

ETKİN YÖNETİM SÖYLEŞİLERİ

Nisan 2009 - Haziran 2010

Sunum

Melih Bulu
İlhami Fındıkçı
Medaim Yanık
Ömer Bolat
İ. Zeyd Gerçik
Yakup Bilgin Koçal

Hazırlayan

Melih Torlak

Redaksiyon

Z. Tuba Kor

**BİLİM
VE
SANAT
VAKFI**

Küresel
Araştırmalar
Merkezi

BİLİM VE SANAT VAKFI

Küresel Araştırmalar Merkezi 3

NOTLAR 22

Etkin Yönetim Söyleşileri

Şubat 2011

Baskı Cilt Elma Basım

Halkalı Cad. No: 164 B4 Blok Sefaköy - İstanbul

Vefa Cad. No. 56 34134 Vefa İstanbul

Tel 0212. 528 22 22 pbx

Faks 0212. 513 32 20

e-posta bisav@bisav.org.tr

www.bisav.org.tr

Küresel Araştırmalar Merkezi

e-posta bsvkam@yahoo.com

Sunuş

Ülke olarak “Yönetim” konusunda bilimsel ve teknik açıdan bazı ülkelerden geride bulunduğumuz için mahkum olduğumuz bir literatür var. Bu literatür bizleri, bize hiç de ait olmayan bir kültürün kelimeleri ile düşünmeye zorluyor.

Bu minvalde bize ait bir “Yönetim Düşüncesi” ve “Yöneticilik Kültürü”nün teorik ve pratik zeminini inşa etmeye çalışmanın güzel ve değerli bir çaba, üstelik bize yaraşan bir çaba olduğuna inanıyoruz. Bu çabanın; bilginin paylaşılmasına, yeniden yorumlanmasına ve yeniden üretilmesine imkân sağlayacağı gibi, bizim de söylenecek yeni şeylerle buluşmamızı, daha zengin bir anlam dünyası kazanmamızı, kendi kültürünün sesine sahip Yöneticiler ya da Yönetici Adayları ile buluşmamızı sağlamasını temenni ediyoruz.

2008 yılının Şubat ayında yola çıkarken bir iddiamız/derdimiz vardı: Tarihî, dinî, kültürel ve çağdaş bir bakış açısıyla günümüz toplumuna uygun bir yönetim anlayışı oluşturmak. Değişik coğrafyalarda ortaya çıkan yönetim düşüncesini ve günümüz modern yönetim anlayışını da göz önünde bulundurarak kendi değer algılarımızı yansıtan anlamlı bir çalışmanın ancak doğru bir ölçü ve dengeli bir bakış açısıyla oluşacağına inanıyoruz. Bu inancımızı en iyi temsil ettiğini düşündüğümüz “terazi” kelimesini sitemizin ismi ve sembolü olarak belirledik. Böylece, www.terazi.biz sitesini hazırladık. Yönetimin ihtiyaç duyulan her alanında terazi.biz; geçmişinden beslenen, bilgi ve pratik değeri üst düzeyde olan çalışmaları yöneticilere ve yönetici adaylarına sunma misyonunu üstlendi.

Bu iddia ve misyon doğrultusunda, İbrahim Zeyd Gerçik ve Haluk Dortluoğlu öncülüğünde Bilim ve Sanat Vakfı, Küresel Araştırmalar Merkezi'nin bünyesinde “Yönetim Düşüncesi İhtisas Çalışması” başlığı altında bir okuma-tartışma grubu oluşturuldu ve bu çerçevede odak noktasında yönetimin yer aldığı değişik alanlara ait tarihî ve çağdaş temel eserler okunup incelenmeye başlandı.

Yapılan bu çalışmalara paralel olarak, alanında tecrübeli kişilerin bilgi ve deneyimlerinden istifade etmek, kitabî bilgilerimizi gözden geçirmek, sorularımıza doyurucu cevaplar almak ve farklı bakış açılarını öğrenmek amacıyla belirli periyotlarda gerçekleştirilen

“Etkin Yönetim Söyleşileri”nin kalıcı olması için aynı başlık altında elinizdeki bu çalışma hazırlandı.

İlk metin, Doç. Dr. Melih Bulu ile “**Uluslararası Alanda Türkiye’nin Rekabet Avantajları**” üzerine gerçekleştirilen toplantının metnidir. Konuşmasında Melih Bulu, Türkiye’de mikro ölçekli yapı ve yönetimin nasıl oluştuğunu, mevcut süreçte yönetimin esnek bir yapıya dönüştürülüp matris organizasyonların ortaya çıkmasının sonuçlarını ve işletmelerin sinir sistemi vazifesini gören ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemlerinin yaşattığı dönüşümleri değerlendiriyor.

İkinci yazıda, Dr. İlhami Fındıkçı ile “**Hizmetkâr Liderlik**” kitabı hakkında yaptığımız söyleşi yer alıyor. Fındıkçı, tarihin derinliklerinden günümüze uzanan bir bakış açısıyla insan, liderler ve özellikle liderliğin hizmetkârlık yönünü ele alıyor. Hizmetkâr liderlik; fedakâr, kendisini başka insanlara adayan, başkaları için katma değer üreten, başkalarını yaşatan, canlı cansız tüm varlıklarla bütünleşen, gönül ve akıl birlikteliğine odaklanan, herhangi birinin egemenliğine değil bütünlüğe ve tamamlayıcılığa yönelen kişi olarak tanımlanıyor. Bütün bu özellikleriyle hizmetkâr lider, ideal insanı temsil ediyor. Bu noktada, günümüzde yaşanan insanî krizin temel nedeninin, doğal bir insan olmaktan yani ideal bir insandan giderek uzaklaşmaktan kaynaklandığı unutulmamalı.

“Zihinsel (IQ) ve duygusal (EQ) zekânın yanına etik zekâ (gönlümüz) da katılmalı” diyen Fındıkçı, günümüz insanının IQ ve EQ’sunun çok geliştiğine ama gönül tarafının zayıf kaldığına vurgu yapıyor. Toplum içinde çeşitli çatışmaların yoğun olarak yaşandığı günümüzde, insanlığa kendini adanmış hizmetkâr liderlere hiç olmadığı kadar ihtiyaç var. Ancak sıfır noktasında yer alarak hizmetkâr lider olunabileceğine vurgu yapan Fındıkçı, kalıcı bir lider olmak için gönlümüzü insanlara kaptırmamız gerektiğini ifade ediyor. Bu çerçevede, Türkiye’nin küresel dünyada oyun kurucu ve etkin aktörler arasında yer alması, ancak kendi öz değerlerinin (geleneğe, kültüre, inanç, ahlak vb.) korunması için aktif çalışma yapılmasıyla mümkün olacaktır.

Üçüncü yazıda, “**Dünyanın En Büyük Ruh Sağlığı Hastanelerinden Birini Yönetmek: Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Hastanesi Yönetim Deneyimi**” başlığı altında Prof. Dr. Meddaim Yanık ile yapılan söyleşi yer alıyor. Kâr odaklı bir şirkette ana amaç kârı en yüksekte tutmak iken, bir hastanede gelir-gider dengesini sağlamanın yanında asıl amaç kaliteyi arttırabilmektir. Bu nedenle hastane yönetimlerinde; yönetim anlayışı, kalite, güven,

verimli ve etkin çalışma, motivasyon, rekabet ve ekip anlayışı büyük bir önem arz ediyor. Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde başhekimlik görevi süresince Medaim Yanık'ın sergilediği yönetim tarzı, çalışmaları ve dünyanın en büyük hastanesinin nasıl yönetildiği ile ilgili canlı bir yönetim deneyimi sunuluyor.

Dördüncü yazı, “**Liderlik Gönül İşidir**”, Dr. Ömer Bolat ile 2009 yılının Eylül ayında Hayat Yayıncılık'tan çıkan kitabı üzerine yapılan söyleşiye ait. Söyleşide Bolat, yirmi yedi yıllık iş hayatı ve MÜSİAD başkanlığı döneminde yurtiçi ve yurtdışındaki gezilerden edindiği deneyimleri liderlik ve yönetim konuları ile bütünleştirerek sunuyor. Liderliğin bir gönül işi olduğunu, gönül dolusu bir hizmet aşkıyla başkalarına faydalı olmak ve Allah'ın rızasını kazanmak için yapılan çalışmaların hayrının ve bereketinin çok olacağını belirten Bolat, *Liderlik Gönül İşidir* kitabını yazarken en büyük motivasyon kaynağının “*İnsanların en hayırlısı, başkalarına faydalı olandır*” anlayışı olduğunu dile getiriyor. İktisatçı kimliğiyle Bolat, küresel krizin nasıl ortaya çıktığını, ne gibi sonuçlar meydana getirdiğini ve sorunun çözümü için neler yapılması gerektiğini de ifade ediyor. Ayrıca konuşmada, sivil toplum kuruluşlarının (STK) nasıl yönetilmeleri gerektiği, STK'larla iş dünyası arasındaki ilişkilerin önemi ve gençlere mesajlar da yer alıyor.

Beşinci yazıda, Mimar Sinan'ı ve eseri Süleymaniye'yi yönetsel bakış açısıyla inceleyip günümüz yöneticilerine öneriler sunmasıyla alanında bir ilki gerçekleştiren, Sistem Danışmanlık Eğitim Yöneticisi İbrahim Zeyd Gerçik ile “**Bir Yönetim Modeli: Sinan ve Süleymaniye**” üzerine yapılan söyleşi yer alıyor. Gerçik, 2009 yılının Mart ayında piyasaya çıkan *Bir Yönetim Modeli: Mimar Sinan - İnsan Kaynakları ve Proje Yönetimi* ve *Bir Yönetim Modeli: Süleymaniye - Yönetim Psikolojisi ve Kurum Kültürü* kitaplarının ortaya çıkışı ve süreç içerisinde yaşadığı deneyimleri paylaşıyor. Şirket yöneticilerinin büyük çoğunluğunun kendi tarihlerine dair birikimlerinin zayıf olduğunu gözlemleyen Gerçik, buradan hareketle, geçmişin dilini, yaşayan bir dil olarak bugüne nasıl taşırız düşüncesi ve kurum kültürü bize ait bir modelle anlatılamaz mı sorusu çerçevesinde Mimar Sinan ve eseri Süleymaniye üzerine yoğunlaştığını ifade ediyor. Söyleşide, Osmanlı'nın bilgi birikimini bir model üzerinden nasıl okuyabiliriz sorusunun cevabı paylaşılıyor.

Altıncı ve son yazıda ise “**Yönetimin Sayısallaştırılması ve Etkin Yönetim**” üzerine Yalova Belediye Başkanı Yakup Bilgin Koçal ile

gerçekleştirdiğimiz söyleşi yer alıyor. Söyleşide Yalova Belediyesi'nde uygulanan "yönetimin sayısallaştırılması ve etkin yönetim" projesi çerçevesinde kamu idaresi nasıl etkin ve verimli çalışır sorusunun cevabı bulunuyor. Tarihsel bir perspektif ile bakıldığında, değişimleri yaşayan toplumlar, zamanla üretim ve eğitimlerinde de bu süreci yaşayarak değişimlere uygun çalışma prensibi ve saatleri oluşturmuşlardır. Bu çerçevede değişimin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, kamu çalışma saatleri ve mantığının değişeceğini öngören Koçal, mevcut mesai mantığı içerisinde çalışmayı verimli kılmamanın şartının her çalışanın başına bir âmir koymaktan geçmediğine, personelin ürettiği hizmetin sayısal verilerle görülebilmesi gerektiğine değiniyor. Bu açıdan bakıldığında, kamu çalışanlarının yaptığı işin tanımlanarak sayısal verilerle takibinin sağlanması; personelin verimli çalışmasını, somut ve objektif biçimde bir performans değerlendirmenin yapılmasını, eksik görülen ve ihtiyaç gerektiren birimlere destek verilmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda ise eldeki kaynaklar etkin ve verimli kullanıldığı için ideal yönetime biraz daha yaklaşmış olacaktır.

Konuşmaları ile bizlere katkıda bulunan Melih Bulu, İlhami Fındıkcı, Medaim Yanık, Ömer Bolat, İbrahim Zeyd Gerçik ve Yakup Bilgin Koçal'a; soru ve görüşleri ile söyleşilerimizi zenginleştiren katılımcılarımıza; maddi-manevi desteği ile her daim yanımızda olan Muzaffer Şenel ve Zehra Dilek'e; söyleşilerin çözümlenmesinde büyük emek sarf eden Sevgi Güneş'e; yayın aşamasında katkılarından dolayı Z. Tuba Kor, Sevinç Özcan ve Mesut Özcan'a; motive edici konuşmaları ile bizleri nitelikli çalışmalar yapmaya sevk eden değerli Hocamız Mustafa Özel'e can-ı gönülden teşekkür ederim.

Çalışmanın yönetsel bir perspektif sağlaması dileğiyle...

Melih Tortlak

Şubat, 2011

Küresel Araştırmalar Merkezi

Uluslararası Alanda Türkiye'nin Rekabet Avantajları

Melih BULU

25 Nisan 2009

Arkadaşlar, bugün sizinle özellikle yönetim konusunda konuşmak istiyorum. Bu kapsamda öncelikle dünyadaki duruma değineceğim, ardından Türkiye'nin durumunu değerlendireceğim. Ondan sonra çok kısa olarak size genel bir resim çizeceğim. Çünkü yönetim önemli bir konu, hem de çok önemli bir konu. Dünyada bir ülkenin ya da bir şirketin ne kadar güçlü, ne kadar rekabetçi, ne kadar önde olacağını belirleyen kritik değişken o ülkenin, o şirketin ya da o yapı her neyse onun nasıl yönetildiğidir. Bugün Amerika Birleşik Devletleri, dünyanın tek süper gücü ise bunun en önemli sebebi, diğer ülkelere göre daha iyi yönetilmesidir. Bu ne demek? Mesela Amerika'nın dünyadaki en görünen yüzü bu büyük şirketlerdir. Hemen hemen Türkiye'de hepsini görüyoruz bu şirketlerin. Mesela dün okuduğum bir dergiye göre -Capital'di herhalde- Türkiye'de en fazla çalışılmak istenen şirket Procter&Gamble (P&G) imiş. Vereceğim diğer bir örnek de Boeing; dünyanın iki büyük uçak firmasından biri. Bunun gibi ABD'nin dünyanın her yerinde operasyon yapabilen birçok büyük şirketi var.

