliğe bağlı hedefler belirlemeleri gerekiyor. "Geleneksel planlarda (bütçede) CEO'lar üç yıl üst üste hedefi tuttururlarsa bonus alırlar," diyor Burchman ve şu soruları soruyor: Ancak CEO'lar şu anda rekabet edebilmek için daha uzun süreye odaklanmak ve yeniden işlere şekil vermek zorundalar.

Burada bir ikilem ortaya çıkıyor: CEO'lar giderek artan bir gelire mi odaklanacaklar yoksa radikal bir transformasyona mı? Üç yıllık planlar dönemsel performansları gerçekleştirmek için yeterli mi? CEO'ları güdülemeye yarayan bütçe yapıları, hızlı dönüşüm yapmak için yeteri kadar esnek mi? Sadece finansal sonuçlara odaklanan CEO, paydaşların çıkarlarına uyum sağlar mı? Etkili bir paydaş ekosistemi içinde hem uzun dönemli transformasyona hem kısa süreli stratejik çevikliğe sahip hedefler nasıl konabilir? Birinden vazgeçmeden diğerini yapabilecek bir yapı kurulabilir mi?

Eğer YK ve CEO sadece finansal hedefler içeren üç yıllık planlara takılıp kalır; paydaşları da içine alan uzun dönemli, esnek ve veriye dayalı çevik bir sisteme geçmezlerse üstün performans eldesi pek zor olur.

Her şeye odaklanan hiçbir şeye odaklanamaz

Çalışanların memnuniyetini sağlayabilmek için performanslarını adil biçimde ölçmek çok önemli. Biz bu konuda 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'ni uyguluyoruz ve doğrusu memnuniyet verici sonuçlar da aldık. Çalışanın, üstünün yanı sıra astı, birlikte iş yaptığı çalışma arkadaşları ve ekip üyeleri tarafından da değerlendirilmesine imkan tanıyan bu sistem iyi sonuç

veriyor. Öyle ki, sizinle iş yapanlar, birlikte iş yaptıklarınız, takım arkadaşlarınız veya altınızda bulunan, emir verdileriniz ya da emir aldıklarınız, bunların sizin hakkınızdaki değerlendirmeleri 360 derecelik bir değerlendirme oluyor.

Zaman değiştikçe yeni sistemler çıkıyor. Teknoloji şirketleri yapay zeka uygulamalarında olduğu gibi şirket yönetimine yeni bakış açıları getiriyorlar. İnovatif olmak isteyen, müşteri deneyiminde fark yaratmak isteyen şirketler yetenekli çalışanları işe alıp işte tutma mücadelesi veriyorlar. İnsan kaynakları bölümlerinin çalışanları daha iyi motive edecek, verimliliği artıracak bilimsel ve etkili performans yönetimi araçları arayışları bitmiyor.

Performans değerlendirme araçlarının yükselen yıldızı olarak OKR'nin avantajları şöyle özetlenebilir.

1. OKR, en önemli olana odaklanır. Dahası, OKR'ler en temel öncelikleri belirlenmenizi ve odağınızı herhangi bir şirketin yönetimiyle ilgili potansiyel değişkenlerin sınırlı alt kümesine yöneltmenizi ister.
2. OKR puanları doğrudan performansla bağlantılı değildir, sadece referans içindir. OKR aracılığıyla çalışanlar, organizasyon için iyi olduğunu düşündükleri şeyleri yapmaya isteklidir ve aynı zamanda önceden düşünülmemiş başarı seviyelerine ulaştıran yeni düşünceleri ateşleyebilir.
3. OKR'ler, hedeflerin yukarıdan aşağıya verildiği bir çalışma değildir, hedef belirlemenin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir karışımını yansıtır ve bu durum, üst ve alt seviyeler arasındaki iletişim sürelerini artırabilir. Her ikisi de hedef ve anahtar sonuç hakkında çok defa tartışır ve sonuçta birlikte yaparlar.
4. Bir firmada, takımların diğer takımların performans hedeflerini görebilmesi zorunludur. OKR'ler, çalışanların adalet algısını iyileştirir ve çalışanları kişisel performanslarını iyileştirmeleri için motive eder, bütün organizasyonu şeffaflık için cesaretlendirir.
5. Bireysel düzeyde OKR'ler, kişisel gelişim azimlerinin ve şirkete olan katkılarının bir karışımını yansıtabilir.

Peki OKR sisteminin dezavantajları yok mu? Olmaz olur mu, bir bakalım...

1. OKR'ler, çalışanların ihtiyaçları karşılaması için yüksek sorumluluk ve yaratıcılık istenen yüksek kaliteli çalışanlara ihtiyaç duyar. Ancak standart personelin bu ihtiyaçları karşılaması zordur.
2. Yöneticilerin yönetim yeteneğini ve liderlik tarzını sorgulatır, otoriter liderlik gibi bazı tarzlar bu türde bir yönetim modeli için uygun değildir.
3. OKR'ler ekip çalışması eksikliğine yol açabilir. Bireyler, ekip seviyesindeki OKR'ler yerine kendi OKR'lerine daha faz odaklanabilir.

Bildiğim şudur ki, hangi performans değerlendirme aracı olursa olsun, yegane amacı organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak, işletmenin karını gerçekleştirmek ve değer yaratmaktır. Bundan başka bir hedef bilen varsa, söylesin öğrenelim. KPI değerlendirme yöntemi, insanlara yetki alanı bırakmayan standart üretim hattı, kalıpları belli, düşük işletme maliyetli basit bir operasyon. Bu nedenle de araçları kopyalamak suretiyle güçlü yönleri ile geçirilebilir. Kolayca pazara yeni girişler yapılabilir.

OKR ise kitlesel "özelleştirilmiş" üretim süreci. Belirli bir standarttaki çıktıları, müşterilerin ve pazarın ihtiyaçlarına göre değişebiliyor. Uyarlandıktan sonra artık aynı ürün değildi, ancak ana fikrini sadece üretim standardını korumak için değil aynı zamanda değişen ihtiyaçlara sağlayabilmek için de koruyor.

Yönetim Kurulunda Herkesin Rolü Var

90'lı yıllardan bugüne yer aldığım yönetim kurullarında daima şu prensipleri uyguladım:

- Hiçbir zaman oylama yaparak karar almadım ve hiçbir karara şerh konulmadı. Çünkü herkes aynı görüşte birleşene, ikna olana kadar toplantıyı bitirmedim.
- Üyelerin temsil ettikleri azınlık payının oranı ne olursa olsun, kabul etmediklerinde menfaatleri hilafına karar almadım.
- Gündemsiz ve evraksız, önceden hazırlanmadan toplantı yapmadım.
- Gerekli evrak her zaman iki gün önceden üyelere gönderilir, okunur ve sunumda tekrarlanmaz.
- Başkan ve CEO'nun arzu ettiği istişare ve tartışma noktaları evrakta ayrıca belirtilir.
- Sunulan tüm evrakın şirket kayıtlarına uygunluğu önceden iç denetimce tespit edilir.
- Her toplantı başında bir önceki toplantıda alınan kararlar gözden geçirilir, aksiyonlar takip edilir ve toplantıda yeni alınan kararları herkes açıkça bilir.
- Gündemdeki siyasi ve aktüel konular değil ama mutlaka rakiplerimiz ve gelecek konuşulur.
- Zaman çizelgesi ve süreye uyulur.
- En az, senede bir iç eleştiri yapılır ve Yönetim Kurulu'nun performansı ölçülür.
- Yönetim Kurulu'nda özel (gizli) bir görüşme varsa sadece üyeler katılır; ama sair zaman profesyonel yöneticiler yer alır, hatta gündemde kendilerini ilgilendiren konuların görüşmesine çağrılır.
- Yönetim Kurulu toplantılarına dinleyici olarak bir hukukçu katılır ve gerekirse ikaz eder, notlarını bilahare kurumsal sekretere sunar.
- Yönetim Kurulu görüşmeleri notları ayrıca tutulur ve dağıtılır.
- Toplantının başında ve sonunda, CEO hariç, sadece üyeler kapalı bir oturum yapabilirler.
- Ortaksız şirketlerde profesyonel Yönetim Kurulu üyelerinin katılımı için başkanın bağımsız üye olmasını tercih ederim; mümkün değilse bir Yönetici Üye (Lead Director) seçilir ve toplantıyı idare eder, gerçekçi katılım sağlar.
- Yönetim Kurulu üyelerini seçerken, adayların geçmiş tecrübelerini göz önünde bulundurarak çeşitlilik ve katkı sağlamalarını esas alırız.
- Adaylarla mülakat yaparken onlarla sadece şirketi değil, iş yapış felsefemizi ve gelecek hayallerimizi paylaşır, onların da bizi mülakat yapıp tanımalarına fırsat veririz.
- Tüm üyelere katılım öncesi şirket içi oryantasyon programı uygulanır.

MASALLAR GEREKMİYOR MUTLU OLMAK İÇİN

Biraz geçmişe gidersem, Ülker, yolculuğuna bir aile şirketi olarak başladı. Biz hep aile değerlerimizi (töre) kurumsal değerlerimizin içine yedirerek, "bu değerleri" muhafaza ederek yolumuza devam ettik. Bünyemizdeki tüm şirketleri ve markalarımızı da bu aile şirketi özümüzle birleştirdik. Ne kadar

büyüsek ve globalleşsek de aile değerlerimizden vazgeçmedik. Aile şirketi olmak demek bizim için:

Dürüstlük demek.

Haysiyet demek.

Hedef koymak ve onun için emek vermek demek.

Geleceğe hayırlı miras bırakmak demek.

Salih amel yoluyla fayda üretmek demek.

Velhasıl, **#mutluetmutluol** demek!

Üç örnek olaydan ve yaşadıklarımın ben şu sonuçları çıkardım: Bir ülkenin kültürü, siyasi ortamı, şirketlerinin kurumsal iletişim uygulamalarının geldiği nokta, medyasının sahiplik yapısı ve çeşitliliği, kurumsal iletişimin uygulamalarını, süreçlerini değiştirir. Ama bir şirket paydaşlarıyla şeffaf, samimi iletişim kuruyorsa haklıdır ve hakkı olan hiçbir konuda o kültüre özgü offline ve online sanal yaygara onu yolundan alıkoyamaz. Eninde sonunda kazanan söz konusu şirket olur.

Haklıysanız ve hakkınızsa... Paydaşlarınıza karşı cesur olun, dürüst olun, şeffaf olun, samimi olun, ısrarla doğru bilgileri zamana ve yere göre doğru kurumsal iletişim araçları ile vermekten kaçınmayın. Göreceksiniz, kazanan kurumunuz, markanız olacak.

EVET Mİ HAYIR MI: HAKKINI VERMEK GEREK

"Evet" ve "Hayır" sözcükleri çok güçlü geribildirimler. Verdikleri sinyal itibarıyla ya bir kapıyı açmanız ya da kapamanız anlamına geliyor. Gündelik hayatta, çok düşünmeden, alışkanlıkla, o kadar çok evet ve hayır sözcüklerini kullanıyorsunuz ki, bu sıradan gibi gelen iki sözcüğün aslında -çalışma hayatı dahil- tüm hayatınızı etkileyebilecek sözcükler olabildiğini fark etmiyorsunuz. Özellikle de şirketlerin içinde siloların ortan kalktığı, daha yatay ilişkilerin geliştiği, şirketlerde görevlerin bulanıklaştığı (fuzzy) bir döneme doğru ilerlerken, kariyer basamaklarını çıkmaya başlayanların evet/hayır açısından karşılaştıkları zorluklar vardır.

Bu enformasyon akışı beni kaygılandırıyor. İletişimde bunun adına "aşırı iletişim yüklenme" (overloading Communication) deniyormuş. Çoklu görevlerin stres yarattığı biliniyordu, şimdi bunun üzerine dijital stres eklenmiş görünüyor. Teknolojinin getirdiği farklı görevler, farklı yerlerden gelen isteklerle birleşince dijital stres denilen bir olgu ortaya çıktı. Bilgi ve haber bombardımanı ve beraberindeki beklentiler gerçekten endişe verici hale geldi. Artık işe yeni başlayanları bırakın, mesleğinin zirvesinde olanlar için bile mesleki başarı ve kişisel refah her zamankinden çok daha fazla sesli, yazılı, görüntülü bilgi ve haber akışını nasıl yönettiğinize bağlıdır. Herkese ve her şeye "evet" denirse, her şeyi iyi yapmak mümkün değil. Bir keresinde, "Bu kadar büyük ve farklı işleri nasıl yönetiyorsunuz?" diyen bir arkadaşıma, "Herkes işini bihakkın yapıcı zannettiğin kadar zor değil, benim sadece "hayır" deme (veto etme) hakkım var, onu kullanıyorum" demiştim. Ama genel olarak ben "evet" i de "hayır" ı da az kullanırım. Çünkü doğuracağı sonuçları biliyorum.

Laura Ries 21.yüzyılda pozisyonlama için 5 kural var:

- 1- Küresel olun ülkesel değil.
- 2- Rakiplerinize odaklanın, müşterilerinize değil.
- 3- Dar ürün ağına sahip olun, geniş değil.
- 4- Çoklu marka olun, tek bir marka değil.
- 5- Görsele de odaklanın, sadece yazıya değil.

"Eğer artık kazanmak istiyorsak ilk olarak sosyal amaç anlamlı işler yapmak zorundayız."

ANALOGDAN DİJİTALE GEÇİNCE

Dijitalleşme daha iyi sonuç üretmeyecekse, büyümeyi ve verimliliği sağlamayacaksa niye o kadar zaman, para, enerji sarf ediliyor. Bu yüzden dijitize (sayısal) olmakla dijitalleşmeyi (sayısallaşma) birbirinden iyi ayırmak gerekir.

Sonucun ne olacağının bilindiği standart süreçler boyunca ERP sistemini devreye almak ya da operasyonel iskelet yapılandırmak, varolan süreç yapılarını düzene sokarak analog taraftan dijital tarafa geçmek dijitalizasyondur. Dijitalleşme ise, sonucun ne olacağı belli olmamakla birlikte, pazara sunulan değer in daha iyileştirilmesi (dijital dönüşüm) ya da fark yaratan bir dijital değer sunmaktır (dijital iş).

Bu noktada önemli olan firmamızın dijitalizasyon kapasitesidir. Yani firmamıza, işimizle ilgili şu sorular sorulmalıdır:

1- Veri üretebiliyor mu?

2- Veri iletebiliyor mu?

3- Veri depolayabiliyor mu?

4- Veriye bağlantı sağlanabiliyor mu?

5- Verinin yasal düzenlemelerle ilgisi var mı? Veriyi alıp işlemek için sözleşme gerekiyor mu? Verinin toplumu etkileyen bir boyutu var mı?

6- Veri analiz edilebiliyor mu?

7- Veri görselleştirilebiliyor mu?

8- Veri raporlanabiliyor mu?

Önümüzde kaçınılmaz olarak yaşanacak değişimlerle başa çıkabilmek için, hep yaptığımız gibi, her gün aynı şeyleri kusursuzca tekrarlayıp her gün daha iyi/fazla yapmak yeterli olmayacaktır. Ancak iş yapış şeklimizi değiştirmek işimizin sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır.

YAPAY ZEKA NE KADAR SUNİ

Artık iş ortamlarında "belirsizlik altında karar alma, daha fazla işbirliği, daha fazla deneme yapma, ortak sorunları ivedilikle farklı yollarla çözme, yaratıcılık özelliği" olan çalışanlar önem kazanacakmış gibi geliyor. Makinelerden farklılaşmak için de açık iletişim ve inisiyatif almak gerekiyor. İş her aşamasında "Daha iyi nasıl yapabiliriz?" diye düşünen, sorgulayan ve yapan çalışanlar patronların en büyük hayalidir. "Fear of speaking-up" yani "açıkça söyleme korkusu", sorunları belirtmede isteksizlik, gönülsüzlük, çekinme iş ortamlarının en büyük tehdidi. Çünkü tekrarlanan işler, yapay zekaya bırakılacaksa çalışanları farklılaştıran şey sorunları görme, korkusuzca söyleme ve çözüm üretme/ürettirme yeteneği olacaktır.

"Micro inovatör" yeni bir sözcük. Sürekli yaptığı işi daha iyi yapmaya çalışan demek. Yani sürekli işimi nasıl daha etkili, daha iyi, daha hızlı, daha kolay, daha ucuza ve müşteriye daha çok tatmin edecek şekilde yapabilirim diye düşünenler mikro inovatörler. İşte burada yapay zeka devreye giriyor. Artık her çalışanın yaptığı işi yapay zekanın olanakları ile daha iyi, daha kolay, daha ucuz, daha hızlı daha iyi nasıl yapabilirim de tüketiciyi mutlu edebilirim diye düşünmesi gerekiyor.

Bu nedenle bugünün avantajını yaratacak olan yapay zeka değil çalışanlarımızın cesareti, çevikliği. "Eğer çalışanlarınız işlerinde yaratıcılık, empati ve sorun çözme tekniklerini kullanmıyorlarsa, insan olarak potansiyellerini kullanmıyorlarsa, gelecekte bütün işlerinizi yapay zeka içeren makinelere teslim edin gitsin" diyenler de var. Eğer işimiz tekrar eden, rutin, ya da tahmin edilebilir bir iş olsaydı işimizi acilen otomatize etmek için bir rekabet içinde olurduk. Bir otomasyon devrimi yaşandığı kesin. Bilgisayarların, makinelerin yapamayacağı şey, şirketin ve makinelerin nasıl yönetileceğine karar vermek.

Şunu da söyleyeyim, yapay zeka, iş analitiği, büyük veri analizi konularında uzmanlaşmış personelin tabii ki olması gerekiyor ama artık her çalışanımızın yeni teknolojilerden yararlanabilmesi

için bu teknolojilerin ne işe yaradığı, hangi analizleri yaptığı, sonuçları nasıl elde ettiği ile ilgili farkındalıklarının olması gerekiyor.

Sonuç olarak yapay zeka artık o kadar büyük bir sektör ki, o kadar çok tarafı var ki hangi yazının hangi haberin "satış amaçlı" yapıldığını anlayabilmek yazılım farkındalığına sahip olmayı gerektiriyor. Kültür ve siyaset de yapay zekaları etkiliyor.

Adeta yorulmaktan zevk alıyorum. Bir keresinde talebeyken sınavdan çıkmıştım, eve geldim, babama "Çok yorulдум" demim, O da, "Haydi şimdi başka bir şey yaparak dinlen" diye yanıt vermişti. Bizde çok çalışmak aile standardı galiba.

Kendime zaman ayırmıyor muyum? Her zaman. Tanıdıklarım içinde en çok hobisi (yelken, yüzme, tüple dalma, fotoğrafçılık, atış, outdoor, otomobil sporları vb.) olup da peşinde koşan benim. Dünyayı gezmeyi, kainatı okumayı severim. Arkadaşlarımla okuyarak vakit geçirmeyi severim, yürümeyi, "mavi saatler"de fotoğraf çekmeyi severim, mutlaka GOYA yaparım, inovasyon laboratuvarlarında çalışmak, yeni lezzetler denemek, okumak, öğrenmek... Hala çok seviyorum. Bu yazıya da yansıyor, farkındayım. Kendimi geliştirmeyi severim. Hatta ben yaşta yöneticiler için "corporate athelete" deyimini kullanılır. Ama bunu hak etmek büyük çaba ve süreklilik ister. Ben ise derbederim.

YÜZLEŞME

Türkiye Vasatlıktan Nasıl Çıkar?

Yazan: Adnan Dalgakıran

Dünyada son altmış yılda orta gelir düzeyinden yüksek gelir grubuna çıkabilen sadece iki ülke olduğu görülüyor; Güney Kore ve Tayvan. Oysa bu altmış yılda alt gelir grubundan Türkiye'nin de içinde bulunduğu orta gelir grubuna çıkabilen en az yirmi ülke ulunmakta. Dolayısıyla bu ligde rekabet iyice kızıştı ve pastayı artık aha fazla ülke ile paylaşıyoruz.

Neden Türkiye'nin dünya ekonomisinden aldığı pay son üç yüzyılda %0,7-1,3 bandında takılıp kaldı? Niçin üç yüzyıldır bu pay bir türlü artmadı ve yerimizde sayıp durduk? Son üç yüzyıldır tarım toplumundan endüstri toplumuna, oradan da bilgi toplumuna geçen dünyada bu kadar değişim ve dönüşüm yaşanırken, neden biz %0,7-1,3 kapanına sıkışıp kaldık? %0,7'nin altına düşmüyoruz ama %1,3'ün üstüne de çıkamıyoruz. Yani ne duruyoruz ne de koşabiliyoruz. Vasat, kör topal bira ilerleme bizimki. Üç yüzyıldır bu kısır döngünün içine sıkışıp kaldık. Niçin bundan çıkamıyoruz? Niçin dünya ile kıyaslandığında ekonomik gelişmişlik açısından hep patinaj çekiyoruz?

Bu, aslında elinizdeki kitabın da cevaplamayı umduğu temel araştırma sorusu.

Başarısız olan insanlar hayatla mücadele eden insanlardır. Hareket etmezsen, mücadele etmezsen aslında başarısız da olmazsın. Fakat başarılı olmak istiyorsan başarısızlıktan kaçamazsın. Mücadele edeceksin, başarısız olacaksın ama bu uzun ve yorucu yolun en sonunda başarıya ulaşacaksın. Bu yüzden toplumumuza dair ilk eleştirim şu: Başarısızlığın kötü şey olarak gösterilmesi. Ne yazık ki toplumumuzda çok yaygın olan bu dayatma insanımızı uyuşturan ve miskinliğe iten bir algıya sebep oluyor.

Şayet başarısızlığın bedeli bir toplumda ağır olursa ve hata yapmaktan korkmak bir kültürel dogmaya dönüşürse insanlar başarısız olmamak ve tepki çekmemek için mücadele etmez, durağanlaşır ve risk almaktan hep korkarlar.

Oysaki başarısızlık, cezalandırılması değil, aslında ödüllendirilmesi gereken bir kavram olmalıdır. Tekrar altını çiziyorum; başarısızlık bir hareketin ve eylemin sonucudur. Tam da bu nedenle belki sonuç bir tür ceza olarak görülüyor ama gösterilen çaba, yani yolculuk, ödülü de hak ediyor.

Edison'un lambayı icat etmek için gerçekleştirdiği bininci deneyin sonunda sarf ettiği şu meşhur sözleri anımsayalım:
"Ne güzel! İşe yaramayan bir yol daha buldum ve başarıya giden yolda bir seçeneği daha eledim. Şimdi başarıya çok daha yakınlım!"

Biz ise bırakın onlar hakkında yazmayı, başarısızlıklarını ve çuvallamalarını konuşamayan bir toplumuz. Tarihimizdeki başarısızlıkları, işimizdeki başarısızlıkları konuşmayı sevmeyiz ama başkalarının küçük hatalarından derin hazlar alır ve bunun üzerine saatlerce konuşabiliriz. Başkalarının başarısızlıklarından mutluluk duyan insanları dikkate almamak, onları yolculuğunuzda birer engel olarak görmemek lazım. Unutmayalım; en iyi akıl, başkalarının aklından ve tecrübelerinden faydalanabilen akıldır. Ego, kibir ve cehalet buna engeldir. Hele her şeyi bildiğini zanneden cahilin kibri dehşettir.

Elbette saldırgan ve cahil özgüveniyle yapılan eleştirileri kastetmiyorum. Bilgiden yoksun, neden-sonuç ilişkilerinden habersiz, sadece karşısındakine üstünlük sağlama arzusu ile yapılan eleştiri bu kültüre dahil değil. Japonların aksine coğrafyamızda eleştiri neredeyse amiyene tabirle küfürle eşdeğer tutuluyor. Eleştiriye hakaret ve saf kötülük olarak algılıyoruz. Japonlar ise eleştiri yapılmasını



seviyor ve bunu özellikle istiyor. Çünkü ancak bu şekilde daha iyisine ulaşabileceklerini biliyorlar.

Yine Türkiye – Japonya kıyaslamasından devam edersek, Türkiye’nin ilginç bir paradoks içinde olduğu söylenebilir. Söylemde iş birliğine çok önem veriyoruz ama gerçek hayatta buna çok uzağız. Japonya’da ise tam tersi: Söylemde işbirliği yok ama gerçek hayatta imece her yerde. Türk insanı olarak günü kurtarmak için birilerinden balık istemeye çok açığız ama mesele “organize” bir şekilde ekipçe balık tutmaya gelince ortadan kayboluyoruz.

Biz bireysel zekası iyi ama kolektif zekası düşük bir toplumuz.

Tartışmayı öğrenmeliyiz. Ben tartışmanın, birbirimizi eleştirmenin kötü bir şey olmadığını, birbirimizi eleştirmenin birbirimizi sevmemek anlamına gelmediğini, doğruyu arayış olduğunu ve bu arayış zihniyetinin de bizim gerçek kimliğimiz ve kültürümüz olması gerektiğini savunuyorum.

Vasat toplumda insan bildikçe yalnızlaşır. Etrafındaki insanlar azalır. Fakat bilmeyince, bilmeyenler fazla olduğu için büyük gruba bağlı olma ihtimali yükselir. Varoluşçuluğa göre en temel korkulardan biri yalnızlık korkusudur. Çünkü yalnızlık, başa çıkılması zor olan ölüm korkusunu hatırlatır. İnsan yalnız kalmayı istemez. Vasat kasabalı geyik muhabbetinden usanmaz, sonuçta o kahvehane masası yalnızlığının panzehridir. Bilgilerini vasatın üstüne çıkarırsa ayrıksı olma tehlikesi baş gösterir ve okey masasındaki yerini kaybedebilir. Bilen insan, çevresinde o bilgiyi paylaşabileceği, aktarabileceği, ona kulak veren birilerini bulamadıkça kendi kendine söylenmeye başlar; “Ben bunu niye öğreneyim, hem o kadar derinleşsem ne olacak, kime anlatacağım ki? Anlatsam itiraz edecek, tartışma çıkacak. Boş ver ya, kulaktan dolma bilgilerle geyiğe devam!”

Sözün özü; üç yüzyıllık patinajımızın iş dünyasına dair ilk nedeni bir yaratıcı sınıf oluşturmamamızdır. Bugüne kadar konuya kafa yoruldu elbette, eksikliği hissedildi. Bu nedenle insan sermayesini yükseltmek için binlerce öğrenci yurt dışına eğitime gönderildi. Ama olmadı, yapamadık. Bu insanları bir amaç doğrultusunda yönlendirip küresel yaratıcılık veya inovasyon endekslerinde yukarılara çıkamadık. Geçmişte ortalardaydık, yani vasattık; şimdi de ortalardayız, yani vasatız. Umarım gelecekte yukarı çıkarız. Şüphesiz 21.yüzyılda yarış kesinlikle daha çetin olacak. Ama alttan yetişen yeni neslin gelecek vadetmesi umutları diri tutmaya yetiyor.

Bize daha fazla girişimci değil, daha nitelikli girişimci lazım. Daha nitelikli girişimci sofistike işlere girebilen, karmaşık işleri yapabilen, fark yaratabilen, global düşünebilen, dünyalı girişimcilerdir. Hadiseye lokal bakmazlar ve yaratıcı özellikleri vardır. Girişimlerini sadece bir ürünü yapmak, ortaya çıkarmak olarak düşünmezler; meseleye daha geniş kapsamlı yaklaşırlar. O işi ölçek ekonomisinde yapabilmeyi, kaliteyi uluslararası standartlarda yakalayabilmeyi, verimliliğin gerekliliğini çok iyi bilirler ve işletmeyi o verimlilikte çalıştırmaya gayret ederler. Sürekli katma değer üretmek üzere kafa yoralar.

Ülkelerin orta gelir tuzağından çıkamamasının ana nedeni bu nitelikli girişimci ekosistemini oluşturacak toprağı ve iklimi, kültürü ve şartları yaratamamaları ve bu açığı işgücü rekabetiyle kapamaya çalışmalarıdır.

Bu iş gücü maliyeti üzerinden rekabetin daha başka bedelleri de bulunmakta. Mesela cari açık bu bedellerden biri, hatta en önemlilerinden biri... Asya’da işgücü maliyeti bize göre daha düşüktür. O zaman şununla karşılaşıyoruz; emek yoğun, katmadeğeri çok olmayan sektörlerdeki ürünlerin maliyetinde Asya’ya yenik düşüyoruz ve buradan bu ürünleri, yarı mamulleri almaya başlıyoruz. Emek yoğun değil de teknoloji yoğun ürünlerde de bu sefer Batı’ya, gelişmiş ülkelere yenik düşüyoruz ve tam ortada bir yerde kalıp sürekli fasit bir daire içerisinde debelenip duruyoruz. Üstelik buradan çıkış öyle basit kararlar olarak geçici tedbirlerle olacak bir şey değildir, topyekun bir sistemi düzenlemek gerekir. Yani sadece işgücü maliyeti üzerinden rekabet sağlayarak büyük bir ekonomi oluşturmak mümkün değildir. Bunu net bir şekilde idrak etmemiz gerekiyor.

Verimlilikle ilgili de çok ciddi problemlerimiz var. Hani, “Bir Türk dünyaya bedeldir.” diyoruz ya; fakat verimlilik açısından baktığınız zaman imalat sanayinde çalışan başına yaratılan katma değer bakımından bir Norveçli yaklaşık 5,2 Türk ediyor, bir Alman 3,7 Türk ediyor. Verimlilik kavramını işçilerimizin üzerine yıkılması gereken bir başarısızlık değil, girişimcilerimizin üzerine yıkılması gereken bir başarısızlık olarak görüyoruz. Oysa şayet nitelikli işler yaratacaksanız bunu ancak nitelikli işgücüyle yapabilirsiniz ve toplumsal zenginlik de bununla oluşur. O zaman ücretler artışı geçer. Bizse vasıflı olmayan işgücünü daha yüksek ücretlere nasıl ulaştırabiliriz diye düşünüyoruz ki bunu gerçekleştirmek mümkün değil. Bunun için ancak dışarıdan kaynak sağlayarak geçici bir zenginlik yaratırsınız, sonra geri ödeme zamanı geldiği zaman o paraları fazlasıyla geri ödersiniz.

Tabi burada bir de rol model kavramları var. Kore nasıl başardı, Tayvan nasıl başardı, Japonya nasıl başardı? Aslında hepsinin başarısının bir hikayesi var. Mesela Kore ve Tayvan meseleye şöyle yaklaştı –biz de zaman zaman Kore ve Tayvan’ı rol model olarak alıyoruz; 1960’lı yıllarda Kore’nin kişi başına düşün milli geliri Türkiye’nin yarısı kadardı. Ne oldu da Kore ilerledi de biz buralarda kaldık? Hatta aldıkları Amerikan yardımı da bizim yarımız kadardı.

Sadece akıllarını kullandılar ve durum tespitini doğru yaptılar. Kendileriyle yüzleştiler. Yani bizim yapamadığımız bir şeyi yaptılar; kendileriyle yüzleşmek. Biz bu topraklarda yine kültürümüz gereği eleştiriden nefret ediyor, kendimizle yüzleşemiyor ve durum tespitini doğru yapamıyoruz. Bu ülkelerin orta gelir tuzağından çıkmalarının birinci aşaması kendileriyle doğru bir şekilde yüzleşmeleri ve dünyayla kendilerini mukayese ederek hangi konularda eksik olduklarını samimi bir şekilde ortaya koymalarıdır. Bunu doğru tespit edemeyip kendinizi büyük bir ekonomiye, büyük bir bilgi ve beceriye sahipmiş gibi görürseniz sürekli kendini aldatan bir ülke olarak yola devam edersiniz. Dahası bu yüzleşmede, bu tespitte şunu da gördüler ki evet, eğitim sistemlerinde sıkıntı vardı. Nitelikli insan yetiştiremiyorlardı.

Teknoloji üretmeniz gerekiyor diyelim. Bunun için o insan kaynağına ihtiyaç var. Yine gelip aynı noktaya dayanıyoruz. İnsan kaynağınız yoksa teknolojiyi nasıl üreteceksiniz? Para vererek, destek vererek yapabileceğiniz bir şey değildir bu.

Hep değişimi arzuluyoruz. Her alanda değişimden ve gelişimden bahsediyoruz. Daha büyük bir sanayi, daha yüksek teknoloji, sofistike üretim, bilim, bilgi... Bu asla kendiliğinden olmayacak! Bunun için bir toplumun bir şeylere ihtiyaç hissetmesi ya da ciddi bir yıkımın içerisinde yeniden inşa edilmesi gerekir. İşte orta gelir tuzağı denen şeyin tuzak olmasının sebebi buranın bir konfor alanı oluşu ve hiç kimsenin bu konfor alanından çıkmayı arzu etmemesinden kaynaklıdır.

Yine sermaye ve sermaye birikimi konusuna dönersek... Yıllar içinde iktidarlar değiştikçe sermayedarların da profilleri değişti. Değişmeyen tek şey vardı; hepsinin yerel kaynak üzerinde zenginleşmesi. Sermaye sınıfı dünyalı olmadığı zaman, dünyayla savaştıracak, dünyada rekabet edecek bilgi birikiminden de doğal olarak yoksun oluyor. Yine dönüp dolaşıp işin hamallığı meselesine geliyor.

Türkiye’de sermaye birikiminin bugünlere kadar teşvikler, devlet rantları ve ihaleler yoluyla beslendiğini söyledik. Teşvik konusuna ileride daha detaylıca değineceğiz ama şimdiden birkaç hususu vurgulamakta fayda var. Özel sektörün daha iyi bir eğitim sistemi, daha iyi bir hukuk sistemi, demokrasi gibi konulara vurgu yapmaktansa sürekli, “Birazcık bana teşvik ver, rant ver” dediğini üzüntüyle görüyoruz. Eğer bir yerde hukuka güven sarsılmışsa, demokrasiniz çarpıksa, eğitim sisteminiz bozuksa size gökten para yağdırsalar da siz orada yatırım yapmazsınız. Örneğin günümüzde Türkiye Cumhuriyeti’nin en büyük teşvikleri dağıtılsa da yatırımın hemen hemen hiç olmadığı bir dönemi yaşıyoruz. Ar-Ge’ye verilen teşvikler inanılmaz boyutlarda. Ama nitelikli insanın yoksa gökten para yağdırsan bile bu bir şey ifade etmez.

Sermaye değil, Nitelikli Sermaye!

Aynı dönemde dünya ne yapıyordu peki? Kore'ye –son altmış yılda orta gelir tuzağından çıkabilen iki ülke var demiştik; Kore ve Tayvan– bu çerçevede bakıldığı zaman burada da sermaye birikiminin devlet eliyle yapıldığı görülür ancak büyük bir projeyle nitelikli dünyalı sermayedar yaratıldığı da ortadadır. Gerçek girişimcilerin filiz verebileceği bir toprak... Kore işte bu etkenlerin yanında doğru bir sanayi politikası geliştirdi. Bu şekilde de kendisine özgü bir sermaye birikim modeli oluşturdu. Onlar Samsung'u yarattılar, KIA'yı yarattılar, Hyundai'yi yarattılar; biz ise herhangi bir marka yaratamadık. Biz de aynı şekilde devlet eliyle destek verdik ama tek bir dünyalı şirketimiz, markamız yok. Kore araç olarak kullanacağı amiral gemileri yarattı, bütün tedarikçiler nezdinde de çok ciddi güven oluşturdu ve ülke kalkındı. Bunu da uyguladığı bütünlüklü politikalarla sağladı. Nitekim sadece ekonomi politikalarıyla ülkedeki refahı, zenginliği sağlayamazsınız. Thomas Piketti'nin Yirmi Birinci Yüzyılda Kapital başlıklı kitabındaki sermaye birikiminin tarihsel gelişimi üzerine gözlemlerine bakarsanız, kendisinin de sermaye birikimi için iyi bir eğitim sistemi, özgür düşünce ortamı ve demokrasinin olmazsa olmaz dediğini göreceksiniz.

Ne yazık ki sermaye birikimi oluşturamayan ülkeler de bulunmakta, onlar tamamen geri kalmış ülkeler safında ilerlemektedir. Demek ki sermaye birikimi önemli ama o sermayenin niteliği de bir o kadar önem arz eder.

Firmalarımızın ölçek ekonomisinde verimli, katma değer üreten, kalite üreten firmalar haline gelmesi gerekmektedir. Teşvik sisteminin de tamamen buna uyarlanması şarttır. Eğer biz teşvik mekanizmalarını var olanı yaşatma üzerine kurgulamaya devam edersek bu kargaşa, bu kaos devam edecektir. Gerçekten nitelikli sermaye sınıfını da yaratmayacağız.

Nitelikli sermaye sınıfının önündeki bir engel de vergi adaleti dediğimiz mekanizmanın Türkiye'de olmamasıdır. Niye? Çünkü dolaylı vergi pek çok üretim mekanizmasının üzerindedir. Dolaylı vergi büyük bir adaletsizliktir. Siz doğru şekilde kaynağından vergiyi alamadığınız için herkesten aynı parayı alırsınız, dolayısıyla bu da ciddi haksızlıklara yol açar.

Rusya'daki insan dünyaca ünlü markaları satın alıyorsa aslında Paris'in kültürünü, Milano'nun kültürünü satın alıyor demektir. Türkiye'nin de bir dünya markası haline gelebilmesi için buranın demokratik, özgür, tarihe değer veren, tarihsel yapıları ve dokuyu koruyan, çevreci, yaşam kültürü olarak dünyalı bir yer olması lazım ki insanlar öykünsün. Moda bir anlamda yumuşak güç olarak kullanılır. İşte bu da başka bir bakış açısidir. Sermaye sınıfının bu bakış açısını yakalayıp devletle olan ilişkisinde, "Bana şuradan teşvik ver, buradan SGK'yı indir" gibi günlük talepleri değil; "Sen bu ülkeyi herkesin imrendiği bir ülke haline getirmelisin" düşüncesini öne çıkarması elzemdir. Bunun için de bu ülkenin demokrasisinin, özgürlüğünü, hukuk sistemini, eğitimin, refahını yükseltmek gerekir.