Bir süre fabrika müdür yardımcılığı yaptığım P&G'den biliyorum. Şu an itibariyle sanırım 150 bin kişi çalışıyor P&G'de. Dünya çapında üretim yapıyorlar, satış organizasyonları var. Bu 150 bin kişiyi koordine etmek, başlı başına çok önemli bir konu. Bunları nasıl koordine edeceksiniz? Mesela aranızda hiç tiyatro oyunu oynayan var mı? Tiyatro oynamak çok zor bir iştir. Çünkü oyuncuların biri gelmese, geç kalsa, herkes beklemek zorundadır. Eksik bir oyuncuyla



Melih Bulu, lisans eğitimini 1992 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde, yüksek lisans ve doktora eğitimini ise Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Çalışma hayatında gerek profesyonel gerekse girişimci olarak birçok üretim ve servis firmasında değişik seviyelerde görev alan Bulu, 2004 yılından beri Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK)'nın genel koordinatörlüğünü yürütmektedir. URAK genel koordinatörü olarak Türkiye'nin küresel rekabet gücünün artırılması konusundaki ulusal, yerel ve sektörel bazda strateji ağırlıklı çalışmalara destek sağlamaktadır. İstanbul Şehir Üniversitesi öğretim üyesi olan Doç. Dr. Melih Bulu yönetim teorisi ve strateji alanlarında akademik çalışmalarını sürdürmektedir.

sahneye çıkamazsınız. O yüzden müthiş bir koordinasyon gerekir. Yani herkesin o anda orada bulunması gerekir. “Geç kaldım” diyemezsiniz. Tiyatroda tek kişilik oyunlar da var; ama geneli ortalama beş-on kişiliktir. On kişiyi bile organize etmek çok zor bir iş iken, düşünün büyük şirketlerde 100 binin üzerinde insan organize oluyor. Organize olmuş on kişi, organize olmamış bin kişiyi çok rahat yönetebilir. Ya da herhangi bir alanda karşılaşıyorlarsa, o alan her neyse, organize olanlar diğerlerine üstün gelebilir.

O yüzden “organize olmak” sözcüğü burada çok kritik. Biz bu anlamda iki kelime kullanıyoruz: “örgüt” ya da “organizasyon”. Örgüt kelimesinin olumsuz bir çağrışımı var. Çünkü 12 Eylül öncesinde “Örgüt mensubu şu kadar adam yakalandı” diye çok kullanılırdı bu kelime. O yüzden örgütün bizim kuşaktaki algısı kötüdür. Ama doğru sözcük “örgüt”tür. Örgüt niçin gereklidir? İnsan eğer yapmak istediği bir şeye tek başına karar verip gerçekleştirebiliyorsa, herhangi bir örgüt kurmasına gerek yoktur; ama yapamıyorsa örgüt gereklidir. Mesela bizim klasik bir örneğimiz var: Ayşe Hanım, diyelim ki çok güzel topraktan saksılar yapıyor çamuru koyup eliyle şekil vererek. Diyorlar ki Ayşe Hanım’a “Sen bunu çok güzel yapıyorsun, bize satsana”. O da “Olur” diyor, nasıl olsa ben bir tane daha yaparım düşüncesiyle. Etrafındaki insanlara satıyor. Ondan sonra talep görüyor Ayşe Hanım’ın saksıları, daha fazla istiyorlar. Ayşe Hanım ev işlerini bırakıp saksı yapıyor, para da kazanıyor bir taraftan. Bu durum hoşuna gidiyor. Düşünüp taşıyor, “En iyisi bir yardımcı alayım; toprağı alma, getirme ya da bitmiş saksıları müşterilere ulaştırma işinde bana yardımcı olsun” diyor ve bir tane yardımcı alıyor kendine. Böylece Ayşe Hanım daha fazla vakti olduğu için daha fazla saksı yapabiliyor. Gel zaman git zaman, talep daha da artınca Ayşe Hanım yine sıkışıyor ve diyor ki, “Ben bir yardımcı daha alayım, saksıları pişirme işini yapsın”. İş böylece daha da büyüyor, daha fazla saksı üretmeye başlıyor. Belli bir süre sonra yine talep artıyor. Bu sefer Ayşe Hanım bir yardımcı daha alıyor kendine, o da çamuru yoğurma işini vs. yapıyor. Bir bakıyor ki Ayşe Hanım, saksı üretimi gerçekten çok artmış ve şöyle bir yapı olmuş: Yukarıda Ayşe Hanım ve aşağıda onun yardımcısı, yoğurucusu, pişiricisi ve dağıtıcısından oluşan dört kişilik kadrosu var.

Gördüğünüz gibi Ayşe Hanım bu örgütü keyfinden kurmadı. Daha fazla saksı yapmak için böyle bir örgüte ihtiyaç hâsıl oldu. Bu örgütün özelliği nedir? Ayşe Hanım, bu örgütteki her bir kişiyle birebir ilişki içerisinde, yani önce ne yapmaları gerektiğini onlara söylüyor, ardından görevlerini yerine getirip getirmediklerini kontrol ediyor. Bir müddet sonra bakıyoruz ki Ayşe Hanım beşinci bir kişiyi örgüte alıyor şekil verici olarak. Beşinci kişinin işe girmesiyle artık Ayşe Hanım tamamen işten elini eteğini çekip tam bir yönetici durumuna geçiyor. Bir zamanlar bu işlerin hepsini tek başına yapan Ayşe Hanım, artık hiçbirini yapmıyor; sadece bunları koordine ediyor, yönetiyor. Böylece Ayşe Hanım basit bir

örgüt kuruyor saksı üretimi için: Saksı Üretimi Örgütü. Biz buna “basit örgüt” diyoruz. Basit örgütlerin özelliği şudur: Bir yönetici vardır ve o yönetici, örgütteki herkesle birebir ilişki içerisinde. Yani çalışanlara hem ne yapacaklarını söyler hem de onları kontrol eder.

Peki diyelim ki çok fazla talep geldi, bundan sonraki aşama nedir? Türkiye’de çok büyük bir pazar payı elde etmek isteyen Ayşe Hanım’ın artık bütün fonksiyonların altına yeni elemanlar alması gerekir. Mesela şekil vericiden bir tane yetmeyecek, birkaç tane olacak; dağıtım ve satın almada, pişirme operasyonunda, yoğurma operasyonunda yeni elemanlar çalışacak. O zaman ne olacak? Her bölümün başına bir yönetici koyması gerekecek. Yani yoğurmadan sorumlu kişilerin tepesine bir yönetici gerekecek, pişirmeden sorumlu bölümün başına bir kişi gelecek, dağıtım ve şekil vermeye de öyle. Dikkat ederseniz artık burada piramit şeklinde bir yapı oluşuyor. Biz bu oluşan yapılara “piramit organizasyonlar” ya da “bürokratik organizasyonlar” diyoruz. Bu tip örgütlerdeki kritik değişkenlerden birisi kontrol, diğeri ise iletişimdir. Bir yerde herhangi bir problem oluşmuşsa ilk önce sorumlu şef araya girer, sonra da yönetici. Daha sonra eğer problem burada çözülemiyorsa bir üste gider. Dikkat ederseniz burada ara bir kademe oluştu, yani ara kademe yöneticiler. Buradaki yöneticiler, mesela şekil vermeden sorumlu şef herhangi bir üretim yapıyor mu? Yapmıyor. Üretimi dikkat ederseniz en alttakiler yapıyor. Bunun üzerindikiler tamamen planlama ve koordinasyondan sorumlu. Böyle bir örgüte ilk baktığınızda, aslında ne kadar verimsiz olduğunu düşünürsünüz, değil mi? Çünkü aslında gerçek işi aşağıdakiler yapıyor, bunun üzerindikiler gereksizmiş gibi görünüyor ilk bakışta. Ama gerçekte öyle değil. Eğer bu üst tarafı alırsanız, organizasyon adeta başı kesik bir tavuk gibi sağa sola anlamsızca hareket edecek, organize olamayacak ve sonuçta istenilen saksılar bir türlü yapılamayacaktır. Ayşe Hanım’ın yapısını büyüttüğümüz zaman böyle bir örgüt ortaya çıkıyor.

Mesela araba fabrikalarını düşünün, özellikle 1905’te üretilen meşhur örnek Ford’un T modelini. O zamana kadar araba çok pahalı bir maldı. Dönemin parasıyla 40-50 bin dolara satılıyordu ki, bugünün dolarıyla (enflasyonu hesaba katarak) düşünürseniz çok büyük bir meblağ tutar. Ford ne yaptı? Sürekli yürüyen bir hattın üzerine bir araba platformu yerleştirdi. Hat ilerlerken işçiler, tekerini taktılar; motorunu koydular; camını, şasesini ve diğer parçalarını yerleştirdiler. Sürekli yürüyen bir hat ve ilerledikçe parçalar üzerine bindiriliyor. Bu sistem, üretim adedini ve verimliliği arttırdı. Buna seri üretim (*mass production*) deniyor. Yani aynı standart üründen çok fazla miktarda üretiliyor. Burada doğal olarak otomasyon öne çıkıyor. Artık işçilerin yerini robotlar alıyor. Otomobil fabrikaları başta olmak üzere üretim artık çok daha hızlı yapılıyor. Bunun özelliği, standart ürün yapılıyor olmasıdır ve standart ürünün yapıldığı örgütlerde piramit yapılar en uygun yönetim şeklidir.

Örgüt konusu tabii bu kadar basit değil. Çünkü özellikle son dönemde yaşanan teknolojideki yenilikler bu örgütlerde çok ciddi değişiklikleri gündeme getirdi. Özellikle bilgisayarın kullanılması, orta kademe yöneticileri çok büyük stres altına soktu. Çünkü eskiden Ayşe Hanım'ın tarzında bir yöneticinin ortalama yedi ila on iki kişiyi yönetebilmesi mümkündü. Yani bir kişinin aynı anda yönetebileceği adam sayısı yedi, bilemediniz on ikidir. Bu sayı arttığında kontrol elinizden çıkmaya başlar; arkaya döndüğünüzde bir bakarsınız ki birisi uyuyor, birisi sigara içmeye gitmiş vs.

Nihayetinde bir yöneticinin kontrol edebileceği adam sayısı bellidir. Sınırı geçtiğiniz zaman problemler başlar, tam verimi alamayabilirsiniz. Sonuçta teknolojinin gelmesiyle birlikte bazı şeyler değişmeye başladı. Eskiden orta kademe yöneticilerin yaptığı işleri artık yavaş yavaş yazılımlar devralıyor. ERP nedir, bilen var mı? *Enterprise Resource Planning*. Türkçesi, Kurumsal Kaynak Planlaması... ERP dediğimiz şey, aslında bir örgütün sinir sistemidir. Sinir sistemi vücutta ne işe yarar? Mesela elinize iğne battığı zaman siz onu hissedip elinizi çekersiniz. Bunu nasıl yaparsınız? Doğal olarak burada duyularınız var. Deride bir özellik var, beyninize sinyali gönderip orada bir problem var diyor; siz de elinizi çekiyorsunuz. ERP, sinir sistemidir, beyin değildir; yani karar veremez ama bunun dışındaki her şeyi yapar. İdeal bir ERP, o örgüte giren çıkan, örgütte o anda olan her şeyi izleyebildiğiniz bir yazılımdır. Tabii bu yazılımlar geliştikçe ve devreye girdikçe doğal olarak orta kademe yöneticilere gerek kalmayacak. Çünkü bu orta kademe yöneticilerin görevi, genelde aşağıda çalışanların kontrolü ve bir problemle karşılaştıklarında o problemlerin çözümüydü. Ama ERP programları orta kademe yönetici ihtiyacını yavaş yavaş ortadan kaldırmaya başladı.

Ben sizin gibi düşünmüyorum. Borusan'da bu sistemlerde çalışıyorum.

Programın adı nedir?

SAP. Mesela, adam normalde boru üretirken belli kalınlıkları biliyordu, şimdi tekrar sistemleri de girmesi gerekiyor. Etiket alıyor vs., daha fazla kişinin çalışması gerekiyor, ekstradan bir iş gücü gidiyor bunun için.

Geçiş aşamasında öyledir ama ondan sonra büyük ihtimalle...

Süreç içerisinde her zaman etiket almak zorunda adam, bilgisayara veri girişi yapmak zorunda.

Bu programdan dolayı fazladan veri girişi yapılacağı için o adamın (ekstra) maliyetine bakılır ve onun yerine o verileri girecek bir sistem kurulabilir mi diye alternatifi aranır. Ama sonuçta ERP programlarının kurulma amacı, orta kademe yöneticileri kaldırmak değildir; bu, işin doğal bir çıktısıdır. Ya da aşağıdaki iş yükünü artırmak da değildir. Aslında ERP programının bir örgüte faydası şudur: Ayşe Hanım, baktığı zaman örgütünün resmini online ortamda anında görür. Yani o anda ne kadar toprak envanterinde var, ne kadar satış yaptı, ne

kadarının parasını aldı, ne kadar daha alacağı var, bankaya olan kredi borcunun ne kadarını ne zaman ödeyecek, bunu dengeleyebilecek mi? Yani tepedeki ana karar verici, bütün örgütü görür ki bu, büyük örgütlerde çok önemlidir. 100 bin kişinin çalıştığı bir örgütü düşünün. Bir ERP programı olmadan bunu yönetmek karanlıkta dolaşmaya benzer. Yani şirket batır ve beş sene sonra haberiniz olur şirketin battığından. Böyle çok batış olmuştur dünyada.

Dediğiniz çok doğru. Bir de iş gücü verimliliğini düşünelim. Önceden telefonla fabrikaya şu kadar mal girişi yapalım mı yapmayalım mı diye soruluyordu. Hâlbuki şimdi öyle değil. Bu sistemler sayesinde direkt sisteme girildiği için herkes aynı anda fabrikaya ne kadar girmiş, ne kadar çıkmış görüyor. Çok büyük bir avantaj bu.