Sermaye birikiminin sektörlere göre de çeşitli aşamaları bulunmaktadır. Dünyada da böyle olmuştur. Keza Almanya'nın kişi başına düşen milli geliri on bin dolar seviyesindeyken gayrisafi milli hasılasının %40'ı sanayiden geliyordu. Yani önce sanayide bir sermaye birikimi oluşturmuştu, akabinde hizmet sektörü gelişti. Normalde dünya ekonomileri ilk önce tarım sektörüyle başlar ve bu trendi sanayi izler. Ekonomi de sanayi sektörünün gelişmesiyle palazlanır, zenginleşir. İşte bu zenginleşmeden sonra hizmet sektörüne geçiş yapılır. Biz ise sanayileşmeden hizmet sektörünü geliştirmeye başladık. Açıkçası bir hata da burada yaptık. Yani bizim kişi başına düşen milli gelirimiz on bin dolar seviyesindeyken, gayrisafi milli hasılamızın sadece %18'i sanayiden gelmektedir.

Demek ki bir ekonomide iyi yönetilebildiği sürece "çıkar çatışmasında" rahmet vardır. Zaten kamunun da ekonomideki tek görevi bu çatışmaları izlemek ve kamu yararı için hangi çıkara öncelik verilmesi gerektiğine, hangi çıkarın daha faydalı olacağına karar vermek değil midir? Biz Türkiye'de kamudan başka bir şey istemiyoruz. Yeter ki çıkarlarımızı iyi yönetsin ve iyi önceliklendirsın. Ortak çıkarların temsil edilip savunulması ise ancak iş dünyası örgütleriyle mümkündür.

Aslında her biri ticaretin ve sanayinin lokomotifleri olmak, küresel rekabetçi ortamda ticaret ve sanayiye geliştirmek ve dönüştürmek, zamanı yakalamak ve sivil toplumu güçlendirmek gibi hedefi olan odalar, borsalar ve birlikler tam da kuruluş amaçlarının zıddı şekilde Türkiye'de korumacılığın, statükonun, durağanlığın, aşırı siyasallaşmanın aktörleri oldu ve günün sonunda Türk iş insanlarının ve girişimci ruhların sırtlarında yüke dönüştüler. Peki neden?

Az evvel çatışan çıkarlar ve bunların çok sağlam bir kurumsal çerçevede yönetiminin aslında sürdürülebilir refah ve mutluluğun anahtarı olduğunu belirttik. Aslında odalar, borsalar ve birlikler tam da "çıkarların yönetimi" ve çatışan çıkarların sinerjik bir şekilde ortaklaştırılması ve bir büyük ana amaç/vizyon etrafından birleştirilmesi için kritik önemdedir. Tüm dünyada da temel amaçları bu olmuştur. Ancak bizde bu tarz meslek örgütlerinin daha kuruluş yıllarından itibaren korumacı kurumsal kültür içinde belirli imtiyazın, gücün ve rantın paylaşıldığı güç alanları olarak kurgulandıkları görülür. Üç yüzyıllık patinajımıza neden olan vasatlığın bir veçhesi de işte burada.

Yani 1980 öncesi onlar yıl boyunca odalar ve birlikler devletten döviz bulmak için birer "irtibat ofisi" olarak çalıştı. Aslında kağıt üstünde birer sivil toplum kuruluşu olsalar da sivil toplumculukları havada kaldı. Sırtlarını devlete dayadılar ve devletten gelen rantı, imtiyazı ve gücü iş dünyasına aktarmada adaptör rolü üstlendiler. Bu süreçte de devletin içinde iş dünyasını ve sivil toplumu temsil eden "bağımsız" kurumlar olmak yerine, iş dünyasında ve sivil toplumda devletin korumacı ve statükocu ekonomi politikalarının uygulanmasında ve piyasanın sürekli kontrol altında tutulmasında, iş dünyasının yurt dışıyla temaslarının düzenlenmesinde baş rol oynadılar.

Zaten bu yüzdendir ki özellikle 1980 sonrasında orta ölçekli şirketler kuruldukça çıkarları büyük ölçekli şirketlerle pek uyuşmadı. Böylece il ticaret ve sanayi odalarından soğuyanların önderliğinde TUSİAD ulusal düzeyde bir meslek örgütü olarak ortaya çıktı. Diğer yandan 1980 sonrası korumacı yaklaşımların bir nebze de olsa terk edilmesi, kambiyo rejiminin yumuşaması ve serbest piyasa kurallarının yürürlüğe konmasıyla il ticaret ve sanayi odalarının devlet adına sivil toplumu ve iş dünyasını "düzene koyma" rolleri zayıflayınca yine bütün küçük, orta ölçekli işletmeler, ihracatçılar ve ithalatçıların bağlandığı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) gibi bir imparatorluk ortaya çıktı. Özetle bütün girişimlere rağmen statükoculuk her zaman kendisini korumanın bir yolunu buldu. Günümüzde de böyle.

Türkiye'de iş dünyasında bir meslek örgütü binasından içeri girin ve oradaki havayı koklayın. Emin olun ciğerlerinize giren kurumsal havanın yaklaşık %80'i statükodur. Fark etmeseniz de bünyeniz toksik bir statüko zehirlenmesine maruz kalır. Her şeyin en iyisi geçmişte yapılmıştır ve bir arşivde korunmaktadır. Daha önce yapılmış taklit etmeniz, daha önce yapanların ayak izlerinden yürümeniz istenir. Arşive ve yapılarına sadakat ülkeye sadakat düzeyindedir. Olan doğrudur. Doğru dogmadır. İstikrardır. Asla sorgulanamaz, eleştirilemez. Sadece yapılır.

Pek çok meslek örgütümüzde statükoya tapılır, pek azında ise tapılmasa da statüko kutsanır. Ama hiçbirinde statüko sorgulanmaz ve eleştirilemez. Örgüt içinde hemen hemen her aktör statükonun kutsanmasından ve korunmasından yanadır, mevcut sistemin değişmesine şiddetle karşıdır. Örgüt içinde statükoyu ne kadar kutsarsan güce ve imtiyaza da o kadar yakınlaşırsın. Kurum içinde cafcacılı cümlelerle değişim ve dönüşüm konuşulur ama asla bu alengirli işlere cüret etmeden.

TOBB'un altında da illerdeki sanayi odaları ve birliklerde de aslında benzer sorunlar var. Aynı çatı örgüt altında aslında çıkarları çatışan;

- İthalatçılar ve ihracatçılar
- KOBİ'ler ve sektörlerin dominantları
- Üreticiler/sanayiciler ve ticaret erbabı aynen Avcılar Derneği ile Doğal Hayatı Koruma Derneği gibi bir araya getirilmiş durumdadır.

Böylesine zıt ve çatışan çıkarları olan meslek gruplarının bir araya geldiği ve bu çıkarların diğerlerini

yaşamsal oranda tehdit ettiği bir ortamdan ne kadar hayır geleceği tartışılır. Burada kurumsal kültür de serbestlik verme, inisiyatif tanıma, sürekli dönüştürme, reform ve değişimden ziyade sürekli kontrol altında tutma, korumacı yaklaşma, statüko yanlısı durma, değişim ve dönüşümden korkma olarak karşımıza çıkar.

“Aman hükümet kızmasın”, “Aman çarşı karışmasın” ve “Aman kontrol kaçmasın”larla çıkarları yönettiğimizi düşünürken tam tersine çıkarları söndürüyor, kişi ve firmaların coşkularını öldürüyor ve onları sonsuz bir statüko kapanına hapsediyoruz. Mesela bugün TOBB’un sorunlarını siyasi karar alıcılara iletmesinin mümkün olmadığını düşünüyorum, çünkü sorunlarının ne olduğu konusunda kendilerinin bir bilgisi olup olmadığı tartışılır. Neden mi? Acaba sorun ithalatçıda mı, yoksa ihracatçıda mı? KOBİ’ler mi sorun çıkartıyor, yoksa ticaret erbabı mı? TOBB bu önemli sorulara asla cevap veremez. Çünkü bu tarz çıkar çatışmaları o büyük çatı altında hep yokmuş gibi davranılır ve hep görmezden gelinir.

Meslek örgütleri, Türkiye’de olageldiği üzere günü kurtarmak için eski köye yeni adet getirmeden ve icat çıkarmadan top çevirip statükoyu kutsamak yerine daha atılımcı ve hedefe yönelik politikalar üretebilir.

Meslek örgütlerimiz içinde herkesin “ortak çıkarına” olan şeyler hızlıca şöyle sıralanabilir:

- Yenilikçi fikirlerden korkma ve “eski köye adet getirenleri”, “icat çıkaranları” kurumsal yapıdan atma
- Değişim ve dönüşümü “değişip dönüşmeye mahal vermeyecek şekilde” konuşma, değişim/dönüşüm laf kalabalığıyla değişim/dönüşüm coşkusu öldürme
- Küçülme konusunda hamle yapıp büyüme
- Her türlü yapısal sorunu toplantılar yaparak, pahalı etkinlikler düzenleyerek önemsizleştirme ve günün sonunda bu sorunlara dair dönüşüm iradesini yumuşak yumuşak öldürme
- Başarı ve tatmin hissini binanın heybetinde, granit kaplamasında, otoparkın büyüklüğünde, makam odasının ihtişamında görme
- Siyasete yakın durma, meslek örgütündeki pozisyonunu siyasi bir hamle için sıçrama tahtası veya siyasi bir hamle sonrasında “dinlenme/tatil yeri” olarak görme
- Gücün ve itibarın sadece siyasetten geçtiğini algılama

Türkiye’de maalesef kendi bürokratik işlerini düzenlemenin yanında sektörel analizler yapan, kapasite raporları düzenleyen, üyelerini küresel rekabetçi piyasalara hazırlayan ve açan, Türk ekonomisine yön veren, iş dünyasına ait bir meslek örgütü yok. Dahası şayet bir meslek örgütü kendi sektörel eksiklerini tespit edemiyorsa, üyelerinin çatışan çıkarlarını uyumlu hale getirip ortak amaca akıtamıyorsa, eleştirel bir yaklaşımla bugünün resmini çekip üyelerini geleceğe hazırlayamıyorsa, bizleri küresele açamıyorsa varlığının da bir önemi kalmıyor.

Kendi içinde demokratik bir yönetim düzeni oluşturamamış, bu düzeni kurumsallaştırmamış, sivil toplumla ve devletle ilişkilerini demokratik prensiplere oturtamamış ve en önemlisi eleştiri duyduğu zaman kaldıramayan bir sermaye grubu ülkeye ne demokrasi ne de gelişim-dönüşüm ortamı sunabilir. İşte bu yanlış temel yüzünden iş dünyamıza ait meslek örgütleri ve yapılar asli görevleri olan üyelerinin çıkarlarını yönetim prensibi ışığında yönetmek ve uyumlu hale getirerek ortak amaç doğrultusunda kullanmak yerine kıt kaynaklarını israf ederek gayrimenkul satın alıyor ve “-mış gibi yapma” etkinlikleriyle sahada top çeviriyor. Ne de olsa maç gol atmak ve gol yememek üzerine kurgulanmadığı için topu en çok çevirmek de bir başarı kriteri teşkil ediyor.

Türkiye’de ihracatçı birlikleri ve TOBB’un altındaki sanayi ticaret odalarının yıllık gelirinin toplamda 500 milyon dolar kadar olduğu iddia edilir. Bu da on yılda 5 milyar dolar para eder. Bu kadar maddi kaynağa rağmen ne bir büyük fikir ne de bir büyük proje üretebilmeleri de maalesef üzerine düşünülmesi gereken içler acısı bir durum...

Türkiye sanılanın aksine teşvik için özel sektöre inanılmaz miktarda sermaye aktarıyor. Hatta denilebilir ki, Türkiye teşvik konusunda dünyanın en eli açık ve en önde gelen ülkelerinden biridir. Acaba bu teşvikler doğru yerlere gidiyor mu? Bu sermaye teşvik edilen alanlarda harcanıyor mu? Teşviklerin gözetim ve denetimini yapan var mı? Yine teşviklerin verimlilik (minimum para, işgücü, zaman ve kaynakla maksimum çıktı) ve etkililik (konan hedefe ulaşabilme derecesi) analizlerini yapan var mı? İşte size Verimlilik Enstitüsü’nün olası görevleri.

Biz üyeler iş dünyamızın meslek örgütlerine her yıl yaklaşık 500 milyon dolar veriyoruz, onlar da bu parayı harcayacak yer ve iş bulmada hiç sıkıntı çekmiyorlar. Ama nerelere harcadıklarını denetleyebilir muyuz? Harcamaların yerindeliğini bir etkililik ve verimlilik analizine tabi tutabiliyor muyuz? Ne yazık ki Hayır.

Toparlarsak; üç yüzyıllık patinajımızın nedenlerini aramaya iş dünyasından başladık. İlk ve en büyük eksikimizin insan faktörü, yani yaratıcı sınıf olduğunu gördük. Dünyada tarih boyunca bu sınıfın yetişmesi için gerekli ortamı yaratan ülkeler ileri gitmiş, bizse eski köye yeni adet getirmek isteyenleri hep küstürmüştük.

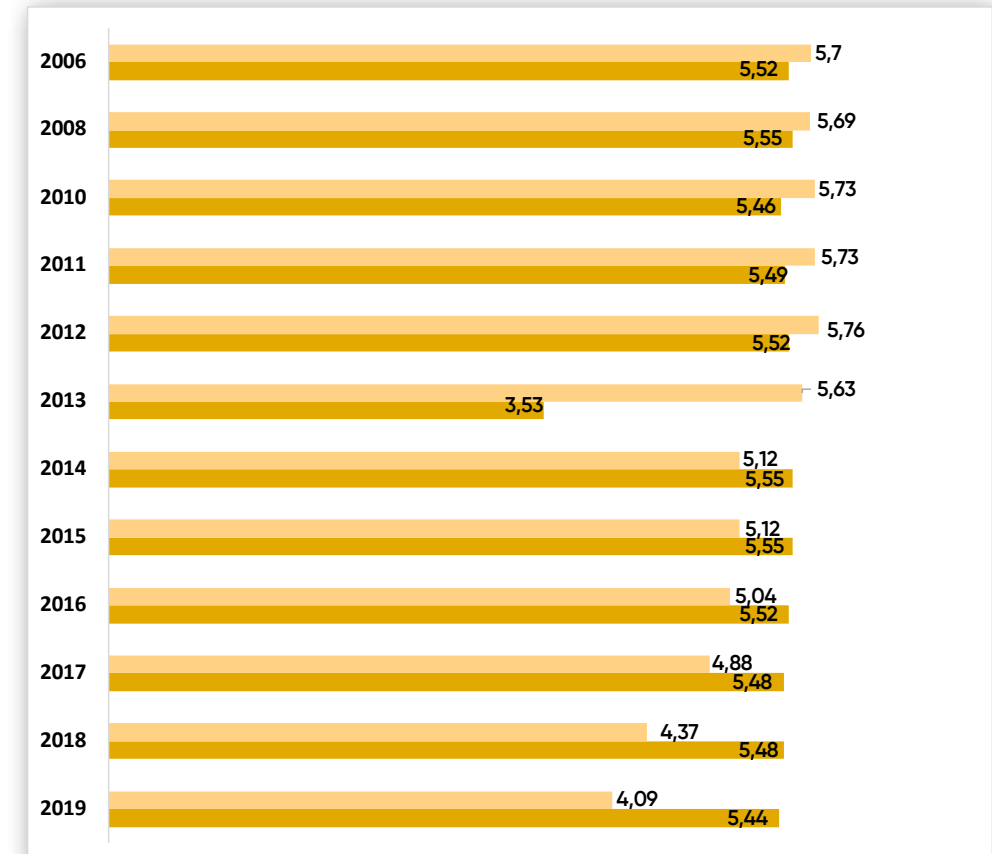
İkinci faktör olarak girişimcilikten bahsettik. Girişkeni bol bir ülkede yaşıyoruz ama stratejik sektörlerde ölçek ekonomisiyle iş yapabilecek gerçek girişimcileri mumla arıyoruz. Sermaye birikimi de başarısız olduğumuz üçüncü faktör olarak karşımıza çıktı; çünkü devletten bağımsız, güçlü bir sermaye sınıfını bir türlü oluşturamadık. Son durağımız ise bütün çıkarları tek çatıda toplamaya çalışan, yapamayınca da statükoculuğun kalesi haline gelen iş dünyası örgütleriydi.

İşte iş dünyasının bir bilançosu.

Öyleyse Şeytan Üçgeni’nin ikinci köşesinde, yani sivil toplum alanında vasatlığın izini sürmeye devam edelim.

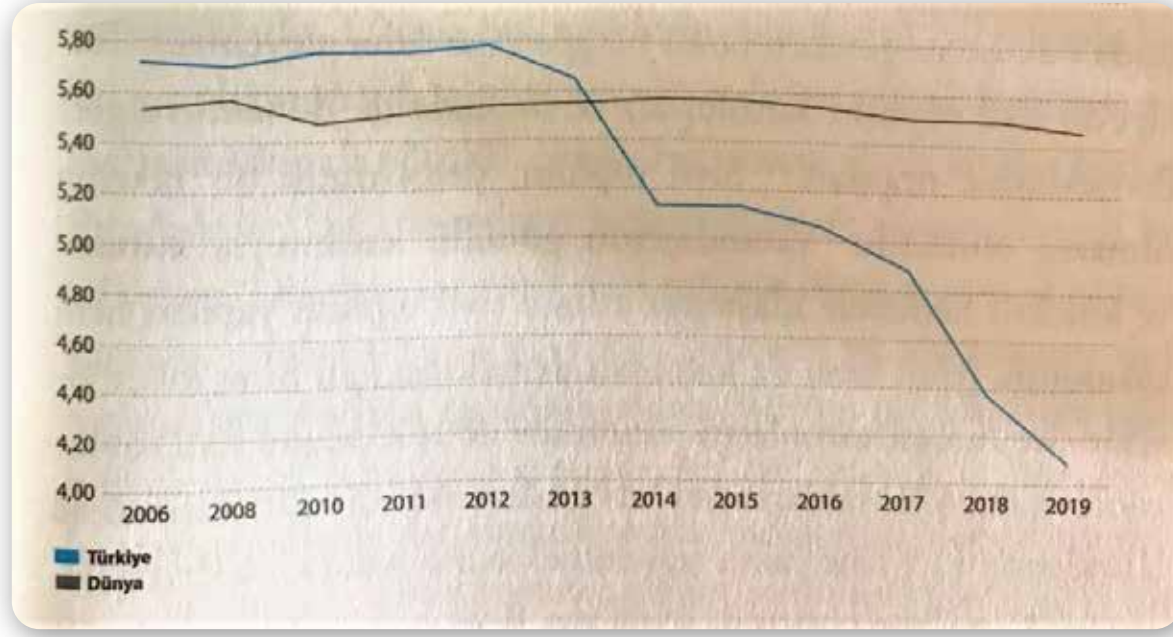
Demokrasi Endeksi

Türkiye’nin 2006 – 2019 Demokrasi Performansının Dünya Ortalamasıyla Kıyaslaması



Demokrasi Endeksi – Doğruluk Payı

Türkiye'nin 2006-2019 Demokrasi Performansının Dünya Ortalamasıyla Kıyası **!Başarısız !**



The Economist demokrasi endeksinden derlenen bu grafiğe göre üç yüzyıllık patinajımızda demokrasi açığımız belirgin ve ne yazık ki bu açık son beş-altı yılda daha da artmış vaziyette. Ekonomi, girişimcilik ve yaratıcı sınıf endekslerinde şimdilik vasat seviyedeyiz ama söz konusu demokrasi endeksi olduğunda vasat altına doğru gidişimiz ortada. Demokrasi tanımımız giderek minimalist bir yaklaşımla seçim yapabilmeye doğru daralıyor ve seçimden seçime zuhur edecek demokrasi kapanına doğru hızla sürükleniyoruz.

Ancak minimalist anlamda sadece seçimlere odaklanan Liberal Demokrasiler Endeksi'nde de durumumuz pek parlak değil, ne yazık ki 178 ülke arasında 149.sırada ve "otokrat seçim demokrasisi" olarak tanımlanıyoruz. Endekste "kapalı otokrasiler" kategorisine düşmemize ise sadece dört-beş ülke kalmış. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) verilerine göre Türkiye'de 613 kişiye bir sivil toplum kuruluşu (STK) düşmektedir. Bu oran Fransa'da 49, İngiltere'de 59, Almanya'da ise 138 kişidir. Hırvatistan'da bile 90 kişiye bir STK düşerken bizdeki oran çok ama çok düşüktür.

Sivil toplumun devlete karşı bir aktör olarak algılandığı Türkiye gibi ülkelerde, STK'lerin otokrasiye mi, yoksa demokrasiye mi hizmet ettiğini belirlemek önem arz eder. Otuz yıllık sivil toplum deneyimlerimden yola çıkarak, maalesef sivil toplumumuzun da baskıcı ve dayatmacı olduğunu söylemeliyim. Sivil toplumumuzun da demokrasi açığı var. Yani aslında bir otokrasiden söz edebiliriz.

Sivil toplum örgütlerinin vizyonu da çok önemlidir. Sivil toplum örgütleri kendi çıkar gruplarını, menfaatlerini savunurken bir yandan da düşüncelerinin ya da yaklaşımlarının hakim olduğu takdirde toplumun geleceğinin ne şekilde etkileneceğine dair bir vizyon oluşturmak zorundadır. Bu vizyon da siyaseti, siyasetçiyi ya da kurumları, devlet aklını etkilemek üzere inşa edilmelidir. Bu çerçevede içerisinde baktığınız zaman yine aynı meseleye geliyoruz; sivil toplum örgütlerinin gerçek bir vizyon oluşturması için bütün bu teşkilatlar arasında bir çatışma olması gerekir. Çatışma deyince biz hemen korkuyoruz. Herhangi bir farklılığın toplum içerisinde var olmasından bu kadar korkan bir toplum için şaşırılacak bir durum olmamakla birlikte aslında endişe edilmesi gereken bir sorundur. Fikri çatışmaların varlığı bir toplumun gelişmesi için hayattır ve aslında bundan çekinmekten ziyade teşvik etmek gerekir.

Peki 21.yüzyılda ekonomik refah ve mutluluk için en iyi hizmet eden sivil toplum türü nedir? Ancak kendi doğrularını biriyeye dayatmayan, bireyin hayatındaki fikişel ve eylemsel olasılıkları artıran, ortak akıldan ziyade ortak rızayı önceliklendiren bir sivil toplum bize yaratıcı sınıfı, girişimcileri ve 21.yüzyılın data-tabanlı ekonomisini kuracak insan sermayesini verebilir.

Fukuyama, gelişmiş ülke insanlarıyla gelişmekte olan ülke insanları arasındaki en önemli farkın gelişmiş ülke insanların birbirine güven duymaları olduğunu belirtir.

Biz sanayide üretim yapmayı her şey demek zannediyoruz ama böyle olsaydı verimlilikte gelişmiş ülkelerin bu kadar gerisinde kalmazdık. En modern makineleri alıyoruz, Almanya'dan daha fazla üniversitemiz ve üniversite öğrencimiz var, işçilik maliyetlerimiz onların üçte biri kadar ama onlar gibi katma değer üretmiyoruz.

Şu an Türk sanayisine baktığımızda görünüm şu:

- Sanayimizin yaklaşık %70'e yakını orta düşük ve düşük teknoloji ürünler üretiyor,
- %30'un biraz üstünde bir kısmı orta yüksek ve yüksek teknoloji ürünler üretiyor,
- Sanayimizde yüksek teknoloji ürünlerin payı %5 bile değil.

Orta düşük ve düşük teknoloji demek; sofistike olmayan basit, rekabeti ucuz işgücünden kaynaklanan alanlar demektir ve bunlar ekonomimizin temel yapısını oluşturmaktadır. Bu alanın çokluğu sanayinin ciddi şekilde katma değer üretmesinin önündeki en önemli engeli teşkil eder. Bu noktada izlenmesi gereken politika şudur; teşvik politikaları orta düşük ve düşük teknoloji sanayi üretiminin azaltılmasını amaçlayacak şekilde belirlenmelidir. Bu şekilde sanayimizin yapısı değiştirilebilir ve yüksek teknoloji temelli bir sanayiye geçiş yapabiliriz. Teşvikler de bu amacın gerçekleşmesi için bir kaldıraç görevi görmelidir. Biz eğer yüksek teknoloji üretmeyi planlıyorsak -ki bu herkesin her yerde çok sık kullandığı bir temenni- tüm teşvikleri buna göre düzenlemeliyiz. Nitekim teşvikleri orta yüksek ve yüksek teknolojideki üretim alanlarına kaydırırsak bu sayede normal yürüyen bir ekonominin akışında sermayeyi de bu alana yatırım yapmaya özendiririz.

Teşvik Politikalarında Verimliliği, Katma Değeri, Ölçek Ekonomisini ve Kaliteyi Desteklemek Gerek

Özellikle teşvik politikalarında Ar-Ge teşviklerini artırmak, inovasyonu ödüllendirmek de temel amaç olmalıdır. Bunun ışığında teşvik politikalarında verimlilik, katma değer, ölçek ekonomisi ve kaliteyi desteklemek gerekir. Ancak bu reçeteye uyarsak sanayimizi ekonomimize en çok katkı sağlayacak şekilde dönüştürebilir ve yüksek teknoloji temelli bir sanayiye yönlendirebiliriz.

İlginç şekilde son beş yılda İsrail'in yarattığı start-up firmaların değeri yaklaşık 47 milyar dolarken Türkiye'nin bu kadar teşvik almasına rağmen yarattığı start-up değeri anca 1,2 milyar dolarda kalmıştır. İsrail menşeli firmaların ve Türkiye menşeli firmaların piyasa değerleri arasındaki farkın sebepleri çok açık... Ne yazık ki Türkiye'de orta yüksek ve yüksek teknoloji üreten sanayici sayısı oldukça az... Hal böyle olunca da STK'lerde bu grubun sesi daha çok çıkması gerekirken kısılıyor. Türkiye olarak sanayimizi daha üst alana kaydırmak için bütünsel bir strateji kurgulamak yerine popülist davranıyoruz. Görülüyor ki tamamen siyasi sebeplerle toplumun her kesimine bir şeyler verme çabası içerisindeyiz. Diğer bir deyişle, aynı anda her şeyi teşvik etmeye çalışıyoruz.

Türkiye'nin teşvik politikalarına bakarsanız desteklenen şirketin faaliyetlerinin kayıt içi-kayıt dışı olmasına, kullandığı teknoloji düzeyine, büyüklüğüne ve başka kriterlere bakılmaksızın herkese eşit teşvik dağıtmanın esas olduğu görülür. Ancak maalesef kaynaklarımız kısıtlı... Üstelik bu sınırlı kaynaklar efektif olmayan bir ölçeğe bölünerek herkese az da olsa veriliyor. Öte yandan gerçekten ihtiyacı olana, gerçekten fark yaratabilecek fikri, vizyonu ve kapasitesi olana da tam anlamıyla destek sağlanmıyor. Buradan da çıka çıka teşvikleri karşılıksız verilen "ulufeler" şeklinde algılayan bir anlayış zuhur ediyor.

Unutmayın; bütün enstrümanları çalmak isteyen aslında hiçbir enstrümanı iyi çalamaz. Bu yüzden belli enstrümanlara odaklanmak gerekir. İşte Türkiye'nin yaptığı da tam olarak bu; bütün enstrümanları çalmaya çalışıyor ve sınırlı kaynağını hepsine dağıtıyor ama bu kaynak hiçbirinde işe yaramadığı gibi, yarayacak olan için de kısıtlı kalıyor. Dolayısıyla da hiçbir enstrümanı global manada etkili ve iyi bir şekilde çalamaz hale geliyoruz.

Siz bu kaynakları sanayiye ayırabilir, Ar-Ge çalışmalarına aktarabilir, KOSGEB'le esnafa verebilir, domates üretime iletebilir, fındıkçıya verebilirsiniz. Ama bunun doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekir. Bu iki şekilde mümkün olabilir; bir, popülist uygulamalarla herkesin gönlünü hoş tutmak için bir hedef gözetmeksizin bu kaynakların ayrılması var-ki bunlar orta ve uzun vadede ekonomiye bir katkı sağlamaz; iki, ülke ekonomisini nereye doğru evriltmek istiyorsanız ona göre bu kaynakların ayrılması var-ki doğru yere yönlendirdiğiniz kaynak ve teşvikler size orta ve uzun vadede bütün topluma etkisi olacak bir refah sağlayacaktır.

Peki Batı medeniyetini bugünkü seviyesine getiren en önemli şey nedir? Ne para ne bilgi ne de kaynak. Batı'nın iş tutuş tarzı, yani yöntemi onları farklı kılan husustur. Batı'daki "etki analizi" denen bir kriter vardır. Avrupa'daki devlet para verdiğinde onun gerçekten de işe yaradığını, verildiği alanda etki yarattığını, istenen amaca ulaştığını, en etkin ve en verimli şekilde kullanıldığını görmek, ölçmek ve raporlamak, hata veya usulsüzlük varsa hesap sormak ister.

Almanya'ya bakın. Teşviklerin en etkin şekilde ve hedeflendiği gibi harcandığını ve istenen etkileri yarattığını devlete ispatlamak bizatihi teşvik almaktan daha zordur. Etki analizinin önemini sadece Batı değil; Asya'daki Çin, Güney Kore, Tayvan ve Japonya gibi ülkeler de çok iyi kavradıkları için bu yaklaşımı endüstriyel hamlelerinde en önemli unsur olarak kullandılar. Hatta Güney Kore'nin sanayileşme hamlesinde ilk yaptığı iş iyi etki analizi yapabilecek verimlilik enstitüleri kurmak olmuştur.

Peki süreç bizde nasıl işlemektedir? Devlet teşvik talebini inceler, parayı masaya bırakır ve kaybolur. Bizim gibi ülkelerde devlet para verip de arkasına düşmediği, dönüp pek de araştırmadığı için teşvik edilen kişi aldığı para, Allan ve vicdaniyla baş başadır. Teşviklerin etkisi analiz edilmez, teşvik politikalarının o sektörü nasıl etkilediğine kafa yorulmaz ve günün sonunda ekonomiye gerçekten fayda sağlayıp sağlamadıklarına pek de bakılmaz. Oysa firmanın neyi ne amaçla yaptığını düşünmeden ve bu yaptıklarının sonuçlarını ölçmeden yapılacak her teşvik verimsiz bir hamledir ve sınırlı kamu kaynaklarının israfıdır. Etki analizi olmayan bir yerde "tüyü bitmemiş yetimin hakkı" tamamen gelişigüzel, oy kaygısıyla dağıtılır hale gelir ve bunun da sanayiye ya da ekonomiye hiçbir katkısı olmaz. Biz buna kısaca "popülist teşvik politikaları" diyoruz.

Türkiye'nin en önemli problemlerinden biri ölçek ekonomisidir. Makine sektöründen bir örnek verelim. Türkiye'de 13 bin civarında makine firması bulunmakta. Bu, dünyada herkesi hayrete düşürecek kadar yüksek bir rakamdır. Türkiye'deki bu 13 bin firmanın 2017 rakamlarıyla toplam ihracatı yaklaşık 15 milyar dolardır. Aynı şekilde Almanya'ya dönüyoruz. Almanya'nın makine ihracatı 300 milyar dolar. Peki Almanya bunu kaç firmayla yapıyor? Sadece altı firmayla... Almanya'da kompresör üreticisi olarak çalışan sadece dört firma var, Türkiye'de ise 74 firma. Ve bu 74 firmanın -Dalgakıran Kompresör de dahil- hepsini toptasak Almanya'daki bir firma yapmıyor.

Bu çok büyük bir problem ve şuna yol açıyor; fabrikada nitelikli hale gelen bir çalışan hemen kendi işini kuruyor ve bu işte diğerlerinden farklı hiçbir şey yapamadığı gibi yeterli sermayeye, nitelikli insan kaynağına ve diğerlerinden farklı inovatif üretime de sahip olamıyor. Bu durum ekonomik olarak da o şirketleri kuranları ciddi bir katkı sağlamıyor. Böyle olunca da şirketler ayakta kalabilmek için kayıt dışılık sarmalının içine düşüyor. Böylece zaten az olan nitelikli insan sermayesi de heba ediliyor.

Sorun Şu: Ölçek ekonomisine geçememiş firmalar nitelikli insan istihdam edemez, mühendis çalıştıramaz, Ar-Ge'ye yatırım yapamaz, kalite ve verimlilik konularında da zaten onun çok uzağında kalır. Daha da önemlisi bu tarz firmalar büyüyüp yeni yatırımlar da yapamaz.

Kaliteli üretim yapamayan, ölçek ekonomisine geçememiş, verimsiz, katma değer üretmeyen bu firmaların ihracatlarının kalıcı olmayacağı aşıkardır.

Günün sonunda ise kaliteli üretim yapmayan, nitelikli insan kaynağını çalıştırabilecek güce sahip olmayan, inovasyon ve Ar-Ge gerçekleştirilmeyen firmaları teşvik ediyoruz.

Oysa sadece işletmelerde kalite, katma değer, verimlilik ve ölçek ekonomisini destekleyen bir teşvik mekanizması kurgularsak ve bir işletmeyi teşvik alabilmek için çok ciddi bir çaba sarf etmeye zorlasak daha iyi olmaz mı?

Sözün özü yüzleşmemiz gereken acı gerçeğimiz şu: Teşvik sistemimiz kalitesizliği, kayıt dışılığı, siyasete bulaşmayı ve haksız rekabeti teşvik ediyor. Ölçek ekonomisini sağlayacağına ona engel oluyor. Herkese azar azar verildiği için gerçekten ihtiyacı olan firmalara da pek faydası olmuyor. Günün sonunda da firmaları miskinleştiriyor, coşkuyu ve hevesi kaçırıyor, sektörleri tembelleştiriyor, "teşvik obezi" firmalar da yabancı rakipleriyle küresel yarışta boy ölçüşemiyor.

Ülkenin yönetim biçiminin kurumsallaşması, keyfiyetten uzaklaşması, şeffaflaşması, hesap verilebilir ve kestirilebilir olmasıdır.

Hukukuna, fikri mülkiyet haklarına, rekabet koşul ve standartlarına, eğitimine insanların güvenmesidir. Keza teşvik olup da bunlar olmayınca olmaz, iyi eğitilmiş insanların güvenini kazanıp onları ülkenize çekemezsiniz.

Ancak aşık olan bir mesele var ki, o da bir ülkenin marka değeriyle bir şirketin marka değeri arasında net bir pozitif korelasyon olduğu. Eğer ülke olarak marka değerinin küçükse o ülkeden büyük bir dünya markası çıkarmanız mümkün değil. Ürününüz ne kadar iddialı olursa olsun, ona ülkenizin imajı kadar itibar edilecektir. Almanya'da kötü bir ürün bile yapsanız o Almanya'nın imajı nedeniyle başka bir muamele görecektir, Türkiye'de en iyi ürünü de yapsanız o Türkiye'nin imajı kadar muamele görecektir. Bunları hep yaşıyoruz. Maalesef kendi ülkenin alıcı sermayesi bile sana bu muameleyi yapıyor. Sen istersen Alman kalitesinde muadili bir ürün yap; onunki Alman oluşu sebebiyle senden %30 daha pahalı oluyor. Üstelik sadece dünyanın bazı ülkelerinde değil; gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin tamamında böyle bir kompleks bulunmakta. Ülkesinin malını tercih etmektense gidip marka olan bir ürünü alıyor. Burada aşağılık kompleksinin rolü olduğu kadar ürünleri karşılaştırma becerisi olmayan şirketlerin kendilerini emniyette hissetmek isteyen profesyonelleri tarafından da böyle bir tercih kullanılabiliyor.

Mesela inşaat sektörüyle gurur duyan bir ülke olmamıza rağmen son elli yılda dünyaya sunacağımız bir tane anıtsal mimari eser yok. Hala beş yüzyıl evvelki Mimar Sinan'dan bahsediyoruz ama son otuz-kırk yıla ait hangi mimarımızın küresel bir başarısı hakkında konuşabiliyoruz? Son yıllarda yaptığımız ve dünya kültür mirasına kazandırdığımız bir değerimiz, küresel bir markamız yok. İşte en iyi olduğumuz alanda bile böylesi vasat bir durumdayız.

Dünyada danışmanlığa en az para harcayan ülkelerden biriyiz, çünkü kendi aklımıza çok güveniyoruz. Ancak değer, insana harcamaya değer para, organizasyona ve danışmanlığa harcamaya değer para demektir. Bunlarla değer üretebilirsin. Maalesef kültürümüz buna boşa gidecek para olarak bakmakta. Sosyal projelerin ülkemizde fazla olmamasının sebebi budur. Yine benzer sebeple şirket içi organizasyonlara çok fazla para harcanmaz. Markalaşmaya çok ciddi para harcanmaz. İşte tüm bu saydıklarımızda bir ülkenin kültürüyle ilgili yaklaşımlar yatar ve bunların değişmesi gerekir.

Şimdi Hemen Ne Yapılabilir?

Marka meselesinde Çin şu eksikliğini gördü; ne yapsa etse, aynı kalitede teknolojiyle bile üretse neticede Çin malı olacaktı. Peki o ne yaptı? Bir stratejik değişikliğe gitti. Baktı ki marka imajını güçlendirmek uzun yıllar alacak, gidip Avrupa'daki köklü şirketleri satın almaya başladı. Elbette Çin'in bu stratejisi de tartışılmalıdır. Aslında şahsi kanaatime göre kesinlikle teşvik edilmesi gereken bir yöntemdir.

Oysa yabancı bir markanın alımına kamumuz başka bir gözle bakıyor. "Niye Almanya'daki bir şirketi satın almak için teşvik verelim ki?" anlayışı hakim... Aslında tam da bunu teşvik etmemiz gerekir. Çünkü şöyle de bakmak lazım; teknolojik bir ürünü ne kadar iyi ya da ne kadar uygun fiyatla yaparsanız yapın, neticede o ürünü bütün dünyada satmak zorundasınız ve bunun için de servis ağlarınızın ve bilinirliğinizin olması gerekir. Bu da çok büyük paralarla ve zamanla yapılabilecek bir hadisedir. İşte Çinliler burada olaya stratejik baktılar ve gidip Batı'daki bu şirketleri satın alarak onların uzun yıllarda oluşmuş tecrübelerini, dünya üzerinde oluşturdukları satış ve pazarlama ağlarını ve aynı zamanda marka bilinirliklerini satın aldılar. Yani yirmi-otuz yılda yapacağı bir şeyi bir anda yaptı, doğrusu bu çok önemli bir stratejiydi de.

Bir ülke zenginleştiği için hukukun üstünlüğü artar, hukukun üstünlüğü arttıkça da ülke zenginleşir. Her iki değişken birbirini olumlu yönde besler.

Eğitim yaşam boyu sürdürülmelidir. Çünkü yaşamla iç içe. Eğitimi yaşamdan, toplumdan, ekonomiden ayırmak mümkün olmadığına göre; tıpkı bunları bir noktada kesemeyeceğimiz gibi eğitimi de kesemeyiz.

Eğitimle ekonominin ilişkisi üzerinde biraz durmak gerekir. Akademik çalışmalar eğitimin üç şekilde ekonomik kalkınmayı olumlu etkilediğini ve refahı artırdığını gösterir:

- İlk olarak; işgücündeki insan sermayesinin niteliğini ve kalitesini artırır. Bu da işgücü üretkenliği, katma değer yaratma kapasitesi ve gelir seviyesinde daha yüksek bir dengeye doğru geçişli bir büyüme sağlar.
- İkinci olarak; ekonominin yenilikçi kapasitesini, inovasyonu ve farklılaşmayı artırır. Bu yeni teknolojiye bağlı olarak elde edilen yeni bilgiler, ürünler ve süreçler de büyümeyi teşvik eder.
- Son olarak eğitim, yeni bilgiyi anlamak ve işlemek için ihtiyaç duyulan ve bunları yeni teknolojilere uygulamayı sağlayan, bu yolla da ekonomik gelişmeyi ve refahı arttıran bilginin dağılımını ve yaygınlaşmasını sağlar. Özetle bilgiye ulaşmayı kolaylaştırıp ona özgürlük tanır.

Eğitimin okul öncesinden (üç yaşından itibaren) başlayıp tıkr tıkr işleyen bir saat gibi bir insanın son nefesine kadar devam etmesi gerekir. Formatı değişebilir, yoğunlaşabilir, azalabilir ama kesintisiz ve sürekli olmalıdır. Hayatın her dönemindeki eğitimin işbirliği ve sinerji yaparak kişiyi geleceğe hazırlaması gerekir. Özellikle genç nüfusa bu eğitimi verebilerseniz o zaman nitelikli işler alır ve kalkınmada hızlı mesafe katedersiniz.

Bir insanın hayatı boyunca tek bir meslek değil, dört beş farklı mesleği yapabilecek beceriye sahip olmasını sağlamak üzerine kafa yoruyorlar. Böyle olunca ülkelerin insan kaynağının niteliği, yetişme tarzı, insanların yeteneklerine göre ayrıştırılabilen bir eğitim sisteminin içerisinden geçmesi önem teşkil ediyor. Çünkü yaratıcı sınıfın ortaya çıkardığı yeni kişiler, yeni kavramlar neticede bu insanlar tarafından hayata geçirilecek. Mesela bilgisayar programcılığı üzerinden örneklerirsek, şirketlerin bütünlüklü, organize bir şekilde işlemesini sağlayan eğitim programları olduğunu görürüz. Bunları en yetenekli insanlar tasarlamaktadır. Ama uygulamaları da o kadar çok bilgi ve beceri gerektirir. Bunun için de ciddi bir eğitim sistemi ve ciddi bir altyapı ve kabiliyetlere göre ayrıştırma gerekir.

Biz de eğitim alanında bu küresel yarışta başat aktör olup yetenekli gençleri ülkemize çekerek, elimizdekileri de dışarı kaptırmayarak söz konusu insan kaynağını yetiştirmek zorundayız.

Okulöncesinde ve ilkokulda en mühim başarı kriteri temel değerlerin çocuklara öğretilmesidir.

Nedir bu temel değerler? Mesela paylaşımcılık. Çocuk bu temel değeri üniversitede, yani yirmi yaşında mı öğrensin? Veya işbirliği ve ekip çalışmasına yatkınlık. Bir çocuk bunun önemini ne zaman öğrenmeli? İletişim kurmayı, empati yapabilmeyi ne zaman öğrenmeli? Dinlemeyi, soru sormayı, şüphe etmeyi, dürüst olmayı... İşte bütün bunlar değerler eğitimidir. Üstelik bunları illaki din, milliyetçilik, sağ-sol ideoloji soslarına bulamamıza gerek yoktur. Çocuklara ve gençlere inandığımız değerler sistemini mi dayatmalıyız? Diğer bir deyişle dini, milliyetçiliği, ideolojiyi anlatmadan bu temel değerleri çocuklarımıza yüklemeli miyiz bunu da tartışmak gerekir.

Yapmamız gereken; düşünen, yani analitik düşünme becerisi olan, empati yapabilen, şüphe eden, merak eden, araştıran, soru soran, üslubuyla tartışmayı bilen, eleştirebilen ve eleştiriye hoşgörümlü olan bir insan temeli oluşturmaktır. Bu değerlere dayanan temel oluşturulduğunda kişi kendi yolunu kendi bulacaktır.

Oysa ülkemizde pek çok insan ve kurumun da bu kişilerden çekinmesi oldukça manidardır. İşte en hazin korku da budur. Bu duygudan sıyrılmak gerekir, toplumsal olarak da kurumsal olarak da.

Dönüp dolaşıp yine aynı meseleye geliyoruz; içinde bulunduğumuz orta gelir tuzağından çıkmanın birinci şartı nitelikli insan kaynağına sahip olmaktır.

Bizim de eski zihniyeti bir kenara kaldırıp özellikle de dünyayla rekabet açısından mesleki eğitime bakış açımızı tamamen değiştirmemiz gerekiyor. Mesleki eğitimin temelinin sağlam olması için çocukların orta öğretimde kabiliyetlerine göre ayrışıp eğitim gördüğü bir sistemi kurgulamamız elzemdir. Bunun yanı sıra toplumda da kültürel olarak mesleki eğitim ve yeterliliğin önemini benimsetmeliyiz. Eğer siz doğru eğitimi vererseniz, kültürel olarak ömür boyu öğrenme yeteneği kazandırırsanız, on yedi – on sekiz yaşında bir mesleğe sahip olan kişi, son derece eğitimli biri olarak hayatına devam eder. Çünkü kendini sürekli geliştirecektir. Ne demiştik, eğitim ömür boyu sürecek bir faaliyet değil midir?

Kalkınma

"Kalkınma"; toplumun sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmişlik, özgürlük, demokrasi ve mutluluk başta olmak üzere tüm alanlarda ilerlemesi ve zenginleşmesi anlamına gelir. Farklı bir kavram olan "büyüme" ise sadece finansal anlamda bir gelişmenin yakalanmasıdır. Kalkınmada gelir dağılımındaki eşitsizliğin minimuma indirilmesi vardır, büyümenin böyle bir derdi yoktur. Kalkınmada toplumu oluşturan her bir bireyin hayatında olasılıklar yaratmak ve alternatifler sunmak vardır, büyümede ise bir kısım kişi ve grubun zenginleşmesi. Zaten son yıllarda dünyada büyüme hedefleri daha çok eleştirilir hale geldi; hatta İzlanda, Yeni Zelanda, İskoçya gibi bazı ülkeler büyüme ekonomisi yerine kalkınmanın esas olduğu "mutluluk ekonomisine" geçtiler.

Nitelikli insanları, onların peşinden de yabancı yatırımcıyı buraya çekecek kadar dünyalı olacaksak bunun yolu daha önce belirttiğimiz gibi kurumsal kültürün değişmesinden, daha doğrusu dönüşmesinden geçiyor. Kültür dediğimiz davranış biçimlerimiz, alışkanlıklarımız, yetişme tarzımızdır. Mesela işbirliği yapıp yapamamak bir kültür; buna işbirliği kültürü diyoruz. Bu toplumda işbirliği çok zayıf, böyle bir kültürün gelişmesi gerekiyor. "Küçük olsun benim olsun" düşüncesini kutsuyoruz. DNA'mıza yerleşmiş böylesi bir bakış açısı. Şirketlerin birbiriyle işbirliği yapamaması, sürdürülebilir ortaklıkların kurulamaması, aile şirketlerinin kurumsallaşamaması, ekonomi ve özellikle sanayide devlet-toplum sinerjisinin bir türlü oluşamaması hep kurumsal kültürel kodlarımızdaki bozukluklarla ilgilidir. Dahası işbirliği kültürü hayatımızın her alanında zayıf... Kamudan özel sektöre varıncaya kadar bütün alanlarda bu zayıflığın etkilerini hissediyoruz.

Almanya'dan bir örnekle devam edelim: Siemens rakibi ABB'nin bazı ürünleri yapar, ABB de Siemens'in bazı ürünlerini. Bizde hiç birbirine rakip iki sanayi devi arasında işbirliğine dair bir haber

duyuyor musunuz? Firmalarımız her şeyi kendileri yapmaya kalkar ve neticede büyük ve kalitesiz bir arz fazlası yaratırız.

Eğer devlet olarak ülkenizde sürekli enflasyon yaratıyorsanız, harcamalarınız sağlıklı değilse, kamu yatırımlarınız fizibil değilse, devleti sürekli büyütüyorsanız ve bunun kaynağını bu borçlarla sağlıyorsanız bir gün gelip tıkanacağınız aşikar... Türkiye'nin yaşadığı ekonomik sorunlar da bununla direkt olarak bağlantılı... Temel neden borçların doğru bir şekilde kullanılmaması, doğru yerlerde kullanılamamasıdır.

Katma değer yaratamıyorsanız aldığınız paraları geri ödeyememe riskiniz var demektir.

Kaynakları teknoloji üretmeye, eğitime, adaleti sağlamaya harcaması lazım. Ama eğer siyaset bütün bu alanları kendi istediği gibi yönetmeye kalkarsa hem bunu başaramaz hem de bu kaynakların ülkeye faydası olmaz.

Günümüzde kendi teknolojisini geliştirmeyen, kendin teknolojisi olmayan bir ülkenin dünyada söz sahibi olması beklenebilir mi? Kendi savaş uçağın yok, kendi üretim araçlarını yapamıyorsun. Ne demiştik; cari açığımızın ikinci büyük kalemi buradan geliyor; birincisi enerji, ikincisi yatırım malları. Sen daha ülke olarak bunları yapamıyorsun. Yapsan da ülkende bunu yeterince kabul ettiremiyorsun.

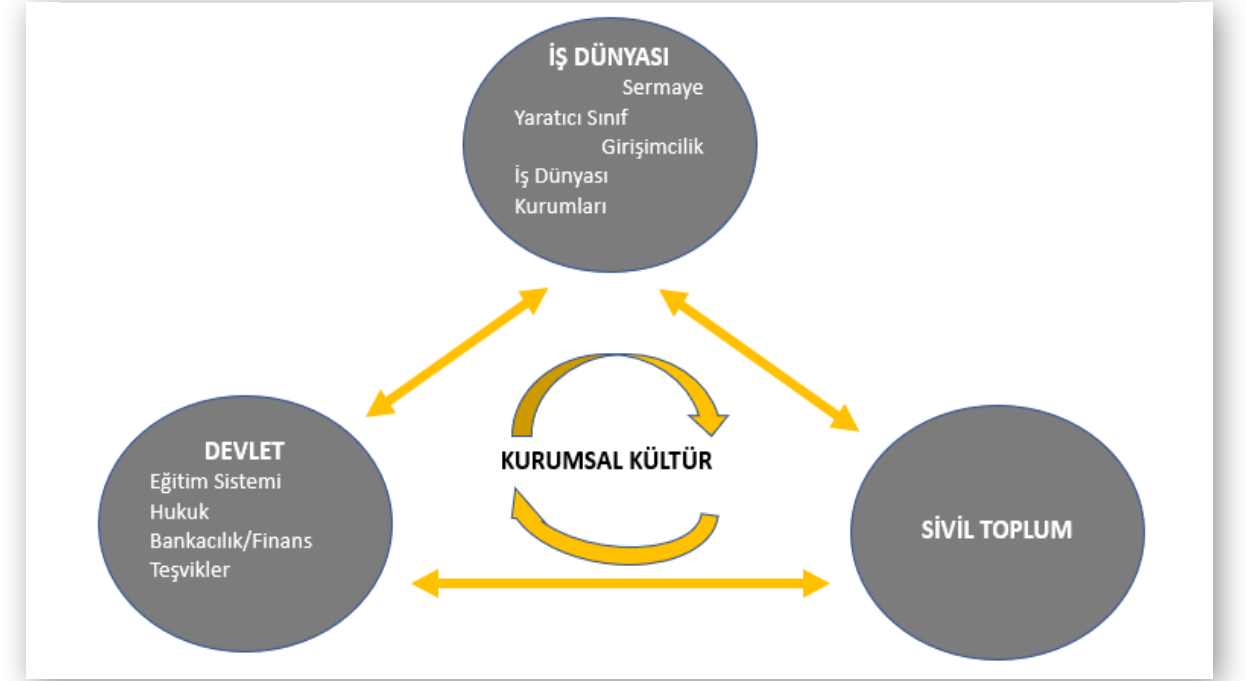
Üretim araçları her zaman önemini korudu. Son altmış yılda orta gelir tuzağından çıkabilen iki ülke, Kore ve Tayvan öncelikle üretim araçlarını kendileri üretmeyi hedef aldılar. Ne yaptılar? Daha önce de bahsettiğim gibi teşvikteki yoğunluğu makine, elektronik ve yazılıma verdiler. Bunlar dünya ticaretinin en büyük ve aynı zamanda en katma değerli alanları. Diğer yüksek teknoloji alanlarını da geliştiren taban burası. Çin de aynı yolu izledi. Çin'in 1992'deki makine ihracatı üç milyar dolardı. Nasıl oldu da 2005'te 270 milyar dolar oldu? Bu bir stratejinin, odaklanmanın ürünüydü; kaynaklarını tamamen oraya ayırdı. Kendi üretim araçlarını üretmek demek teknolojiye hakim olmak demektir. Artık daha fazla geç kalmadan 21.yüzyılda bunu idrak etmeliyiz.

Toparlarsak; üç yüzyıllık patinajımızın sebebinin vasatlık olduğunu söylemiştik. Vasatlığın Şeytan Üçgeni'nin son noktasında da devleti/kurumları analiz ettik. Burada ilk olarak her şeyi teşvik etmek için yola çıkıp sonuçta hiçbir şeyi teşvik edemeden kaynakları israf eden sistemimizin sorunlarını masaya yatırdık. Ardından hukukun üstünlüğü konusunda vasatın da altında olduğumuzu gördük. Yatırım ortamının olmazsa olmazı olan, güven unsurunun temelinde yatan hukukun üstünlüğünün, maalesef devleti rant kapısı olarak görmemiz nedeniyle tüm toplumu saran bir bozulmaya kurban gittiğini saptadık. Eğitim sistemine gelince, veriler vasatlığımızı açık bir şekilde ortaya koyuyor. Yine de biz bu vasatlıkta üniversite eğitime öyle bir anlam yüklüyoruz ki, çok ihtiyaç duyduğumuz mesleki eğitime yüz vermiyoruz. Bu alanda da düzeltilecek çok şey olduğunu söyledikten sonra bankacılık – finans alanının zaten zor sağlanan güvende dışarıdan alınan borçları yaratıcı fikirlerle ve teknoloji yatırımlarına yönlendirmesinin önemini altını çizdik.

Vasatlıktan kurtulup üç yüzyıllık patinaja son verebilmemiz için bunların düzeltilmesi, bunun için de toplumda buna yönelik bir bilincin gelişmesi elzemdir.

PATİNAJIN NEDENİ, ŞEYTAN ÜÇGENİ

Türkiye'nin Üç Yüzyıllık Patinajına Neden Olan Şeytan Üçgeni



Şekilde de görüldü üzere kitabın temel tezi şuydu:

İş Dünyası-Sivil Toplum-Devlet/Kurumlar üçgeninden oluşan ve kurumsal kültürümüzün bunların arasındaki etkileşimi belirlediği yapı üç yüzyıllık patinajımızın temel nedenidir.

Kısa bir özet geçerseniz... Tematik bölümlerde gördüğünüz gibi İş Dünyası alanında Yaratıcı Sınıf, Sermaye Birikimi, Girişimcilik ve İş Dünyası Kurumları konularını irdledik. Kıyaslamalı gidebilmek amacıyla bu tematik bölümlerde Türkiye'nin dünyadaki yeri tespit edebilmek için itibarlı endeksleri verileri paylaştık.

Sivil toplumda durum ekonomik görünümünden daha vahim haldedir. Küresel demokrasi ve özgürlük endekslerinde yerimiz vasatın bile altında. Bu bölümde vurguladığımız gibi sivil toplum göstergeleri vasat altı kalınca hep vurguladığım ve aslında ağırlık merkezimizi oluşturması gereken %5'lik yaratıcı sınıfı bir türlü oluşturamıyoruz. Girişimcilerimiz ve gençlerimiz yurt dışına kaçma yollarını arıyor.

Devlet/Kurumlar alanında Teşvikler Hukukun Üstünlüğü ve Eğitim Sistemimiz açısından yine küresel rekabetçi ortamda gidişat vasattan vasat altına doğru ilerlemekte. Bankacılık-Finans-Teknoloji döngümüz ise ciddi ve pek de hayırlı olmayan yapısal sinyaller veriyor.

Gördük ki teşvikler konusunda cömertiz ama yanlış teşvik politikaları nedeniyle ne teşvikleri gitmeleri gereken kişi/firma/alanlara aktarabiliyoruz ne de verdiğimiz teşviklerin arkasını araştırıp sektörel verimlilik ve etki analizlerini yapabiliyoruz. Teşvik politikalarımızı siyasallaştırıyor ve günün sonunda "teşvik obezi" tembel ve miskin firmalar yaratıyoruz. Küresel rekabet ortamındaki yerimizi belirleyen Yaratıcı Sınıf ve Girişimcilik endekslerinde vasatız, yani ortaldadayız ama yönümüz de ne yazık ki yukarı değil, aşağı doğru. İş dünyası kurumlarımız statükoya tapan, dışlayıcı, dayatmacı ve sektörel uzmanlık alanlarında gelişimin önünü kapatıcı cinsten. Bu kurumlar her türlü değişim ve reform girişimini itiyor.

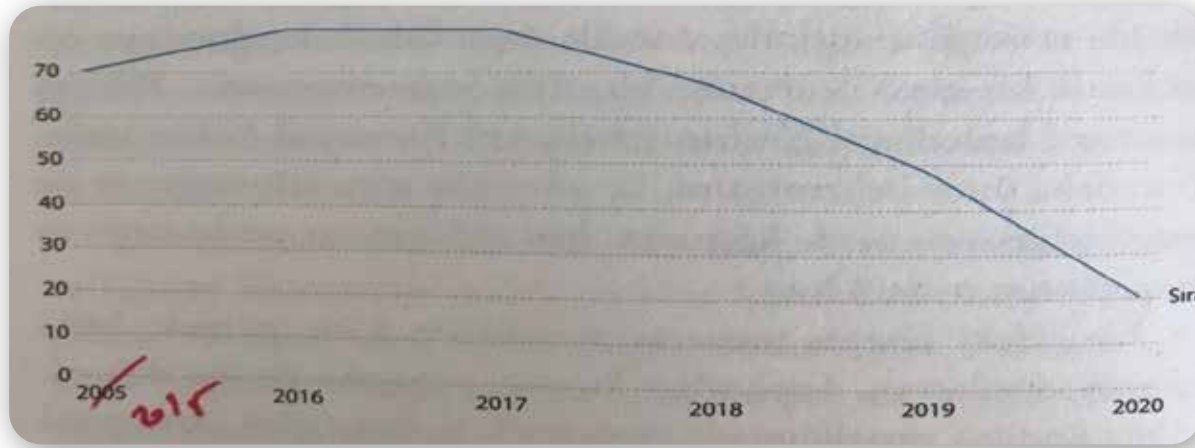
Daha önce belirtmiştik: Son üç yüzyıldır Türkiye'nin dünya ekonomisinden aldığı pay hiç değişmedi: %0,7-1,3 bandı.

Dünyayı, toplam nüfusu 100 kişi olan ve toplam geliri (GSYH) 100 USD olan dışı kapalı bir köy olarak düşünürsek son üç yüzyıldır bir Türk'ün kişi başına geliri 0,7-1,3 dolar bandında oldu, hiçbir zaman da 1,3 doların üstüne çıkamadı. Bu pay 2002'de %0,7'ydi. 2014'te %1'e çıktı ancak ne yazık ki Dünya Bankası verilerine göre son döviz şoklarıyla Türkiye'nin 2019'da dünya ekonomisinden aldığı pay yeniden %0,7'lere kadar geriledi.

Dünyada ülke karnesi gibi hazırlanan çeşitli endeksler de bulunmakta. Örneğin fakirlik, eğitim kalitesi, cinsiyet eşitliği, temiz enerjiye erişim, kaliteli sağlık sistemine ücretsiz erişim, sanayi ve bilişim altyapısının gücü, temiz su ve kaliteli gıdaya erişim, toplumsal eşitlik, ekonomik büyüme, güçlü kurumlar, yolsuzluğu olmayan siyaset başta olmak üzere on yedi farklı kriter ışığında bir ülkedeki hayat kalitesini ölçen Sürdürülebilir Kalkınma Endeksi.

Sürdürülebilir Kalkınma Endeksi

Sürdürülebilir Kalkınma Endeksi'nde Türkiye'nin Yıllara Göre Yeri



İşte sona geldik. "Nasıl bir Türkiye olmalıyız?" sorusuna sorup da bir hayalin peşine tutunarak çıktığım bu serüvende umarım bir sada bırakabilirim.

Aslında Türkiye için fırsatlar hiçbir zaman bitmiyor. Aksine her gün kapımızın önünde pek çok yeni fırsat ortaya çıkıyor. Başlamak için hiçbir zaman geç değil. İddia ediyorum ki; bugün başlarsak on yıl sonra üst lige çıkabiliriz.

Nasıl bir Türkiye hayal ettiğime gelince...

Ben dünyadaki tüm ülkelerde rastgele herhangi birilerine, "Nerede yaşamak istersiniz?" diye sorulduğunda akıllarına ilk gelen ülkenin Türkiye olmasını hayal ediyorum.

Bu kitapta değindiğim endekslerde ilk 10'a giren bir Türkiye hayal ediyorum. Karnesindeki notları çok iyi olan Takdir Belgesi alan bir Türkiye hayal ediyorum.

Küresel Rekabet Enstitüsü'nde ilk sıralara oynayan başarılı bir Türkiye hayal ediyorum (Bana "endeks milliyetçisi" diyebilirsiniz. İdeolojisine, siyasi görüşüne ve hayat bakışına önem vermeden benim gibi Türkiye'nin küresel endekslerdeki sırasını yukarı taşıyacak herkesle ve her grupta da çalışmaya, çabalamaya hazırım).

Mutluluk, huzur, refah üreten, küresel ekonomik refahtan giderek daha yüksek pay alan bir Türkiye hayal ediyorum.

Üç yüzyıllık patinajını noktalamış ve artık yola koyulmuş bir Türkiye hayal ediyorum.

BELİRSİZLİĞİ ANLAMAK...

Yazan: Tamer Saka

Kayıt Dışı Ekonominin Sonuçları

Türkiye'nin kaliteli büyüme sorunun altında yatan en önemli nedenlerden biri kurumsal yönetimin öneminin ve değerinin hâlâ anlaşılamamış olmasıdır. Bu konunun sistemsel bir bakış açısıyla ele alınması, devletin kurumsal yönetim ekosistemini geliştirirken, şir-ketlerin de kendine çekidüzen vermesi gereklidir. Örneğin, Türkiye'de kayıt dışı ekonomi, şirketlerin kurumsallaşmasının önündeki ciddi sorunlardan biridir. Türkiye'de kayıt dışı ekonominin GSYH içindeki payı 2021'de yüzde 32 düzeyindedir. Bu oran, OECD ülkeleri arasında Kolombiya'dan sonra en yüksek orandır.

Kayıt dışı ekonomi; kamu gelirlerinin azalması, kaynak dağılımının etkin olmaması, gelir dağılımında adaletsizlik, rekabette eşitsizlik, devlete duyulan güvensizlik, bedavacılık, kurallara uymama davranışının yerleşmesi gibi olumsuz etkilere sahiptir. Kayıt dışı ekonominin, kayıtlı ekonomiye ucuz girdi sağlaması, istihdam artışı, kaynak dağılımı etkinliği, rekabet ve girişimciliği teşvik etmesi, yoksulluğu ve gelir dağılımı adaletsizliğini hafifletmesi gibi olumlu etkileri olduğu iddia edilmektedir. Özellikle vergi sisteminden kaynaklanan sorunlar, kayıt dışı ekonomiyi bir anlamda meşrulaştırmaktadır. Ancak toplanamayan vergiler, vergi yükünün toplamda oransal olarak düşmesine, kayıtlı sektörlerin vergi yükünün artmasına neden olurken; kamu harcama düzeyinin de eksik kalmasına sebep olmaktadır. Yatırım, eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi alanlara bütçeden daha fazla pay ayrılmasını engellemektedir. Kayıt dışı ekonominin uzun vadede yaratacağı toplumsal ve ekonomik maliyetlerin, toplam faydasından çok daha büyük olacağı kesindir.

JEOPOLİTİK RİSKLER DEMOGRAFI RİSK GÖÇ

Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Riski

Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İlişkiler Departmanı'nın (UN DESA) 2020 yılında yayınladığı Ekonomik Güçlendirme adlı rapora göre, dünyada erkeklerin iş gücüne katılım oranı yüzde 75 iken kadınlarınki yüzde 50 seviyesindedir.

Türkiye'de ise TÜİK'in Ekim 2023 verilerine göre;15 ve üzeri yaştaki istihdam oranı istihdam oranı yüzde 48,5 oldu. Bu oran erkeklerde yüzde 65,8 iken kadınlarda yüzde 31,6 olarak gerçekleşti. Ülkemizde kadınlar, erkeklerin istihdamının yarısına bile erişememiş durumdadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun hazırladığı 2022 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'nda cinsiyet eşitliğinin en fazla olduğu ülke İzlanda'dır ve Türkiye 134. sırada yer almaktadır. Bangladeş, Etiyopya, Endonezya, Gana ve Nijerya gibi ülkeler Türkiye'den üst sırada bulunmaktadır.

Uluslararası ölçeklere göre ülkemizin eğitimdeki durumu ortadadır. Ekonomimizin büyümesi, ülkemizin pek çok alanda gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmesi için evrensel ölçütlerde yetişmiş insan gücüne sahip olmak zorundayız. Eğitim devlet eliyle, örgütlü bir şekilde dönüşmelidir. Eğitim sistemindeki köklü değişimi gerçekleştirmek bugünden yarına mümkün değildir. O nedenle doğru planlama ve etkin uygulama gereklidir. Merkezi, bütüncül bir akılla ve bilim odaklı adımlarla ilerlenmesi, geleceğin inşası bakımından el-zemdir.

Çağımız teknolojiye dayalı, problem çözebilme becerisine sahip, yenilikçi ve yaratıcı iş gücüne gereksinim duymaktayken; eğitimin içeriğinin bu talebin karşılanmasına yönelik yapılandırılması kaçınılmazdır. Eğitimde reform, evrensel normlara uygun bir eğitim müfredatının hazırlanmasının yanı sıra bu eğitimi verecek olan öğretmenlerin de eş zamanlı yetiştirilmesini kapsamalıdır. Yenilikçi, çağını yakından takip eden, özgür ve eleştirel düşünceye açık; mesleğinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek donanıma sahip öğretmenler yetiştirilmelidir. Teknolojiyi etkin kullanan, mesleki eğitimlerini tamamlamış, sürekli eğitime ve gelişime inanan, sorgulayan, düşünen, araştıran öğretmenlere ihtiyacımız vardır. Kaliteli öğretmen, gelecekte öğrencileri sisteme entegre edecek

kişidir. Eğitim değişmeden, dönüşmeden atılacak her adım güdük kalacaktır. Eğitim bir toplumun kalkınması için olmazsa olmaz koşuldur. Nitelikli iş gücü; istihdamın artmasına, gelir eşitsizliğinin azalmasına, bilimsel ve teknolojik çalışmalarda yükselmeye, evrensel ölçütlerde dünya ülkeleriyle rekabete katkı sağlar. Bu nedenledir ki, eğitimde fırsat eşitliği ve eğitimin içeriği, donanımı politik gündemlerin dışında değerlendirilmeli ve eğitim politikaları merkeziyetçi bir yapı ile uygulanmalıdır. Eğitim meselesi, Türkiye'nin önümüzdeki dönemde önünü tıkayacak en kritik mesele olarak önümüzde durmaktadır. Teknoloji, büyüme, akıllı karar alma, şirketleri global oyuncu haline getirebilecek yetkinliklere sahip olma hep eğitimle olabilecek şeylerdir. Eğitim, değiştirilip dönüştürülmesi gereken öncelikli yapısal sorundur. Doğru planlama ve uygulama ile ekonomik kalkınmanın önündeki pek çok engeli ortadan kaldıracak çözümün de ta kendisidir.

EKONOMİK MODEL RİSKİ

Türkiye'nin büyüme modeli tasarruf edemeyen, dışa bağımlı ve cari açık üreten bir modeldir. Bu bakımdan, bir ekonomik model riski de mevcut demek mümkündür. Dolayısıyla bu model dışarıdan kaynak gelmesini gerekli kılmaktadır. Dünya bir krize girdiği zaman, kaynağa erişimin maliyetinin artması gibi durumlar söz konusu olduğunda, bu durum ekonomiyi direkt etkileyerek, hassas ve kırılgan bir noktaya itmektedir. Bunun da sebebi, ekonomimizde katma değer üretemiyor olmamızdır. Kâr üretemiyoruz, üretemeyince de yatırım yapamıyor, kaliteli büyüyemiyoruz; büyümek için gerekli olan bütçeyi ayıramıyoruz. Kur hareketliliğine bağlı olarak dövizden avantaj sağlanabiliyor; ancak orta ve uzun vadede zerosum game yani sıfır toplamı oyun denilen, çok kazananı olmayan bir oyun oynanmış oluyor.

Tüm unsurları ile ekonomik modelimizi masaya yatırıp orta ve uzun vadeli planlar yapıp hayata geçirmemiz kaçınılmazdır. Bunu yapmadığımız müddetçe dünyadaki değişim bizi oyun dışına itecektir. Örneğin, Kuzey Afrika 20 yıl önce dünya ekonomisinde bir oyuncu değilken, bugün tekstilde ve çimentoda varlık göstermektedir. Fiyata odaklı rekabet her zaman kazançlı olmayabilir, çünkü her zaman alternatifiniz vardır ya da fiyat dışındaki kriterler dezavantajınız haline gelebilir. Ürünü çerçeveleyen ekosistem tercih edilebilir ayrıştırıcı özelliklere sahip olunmalıdır. 2002-2006 arasında dışa bağımlılığımız arttı ama TL'de ciddi bir sabitlenme durumu oluşmuştu. Refah yaratmak için; gelişmekte olan ülkeden, gelişmiş ülke seviyesine gerçek anlamda ayaklarımızı yere basarak geçebilmemiz için, mutlaka stratejik planlamaya ve stratejik hedefe ihtiyaç vardır. Ekonomik modeli tekrar kurgulamamız gerekmektedir.

Vergi sistemimiz üç temelden oluşmaktadır: Gelir, gider ve varlıklar üzerinden alınan vergiler. Devletin vergi gelirleri, giderler üzerinden alınan vergiler üzerine kurulu olmamalıdır ancak bizde durum bunun tam tersidir. Dolaylı vergiler, bireysel gelirle ilişkilendirilmemiş, ödeme gücüne göre düzenlenmemiştir. Ödeme gücü eşit olmayan kişilerin, aldıkları ürün ve hizmetlerde eşit vergi vermesi, vergilemede adaletsizliğe yol açmaktadır. Asgari ücretli ile geliri yüksek olan aynı oranda Katma Değer Vergisi (KDV) vermektedir. Türkiye'de vergi toplama yöntemi dolaylı vergiler üzerindedir. İnsanlar ne satın alırsa alsın dolaylı vergi vermektedir. Gelir eşitsizliğini düzeltmek için, dolaylı vergilerin ülke ekonomisinde payının yüksek olmaması gerekmektedir. Çünkü dolaylı vergilerden çok dar gelirliyi olumsuz etkilemektedir.

Türkiye'nin en büyük sıkıntılarından biri yıllardır vergilendirme sistemindeki adaletsizliğin çözülmemiş olmasıdır. Adil bir vergi düzeni, tabana yaygın bir vergi sistemi oluşturulması gerekmektedir. Vergileme kapsamındaki ürünler günün koşullarına uygun olarak yeniden yapılandırılmalı, vergi adaleti ve gelir dağılımı bakımından düşük gelirliyi koruyucu önlemler alınmalıdır. Buradaki engellerden biri, kurumsal yönetim bölümünde de bahsettiğimiz kayıt dışı ekonomidir. Kayıt dışı ekonomi, resmi kayıtlara girmeyen, belgelendirilmeyen, devletin yetkili kurumlarıyla kontrol edilemeyen ve millî gelir hesaplamasında değerlendirilemeyen ekonomik faali-yet demektir. Yüksek vergi oranı, harcamaların gider olarak yansıtılmaması, yüksek sigorta primi gibi nedenlerden dolayı kayıt dışı ekonomi oluşmaktadır. İdari ve siyasi nedenleri de vardır; devletin vergi gelirini azaltması en önemli sonuçlarından biridir. Sigortasız işçi çalıştırılmasına, çalışanların sağlık güvencesinden mahrum kalmasına ve emekli olamamasına yol açmaktadır.

Kayıt dışı ekonomi küresel bir olgu olsa da ülkeler arasında büyük farklılıklar vardır. Kayıt dışı ekonomi, düşük ve orta gelirli ülkelerde GSYH'nin yüzde 35'ini, gelişmiş ekonomilerde ise yüzde 15'ini temsil etmektedir. Kayıt dışılığın en yüksek olduğu bölgeler Latin Amerika ve Sahra altı Afrika, kayıt dışılığın en düşük olduğu bölgeler ise Avrupa ve Doğu Asya'dır.

Kayıt dışı ekonomi ile mücadele ve vergi reformu, vergi düzeni Türkiye'nin temel sorunlarından biridir. Düşük ve yüksek gelir arasındaki makası kapatacak gelir arttırıcı önlemler planlanırken buna vergilendirme de dahil edilmelidir. Aksi durumda aradaki fark dahada artacaktır. Türkiye, teknolojinin bu kadar belirleyici rol üstlendiği bir dünyada kaynaklarını teknolojinin geliştirilmesine ve eğitime ayıracak mıdır? Karar mekanizmalarında görev ve sorumluluk alan kişilerin bu iki konuda aksiyona geçmesi gerekmektedir. Mevcut eğitim sistemiyle gelecek nesillerin rekabetçi kılınması maalesef mümkün değildir. Bunun için eğitimle birlikte diğer alanlarda da yeniden yapılanmaya gidilmelidir. Her alanda ve eş zamanlı gelişim mümkün olamayacağından, hangi alanlarda dünyada rekabetçi olunacağına karar verilmelidir. Ekonominin gerçeklerine uygun sonuç alınabilecek programlarla Türkiye'nin teknolojik anlamda gelişimini hızlandırması zaruridir. Her devlet günlük operasyonlarını koordine ederken, geleceğe yönelik faaliyetleri de planlamalıdır. Şirketler teknolojiyi yakalayabilir ama önemli olan buna imkan verecek ekosistemin oluşturulabilmesidir.

Dünyada, örneğin Kaliforniya'da, Miami'de fikirler yeşerebiliyor. İnsanlar sosyal alanlarda, kafelerde, restoranlarda bile girişimlerinden söz edip, finansman desteği bulabiliyorlar. Türkiye'deki ekosistem böyle bir yapıyı desteklemedikçe fikirler hayata geçemeyecektir. Önceliklendirme, odaklanma ve bütüncül bakış açısının olması kaçınılmazdır. Ülkemiz yüksek potansiyeli olan teknolojilere yoğunlaşmalı; bu teknolojilerle yaratılacak katma değerle dünya genelinde rekabet gücünü artırmalıdır. Bir diğer sorun da KOBİ'lerde yaşanmaktadır. Türkiye'de ekonomideki katma değerın yüzde 53'ünü, istihdamın ise yüzde 74'ünü oluşturan KOBİ'ler bilgi ve finansman eksiklikleri nedeniyle, dijital dönüşüm konusunda geriden gelmektedir.