Öyle tabii, net olarak görebiliyorsunuz bunları. Türkiye'deki firmalar hâlâ bu işleri tam olarak oturtamadılar. Borusan'da bunlar daha yeni kuruluyor mesela, ki Borusan Türkiye'nin ilk otuz şirketinden biri sanırım. Bu gecikme rekabet yarışında çok gerilerde bırakıyor firmaları... Bilgisayar programlarının gelmesiyle birlikte örgütler çok ciddi yapı değişikliğine gidiyorlar. Daha önce bu hiyerarşik örgütlerde ara kademe yöneticisi çok fazlaydı. Genel müdürün altında birçok genel müdür yardımcısı, onların altında da pek çok şef vardı.

Artık üretimi robot ve özel makineler yapıyor. Yani üretim artık farklı bir sürece geçiyor. Ama hâlihazırda üretimi yapan işçilerin maliyeti, robot kurma maliyetinden daha düşük olabiliyor, tıpkı Çin'deki gibi. Ben mesela geçen sene Çin'in güneyinde yer alan Canton eyaletindeki Honda fabrikasına gittim. Honda Jazz var, küçük olan Honda'lar. Bütün Honda Jazz'lar o fabrikada üretilip dünyaya pazarlanıyormuş. Aranızda Türkiye'deki bir araba fabrikasını gören var mı? Önünden geçen? Araba fabrikasının önünden geçerken dikkati çeken şeylerden birisi otoparkıdır, değil mi? Büyük bir otopark olur genelde. Çalışanların hepsinin bir arabası vardır. Avrupa'da da, Amerika'da da öyledir. Honda'nın fabrikasına gittiğimde ilk dikkatimi çeken, çok büyük bir otoparkının olması ama içinde sadece bir tane otobüs bulunmasıydı. "Allah Allah!" dedim, "Niye böyle?" Dediler ki, "Burası ülkenin en lüks ve en fazla işçilerine para veren fabrikası". "Ne güzel, peki işçilerin arabası nerede?" "İşçiler servisle gelip gidiyorlar" dediler. Bu fabrikanın lükslüğü şuradan kaynaklanıyormuş. Diğer fabrikalarda işçiler, kalacakları evleri olmadığından fabrikanın yatakhaneğinde yatıyormuş. Honda'da ise aldıkları para daha fazla olduğundan ev tutabiliyorlarmış... Fabrikanın içerisine girdiğimizde gördük ki gerçekten her şeyi işçiler yapıyordu, robot filan yoktu. O yüzden Honda Jazz'ı olan varsa, arabanız çok iyi de olabilir çok kötü de; Çinli işçilerin o günkü durumuna bağlı olarak Honda Jazz'ınızın kalitesi değişir.

Örgüt meselesi çok önemli dedik. Teknolojinin örgütleri değiştirmesi de çok önemli. Şimdiye kadar bahsettiğimiz, örgüt yapılarından sadece birisiydi. Yazılım işinde çalışan var mı aranızda? Ne yapıyorsunuz?

Projeler yapıyoruz.

Siz kod yazıyor musunuz?

Zaman zaman yazıyoruz, ama daha çok yönetiyoruz.

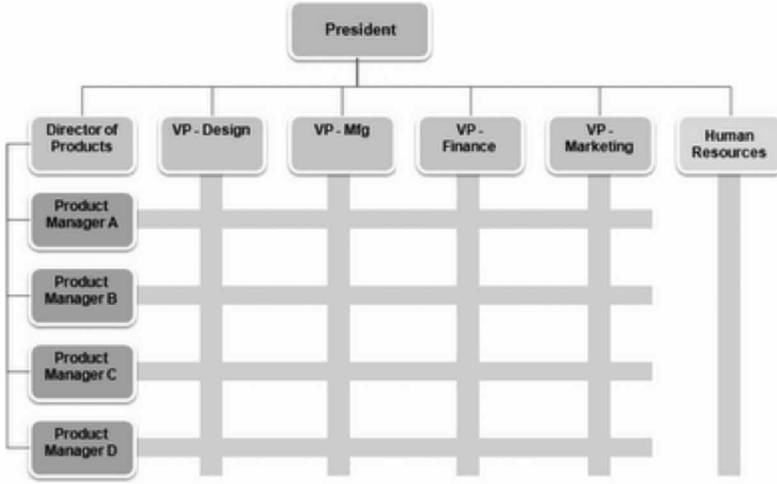
Siz proje yöneticisisiniz yani, öyle mi?

Evet.

Modern zamanda bir de böyle meslekler çıktı. Proje yöneticisi... Bunu benim anneme söylesen, hiçbir şey anlamaz. Oğlum der, "Sen ne iş yapıyorsun? Müdür müsün, şef misin?" Çünkü annelerimiz klasik örgüt yapılarına ilişkin meslek tanımlarını anlıyorlar. Orada belli, durağan bir yapı vardır; pozisyon bellidir ve o işte yükseldikçe maaşınız artar vs. Ama proje yöneticisi dendiğinde bakıyorlar... Proje yöneticiliği artık çok önemli, çünkü yeni örgütler bunun üzerine bina ediliyor. Genelde şöyle oluyor durum: Diyelim ki sizin bir örgütünüz var, o örgütün başında da bir yönetici. Bu işin sahibi risk alarak yöneticiyi ortak yapmış. Bir iş buluyor ve diyor ki, "Şöyle bir yazılım yapsak çok kazanırız, bunda para var". Sizi buluyor ve güvenip diyor ki "Şöyle bir CRM yazılımı yazalım. Bu işte şansımız var, ben müşterileri buldum". Siz de "Tamam" diyorsunuz. Sizi koyuyor proje yöneticisi olarak, ihtiyaca binaen iki adam daha alıyor işe. Ondan sonra bu proje başlıyor. Sonra bir proje daha buluyor, mesela belediyeden bir ihale almış diyelim ki. Orada da mesela muhasebe yazılımı yazılacak olsun. İşiniz başınızdan aşkın olduğu için size vermiyor bunu. Ona da bir yönetici bulup üç kişi alıyor. Sonra bir başka yerden daha ihale alıyor. O da iki kişinin yapabileceği daha küçük bir iş olsun... Şimdi bakın, bir anda şirketin üç tane projesi oldu. Çalışanlar ile birlikte proje yöneticilerinin hepsi kalifiye. Çaycı nerede? Yok. Herkes kendi çayını kendi alıyor. İşte hiyerarşik organizasyonlarda olan şey burada kayboluyor. İş tarzı değiştiği için artık çay, kahve gibi şeylere gerek kalmıyor. Bir de masanın başından kalkıp makineden çay almak çalışanların kafasını biraz dindirdiği için mesela bu tip organizasyonlarda çaycı bulunmuyor. Çalışanların biraz kalkıp dolaşması, yani bilgisayarın başında fazla durmaması isteniyor.

Sonra bakıyorlar, diyelim ki proje-2'nin yöneticisi başka bir yere transfer oldu. Bu işi kim yapacak? "Bizim Ahmet'in görevi az, o her iki projeyi de yürütsün" diyerek kaydırıyorlar. Böylece Ahmet, aynı anda iki projede çalışıyor. Ama ille de her iki projede de yönetici olmak zorunda değil; birinde yönetici, birinde çalışan olabilir. İşte böyle bir yapı oluşuyor. Bu arada tabii bu örgütte yapılması gereken standart işler de var. Mesela birilerinin muhasebeyi tutması lazım. Muhasebe işi, yani para ne kadar girdi ne kadar çıktı hâlâ standart bir iştir, hâlâ eski yöntemle yürütülür. Bunun için bir tane muhasebe müdürü atıyor. Bu muhasebe müdürünün bir tane kendi elemanı olabilir veya olmayabi-

lır. Mesela yine proje örgütünde çalışan ama satışa da destek verecek bir kişi bulunabilir. Yani yeni durumda hem yatay hem de proje bazında çalışmalar yürütülür. Ama bu kişiler, aynı zamanda dikey işlerin de yani satış, muhasebe gibi klasik işlerin de içerisinde yer alabilirler. İşte bu yapıya biz "matriks organizasyon" diyoruz, yapısı itibariyle bir matriksi gösterdiği ya da matriks şeklinde görüldüğü için.



Matriks organizasyon yapısı

Bu çok gelişen ve popüler hale gelen bir örgüt yapısı. Bakın biraz önce bahsettiğimiz hiyerarşik organizasyondan çok farklı. Mesela hiyerarşik yapıda çalışan birisini böyle matriks bir organizasyona koysanız, kendini kaybeder. "Burada hiçbir şey yok, kurumsallaşma yok. Bu ne biçim örgüt? Böyle iş mi yürür?" der. Ama bu örgüt aslında günümüze, günümüzün iş yapma tarzına çok daha uygun bir örgüt. Neden? Çünkü klasik örgütte sizin bir elemanınız mesela hayatı boyunca sadece boruyu çekmesini bilir, başka bir şey öğrenmez. Ama buradaki adam üniversite okumuş, birçok konudan anlıyor, yabancı dil biliyor. İsteddiği zaman Google'a girip yeni bir şey öğrenebiliyor. O da yetmezse gidiyor yüksek lisans yapıyor. O yüzden bu adamın hem satış bilgisi olabilir hem de kod yazabilir. Bu tip insanları aynı anda birkaç fonksiyonda kullanabilir örgütler. Çünkü bu adamı alıp da sadece satış yaptırmak örgüt için bir kayıptır. O yüzden bu tip yapıları kurarak deyim yerindeyse çalışanların etinden, sütünden ve yününden yararlanıyor örgütler. Bu örgüt sistemi çok daha esnek. Hatta şimdi taşınabilir bilgisayarlar var. Bunları veriyorlar çalışanlara. Siz bunu iyi bir şey sanıyorsunuz, ama evde de çalıştırıyor sizi. Sonuçta artık eskisi gibi mesai saati diye bir şey yok. Ara sıra dergilere bakarım: Bu ayki dergilerde bir girişimciden

bahsedilmiş, “Günde 13 saat çalışıyorum” diyor. Ben kendimi düşündüm, 13 saat bayağı az; sonuçta uyku dışında kalan zamanda sürekli çalışıyoruz.

Bir sorum var... Matriks yapıyla yeni yapıyı birlikte çalıştırıyorlar, öyle mi? Bu yapıyı normal klasik organizasyonda nereye bağlıyorlar, yani neresinde duruyor?

Yönetici zaten her zaman tepededir, ama aynı zamanda mesela bir projeyi de yönetebilir. Yani bu örgüt yapısını kâğıda dökemezsiniz, çünkü statik değildir. Bunun resmini kâğıda çizmek kolay değildir.

Peki, altlarında da bu şekilde bir yapılandırma söz konusu mu? Yoksa direkt tepe yöneticilerine bağlı olarak proje yöneticisiyle mi çalışıyor? Alttaki bir şef ya da müdür “Ben de bir proje yönetimi yapıyorum” diyebiliyor mu?

Bir kere bu projelerin olup olmayacağına karar vermek bir sorun. Yani buna kim karar verecek, hangi seviyede karar verilecek? Bu, projenin önemine göre değişir. Ardından proje organizasyonuna nerede karar verileceğine yine o örgütün tepesindeki insanlar karar verirler. Bu işi bilmiyorlarsa eğer, dışarıdan danışman alırlar ya da “Bizim bu tip örgüte ihtiyacımız var, ne yapacağız, nasıl yapacağız?” diye sorarlar. Sonuçta gidip onlara biz karar veririz; “Bunu böyle yapın, yapıyı böyle tasarımıyın? deriz. Bizim yaptığımız iş bir nevi örgüt tasarımıdır. Örgütü nasıl tasarımıdığına göre onun çıktısının ne kadar verimli, ne kadar etkin olacağına karar veriyorsun. Bu çok önemli. Bu süreçte gerçekten çok fazla değişken var. Bunları uygun kurgulamak kolay değil. Çok ciddi tecrübe gerektiriyor. Bunun belirli bir formülü yok. Her şehirde farklıdır. İnsan kalifikasyonu önemlidir. O yüzden birçok kıstasa göre karar vermek gerekiyor; bir de tabii örgütün amacına göre...

Matriks organizasyonu mesela orduda kullanamazsınız. Ordunun iş yapma çevresi farklıdır çünkü. Ordu savaşmak için tasarımılanmış bir örgüttür. Orada genelde hiyerarşik yapı söz konusudur. Ama ordu gibi çok hiyerarşik olması gereken, öyle olduğu düşünölen yapılar bile son zamanlarda yavaş yavaş değişmeye başladı. Mesela özel birlikler devreye giriyorlar, özel operasyonlar yapıyorlar. Onların da her biri projedir. Ama mesela onbaşı, yüzbaşı, binbaşı bunlar hep standarttır. On tane adamı altına veriyorlar, onbaşı diyorlar. Yüzbaşının altına yüz tane adamı ya da on tane onbaşığı veriyorlar. Binbaşı, bin tane askerinin yöneticisi. Altta savaşanlar ise iş yapan erler. Yani değişen bir şey yok; iş yapanlar erler, diğerleri orta kademe yöneticiler. Madalyayı yukarıdakiler alıyorlar, aşağıdakiler savaşılıyorlar. Örgütler de böyle işler. Ama dediğim gibi teknoloji bunu çok ciddi bir biçimde değiştiriyor.

Hiçbir zaman müdür ya da şef olma gibi bir hedefiniz olmasın sakın. Orta kademe yöneticiliği hedeflemeyin, işsiz kalırsınız. Yeni dünya düzeninde ya bir

işini gerçekten iyi yapan en alttaki adam ya da en tepede işi kuran, riski alan adam olacaksınız. Arada olursanız, her zaman işinizi kaybetme ihtimaliniz var ve bu risk zaman geçtikçe daha da artıyor. Onun için çok dikkatli olun. Mutlaka kendinizi belli konularda uzmanlaştırın ki bu tip örgütlerde iş bulabileceğiniz. Mesela, proje-1 bitti; bu işte yazılım halledildi ve standart bir ürün oluşturuldu. Bu proje grubu dağılır, yani proje-1'in üzeri çizilir. Buradaki adamlar işsiz kalır. Ama buradaki adamların belli konularda belli bir yeteneği olduğu için ya bu şirket ya da bir başka şirket içerisinde yeni işler bulurlar. Artık zaten kalifiye insanların iş bulma sorunu yok. Belli konuda uzmanlığınız varsa özgeçmişinizi koyarsınız internete; sadece Türkiye'den değil, bütün dünyadan o konuda zaten size talepler gelir. Mesela dün beni bir projenin başına geçmem için Dubai'den çağırdılar. Sizi bir şekilde buluyorlar. Çünkü belli bir konuda ne kadar uzmanlığınız artarsa, o kadar talep edilirsiniz, herkes sizi ekibine almak ister. O yüzden ille proje yöneticisi olacağım diye bir isteğiniz olmasın, çok iyi C kodcusu olabilirsiniz. Türkiye'nin en iyi beş-on C kodcusundan biriyseniz size dünyada ölüm yok. Önümüzdeki dönemde bir konu da en iyilerden biri olmak çok önemli hale gelecek.