Ekonomide geleceği doğru okumak ve kaynakları doğru yerde kullanmak önemlidir. Dijital dönüşüm, yeni sektörler ve alanlar ortaya çıkaracaktır. Özel sektör ve kamu bu alanlara odaklanmalı; eğitim, insan kaynağı, Ar-Ge çalışmaları bir arada planlanmalıdır. Halihazırda aktif olarak iş hayatının içinde olanların yeteneklerinin geliştirilmesi, gençlerin teknoloji konusunda eğitilmesi kadar önemlidir. Dijital dönüşümün gerçekleşmesi ve buradan ekonomiye yaratılan katma değerdeki artışı sağlayabilmek için politika yapıcılarının ve şirket üst yönetimlerinin bu dönüşüme hazır olması, dönüşümü benimsemesi ve bu konuda strateji oluşturması gerekmektedir.

İKLİM KRİZİ

İklim değişikliği, halihazırda gezegenimizin karşı karşıya olduğu en büyük tehdittir. Dünyanın 2030 yılına kadar sanayi öncesi döneme kıyasla 1,5°C daha fazla ısınması beklenmektedir. 123 Bu artış, dünyanın tolere edebileceği maksimum artış olarak ifade edilmektedir. Nitekim, 2015 yılında imzalanan Paris İklim Anlaşması, uluslararası toplum, ısınmayı 2°C'nin altında, mümkünse 1,5°C altında tutma taahhüdünde bulunmuştu.

2013-2022 döneminde, insan kaynaklı ısınma her 10 yılda 0,2C gibi benzeri görülmemiş bir oranda artış göstermiştir. Isınmanın ana tetikleyicisi olan sera gazlarının neredeyse yarısı sadece Çin ve ABD tarafından üretilirken, bu iki dev Avrupa Birliği, Hindistan, Rusya ve Japonya izlemektedir. Tüm bu gelişmeleri takip edebilmek ve uyum sağlayabilmek için doğru zaman "şimdi"dir. Çünkü her şey inanılmaz bir hızla gerçek-eşmektedir. Üretim sistemi ve toplumsal yaşamda çok büyük bir dönüm noktası olan sanayi devrimi ile internet çağı arasında yüz-yıla yakın bir zaman varken, şimdilerde bu tür keskin değişimlerin oluşması on yıllarla ifade edilmektedir. İnternet çağı ile birlikte artık ülkeler arasındaki sınırlar kalkmış ve bir çeşit ağ sistemi ile dünya birbirine bağlanmıştır. Ticaret artık bu sınırsız dünyada gerçekleşmektedir. Bu nedenle dünya ile entegrasyonda gecikmek her şeyde geride kalmak demektir. Ekonomik krizler bile artık yerel değil küresel yaşanmaktadır. Ulus devletlerin korumacılığı altında kapalı yaşamlar artık sona ermiştir. Krizlerden veya risklerden kaçmak artık mümkün görünmemektedir. Önemli olan krizleri ve riskleri yönetebilme becerilerini geliştirebilmektir.

Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafyanın alışkanlıkları gereği ve devletin yönetim modelinin sonuçları olarak devletle iş yapma ve sonucunda yüksek kârlar elde etmeye dayanan iş biçimi şüphesiz ki devam edecektir. Ancak bu modelle iş yapanların sayısının da belli bir oranı aşamayacağı aşikardır. Bu nedenle özel sektörün iş yapma biçimlerini, kurumsal yapılarını ve en başta düşünce yapılarını değiştirerek sürdürülebilir bir gelişmeyi yaratmaları gerekmektedir. Teknolojiyi takip etmek, sindirmek, uygulamak ve katkı sunmak bu dönüşümün başlangıcı olabilir. Ancak o zaman toplum olarak refaha kavuşmak mümkündür.

Güney Kore Örneği

1980 yılı göstergelerine baktığımızda Türkiye'nin Güney Kore'den oldukça önde olduğunu görülmektedir. O tarihte, Türkiye'nin GSYH'si Güney Kore'nin GSYH'sinin üçte bir oranında, kişi başına geliri de dörtte bir oranında daha yüksek durumdadır.

Güney Kore, enflasyon ve işsizlik oranlarında Türkiye'den daha iyi olmakla birlikte Türkiye cari denge konusunda daha iyi görünmektedir. 1990'a geldiğimizde görünümün hızla değiştiğini görüyoruz.

Dr. Mahfi Eğilmez de Güney Kore meselesini etraflıca incelemiştir.¹³⁴ Çalışmasından bazı örnekler verecekler olursak, bu dönemin en önemli gelişmesi ise Güney Kore'de toplam tasarruflar ve ona bağlı olarak toplam yatırımlar hızla artarken, bu iki kalemde ciddi düşüşler yaşanmasıdır. 2000'lerden itibaren görünümün değişimi daha da hızlanmıştır. Güney Kore teknoloji üretimi ve inovasyon konusunda kısa zamanda kat ettiği yol açısın–dan örnek gösterilen bir ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa 1950'lerin ortalarında savaştan çıkmış ve bağımsız bir ülke olmuştur. Bu kadar kısa bir sürede dünya çapında markalar çıkarması ve teknoloji konusunda bu kadar gelişmiş olmalarının nedenlerine bakmak gerekir.

Toplumda tüm alanlarda zihinsel dönüşümü sağlayabilmek için Türkiye'nin genel olarak çok da önemsemediği bir konuya değinmek kaçınılmazdır: Eğitim. Okul öncesi eğitimden başlayarak, üniversiteye kadar süren hatta daha sonrasında da seçilen meslek gereği devam etmesi beklenen bir sistematik olmalıdır. Eğitimde niteliğin iyileştirilmesi, fiziki tesislerin ve öğretmen kalitesinin yükletilmesi, Türkiye'nin orta gelir tuzağından çıkmasının anahtar öğelerindendir.

Hâlihazırda yüksek genç nüfus belki de yatırımcılara sunduğumuz ekonomimizin en değerli bileşenlerinden biridir. Ancak demografik avantajımızı yitirmek üzereyiz. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin büyümesi uygun demografiyle desteklenmektedir. Türkiye ise kapsayıcı ve yüksek büyüme oranları yakalayacağı dönemde, büyüme grafiklerde dengesiz bir görüntü çizmektedir. Nitekim hızla Avrupa seviyelerine yaklaşan nüfus piramidimizin varlığını göz önüne alırsa, 2040'lı yıllarda ekonomik büyümeyi sağlamak şu andakinden daha zor olacaktır.

Teknoloji üretiminin en çok ihtiyaç duyduğu beyinler yaratıcı beyinlerdir. Daha küçük yaşlardan yaratıcılığı geliştirici, kendini ifade etmeyi bilen, fikirlerini açıkça söyleyebilen, dış dünyaya açık, özgüvenli, belli kalıplar arasına sıkıştırılmamış ve eğitimde fırsat eşitliğinden faydalanabilen bireyler yetiştirmek, esas alınan bir sistemden başlamak gerekmektedir. Farkındalığı yüksek bu bireyler zaten teknolojiyi kullanmayı bilecek, bireysel olarak kendisine ve ülkesine faydalı alanlara yöneleceklerdir. Bu tür bir eğitimi almamış kuşaklardaki bireylerin ise zorunlu bir takım mesleki, kurumsal ve kişisel gelişim eğitimleriyle küresel düzene uyumlanmalar sağlanmalıdır.

Türkiye'de destek ve gelecek görmeyerek yurt dışına giden bilim insanları, iyi eğitimli kişiler, söz ettiğimiz zihinsel dönüşümü Türkiye'de gerçekleştirebilecek olanlardır. Bu kişilere güvenli ve gelecek vaat eden çalışma ve yaşama ortamları sunularak geri kazanılmalıdır. Devlet okullarıyla özel okullar arasındaki eğitim kalitesi farkları minimize edilmeli, fırsat eşitliği sağlanmalı, üniversiteler-eki eğitim ise reel sektöre dönük, dış dünyaya açık olmalıdır. Mesleki eğitime önem verilmeli sanayi üretimindeki ara eleman açığı giderilmelidir. Türkiye'nin birçok noktasında özellikle KOBİ'lerimiz bu ara eleman açığından mustarıptır. Bununla birlikte, Anadolu-İstanbul ikilemi uygun çalışma ve yaşama koşulları sağlanarak giderilmelidir.

Öğrenmenin temelinde davranış değişikliği vardır. Her bireyin doğduğu andan itibaren ailesinden, toplumdan, okuldan, iş yaşantısından ve kişisel deneyimlerinden öğrendikleriyle davranışlarını değiştirmesi ve geliştirmesi beklenir. Bu nedenle eğitim sisteminin içeriğinin bu gelişmeyi destekleyecek ve besleyecek şekilde kurgulanması ve toplumun her alanına işleminin sağlanması gerekir.

Bununla birlikte, Türkiye'nin dünya ekonomisindeki payına baktığımız zaman oldukça kötüleşen bir tabloyla karşı karşıyayız.2008 yılında yüzde 1,20 olan küresel pastadaki oranımız, 2022 yıl sonu rakamlarına baktığımız zaman yüzde 0,67 seviyesindedir. Özetle; bu yüzyılın başında toparlanıp 2002–2008 arasındaki süreçte iki katına çıkan payımız, son 10 yıldaki gelişmeler neticesinde bizi 1994 yılı seviyelerine yaklaştırmıştır.

Bu noktada, bazı verileri paylaşmak yerinde olacaktır. 2040 yılında dünyanın en büyük beş ekonomisinden dördünün Asyalı olması beklenmektedir. Bununla birlikte bölge; dünyadaki en yoğun 10 limandan 9'una ev sahipliği yapmakta, küresel nüfusun yarısından fazlasını barındırmakta, 19. yüzyıldan bu yana ilk kez satın alma gücü paritesine dayalı GSYH sıralamalarında tek başına dünyanın geri kalanından daha fazla paya sahip bulunmakta, küresel ekonomik büyümeye yüzde 60 oranında katkı sağlamaktadır. Bu veriler dikkate alındığında,²¹ yüzyılın Asya Yüzyıl olacağı beklentisi güçlenmektedir.

Kurumsal yönetim kavramının içerdiği temel amaç; bir kurumun devamlılığını ve başarısını belli bir kişi veya kişilerin varlığına bağlı veya bağımlı olmayan bir sistem kurgulamaktır. Kamu veya özel sektör fark etmeksizin her alanda yöneticileri duygusal davranışlardan, kişisel çıkarlardan, egolardan, genel ekonomik sistemle olan kişisel ilişkilerden vb. uzak tutarak belli prensiplere dayalı uluslararası kabul görmüş standart bir yönetim modeli yaratmaktır. Kurumsal yönetim kavramı içerisinde incelenmesi gereken bir diğer kavram olan kurumsallaşma ise, kurumdaki operasyonel işlerin daha doğru ve hızlı bir şekilde işlemlerini hedeflemektedir. Bu nedenle kurumsallaşma yolundaki şirketlerden öncelikle şirket amaçlarını, vizyon ve misyonunu belirlemeleri beklenir. Kurumsallaşma, KOBİ'lerden en büyük şirketlere kadar rekabetçiliğimizin anahtarıdır.

Kitabımızın başından bu yana anlatmak istediğimiz konu burada yeniden karşımıza çıkmaktadır. Zihinsel dönüşümü gerçekleştiremeyen, dünyadaki yeni ticaret modellerine ve teknolojik gelişmelere göre dönüşemeyen zihniyet nasıl kurumsallaşabilecektir. Üretim modellerinden, pazarlama, satış, reklam, tanıtım ve tüketim modellerine kadar her şeyin topyekûn değiştiği günümüzde, yönetim modellerinin de değişiyor olması normaldir. Ancak bütün bu değişimleri yönetecek zihinlerinde değişmesi ve dönüşmesi gerekmektedir.

Aile şirketlerinde kurucuyla birlikte genellikle aile bireyleri çalış-maktadır. Kendi üretim alanlarında uzman olmalarına veya iyi eğitim almış olmalarına rağmen değişen ekonomik koşullar, bilgi ve teknolojinin kullanımındaki gelişmeler işletme yapılarının ve yönetim modellerini daha karmaşık hale getirmiştir. Bu gelişmelerle başa çıkamayan, profesyonel yönetim biçimine geçemeyen veya geçmek istemeyen aile şirketlerinde yaşanan sorunların ve şirketlerin kısa ömürlü olmasının altında yatan en önemli nedenin bu tür bir zihinsel dönüşüm problemi olduğu söylenebilir.

Riskleri yönetmek ve fırsatları yakalayabilmek için 18 öneri:

1. Türkiye'nin karşı karşıya olduğu riskler, sistematik şekilde değerlendirilerek, bu riskleri odağına alan, 5–10–20 yıl gibi belli periyotları kapsayan bir master plan yapılmalıdır. Hükümetler üzeri bir istişare mekanizması oluşturularak, akademinin, iş dünyasının, kamu yönetiminin katılımı ile uzun vadeli, farklı risklerin olası etkilerinin senaryolarla ortaya konduğu, analize dayalı bir master plan oluşturulmalıdır.

2. Türkiye'nin değişen nüfus dinamikleri göz önünde bulun-durulduğunda, önümüzdeki 10 yıl boyunca ekonomik büyüme alanında atacağımız adımlar hayati önem taşımaktadır.
3. İklim krizi ve gıda tedarik zincirlerinin geleceği, bir ulusal güvenlik meselesine dönüşmektedir. Türkiye'nin tarım politikalarında kendi kendine yeterlilik ilkesi çerçevesinde, tarımsal üretimi kârlı hale gelen politikaları çiftçilere ve yatırımcılara sunması gerekmektedir.
4. İçinde bulunduğumuz dönem, neoliberal küreselleşmenin sonuna geldiğimizin sinyallerini vermektedir. Jeopolitik rekabetin geri dönüşü ekseninde orta boyutta bir aktör olan Türkiye'nin manevra alanı genişleyecektir.
5. İklim krizinin yaratacağı başlıca sorunlardan biri olan düzensiz göç meselesinin ülkemize etkilerine dair uzun vadeli çalışmalar ortaya koyulmalıdır.
6. Demokrasi ve hukukun üstünlüğü, ekonomik büyümemizin en önemli itici güçlerindendir. Sadece ekonomi temelli yaklaşım Türk ekonomisinde ancak kısa vadeli sonuçlar doğurabilir.
7. Ülkelerin yeniden sanayi politikalarını şekillendirdiği dönemde, Türkiye'de üretim olanaklarının ve teknik, beşeri know-how kapasitesinin geliştirilmesi, bizi yüksek geliri ülkeler grubuna daha hızlı taşıyacaktır.
8. Avrupa Yeşil Mutabakatına hızlı adaptasyon sağlayarak en büyük ihracat pazarımızdaki payımızı güçlendirmemiz mümkündür.
9. Dolaylı vergilerin yapısını değiştirmeden kapsayıcı büyümeyi ve gelir adaletini sağlamak mümkün değildir.
10. Genç / kadın istihdamındaki yapısal problemlere yönelik kapsayıcı projeler ortaya koyulmadan iş gücü piyasalarımızın sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesini sağlamak olanaksızdır.
11. Doğrudan yabancı yatırım miktarlarında muadillerimize göre düşük seviyemiz göz önüne alındığında, iş ve yatırım ortamını iyileştirici adımların atılması gerekmektedir.
12. Karbon salınımına ilişki ortaya koyulan yeni mekanizmalar ve enerji dönüşümü stratejileri, küresel tedarik zincirlerinin yapısını ve emtia piyasalarını kökten değiştirmektedir. Türkiye, bu dönüşümde rekabetçilik hinterlandını genişletici fırsatları kullanmalıdır.
13. Asya-Pasifik bölgesindeki fırsatları büyük şirketlerimizin yanı sıra KOBİ'lerimizin de yakalaması 21. yüzyıldaki konumumu sağlamlaştıracaktır.
14. Start-up ekosistemimizde sektörel çeşitliliğin sağlanması ve inovasyon kültürünün İstanbul dışındaki şehirlerimizde yayılması, dijitalleşme hedeflerimizden biri olmalıdır.
15. Dış ticaret açığı, cari açığın en büyük kalemini oluşturarak ülkemizin refah dağılımını önemli ölçüde etkilemekte ve büyümenin kapsayıcılığını kısımtaktadır. Bu kronik sorunun yarattığı riskleri minimize etmek için dijital ve yeşil dönüşüm eş zamanlı sürdürülmeli, teşvik mekanizmaları oluşturulmalıdır.
16. Eğitim sistemimizin reel sektörün ihtiyacını karşılayamadığı alanlara daha fazla eğilmesi ve özel sektörümüzün çalışanlarını nitelikli programlarla desteklemesi gerekmektedir.
17. Şirketlerin hacimsel gelişmeleri ile zihinsel gelişmeleri arasındaki korelasyonu birbirine entegre bir şekilde düzenlemek kapsayıcı büyümenin anahtarlarındadır. Bu çerçevede, kurumsal yönetimin yaygınlaştırılması için ivedilikle hareket edilmelidir.
18. Kurumsallaşmayı ve kurumsal yönetim ilkelerini önceleyen şirketlerimiz ülkemizin GSYH'sine önemli katkılarda bulunacak ve rekabetçiliklerini önemli düzeyde arttıracaktır. Kurumsal yönetim ekonomik kalkınmanın en büyük saç ayaklarından biri olmalıdır.

TESADÜF YOKTUR

Değerler Temelli Liderlik Hikayesi

Yazan: H. Çağatay Özdoğru

Yönetici her şeyden önce değerleri olan, kendini bu şekilde tanımlayan ve davranışlarıyla değerlerini tebliğ eden kişidir. Bunu becerebilen yöneticilere de "lider" denir. Liderler, en kötü durumları cesaretle karşılamak ve her an zorluğa düşebileceğinin farkında olmak zorundadır.

Değerli iş insanı Bülent Eczacıbaşı'nın tabiriyle "büyük patron dönemi" geçmişte kaldı. Yani yönetici, "emir verme yetkisine sahip patron" anlamına gelmiyor artık.

"Emir vermek" on dokuzuncu yüzyıldaki yönetim tarzı bence. Yeni jenerasyondan "emir vererek" performans beklemeniz hayalciliktir. Onların performansını ancak, sizi doğal bir lider olarak görmelerini sağlayarak arttırabilirsiniz. "Doğal lider" de bilgi ve değerler temelli yönetim biçimiyle olunuyor.

Yönetim; kurumların ve kar amaçlı kuruluşların üretim, finansman, pazarlama, operasyon gibi unsurlarını inceleyen sosyal bilimdir. Benim kısa tanımımda yönetici, yönetim işini üstlenendir. Yönetici bir takım kaptanıdır. Kendisine özel projeleri vardır; ayrıca ekibi oluşturur, yapılması gerekenleri planlar, örgütler, koordinasyonu sağlar ve insanları bıktırmadan denetler. Denetim kısmı çok önemlidir. Eğer herhangi bir takım oyuncusunun çok yakından denetlenmesi gerekiyorsa, maalesef o bu takıma uygun bir oyuncu değildir. Yönetim bir takım oyunu ile bu oyunun sahası da iş yeridir. Tüm bunlar bazı vasıfları, eğitimi, deneyimi ve bir akli sorumlu kılar. Yönetim akıl oyunudur.

Yöneticinin sermayesi akıl, kılavuzu ve ışığı ise inandığı değerlerdir. Bir liderin en önemli görevi karar almaktır. Alınan kararlar ile birçok kişinin hayatını etkileyecek ve milyonlarca dolara mal olacak başlangıçlar veya değişimlere sebep olacaktır. Doğru karar nedir? Doğru karar tüm verileri değerlendirmek, değerlerle bunların sağlamasını yapmak ve istişare ile icraata geçmektir. İstişare mutlaka çok önemlidir ama yolu görebilmek ve göstermek yöneticinin işidir. Liderliğin başka bir tanımı da budur. Karar almak çok önemlidir. Bazen en kötü karar bile, kararsızlıktan daha iyidir.

Kendini sürekli geliştirme isteği ve fark yaratma dürtüsü olan insanlar bu mesleğe uygun insanlardır. Herkes takım kaptanı olamaz. Takımdaki herkesin farklı görevi vardır. En iyi müdafaayı yapan da, en iyi pasları veren de çok iyi oyuncudur, ama kaptanlık başka bir karakteri gerektirir. Yönetici işi bizzat yaparsa liderliği kim yapar, kim planlar, kim koordine eder, kim örgütler? Hesap bilmeyen muhasebeci yoktur. Ama yönetim bilmeyen veya karakteri uygun olmayan yönetici sadece ülkemizde değil uluslararası şirketlerde de epey çoktur!

Bu durumda, yönetici olmak için bilinmesi gerekenler nelerdir? Benim önerim öncelikle yönetimle ilgili kavramlardan ve ekip kurma becerisinden başlayın. Yani önce besleğinizin dilini öğrenin, ardından mesleğinizi icra edebileceğiniz zemini (ekip) yaratın. Kaptanlık yapacağınız takım yoksa yönetim de yoktur. Daha sonra, organizasyon, kurum kültürü, iletişim ve problem çözme gibi konuları öğrenin. Bu konularda güncel gelişmeleri sindirin. Ekip kurmak da ciddi cesaret ister. İyi yönetici kendisinden daha eğitilmiş ve bilgili insanlardan ekip kurabilme becerisine sahip olmalıdır. Bu da gerçekten son derece nadir bir insan özelliğidir. İyi yönetici kendisinden daha donanımlı insanlardan kurulu bir takımın kendisini de yükselteceğinin farkında olan, cesur ve kendine güvenen insan tipidir.

Analiz, performans yönetimi, zaman yönetimi, raporlama ve takip gibi konular da acilen el atılması gereken alanlardır. Yazma ve not alma, problem çözmenin de en etkin yoludur. Stratejik yönetim olmaz. Strateji yapmayı öğrenin ve problemleri de stratejik açılarda çözmeye çalışın. Problemlerin kök nedenini bulun. Ben bunu temel alırım. Mühendislik eğitimi almış olmanın



getirdiği bir alışkanlık olsa gerek. Hiçbir sorunu ortasından çözemeyiz. Çözdüğümüzü sanırız. Bir problemi çözmek için en başa dönün.

Örneğin, şirkette personel sirkülasyonu çoksa, insanlar sıkça işten ayrılıyorsa, aklınıza ilk olarak maaş yetersizliği gelmesin. Kök nedene indiğinizde belki de bir mutsuzluk göreceksiniz ve o mutsuzluğun kaynağının da mobbing kaynaklı olduğunu tespit edecek, belki de bir yöneticinin tavırlarının ana sorun olduğunu anlayacaksınız!

Yönetici konulara 360 derece bakmalı ve adete Süpermen gibi yüzeyin derinliklerinde olan, normal gözlerle görünemeyenleri görebilmelidir. Bu şekilde doğru ve hakkaniyetli kararlar alınabilir. Bir amaç duygusu, güçlü bir hikayesi olan ve bunu insanlara anlatmaya zaman ayıran şirketlerin çalışanları işlerine daha bağlı. Dolayısıyla ister şirket olsun, ister vakıf, dernek veya başka bir sivil toplum örgütü, hepsinin sürekliliği için mutlaka varoluş amaçlarını çok iyi tanımlamaları gerekiyor. Bu amacın da mutlaka topluma, insanlığa bir şekilde katkı yapmasını beklemek lazım. Bu şekilde de kurumun sürekliliğini sağlayan “insanların” kurumla kendilerini özdeşleştirmelerini ve sadakat denilen olgunun yükseldiğine şahit oluyoruz.

Başarının anahtarı çabadır. Ama bence “iyi başarısızlıklar” da çaba kadar önemlidir. İyi başarısızlıktan kasıt, bizi oyun dışına itmeyecek ölçüdeki, ders alabileceğimiz başarısızlıklardır.

Evet, başarıya yürürken hata yapmak olağandır. Hataları öğrenme ve iyileştirme fırsatı olarak görmek gerekir. Hatalar insanlık halidir, ama “hata” günümüzün iş, kişisel gelişim ve yönetim kitaplarında anlatıldığı kadar iyi bir şey de değildir! Özellikle kariyerin ileri yıllarında yapılan hataların övünülecek bir tarafı yoktur. Hata, hatadır, maalesef kusurdur. İş hayatında ilerlemek için cesaretli olmak gerekir, bu da doğal olarak hataya yol açabilir, ancak mutlaka bir limiti vardır. Hataya genç yaşta tolerans gösterilebilir ama hataya hayran olursak hayatımız da bir hata olur!

Hatadan alınacak dersler vardır ama bir eğitim kurumu da değildir hata. Eğer hatalardan dersler çıkarabiliyorsanız, hatta hatadan hızlıca dönebiliyorsanız, aynı hataları tekrar etmiyorsanız, hatalardan sonra ayağa kalkabilme direncini ve hırsını geliştirmişseniz veya bu kabiliyet zaten ruhunuzda varsa, işte o zaman hatalar “güzel” şeylerdir. Hatalar genç yaşlarda yapılmalıdır. Hayatın ve/veya kariyerin sonbaharında yapılan hatalar bazen geri dönülemez hasarlar verebilir. Gençken yapılan hatalar toplum, aile, arkadaş çevresi, iş ortakları veya amirler tarafından hoş görülür ve bu size ders alma imkanı verir. Ama yaş ilerledikçe tolerans azalır.

Demek istediğim, kendinizi, işinizi ve yolunuzu asla küçümsemeyin. Ama başarılarınızı da bir zafere dönüştürme eğiliminde olmayın. Çünkü gerçek zaferleri siz değil, başkaları takdir edecek ve er geç o başarıyı hak ettiği yere koyacaktır. Bize düşen kendimizi daima geliştirmek, disiplinle çalışmak, sabır göstermek, bütünü görebilmek ve cesaret edebilmektir. Tüm bunları yaparken de tevazuyu elden bırakmamak gerekir. Hep, bu değer silsilesinin temelde önemli yer tuttuğuna inandım ve esas aldım.

Değerler, iş hayatının merkezine girdi. Doğrusu da buydu. Çünkü iş hayatı toplumsal hayattan bağımsız bir hayat değildir. Doğruyu ve yanlış belirlemek ve doğru yolu izlemek iş hayatının da temel gereğidir. Ekonomik çıkar, toplumsal çıkarın yadsınmasını gerektirmez. Toplumsal çıkar devreden çıkarıldığı andan itibaren iş hayatının saygınlığı da biter ve iş yerleri her ne pahasına olursa olsun kar maksimizasyonuna odaklanmış olan canavarlardan ibaret kalır.

Değerlerine sıkı sıkıya bağlı şirketler doğal olarak daha çok büyüyecekler ve dolayısıyla daha çok kar elde edecekler. Nedeni çok basit: Gelişen toplumsal bilinç. Nihai tüketiciler değerler bazında faaliyet gösteren şirketlerin mallarına ve hizmetlerine çok daha fazla talep gösterecekler. En iyi, kendisini geliştirmiş ve değer yaratan elemanlar bu tür şirketlerde çalışmak isteyecekler. Özellikle Covid-19 sonrası bu durum çok daha fazla belirginleşecek.

Değerler olmadan, bir organizasyonda uyum ve amaç yoktur.

Özellikle iş hayatımda, değerlerin çalışanların tutumlarını belirlediğini, duygu ve davranışlarını yönlendirdiğini somut olarak gözlemledim. Bu da verimliliğin artı için önemli bir zemin demektir. Bir ekibe gerçek anlamda liderlik edebilmek için, o alana bilgi anlamında hükmedebilmeniz gerekir. İnsanların bir makama saygı ya da sevgi duyabileceğine inanmam. Makamdan çekinilir, belki korkulur. Saygıyı makamdakinin bilgisi, deneyimi ve karakteri oluşturur. Sevgi ise zaten başka bir meseledir ve şart da değildir bu anlamda. Yalnızca “bilen” yönetici saygı uyandırır. Bilgiyi geri plana atıp başka unsurlarla yönetme çabasının kısa sürede başarısızlığa mahkum olduğunu bilirim. Bu nedenle öğrenmenin sürekli gelişimin esası olduğuna inanırım. Hatalarımıza hayran olmak yerine, öğrenmeyi, doğrusunu bilmeyi ve hatalardan ders alarak aynı hatayı tekrar yapmamayı marifet görürüm.

Eğitim, insanın zihin yapısını şekillendiren bir unsur. Hangi alanda eğitim alıyorsanız zihniniz de o disipline uygun şekil alıyor. Ben mühendislik eğitimi aldım. Bu nedenle analitik düşünmeye kodlanmış bir beyne sahip olduğumu düşünüyorum. Belki doğuştan gelen bir yanı da vardır bunun. Ancak önemli kısmının üniversite eğitiminde oluştuğunu düşünüyorum. Analitik düşünme metodolojisini de tanımlamak gerekirse, kısaca problemi tanımlama, köküne inme, kök nedeni bulma ve gerekli çözümü geliştirme şeklinde özetlenebilir. Zihnimin işleyişi özetle böyle. İnsan faktörünün olduğu yerde mühendis gibi düşünme şekli tek başına yeterli olmuyor. İnsan faktörü sebebiyle sosyoloji ve psikoloji gibi bilimlerle analitik düşünceyi sentezlemek gerekiyor. Farklı disiplinlerin düşünce tarzını öğrenmeye çalışmak bize önemli kapılar açar.

İlişki kurduğumuz her kişinin fikirlerini, size ilişkin geri bildirimlerini öğrenmeniz de yarar sağlar. “En iyi eleştiri yapıcı eleştiridir” derler ama aslında yıkıcı ve acımasız eleştiriler, bence öğrenme açısından daha verimlidir. Şahsen, tenkit edilmekten haz alan biri değilimdir. Aslında hiçbirimiz olumsuz eleştiri için can atmıyoruz. Çünkü bunlar genelde suratımıza şamar gibi iner. Ama ilk şoku atlattıktan sonra bu eleştiriler üzerinde düşünmeyi önemserim. İlk duyduğumda kızdığım birçok eleştiri daha sonra üzerine düşününce bana kendimi geliştirme fırsatı vermiştir. Açıklarımızı tespit etmek, gelişime açık yanlarımızı törpülemek için acımasızca eleştirilmekten iyisi yoktur.

Konjonktüre göre yaklaşımı çok hızlı değişebilen insanların değerleri arasında dürüstlük, tutarlılık ve dolayısıyla açıklık yoktur. Bu durumda bu kişinin yapıp ettiği her şeyden şüphe duyarsınız. Güven duymanız söz konusu değildir. Eğer zorunlu değilseniz böyle bir kişiyle herhangi bir ticari ilişkiye girmeniz mümkün değildir, girseniz bile devamlı arkanızı kollamanız gerekir. Buna da hiçbir kazanç için değmez. İç bütünlüğü, dürüstlüğe ve etik değerlere, taviz vermeden sadakat göstermektir ve herhangi bir konudaki duruşunu bilimsel veriler değişmeden değiştirmemektir. İşin aslı, bu bütünlük kişinin değer sistemine işaret eder. İçsel bütünlük, dünya görüşünü ifade eden bir bütünlüktür.

Yönetimde önemi büyük bir kavramdır. Yalnızca şirket yönetiminde değil, toplum yönetiminde, siyasette de önemi büyüktür. Çünkü politikacılar, halk tarafından yetkilendirilen kişilerdir. Kanun yapma yetkisine daha sahip olabilirler. Böylesine önemli bir konuda içsel bütünlük dediğimiz kavramın eksikliği önce siyasette sonra da toplumda çöküşe neden olabilir.

“Başarı bir tercihtir” diye tanımlar. Özetle **“Başarı ancak çok çalışmakla ve hayatın bazı zevklerinden feragat etmekle elde edilir”** der **Rick Pitino**.

İş dünyasında zamansızlık herkesin ortak şikayeti. Peki gerçekten zaman bize neden yetmiyor? İş gerçeği, biz kontrolü yitirdiğimizi düşündüğümüz an, zaman da yetmek bilmiyor.

Bu nedenle sayacağım durumlarda zamanı yönetemezsiniz:

- Büyük resme stratejik bir gözle yukarıdan bakamıyorsanız,
- Zamanı, hedefe yaklaştıracak faaliyetlerde akılcıca harcamıyorsanız,
- Zamanı kullanmak ve zaman yönetmek arasındaki farkı bilmiyorsanız,
- Hedeflenen zamanla fiili zamanı kontrol edebileceğiniz bir planınız yoksa,
- Her yoğunlukta, etrafınızda zamanı durduracak bir buton arıyorsanız, zamanı yönetemezsiniz.

Yönetilemeyen zaman en kısa zamandır. Hemen biter. Bu kıtlık da telaşa ve hatta etik problemlere bile yol açar.

“Baskıyı kontrol edemeyen insanlarda stres denilen istenmeyen psikolojik durum oluşur ve baskının strese dönüşmesi yaratıcılığı ve cesareti tamamen öldürür.”

Ama kesin olan, cesaretin endişe ve baskı ile birlikte var olduğudur. Baskı ve endişe insan dahil birçok canlıda çoğu yetenekleri geliştirir. İnsanoğlu baskı altında çok daha fazla yaratıcı olur, mühim olan panik olmadan soğukkanlı kalabilmektir. Baskı altında kontrollü olmak çok iyi bir pozitif meziyettir, bu tür insanlar baskılı ortamları severler. Anadolu’da bir söz vardır: ***“Atmacanın serçeye musallat olması, serçeyi daha iyi uçurur!”*** Baskıyı kontrol edemeyen insanlarda stres denilen istenmeye psikolojik durum oluşur ve baskının strese dönüşmesi yaratıcılığı ve cesareti tamamen öldürür.

Cesaret, belirttiğim gibi, dengeyi ve soğukkanlılığı koruyarak, verileri hesaba katarak alternatifler oluşturmak ve bu şekilde endişeleri kontrolde tutarak yeni sulara yelken açacak kararları alma becerisidir. Kendini devamlı geliştirerek baskılara hazırlanmak da bunun harcıdır.

Karar vermeden önce;

1. Takımın görüşlerini mutlaka hesaba katın. Böylece kararlarınız daha sağlıklı olur ve yalnızca sizin değil takımın kararı olur.
2. Ne kadar deneyimli olursanız olun her şeyi bilemeyeceğinizi kabul edin. Farklı görüşlerle irtibat halinde olun. Bilgi edinin.
3. Farklı bakış açılarına saygı duyun, onları değerlendirin ve bu farklılıkların nedenlerini sorgulayın.

Liderlik hiçbir zaman “her şeyi bilme” sanatı değildir. Her şeyi bilene lider değil, dahi denir. Lider, dehayı da yönetebilen kişidir.

Cesaretin önemli bir kısmı da vazgeçmeyi bilmektir. Temelsiz ısrar akıllıca bir şey değildir. Çoğu kez ısrar başarının anahtarı olarak gösterilir ama hangi konuda, hangi sınırdaki ısrar gösterileceğine değinilmez. İsrar daima başarı getirmez. Anlamsız ve başarı getirmeyen ısrar yerine vazgeçmeyi ve bakış açısını değiştirmeyi denemek gerekir. Kendi değeri ve doğrusu olmayanlar hayatları boyunca başkalarının doğrularını takip etmek zorunda kalırlar.

Şirketleri ileri götürecek, yeni ürün ve hizmetlerin çıkarılmasını sağlayacak anlayışa bugün “kurumsal girişimcilik” diyor. Kurumsal girişimciliğin sürdürülebilir bir şirket kültürü olabilmesi için öncelikle yönetim kurulunun ve üst yönetimin bunu tamamen sahiplenmesi gerekir. Ardından da şirket içerisinde yaratıcılığı destekleyecek ve motive edecek mekanizmalar oluşturulmalıdır. Çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebileceği ve bu fikirlerini gerçekleştirebileceği ortamı, ayrıca gerekli performans kriterlerini yürürlüğe koymak esastır.

Yaratıcılığın bir yaşam biçimi olduğu şirketlerde şunları görürsünüz:

1. Üst yönetim buna sonuna kadar inanmış ve sahiplenmiştir.
2. Şirket içinde yeni fikirlere saygı duyulan ve bunların ifade edilmesini motive eden açık kapı zihniyeti, beyin fırtınası çalışmaları ve benzeri uygulamalar vardır.
3. Performans sistemi içerisinde yeni fikirler neticesinde oluşan başarılarla ilgili bir ödüllendirme sistemi vardır. Yani yeni bir fikri oluşturan kişi bunun gelir yaratan bir ürün olması durumunda maddi ve manevi olarak bunun karşılığını görür.

Esneklik; teslimiyetçilik, özbenliğinden taviz vermek veya doğru bildiğinden sapmak kesinlikle değildir. Esneklik; hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve kendini ileri götürmek şeklinde anlaşılmalıdır. Bu da ancak zeka ve algılama yeteneği ile sağlanabilir. Esnekliğin önemli bir unsuru da vizyoner olabilme yeteneğidir, yani geleceğe ilişkin tahminde bulunabilme yeteneğidir. Bu da ancak tecrübe ve bilgiyle olur.

Hep kazandığını sanan, ama şirketlerine kaybettiren bukalemun yöneticiyi şu özelliklerinden tanıyabilirsiniz:

1. Her zaman ortaya ve genel konuşurlar. İdare etme tutumunu benimserler, söylediklerinde derinlik yoktur. Bol laf vardır ama performans yoktur.
2. Çalışanlarından beklentilerini açıkça ifade etmezler, şeffaf şekilde tanımlanmış performans kriterleri yoktur. Dolayısıyla terfileri de sübjektif olarak yaparlar.
3. Onlar için sosyal anlamda popüler olmak önceliklidir. Bilgiyle değil sosyal ilişki geliştirme yöntemiyle yerlerini muhafaza etmeyi seçerler.
4. Kendilerinden daha iyi elemanları ekiplerine katmazlar, onlar için herkes koltuklarına tehdittir.
5. Kendi çıkarları söz konusu ise her şeyi görürler. Şirketin ve çalışanın çıkarları söz konusu ise gözleri bağlanır.
6. Organizasyonlarında ekip ruhu yoktur, şirkete bağlılık yoktur, güven yoktur. Performans ve netice de mumla aranır.

Başarılı bir yönetici, iletişimi ve samimiyete güvenmeyi iş hayatında esas tutmayı becermelidir. Başarılı yönetici öncelikle kendisi maskesini çıkarabilmeli, egosunu da arka cebine koymayı becerebilmelidir. Balık baştan kokar, yöneticinin samimiyetini göstermesiyle tüm bölüm veya organizasyon aynı şekilde davranma cesaretini gösterir.

İş hayatının en büyük tuzağı ve başarı engeli samimiyet sınavıdır. Herkes birbirine şüpheyle bakar, zira insanlar iş sahnesinde maskeleriyle yer alırlar, genellikle doğal değildirler. Makam ve koltuklar, ederinin çok üstünde bir mücadele konusu olur. Bu da topyekun ve ortak bir vizyonla tek bir takım olarak başarı peşinde koşmak yerine koltuk kapmaca yarışına döner. Başarı denen şey kişilerin köşe kapma başarısına indirgenir. Bu oyundaki oyuncular maalesef o makam ve koltuğun gerçek sahibinin aslında kendileri olmadığını, sadece geçici olarak bunları işgal ettiklerini anlamazlar. Bunu anlamaya başladıklarında da genellikle çok geç olur.

Eğer bir işte başarılı olmak istiyorsanız bunun ön şartı açık iletişimden yana durmak, bunu organizasyonun ana düsturu yapmak ve karşılıklı güven ortamını oluşturmaktır. İş hayatı kendini polis, savcı, mahkeme ya da jandarma sanan yöneticilerle doludur. Şüphe ve güvensizliği esas almak bir yöneticinin işi değildir. Şüphe, bu saydığım mesleklerde ve gazetecilikte esastır. Yöneticinin işi somut olana yönelmek, yönetmek ve şüpheciliği de ortadan kaldırmaktır. Çünkü iş hayatındaki şüphe, hukuktakine benzemez. Yani somut kanıtlarla artıp azalmaz, bir sonuca varmaz. Her zaman şüpheyi destekleyen kanıtlar aranır ve bunun kaynağı da çoğu kez dedikodulardır.

Aile ruhu derken aile şirketini kastetmiyorum. Ailemizdeki, evdeki doğallığı ve güveni, oradaki maskesiz, açık ve şiddetsiz iletişimi esas alıyorum. İş hayatında başarının ya da yönetici-lider olmanın bir formülü, üç-beş maddesi, kestirme yolu, arka yolu falan yoktur. Bir formül varsa bile eminim dünyanın en karmaşık formüllerinden biridir, o da Harvard’da bile öğretilmez, kitaplara da sığmaz. Demek istediğim, iş hayatında başarının üç-beş kısa yolu yoktur ve her başarılı iş insanının da hikayesi, kesişme noktaları olsa da birbirinden farklıdır. Çünkü iş hayatı, bazı istisnaları saymazsak sizin tek başınıza mücadele ettiğiniz bir alan değil, bir ekip mücadelesi alanıdır.

“En iyi bilenlerden oluşan bir ekip en iyi ekip olmaya yetmiyor. Farklı kabiliyetler her zaman dikkate alınmalı ve takımdaki herkesin süper yıldız olması gerekmediği gerçeğiyle, farklı deneyim ve kabiliyetlerden oluşan bir ekip kurulmalı.”

Benim deneyimim, en iyi ekipleri kurabilen yöneticilerin vizyoner ve cesaretli insanlar olduğudur. Onlar kendilerinden daha iyileri ekiplerine katabildikleri gibi kurdukları takımı çeşitlendirebilme açık görüşlülüğüne de sahip insanlardır. Bir takım olabilmek için gerekli tüm insanların her birinin yer almadığı bir ekip işlemeyen bir ekiptir. Performans hiçbir zaman istenen düzeyde olmaz. Bunların eksik olduğu ekipler önemli işler, büyük projeler başaramaz. Daima vasata hizmet eder ve vasat

sonuçlar alırlar.

Deneyimle anladım ki, en iyi bilenlerden oluşan bir ekip en iyi ekip olmaya yetmiyor. Belli bir ahenk içinde yönetilemeyen, işlemeyen bir bilgi mekanizması, hiçbir başarıya götürmüyor. Bu nedenle farklı kabiliyetler her zaman dikkate alınmalı ve takımdaki herkesin süper yıldız olması gerekmediği gerçeğiyle, farklı deneyim ve kabiliyetlerden oluşan bir ekip kurulmalı.

Takımın öneminden bahsederken çok önemsedğim bir noktayı atlamadan söz edeyim: Evet, takım çalışması, ekip oluşturmak, bir ekipte görev alabilmek, bunlar şüphesiz çok önemli şeyler. Öneme daha da değineceğim. Ama ekibi ve takım çalışmasını kutsayıp bireysel çalışma ve başarıyı dikkate almamak bir yöneticinin yapacağı en büyük hata olur.

Takımın başarısı asıl olandır, ama bireysel performans da çok önemlidir. Hedef, takımın başarısıdır ve her takımın başarısı bireylerin başarıları üzerine kurulur. Vasat takım elemanlarından maalesef iyi bir takım olmaz. Neticede takım içindeki tüm bireylerin kendilerine verilen görev çerçevesinde çok iyi performans göstermeleri beklenir.

Sözün özü, takım liderinin görevi her oyuncudan maksimum faydayı sağlamaktır. Bunun için kimseye farklı davranmamalı ve adil olmalıdır. Lider yönetici, ekibinin topyekun motivasyonunu en üst seviyede tutmalı, bireysel performansları da objektif bir şekilde takip etmelidir. Yönetici demek her işi yapan kişi demek değildir. Her işi kendiniz üstlenerek, kimseye güvenmeyerek, başka kişilerin iş yapış tarzını yanlış sayarak, en doğrusunu kendinizin yaptığını varsayarak bir yönetici olamazsınız, sadece eleman olursunuz!

Çoğu yönetici aslında fark etmeden kendini eleman olarak konumlar, detaylarda boğulur, büyük resmi göremez. Bölümündeki her işi kendisi üstlenir, her türlü detaya girer, yapılacak sunumların renk ve font seçimini yapar, raporlardaki kelime seçimleri ile tam bir günü geçirir ve ne yazık ki her zaman çok meşguldür. Bu kişiler için işler, projeler, sunumlar bitmek bilmez. Bu yöneticiler evlerini, çocuklarını bile göremez. İş dışında bir hayata da vakitleri kalmaz. Sonuçta bir meşguliyet vardır ama verim sıfırdır ve hiçbir zaman gerçek bir başarı da olmaz.

Yönetici, adı üzerinde yönetendir, iş yaptırandır. Bunu başaramıyorsanız, yöneticiliğiniz yalnızca kartvizit yöneticiliğidir! Posta kutunuz her zaman dolaysa, okumaya vaktiniz yoksa, önünüzde yapılacak yığınla iş varsa ve işe yetişemez haldeyseniz, düşünebilmeniz ve fikir üretebilmeniz imkansızdır.

Artık elemanlığı bırakıp yönetici olmanın zamanıdır! Bunun için de ilk önce görev devretmeyi bilmek gerekir. Bazı görevleri hiçbir zaman devretmemeniz gerektiğini unutmayın. Bunlar yöneticilikle ilgili görevlerdir. Örneğin, planlama, motivasyon sağlama, yönlendirme gibi işleri devretmeyin. Ayrıca çalışanların performanslarını değerlendirmek de devredilebilir bir görev değildir. Uzun lafın kısıası “beyninizi ve aklınızı” devretmeyin... Bunlara ilaveten yüz yüze görüşmeniz gereken kişilerle görüşmek yerine başka bir arkadaşınıza bu işi devretmeyi de düşünmeyin. Muhataplar sizinle görüşmek istiyorlarsa bundan kaçmamak lazımdır. Maalesef bazı yönetici arkadaşlarımız devretmekte o kadar rahattırlar ki, asıl yönetici o mudur yoksa devrettiği kişi midir anlamak mümkün olmaz.

Tüm bu anlattıklarım, aslında doğru bir organizasyon oluşturmanın da mihenk taşlarıdır. İyi ekip kurabilen, iyi bir organizasyon oluşturur. İşin sırrı ise, başarılı insandan korkmamaktır. Sizden iyi olduğunu düşündüğünüz insanlardan korkmamaktır. Sizden daha başarılı diye, sizden daha deneyimli diye, hatta sizden daha karizmatik ve etkili diye birini ekip dışı bırakmak, işe almamak size yalnızca başarısızlığın kapısını aralar. Bu tür takıntılar, yöneticiliğin ne olup ne olmadığını bilmemekten kaynaklanır. Yönetici bir “yüce insan” değildir. Her şeyi en iyi bilen, en iyi yapan da değildir. En yakışıklı, en güzel insan da değildir yönetici.

“Personel almayın, işin vizyonuna inanan yol arkadaşları alın. Her adayın organizasyonda bir yerde ve bir takımın içindeki belirli bir pozisyonda olacağını düşünün ve o kişiyi arayın.”

Her koşulda karşı esneyecek bir organizasyonunuz, çalışma tarzınız ya da üretim biçiminiz yoksa, benimsediğiniz tarzın bir asır geride kaldığını gözlemlersiniz. Bu da adapte olamayıp kısa sürede yarışın dışında kalmak demektir.

Denenmemişi denemek, yapılmamış yapılmak ve farklı düşünmek bir beceri işidir, içinde yaşadığın kafesin demirlerini kırmak demektir. Bunun için esneklik başta olmak üzere bazı başka değerleri sindirmemiz gerekir. Örneğin, yenilikçilik bu değerlerden biridir. Ancak yenilikçilik sanıldığı kadar kolay bir şey değildir. Çünkü denenmemişi denemek için birçok unsuru değerlendirmek, birden fazla unsuru bir arada düşünüp iyi analiz edebilmek, cesaret gösterebilmek ve tabii ki çok iyi bir araştırma-geliştirme (AR-GE) gerektirir.

Kabul edelim ki, hayattaki en zor şey icat etmektir. Bu nedenle mucitler unutulmaz. Ama icat kadar inovasyon da zordur. İnovasyon sıfırdan icat etmek gibi anlaşılabilir da aslında ticari değere dönüştürülebilen yeniliktir. Bu da hayli zordur. Hatta günlük hayatımızda bile yenilik zordur. Alıştığımız bir rengin dışında giyinmek, yeni bir eve taşınmak, içtiğimiz bir meşrubatın markasını değiştirmek gibi... Bu değişimler bile kendi koşullarına göre bir çaba ister. Kaldı ki iş hayatında yenilikçilik bir gömlek rengini değiştirmekten çok daha önemli bir karardır ve girişimcilik nitelikleri gerektirir.

Girişimcilik için özgür bir ortam gerekir. Çünkü her şey bir fikirle başlar ve o fikri ortaya çıkarmak herkesin konuşabildiği ve fikir üretmenin motive edildiği bir ortamda mümkündür. Özgürlüğün olmadığı yerde girişimcilik sadece konuşulan bir ütopyadır, yani bir hayaldir. Girişimci bir organizasyon yaratmak için de mutlaka ve mutlaka iş ortamında fikirlerin özgürce ifade edilebileceği bir organizasyon kültürü yaratılmalıdır.

Teknolojinin ülke kültürü olmadığı, teknik üniversitelerin kaliteli ve dünya sıralamasında ilk sıralarda olmadığı bir ülkede girişimcilik kültürü oluşmaz. Buna ilaveten devletin girişimciliği desteklemediği, özel ekosistem bölgelerinin yaratılmadığı bir ülkede de girişim sadece bir ütopya olur. Benzer şekilde şirketlerde özgür düşüncenin desteklenmediği ve ödüllendirilmediği yerde de girişimcilik olmaz.

Girişimcilik kültürü bir kafe açmak, bir dükkan açmakla açıklanmaz. Girişimcilik bir felsefedir. Çok bacaklıdır, topyekun bir mücadele işidir. Özetle; devletin girişimciliği stratejik bir hedef olarak belirlemesi, uzun vadeli plan yapması ve gerekli ortamı oluşturmasıyla başlayan, eğitim sistemi ve hatta aile ortamı ile devam eden çok halkalı bir zincirdir.

Bu kültür eksikliği ve yapısal sorunlar ülkemizde de girişimciliğin önünü kapatıyor, girişimcilik ve kurumsal girişimcilik gelişmiyor. Kurumsal girişimcilik kültürünün oluşmasının ön şartı öncelikle girişimciliğin bir ülkede var olmasıdır. Bir ülkede girişimcilik kültürü olmadan şirketlerdeki profesyonellerden kurumsal girişimcilik göstermeleri beklenemez.

Dünyaya baktığımızda, günümüzde girişimciliğin gelişmenin esas unsuru olduğunu görüyoruz. Düne kadar ekonomide hiçbir varlığı olmayan ülkelerin son çeyrek asır içinde türlü alanlarda ve çeşitli ürünlerde dünya liderliğini elde etmeleri, girişimciliğin önemini kavramalarından kaynaklanıyor. Çünkü bu ülkelerin başına sihirli bir çubuk değmedi.

Doğal kaynakları kısıtlıydı, ne topraktan fışkıran petrol yatakları ne de zengin altın madenleri vardı. Elleriindeki en önemli malzemenin yalnızca insan olduğunu kabul eden ve insana yatırım yapan ülkeler en az bir alanda dünyada söz sahibi oldular.

“İstisnaları çıkarırsak eğitim sistemimiz maalesef hala istenilen seviyede değil. Yaratıcı ve özgür düşünceyi destekleyen bir eğitim sistemimiz olduğunu söylemek hala zor.”

Tüm bunlardan söz ederken aslında varmak istediğim nokta da, “kurumsal girişimcilik” kavramı. Bunu çok önemsiyorum. Bugünün dünyasında, girişim ve kurumsal girişimin ilham verdiği bir şirket yönetim biçimi var. Çalışanlar, şirket içinde birer girişimci gibi davranıyorlar. Aslında yeni yeni anlaşılmaya başlanan bir kavram olan kurumsal girişimciliği net bir çerçevede tanımlamak gerekirse, “Kurumların performans göstermek ve kazanç elde etmek amacıyla, hesaplı riskler alarak, çevredeki fırsatları proaktif şekilde değerlendirmek ve fark yaratmak çerçevesinde meydana getirdikleri davranış ve eğilimlerin bütünü” iyi bir tanım olur.

Kurumsal girişimciliğin denendiği şirketler vardır. Bazı şirketlerde uygulamanın ismi vardır ama üst düzey yönetim sahiplenmez, ayrıca bununla ilgili bir bonus sistemi de yoktur. “Burada kurumsal girişimcilik vardır” diyemeyiz. Neticede “Bizim şirketimizde kurumsal girişimcilik uygulanıyor” demek için her iki olgunun da var olması gerekir, yani bu felsefe üst yönetim tarafından sahiplenilmelidir, bunu destekleyen bir ödüllendirme sistemi olmalıdır.

Üst düzeyin sahiplenmesi demek, kısaca, şirket kültürünün girişimcilik kültürü olması demektir. Yani yukarıda bahsettiğim gibi, buna uygun özgür ortamın, buna uygun farklı insan tiplerinin oluşturduğu organizasyonun ve deneme cesaretinin olduğu kültürden söz ediyorum. Adının belki de konulmadığı yıllardan beri kurumsal girişimciliğe inandım ve çalıştığım tüm organizasyonlarda bu sistemi uygulamaya çalıştım. Yani şirket içinde her bir çalışanın kendini şirketin bir ortağıymış gibi, birer girişimci gibi hissetmesi ve becerilerini, fikirlerini çalıştığı şirket için kullanmasını her zaman çok önemsedim. Ancak yukarıda bahsettiğim gibi, bunu başarmanın ve sistemleştirmenin bazı gerekleri var. Ekip çalışması ve ekip kurmayı anlatırken, insanların motivasyon olmaksızın elinden gelenden fazlasını yapmayacağından söz etmiştim. Yani şirkette her bir çalışanı birer kurumsal girişimci olarak konumlamak istiyorsanız, manevi motivasyon ve övgü yeterli olmaz. İnsanlar fikirlerinin ve diğer insanlardan ayrılan becerilerinin maddi karşılığını bulamazsa bir yerden sonra görevini yapmakla yetinir. Çünkü bu nedenle maaş aldığını düşünür. Şirkete değer katacak, kar sağlayacak her fikir sahibinin bundan somut olarak ödülünü alması gerekir. Bu sistemin temelinde bu yatar.

İŞİM GÜCÜM BUDUR BENİM İŞ İNSANININ YENİ SORUMLULUKLARI

Yazan: Bülent Eczacıbaşı

Bazı araştırmacılar ise ilk bakışta çelişkili gibi görünen sonuçlar veriyor: İş insanları itibar açısından yüksek, ahlak ve etik değerler açısından ise alt sıralarda değerlendiriliyor. Ayrıntılara girince yaygın kanının şöyle özetlenebileceği anlaşıyor: "İş insanları ahlaklı değildir ama para sahibi olduklarından itibar görürler..." İş insanlarının becerikli ve iş bitirici oldukları, para kazanmayı iyi bildikleri ve zengin oldukları düşünülüyor. Para kazanma hırsları, amaca giden yolda yasa ve kuralların yanından dolanma yeteneği, kurnazlık iş insanlığı ile bağdaştırılan özellikler arasında sayılıyor.

Biz anlattıkça insanlar da daha fazla sorar, her yerde mikrofon uzatılır, bizden daha fazlasını ister ve beklerler. Bizde, sanki her konunun uzmanıymışız gibi konuşup yazmaya ve fikirlerimizi belirtmeye devam ederiz.

Nejat Eczacıbaşı'ya göre, iş insanı "ekonomide değer yaratmak sorumluluğu taşıyan" kişiydi. Mutluluğu, "bir şeyler yaratmak, yaratırken saygı görmek" olarak tanımlıyordu.

İş insanı olmayı yeterince ciddi ve anlamlı bir kariyer seçeneği olarak görmemem riski karşısında, babamın sık sık ileri sürdüğü bir görüş de şuydu: İş insanı olmak demek, sadece para kazanmak için çalışmak demek değildi. Başarılı bir iş insanı, sahip olduğu olanakları, merakı ve tutkusu olan alanlar da girişimler başlatmak, katkıda bulunmak, hizmet etmek için kullanabilirdi. Örneğin kendisi müziğe çok meraklıydı ama bu alanda iş adamı olarak katkıları, bir müzisyen olarak yapabileceğinden çok daha fazlaydı.

Özel kesimimizin öncü iş insanları kendi güçlerinin yettiği kadar Türkiye'nin sorunlarıyla uğraştılar, her konuya eğildiler, her taşı kaldırıp altına baktılar. En önemlisi, kendilerinden sonra da bu sorunlara kafa yoracak kurumları oluşturdular, kadroları eğittiler, gerekli kaynakları seferber ettiler. Bizlere ülkemizin geleceğine ilişkin sonsuz bir iyimserlik aşıladılar. Çağdaş dünya dünyayla bütünleşme yolunda kurumların önemini bize öğrettiler. Biz de elimizden geldiğince bu kurumları yaşatmak ve geliştirmek, yanlarına yenilerini eklemek için çalıştık.

Sorumluluklarımızın arasında en üst sırada bulunan, kurumlarımızın yönetimi geliyor. İş insanının başka sorunlara vakit ve kaynak ayırabilmesi, her şeyden önce yönettiği kurumların sağlıklı işleyişine bağlı. İş başında geçirdiğimiz saatlerin kuşkusuz en büyük bölümünü başında bulunduğumuz kurumların yönetim sorunlarına harcıyoruz. Günlük sorunlarla uğraşırken, acil görünmeyen fakat aslında çok öncelik taşıyan uzun dönemli sorunları da göz ardı etmemeye çalışıyoruz.

Ülke ve dünya ekonomisinin koşulları iş insanı için başka bir yaşamsal ilgi alanı. İşimizin başında da olsak, tatilde de olsak, ekonomik gelişmeler tüm gün boyunca en ince ayrıntılarına kadar takip etmeden işlerimizi yönetemiyoruz. Ekonomiye ilişkin beklentiler, planlarımızın, bütçelerimizin değişmeyen başlangıç noktasını oluşturuyor. Üstelik, bu alanda karşılıklı bir etkileşim söz konusu: İş insanlarının yaptıkları yatırımlar, gerçekleştirdikleri üretim ve sağladıkları istihdam ekonomiyi etkiliyor; iş insanının topluma katkısı birinci planda ekonomi kanalıyla ortaya çıkıyor.

İş insanının toplumla, siyasetle ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkileri, üzerinde çok düşünülmesi gereken başka bir alan... İş insanları işlerinin gereği olarak siyasetçiler ve kamu yöneticileriyle ilişkilere giriyor, topluma katkıda bulunabilmek için dernek ve vakıflar kuruyor, sivil toplum kuruluşlarının yönetimde görevler alıyor. Bu ilişkiler iş insanının bir toplumsal oyuncu olarak etkinliğini belirliyor.

İş insanının en önemli sorumluluğu, başında bulunduğu kurumları iyi yönetmektir. İyi yönetilmeyen kuruluşlar ne ortaklarına ve çalışanlarına ne de topluma veya ülke ekonomisine bir



yarar sağlar. Başarısız kuruluşlar, ülke kaynaklarının israfından başka bir işe yaramaz. Başarısızlığın ise kötü yönetimden başka gerçekçi bir nedeni hiçbir zaman yoktur. Ekonomik konjonktürden beklenmedik gelişmelere, şanssızlığa kadar pek çok bahane ileri sürülebilir ama her başarısızlığın temelinde mutlaka yönetim hataları vardır.

Yönetime ilişkin değerlendirmeler yaparken, özellikle aile şirketlerinin sorunlarına eğilmek zorundayız. Çünkü iş insanlarını yönettikleri şirketlerin büyük bir çoğunluğunu tüm dünyada aile şirketleri oluşturuyor. Bu oran Kanada’da yüzde 70, ABD’de yüzde 80, İtalya’da yüzde 95, Türkiye’de yüzde 95...

Özellikle ailede kuşaklar arasında geçişler, aile şirketleri için en riskli dönemleri oluşturuyor. Araştırmalar, çok az sayıda aile şirketinin birinci kuşaktan ikinci ya da üçüncü kuşağa geçişte varlıklarını koruyabildiğini ortaya koyuyor.

Aile şirketlerinin kuşaklararası geçişlerin tehlikelerinden korunmaları şüphesiz önemli bir konu. Ancak şirketlerin performans sorunlarına daha geniş bir açıdan bakmanız gerekiyor. Şirketler, aile şirketlerine özgü hastalıkları atlatsalar da, hatta aile şirketi yapısında olmasalar da, yönetim zafiyetine düşebiliyor, başarısız olabiliyorlar, batabiliyorlar.

Şirketlerin ilk yaşam evrelerine genellikle kuruluşlarının öncülüğünü yapan güçlü bir girişimci lider damgasını vuruyor. Bu dönemlerde çoğunlukla zayıf olan yönetim, giderek belirginleşen ihtiyaçlara cevap verebilmek için zamanla güçleniyor ve liderin ağırlığını dengeliyor. İyi bir yönetimi vaktinde yerleştirebilen şirketler, tek adam yönetiminin ve denetimsiz, aşırı güçlü liderliğin getireceği büyük sakıncalardan kendilerini koruyorlar. Sağlıklı ve dinamik bir şirket yapısında iyi yönetim etkili liderler yetiştiriyor, iyi liderler yönetimi daha da etkinleştiriyor. Şirketleri başarıya götüren bu verimli döngü zamanla bozulur, şirket girişimci liderleri işbaşına getiremezse, yine çok sağlıklı bir durum ortaya çıkıyor: Aşırı bürokrasi, motivasyon eksikliği, girişimcilik ruhunun kaybedilmesi ve sonunda ölüme götüren yaşlılık hastalıkları...

Liderler yetiştiremeyen bir kuruluşun ne tür sorunlarla karşılaşabileceğini ise, Ford’un ABD’deki en büyük rakibi General Motors’un öyküsü gözler önüne seriyor. Yönetim alanında şirketler tarihinin en büyük inovasyonlarından bazılarını gerçekleştirmiş olan General Motors, seksen yıla yakın bir süre dünya otomotiv sanayisinin öncülüğünü elinde tuttukten sonra, başarılı liderler çıkaramadığı için Pazar kaybetmeye başlamış, kendi bürokrasisinin ağırlığı altında çökerek 2009’da iflas koruma için mahkemeye başvurma durumunda kalmıştı.

Peter Drucker... “Yöneticilik, işleri doğru yapmaktır” diyor Drucker. Demek ki, doğru işleri doğru yapabilmek için her ikisine de gerek duyuyoruz.

Hiç kimse tek başına tam olarak yetkili olmamalı, patron dahi olmak üzere. Bu kültürü benimsemişseniz “Ben patronum, ben kurdum, ister ben çıkartırım, ister ben batırırım” diyorsanız, o zaman kendi yerinize profesyonel getirmeyi düşündüğünüzde, içgüdüsel olarak “aman yetkiyi verdiğimiz kişiyi kontrol edemezsek” endişesiyle, “görevi oğluma, yeğenime, tanıdığıma vereyim” anlayışı gelişmeye başlıyor.

Dolayısıyla sorun hem seçim tarafında hem seçim tarafında hem de seçilen kişilere yetki verildiğinde, bu yetkinin nasıl kullanıldığının kontrolü, denetimi, yönlendirilmesi konusundaki sistem eksikliklerinden kaynaklanıyor diye düşünüyorum.

Kurumsallaşma deyince ben bir kurumun kişilerin varlığına bağlı olmadan varlığını sürdürebilir ve geliştirebilir aşamaya gelmesini anlıyorum. Kurumsallaşma olmadan başlayabiliyor şirketler, gelişebiliyor, ama uzun ömürlü olabilmeleri için kurumsallaşma sürecinde başarıya ulaşmaları gerekiyor. Bizim tecrübelerimiz bunu gösteriyor. Kurumsallaşma süreci içinde şirketler kişilere bağımlı olmayan kendi yöntemlerini, yapı ve süreçlerini geliştiriyor ve belirli bireylerin varlığına bağlı olmadan faaliyetlerini sürdürmenin altyapısını oluşturuyorlar. Bunun da önünde bazı engeller olabiliyor.

Benim gözlemlerime göre bunun önündeki en büyük engel aile bireyleriyle şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin kurallara bağlanmaması oluyor. Aile bireyleri şirkette hangi kurallara göre, hangi ilkelere göre görev alırlar, nasıl terfi ederler, görevlerinden nasıl ayrılırlar, hatta gerektiğinde hisselerini nasıl satarlar? Bu gibi kuralların belirlenmiş olması kurumsallaşmanın önündeki engeller. Bunlar birçok sakıncaya yol açıyor.

Bir tanesi profesyonellerin içinde yaşadıkları ve çalıştıkları ortamda büyük bir belirsizlik yaratıyor. Profesyoneller kuralları bilmiyorlar çünkü bunlar belirlenmemiş, yazılıp çizilmemiş, kişilere göre değişiyor. Aile şirketleri bu engeli aşmak için bazı durumlarda aile anayasaları oluşturmaya çalışıyor. Doğrusu bunun yararına çok inanıyorum. Kolay bir şey olmadığını da biliyorum. Aile anayasalarında ilkeler, kurallar, tüm aile bireylerinin mutabakatıyla bir belgeye dökülmüş oluyor ve kurucudan sonraki dönemlerde de aile bireylerinin davranışlarını ve kurumla ilişkilerini düzenliyor. Burada belki de en büyük zorluk zamanlaması. Her zaman yapılabilen bir şey değil. Daha doğrusu ortak sayısı veya şirkette aktif aile birey sayısı arttıkça zorlaşan bir şey. Bunu yapmanın en uygun zamanı kurucunun hayatta olduğu zaman. Kurucu kendi iradesiyle, aile içinde temsil ettiği otoriteyi kullanarak, aile bireyleri üzerindeki otoritesini kullanarak bir aile anayasası oluşturursa eğer, şirkete ve ailesine çok büyük bir iyilik ediyor. Ama o fırsat kaçarsa o zaman hiç olmuyor veya olmaz demek istemiyorum ama...

Aile anayasasını kabul ettirecek olan da aslında kurucu ve kurucunun otoritesi. O nedenle acaba şu bir öneri veya tavsiye olarak dile getirilebilir mi: Aile şirketleri bu konuya önem vermediler ve zamanında bu belgeleri hazırlamalılar ve uygulamaya koymalılar.

Ben kurumsallaşmayı şöyle tanımlıyorum: Bir kurumda herkes o kurumun karşılaşabileceği her durumda ne yapılacağını biliyor ve herhangi birisine sormadan gerekeni yapıyorsa kurumsallaşma gerçekleşmiştir. Bu “kutup yıldızı” gibi kavram. Ulaşmak pek mümkün değil bu ideale ama bu yönde ilerleme kaydetmek lazım.

Aile anayasası hakikaten son derece kritik bir düşünce süreci alında, bir dokümandan öte bir düşünce süreci. Kuralları belirlenmiş bir oyun oynandığı zaman herkes ona göre kendisini geliştirebiliyor, yetkinliklerini geliştirebiliyor veya rolüyle ilgili hayaller kurabiliyor. O hayaller başka türlü kurulduğunda tekrardan onları bir kurallar dizisi içinde uyumlaştırmak çok daha güç oluyor. Bu nedenle, aile anayasası ne kadar erken hazırlanırsa, aile içindeki ve kurumdaki beklentiler de o kadar iyi yönetilir. Bu konuda haklısınız.

Kurucunun bakış açısı çok önemli. Kurucu aynı zamanda şirketle en fazla duygusal bağı olan aile bireyi. Karar yetkisini paylaşma konusunda en çekingen olanı. Aile toplantıları, aile konseyi, aile anayasası gibi mekanizmalar kurucunun zamanında geliştirilirse, aile üyelerinin kendi aralarındaki ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin çevresinin belirlenmesi, karşılıklı görev ve sorumlulukların ortaya konması açısından faydalı olacaktır. Aile anayasaları geniş aile üyeleri arasında miras ve sahiplik yapısıyla ilgili bazı problemlerin çıkmasının önüne geçebilmesini de sağlıyor. Aile toplantıları veya aile konseyi ailenin iş hayatıyla ev hayatını birbirinden ayırabilmesine yardımcı oluyor. Örneğin, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların atanması ve yükseltilmesi gibi önemli konular aile konseyinde tartışılabilir. Böylece aileyi ilgilendiren önemli konularda aile üyeleri tarafından nitelikli çoğunluk aranacak şekilde bir oylama yapılıyor.

Kurumsallaşma sadece profesyonel yönetimle aile bireyleri arasındaki kuralların belirlenmesi değil. Aynı zamanda şirketin işleyişine ilişkin başka süreçlerin ve kuralların da tanımlanması ve belirlenmesi, ama burada kolay olan şirket içi kuralların belirlenmesi.

Asıl zor olan aileyle yönetimin ve profesyonel kadroların ilişkilerini düzenleyen kuralların belirlenmesi. Çünkü orada devreye duygular giriyor, aile ilişkileri giriyor vs.

Babam Nejat Eczacıbaşı, Eczacıbaşı’nın kurucusu, profesyonel kadroların varlığına, profesyonel yönetime son derece inanan bir kişiydi. Kurumsallaşmaya da inanan çok inanan bir kişiydi, ama onun kariyerinde Eczacıbaşı Topluluğu’nun gelişmesine baktığınız zaman, profesyonel yönetimde

çok büyük ilerlemeler yapıldığını, ama ailenin şirketle ilişkilerinin belirlenmesinde, Nejat Bey'in tercihlerini, kişiliğini göz önüne aldığınız zaman, hayret verici biçimde geri kalındığını, gecikildiğini görürsünüz. Önemli sorunlardan bir tanesi de kurucu patronun veya başkanın gereğinden daha uzun süre şirketin patronu konumunda kalması. Yani o geçiş sürecini yönetip, yetkileri başka birine devredememesi de aile şirketlerinde bir zafiyet oluşturabiliyor.

Yeteri kadar hobisi olmayan ve bütün hayatını işe adanmış bir insanı şirketten alıp da başka tarafa çektiğiniz zaman, sağlığında bile sıkıntı olabiliyor. Tepe yöneticisi hobilerini geliştirmeye zaman ayırmıyorsa, sosyal çalışmalarla ilgili birtakım konulara yeteri kadar zaman ayırmamışsa, yetki devrinin zamanında yapılması da güçleşir.

Bizim kültürümüzde güç mesafesi yüksek. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde kararlar belli bir merkezden alınır, insanlar bu kararlara katılamazlar, çünkü üstlerini eleştirmekten, onlara olumsuz bildirim vermekten çekinirler.

Aile şirketlerinin geleceği açısından da, bu şirketlerin yönetiminde görev alacak gençlerin girişimcilik eğitimi almaları, şirketin dinamizmini ve girişimci ruhunu ayakta tutmak açısından önem taşıyor. Ayrıca her yönetici aynı zamanda girişimci bakış açısıyla hareket edebilmek zorunda. Her yöneticinin hem lider hem de girişimci olduğu kurumlara ihtiyacımız var.

Bir kere girişimcilik ve yenilikçinin kaynağı zorlanmaktır. "Güçlükten güç doğar". Ancak sıkışan çözüm üretir.

Güçlükte güç doğar ve girişimciler genellikle güçlük yaşamış insanlardan, bu yetenekleri daha fazla gelişmiş insanlardan çıkıyor. O nedenle de zengin ailelerden girişimci çıkma oranı diğerlerine nazaran daha az oluyor, çünkü daha rahat bir ortamda yaşamak girişimcilik güdülerinin gelişmesini teşvik etmiyor. Bu ülkeler için de geçerli; kim yükselir, lider bir imparatorluk kurarsa, o gücü korumaya öncelik veriyor, yenilikleri o kadar denemiyor, çünkü mevcut sistemin değişmesinden kaybedecekleri var. Bu nedenle insanlar da, kurumlar da zenginleştikçe ve paylaştıkça daha tutucu olurlar. Bu söylediklerim büyük şirketlerden veya zengin ailelerden girişimci çıkmaz gibi algılanmasın lütfen, ben sadece oran olarak söyledim.

Muhafaza edilecek değer ne kadar büyükse muhafazakârlık o kadar artıyor. İnsanlar ne kadar çok çeşitlilik ile karşılaşılırsa o kadar çok yenilikçi fikir getiriyorlar. Dolayısıyla yaşamlarında gerek coğrafi olarak, gerek konum olarak, gerek şirket içinde rotasyon olarak ne kadar çok farklı konuyla ilgilenme fırsatı yaratılırsa, insanların girişimci ve yenilikçi fikir üretme potansiyeli o kadar çok artıyor. Bu hem karşılaştığı insanlar arasındaki çeşitlilik açısından önemli hem de kendi yaşadığı deneyimler açısından önemli.

İkinci olarak toplumda hatalara nasıl yaklaşıldığı kültür de çok önemli, hataya nasıl bakıldığı kültürü. Bizim ülkemizde girişimcilik ve yenilikçilikle ilgili en önemli sorun hatalara bakış açısından kaynaklanıyor diye düşünüyorum. Bizde bir kere bir iş batıran adama, "Bırak, o adamdan iş çıkmaz, müflis o, işe yaramaz" diye bakılıyor. Mesela dünyanın en yenilikçi yerlerinden biri olan Silikon Vadisi'nde üç tane iş batırmış adama hiç iş batırmamış adamdan daha çok para veriyorlar. Özellikle işi neden batırdığını ve bu deneyimden ne gibi dersler aldığını, ne öğrendiğini anlatabiliyorsa. Zaten böyle bakıldığı için de bizde insanlar ve hatalarını ve yanlışlarını ortaya koymaya da çekiniyor, hep halının altına süpürmeye, saklamaya çalışıyorlar. Bu da kurumsal öğrenmeyi zayıflatıyor aslında. Oysa her hata altın değerinde bir öğrenme fırsatıdır. Kurumun kültüründe de, toplumun kültüründe de bunu ortaya çıkarmamız lazım. Bir hata yaptıysan, neden yaptığını biliyorsan, bir daha aynı hatayı yapmazsın, muhtemelen aynı hatayı tekrarlamazsın. Bu nedenle, hatalardan öğrenme sürecini kurumsallaştırmaya ve yaygınlaştırmaya ihtiyacımız var. Şunu da unutmayalım ki Edison ampülü 5.000'inci denemede bulmuş. Yani bir konuda inanç, ısrar ve sürekli denmeyi destekleyecek kaynak olması kritik önem taşıyor. Dolayısıyla bence kurum içi yenilikçilik ve girişimcilik için bu işe ayrı kaynak ayırmak ve oradaki her hatadan bir şeyler öğrenmek ve öğrenilenleri bütün kuruma yayma konusunda ciddi bir çaba göstermek gerekiyor.

Girişimci bir bakış açısına sahip olmak sadece bağımsız girişimciler için değil, şirket çalışanları için de çok önemli. Ancak bunun için uygun bir zemin olmalı, şirket kültürünün de buna müsaade etmesi gerek. Örgütsel yapı yaratıcı düşünmeyi engelleyici olmamalı: Çalışanların üzerindeki kontrolün azalması, daha esnek ve özgür bir çalışma ortamının oluşması, bürokrasinin azalması, iletişimin çok yönlü olması, hiyerarşik kontrolün yerini şirket kültürünün alması, farklı özelliklere sahip kişileri bir araya getiren takım bazlı projelere yer verilmesi, yaratıcılığı ve şirket içi iletişimi olumlu etkileyecektir. Araştırmalar, finansal ödüller olmadığı zaman bile çalışanların yaratıcılık gerektiren faaliyetlere vakit ayırmaya istekli olduklarını bulmuş.