Örgütü anlattık. Tabii örgüt yapıları çok farklı olabilir. Şu anda size hepsini anlatabilmem mümkün değil. Ama burada özellikle vurgulamak istediğim şey, artık örgütlerin çok önemli hale geldiği ve örgütsüz hiçbir iş olmadığıdır. Büyük iş yapmanız gerekiyor ki büyük miktarlar kazanabileceğiniz. Bunun için örgüt kurmanız lazım. Örgütü hiyerarşik kurma devri de geçti, artık proje bazlı gruplar kurmak gerekiyor ya da olabildiğince o tarza yaklaşmak gerekiyor. Bunların ne kadar büyüklerini kurabilirseniz, o kadar daha etki alanınız İstanbul olur, sonra Türkiye, sonra da dünya...

Bunun için de tabii ki çok iyi bir örgüt, büyük bir pazarlama-satış organizasyonu kurmak gerekir. Şu anda mesela Türkiye'deki firmaların gelişme alanı o yönde. Bakkallar gibi bağımsız kuruluşlar yok oldu; zincir marketler kurulmaya ve yurtdışına açılmaya başladılar. Bu durum büyüyecek. Ne kadar büyütürseniz bu organizasyonları, sizin için o kadar iyi. Neden? Çünkü o kadar fazla satarsanız, o zaman birim maliyetiniz düşer ve daha rekabetçi hale gelirsiniz. O yüzden örgüt çok önemli, örgütü büyük kurmak ise daha da zor ve önemli. Bu örgüt yapısını biz kuramıyoruz ya da dünyadaki hemen hemen hiçbir ülke kuramıyor, ama Amerikalılar, Amerikan firmaları kuruyorlar. O yüzden her şeye rağmen bu kadar başarılılar, o yüzden bir süper güç olarak dünyada lider konumdadılar. Bunu biz yapamadığımız sürece, bilgisayar çiplerini, yazılımları Amerikalılar üretir, biz de kullanırız. O yüzden örgüt kurmak çok önemli. Bir örgüt nasıl kurulur, nasıl yönetilir Türkiye'de çok fazla bu işi bilen de yok. Bu da ayrı bir sorun. Kurmak yetmiyor, bir de bunu yönetmek gerekiyor. Motivasyon, liderlik gibi işin yumuşak tarafları var. Bu konularda bizim üniversitelerimiz, şirketlerimiz çok zayıf. O yüz-

den bu alanda büyük bir boşluk var. Bu işi, yani yönetimi bilen insanları herkes ister, onu da söyleyeyim.

Mesela bir örgüt nasıl tasarılır? Eğer ilginiz varsa gidin mesela bir tekstil üretimi yapan ya da farklı bir şey üreten tanıdığınıza sorun bakalım. "Ağabey, siz bu organizasyonunuzu neye göre kurdunuz? Kaç kişi çalışıyor? Burada kim kimi yönetiyor? Çalışanların performansını nasıl izliyorsunuz? Maşalarını neye göre ayarlıyorsunuz?" diye sorduğunuz zaman %90'ı, "Ben mükemmel yönetiyorum. Süper bir sistem kurdum, süper yönetiyorum" der. Bir de aşağıda çalışanlara gidip soracaksınız tabii. Büyük ihtimalle hepsi daha iyi bir iş bulabilmek için etrafa bakıyordur, bulduğu an gidecektir.

Türkiye'de bence kurumlar, hâlâ aile şirketleri modundan kurumsal şirketler moduna doğru düzgün geçemediler. Elli-yüz yıl daha böyle gidecek gibi geliyor bana.

Tabii, Türkiye'deki şirketlerin hemen hepsi aile şirkettir. Hemşehrim olsun, tanıdık olsun vs. Değişik bağlardan geliyorlar, ama aşağıdaki herkes mutsuz, aile fertleri de mutsuz. Çünkü hepsinin farklı beklentileri var. Bir kere parasal açıdan mutsuzlar. Çünkü patron kısıyor; "Ben yoklukta kurdum bu şirketi" diyor. Kendi altında Mercedes'in, BMW'nin en son modeli. Ama işçilere ya da çalışanlara, "Bak" diyor başkalarını gösterip "Millet asgari ücretle çalışıyor, haline şükret". İşte böyle garip bir yapımız da var. Kurumsal anlamda en oturmuş firma Koç'tur. Diğerleri pek yaklaşmıyor yanına.

Ancak çalışanlara sorduğumuzda tam tersi cevaplar da gelebiliyor. Alt ve orta kademe tam tersi duygusal; motivasyon konusunda onlar da sıkıntıda. Türkiye'deki insan kalitesinden de kaynaklanıyor olabilir ya da o sistemin onlara vermiş olduğu duygusal kültürün bir getirisi de olabilir. Ama öyle bir sıkıntı var.

Ancak o sizin şahsi tecrübeniz. Turn-over ratelere, yani bir kişinin o şirkette ne kadar süre kaldığına bakmak lazım. Bu size gerçekten bir şirketin ne kadar kurumsal olduğunu ya da çalışanların o şirketten ayrılmak isteyip istemediğini gösterir.

Büyük örgütlenmeler hantallığı getirmiyor mu? Günümüzde küçük ve orta ölçekli firmaların daha aktif, daha çabuk hareket eden dinamik bir yapıya sahip olduklarını düşünüyorum ben. Mesela Amerika'da çok büyük firmalar batmaya başladı; Avrupa'da da hakeza. Küçük ve dinamik bir organizasyonun daha iyi olacağını düşünüyorum hızlı olmak anlamında?

O biraz da yapacağınız işle alakalı. Büyük olmanın şu avantajı var: Ölçek ekonomisini uygulayarak birim maliyetini düşürüyorsunuz. Yani çok fazla üret-

tiğiniz için birim maliyet düşüyor ve belli bir süre sonra size rakip kalmıyor piyasada. Mesela Şişecam bildiğim kadarıyla dünyanın üçüncü büyük düz cam üreticisi. Dünyanın birçok yerinde fabrika açıp küresel bir oyuncu haline geldi. İstedığınız kadar dinamik olun, siz küçük bir organizasyonla düzcam işinde Şişecam'la rekabet edemezsiniz. Şişecam da istediği kadar hantal olsun, sonuçta çok ciddi bir ağırlığı var, ölçek büyüdükçe birim maliyet azalıyor. Ama özel bir ürün tasarımınız vardır. Mesela tişört işine girip çok farklı şeyler üretmişsinizdir -çekmez tişört, güneş ışığını süzen tişört vs.-, o zaman onu küçük bir örgütle satabilirsiniz. Ama temel ürünlerde rekabete giremezsiniz. Büyük örgütlerin rekabet gücü ölçeğinden gelir. Yani çelik işinde mesela şu anda dünyada ArcelorMittal gibi birkaç tane dev var. Çelik işine istediğiniz kadar küçük ve hızlı girin, hiç şansınız yok.

Piyasaya girmek için fark yaratmak gerek. Var olan bir ürünün üzerine farklı özellikler eklemek lazım. Aksi takdirde, dediğiniz gibi, kalıplaşmış ürünlerle piyasaya sonradan giremiyoruz. Çünkü onların bir ismi oluyor, öyle değil mi?

Bunu söylediğiniz iyi oldu. Piyasaya girmenin iki yolu var: Ya büyük bir sermaye ile doğrudan büyük gireceksiniz. Mesela çelik işine başka türlü giremezsiniz. Ya da mesela Türkiye'deki medyayı ele alalım. Diyelim ki bir gazete kurmak istediniz, ama eğer küçükseniz sektöre giremezsiniz. Neden? Çünkü dağıtım ağına sokmazlar sizi, dağıtım ağına oligopol bir yapı var. Ya Doğan, Akşam grubunun dağıtım ağını kullanmanız gerekiyor ya da Sabah grubunun. Diyelim ki sizin daha bağımsız, çok da güzel bir içeriğiniz var, ürün de farklı; piyasaya giremezsiniz, sokmazlar çünkü. Bu nedenle gazeteniz müşteriye ulaşamaz. Büyüklerin büyük olmasının sebeplerinden biri de zaten bu. Diyelim ki girdiniz, o zaman sizi satın alırlar. Diyelim ki satmadınız, o zaman ürünün fiyatını uzun süre indirerek sizi batırırlar. Yani piyasanın oligopol olması sayesinde kazanıyor o büyükler, farklı ürün ürettikleri için değil.

Mesela size P&G'den ACE'yi örnek vereyim. ACE'yi bilmeyeniniz yoktur herhalde. Ayşe Teyze'den dolayı. ACE'nin beyazlatma özelliği hipokloritten gelir. Çok standart bir kimyasal beyazlatıcıdır, herkes alabilir hipoklorit üreticilerinden. Ama ACE alıyor onu, kokusunu biraz değiştirip "bahar kokulu" diyor, bir de "benimkisi daha iyi temizler" diye bol bol reklam yapıyor. Aynı hipokloriti piyasanın üç katına size satıyor. Bunu bilen kimyacılar diyorlar ki, biz de aynı yerden alıp ürünü üçte bir fiyatına satalım, bu işte kâr etmek var. ACE grubunda çalıştığım için biliyorum; P&G, piyasaya yeni girenleri izliyor, sonra da batırıyor onları. Rakibin pazar payı %4'ün üzerine çıkarsa, hemen fiyatları indiriyor. Mesela bir süre kampanya yapıp üç tanesini bir tane fiyatına veriyor. Herkes gidip ACE'yi alıyor, öbürünün malları elinde kalıyor. Bu tip şeyler sıkça yaşanıyor.

Var olan ürünü demode ederek yeni bir şey yapmalıyız.

Onu kanala sokup müşteriye ulaştırman lazım. Ama tabii son zamanlarda internet çok büyük açılım sağladı. Artık dünyanın neresinde ne var, her şeyi görüyorsun. Ürettiğin orijinal bir şeyi satmada internet belli bir avantaj sağlıyor. Orada çok daha ucuza ürününü son kullanıcıya ulaştırabiliyorsun. Bu daha tam oturmadı, zamanla iyice oturacak. Orada da araçlar ortadan kalkıyor. Yani nasıl ki örgütlerde orta kademe yönetimi bilgisayardaki gelişmeler neticesinde ortadan kalkmaya başladıysa, internette de üretici ve tüketici arasındaki araçlar yavaş yavaş ortadan kalkacak. Yani sakın aracı olmayın! Mesela parasını verip Çin'den bir mal getiriyorsun ve burada satmaya kalkıyorsun; doların fiyatı fırlarsa mallar elinde kalır? Mesela bir notebook bilgisayar alacağım, bir Amerika fiyatına bakarım bir de Türkiye fiyatına. Bilgisayar markası Sony VAIO'da yarı yarıya fiyat farkı var. Bu nedenle Amerika'daki kardeşime "Gönder bana bir tane" diyorum ya da online açık artırma sitesi eBay'den satın alıyorum, kargoyla gönderiyorlar. Sonuçta internette görüyorsun fiyatları, üç aşağı beş yukarı aynı artık. Eskiden çok büyük fiyat farkları vardı, müthiş kârlar vardı aracılıkta... Evet arkadaşlar, isterseniz soru-cevap kısmına geçelim artık.

Diyelim ki orta boy bir işletme çıkıp kendini geliştirdi ve "Örgütsel yapıyı oluştur" dedi. Bunu yapması çok uzun bir süreç gerektirmez mi? O şirketi alt kademesinden üst kademesine kadar tamamen bilmek lazım. Bu bayağı zor değil mi?

Hastaneye gittiğin zaman doktor sana "Şikâyetin ne? Neren ağrıyor?" diye sorar, değil mi? Şikâyetini söylediğinde "İyi o zaman gidip MR çekti, tahlil yaptır vs., sonra bir daha gel" der. Tekrar gittiğinde bu sonuçlara bakıp ona göre bir teşhis koyup tedaviye geçer. Benzer bir süreç örgütler için de geçerli. Örgütlere gittiğimiz zaman eğer bir problem varsa onu teşhis ederiz ve ona göre bir çözüm öneririz. Yoksa kafadan iş yapmayız. Bu süreçte sadece patrona sormayız, çalışanlara da sorarız. "Bunun için o örgütü tanımak gerekiyor mu?" diye sorarsan, hayır gerekmiyor. Zaten senin orada sorman gereken şeyler belli. Mesela doktora gittiğinde doktor seni tanımak için annenle baban ne iş yapar ya da hangi okulları okudun diye sormuyor, değil mi? Muayene edip belli testler istiyor, ona göre de ilaç veriyor. Bizde de durum çok farklı değil. Baştan aşağı örgütü bilmene gerek yok. Ama eğer "Şirketi büyüt" diye bir teklif gelirse, o başka bir şey. O zaman tabii daha detaylı işe girmen lazım. Bunlar zaten bir-iki günlük işler değil; nereden başlasan hiçbir örgütle ilgili proje üç aydan kısa sürmez, zaman alır. Mutlaka bir tanıma süreci, bir analiz süreci olacaktır.

Bu yeni organizasyon tarzları, insanı yönetmekten çok işi ya da projeyi yönetmeye odaklı. Bu yeni iş modelleriyle ilgili olarak hem kamuda hem de

özel sektörde bizzat yaşadığınız canlı örnekleri bizimle paylaşırsanız kafamızda konu biraz daha şekillenebilir.