Stratejinin özü seçim yapmaktır. Strateji hedefler değildir. İçinde seçim olmayan hiçbir şey strateji değildir.

Stratejin yoksa yetkinliğini geliştiremiyorsun, kurumunu geliştiremiyorsun, sadece fırsatçı oluyorsun. Zaten Türk iş insanının özelliği stratejik düşünüp yetkinlik geliştirmek ve bir konuda dünyada farklılık yaratmaktansa, genellikle fırsat yakalamak üzerine kurgulanmıştır. Adaptasyon kabiliyetimiz yüksektir ama dünya çapında bir soruna çözüm bulduğumuz az görülür. Çünkü stratejik düşünme kapasitemiz sınırlı. Bunu da Türklerin beyni bu konuda çalışmaz manasında görmemek lazım. Özellikle çok yüksek reel faizli dönemlerde yaşamış olmamız, birçok iş insanının böyle bir ortamda yetişmiş olması onların perspektifini daraltıyor. Çünkü "Uzun vadede hepimiz öleceğiz. Kısa vadede hangi fırsatları yakalarım" diye düşünüyor Türk insanı.

Bence o bizim yüksek enflasyon, yüksek reel faizli dönemlerimiz Türk iş dünyasının stratejik düşünme kapasitesine sekte vurmuştur. Bu konuyu geliştirmeden de dünya çapında iş yapmamız çok zor ve maalesef birçok kurumda stratejik düşünme konusunda zafiyetler olduğunu gözlemliyoruz. Onun için bu uyguladığımız yaklaşımı, yani birincisi kavramları tanımlamayı, ikincisi başta misyon, vizyon, değerler ve ardından da stratejilerin ortaya konmasını o hayal ettiğiniz geleceği oluşturmanın en temel aracı olarak görüyorum. Ayrıca bu kavramların içselleştirilmesine önem verilmesi gerektiğine de yüzde 100 katılıyorum. Birçok kurumda bunlar sadece göstermelik, duvarda yazılan yazılar halinde duruyor. Özellikle de değerlerde; bakın ben size 60 maddelik değerler listesi vereyim, bunların 55'ini beğenirsiniz. Herkes her şeyi istiyor. 55 tane değeri olan kurumun değeri yoktur. Çünkü değer şu demek: Başına tabanca dayandığında vazgeçmeyeceğin konu.

Değer olarak belirlediğiniz kavramı o dönem içinde disiplinli bir şekilde uygulamanın o kuruma değeri kazandırmak adına çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Gençlerin sadece parasal kazanç beklemediklerini biliyoruz. Hayatlarına anlam katacak bir şeyler yapmak istiyorlar. Toplumsal sorunlara ilgi gösteren, sosyal sorumluluk sahibi kurumlar bu nedenle gençler için çekici olabiliyor.

Gençler kendilerini geliştirmek için olanaklar arıyorlar. Çünkü çağdaş dünyada bilginin hızla çoğaldığını, teknolojilerin olağan üstü bir hızla değiştiğini, bugünün gözde disiplinlerinin yarın unutulacağını, bugün aranan uzmanlık alanlarının yarın belki tamamen robotlara devredileceğini biliyorlar.

Sorunun asıl yanıtı, üst yönetimin liderlik anlayışına dayanıyor. Gençler çalıştıkları insanlardan bir şeyler öğrenmek istiyorlar. Yani o kurumda görev alanların önceliklerini insan yetiştirmeye vermiş olmaları önemli. İnsan yetiştirmeyi en büyük başarı ölçütlerinden biri olarak görmeleri lazım. Kurum kültürünün de buna göre olması lazım.

Bir kuruluşun her kademesinde, kendinden daha iyi insanlarla çalışmaya gayret eden, çalıştığı insanlardan öğrenmeye çalışan liderlere ihtiyaç var. İnsan yetiştiren yöneticilerin üst yönetim tarafından kollanması ve ödüllendirilmesi gerekiyor. Hiç kimsenin, "Benim yetiştirdiğim insan beni geçerse ben işimi kaybederim" korkusu içinde olmaması gerekiyor. Böyle düşünen yöneticiler işe aldıkları gençlere yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmıyorlar. Yöneticilerin yetişmesinde en yetkin yöntem de bu oluyor. Sorumluluk almak, yaparak öğrenmek, hatalarından ders almak...

Bir kere bürokrasinin az olduğu yerleri istiyorlar. Bürokrasiyle uğraşmak istemiyorlar, böyle çok sıkı denetlenmedikleri, daha rahat çalışabilecekleri, karar alanına sahip olabilecekleri şirketleri tercih ediyorlar. Kendilerini geliştirmek istiyorlar, şirketin eğitim programıyla da olabilir ama dediğiniz gibi, şirket kültürü de bunu iş üzerinde verebiliyor olmalı. Esnek iş saatlerine önem veriyorlar, hayat standardı kadar hayat kalitesi de önemli,9-17 arası çalışacakları monoton bir iş hayatı istemiyorlar.

A kalite yönetici B kalite çalışan seçer. B kalite yönetici C kalite çalışan seçer, çünkü işe alacağı kişi onun söylediklerini yapsın, vereceği kararları sorgulamasın ister. Bu nedenle iyi bir adayı tehdit olarak görür. Bu maalesef özel sektörde de kamu kurumlarında da olabiliyor; çok parlak CV'li biri başvurduğunda bazıları onu tehdit olarak görebiliyor. Bu da tabii hem kısa hem de uzun vadede şirket için çok zarar verici, çünkü iyi insanı çektiğiniz anda, o insanın orada olduğunu görüp yenileri de gelecektir, ancak o kapıyı aralayamazsanız bir kısır döngüye giriyorsunuz.

“İnsanlara ne yapılacağını söyleyin, nasıl yapılacağını söylemeyin. Bırakın sizi yaratıcılıklarıyla şaşırsınlar.”

Motivasyonun kaynağı kişiden kişiye değişebildiği için bunun tek bir cevabı yok. Yöneticinin astların ihtiyaçlarını iyi gözlemleyip neyle motive olabileceklerini anlaması gerekiyor. Finansal ödüller her çalışanı aynı düzeyde motive etmeyebilir. Bazı kişiler için önemli bir unvana sahip olmak motive ediciyken, bazıları için ise karar alanına sahip olmak veya zor bir hedefin peşinde koşmak daha motive edici olabilir. Çalışanın neyle motive olduğunu anlayabilmek için kendisini ifade edebileceği, ihtiyaçlarını rahatça dile getirebileceği bir ortam sağlamak gerek. Şirketle çalışan arasında psikolojik bir sözleşme vardır. Bu, yazılı olmayan, dinamik bir sözleşmedir. Çalışanın algısına göre işletmeyle çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerden oluşuyor. Şirketin de çalışana karşı çeşitli konularda yükümlülükleri var: Şirket politikaları, işin içeriği, sosyal atmosfer, ödüller, kariyer gelişimi gibi. Şirketin çalışanların motivasyonunu yüksek tutabilmesi için çalışanlara karşı taahhütlerini yerine getirmesi gerekir. Aksi halde çalışanların enerji seviyesi olumsuz etkilenir.

Mentorluğun önemli olduğunu düşünüyorum ben de. Ayrıca mentorluğun çift taraflı olduğunu da düşünüyorum, gençlerle yöneticiler arasında da. Bir de insanlar kendilerine verilen teşvik mekanizmalarıyla uyumlu davranıyorlar.

Yöneticilerimiz insan yetiştirmeyi birinci öncelik haline getirmiyorsa iyi insanları cezbedemiyorsunuz. Peki, yöneticilerinizi insan yetiştirme konusunda nasıl ödüllendiriyorsunuz? Çünkü insan yetiştirmek uzun vadeli bir iş. Beş sene sonra, on sene sonra genel müdür olan birisinin ilk iki sene mentorluğunu yapan insanı, en azından teşekkür ederek ödüllendiriyor musunuz? Çünkü insanoğlu teşvik mekanizmalarıyla çok rahat yönlendirilebilen bir varlık aslında ama bizim teşvik mekanizmalarımızın birçoğu istediğimiz dünya ile uyumlu değil. Problemin en büyük kısmı da oradan kaynaklanıyor. Doğru teşvikler, doğru seçimler yapıyorsak istediğimiz davranışlar kurumun tamamına daha kolay yansıtılıyor.

İyi iş liderleri etik konusuna tarih boyunca önem veriyorlar.

Kurumsal yönetişimi insanlar aslında küçük hissedarların büyük hissedarlar karşısında korunması ya da kredi veren kurumların ilgilendiği ve daha çok kaynağa ulaşmak için gerekli olan bir yaklaşım olarak algıladılar.

Aslında kurumsal yönetim sadece finans kaynaklarına ulaşmak için değil, her türlü kaynağa ulaşmak için kurumlar adına bütün paydaşlarının güvenini kazanmanın aracıdır.

Zaten rekabet nedeniyle son derece daralan marjlarla çalışan bir noktaya gidiyoruz. Dolayısıyla güveni eksik olan kuruluşların kaynaklara ulaşımı biraz daha azalır, maliyetleri artar. Bu nedenle de ölçek ekonomisini yakalayamaz, öğrenme ekonomisini yakalayamaz. Uzun vadeli çıkarları açısından aslında iş ahlakı ve iyi yönetim, kurumun kendi çıkarları için gereklidir ve bütün paydaşlarıyla alakalı bir konudur. Zaten etik dediğimiz zaman bu adilik kavramını da içerir.

Herhangi birisine yetki verildiğinde birinci sorumluluğu ona teslim edilen varlıkları korumak, ikincisi o varlıklarla değer yaratmaktır. Birincisi korumaktır. Onun için insanları korumak da, iş güvenliği de bu açıdan yöneticinin görevidir. Elbette yönetici yetkilendirilmeli. Ancak her kim olursa olsun, özellikle önemli kararları denetlenmeli. Verilen her kararın birçok boyutu var: Kısa vadeli etkileri, uzun vadeli etkileri, riskleri, getirileri, paydaşlara olan farklı etkileri gibi birçok boyutta etkisi var. Bunların hepsinin doğru dengede olmasını bir kişinin tek başına sürekli sağlaması zor. Dolayısıyla özellikle önemli strateji ve yatırım kararlarının uygulanmadan önce bir süzgeçten geçirilmesi hata olasılığını azaltıyor, riskleri azaltıyor. Bu süzgeç görevini farklı bakış açılarına sahip üyelerden oluşan bir yönetim kurulu üstlenir. Yönetim kurulunun da üç temel görevi vardır. Bir tanesi özen sorumluluğu var, yani o kararı değerlendirirken iyi çalışacak, bilgili olacak. İkincisi sadakat sorumluluğu var. Yani o masanın etrafında otururken sadece o kurumun çıkarlarını düşünecek, ama o kurumun çıkarlarını düşünmek demek, paydaşları unutmak demek değil. İyi yönetim çevresinde adil bir şekilde bu paydaşların çıkarlarını da düşünecek. Sonuncusu da tam ve eksiksiz açıklama. Çünkü şirketin kararlarından etkilenen hissedarlar var, başka paydaşlar var. Onlara şeffaflık, hesap verebilirlik açısından tam ve eksiksiz açıklama yaptığınız zaman güven oluşturunuz. Görüldüğü gibi hepsinin temelinde kuruma duyulan güveni artırmak var. Yönetim kurulu bu görevi ifa ederken yöneticinin önerdiği kararları onaylayarak veya reddederek işlevini yerine getirir. Yoksa “şöyle yap, böyle yap” delerse, denetleyemez hale gelirler. Dolayısıyla yöneticiden gelen tekliflerin kabul veya reddedilmesi yoluyla yukarıda sözü geçen dengelerin doğru oluşturulmasını sağlayacak bir yapıdan bahsediyoruz. Şirkette iyi çalışan yönetim kurulu, iyi çalışan kültür, iyi çalışan sistemlerin olduğu yerde iş etiği de daha iyi olur zaten.

Eğer özel sektörde, işletmelerde yöneticilik görevi almayı düşünüyorsa, temel eğitimini bir işletmecilik yüksek lisansıyla tamamlamalıdır.

İş hayatına girecekse, özellikle üst kademelere doğru çıktıkça teknik bilginin önemi azalıyor biliyorsunuz, daha çok yönetsel yetenekler önem kazanıyor.

Eğitimle ilgili söylemek istediğim iki temel husus, biri mümkün olduğu kadar gerçek hayatla karşılaşp, küçük deneyimler bile olsa, küçük bütçeler bile olsa, onları yönetmek, başkalarının sorumluluğunu almak. Orada yanlış yapmak, doğru yapmak ve deneyim kazanmak önemli, çünkü o deneyimler insanda kalıyor. İkincisi de temel bilimleri çok iyi oturtmak. Bunun yanı sıra yönetici olarak yetişmek için insanların çok yönlü olmasını, özellikle sivil toplum kuruluşlarına zaman ayırmasını öneriyorum. Hem toplumu öğreniyorlar hem de insanları ikna gücüyle nasıl bir yere yönlendirebileceklerini öğreniyorlar. Bu, Y ve Z nesillerini yönetebilmek açısından da önemli. “Emir demiri keser” ile gitmiyor artık işler. İkna gücüyle gidiyor. En büyük zenginlik verebilmek. Bu verdiğiniz, bilginiz olabilir, zamanınız olabilir, bir miktar kaynağınız olabilir. Bir kaynağı verip de oradan bir sonuç elde etme becerisini öğrenmenin insanı çok zenginleştirdiğini, yöneticilik kabiliyetini de geliştirdiğini düşünüyorum.

İşletmecilik eğitiminin veya kariyerini yöneticilik yaparak sürdürmek isteyen kişiler açısından, özellikle inovasyonun kazandığı önem nedeniyle, genel kültürün çok önemli olduğunu düşünüyorum. Çok derinlemesine bir uzman, çok üstün bir uzman olabilir, ama çeşitli alanlardan ilham alamıyorsa, çok farklı pencerelerden bakamıyorsa, farklı disiplinlerin birikimlerinden bir şeyler alamıyorsa, inovasyon olamıyor o zaman.

Gençlerin yetişirken mutlaka bir sanat ve spor dalıyla ilgilenmesinin onlara birçok kazanım sağladığı kanısındayım. Mesela takım sporuyla uğraşan bir insanın disiplin, hızlı karar verme, takım arkadaşlığının güçlü yönlerini kullanma, zayıf taraflarını kapatabilme, maçı maçtan önce kazanabilmek için çalışma, strateji ve taktik becerileri çok daha hızlı gelişiyor. Keza, sanatla ilgilenen insanın duyarlılıkları artıyor. Daha başka bakış açılarıyla bakabilme, farklılıkların zenginliğini kavrama becerileri gelişiyor. Dolayısıyla eğitim çağlarında bir sanat ve bir spor dalıyla ilgilenmiş insanların daha avantajlı olduğu kanısındayım. Hatta yönetici seçerken eşit şartlarda olanlar arasında, özellikle basketbol, voleybol gibi hızlı takım sporları oynamış olanları tercih ederim. Eşit şartlara sahip olanlar arasında. Çünkü dediğim gibi özellikleri içselleştirmiş oluyorlar.

Yeni Koşullara Uyum Çabaları

Batı ülkelerindeki kuruluşlar, Henry Ford'un "Siyah olmak şartı ile müşteriye her istediği rengi verebiliriz!" dediği günlerden, Walmart'ın kurucusu Sam Walton'ın, "Bir tek gerçek patron vardır, o da parasını başka yerde harcayarak, yönetim kurulu başkanından başlamak üzere hepimizin işine son verebilecek olan 'müşteridir'" dediği günlere çok uzun bir süre içinde, çeşitli aşamalardan geçerek gelmişti. Biz ise bu geçişi çok kısa bir süre içinde gerçekleştirmek zorundaydık. Artık bizim kuruluşlarımızın için de "müşteri" muhasebe defterlerinde bir "rakam" olmaktan çıkıyor, hepimizin işvereni konumuna geliyordu.

Bu süreç bize, gerçek anlamda "dünya markaları yaratma"nın görüldüğü kadar kolay bir hedef olmadığını gösteriyordu. Tüm Türk firmaları için olduğu gibi Eczacıbaşı kuruluşları için de kendi öz pazarımızın, yani Türkiye pazarının aslında küçük bir pazar olması, yurtiçinde elde edilen kazancın uluslararası pazarlarda markalaşmak için gerekli fonları sağlayamaması sonucunu getirmişti. Ülke sınırları dışında hatırı sayılır pazar paylarına sahip markalar geliştirmek için, çok uzun dönemli bir perspektifle planlanan ve sabırla sürdürülen çalışmalara ihtiyaç vardır.

Aile şirketlerinin, ekonomilere olan büyük katkılarının yanı sıra, yönetimin etkinliği bakımından sağladığı bazı önemli yararlar olduğunu da unutmamak gerekiyor. Aile şirketlerini, sosyo-ekonomik gelişmenin geri aşamalarına ait ticari kuruluşlar olarak görmek doğru bir düşünce değildir. Tersine, iyi yönetilen aile şirketleri, yönetimde ve kurum politikalarında sürekliliği daha kolay sağlayabiliyor, daha güçlü bir kurum kültürünü yaşatabiliyor. Ayrıca, kısa dönemde kârların artırılması baskısı altında bulunmadıkları için, aile şirketleri, uzun dönemli stratejilere olanak tanımak gibi üstünlüklere sahip olabiliyorlar.

Aile işletmelerinin, bunalımların birbirini izlediği ve kamu kuruluşlarına güvenin azaldığı bir dönemde, süreklilik ve tutarlılık arayan insanlar için güven kaynağı oluşturduğunu da görüyoruz. İstikrar arayışındaki insanlar, değişime ayak uydurmaya çalışırken tutunabilecekleri, kendilerine yakın buldukları kurum ve geleneklere ihtiyaç duyuyorlar.

Toplumdaki istikrar ve süreklilik ihtiyacını karşılayan etkinlikler ve kurumlar olarak önem taşıyor. Bu işlevin yerine getirilebilmesi ise, bir özel girişimcinin kurduğu ve kültürünü belirlediği bir aile şirketi sayesinde mümkün oluyor. Eczacıbaşı'nda, toplumsal yaşamın birçok alanına katkıda bulunma geleneği, kurucumuzun bu yöndeki eğilimi ve desteği ile kurumsallaştı. Bu geleneğin, profesyoneller tarafından yönetilen, halka açık bir şirkette yerleşmesi, belki bu kadar kolay olmazdı.

Kurucuların Kişiliği ve Kurum Kültürü

Aile şirketlerinin çoğunluğunun en güçlü yanının ise, aynı zamanda tepe yöneticilik işlevlerini de yerine getiren sahipleri olduğunu görürüz. Bazen şirketlerin kurucuları, üniversitede yöneticilik eğitimi almış olmasalar da profesyonel yöneticilerin her zaman elde edemedikleri üstün yönetim becerilerine sahip olabiliyorlar. Böyle iş insanlarıyla karşılaştığımızda, başarılarının nedenini anlamakta gecikmeyiz: Sürekli olarak işlerinden söz etseler de ilginç bir kişilikleri vardır. Akılları günde 24 saat işlerine yoğunlaşır, işlerinin tüm ayrıntılarını bilir, meraklı ve dünyaya açık olurlar. Her şeyle ilgilenirler, hep yenilik peşinde koşarlar, her deneyimden ders çıkarmaya çalışırlar ve elde ettikleri her bilgiyi işlerinde uygulamak için çaba gösterirler. İşte, hocaların ve ders kitaplarının bir CEO'da (veya bir baş yönetici de) bulunması gerektiğini belirttikleri özellikler bunlardır... Böyle bir kişi, yönetim görevlerini bir başkasına devretmeye karar verecek olsa, yerine aday gösterilebilecek kişi sayısı fazla olur mu?

Kurucuların güçlü kişilikleri, olumlu ve olumsuz yönleriyle, kurdukları şirketlerin kurumsal kültürünü de belirler. Kurucu, düşünceleri, sözleri, yönetim yaklaşımı, iş ahlakı anlayışı, önem verdiği ve vermediği konularla kurumda çalışanların davranışlarını etkin bir biçimde yönlendiren bir ilkeler ve kurallar demeti oluşturur. Yazılı olmayan, fakat çalışanlara, kurumda nelerin kabul gördüğü, nelerin görmediği konusunda rehber olan bu ilke ve kurallarda kurum kültürü doğar. Kurum kültürünün, kurucusunun kişiliğinden kaynaklanan temelleri, kuruluşun "değerler" inde ifadesini bulur. Bu değerler kurumda yaşatıldığı sürece kurucuların kişilikleri, kendileri çekildikten sonra da kurum kültüründe yaşamaya devam eder ve bazen nesiller boyunca kurumda etkisini hissettirir.

Kuruluşlar emir ve yetki bekleyerek değil, kafalarındaki bilgi ve deneyime dayanarak, değişen koşullara hemen uyum sağlayabilen ve çabuk karar alabilen insanları arıyorlardı.

Liderliğin bir amaca hizmet etmek ve bu amaca yönelmiş olan insanların önündeki engelleri kaldırmak demek olduğunu, liderin yükselen insanların kanatlarını dolduran hava, onları başarıya ulaştıran ortamı ve atmosferi yaratan kişi olduğunu bilecekler. İnsanların onlara duydukları saygıdan başka aslında bir güçleri olmadığını, o nedenle liderliğin her şeyden önce bir ahlak sorunu olduğunu anlayacaklar. Öğrendikleri yöntem ve tekniklerle değil, kişisel özellikleriyle lider olacaklar.

Çünkü yeni kuşağın liderleri en az kendileri kadar eğitilmiş ve yetenekli insanlarla çalışacaklar ve onları başka türlü yönetmeyecekler.

Türkiye'nin köklü kuruluşlarında yönetimi devralacak liderler ise çağa ayak uydurmak için kendilerini ve kurumların sürekli yenilemek zorunda olacaklar. Ama bunu yaparken kurumların korunması gereken değerlerine sahip çıkmanın da yollarını arayacaklar. Risk almaktan korkmadan yenilenmekle, geçmişe saplanıp kalmadan değerlerini korumak arasındaki dengeyi bulabildikleri sürece hem başarıyı yakalayacaklar hem de yönettikleri kuruluşları Türkiye'nin övünç duyduğu kurumlar olarak geleceğe taşıyacaklar.

Türkiye'nin parlak geleceğine inanan, yurtsever, girişimci ve vizyoner kurucular kuşağın bizlere teslim ettiği emanetleri, bizim kuşağımızın iş insanları büyük bir değişim sürecinin sorunlarıyla boğuşarak az veya çok başarılı sonuçlarla bugünlere getirdi. Bu kurumlar artık geleceğin liderlerini bekliyor.

Çağımızda hikayesi olmayan bir marka, bir ürün, bir kurum veya bir ülke, bu yokluğu tanıtım ve reklam kampanyaları ile gideremiyor. Türkiye'nin tanıtımının zaten özünde çok zor bir proje olduğunu kabul etmek zorundayız. Türkiye'ye dışarıdan bakan yabancı dostlarımızın zihninde, kökleri tarihe dayanan birçok önyargının varlığı, tanıtımında ciddi engeller oluşturur. Kendi kimliğimizin konusunda, zaman içinde tutarlı olmayan, karışık ve bazen çelişkili mesajlar vermiş olmamızdan kaynaklanan olumsuz etkiler de ayrı bir sorundur. Ayrıca, Türkiye kendisini tüm diğer ülkelerden ayıran en önemli hazinesini, kültürünü de tanıtımda kullanmayı hiç başaramamıştır. Çünkü gerçekte muhteşem bir sentez olan kültürümüzün nasıl tanımlanacağı konusunda toplumda bir görüş birliği yoktur; herkes kültürümüzün farklı bir yönüyle görmek ve tanımak ister.

Yeni hikâyemizin amacı, sadece bir iletişim aracı ortaya çıkarmak değil, tüm topluma birleştirici bir vizyon kazandırmak olmalıdır. Güçlü bir vizyonu benimseyen, dinamik bir toplumun gerçekleştirebileceği mucizelerin sınırı yoktur.

Yeni hikâyemizin temelinde, her şeyden önce yeni bir büyüme modeli bulunmalıdır. Bugünkü sorunlarımızı yaratan, dış borca dayalı büyüme modelimizi değiştirmediklerimiz sürece yeni bir hikâyeden yarar beklememeliyiz. Kalkınmada başarılı olmuş ülkelerinin tümünün bunu ihracatla başarmış olduklarını daha fazla göz ardı edemeyiz.

Dünyaya bir hikâye sunmanın amacı, "bize güvenin" mesajı vermektir. Hukukun üstünlüğü işte bu güvenin temelidir. Ardında güvenilir bir hukuk düzeni olmazsa, hikâyemizin hiçbir inandırıcı tarafı kalmaz.

Dünyaya bir hikâye sunmanın başka bir amacı da, "geleceğimize güvenin" mesajı vermektir. Teknoloji ve bilim çağının gereklerini karşılayan bir eğitim sistemine sahip olmayan bir ülkenin geleceği yoktur.

AB üyeliği vizyonu, Türkiye'nin yeni hikâyesinin de temel taşlarından biri olmalıdır. AB üyeliği Türkiye'nin vazgeçemeyeceği bir uygarlık projesidir. AB'ye tam üyelik dışında herhangi bir statü Türkiye için kabul edilebilir bir çözüm olamaz. Türkiye'nin yeni hikâyesi, geriye yönelik övünmeleri veya savunmaları içeren bir anlatı değil, ileriye bakan, atılımcı bir vizyonun ifadesi olmalıdır. Doğu ile Batı arasında köprü olmak, enerji kaynaklarına yakınlık ve benzerleri gibi hep övündüğümüz özelliklerimiz, Türkiye'nin dünya ülkeleri arasında taşıdığı gerçek önemi anlatmaya yaklaşamaz bile...Türkiye giderek daha fazla risk altına giren dünya barışının kilit ülkesidir. Kendi iç barışı sağlanmış, bölgesinde barışa katkıda bulunan,

sürdürülebilir kalkınma yolunda hızla ilerleyen Türkiye, tüm dünya için model ve umut ışığı olacaktır. Bu bilinçle yazıp anlatacağımız yeni hikâyemiz, tüm dünyanın dinlemeye hazır olduğundan kimsenin şüphesi olmamalıdır.

Bir araştırmaya göre çevre felaketlerinden ve iklim değişikliklerinden etkilenecek ülkelerini terk eden “çevre göçmenlerinin” veya “iklim göçmenlerinin” sayısı 2050 yılına geldiğimizde 200 milyonu bulacak.

Kuraklığın ve çölleşmenin yaygınlaşması, günümüzde tarım yapılan hemen hemen tüm bölgeleri etkileyecek ve çok büyük açlık sorununu beraberinde getirecek. Isınma sonucunda tarım için yeni alanların açılacağı beklentisi gerçek değil, çünkü bu bölgelerde toprağın verimliliği çok düşük. Günümüzde bile açlık sınırının altında yaşayan dünya nüfusunun 800 milyon kişi civarında olduğunu dikkate alınca, dev bir açlık sorununun bizi beklediğini anlıyoruz. 2017 yılı Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine temel olan veriler uyarınca, mevcut düzeni değiştirmezsek, 2050 yılına gelindiğinde açlık sınırının altında kalması beklenen iki milyar insan var. Bir başka araştırmaya göre 2030 yılına geldiğimizde, dünyadaki toprakların, bugün üzerinde 1,5 milyardan fazla insanın yaşadığı yüzde 30’ unun çölleşmiş olacağı hesaplanıyor. Yüzyıl sonuna kadar küresel ortalama sıcaklık artışını iki derece ile sınırlamayı başarsak bile, dünyanın sıcak bölgelerindeki kentler yaşanamaz hale gelecek. Sıcaklık artışının dört dereceye ulaşması halinde, 2003 yılında Avrupa’da 30.000’den fazla insanı öldüren sıcak dalgasındaki gibi sıcaklıklar, olağan yaz koşullarına dönüşecek. Her ne kadar bu yüzyılın sonuna kadar ulaşması beklenmese de, sıcaklık artışlarının 11-12 dereceye varması halinde sıcak havanın doğrudan etkisi ile dünya nüfusunun yarısının öleceği hesaplanıyor.

Nefes aldığımız havada artan karbondioksit oranı yüzyılın sonunda insanı algılama kapasitesini çok ciddi ölçüde azaltacak düzeylere ulaşacak. Giderek sıklaşan ve yayılan yangınlar, bir yandan ormanların yok olmasına neden olacak, bir yandan da hem karbondioksit salınımı hem de havadaki zararlı partikülleri artırarak ölümlere yol açacak.

Bugün için sadece tropik bölgelerde görülen bazı hastalıkların küresel ısınma ile çok büyük kitleleri etkilemeye başladığını göreceğiz. Örneğin, günümüzde sadece sıcak bölgelerin sorunu olan sıtma, gelecekte milyarlarca insan için ciddi bir tehlike olmak potansiyelini taşıyor. Buz katmanları arasında yüzyıllar boyunca saklı kalmış mikroorganizmaların buzların erimesi ile yeniden dünya yüzüne çıkması sonucunda nasıl baş edeceğimizi bilemeyeceğimiz yeni salgın hastalıklarla karşılaşacağız.

Havadaki karbondioksiti kısmen emerek sorunun ağırlaşmasını önleyen, fakat bir yandan da asitleşmenin kurbanı olan okyanuslarda belki de canlıların çok büyük bir kısmı yok olacak. Okyanuslarda bozulan dengelerin atmosfere salıyacağı hidrojen sülfid, bitkiler de dahil olmak üzere dünya yüzündeki tüm canlılar için yaşamsal bir tehdit oluşturacak.

Göçe zorlanan insanların sorunları, gıda kıtlığı ve açlık sorunu, ekonomide üretim kaybının ortaya çıkaracağı kitlesel işsizlik sorunları mutlaka insanların psikolojisini de etkileyecek. Suç oranlarında artış, daha fazla çatışma, daha fazla kavg, daha fazla savaş bu etkilerin beklenen sonuçları arasında...

Bütün bunların, roman yazarlarının hayal gücü ürünü kurgular olmadığını, bilimsel araştırmalarla desteklenen ve yüksek olasılıklar taşıyan senaryolar olduğunu anımsamakta yarar var mı acaba? Beklenen bu gelişmelerin bazı sinyalleri zaten şimdiden ortada: Bunları görmek için siyaset ve futbol haberlerinden bir an için başımızı kaldırarak etrafımıza bakmak yeterli. Bu işaretleri ve bilimsel öngörülerini ciddiye almak veya almamak, bunlara aldırma veya aldırmamak, hepimizin kendisine kalmış bir tercih...

Etkili liderlikten yoksun dünyamız, bugün için saniyede 221 ton kömür, 1.066 varil petrol ve 993.000 metreküp doğalgaz yakarak yoluna devam ediyor.

Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında belirlenen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Küresel Hedefler), 17 ana hedef ve 169 alt başlık ile çok geniş bir kapsama sahip. İklim değişikliği ile mücadele bu ana hedeflerden sadece biri... Küresel Hedeflerin bazıları son derece zorlayıcı; örneğin birinci hedef 2030 yılına kadar “yoksulluğun tüm biçimlerinin her yerde ortadan kaldırılması”nı öngörüyor. İkinci hedef, dünyada açlığı bitirmeye, herkesin yerli besine erişimini sağlamaya yönelik alt başlıkları içeriyor. Bunların dışında insanlara sağlıklı bir yaşam sağlamak; herkese eşit derece kaliteli eğitim imkânı tanımak; toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak; temiz suya ve sağlık koşullarına erişimin güvence altına alınması; herkes için yeterli enerjiye erişimin güvence altına alınması; sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi; sürdürülebilir üretimin ve tüketimin sağlanması; altyapının geliştirilmesi ve buluşların teşvik edilmesi; ülkeler arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi; okyanus ve deniz kaynaklarının korunması; kentlerin güçlendirilmesi; ormanlar ve verimli topraklar gibi karasal ekosistemlerin korunması ve restorasyonu; herkesin adalet erişiminin sağlanması gibi pek çok konu Küresel Hedefler ve onların alt başlıkları arasında yer alıyor.

Yüzyılımızın Ahlaki Sorunu: Cinsiyet Eşitsizliği

Birleşmiş Milletler eski genel sekreteri Kofi Annan’ın 1998’de BM çalışanlarına yaptığı konuşmada son derece isabetli biçimde saptadığı gibi, cinsiyet eşitliği kalkınmanın aslında hedefi değil, bir önkoşulu. Toplumsal cinsiyet eşitliği olmadan ve tüm dünyada kadınların topluma, ekonomiye, yönetime tam katılımı sağlamadan 2030 Küresel Hedeflerine ulaşmanın mümkün olamayacağı tartışmaya açık olmayan temel bir kabul.

Aynı gerçeği Atatürk daha 1923 yılında şu sözlerle ifade etmişti: “Milletimizin güçlü bir millet olmaya azmetmiştir. Bunun gereklerinden biri de kadınlarımızın her konuda yükselmelerini sağlamaktır. Bundan dolayı kadınlarımızın ilim ve fen sahibi olacaklar ve erkeklerin geçtikleri bütün eğitim basamaklarından geçeceklerdir.”

Türkiye’nin Kadınları

Ülkemizde duruma bakınca cinsiyet eşitliği açısından önümüzdeki yolun uzun olduğunu görüyoruz. TÜİK verilerine göre ülkemizde kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 30’un biraz üzerinde. Oysa aynı oran OECD ülkelerinde yüzde 50, Avrupa ortalaması ise yüzde 70 düzeyinde. Türkiye’de işverenlerin yalnızca yüzde sekizi, girişimcilerin ise yüzde dokuzu kadın. Okuma yazma bilmeyen kadın oranı erkeklerden beş kat daha fazla.

Türkiye’de her on kadından dördü eşinden veya birlikte yaşadığı kişiden şiddet görüyor. Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde (TBMM) 1935 yılında yüzde 4,5 olan kadın milletvekili oranı 83 yılda ancak yüzde 17,1’e gelebildi. Birleşmiş Milletler verileri uyarınca, bu oran Avrupa’da yüzde 26,5, Sahraaltı Afrika’da yüzde 23,6, Arap ülkelerinde ise yüzde 17,4... Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin Temmuz 2018’de açıklanan ilk kabinesinde ise sadece iki kadın bakan yer aldı. Oysa günümüzde birçok ülkenin bakanlar kurulunda yüzde 50 düzeyinde kadın bakan bulunuyordu.

Bugün için 7,5 milyar kişiyi aşmış olan dünya nüfusu her yıl ortalama 80 milyon artıyor. Artan nüfusa ve yükselen yaşam standartlarına paralel olarak doğal kaynaklara olan toplam talebin son 45 yılda ikiye katlandığı tahmin ediliyor. Acımasızca tükettiğimiz kaynaklar sadece madenler, hammaddeler ve fosil enerji kaynakları değil. Tatlı su kaynaklarımızı büyük bir hızla tüketiyoruz veya kirletiyoruz. Yıllık su tüketimimiz dört trilyon ton; her saniye olimpik ölçülerde 50 havuzu dolduracak kadar su tüketiyoruz. Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü 2025 yılında 1,8 milyar kişinin içecek su bulamayacağı tahmininde bulunuyor.

İş insanları yönettikleri kuruluşlarda sürdürülebilirlik hedefleri koyuyorlar, inovasyonu hızlandırırlar, sürdürülebilirliğin ortaya çıkardığı iş olanaklarından yararlanmak için çalışıyorlar. Ancak gezegenimizin geleceği için iş insanlarının yapabilecekleri daha çok şeyler var. İş dünyası örgütlerinin, sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik yasal düzenlemelerin önünde engel oluşturmaması çok önemli. Tam tersine, iş dünyasını temsil eden kurumlar, düzenlemelerin doğru, yeterli ve etkili olabilmesi için kamu otoritesinin yanında, yardımcı ve aydınlatıcı bir rol üstlenmek zorundalar. Aynı şekilde, kamuoyunda sürdürülebilirlik bilincinin artırılması için de iş dünyasının

katkıları gerekiyor. İş insanlarının küresel örgütlerle olan güçlü ilişkilerine, lobicilik ve iletişim alanındaki yetkinliklerine, etkin organizasyonlar kurma ve yönetme becerilerine sürdürülebilirlik mücadelesinde şiddetle ihtiyaç duyuyoruz.

Bunun da ötesinde, iş insanlarından, günümüzde kapitalizmin işleyişini sorgulamakta öncül bir rol oynamalarını beklemeliyiz. Tarih boyunca büyük zenginliklerin yaratılmasına, insanların refah düzeyinin yükseltilmesine, yaşam koşullarının iyileştirilmesine büyük katkılar yapmış olan kapitalist sistem çok ciddi hastalık işaretleri veriyor. Nasıl okyanusların can çekiştiği, kıtaların sular altında kaldığı, sıcak havanın insanları kavurduğu bir dünya sürdürülemezse, bir milyara yakın insanın yatağına aç girdiği; sekiz kişinin dünyadaki servetin yarısına sahip olduğu; veya başka bir hesapla, Oxfam'ın An Economy for the 99 Percent (Yüzde 99 İçin Bir Ekonomi) raporuna göre dünya nüfusunun yüzde birinin geri kalan yüzde 99'un malvarlığına eşit zenginliğe sahip olduğu bir dünya da sürdürülemez. Sadece büyüme ve kâr ölçülerine göre yönetilen kuruluşların kapitalizmi, bütün bu çarpıklıklarda pay sahibi.

Her şeyi doğal akışına bırakmak gibi bir seçeneğimiz olmadığı gibi kapitalizmden vazgeçmek gibi bir seçeneğimizde yok. Tek çaremiz kapitalizmin reformu. Güçlerini aldıkları sistemin hastalıklarını iyileştirmek için iş insanları bu reformun öncüleri olmak zorundalar. Kapitalizmin reformu elbette son derece geniş bir konu. Ama sadece birkaç küçük adım bile büyük yararlar getirme potansiyeline sahip.

Bana öğle geliyor ki Türkiye'de devletin taşıdığı ağırlık sadece şirketler için değil, sivil toplum örgütleri için de geçerli, hem belki daha fazla. Devlete ters düşmeme, devlete yakın olma, mümkün ise devletin olanaklarından yararlanma gibi kaygılar bence ister istemez bu çabaları kısıtlıyor. Zaten bizim sivil toplum tanımına bazen yanlışlıkla dahil ettiğimiz bir yarı resmi kuruluşlar gerçeği var. Türkiye'de, ki bunlar çok büyük temsil gücüne sahipler. Bunlar göz ardı edilecek kuruluşlar değil. Odalar Birliği ve onun şemsiyesi altındaki birçok oda, kanunla kurulmuş sivil toplum örgütleri. Çok büyük temsil güçleri var, çok büyük finansal olanakları var ama adı üzerinde, zaten yarı resmi kuruluşlar, dolayısıyla sizin söylediğiniz işlevi yerine getirmeleri hiçbir şekilde mümkün değil. Yön verici, yol açıcı bir talebi bu kuruluşlardan beklemek mümkün değil. Gönüllü kuruluşlar arasında da benzer nedenlerle mecburiyetten doğan veya endişeden, korkudan doğan eğilimler elbette var. O nedenle etkinlik ister istemez azalıyor. Devletin yörüngesinde kalma durum söz konusu. Kamu da tabii onların kontrolü altına almayı oldukça yararlı buluyor. Bunların hepsi belirli bir üye tabanına hitap eden kurumlar olduğu için böylece bir karşılıklı alışveriş doğuyor.

Bu tür ortamlarda sivil toplumun etkili olabilmesi için belki daha net bir tavır koyup risk almaya değecek değerler aramak lazım.

İş dünyası bir gelişme olduğu zaman, yani sivil toplum bir şey yaptığı zaman, yani sivil toplum bir şey yaptığı zaman buna kayıtsız kalıyorsa, bence o daha ciddi bir şeydir. Bugün iş dünyasının yapabileceği tek şey en azından kayıtsız kalmamaktır. Kayıtsız kalmanın getireceği riski alacak iş dünyası liderleri olacaktır diye düşünmek herhalde çok doğal.

Ben dünyanın farklı yerlerindeki ESK örneklerini inceledim. İş dünyası nasıl ESK'lara dahil oldu? Aslında bütün dünyada bu tür konseylerin, yani bütün ekonomi çapında olmuş ve çok katılımcıya sahip konseylerin artık çok fazla işlemediğini görünüyor. Hatta ESK'ların anavatanı Avrupa'daki gelişmeler bile Türkiye'dekine oldukça benzer. Bizde Ekonomik ve Sosyal Konsey 2010'da Anayasa'ya girdi ama 2009'dan beri toplanamıyor. Eskiden toplanıyor, bir şey çıkmıyordu, şimdi toplanamıyor bile. Avrupa'da benzer bir durum var. Devlet şöyle var, Hollanda örneğine baktım. 33 kişi var, 11, 11, 11 diye alınmış. İlk iki 11'in ne olduğunu tahmin edebilirsiniz, emek ve iş dünyası. Diğer 11, crown members diyorlar. Onlar da siyaset dünyasının temsilcileri değil, bağımsız uzman konumunda aktör. Yani mesela Merkez Bankası başkanı kurumsal olarak üyesi. Bakanlar, bürokratlar ise ancak davet ediliyor. Avusturya örneğinde 21 kişi galiba, daha da küçük, yine özel sektör insiyatifi, tamamen bağımsız. Mutlaka çok önemli şeyler tartışıldığı için devlet erkânı gitmek durumunda oluyor toplantılarına. Çok düzenli toplantılar bunlar.

Fransa'da ise 189 kişilik bir konsey var, yani büyük ve çok katılımın olduğu bir kurum. Fransa'da devlet geleneği Türkiye'ye çok benzer. Devlet geleneğinin benzediği, bürokratik geleneğin ve merkezîyetçi devletin bize benzediği ülkelerde, AB içinde olsalar bile, aslında ESK'lar küreselleşmeye ve çok uluslu hale gelmeye dayanabilmiş değiller. Daha önce 80'lerde, 90'larda iyi işleyen, hatta uluslar üstü organları, kurumları destekleyen, bunların kurulmasına katkıda bulunan ESK'lar tam da o kurumlar kurulduktan sonra, yani AB gerçekten AB olduktan sonra etkinliklerini yitirmişler. Avrupa'nın birçok yerinde böyle bu.

İspanya'da ESK toplanıyor, hemen hemen düzenli toplanıyor ama orada daha önce 1977'de anayasa yapılırken özel sektörün oluşturduğu bir çatı örgüt var ve bu örgüt katılıyor. İçinde bir sürü kırılma ve parçalanma elbette vardır, ama tek kuruluş olarak katılıyor. Türkiye'de yapılabilecek şey belki bir platform oluşturmak olabilir. Ya da ilk önce iş dünyası içinde bir platform oluşturabilmek, daha sonra toplumun diğer örgütlenmiş sivil kesimleriyle ilişki kurmayı becerebilmek, başarabilmek.

Kamunun olmayacağı ama özel sektörün olabildiğince geniş temsil edilebileceği ve diğer kesimlerin de olabildiğince geniş temsil edilebileceği, hatta akademisyenleri, uzmanları, emek ve iş dünyası dışında da bu konularda uzmanlaşmış aktörleri içine alan çok oluşum var dünyada. Bir de kamu, böyle bir oluşumun sözünü bir biçimde dinlemek durumunda kalıyor. O piyasanın gerçek oyuncularını bunlar. Ben Türkiye'de iş dünyasıyla akademinin, ya da düşünce insanlarının da çok sınırlı iletişimleri olduğunu düşünüyorum.

Türkiye'de ise henüz global sorumluluk hissedenden bir sektör yok. Hâlâ kendi içine bakan bir vizyonu var.

2008-2013'te eğitim harcamaları bütçenin en hızlı artan bölümü. 1990'larla karşılaştırdığınızda toplam kamu harcamaları içinde eğitimin payı yüzde 1,8. Şimdi dört küsur. Epey ciddi bütçe ayırıyoruz. Ama çocuk başına, yani öğrenci başına harcama tabii istenenin çok altında. Ama burası da kaynakları sınırlı bir ülke. Bu iktisadi olarak bir varoluş meselesi. Geleceğimiz tehlikede. Bence siyasi olarak da geleceğimiz tehlikede. Bugünkü içerikle eğitim sistemine dahil olan öğrencilerin gelecekte düzgün bir yönetim, düzgün bir demokratik rejim talep edebileceğini düşünmek biraz naifçe olur gibi geliyor bana. Okuduğunu da anlamıyor zaten, değerler de belki doğru yerde değil. Kanımca, doğru değerlerin verildiği, inovasyonun, yaratıcılığın teşvik edildiği bir eğitim sistemi için iş dünyası hem düşünsel olarak hem de fiziksel olarak yatırım yapmalı. Ama bu noktada okul yapımına yatırımdan öte bir şeyden söz ediyorum. Yani sistemin yapısal bir sorunu olduğunu, bir öğretmen sorunu olduğunu, algı ve değerler bütünü sorunu olduğunu anlayıp anlatmalı ve bu ufuk doğrultusunda yatırım yapmalı. Eğitim çok ideolojik bir alan olmasına rağmen kamu politikalarının yapımına olabildiğince proaktif olarak katılmaya çalışmalı. Ve bence ısrar etmeli.

Vakıfların hepsi bir şekilde ya okul açar ya yurt açar ama hiç kimse öğretmen yetiştirelim demiyor. Niye? Çünkü hayli zor bir şey bu.

Özel kesimi temsil eden kurumlar elbette TÜSİAD ve TOBB ile sınırlı değildir. İşveren sendikalarının çatı örgütü Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), Türk işverenlerini endüstri ilişkileri alanında yurtiçinde ve yurtdışında temsil eder. TİSK'e bağlı işveren sendikalarına üye olan 10.000'e yakın işyerinde 1 milyon 200 binin üzerinde çalışan istihdam edilmektedir. 11.000'i aşkın üyesi olan MÜSİAD ile, bölgesel ve sektörel 25 federasyonu ve 190 derneği çatısı altında toplayan TÜRKONFED'i gönüllülük esasın göre kurulmuş olan iş dünyası örgütlerinin en etkinleri arasında saymak gerekir.

Tüm bu kurumların, üye yapılarındaki ve yasal statülerindeki farklılıklar nedeniyle değişik görüşlere sahip olmaları doğal, sağlıklı ve yararlı kabul edilmelidir. Ancak bu kurumlar arasında bir diyalog ortamının ve iletişimin kurulamaması, özel kesimin ortak yararlarını "asgari müştereklerde"

birleşerek dile getirecek bir platformun oluşturulmaması doğal olmadığı gibi, hem özel kesimimiz hem de ülkemiz açısından sağlıklı ve zararlıdır.

Ülkemizin ekonomik, kültürel ve siyasi yapısından kaynaklanan özellikler, iş dünyası ve kamu arasındaki etkileşime karmaşık bir nitelik kazandırmaktadır. Yatırım, üretim ve ihracat yapmak, istihdam yaratmak sorumluluğunu taşıyan iş insanları, ekonominin dünya pazarlarında savaşan askerleridir. Ankara’da alına ve ekonomiyi etkileyen her karar, onlar açısından büyük önem taşır. Öte yandan, karar alıcıların da cephede savaşanların bilgilerine, yorumlarına, öngörülerine ihtiyaçları vardır. Ekonominin etkin yönetimi, iki taraf arasında sağlıklı bir diyalogun varlığına bağlıdır. Ne var ki, devletin ekonomide çok büyük ağırlık taşıdığı dönemlerin etkisini taşıyan ilişkiler, iş dünyası ile Ankara arsında dengeli bir görüş alışverişi ortamının kurulmasına imkân vermez. İş insanlarının Ankara’ya bağımlı olmaları, alışılmış ve kabul edilmiş bir gerçektir. İlişkiler siyasetçiler tarafından çizilen sınırlar içinde yürütülür, eleştirilerde çizmenin aşılmasına dikkat edilir. Siyasetçilerin iş dünyasından gelen eleştirilere karşı duyarlılığı, özel kesim sözcülerinin işini hayli zorlaştırır.

İş dünyası ile kamu görevlileri ve hükümet yetkilileri arasındaki ilişkilerin, her iki tarafın birbirine büyük kuşkuyla baktığı dönemlere göre çok daha olumlu noktalara ulaşmış olduğunu da görmemiz gerekir. Özel kesimimiz ekonominin dinamik ve itici kuvveti olarak kamuoyunun gözünde kendini büyük ölçüde kanıtlamıştır. İş dünyasını temsil eden kurumlar bir yandan sayıca çoğalmış, bir yandan da güçlenmiş, deneyim kazanmış ve büyümüştür. Bu kurumlarla kamu görevlileri arasında ilişkiler iyileşmiş, her düzeyde bilgi ve görüş alışverişi yoğunlaşmıştır. Özel kesim temsilcilerinin seslerini duyurmak için medyadan başka yol bulamadıkları dönemlerin artık geride kalmakta olduğunu görmek sevindiricidir. Yarı resmi kurumlarla bağımsız ve gönüllülük esasına göre çalışan kurumlar arasında ayırım yapmadan, karşılıklı güvene dayalı ilişkileri kurumsallaştırarak daha ileriye götürmek için çalışmak, Ekonomik ve Sosyal Konsey olmuyorsa başka modelleri denemek zorundayız.

Araştırmaya dayalı politikalar üreten ve bunların savunuculuğunu yapan sivil toplum kuruluşlarının, ifade özgürlüğünün tam olarak güvence altına alındığı demokratik toplumların düşünce yaşamında çok önemli bir rol oynadığını görürüz. Teknolojik gelişmelerin muazzam servet birikimleri yarattığı, toplumların iş insanlarından beklentilerinin giderek arttığı çağımızda iş insanları toplumsal sorunlara eğilmekten geri durmayacaklardır. Açık tartışma ortamında yeni fikirleri yeşermişini sağlayan her türlü katkı, daha sağlıklı bir demokratik ortama ve daha aydınlık bir geleceğe ulaşmasına hizmet edecektir. Böyle bir ortam sadece siyasetçilerden veya özel girişime kuşkuyla bakan kesimlerden değil, iş dünyasından gelen keskin eleştirilere de hazır olmak gerekecektir. Çünkü her türlü fikrin özgürce tartışmaya açılması, kurulu düzenin her açıdan sorgulanması anlamına gelecek ve asıl iyilik buradan doğacaktır.

Dünyanın dört bir köşesinde iş insanları toplumun yararına çok büyük girişimlere öncülük ediyorlar, sosyal projelere dev boyutlarda harcamalar yapıyorlar. Business Insider’ın Wealth-X ile 2015 yılında gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre, dünyadaki en büyük 20 filantropun yıllar içinde yapmış olduğu sosyal amaçlı bağışların toplamı 107 milyar ABD dolarına yaklaşıyor.

Risk alarak yatırımlar yapmak, katma değer yaratmak, kuşkusuz kendi başın ekonomiye ve topluma yarar sağlayan hizmetler... İş insanlarının elinde topluma örnek olmak, yaşam kalitesine katkıda bulunmak, toplumsal yaşamda olumlu etkiler yaratmak için sayısız olanaklar var. İş insanları, kendi kuruluşlarında yaşattıkları değerler, uyguladıkları projeler, önem verdikleri başarı ölçütleri ile de çalışanlarına ve topluma örnek olarak fark yaratabiliyorlar.

Türkiye de dahil olmak üzere tüm dünyada sürdürülebilirlik alanında liderlik yapan şirketler, bu alandaki uygulamalarıyla sürdürülebilirliği desteklemenin yanı sıra, insanların davranışlarını değiştirmelerine, sürdürülebilirlik bilincinin artırılmasına da katkıda bulunuyor.

Ülkemizde şirketlerin liderliğine en çok ihtiyaç duyulan alanlardan biri kuşkusuz kadın istihdamında fırsat eşitliğinin yaygınlaşması...Bu alanda öncülük yapan şirketler en önemli toplumsal sorunlarımızdan birinde tablonun yavaş da olsa düzelmesine katkı yapıyor; her şeyden önemlisi örnek oluyor.

Albert Einstein’a atfedilen ünlü sözde dendiği gibi: “örnek olmak, insanları etkilemenin en iyi yolu değildir. Tek yoludur.”

Çağdaş Bir Ülke İçin Güçlü Sivil Toplum

Beceri ve birikimlerini, kendi işleri dışında, toplumun hizmetine sunmak isteyen iş insanlarının önünde açılan çok geniş bir alan var: Üçüncü sektör veya STK’ların dünyası... Gönüllülük esasına göre kurulan ve kâr amacı gütmeyen, belirli bir amacı gerçekleştirmek için benzer fikir yapısındaki bireyleri bir araya getiren ve kendi belirledikleri belli toplumsa sorunların çözümüne odaklanan dernekler, vakıflar ve diğer STK’lar, çağımızda toplumların güçlenmesinde vazgeçilmez bir rol oynuyor. Çağdaş toplumlarda, devletin ve özel kesimin yapamadığı pek çok işlevi yerine getirmenin dışında, STK’lar demokrasinin gelişmesi açısından da temel kurumlar olarak ortaya çıkıyor. Katılımcı demokrasilerde her vatandaşın tüm kararlara doğrudan katılması pratik açıdan imkânsız olduğundan bu katılım STK’lar aracılığı ile gerçekleştiriliyor. Devletin gücünün denetim altında tutulması; reformlar için lobi çalışmaları; bireylerin demokratik hak ve görevleri hakkında toplumun aydınlatılmasına yönelik çalışmalar; siyasete katılımın artırılması; farklı dini ve etnik kimlikler taşıyan bireylerin ortak yararlar doğrultusunda bir araya getirilmesiyle hoşgörünün yaygınlaştırılması; çeşitli çıkar gruplarının seslerinin topluma ve kamudaki karar alıcılara duyurulması; kamu politikaları konusunda toplumu aydınlatıcı çalışmalar ve demokrasinin işleyişi açısından önem taşıyan daha pek çok işlev, günümüzde STK’ların görevleri arasında görülüyor. Sivil toplumun, şeffaflığı artırdığı ve hesap verilebilirliği güçlendirdiği için, üçüncü sektörün etkin olduğu toplumlarda devlele bireyler arasındaki ilişkiler çok daha sağlıklı bir zemine oturuyor.

Öte yandan, sivil toplumun güçlenmesi STK’ların özgürce çalışabilecekleri demokratik bir ortamın yaratılmasına bağlı. Temel hak ve özgürlüklerin güvence altında olması; ifade özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü ve toplanma özgürlüğünün hukuk devletinin güvencesinde olması, sivil toplumun varlığı için temel oluşturuyor. O nedenle, çağdaş toplumlarda sivil toplum ve demokrasi birbirini güçlendiriyor.

Kalkınmanın ekonominin dışında kalan boyutlarının göz ardı edilmemesi açısından da sivil toplumun yaşamsal bir işlevi var. Etkin bir sivil toplum, ekonomik büyümeye aşırı ölçüde öncelik verilerek, çevre, sosyal, adalet, kültürel gelişme gibi kalkınmanın temel alanlarının geri plana itilmesine engel oluyor.

Kısacası, sivil toplumun derinliği ve canlılığı, demokrasinin şaşmaz bir sağlık göstergesi olduğuna kadar, sürdürülebilir ve dengeli ekonomik gelişmenin de güvencesi olarak ortaya çıkıyor.

Özel Kesimimiz ve Sivil Toplum

Sivil toplumun Türkiye’nin toplumsal yaşamına girmesi, Batı’ya göre yeni bir olgu sayılıyor. Sivil toplumun, kamu sektörü ve özel sektörün yanında üçüncü bir sektör olarak güç kazanması, başlangıcı Tanzimat sonrasına gitmekle birlikte asıl geçen yüzyılın sonlarında gerçekleşti.

Geldiğimiz noktada, Erdal Yıldırım’ın Az mı Gittik, Uz mu Gittik? Kitabında belirttiğine göre 5.000 vakıf ve 104.00 derneği kapsayan üçüncü sektörün çapı küçümsenmeyecek ölçüde olsa da, ülkemizin büyüklüğüne göre beklenen gelişmişlik düzeyinin çok altında. Sürekli artan dernek sayısına rağmen, Türkiye nüfusunun yüzde 85’inin bir dernek üyeliği bulunmuyor. Feshedilmiş derneklerin sayısı faal derneklerin sayısını çok aşıyor. Türkiye nüfusunun yüzde 14,41’i dernek üyesi iken. Bu oran Almanya’da yüzde 50’yi buluyor. İçişleri Bakanlığı Dernek Dairesi Başkanlığı’na göre, dernek üyesi kadın oranı sadece yüzde üç. Derneklerin üyelik yapısı, eğitim düzeyi ve yaş gruplarının temsili açısından da Türkiye’nin demografik yapısını yansıtmıyor.

STK'ların finansmanı açısından ciddi sorunlar var. TÜSEV'in yaptığı araştırmalar, toplumumuzda ortalama bağış miktarının milli gelire orantılı olarak düşük olmadığını, ancak STK'lar aracılığıyla yapılan bağışların çok küçük bir oran oluşturduğunu gösteriyor. Oysa Türkiye'de sadece dernekler değil, vakıfların da büyük bir bölümü bir malvarlığından, "vakfiye" den yoksun olarak kurulduğu için faaliyetlerini bağışlarla sürdürmek zorunda kalıyorlar. Bir ülkede sivil toplumun gelişmişlik düzeyi, ülkenin demokratik ortamıyla olduğu kadar, o toplumdaki insanlar arasındaki güven duygusuyla da yakından ilişkili. Demokrasilerde aranan temel hak ve özgürlükler, ülkemizin yakın tarihinde birbiri ardından yaşadığımız olağanüstü dönemler nedeniyle yeterince gelişemedi. Çok çeşitli tarihsel ve toplumsal nedenlere bağlı olarak toplumumuzda güven duygusunun da çok eksik olduğunu araştırmalar gösteriyor. Önümüzdeki tablo, pek çok dernek ve vakfın kuruluşuna önayak olan iş insanlarımızın üçüncü sektöre deha fazla ilgi göstermesini gerektiriyor. Toplum önderleri olarak iş insanlarına STK'ların desteklenmesi ve güçlendirilmesi açısından günümüzde çok önemli sorumluluklar düşüyor. Finansal kaynaklara erişim, organizasyon yönetimi, uluslararası ilişkilerde kazandıkları deneyimlerle iş insanlarını STK'lara katabilecekleri çok şeyler var.

Başkan Mao izin verir miydi bilmiyorum ama onun sözlerini biraz değiştirerek size sesleneceğim: Bin çiçek açsın, bahçeniz cennete dönsün... Ülkenizi ileriye götürecek, bahçenizi cennete çevirecek olan, katılımcı demokrasinin güçlü sivil toplumu ve üçüncü sektörün yüzlerce, binlerce STK'sıdır. Bunların içinde sizi sevmeyenler, sizin inandıklarınızın tam tersi olan amaçlar için çalışanlar da vardır. Ama yine de unutmayın ki bu bahçenin asıl bahçıvanları siz iş insanlarıdır. Kuşkusuz, iş insanları bu görevi üstlenmelidir. Ama bahçenin çiçekleri arasına STK'ların yanı sıra başka kurumları da katmamız gerekiyor: Sosyal girişimleri...

Profesör Muhammad Yunus günümüzün en tanınmış sosyal girişimcilerinden biri. Sosyal girişimciler, bir toplumsal ihtiyacın giderilmesini amaçlayan ticari girişimler kuruyorlar. Oluşturdukları kurumları serbest piyasa kuralları içinde faaliyet gösteren ticari işletmelerin yönetim ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yönetiyorlar. Elde ettikleri kâr ise sosyal amaçlara yönelik olarak kullanıyorlar. Bu nitelikleriyle sosyal girişimler, kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütleri ile ekonomik amaçla faaliyet gösteren ticari işletmelerin arasında bir konum bulunuyor, hem ekonomik hem sosyal değer yaratıyorlar. Sosyal girişimcilik, giderek daha fazla iş insanının sosyal amaçla fark yaratmak için seçtiği bir iş modeli: Bu girişimciler, önce ticari faaliyetlerde kazandıkları paraları sonradan filantropi amaçlı projelere harcamak yerine, kurdukları işlerle bir toplumsal amaca hizmet ediyorlar. Ticari işletmelerde olduğu gibi, iyi yönetim, verimlilik ve inovasyon sosyal girişimciliğin vazgeçilmez ilkeleri... Sosyal girişimcilerin dünya çapındaki örgütü Ashoka'nın kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Bill Drayton şöyle diyor: "Sosyal girişimciler balık vererek veya balık tutmayı öğreterek tatmin olmazlar; balıkçılık endüstrisinde devrim gerçekleştirilmeden duramazlar..."

Sürdürülebilir iş modelleriyle sosyal girişimciler filantropların ve sivil toplum örgütlerinin yapamadıklarını yapabiliyorlar.

Çünkü dünyamızın, iş insanlarının yetkinliklerini ve birikimlerini toplumların hizmetine sunabilmeleri için yeni yaklaşımlara, yeni iş modellerine ihtiyacı var.

Belki iş insanları tarihte hiç olmadıkları kadar güçlüler, ama çözülmesi gereken sorunlar da tarihte hiç olmadığı kadar çetin. "Çocuklarımıza bulunduğumuzdan daha iyi bir dünya bırakmak", en zor sınav, belki hiçbir zaman bu kadar zor olmamıştı. Daha geniş düşünmeye, daha yaratıcı, daha cesur olmaya ihtiyacımız var.

Eğer kültür üretimi bir anayasal haks, devletin topluma karşı sorumluluğuyla yerine getirmesi gereken, şartlarını sağlaması gereken bir haks, yerel yönetimler bu yönde daha özerk, daha bağımsız şekilde bunu sağlayabilir.

Bir başka husus daha var, onu genellikle ihmal ediyoruz, o da kültür endüstrisidir. Burada soru, kültür endüstrisine karşı devletin yerine getirmesi gereken sorumlulukları var mı? Bu sorumlulukların sınırı ne olacaktır? Sansüre akli başında olan herkes karşıdır ama kültür endüstrisinin bu bazen "yıkıcı" olabilen yapısına karşı bir baraj oluşturma görevi, sorumluluğu mevcut mudur? Çünkü bir gerçeği biliyoruz, o da şu: Dünyanın her yerinde kültür ikiye ayrılmış vaziyette. Bir operadan, baleden, resimden, heykelden, güncel sanattan oluşan yüksek kültür var. Şimdi bu popüler kültürün karşısında yüksek kültürün nicelik olarak bir baraj oluşturmaya diye bir şey söz konusu olamaz. Rolling Stones konserini bilmem kaç yüz bin kişi izlerken, bir küçük resim sergisini, belki entelektüel açıdan çok önemli bir sergiyi izleyen insan sayısı onunla mukayase edilebilecek düzeyde değildir. O zaman bu küçük, nicelik bakımından küçük, ama nitelik açısından çok yüksek entelektüel yorumları getiren alanın muhafazası nasıl gerçekleşecek? Devlete bu manada düşen büyük görev şudur: Devlet, nitelik bakımından çok önemli, ama maddi imkânlar ve nicelik bakımından küçük olan alanı mutlaka kültür endüstrisine karşı bir şekilde desteklemek zorunda.

Şimdi burada önemli bir şey var, bizde 17.- 18. Yüzyıldan beri "teknolojiyi olduğu gibi alabilirsiniz, ama kültürü alamazsınız" denmiştir. Ne var ki teknolojiyi aldığınız vakit istediğiniz kadar eski kültürü yeniden üretmeye çalışın, bunu yapamazsınız. Kültür aynı zamanda bir yaşam tarzı demek. Bugün yaşam teknolojiyle bütünleşmiştir, kendi küçük kabuğunuza çekilip tamamen o eski kültürün öğretileriyle, eski kültürü tekrarlayarak, eskiye bağlı bir yaşam tarzını katiyen üretemezsiniz. Kültür çağdaş olmak zorunda.

Çünkü arabanız, evinizdeki elektrik, televizyon, bütün medya sizi teknolojiyle kuşatmışken eskiyi tekrar ürettiğinizde bu suni bir şey oluyor. O sunilik aslında kültürü, sanatı yok eden bir şey. Çünkü sanat yaşam tarzından çıkan, yaşam tarzının düşünceye ve eleştiriye dönüşmesinden üretilen bir şey.

Eski kültürden tekrar yararlanabilir miyiz? Tabii ki yararlanılabilir. Ama bu ancak eleştirel bir yaklaşımla olabilir. Bunu yapan Murat Morova gibi Türkiye'de sanatçılar var zaten. Avrupalı gidip Afrika sanatından esinleniyorsa, biz de kendi eski kültürümüzden yararlanabiliriz. Her sanat, aynı zamanda muhafazakârdır, eskiyi kullanır, eskiden doğar ama aynı zamanda devrimcidir. Sanat eleştirel şekilde eskiyi kullanır, yenilenmenin tek yöntemi eleştiridir. Ancak eleştirel bakış ve sorgulama eğitimin temel amacı olmadığı vakit, eski kültürden de yararlanılamaz. Bizde eleştiri gelişmemiştir, eleştiriden ve sorgulamaktan korkulur. Öte yandan, eleştirel bakış ve sorgulama eğitimin temel amacı olmadığı vakit eski kültürden de yararlanılamaz. İnsanın değerleri yok olmuyor, bir şekilde saklı duruyor. Ona yeni biçimle ve anlamlarla yaşam vermek önemlidir.

Biz bugün asıl başka konunun üstünde durmalıyız. Sorunu hep geçmişte aramak biraz bugünün meselelerinden kaçmaktır. Dünyada iki temel kavram var kültür alanını tayin eden; bunlardan biri multiculturalism, çok kültür anlayışı, daha tam Türkçesini bile bulamadığımız bir kavram. İkinci kavram pluralism, çoğulculuk. Bunların karşısına hâlâ, burada dayatmacı diyeyim, doğrusunu kullanayım, monolitik, tek yapılı ve monistik, tek anlayışlı, tek çekirdekli bir kültürü getirerek, bırakın sanatsal üretimde geçmişin birikimini yeniden kullanmayı, sosyolojik manadaki kültürel problemlerin çözümünde de çok geri bir noktaya düşeriz ve toplumsal olarak başımıza büyük işler açarız. Multikültüralizm kavramını insanlar durup dururken bulmadılar. Berlin Duvarı yıkıldıktan sonra, 1990'larda, bu göçler, bu sınırsızlaşmalar, bu akışkanlıklar başlayınca, "insanlık sosyolojik olarak farklı kültürlerin bir arada yaşamasının yolunu bulmak zorundadır" noktasına gelindi. Maalesef bugün daha geride bir noktaya düşmüş vaziyetteyiz dünya siyasetinde. İslamofobi, göçmenlere karşı izlenen tutumlar, her şeye rağmen siyahlara, eşcinsellere dönük ayrımcı uygulamalar yüz kızartıcı bir noktada. Ama insanlık bunlara bakarak bir doğrunun ve bir ütopyanın savunulmasından vazgeçmek zorunda değil.

O yüzden genel olarak ister sosyolojik planda olsun ister doğrudan sanat ve kültür alanında olsun politikalar saptanırken bu kavramların önemini göz önüne almak lazım. Muhafazakârlık da

bir haktır. Dünyada üç dört büyük siyasal ideolojiden biri de muhafazakârlıktır. Bir insan kendi hayatında veya siyasal tercihinde muhafazakâr olabilir ama o demokratik yapı içinde, o çoğulcu anlayışı içinde yer alıyorsa, diğerinin mevcudiyetine de en az kendi tutumunun mevcudiyeti için istediği kadar saygı gösterir. Türkiye'nin asıl bunun üzerinde durması lazım.

IPSOS'un 2016'da Türkiye'deki 34 ilden 13.799 kişiyle gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarını içeren Türkiye'yi Anlama Kılavuzu'na göre toplumun yüzde 49'u hiç sinemaya gitmiyor; yüzde 39'u hiç kitap okumuyor; yüzde 66'sı hiç konser, tiyatro ya da opera gibi herhangi bir etkinliğe katılmamış; yüzde 81'i hiçbir enstrüman çalmıyor; yüzde 57'si video, VCD, DVD ya da internet üzerinden film ya veya dizi izlemiyor; yüzde 47'si hiç dergi okumuyor; yüzde 86'sı hiçbir hobi kursuna gitmemiş. En sık yapılan aktivite ise yüzde 85'le televizyon izlemek. Kültür ve eğlencenin kişi başına tüketim harcamalarından aldığı pay ise yüzde üçten az.ü

Özel kesim kendi inisiyatifıyla yapabilir ama bir şekilde desteklenmesi lazım; ya vergi indirimi yapılması ya önünün bir şekilde açılması lazım.

Özel kesim aynı zamanda tiyatro grupları, sanat dernekleri, ufak endüstri sahipleri, kentin bir köşesine bir heykel dikebiliyorlar mı, bir park yapabiliyorlar mı; genelde çok kısıtlı alanda bir şeyler yapıyorlar. Sokakta tiyatro, sanat, müzik yapmak olası mı? Özel sektör deyimce akla büyük iş adamları ve özel bankalar gelmemeli. Her türden özel sektörü özendirecek bir mekanizma yok. Sanatla müzikle ilişkinin insanlarda bir alışkanlık haline gelmesi lazım. İstanbul Bienali gibi, alışkanlık ve ihtiyaç haline gelmesi lazım. Bunu kim yapar? Televizyon. Televizyon ilk gelişmeye başladığı vakitlerde Polonya'ya gitmiştim, Polonya'da çalıştay yapılyordu ve orada Polonyalı sanatçılar şunu anlattılar: "Televizyoncular bizi çağırdı ve bize, 'Televizyonda sanatı insanlara nasıl daha yaygın ulaştırabiliriz?' diye sordular". Bizim televizyon ne yapıyor? Türkiye'de televizyon tamamen kültüre aykırı şekilde çalışan bir televizyon.

Yerel yönetimlerin ve sivil toplum örgütlerinin birlikte üreteceği kültür hem demokratik kültür olacaktır hem de kültürün demokratikleşmesine büyük katkıda bulunacaktır. Sorun zaten odur: Kültürün merkezle merkez dışı biri alanda sıkışması. Gene hemen belirteyim, merkezi yönetim daima yüksek kültürü besler. Yerel ve demokratik kültür ise adı üstünde yerel kültürü, ihtiyaç odağında örgütlenmiş kültürü oluşturur ve geliştirir. Gene de bunun ötesi mevcuttur. Çünkü yerel yönetimlerdeki sivil örgütlenmeler demokratik ve özgürlükçü ortam içinde son derece yaratıcı ve üretken bir yapı geliştirebilir.

Belediyelerin buna ihtiyacı var. Ayrıca karşılıklı iş birliği halinde olmak gerekiyor. Sadece belediye tek başına bir şey yapamaz, sivil toplum örgütleri de yapamaz, ancak halkı aktif hale getirebilirse bir şeyler yapabilir. Kültürel alışkanlıklar geliştirmek, para getirmeyen etkinliklere yatırım yapmak; ama bugün halk sadece tüketime zorlanıyor.

Bazı düşüncelere göre artık "yaratıcı sınıf" sadece bilim ve sanat gibi alanların değil, yeni ekonominin de belkemiği... "Yaratıcı sınıf" kültür endüstrilerinde çalışanları; sanatçıları; tasarımcıları; ekonomik işlevi yeni fikirlerin, yeni ürünlerin, yeni üretim süreçlerinin, yeni teknolojilerinin, yeni içeriklerin geliştirilmesi olan profesyonelleri; bilim, mühendislik, mimarlık, tasarım, eğitim, moda, sanat, müzik ve eğlence endüstrilerinde çalışanları; iş ve finans dünyasında, hukuk, sağlık ve eğitim alanlarında, bağımsız düşünce, eğitim ve sorun çözme yetkinliği gerektiren işlerle meşgul olanları kapsıyor. Bizim de toplumumuzun yaratıcı sınıfı nasıl güçlendireceğimiz üzerinde düşünmemiz gerekiyor. Günümüzde metropollerin kalkınma planlarında yaratıcı endüstrilerin çok önemsendiğini görüyoruz. Dünyada büyük kentler birbirleriyle rekabet halindeler, ama bir yandan da fiziksel özellikleri ve sağladıkları hizmetler açısından giderek birbirine benzemeye başlıyorlar. Bu nedenle rekabette bir adım öne çıkmak çabasında ayırt edici özelliklerini doğal olarak kendi kültürlerinde buluyorlar.

YEKON İstanbul Yaratıcı Ekonomi Çalışmaları Atölyesi Final Raporu'nda çarpıcı ve bizim için çok önemli bir cümle var:

Özellikle orta gelir tuzağı yaşayan, yani kişi başına düşen gayri safi yurtiçi hasıla bakımından orta gelir seviyesinde üst gelir seviyesine geçmeyen ülkelerin bu tuzaktan kurtulmalarının yolu bu ülkelerdeki üretim ve ihracat yapısının yüksek katma değerli yaratıcı sektörlerle ağırlık verecek şekilde değiştirilmesine bağlıdır.

Yaratıcı sektörler ciolarına göre, diğer sektörlerle göre daha fazla katma değer yaratıyor ve kendi üretim süreçleri için de diğer sektörlerle de pozitif etkide bulunuyorlar. Örneğin yayıncılık endüstrisi kâğıt üretimini artırıyor, müzik endüstrisi enstrüman yapımını ve teknik ekipman sağlayan sektörleri canlandırıyor. İstanbul'un bir semtinde film çekimi yapıldığı zaman oradaki esnaf kalkınıyor. Ayrıca yaratıcı sektörlerin sürekli yeniyi ve özgün olanı aramak zorunda olmaları onları başka sektörlerden ayırıştırıyor. Örneğin yaratıcı bir faaliyet olarak tasarım bu sektörlerde çok öne çıkıyor. Şimdi bir de bazı verileri dikkatinize sunmak istiyorum: 2013'te yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'de tüm sanayi hizmet sektörlerinde üretilen toplam cironun yalnızca yüzde 0,26'sını yaratıcı sektörler üretiyor. Yine 2013 yılında, Türkiye'de yaratıcı ekonomi kapsamında üretilen ürünlerin katma değeri, tüm ve sanayi ve hizmet sektörlerinin ürettiği katma değerın yüzde 0,49'unu oluşturuyor.

Bugün dünyada yepyeni bir çağın içinde yaşadığımızı kabul etmek lazım. İklim değişikliği oldu ama biz hâlâ onu kabul edip etmemek için uğraşıyoruz, çünkü bu dünyayı algılayışımızla ilgili bir husus. Dünya bizim bildiğimiz, yetiştiğimiz dönemlerin dünyası olmaktan çıkmalı bir hayli oldu ama hâlâ o geleneksel dünyanın izleri var olduğu için, onun devam ettiğini sanıyoruz. Büyük ölçüde değişti ve bu değişimi sağlayan yaratıcı endüstrilerdir.

Bugün yeryüzünün en kıymetli iki kavramı var. Bir bilgi, iki yaratıcılık. Yeryüzünde sahip olmanız gereken tek şey yaratıcı düşünce. Bugün yaratıcı endüstri dediğimiz zaman, Uber taksi sistemini de onun içine dahil edenler var, GoPass diye bütün Amerika kıtasındaki kültürel etkinliklere girme imkânı sağlayan endüstrileri dahil edenler de var. Bence bu konu 21. Yüzyıl kültürünün en önemli kısmını meydana getiriyor. Bir toplumun kültürel üretimini artık sadece klasik kültür, sadece retorik kültürü, sadece edebiyatın ve tiyatronun oluşturduğu bir kültür üstünden yönetmesi mümkün değil. Yaratıcı endüstriler alanı kendi kapitalini üreten, kendi imkânlarını yaratan ve aynı zamanda insan kaynağı ve eğitim planlanması bakımından yepyeni ufuklar geliştiren bir alan.