Mesela size P&G örneğini anlatayım. P&G eskiden Dürüst ailesinindi. Alo Mintax'ı duydunuz mu? Bir zamanlar alanında pazar payının %60'ına sahip bir şirketti Türkiye'de. Kapalı ekonomide ülkede kalifiye eleman da olmadığı için mesela toz deterjan yapmayı bilen yoktu. Deterjanın toz haline getirilmesi özel bir süreç gerektirir. Bir çamur yapılır, sonra kuleden aşağıya doğru ısıtılarak o hale getirilir. Tablet ya da jel deterjandan aslında bir farkı yok; ama hanımlar bu şekilde daha çok temizleyeceğini düşünüyorlar herhalde ki ürün tutuyor. Dünyada da öyle, sadece bizde değil. Bunu yapabilen Türkiye'de çok az üretici vardı. Bunlardan birisi de Alo Mintax'tı. Reklâmı da iyi yaptığı için %60 pazar payına sahipti. P&G, Türkiye'nin gelişeceğini düşündüğü için piyasaya girmek istiyor. Piyasaya girmenin de stratejileri vardır, ya kendi başınıza girersiniz ya da yerel bir oyuncuyu satın alıp girersiniz. P&G yerel bir oyuncuyu alıp girmeyi daha uygun buluyor. Alo Mintax'a yarı yarıya ortaklık teklif ediyor. Mintax seviniyor, yarı yarıya ortak olacak bu alandaki dünya deviyle. Aslında en büyük hata bu. Çünkü davul bile dengi dengine. Sonuçta P&G Alo Mintax'ın yarısını alıyor. Diyelim ki 50 milyon dolar veriyor o günün parasıyla ki bu, büyük para. Tabii Dürüst ailesi zengin. Hangi gazeteyi açsanız aileden birilerinin haberini görüyorsunuz. Sonra P&G piyasayı öğreniyor, pazarı görüyor. Zaten bildiği, bütün dünyada yaptığı iş. "Hadi" diyor, "sermaye arttıralım. Yatırım yapmamız, teknoloji yenilememiz lazım". 50 milyon dolarlık yatırım teklif ediyor. Dürüst ailesi "Bende böyle bir para yok ki" diyor. Bunun üzerine P&G "İyi o zaman, ben sana bir 50 milyon daha vereyim, sen ortaklıktan çekil" diyor. Dürüst ailesinin bu kadar büyük miktarda parası yok; ya çekilmeyi kabul edecek ya da para bulacak. Ve sonuçta ortaklıktan çekilmek zorunda kalıyor. Böylece P&G ikinci parçayı da alıyor ve %100 Amerikan şirketi haline geliyor. O zamanlar cirosu herhalde taş çatlasa 50 milyon dolar civarındadır. Ben 1999 yılında P&G'den ayrılırken cirosu 650 milyon dolara ulaşmıştı. Yani dört-beş yılda, belki biraz daha fazla zamanda cirosunu inanılmaz artırdı; Türkiye'deki yerel oyunculara karşı çok hızlı bir şekilde üstünlük sağladı.

Burada P&G'deki örgütsel dönüşüm bence önemli. Çünkü örgütle ilgili işler çok karışıktır. Örgütlere iyice analiz yapılmadan dokunmamak gerekir. Bir şey çalışıyorsa, bırak çalışsın, dokunma. Dokunduğun zaman genelde doğru yere dokunmazsın, o yüzden de çok büyük işler gelir başına.

P&G'ye ilk gittiğimizde "Tipik Türk organizasyonu işte" dedik. Mesela bir hat var, diyelim ki Alo üretim hattı. Orada makineler var. En önemli makinenin de operatörü Ahmet Usta. Öyle bir adam ki makineyi kullanıyor, gerçekten her şeyiyle biliyor ve adam gidince makine duruyor. Çünkü kullanamıyor başka kimse. Fabrika çalışanları Ahmet Ustayı "müthiş bir adam" diye övüyor; gerçekten bir kahraman, bir efsane olmuş... Bir gün Hollandalı bir müdür geldi fabrikanın başına. Beni de çok sevdi ve fabrika müdür yardımcısı yaptı. Ondan sonra dedi

ki, "Biz bu örgütü değiştireceğiz, burası böyle gitmez?. Bana "Üretim bölümlerinde kahramanlar olur, bunları bul getir bana" dedi. Ben de kahramanları topluyorum herhalde ödül filan verecek diyerek. "Hepsini işten atın" dedi Hollandalı müdür. Şaşırıktık hepimiz, "Fabrika batar, ne yapıyorsunuz?" dedik. "Bir şey olmaz, siz atın" dedi. Gerçekten tazminatlarını verip bunları işten attı. Ve hiçbir şey de olmadı. Yerlerine iyi üniversitelerden çok üst düzey mühendisler alındı ve onlarla birlikte yeni süreç başlatıldı. Onlara matriks organizasyon sistemine dayanan özel bir kültür verildi. Eski çalışanların çoğu klasik iş modelinde çalışabilecek insanlar, matriks çalışma sistemine giremiyorlar. Aynı anda iki yöneticiye sorumlu olmayı yapamıyorlar, rapor etmeyi anlayamıyorlar mesela. Eskiden müdür olan birini proje lideri yaptın diyelim, müdürlüğünün gitmesini rütbe kaybı olarak görüyor. Yani yapı çok farklı. Eskiden P&G'de on bir kademe vardı, bunlar dörde indirildi. Yani bayağı operasyon yaptık. Ama şu an itibariyle P&G Türkiye'nin en fazla çalışılmak istenen şirketi.

P&G gerçekten iyi bir okuldur, dünyadaki yeni yönetim modellerinin uygulandığı bir okul. Mesela ben oradan ayrıлып Boğaziçi'nde doktora başlamıştım. Doktora bize, şöyle bir yöntem var diye anlatıyorlardı. Ben de hocaya diyordum ki, biz bunu denedik ancak başarısız oldu. Yani düşünün, üniversitede bize yeni yöntem diye anlatılan şeyi biz P&G'de uygulamış ve başarısız olduğunı görmüştük.

Peki, bütün bu organizasyon konusunda düşünmenin rekabetçi üstünlük ile bir bağlantısını kurabilir misiniz?

Tabii birebir ilişkili. Örgütünüzü en mükemmel hale getirdiğiniz zaman zaten kimse sizinle rekabet edemiyor. Ama eğer mükemmel hale getiremiyorsanız, zaten şansınız yok. Rekabet için örgütü mükemmel hale getirmek yeterli mi? Değil. O da ayrı bir konu. Neden? Çünkü örgütler de şirketler de içinde buldukları ekosistemle birlikte var olurlar. Yani siz bir araba fabrikasını Siirt'e kurmaya kalkarsanız, nasıl bir örgüt kurarsanız kurun o fabrika batar. Çünkü Türkiye'de otomobil sektörünün ekosistemi Bursa-Adapazarı bölgesinde oluşmuştur. Otomobil fabrikaları da yapıları gereği tedarikçilerle çalışır, yani her şeyi kendileri üretmez. Tekeri bir yerden alır, camı bir yerden alır, motoru bir yerden, pistonu bir yerden. Onlar etrafınızda olmak zorunda, yoksa iş kuramazsınız. Böyle bir girişim olmuştu hatırlarsınız bundan beş-altı, belki daha fazla yıl önce. Bu, olmayacak duaya amin demek gibidir. Doğuda fabrika mezarlığı var; binalar yapılmış, boş duruyor. Çünkü ekosistem önemlidir.

Mesela Arçelik, bir fabrikasını çok uzağa değil, Eskişehir'e kurdu. Ama işletme o kadar büyük bir problem yaşadı ki istediği gibi kalifiye adam bulmakta. Yine Ford fabrikasını Acıbadem'den Gölcük'e taşıdılar, gitmedi birçok insan. Ciddi üretim problemi yaşadı Ford orada. Kalifiye adam götüremedin mi zaten rekabetçiliğin gidiyor. Tasarım boyutunda, kritik süreçlerde eksik kalıyorsunuz.

İlk önce evinin içini toplaman lazım. Yani örgütü mükemmel hale getireceksin. Ama baştan da hatalı bir karar vermeyeceksin. Mesela Karabük Demir Çelik Fabrikası, ne kadar örgütlü olursa olsun, hiçbir zaman kâr edemeyecek bir fabrika. Niye? Çünkü zamanında Ruslar kuruyor burayı. Genelkurmay Başkanı Fevzi Çakmak diyor ki, "Bir top atımı mesafe içeriye kurun fabrikayı ki bombalanmasın?. İyi diyorlar ve altmış küsur kilometre içeriye kuruyorlar fabrikayı. Ama o altmış küsur kilometre, fabrikayı batırıyor. Neden? Çünkü cevher geliyor gemiden limana, içeri altmış kilometre taşıyorsun; demiri elde ediyorsun; bitmiş ürünü altmış kilometre limana geri taşıyıp oradan da dışarıya gönderiyorsun. Bu, inanılmaz bir maliyet. Sonuçta baştan öyle bir karar verilmiş ki ne yaparsan yap kurtaramazsın.

Bir iş kuracaksan eğer, o iş nerede yapılıyorsa orada kuracaksın. Mesela yazılım sektörü Türkiye'de ya Ankara'da olur ya da İstanbul'da, başka bir yerde olmaz. Bu sektör bir şekilde dengelendi. İzmir'deki üniversiteden mezunsan da bu iki şehirden birine geleceksin. Orada inat edip duruyorsan, olabilir, donkişottuk yapabilirsin... Finans alanında çalışıyorsan İstanbul'a geleceksin, başka hiç şansın yok. Belli sektörler belli yerlerde yoğunlaşmış durumda.

Hatta bazı sektörlerde semtler artık ön plana çıkıyor.

Biz buna "kümelenme/cluster" diyoruz. Yani sizin alanınız neyse orada olmanız lazım.

Yalova denedi. Mesela Yalova'da bilgisayarlarla ilgili yazılım stantları yapıldı. Gerçek anlamda bir destek verilse, orada da kümelenme sağlanamaz mı? Mesela Kiptaş, Başakşehir'de anlamlı bir yer yaptı. Aynı şey sektörel bazda belli bölgelerde yapılabilir mi?

Olabilir, ancak risk yüksek. Bir sektör sıfırdan oluşturulabilir mi? Oluşturulabilir, ama ciddi dış destek gerekir. O yüzden biz pek tavsiye etmeyiz. Çok büyük para harcarsın, boşa gidebilir. Bunun çok örneği var. Türkiye'de mesela şu anda 200'ün üzerinde organize sanayi sitesi var; bunların 60 kadarı aktif, diğerleri bina yatırımı olarak kalmış durumda. Çünkü her milletvekili kendi memleketine sanayi gelsin istemiş, Meclisten bütçe geçirmiş ve binaları yaptırmış. Ama kimse gidip orada üretim yapmamış. Çünkü üretimin başka kıstasları var. O yüzden bir bölgede bir şey yapılması isteniyorsa, en uygun işi bulup yapmak önemli. Bizi mesela 2004 yılında Adıyaman'dan çağırdılar. "Biz burada bir sektörü geliştirmek istiyoruz, ne yapalım?" diye sordular. Analiz yaptık ve dedik ki "Burada en iyi hazır giyim olur". İki sene içerisinde 70 tane yeni fabrika açıldı ve 5.500 tane yeni istihdam sağlandı. Ama tabii onun altyapısı vardı. Mesela Urfa'da da sordular bize; orada bunu yapmayın, dedik. Çünkü daha önce yapmaya kalkışmışlar Urfa'da, çok da büyük bir fabrika kurmuşlar, ama batmış. Çün-

kü hazır giyim sektöründe hanımlar ağırlıklı çalışıyorlar; ancak Urfa'da kimse fabrikaya eşlerini göndermiyormuş kültürün etkisiyle. Ama Adıyaman öyle değil, orada bu iş tuttu.

Bizim bir derneğimiz var, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK). Biz burada Türkiye'nin rekabetçiliğiyle ilgileniyoruz. Mesela bizim önerimiz şu: Türkiye'de şehirtli nüfus çok arttı, %70'lerin üzerine çıktı. Bu, dünyada da böyle. Dünyada ilk defa 2007'de şehirde yaşayanların sayısı köyde yaşayanları aştı. Kırsal bölgelerden şehirlere akış dünyada da Türkiye'de de devam edecek. Türkiye'de bir %15 civarında nüfus daha şehre gelecek. Ondan sonra ne olacak? Şehirler birbirleriyle rekabete girişecekler. Dünyada da durum böyle. Biraz önce dedik ki şirketler rekabet ediyor, ama aslında ekosisteme bağlı bu. O ekosistem de bir coğrafyada, şehrin bir yerinde. Doğal olarak şehirler rekabet ediyorlar. Her şehir kendi stratejisini belirlemek zorunda. Ne ile rekabet edecek? Mesela Londra dediğiniz zaman akla finans gelir. New York da öyle. Bu iş buralarda oturmuş artık. Ama İstanbul dediğiniz zaman ortada henüz bir şey yok, ne olacağı muallâkta. Turizm mi olacak, yoksa finans mı? Finans çok ciddi söyleniyor ama bu alanda İstanbul küresel bir oyuncu değil. Olabilmesi için çok farklı işlerin yapılması lazım. Ama ileride belki bu alanda bölgesel bir oyuncu haline gelebilir. Tabii Türkiye'nin en büyük sorunu, her şeyi İstanbul'a yığmış olması. Sanayi burada. Türkiye'nin üçte bir üretimi burada yapılıyor. URAK bünyesinde "İller arası rekabetçilik endeksi" diye bir şey hazırladık. Belli kriterlere göre seksen bir ilimizin rekabetçilik sıralamasını belirledik. İstanbul açık ara birinci. Dedik ki şu haliyle bu iyi. Neden? Çünkü bizim de bir metropoliten alanımız var dünyada. Dünyada da üretimler, ağırlıklı olarak metropoliten alanlarda yani Tokyo'da, Londra'da, New York'ta, Paris'te yapılıyor. Bizim de böyle bir yerimizin olması iyi bir şey. Kötü olan ise ikinci bir metropoliten alanımızın daha olmaması nedeniyle herkesin buraya gelmesi ve gelmeye devam edecek olması. Bunu nasıl çözeceğiz? Bizim önerimiz, Türkiye'de İstanbul gibi dört-beş tane daha metropoliten alanın belirlenip öne çıkarılması ve nüfusun sadece İstanbul'da değil, bu dört-beş alanda yayılmasının sağlanması.