Yaratıcı Ekonomi, Yaratıcı Sınıflar ve Yaratıcı Kentler

Kültür ve sanat etkinlikleri, bir yönüyle kendi başına gelişen, çok dinamik alan oluşturuyor. Kendi başına kalkınmayı sürüklemeye, yeni gelişme fırsatları yaratma kapasitesi olan bu alanı tanımlayan "yaratıcı ekonomi", "yaratıcı ekonomi", "yaratıcı endüstriler", "kültür endüstrileri" gibi terimler kullanılıyor. Sürekli yeniyi ve özgün olanı aradıkları için inovatif olan bu tür endüstrilerin nasıl yeni iş ve gelir fırsatları yarattığı inceleniyor, tartışılıyor. Yaratıcı sektörler kültürel çeşitliliğe, insani gelişmeye ve kapsayıcılığa katkı sağlarken aynı zamanda kültür ve teknoloji geliri oluşturma ve ihraç etme potansiyeli de taşıyor.

Bir yaratıcı faaliyet olan tasarım, şirketlere rekabette üstünlük getiren en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkıyor. Tasarım, kentlerdeki hayatı da etkiliyor: insanların yaşamını kolaylaştırmak için tasarımdan yararlanmayı hedefleyen kentler, dünyada sayıları her gün artan "tasarım kentleri" arasına girmek için çalışıyor.

Günümüzde kültür endüstrilerinde görev yapanları kapsayan "yaratıcı sınıflar" ve bunların kalkınmadaki rolleri çok güncel tartışma konuları arasına girdi. "Yaratıcı şehirler" yine bu bağlamda ortaya çıkan ve uluslararası kuruluşlar tarafından da benimsenen bir kavram. Günümüzde dünya nüfusunun yarısı şehirlerde yaşarken ve bu oranın 2070'te yüzde 70'e çıkacağı tahmin edilirken, "yaratıcı şehirler" kavramı bu büyüyen ortamda hayatı nasıl zenginleştirebileceğimize dair bize

yol gösteriyor. Bugün artık dünya kentleri arasında yaratıcı endüstrilerin sürükleyici rolünden yararlanmak ve bu sektörleri yaşatacak genç, eğitilmiş, yetenekli insanları çekebilmek için çetin bir rekabet var. İnsan yaratıcılığı, sosyal ve ekonomik büyümenin temelinde yatıyor. Yeni girişimler, yeni teknolojiler, yeni sanayiler yaratıcı insanların yeni fikirleriyle ortaya çıkıyor. Bunun yolunun ise kentlerdeki kültür-sanat ortamını geliştirmekten geçtiğinden kimsenin şüphesi kalmadı. Bir kentte yaşayan sanatçı sayısı ile yaratıcı sınıfın gelişmesi arasındaki yakın ilişkiyi araştırmalar ortaya koyuyor. Ekonominin yaratıcı sektörleri ile kentin kültürel çeşitliliği, canlılığı ve kalitesi arasında bağlar birçok araştırmacı tarafından saptanmış bulunuyor.

Sanatın Görkemli Mekânları

Kültür-sanat ortamını geliştirerek kalkınmayı hızlandırmak, yaratıcı genç profesyonelleri ve şirketleri kendilerine çekerek ekonomilerine dinamizm kazandırmak, kültür turizmini destekleyerek ülke dışından gelen ziyaretçi sayısını artırmak çabaları çağımızda kentler ve ülkeler arasında yeni bir rekabet alanını ortaya çıkardı: Modern ve görkemli müzeler, sanat merkezleri, konser salonları inşa ederek dünyanın ilgisini çekme yarışı son dönemlerde iyice kızıştı. Elbette bu dev boyutlu yatırımlar, artan talebe yanıt verme amacını da taşıyor: Modern yaşamın bunaltıcı temposu ve çağımızın sorunları tüm dünyada insanları sanata daha çok yöneltiyor. Sanatın sunduğu estetik değerler insanlara güzelliklerle dolu bir dünyanın kapılarını açıyor. İnsanlar giderek daha fazla sanatla yaşamlarına anlam katıyorlar, sanatın mekanlarına sığınıyorlar. Çeşitli boyutlarıyla incelendiğinde, kültür ekonomimize katkılarının yeterli düzeylerden çok uzak olduğu ortaya çıkıyor.

Türkiye gibi, orta gelir düzeyinden üst gelir düzeyine geçmekte zorlanan, son dönemlerin deyişiyle “orta gelir tuzağı” sorunu yaşayan ülkelerde, bu tuzaktan kurtulmak için üretim ve ihracat yapısının yüksek katma değer ve inovasyon etkisi getiren yaratıcı sektörlerle ağırlık verecek şekilde geliştirilmesi önem taşıyor. Yaratıcı endüstrilerde girişim başına oluşan üretim değeri ve katma değer, Türkiye ortalamalarının üzerinde gerçekleşiyor. Buna rağmen, 2013 yılının rakamlarına göre Türkiye’de yaratıcı ekonomi kapsamında üretilen ürünlerin katma değeri, tüm sanayi ve hizmet sektörlerinin ürettiği katma değerın yüzde 0,5’i düzeyinde gerçekleşmiş bulunuyor.

Türkiye’de yaratıcı sektörlerde görev alan her iki kişiden biri, yaratıcı endüstrilere ev sahipliğinde lider konumunda bulunan İstanbul’da yaşıyor, yaratıcı endüstrilerden elde edilen cironun yüzde 74,5’i İstanbul’da yapılıyor. Türkiye’de hane halklarının tüm kültür ve eğlence hizmetlerine yaptıkları harcamaların yüzde 20’sini İstanbul hane halkına ait olduğu hesaplanıyor.

Ne var ki, hem yaratıcı ekonominin üretim ve tüketim hacmi hem de yaratıcı ekonominin alt yapısı bakımından İstanbul dünya şehirleri ile çeşitli göstergelere göre karşılaştırıldığında çok gerilerde kalıyor. Ülkemizde toplumun kültür-sanat hayatına katılımı çok düşük düzeyde olduğu gibi, kültür ve eğlencenin kişi başı tüketim harcamalarından aldığı payın da çok küçük kaldığını araştırmalar gösteriyor.

Büyük potansiyeline rağmen Türkiye dünyada turizmin en hızlı gelişen türü olan kültür turizminden de yeterli pay alamıyor. Kitle turizmine bile alternatif olarak kültür turizmini kullanamıyor, turizmi tüm yıla yayamıyoruz. İç Anadolu gibi, kitle turizmi bölgelerinden uzak, fakat kültür turizmi potansiyeli büyük olan bölgelerimize gele ziyaretçi sayıları bu gerçeği açıkça ortaya koyuyor. Ülkemizin yurtdışına tanıtımında da kültürden yeterince yararlanamıyoruz. Türkiye’nin sanat ve zanaat ürünleri aracılığıyla yurtdışında temsiline genel olarak önem verilmesine rağmen, ülke tanıtımında çağdaş sanat üretimi ve tasarımın neredeyse tamamen göz ardı edildiğini görüyoruz.

Özetle, kültür zenginliklerimizin bize verdiği olanaklardan ne ekonomimize katkı sağlayabildiğimizi ne de ülkemizin tanıtımında yararlanabildiğimizi söyleyebiliyoruz.

Bir konuşmasında Şakir Eczacıbaşı şöyle demişti:

İnsanoğlunun başlıca amacı ne makine, ne mal, ne mülk, ne de başka bir şeyin sayısını çoğaltmak olabilir. İnsanlık serüveninin başlıca amacı, değerleri yükseltmek olmalıdır: Kişiliğin, ahlakın, yaratıcılığın, kısacası yaşamın değerini yükseltmek.

Gerçekten, bir yandan bilim ve teknoloji baş döndürücü bir hızla ilerliyor, her gün yeni ortaya çıkan ürünler ve mühendislik harikaları karşısında hayrete düşüyoruz. Tıpta elde edilen gelişmelerle hastalıkların birer birer alt edildiğini görüyoruz; ulaşım, haberleşme on yıl önce hayal edemeyeceğimiz aşamalara geliyoruz; uzayın derinliklerine gönderdiğimiz araçlarla evrenin sırlarını araştırıyoruz... Ama bütün bunların dünyaya barış, insanlara daha fazla mutluluk getirdiğine dair hiçbir işaret yok. Gelişen teknolojilerle üretimi artırıyoruz, günlük hayatımıza kolaylıklar getiriyoruz ama çevremizin yağmalanmasına, canlı türlerinin yok edilmesine, nükleer savaş korkusuna, artan eşitsizliğe bir türlü son veremiyoruz. Oysa insanlar her şeyden önce barış istiyorlar; huzur içinde yaşamak, geleceğe güvenle bakabilmek istiyorlar. İnsanların öncelikleri uygarlığın meyvelerinden yararlanırken kendilerini geliştirebilmek, çocuklarına iyi bir eğitim vererek onları geleceğe hazırlamak, doğanın ve hayatın sunduğu güzelliklerin tadına varabilmek, kendi yaratıcılıklarını ortaya koyabilmek...

İnsanoğlunun asıl amacı yaşamın değerini yükseltmekse, bu ancak kültür ve sanatla gerçekleşebilir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında kültür-sanata ayrılan kaynakların kısılmasını önerenlere İngiliz Başkanı Winston Churchill’in yanıtı şöyle olmuştu: “Peki o zaman ne için savaşacağız?” İnsanların yaşamını güzelleştirecek, toplumları iyileştirecek, ülkeleri yüksekere taşıyacak olan kültür ve sanattır. Biz de sahip olduğumuz, inanılmaz boyutlardaki kültür mirasımız ve çağdaş sanatçılarımızın yaratıcılığıyla kültür dünyasında özlediğimiz yere ulaşacağız.

Yapay zekâ teknolojisinin ilerlemesiyle artacak olan işsizliğin boyutlarına ilişkin öngörüler ürkütücü... 2015 yılında İngiltere Merkez Bankası’nın (Bank of England) yaptığı bir araştırmada İngiltere’de 15 milyon kişinin robotlar nedeniyle işini kaybedeceği ileri sürülüyordu. Dünya Bankası öngörülerine göre ise otomasyon sonucunda kaybedilecek istihdam Hindistan’da yüzde 69’u, Çin’de yüzde 77’yi bulacak. Kısaca, küresel çapta yüz milyonlarca kişinin gelişen robot teknolojileri nedeniyle işsiz kalması bekleniyor. Bazı tahminlere göre önümüzdeki 20 yıl içinde insanların yaklaşık yarısının işleri robotlar tarafından ellerinden alınacak, 40 yıl içinde ise aramızda işini robotlara teslim etmeyecek olanlar azınlıkta kalacak. Robotlar bizden daha iyi doktorluk yapacak, şirketleri daha iyi idare edecek, Daha iyi makale yazacak, daha güzel sanat üretecekler.

Bu sorun için tartışılan çareler arasında, dünyamızı robotlara terk ederek Mars’ta yeni bir yaşam kurmak gibi kısa dönemde pek pratik görünmeyenleri bir kenara bırakırsak, eğitim sistemlerini yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlayacak biçimde geliştirerek insanlara geleceğin koşullarında geçerli beceriler kazandırmak ve herkese evrensel temel gelir ödemek gibi önlemler öne çıkıyor. Özellikle evrensel temel gelir önerisi, çeşitli ülkelerdeki solcu politikarlardan, Silikon Vadisi’nin Bill Gates, Mark Zuckerberg ve Elon Musk lider iş insanlarına kadar geniş bir çevreden destek buluyor. Finlandiya’da devlet, deneme amaçlı bir projeye bir grup vatandaşına koşulsuz gelir ödemesi yapmayı 2017’de başlattı bile...

Önemli olan şu ki, sonuç getirmesi olasılığı bulunan fikirlerin tümü küresel çapta uygulanması gereken önlemler. Çünkü küresel ekonominin işleyişinde, dünyanın bir köşesinde robotların iş başına geçmesi, başka bir köşesindeki insanları işsiz bırakabiliyor.

Harari’ye göre bilgi teknolojilerindeki gelişmeler toplumların, hatta canlıların tarihinde yeni bir dönemin kapılarını açıyor. Aslında birer algoritmadan başka bir şey olmayan canlı organizmaları yönlendiren biyokimyasal sinyalleri sayısal elektronik sinyallere dönüştürmeyi artık öğreniyoruz. Bu beceri insanlara, canlıların beynini kontrol etmek, insanların duygu ve düşüncelerini okumak,

tepkilerini yönlendirmek, hatta yeni canlı türleri oluşturmak imkânı verecek. Bilgisayarların artan gücü ve giderek büyüyen veri birikimiyle çok uzak olmayan bir gelecekte, belki birkaç on yıl içinde bu noktaya ulaşacağız. O aşamaya geldiğimizde insanların elindeki en büyük güç kaynağı “veri” olacak.

Dünya tarihi boyunca çok uzun bir süre paranın ve gücün kaynağı “toprak” olmuştu. Sanayi devrimi gücün kaynağını değiştirdi; para toprak sahibi olanların elinden makinelerin sahibi olanların eline geçti. Şimdi artık güç ve para yeniden el değiştirmek üzere...Güç, makinelere sahip olanlardan, verilere sahip olanların eline geçecek. Veriler, teknoloji dünyasının dev şirketlerinin ve onları yöneten iş insanlarının elinde birikiyor. Bu gücün nasıl denetim altına alınabileceği bugün için bilmiyoruz. Toplamlar toprak sahiplerinin ve sanayi üretim araçlarına sahip olanların güçlerini kontrol altına almayı yüzlerce yıla yayılan deneyimlerle öğrenebilmişti. Önümüzde şimdi yeni bir öğrenme süreci var. İnsanlık tarihinde yeni bir çığır açacak olan bu yeni güç kaynağını iş insanlarının nasıl kullanacakları hepimiz için yaşamsal bir sorun.

Yeni dönemde iş insanının değişecek olan konumunun başka bir özelliği daha var: İnsanlığın geleceği için önem taşıyan tüm sorunlar küresel nitelik taşıyor. Ne iklim ve çevre sorunları ne robotların yaratacağı işsizlik ne de bozulan gelir dağılımının yaratacağı sorunlar, tek tek devletlerin alacakları önlemlerle çözülebilir. Çağımızda en etkin küresel oyuncular ise küresel şirketleri yöneten iş insanları...küresel sorunların ülkeler düzeyinde veya yerel önlemlerle çözülemeyeceğini en iyi bilenler onlar. Bu insanlar, küresel ölçekte kaynaklara ve küresel ölçekte sorun çözme becerisine sahip oldukları ölçüde bugünün dünyasında ayakta kalabiliyorlar. Politikacıların ve siyasi liderlerin etki alanı ise yönettikleri ülkelerin sınırlarını aşamıyor ve bu, etkili ve küresel yönetim sistemleri ortaya çıkmadıkça değişmeyecek gibi görünüyor.

Akıllı kişiler”, mutlaka bir gün sisteme çeki düzen vermek için yeni reformları gündeme getirecekler. Şansımız varsa, bu reformlar dengeler daha da bozulmadan, yeni krizler yaşanmadan yapılacak. Çok büyük olasılıkla yeni düzenlemeler, küresel şirketlerin gücünü dengeleyecek toplumsal örgütlerin, sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesini amaçlayan önlemler içerecek. Ahbap çavuş kapitalizminin önlenmesi, ayrıcalıklı kişi ve kurumların ortaya çıkmasını zorlaştıran şeffaflık ortamının korunması, kayıt dışı ekonominin küçültülmesi, sağlıklı rekabet koşullarının sürdürülmesi, ancak özel kesimin ve iş insanlarının desteğini yanına alabilen siyasetçiler tarafından gerçekleştirilebilir. Ayrıca bunların başarılmasından uzun dönemde en fazla yararı sağlayacak olanlar da iş insanlarıdır. O nedenle bu reformların gerçekleşmesi için seslerini en fazla yükseltmeleri ve ısrarlı olmaları gerekenler de iş insanlarıdır. Kısa vadeli çıkarları korumak güdüsüyle iş insanları bu reformların önünde direnirlerse, kapitalizm denen altın yumurtlayan tavuğu kesmiş olacağız ve onunla birlikte demokrasiyi de kaybetmemiz kaçınılmaz olacak.

Kapitalizmin sağlığa kavuşturulması gerekiyor. Kapitalizmi kapitalistlerden kurtarmak görevi ise, genç kuşakların iş insanlarına ve siyasetçilerine düşüyor. “Onlar da solcu oldular” suçlamasında korkmadan kolları sıvamak zorundalar – aksi halde en büyük bedeli onlar ödeyecekler.

Lider, değişimi sağlayan insandır; bir kurumu, bir grup insanı, bir toplumu, bazen de dünyayı bir yerden alır, bambaşka bir noktaya getirir. Övgü alır, eleştirilir, sevilir, nefret edilir, hakarete uğrar, yerden yere vurulur, omuzlar üzerinde taşınır. Değişimden herkes hoşlanmaz; beğenende olur, karşı çıkan da... Sonunda kararlı zaman ve tarih verir. Değişimin ardından büyük zaferler gelir, refah gelir, zenginlik gelir; bazen de büyük felaketler gelir. Her lider değişimi kendine özgü yöntemlerle gerçekleştirir, kendi kişiliği bu yöntemlere yansır. Yakıp yıkan liderler de vardır; her tuttuğunu altın eden, mutluluk dağıtan liderler de... Taş kalpli liderler de vardır; iyilik timsali liderler de...

Her iş insanının her şeyden önce lider olduğunu hatırlayalım. Yönettikleri insanlar onlardan değişimi gerçekleştirmelerini bekler. İş insanı ileriye umutla bakan ve umut veren insandır. Zaten işi geleceğe yatırım yapmak olan insanın geleceğe umutsuzluk ve karamsarlıkla bakması mümkün olabilir mi?

Liderlik konusunda beni en çok etkileyen söz, ABD’li iş insanı ve yazar Max de Pree’nin saptamasıdır: “Liderin ilk görevi gerçekliği tanımlamaktır. Son görevi teşekkür etmektir. İkisi arasında lider bir hizmetkârdır.”

İş dünyasının liderlerinin sorumluluk üstlendikleri her alanda sorunlara nasıl yaklaşmaları gerektiğini bu sözler çok güzel anlatıyor.

Sorunların kökündeki olgular çoğu zaman söylentiler, maksatlı saptırmalar, efsaneler, yanlış izlenimler, hayaller arasında gizlenmiştir. Sis perdelerini aralamadan, araştırma yapmadan, buzdağının suyun altında kalan kısmına bakmadan, sorunları her yönüyle kavramadan onları çözmeye kalkışmanın anlamı yoktur. Lider, işine bu olguları anlayarak ve anlatarak başlamak zorundadır. Hedefleri gerçekçi görünmeyebilir, ama koşulları tanımlarken lider gerçekçilikten ayrılamaz. Lider bir hayal dünyasına doğru yol alabilir, ama hayali bir dünyadan yola çıkamaz.

TAM ZAMANI

Deneyimlerim Işığında Dönüşüm Yönetimi

Yazan: Aclan Acar

Kurumların değişim yönetimi, tecrübeyle dinamizmin bir arada iyi bir karışımına ihtiyaç duyar.

Zaman zaman yaptığım şube ziyaretlerinden dolayı bunun iş tanımımda olmamasından dolayı eleştirilmişimdir. Oysa şubeleri ziyaret etmek benim için dolaşarak yönetme anlamına gelir. Bir lider sahayı görmeden, orada çalışanlarla tokalaşmadan, onların ruh halini gözlemlemeden, akıl, fikir, beceri ve yetkinliklerini yerinde görmeden doğru bir karar veremez. Yöneticinin merkezde oturup lüks içinde etrafına bakarak aldığı kararlar eksik olmaya mahkumdur. Denetim, öğrenme, geri bildirim, bire bir iletişim, kişisel temas, hatta fırsat varsa birlikte yemek ve özel hayatlarıyla ilgili ihtiyaçlarından haberdar olmak yönetebilmenin önemli bir parçasıdır. Özellikle bir şirketin değişiminden veya kurumsal yönetiminden sorumlu olan bir yöneticisi stratejilerini hayata geçirirken mutlaka sahada da olmalıdır. Her çalışanın bir profesyonel hayatı bir de özel hayatı vardır. Mutluluk ancak bu iki hayattan birden tatmin olmakla yakalanır. Çalışanların mutluluğu, kurumsal başarının ilk aşaması olarak görülmelidir. Binlerce kişilik kadrolarla çalışırken onları motive edip tek hedefe kanalize edebilmenin sırrı, yönetimin empati duygusunu tabana yayabilmesidir. Yönetim kurulundan icraya, oradan aşağı kademelere doğru yayılan bir kurum kültürünün oluşması ancak her kademedekilerin aynı özeni göstermesiyle mümkündür. Kimi zaman aynı grup içinde çalışanlarına değer veren ve vermeyen şirketler olabildiğini gördüm. Patron şirketlerinde her yiğidin bir yoğurt yiyişi olduğu gibi, tepedeki yöneticinin tavrı kurum kültürünü belirleyebiliyor; fakat kurumsal yapılarda ekiplerin moral ve motivasyonunun kuvvetli tutabilme için takım çalışmasını kurum kültürünün bir parçası haline getirmek gerekli.

Değişim yönetiminden sorunlu olanların hiçbir zaman her şeyin iyisini kendinin bilebileceğini düşünmemesi gerekir. Hatta en emin olduğu konularda bile kuşkucu davranmalıdır. Bu kuşkuculuğun zaman kaybettirmemesi için de danışmanlık almaktan kaçınmamalıdır.

Değişim öyle bir süreçtir ki; yaparken öğretir ve öğrenmenin sonunun olmadığını tekrar tekrar kanıtlar. Öğrenen bir organizasyon haline gelmek de ancak yeni bilgiye saygı duymak, bilimsel veriye dayalı her uzmanlık konusunu el üstünde tutmakla olur. Ezbere iş yaptığınız an yenilenme ve gelişmeden uzaklaşmışsınız demektir.

Kuvvetli kadrolarla çalışmak kurumların kendi yöneticilerini yetiştirmesine olanak tanır. Bu da her zaman daha olumlu sonuçlar getirir. Bunun aksi tavır ise çevresinde güçlü kimse bulunmasını istememektir. Piyasada olduğu gibi kariyerde de rekabet kalite getirir. Kurumsal gelişim, yöneticilerin kendilerinden daha yetkin ve donanımlı insanlarla çalışabilmesine bağlıdır. Bu açıdan kompleks sahibi olan kişiliklerin değişim yönetiminde başarılı olabileceğini düşünmüyorum.

Vizyon kimi zaman bir hayal olarak görülebilir ama doğru bir stratejiyle buluşursa hayal olarak kalmaz, gerçekçi hedef haline gelir. Hedefe ulaşmak için de strateji yetmez; doğru uygulamalarla niyetin ortaya konması gerekir. Vizyon ve strateji ne kadar tutarlı olursa olsun tam ve doğru uygulama yapılmadığında çok daha büyük problemler çıkar ve ortada ne vizyon ne strateji kalır. Uygulamanın birinci enstrümanı insan kaynaklarıdır. Doğru adamları doğru işlere yerleştirip, ekip çalışmasını ve raporlama sistemlerini oturtuktan sonra yöneticilerin işine karışmamak, vizyonla hedef arasındaki yolu kısaltır. Üst yönetimin en önemli işlevi de stratejileri hayata geçiren kadroları hedefe odaklamak olmalıdır.

Çok stratejik, hayati önem taşıyan, şirketin gidişatını etkileyebilecek konularda ise mutlaka tam uzlaşma ararım. Bir kişinin itirazı bile konu üzerinde tekrar düşünüp tartmam için yeterlidir. Şirketin geleceğini etkileyecek bir karar, ortak akıl paylaşımını ve bilimsel verilere dayanmadan alınmaz.

İnsanlar üzerinde belli bir güven sağlamak için sizi tanımalarını sağlamanız gerekir. Bu da ancak siz onları tanıyabilirseniz mümkün olur. İnsanlar birbirini tanıdıkça aralarında kredibilite ve itibar artışı olur. Yönetim ve çalışanlar arasında ilişkiler yoğunlaşıp mesafeler ortadan kalktıkça, bünyedeki hırsız, ahlaksız ve etik tarafı zayıf kişiler kendiliğinden ortadan kaybolur, burada onlara ekmek olmayacağını anlarlar. Bunun için öncelikle liderin son derece sağlam durması, yenilenen sistemi tahrip etmek için elinden geleni yapanları ayıklama becerisini göstermesi gerekiyor.

Şirketleri bir insan vücuduna benzetirsek yönetim kurulları beyin fonksiyonu görür. Dolayısıyla iyi çalışmayan yönetim kuruluna sahip olan bir şirket, zihinsel yeterliliği tam olmayan bir insan gibi hareket eder. Bu yüzden yaşı ilerlemiş olmasına rağmen çocuksu davranışlarda bulunan şirketlere rastlanır. Beyin fiilen iş yapmasa da komuta eden, yöneten, öngören, belirleyen bir fonksiyon üstlenir. Kolları, bacakları çalıştıran odur. Skor tabelasını da takip eden odur. Türkiye’de uzun süre hakim olan görüş, muteber kimseleri, hatır borcu duyulanları, taltif edilmek istenenleri yönetim kurulu üyesi yapmaktı. Bir tür onursal bir makam gibi algılanırdı. Günümüz dünyasında böyle bir uygulamaya yer yok. Yönetim kurulu, son derece işlevsel, bilgelik ve güncellikte yoğrulmuş bir üst akıl komitesi kıvamında olmalı. Çünkü hangi yöne gideceğini bilmeyen icracı yöneticilere hiçbir rüzgar yardım edemez ve şirket sürekli patinaj yapmak durumunda kalır. Yönetim kurulları uyarı mekanizmaları da geliştirmelidir. Otoyollardaki yol ayırımlarına döşenen hafif kabarık zemin taşları, sürücülerini nasıl yoldan çıkmak üzere olduğu yönünde uyarıyorsa, yöneticiler de bu uyarılara muhtaçtır. Nereye koşacaklarını ve hangi kriterlere göre değerlendireceklerini ne kadar net bilirlerse, performansları o kadar iyi olur. Herkesin Fernando Muslera kadar iyi kaleci olduğu bir ekiple sonuç alma şansı olmadığını biliyorduk ve en iyi defansı, orta sahayı ve forveti kurduk. Ticari hayat da aynı futbol gibi ofans ve defansın birlikte hareket etmesi gereken bir alan. Farklı fikirler söyleyebilecek cesarete olduğu kadar bunların anti tezini ortaya koyacak bilgi birikimine sahip kişilere de ihtiyaç var. Yönetim kurulları bireysel başarı alanı olmadığı için yönetim kurulu başkanının temel konusun da bu ekiple icracı yöneticileri senkronize etmek olmalı.

Bir üst düzey yöneticinin teknik bilgiden çok liderlik yetkinliği önemlidir. Kadrolarını doğru yönetin, hizmet farklılaşması yaratmayı hedefleyen, operasyonel gereklilikleri iyi süzen, risk mühendisliği yapabilen yöneticiler her branşta başarılı olur.

Buradan ders çıkartılacak çok önemli dersler olduğunu düşünüyordum. Birincisi, yatırım konusunda yapılan fizibilite çalışmasındaki şartların süreç içinde değişme olasılığının göz önünde bulundurulma zorunluluğu. Aynı şekilde ekonomik iklim de beklenmedik bir şekilde farklılaşabilir. Bu durumlarda ilk hesaplamalar doğru olsa da gerekli tashihler yapılmadığından yanlış sonuçlar doğurur. İkinci ders daha genel ve önemli: Zarar üretmeye başlayan işleri sürdürme ısrarı, zaman içinde sağlıklı işleyen grup şirketlerini de güç durumlara sokabilir. Bu nedenle “Zararın neresinden dönülse kardır.” Önermesini hep akılda tutmak gerekir.

Türkiye’de özel sektörün kurumsal düşünce sistematiği henüz yerli yerine oturmuş değil. Genel olarak doğulu toplum özelliği taşıdığımız için daha çok bireysel becerilerle ilerleyen bir kültürel yapı hakimiyeti var ve herkesi kendi çevresi veya ailesinden olanlara danışarak hayatını sürdürmeye itiyor. Genellikle bu yüzden kurumsal vizyonu daha geniş tutma şansı olmuyor. Oysa farklı fikir ve örnekleri ele alıp öğrenme sürecini geliştirmek şart. Varlık sahibi olanlar sıkça “Bas bas paraları Leyla’ya, bir daha mı geleceğiz dünyaya” şarkısı söyler gibi yaşamlar sürüyor. Şurası bir gerçek ki, şirketler dünyası için ekonomideki likidite darlığı ne kadar büyük riskse, para bolluğu da aynı boyutta bir risk oluşturuyor. Çünkü para bolluğunda kredi kullanmak avantajlı görünüyor; fakat trend tersine dönünce çok şiddetli yokluk sancıları çekilmeye başlanıyor.

Şirketin stratejisine bağlı dönüşüm ya da değişim kavramlarının doğru tanımlanabilmesi için iş modeli ve organizasyon yapısındaki süreçlerin analizini yapmak gerekir. Köklü birtakım değişiklikler sonrasında çok katmanlı bir yeniden yapılanma söz konusuysa, bir dönüşümden bahsedilebilir. Ufak tefek değişimler zaten kaçınılmaz olarak hayatın parçasıdır. Bunlar olup biterken planlı

ve stratejik atılan radikal adımları da değişim olarak ifade etmenin daha doğru olduğunu düşünüyorum. Farklı dönüşüm ve değişim türleri günümüzde çok yaygın hale geldiğinden bu konuya ilişkin akademik çalışmalar da artıyor. Örneğin dijital dönüşüm şu an için geleceğin iş modellerine entegre edilmesi gereken bir konu. Türkiye’deki mevcut deneyim birikimi ise daha çok kurtarma operasyonları sırasında yaşanan zorunluluktan doğan modeller.

Sarsıntı geçiren bir şirketin hayatına devam edebilmesi, çok kısa vadede hemen uygulamaya alınacak gider kısma ve gelir gider dengesini sağlamaya bağlıdır. Mali güçlenmeyi sağlayamayan şirketlerin genellikle ihmal ettiği ve kendine konduramadığı kayıp kaçak deliklerini tespit edip kapamasıdır. Bunlar genellikle yanlış organizasyon yapısı ve başıboşluktan kaynaklanır ve zannedilenden çok daha ciddi mali kapılara yol açar. Bunu yapmak için de ayrıntılı stratejilere falan gerek yoktur. Her şirketin zaten her dönemde yapması gereken işlerdendir. Organizasyonun sadeleştirilmesi, bu konuda da çok işlevseldir. Fazlalıklar, gereksiz yükler atılır, denetim kolaylaşır.

Giderleri makul seviyeye çekmekle iş bitmez, gelirleri de artırma yollarını bulmak gerekir. Dolayısıyla değişim yönetiminde mutlaka gelir modelleri de gözden geçirilir. İlk aşamanın yaşandığı kısa vadeli program sonrasında orta vadede yapılması gerekenler daha çok belirginleşir. Geleneksel iş modelinde köklü değişiklikler yapmak gerekiyorsa, daha önce yapılmış olan uygulamaları tekrarlayarak farklı sonuç elde edilemeyeceği bilinmelidir. Birçok şirketin düştüğü bu hata, ufak tefek değişimlerle ana iskeleti bozmadan devam etme niyetinden kaynaklanır ve kısa süreli iyileşmeler dışında sonuç vermez.

Tüm değişim programlarında gördüğüm ortak ana unsur, insan kaynakları yönetiminin oynadığı kilit roldür. İnsan kaynaklarını doğru yönlendiremeyen, doğru insan seçip doğru yerde değerlendiremeyen şirketler sadece işten adam çıkartıp alır ama sonuç alamaz. Kadro değiştirmektense mevcut kadroların mobilize ve motive edilerek kullanımında her zaman fayda gördüm. Yüzlerce, binlerce insanın çalıştığı yapıları yepyeni kadrolarla değiştirmek için sihirli bir değnek olması lazım. Bu olmayacağına göre insan kaynaklarının yanlış olduğu düşünülmemeli, doğru yönetilmediği varsayılmalıdır.

Dönüşümün şirket kültürüne entegrasyonu soyut gibi görünse de çok önemli diğer bir konu. İnsanları birbiriyle çatıştırarak yönetmeye çalışan kurum kültürü devrini doldurdu. Böyle yapılarda köpek balıkları gibi birbirini parçalamaya çalışanlar bir taraftan kendi yuvalarını da kemirmiş oluyor. Ekip çalışması ve birbirine destek olan çalışanları bir araya getiren kurum kültürü ise başarılı olmayı sürdürüyor. Şirket kültürünü anlamadan ve olması gerektiği hale getirmeden dönüşümden bahsetmek mümkün değildir. Bunu yaparken de Anadolu’da söylendiği gibi, suyu getirenle testiye kırını birbirinden ayırmak gerekir. Kralların ödüllendirildiği şirket kültürleri de genellikle çok hasarlı oluyor. İş yapmak yerine ortalıkta dolaşıp dedikodu üreten ve içi boş kişisel reklamlarıyla bir yere gelmeye çalışanları yeniden iş odaklı hale getirmek pek mümkün olamıyor. Şirketi bunlardan arındırmak en doğrusu.

Orta vade planlamaya geçip şirketin kalıcı stratejisi üzerinde çalışırken yeni bir kültür yerleştirebilmek için sürekli iyileştirmek yapmak ve ortak akı bir ikna yöntemi olarak kullanmak gerekiyor. Süreç tasarımının sürekli yapılması gereken ve işin doğal bir parçası olarak içselleştirilmesi gereken bir konu olduğunu her birime aktarmak önemli bir aşamayı geride bırakmak anlamına geliyor. Sonunda bir şirket çalışanlarının yakınlarını kaybetmesi durumunda vereceği başsağlığı ilanının formatını bile prosedüre bağlayıp, otomasyona tabi kılacak kadar kurumsallaşabiliyor. Sürekli öğrenen, öğrenmeyi öğrenmiş bir organizasyon, aynı zamanda kendi içinde sürekli yenilikleri ve gelişmeleri takip eden ve her kademesinde bunları hayatına uyarlayabilen bir kurum haline geliyor. Her adımda bir sonraki adımı planlama yetkinliği de bu aşamada kazanılıyor.

Birçok organizasyonda kurulu düzeni tahrip etmeye dönük bir düşünce sistematiği vardır. Özellikle Türkiye’de yeniliği sorgulama eğilimi, çok yaygın görülür. Bu yüzden herkesin içine sinen modeller ortaya koyarak karar alma mekanizmasını ortak akla uyarlamak gerekir. Hayatın akışına uyartılamayan değişimlerin bir köşede unutulması ciddi bir maliyet kaybı getireceğinden uygulamaya herkes tarafından sahip çıkılması hayati önem taşır.

Unutmamak gereken önemli bir konu da günümüz tüketicisinin ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermeyen hiçbir işin yaşama olasılığının kalmadığıdır. Hissedarlar ve diğer paydaşların karşısına konacak program ortaya konan parayı şöminede yakar gibi yok ediyorsa, size mükemmel gelenle piyasadaki mükemmellik birbiriyle uyuşmuyor demektir. Bu yüzden ürün ve hizmetin hangi hedef kitleye sunulduğunun çok net bir şekilde tanımlanması gerekir. Ticaretin değişmeyen yasalarından biri budur ve eksikliği durumunda Türkiye’de sıkça dile getirilen “Kaçmaktan kovalamaya fırsat bulamama” hali yaşanır. Bu yüzden yalın yönetim sistemini mutlaka hayata geçirmek gerektiğine inanıyorum. İlk Japonya’da uygulanan yalın yönetim, kurumsal yapıları kendini sorgulamaya ittiğinden ana değer akımına hiçbir katkısı olmayan işleri ayıklama fırsatı veriyor. Küresel bir akım haline gelen uygulama, günümüz tüketicisinin kendine değer yaratmayan hiçbir şeye bedel ödemek istememesiyle son derece uyumlu bir tutum. Diğer bir küresel akım olan sürdürülebilirlik kavramı da şirketler için artık bir önkoşul olarak görülmeli. Bunun temelindeki kurumsal sorumluluk payı külfet olarak değil, kurumsal çıkarlar için zorunluluk olarak benimsenmeli. Birçok Afrika ülkesinin sahip olduğu muazzam doğal kaynaklara rağmen iktisadi faaliyete dönüştüremiyor olmasının altında yatan sebep, gelişmiş ülkelere katma değeri yüksek ürün ithal etmek zorunda olmaları. Kendi kendine yeterlilik ise kıt kaynakların israf edilmemesine bağlı. Her şirket kendini bir Afrika ülkesi gibi görerek hareket etmeli ki, gelecek planlarını uygularken tökezlemesin.

Bu kitapta anlatılan bütün konuları aslında şu beş başlık altında toplamak mümkün:

- 1- Bir şirket nasıl okunur? Kurumsal diagnostik nasıl yapılır?
- 2- Şirket vizyonu ve strateji nasıl kurgulanır?
- 3- İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi nasıl doğru değerlendirilir?
- 4- Finansal operasyonlarla süregelen karlılık ve verimlilik nasıl sağlanır?
- 5- Marka algısı ve müşteri ilişkileri nasıl yönetilir?



Okumak gıdadır.
Okuyan insanlık, bilen insanlıktır.

Victor Hugo