Mesela Amerika'nın New York gibi beş-altı tane metropoliten alanı var Chicago, Los Angeles vs. Üretim büyük oranda bu metropoliten alanlarda yapılıyor ve kalifiye nüfus da orada yaşıyor. Bizim bunu yapmamız lazım. Tabii gördüğünüz gibi, rekabet çok karmaşık bir konu. Biz bugün mikro rekabeti konuştuk. Mikro seviyede örgütü iyi kurmak gerek. Ama makroya geldiğiniz zaman ekosistem devreye giriyor, şehirler devreye giriyor. Şimdi mesela İstanbul'da bir çalışan ortalama iki saatini yolda geçiriyor. Kalifiye adamın iki saatini çöpe atın mı bitti. Hiçbir şekilde başa rekabet edemezsiniz.

Peki, bu Türkiye'de çalışma şekillerinde değişikliğe yol açacak mı? Home-office, Türkiye'de yaygın değil şu anda.

Yaygın değil ama olacak. Mesela cep telefonunun en hızlı yayıldığı ülkelerden biri Türkiye. Hiç kimse bu kadar yayılacağını tahmin etmiyordu. Bu trafik probleminden dolayı bazı kişiler en azından “geç kalıyorum” demek için cep telefonu aldı. Home-office olacaktır. Ama buradaki temel konu fiberoptik kabloların kalitesi ve etkinliği.

Home-office çalışma biçimiyle verimlilik artıyor, değil mi?

İşe göre değişir o. Yani tasarım yapıyorsan evde yapmak daha iyi olabilir. Ama mutlaka fiziksel olarak gitmen gereken işler olacaktır. Özellikle bizim için çok büyük bir avantaj olacağını tahmin ediyorum; ama dediğim gibi, bu sefer de başka şeyler devreye giriyor. Home-office ilerleyince senin evinde mesela sakin çalışıyor olabilmen lazım. Orada bir gürültü varsa, evleriniz incecik duvardan yapılmışsa, çocuklarınız ağlıyorsa, bu sefer konsantre olamazsın işe.

Günümüz işletmelerinde çağa ayak uydurmak için ne gibi değişimler olmalı?

Genelde Amerika kaynaklı olarak “bilmem ne yönetim gurusu” deyip size birçok şey öğretilir. Bunlara hep mesafeli yaklaşmak lazım. Bizde nasıl ki mankenler ve futbolcular popülerdir, Amerika’da da yönetim guruları çok popülerdir ve çok para kazanırlar. O yüzden de iyi beyinler yönetim gurusu olmak isterler Amerika’da; herkes bir kitap yazar. şöyle yönetin, şöyle pazarlayın, şöyle satın diye. “En iyi 10 yöntem” gibi hap çözümler sunan kitaplar vardır. Yüzlerce kitap çıkar her yıl bu konuda. Bunların %99’u çöptür aslında. Size müthiş bir fikir gibi gelir; ama onu uygulayayım derken şirketi mahvedersiniz. Çünkü örgütün yapısını iyi bilmek lazım. Ana değişkenler nelerdir, yardımcı değişkenler hangileridir? Hangisine dokunursam az zarar veririm, hangisine dokunursam toptan batırırım? Bunları da çok iyi bilmek lazım.

Geçenlerde bir dergide IBM-Türk’ün işten çıkarılan genel müdürü ile bir röportaj vardı. “Bir şey yaptım beni işten attılar” diyor ve yaptığı şeyin de doğru olduğuna inanıyor. Yaptığı şey şu: Şirketin kuruluş yıldönümünde bir ödül töreni yapıyor ve o da ödül veriyor çalışanlara. Bu arada sorular geliyor, maaşımıza zam gelecek mi tarzında. O da diyor ki, “Çok başarılı oldunuz, o yüzden ben maaşlarınızın artırılması için elimden geleni yapacağım.” Yani umuma açık bir yerde maaşla ilgili bir söz veriyor ve işten atılıyor ertesi gün. Şimdi P&G’de çalışmış biri olarak biliyorum ki bu gerçekten işten atılma sebebidir. Çünkü örgütlerde motivasyon teorisini bilmelisiniz. Hijyen faktör olarak görülen maaş, insanları motive etmez, demotive eder. Bu ne demek? Aynı işi yapan iki kişi eğer birbirlerinin ne maaş aldıklarını bilmiyorlarsa gül gibi geçinip giderler, çok da güzel çalışırlar. Ama diyelim ki birbirlerinin ne maaş aldığını öğrendiler. Mesela sen 2.000 TL alıyorsun, ben de 2.050 TL alıyorum. Yani 50 lira fazla

alıyorum senden, ama aynı işi yapıyoruz. Sen öyle bir motivasyon kaybına uğrarsın ki “Ya, aynı işi yapıyoruz, bu adam benden nasıl fazla alır?” dersin. Hem kendi performansın düşer hem de örgütü bozmaya başlarsın. Düşman olursun bunu yapanlara ve örgüte çok büyük zarar vermeye başlarsın. Bunu açık da söylemezsin, farklı yerlerde eleştirmeye başlarsın, sabote etmeye kadar gider bu iş. Biz buna hijyen faktörü diyoruz. P&G’ye ilk girdiğimizde dediler ki, “Herkesin maaşını sadece kendisi ve bir de âmiri bilir, o kadar. Başka birinin bir şekilde senin maaşını bildiğini öğrenirsek ikinizi de işten atarız.? Bu kadar nettir. O yüzden kimse birbirinin maaşını bilmezdi.

Yöneticilerin şartların iyileştirilmesi ve imkânların artırılması konusunda belki söz demeyelim ama bir temennide veya yarı taahhütte bulunmasının neresi yanlış?

Amerikalıların yapısını bildiğim için söylüyorum. Zaten her sene minimum altı ayda bir üst yöneticinizle maaşınız ile performansınız hakkında konuşuyorsunuz ve orada bir pazarlık yapıyorsunuz. Bunun süreci bellidir, o pazarlık orada yapılır ve biter. Orada âmirin sana ne verebileceğini söyler, sen de makul olanı söylersin. Bunun dışında bu iş açık yapılmaz. Kural kesin ve hassastır. Maaş ortalıkta konuşulmaya başlandığında örgütsel motivasyon riske girer, iş laçkalaşmaya başlar. Dediğim gibi bunun cezası çok ağırdır, atarlar şirketten. Ben buna bizzat şahit oldum P&G’de.

Türkiye’de ortaklık yapısına göre örgütler var mesela. Orada bütün herkes şirkete ortaktır, ama böyle modeller büyümüyor. İnsanın doğasıyla ilgili bir şey bu. Bir de tabii ki bizim şu anda yetiştiğimiz kültürle ilgili. Yani herkesin filozof olduğu bir ortamda öyle bir şirket kurarsın, “Para nedir ki, ne olacak?” Mühim olan insanlık tarzında bir şeyler söylenir. Ama şirket büyüdüğünde herkes daha çok almak isteyeceği için bu tür örgütler uzun ömürlü olamaz. Ama mesela Türkiye’de biraz önce örneği verdik. Bizim patronlar para kazanınca ne yapıyor? İlk önce Mercedes alıyor, hava atacak ya. Daha doğru dürüst işçilerinin maaşlarını veremiyor ama bütün parayı Mercedes’e yatırıyor. Şu an yapımız bu.

Kapitalist sistemin temelinde maliyetleri düşürmek var ve oynanan şey aslında insanları sömürmek. Çin, bugün bunun en güzel örneğini tüm dünyaya gösteriyor maalesef, bir-iki neslini harcayarak.

Öyle, feda ediyor.

Ama Amerikan modelinde sinir uçlarının güçlü olması gerekir. Bu örgütlerin en alt kademelerindeki kalifiye insan gücünün derinleşmesi ile bir şekilde şirkete maddi olarak bağlıyorlar. Bu yapı büyüyecek bir modeli de beraberinde getiriyor. Şirketi dağıtmıyor, hisse senetleriyle ya da ileriki za-

manlarda alınacak paylarla herkesi elde tutmaya çalışılıyor. Ancak Türkiye’de zannediyorum böyle bir modelde çalışan çok kimse yok. Yani Türkiye paylaşmayı bilmiyor.

Doğru.

Şimdi iletişim ya da proje yönetimi tamam; ama paylaşma, kültürle ilgili ayrı bir konu. Dürüstçe söylemek gerekirse, doğru düzgün model uygulayıp da ülkede paylaşmayı göze alan bir örgüt yok. Sosyal paylaşım var, ama maddi paylaşım yok.

Öyle modeller aslında önemli. Örnekleri var dünyada. Mesela 2000’lerde bir örnek görmüş ve modeli incelemiştım. Bir çocuk bir şirket kuruyor, şirketin tek varlığı web sitesi. Sitede diyelim ki bir şeyler satacak. Ama çok akıllıca bir yöntem buluyor. Şirketin hisselerini bir milyona bölüp kendine %10’unu alıyor, %10’luk bir diğer kısmını ise tutuyor. Geriye kalan %80’i isteyene bedava dağıtıyor. Ama her birine bir tane veriyor. Sonuçta, aşağı-yukarı bu şirketin 10 bin tane ortağı oluyor. O şirkete ortak olanlar ne yapacaklar? Web sitesine bakacaklar, bugün satışlar nasıl diye... Girmeye başlayınca hit artıyor. Her gün en az 10 bin tane kişi giriyor. Sitenin sahibi bu kadar ziyaretçi var diyerek reklâm alıyor. Nasdaq’da belli bir süre sonra şirketi halka açıyor. Başarılı bir model.

Değişik modeller kurulabilir, mesela çok ortaklı modeller... Konya’da çok ortaklı holding kültürü var ve bir şekilde bu model çalışıyor. 28 Şubat sürecinde çok dezenformasyon yapıldı ama sonuçta İttifak Holding bütün bunlara rağmen ayakta kaldı. İttifak Holding’in 20 bin civarında ortağı varmış ve onların hepsi Konyalı imiş. Hepsi birbirini bilen insanlarmış. Sonuçta toplanan parayla inşaat şirketi ve tarım makinesi şirketi kuruyorlar. O bölgenin ihtiyacı olan işleri kuruyorlar. Bu sistem çalışıyor. Sonra kâr payı dağıtıyorlar. Aslında dediğin gibi şeffaf bir sistem kurulursa olabilir. Şeffaflık önemli. Çünkü o zaman kimşenin itiraz edeceği bir şey kalmaz. İkincisi, kuralların baştan çok net belirlenmesi lazım; hangi durumlarda nasıl karar mekanizması çalışacak, kim karar verici olacak vs.

P&G’de şöyle bir uygulama vardı. Beş sene kalırsan ondan sonraki her sene için şirket hissesi veriliyor. Ama satamıyorsun, emekli olana kadar tutuyorsun. Öylece şirkete bağlıyor seni, şirkete ortak yapıyor. Bu, avukatlık ve danışmanlık şirketlerinde zaten standart bir süreçtir. Çünkü kişilerin öne çıktığı bu şirketler kalifiye adamı bünyesinde tutmak için ortaklık vermek zorundadır. Giderken yanında müşterileri de götürürsün, bir de zaten sana iyi bir yatırım yapmıştır şirket. Belirli bir süre profesyonel olarak çalışırsın, ama belli bir aşamadan sonra o şirketten ayrılmaman için (ki bu, şirkete zarar verir) şirketin bunu yapması lazım. O yüzden sana ortaklık önerir şirket. Uzmanlığın öne çıktığı yerlerde bu durum kaçınılmaz.

Berberlerde çırak, kalfalıktan ustalığa döndüğü zaman eline para geçer. Artık hareket imkânı da arttığı için ustalar onu çok bekletmeden hemen bir ev satın alması konusunda zorlarmış.

Dükkân açmasın diye. Bu iyi bir yöntem!

Sonuçta bu iş örgüt işi. Gördüğünüz gibi çok önemli ama bir o kadar da zor. Bu konuda çok eksik var. O yüzden konuya ilginiz varsa hiç düşünmeden bu işlere girin derim size. Çünkü Türkiye’de buna büyük ihtiyaç var. Hem kendimizin hem de ülkemizin rekabetçiliği bununla birebir bağlantılı.

Hizmetkâr Liderlik

İlhami FINDIKÇI

30 Mayıs 2009

Erzurum'un Horasan ilçesinde 1968 yılında doğdum. Dokuz çocuklu bir ailenin yedinci evladıyım. İstanbul'a göç etti ailemiz. Ailede ilk kez yüksek eğitim alma imkânı bendenizde oldu. İnşaat mühendisi olmamızı arzu etti ailemiz ancak olmadık. Bütün inşaat mühendisliklerini sıraladıktan sonra on sekizinci tercihe bir tane de rehberlik ve psikolojik danışmanlık yazmıştık. Sıralamayı karıştırdığımız için elimizde iyi bir puanla en son tercihimize düştük. Üniversite sınavına bir daha girmemizi arzu etti çevremizdekiler; fakat babamız o zaman dedi ki "Yok, burayı kazandıysan vardır bir hikmeti". O hikmet sürüyor. Teknik değil, sosyal bir adam olmamız lazımmış. Dolayısıyla o bölümü okuduk ama o dönem itibarıyla hafif geldi ve birincilikle mezun olduk. Sonra İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Bölümü'nde yüksek lisans yaptık. Tez konumuz "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri" idi. Ardından "Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme" başlıklı bir doktora tezi yaztık. Sonra bir yılına burs ile yurtdışına gittik. Burada da organizasyonların kültürlerinin ölçülmesi, belirlenmesi ve aile şirketleri ile ilgili çalışmalar yaptık ve post-doktoradan sonra Tür-



İlhami Fındıkçı, 1988'de İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Bölümü'nde yüksek lisans (1990) ve doktora (1994) yaptı. 1995'te doktora sonrası çalışma için gittiği Londra'daki Hertfordshire Üniversitesi'nde "Kurum Kültürü" konusunda araştırma yaptı; "Cultural Audit" testinin Türkçe versiyonunu hazırlayarak aile şirketlerinde ilk uygulamalarını gerçekleştirdi; "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Eğitim ve Geliştirme" derslerini aldı ve uygulamalara katıldı. 1995-2000 yılları arasında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi'nde "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitimi" (lisans) ve "Yönetim ve Organizasyon" (yüksek lisans) derslerini verdi.

1996'da Eroğlu Şirketler Grubu'nda (Colin's - Loft) başladığı yönetim kurulu üyeliği görevi devam etmektedir. 2004'te Değer Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı şirketini ve 2005'te Değer Ders Evi'ni kurdu.

Köşe yazıları dışında yerli ve yabancı dergilerde 150'den fazla makalesi yayımlandı. Başta aile şirketlerinde yönetim olmak üzere hizmetkâr liderlik, insan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, insanî kriz, yönetim geliştirme, kişisel gelişim, eğitim yönetimi, siyasal iletişim ve benzeri konularda yurtiçinde ve yurtdışında çok sayıda seminer, konferans ve eğitim vermektedir.

kiye'ye döndük. Kara Harp Okulu'nda LAGDEM diye bir merkez var. Liderlik Araştırma Geliştirme Merkezi. Orada askerlik yapma imkânımız oldu.

Takriben altı yıl süren yüksek lisans ve doktora çalışmalarımız esnasında Kültür Koleji'nde çalıştık. Bir dergi yayınlanıyordu *Yaşadıkça Eğitim* adında. Bugün dergi yüzüncü sayıyı aştı. Onun önce çırağı, sonra fotokopi çeken i olduk. Sonra yayın yönetmeni ve yazı işleri müdürü olduk. Genel müdür yardımcılığına kadar çıktık, sonra ayrıldık oradan. Eroğlu Şirketler Grubu'na bağlı Colin's şirketinde yaklaşık on dört yıldır çalışmaktayız. Hem akrabamız hem de holding yönetim kurulu üyesi. Spor giysi üreten bu şirketin dünya üzerinde takriben 7.000 çalışanı var. Dört yıldır da kendimize ait olan Değer Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı şirketinde bir ekiple beraber aile şirketlerine danışmanlık hizmeti vermeye çalışıyoruz. Aile şirketlerinin kurumsallaşması konusunda bir de kitabımız var.

Bugün üzerinde duracağımız konu hizmetkâr liderlik. Bu konuya ve bu konudaki kitabımız *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik'e* girmeden evvel diğer kitaplarımıza kısaca değinmek isterim. Şu ana kadar dört tane kitabımız yayımlandı. Bunlardan bir tanesi doktora tezimizdi. Doktora tezimiz hasbel kader ödül aldı. Hasbel kader diyorum, çünkü "Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme" konusu o zamanlar yeni idi Türkiye'de. Dönemin YÖK Başkanı Prof. Dr. Mehmet Sağlam, kıymet verdi, önemsemi ve kitap olarak basıldı çalışmamız. İkinci kitabımız *İnsan Kaynakları Yönetimi*, üniversitelerin pek çoğunda ders kitabı oldu ve şu anda yedinci baskıyı yapıyor. Üçüncü olarak *Yaşadıkça Eğitim* başlıklı makale ağırlıklı bir kitabımız var; daha önce çıkmış yazılarımızın bir kısmını ve kitaba özel yazılmış bazı yazıları içeriyor. Son kitabımız *Aile Şirketleri* hakikaten sevildi ve dördüncü baskıya girmek üzere.

"Bu kitapların ortak bir özelliği nedir?" diye geçenlerde bir canlı yayında soru soruldu; "İnsanların hoşuna gitti" dedik. Çok kitap yazılıyor, çok yazar var. Hepsine saygı duyuyorum. Ama günümüzde okumamak, böyle seminerlere ve konferanslara gitmemek için sebepler çok. Günümüz bilgi toplumunun insanın zihinsel süreçlerini bir yerden bir yere getirmemesi için çok sebep var. Reklâmlar "Çok düşünme, al" diyor. Filmler "Çok düşünme, bak buradaki hayat biçimini al, uygula, aynen sen ol. Sen onun gibisin, o da senin gibi" diyor. Haberler diyor ki "Sen kendini unut, bak ne oluyor memlekette ve dünyada". Ürünler diyor ki "Benim rengim, markam, biçimim, boyutum". Hocalar diyor ki "Benim fikrime gel, benim dediğim ol". Siyasiler diyor ki, "bizim partiyi unutmayın, oy rica ediyorum". Başkanlar diyor ki "Ben, ben". Herkes kendi benini, teknik anlamda egosunu size pazarlamaya çalışıyor. Olması gerekenden çok daha fazla şişmiş egolar; öylesine şişmiş ki başka bir şeyi, eşyayı, dünyayı ve varlıklar âlemini görmemize engel oluyor. Dünyayı görmemize, kendimizi tanımamıza ve varlıklar âlemindeki yerimizi nokta olarak belirlememize bütün bunlar en-

gel. Şimdi ben, beni görmeye bu kadar engelle karşı karşıya olunca, sizi göremiyorum. Kendimden bîhaberim, dolayısıyla hayat böyle sürüp gidiyor. Biz, biz olmamak, kendimiz olmamak üzere adeta yapılandırılıyor. Yani eğitim süreci boyunca, belki ailedeki yetiştirme süreci boyunca hep bir başkası olmaya, hep bir maske takmaya çalışıyoruz. İngilizcede kişilik anlamında kullanılan *personality* kelimesi, eski Yunancadaki *personadan* geliyor. Maske anlamında; yani herkes yüzüne bir maske takıp, ne ise o değil, ne olması arzu ediliyorsa o olmanın derdinde. Bizatihi biz olmamızdan ziyade, ne olmamız isteniyorsa o olmaya çalışıyoruz. Bir siyasi parti ona oy vermemizi istiyor. Bir hoca ona talebe olmamızı istiyor. Yani herkes bir şey olmamızı istiyor. Tamam da ben ne zaman kendim olacağım azimim? Bırakın ben, ben olarak şu hayat sahnesinde yer alayım. Tamam, birilerinden etkileneyim, alayım, vereyim; ama ben ne zaman ben olacağım? Çünkü ben, ben olmayı başarabilirsem eğer benden çıkabilirim. Bu biraz tasavvuf alanına giriyor. Eğer ben, beni bilirsem, aslında bir şey olmadığımı, bir hiç olduğumu, sıfır noktası olduğumu fark ederim.

İşte bu duygular, bu düşünceler içerisinde iken, Türkiye Genç İş Adamları Derneği (TÜGİAD)'nin başkan yardımcısı olarak heyetimizle beraber Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ı ziyarete gittik. "Bizim kültürümüzü de içeren liderlikle ilgili bir şeyler yazılmasında fayda var" dedi. O dönemde çok ilginçtir, yönetim gurusu Peter Drucker'ın bir kitabı çıkmıştı. Çok eleştiri oldu o kitapla ilgili, "Efendim, biz okuyoruz, okuyoruz ama oradaki örnekler bize uymuyor" diye. Biz Başbakan'ın sözünü çok kıymetli gördük. Nicedir liderlikle ilgili bir birikimimiz, yazmak istediğimiz şeyler vardı zaten. Sanki Başbakan kuvveden fiile çıkmasına sebep oldu.

Bugünkü sohbetimizin konusu olan son kitabımız *Hizmetkâr Liderlik* ile takriben üç yıl uğraştık. Şu sorulara cevap bulmaya çalıştık. Liderlik nedir, ne değildir? Tarih boyunca liderlikle ilgili söylem nedir? Liderliğin yönetim ve yöneticilikten farkı nedir? Çağlar boyunca liderlik konusunda nasıl bir algılama farklılığı olmuştur? Yani ilk insanlarda liderlik, tarım toplumunda liderlik, sanayi toplumunda liderlik ve nihayet sanayi sonrasında liderlik nasıl algılanmış, nasıl uygulanmıştır? Kitabın ortalarına geldiğimizde yeni bir şey fark ettik. Fark ettik ki biz, aslında gönlünü insanlara kaptırmış bir kişiliğin peşindeyiz. Fark ettik ki biz, kendini hiç görenin, insanları ve insanlığı, belki de onu var edeni hep ve bütün görenin peşindeyiz. Fark ettik ki biz, "Efendim bütün insanlar benim içindir, ben liderim, ben yöneticiyim, her şey bana dönsün? diyen bir tipin değil; "Ben insanlar içinim, insanlara nasıl katkıda bulunabilirim, insanlara ne sunabilirim? diyen bir gönül adamının peşindeyiz. Fark ettik ki biz, aslında şu varlıklar âleminde kendinden ve kendi yerinden haberli, egosuyla başa çıkmış, kendiyi savaştığını yani cihad-ı ekberi en üst düzeyde gerçekleştirebilmiş bir kişilikle ilgiliz. Lider olarak onu arıyoruz, onun peşindeyiz. O zaman kim bu?

Nasıl bir lider? Modern liderlik yaklaşımları içerisinde, Amerika'da *servant leadership* yani hizmetkâr liderlik diye bir söylem var. Hem Amerika'da hem de Japonya'da eş zamanlı ve çok yoğun bir şekilde bu konu tartışılıyor, çalışılıyor. Allah'tan oralarda var da, biz de onları kaynak gösterdik” Günümüzün arzu ettiği liderlik tipinin, esasen kendini diğer insanlara hasretmiş, bir adanmış kişilik olduğunu sekiz yüz sayfa boyunca döne dolaşa, atlaya zıplaya söylemeye çalıştık. Eğer bir cümle ile özetlemek gerekirse liderlik, siz kendinizi aşağıda tutabildiğiniz ve hedef kitlenizi kendi üzerinizde gördüğünüz sürece ihtiyaç duyulan ve gönülden olan bir liderliktir.

Psikoloji ve davranış bilimleri, meseleyi zihinsel süreçler itibarıyla üç temel ayak üzerine oturtur. Bunlardan bir tanesi IQ. Soyut zihinsel yetenekler. Kuralların, mantığın, matematiğin, objektifliğin merkezi; akli melekelerin bulunduğu yer. İnsanın hayatta kalması, eserler üretebilmesi, bir yerlere gelmesi, liderlik etmesi, öğrencilik yapması, anne-babalık yapması için bunun belli bir düzeyde olması arzu edilir. Yeterli mi? Hayır. Başka ne lazım? Şöyle dört parmak aşağı ineceksiniz. Bütün bu zihinsel, soyut birikiminizi, potansiyelinizi insanlara taşımanız için iletişim kanalı lazım. Zihinsel bir süreç olarak bu da EQ, yani duygusal zekâdır. Demek ki bir IQ lazım, yani mantık kökenli zihinsel süreçler; bir de EQ lazım, yani duygu kökenli, iletişim odaklı zihinsel süreçler. Uzun zaman insanın bunlarla hayatını en iyi şekilde idame ettirebileceği düşünülürdü, yazıldı, çizildi. Ancak bunun günümüz bilgi toplumu için yeterli olmadığı artık anlaşılıyor. Şimdi ne lazım? Bir karış daha aşağı inelim. Nereye geliyor? Kalbe, gönüle. Gönülünüzün de işin içine katılması lazım. Etik odaklı yahut ahlak odaklı MQ, yani moral zekâ diyoruz buna da.

“Hitler, iyi bir lider midir?” sorusuna, “Fena bir lider değildi” diyebiliriz. Bu üçlü ayak çerçevesinde bir bakalım. IQ'su gelişmiş miydi? Elhak çok gelişmişti. O kadar adamı kısa bir sürede birçok noktaya taşımak ve teknolojik yeniliklerle desteklemek her baba yiğidin harcı değildir. Peki, EQ'su nasıldı? Elini kaldırıp “*Heil Hitler*” işaretiyle kitleleri, milyonları arkasına takabiliyordu. Demek ki iletişim tarafı da güçlüydü. Peki, gönül zekâsı, yani insanların faydası için kendini yok sayma erdemi, insanlar ve insanlık için bir şeyler yapma, onları bir yerlere getirme, yani ahlak odaklı zihinsel potansiyeli nasıldı dersenez, işte orada durup biraz düşünmemiz lazım. İşte günümüzde başarılı bir liderden kasıt, bu üçlü sacayağına oturmuş, hatta gönül tarafındaki yoğunluğunu diğerlerinden biraz daha fazla işlemiş ve bunu potansiyelden performansa geçirmiş bir kişiliktir. Biz buna “hizmetkâr lider” diyoruz.

Çok kitabî, akademik bir boyuta kaçmak istemiyorum ama şu kadarını söyleyeyim: İnsanlar liderliği, önce kişisel özellik yaklaşımı çerçevesinde incelediler. Aristo'dan beri bu var. Kim liderdir? Liderlik özel bir donanımdır, kişiye bahşedilmiştir, bir özelliktir. Bu özellik kişide ya vardır ya da yoktur; varsa o li-

derdir, yoksa geçmiş ola... Sonra yeni bir kuram geliştirildi ve denildi ki, bu özellik yaklaşımı güzel de, doğuştan genetik olarak liderlik özelliği bahsedilen kişilerin bazılarının gerçeklik âleminde, uygulamada davranışlarına bu yansımıyor. O halde aslolan kişilere verilmiş özellikler değil, bunu davranışa dönüştürmektir düşüncesinden hareketle davranışçı ekol çıktı ortaya. Birincisi, yani özellik ekolü "Bu bir yapı işidir, yapıda yoksa geçmiş olsun" derken; ikinci bakış diyor ki, "Bu bir davranış işidir; acayip bir liderlik potansiyeliniz olsa da davranışa, performansa dönüşmemişse, ne yapayım böyle bir liderliği?. Yani ikinci ekol sondan başa gitti; eğer davranışlarda liderlik gösteriliyorsa yapıda liderlik vardır demeye getirdi. Bu, kitabımızda uzun uzun anlatılıyor.

Üçüncü yaklaşımın çıkış noktası şu: Yapı olarak kişide liderlik özellikleri var, kabul; davranış olarak da bunu gösterebiliyor, kabul. Ama her iki özelliği de kendinde bulunduran bazı liderler, bakıyorsunuz ki bazı ortamlarda bunu gösteriyor, bazı ortamlarda göstermiyor. Mesela Osmanlı Devleti parçalandı ve bir geçiş döneminin ardından Gazi Mustafa Kemal Atatürk gibi bir şahsiyet ortaya çıktı. Eğer böyle bir geçiş yaşanmasaydı, bir bitiş ve bir başlangıç olmasaydı, belki o lideri görürdük ama bu tandansta göremeyebilirdik. Demek ki bu üçüncü yaklaşıma göre liderlik, aynı zamanda bir ortam işidir. Ortam ve şartlar müsait olacak ki, liderlik bilinci, potansiyeli ve kişilik özelliği ortaya çıkabil-sin. Buna durumsal yaklaşım diyoruz. Yani liderlik; durumların, ortamların eseri olarak ortaya çıkan özel bir kişilik halidir, bütünüdür.

Üç tane yaklaşım gördük şu ana kadar: Kişisel özellik ve yapısal yaklaşım, davranışçı yaklaşım, durumsal yaklaşım... Bunların dışında bir de modern liderlik yaklaşımları var. Bu kendi içinde çeşitli alt yaklaşımları içeriyor. Çok hap hale getirilmiş olarak size arz edeceğim. Bu yaklaşıma göre liderlik; davranışta farklılıktır, özellikle farklılıktır, durumun ortaya çıkardığı bir farklılıktır. Ama bu henüz daha tanımlayamadığımız bir farklılıklar manzumesidir. Buna "karizma" diyoruz. Karizmatik liderlik nedir? Karizmatik liderlik, mesela -sevelim sevmeyelim, işin siyasetine de girmeyelim- Sayın Başbakan buraya gelse, başbakan olmasının verdiği hususiyetlerin ötesinde, sadece kişiliği bakımından bir davranış değişikliği görülür bizde. Bu etkinin ne olduğunu, nasıl olduğunu, neden olduğunu tam olarak bilemiyoruz. Bilimsel olarak ortaya konmuş değil. Karizma, genel olarak insanları etkileme halidir. Öyle bir etki halidir ki, bazılarına göre karizmatik liderin gözleri çok kuvvetlidir, bazılarına göre ise vücutlarının yaydığı özel bir kimyasal vardır. Bazıları da diyor ki bunlar ortalama insanı aşan bazı melekeler, özel donanımlara sahiptir; bizim gördüğümüzün, duyduğumuzun ötesinde şeyler görürler, duyarlar, hissederler; daha çok öngöründe bulunabilirler, daha çok tahmin yapabilirler. İşte modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olan karizmatik liderlikte, işi doğrudan liderin etkisiyle anlatıyoruz. Lider kitleleri arkasından sürükleyerek etkiler.

Modern liderlik yaklaşımlarından biri de hizmetkâr liderlik. Hizmetkâr liderliğin karizmatik liderlikten farkı şu: Karizmatik liderlik biraz daha etki odaklı iken -ki o etkinin nasıl olduğunu fazla bilmiyoruz-, hizmetkâr liderlikte işin biraz daha tasavvufî bir yönü var. Amerikalılar çok yoğun üzerinde durduklarına göre, onlar tasavvufu biliyor mu, tartışma konusu. Ne kadar biliyorlar, bilmiyorum. Ama onların bir şeyi bildikleri kesin. Bu çalışma yazılmadan önce, yüzlerce eser, yüzlerce makale, yüzlerce liderlikle ilgili yazı okuduk. Üç aşağı beş yukarı birbirini tekrar eden şeyler. Artık yeni bir eğilim var arkadaşlar: Özellik yaklaşımına dayanan liderlik de salt davranışçı ekolle bakan liderlik yaklaşımı da günümüz insanının derdine deva olmuyor. Duruma göre değişen bir liderlik de salt karizmaya dayalı modern liderlik de günümüz insanını tatmin etmekten uzak. Hizmetkâr liderlik, bugün itibarıyla en azından günümüz insanının arzu ettiği ve ona ilaç gibi gelen bir liderlik tarzıdır diye düşünüyoruz.

Bakın neden? Günümüz insanını nasıl tanımlarsınız? IQ'su ve EQ'su gelişmiş; gönül tarafı az gelişmiş; "ben"i fazlaca gelişmiş; ihtiyaçlar hiyerarşisinde yeme, içme, barınma, çoğalma ve cinselliği temsil eden "alt ben"i çok gelişmiş; süper ego diye tabir ettiğimiz "üst ben"i gelişmemiş... Birbirimize kıyıyoruz, bir kesik baş cinayetidir gidiyor. Bakın dün (6 Ekim) mübarek beldenin (İstanbul'un) kurtuluşuydu. Topkapı'da çok güzel bir müze yapıldı, Panorama 1453-Tarih Müzesi... Mutlaka görmelisiniz. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş.'nin başarıyla işlettiği bir müze. Dünyada birkaç tane örneği var. Giriş katta resimlerle İstanbul'un alınması anlatılmış. Üst katta müze kısmını görüyorsunuz. Şöyle bir ortam düşünün, size 16 metre uzaklıkta, 16 metre yarıçaplı yuvarlak bir mekân (360 derece) içindedesiniz. Ve üzerinizde sanki gök kubbe var. Yapma bir gök kubbe, ama "Allah Allah, gündüzün içinde bu aydınlık nereden geliyor?" diyorsunuz. Top sesleriyle, mehteriyle 10 bin tane figür kullanılmış, yanlış hatırlamıyorsam. Resimdeki bir grup asker dikkatimizi çekti. Kafası kazınmış, başının arka tarafında uzun bir tutam saçı var. Cephenin en önündeki bu asker birliğine "serdengeçtiler" deniyor. Serdengeçti ne demek? Ser, kafa demek; yani asker, "Ben bu dava için başımdan geçtim" diyor. Öbürleri miğferlerini giymiş; bu ise nesi varsa, bedeniyle, canıyla orada. Başını da kazınmış, sadece bir tutam saç bırakmış, onu da yuvarlamış ve uzun bırakmış. Niye? Bunlar serdengeçti, ölmeye gelmişler; gelmişler de bir şey istiyorlar: Tam ölürlen yani şahadet şerbetini içerken, düşman askerinin eli bize değmesin, saçımızdan tutup öldürsünler. Çünkü bunlar öncü kuvvet olduğundan çoğu savaş alanında şehit oluyorlar. Başka bir yerimize elleri dokunmasın, onların eli dokunmuş olarak ahirete irtihal etmeyelim diye düşünüyorlar. İstanbul işte böyle fetheadildi. İnsanları bir dava için ikna edecekseniz. O davanın, kaynağını akıldan alması, mantığa dayanması, duyguları içermesi lazım. Ama gönüle inmiyorsa, orada yoğun bir cız oluşturmuyorsa, işler zor olur. Sadece İstanbul'u almanız değil, basit bir sınavı geçmeniz bile zor olur.

Hizmetkâr Liderlik kitabı boyunca dönüp dolaşip söylediğimiz şey şu: Hizmetkâr liderlik, sıfır noktası olmak ve başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktır. Çok basit görünüyor. Bütün siyasiler söylüyor ya “Biz bu memlekete hizmet etmeye geldik” diye. Pratiğe dönüp bakın, çoğu bundan uzak. Kitabın ortalarında bunu fark ettikten sonra, dönüp bu defa hizmetkâr liderlik nedir, ne değildir konusuna yoğunlaşmaya çalıştık. Sekiz bölümden oluşan kitabın içeriğiyle ilgili bazı bilgiler vermek isterim.

Birinci bölümde temel liderlik yaklaşımlarını ele almaya çalıştık. İşin teorik tarafına çok fazla girmeden liderlikle ilgili bugüne kadar psikolojide, davranış bilimlerinde geliştirilmiş yaklaşımlara yer verdik.

İkinci bölümde tarih boyunca öne çıkan lider örneklerini verdik. Peygamberlerle başladık; ardından Batı’dan Sokrates, Eflatun, Aristoteles, Büyük İskender, John Locke, Jan Jacques Rousseau; Doğu’dan el-Kindî, Farabi, İbni Sina, Mevlânâ, Yunus Emre, Fatih Sultan Mehmed gibi liderleri ele aldık. Bazı örnekler verdik, bunlar gerçekten hizmetkâr liderlik örnekleri.

Aslında mesele, insanlara göre kendinizi nerede gördüğünüzdür. Mesela bir anne olarak düşünün kendinizi; ev halkına, eşinize, çocuklarınıza “Ben sizden daha yukarıdayım, ben en büyüğüm, ben var ya ben?” dersiniz sıkıntılı bir aile olursunuz. Keza baba için de aynı şey geçerli. Böyle bir şef, böyle bir vakıf yöneticisi, böyle bir ordu komutanı düşünün, “Herkes bana selam dursun, hep bana selam durulsun” diyen. Bir lider, bir siyasetçi düşünün, “Herkes bana oy versin, herkes beni alkışlasın” diyen. Bu tarihî örneklerde, kendini insana ve insanlığa adanmış kişilere yer verdik. Şöyle düşünebilirsiniz, insanoğlu neden kendini adasın ki? Evet, adamamak için çok sebep var. Ama adamak için de çok sebep var. İşte kendini insanlara ve insanlığa adamak için kendi gönlünden güç bulan kişi, hizmete düşar olan ve onlara bir şeyler yapma derdinde olan bir kişiliktir. Dağın başındaki suların aşağılara akması gibi... Peki, biz nasıl hizmetkâr lider olabiliriz? Sıfır noktasında, hiç noktasında yer alarak...

Üçüncü bölümde liderliğin temel kişilik özelliklerine bakmaya çalıştık. Yani “Acaba ne tür kişilik özellikleri, liderleri lider olarak tanımlamamız için gereklidir?” sorusuna cevap aradık.

Dördüncü bölümde liderlikte temel yaptırım ve güç odaklarını ele aldık. Bu ilginç bir bölüm oldu ve çok eleştirildi. Günümüzde liderlerin bazıları sadece içgüdülerine odaklanmış bir liderlik yaparlar. Para, makam, şan-şöhret sevgisi, inançlı olma duygusu, bilimsellik, cinsellik vs. Bunların hepsi bir insanda, bir liderde vardır mutlaka; ama bir-iki tanesi çok güçlü olarak öne çıkar. Acaba onda yoğunlaşan temel liderlik güdüsü, odağı nedir? Zira bu odak esasen lideri yönlendirir.

Beşinci bölümün konusu liderlik alanları. Aile bir liderlik alanı mıdır? Evet. Aşiret bir liderlik alanı mıdır? Evet. Ben dokuz-on yaşına kadar bir köylü çocu-

ğu olarak köyde yetiştim. Bu nedenle yabancı olmadığım aşiret liderliğini de ele aldım. Taha Akyol bu başlıkla özellikle ilgilendi. Türkiye’de çok fazla ele alınmıyor bu konular. Dinî liderlik bir liderlik alanı mıdır? Evet. Cemaat liderliği bir liderlik alanı mıdır? Evet. Askerî liderlik, estetik liderlik, akademik alandaki liderlik, siyasi liderlik, iş dünyasında liderlik, girişimci liderlik... Bunları bir de alanlara göre değişen liderlik olarak ele almaya çalıştık. En sonunda dedik ki, bütün bu alanlarda başarılı olabilmeniz için hizmete odaklanmış bir lider olmanız lazım. İster ailede ister iş yerinde ister askerlikte, estetikte, sanatta, eğitimde olsun, siz eğer gerçekten kalıcı bir lider olmak istiyorsanız, gönlünüzü insanlara kaptırmış olmanız lazım.

Altıncı bölüm kitabın adını ve odak noktasını oluşturuyor. Bu bölümde hizmetkârlık kavramını ve hizmet odaklı liderlik sürecini detaylı biçimde anlattık.

Yedinci bölümde dedik ki, hizmetkâr liderlik mademki bu kadar önemlidir, peki bu liderlerin özellikleri nelerdir? Pek çok eserde liderlikle ilgili temel özellikler sayılmıştır. En tepede karizma, iletişim vs. Biz yirmi yedi tane özellik tespit ettik ve her birini bir başlık olarak ele almaya çalıştık. Her birine bir örnek olay verdik isimleri değiştirilmiş olarak. Kitabın en önemli özelliklerinden biri de bu örnek olaylar, yaşanmış hikâyeler ki, bunların kısa zamanda derdimizi anlatmak için önemli bir açılım olduğunu düşünüyoruz.

Bu yirmi yedi özelliğin içinde neler var? Ahlak, adalet, gönülden insanlara yaklaşım, IQ, EQ, MQ, iletişim, ikna kabiliyeti, karizma, aile, aileye duyarlılık vs. var. Bunları somut davranışa indirgedik ve bu davranışlara sahip kişilerin, hizmetkâr lider olma yönünde ciddi bir avantajları bulunduğunu söylemeye çalıştık. Doktora tez hocamız Prof. Dr. Atilla Baransel (Allah rahmet etsin) şöyle söyledi: “Ödevler, master tezleri yapıyorsunuz. Bunların hepsi kitaplıklarda güzelce boy gösteriyorlar. Kitaptan inip hayatın gerçeğine akabilmesi için pratik örneklerle bizim güncelimize nasıl yansiyabileceğini ortaya koyun.” Onu hiç unutmadım.

Son bölümde hocamızın bu tavsiyesine uyarak yerel değerlerden küresel liderliğe Türkiye’nin liderlik vizyonunu değerlendirdik. Bu konu biraz benim alanımın dışında. Ancak bu konuda epeyce sorular geliyor, “Türkiye’nin liderlik vizyonu nereye gidiyor? Neden biz birbirimizle geçinemiyoruz?” vs. diye Varlığımızın, birlik ve bütünlüğümüzün önemi ve ehemmiyetini bu bölümde ele almaya çalıştık. Müsaade ederseniz, içindekiler kısmından birkaç başlık okuyayım. “Neden kavga ediyoruz? Bilgi Çağından Değer Çağına”, “Yerel Değerlerden Küresel Liderliğe”, “Toplumsal Kalkınma Sürecinde Türkiye’nin Hizmetkâr Liderlik Vizyonu ve Öncelikleri”, “Değişen Rollerle, Devlet ve Milletın Birbirini Tamamlama İhtiyacı”, “Hizmetkâr Liderden Hizmetkâr Devlete”. Bunlar son bölümün ana başlıklar; alt başlıkları da var.

Sonunda getirip şuraya bağlamaya çalıştık. Evde, işyerinde, siyasette, toplumda, hükümette, devlette bir biçimde hizmete odaklanmış, yani gönlünü in-

sana ve insanlığa kaptırmış kişilik sayısını çoğaltırsak eğer onların içinde yer aldığı devlet, hizmetkâr devlet olur. Bakın, bu manada ülkemizde çok yoğun bir değişim, hatta bir dönüşüm var. Bugüne kadar hiç konuşulmamış kavramları tartışmaya çalışıyoruz, yavaş yavaş dönüşüyoruz. İnsanların kendilerini idare etmek için kurdukları ve adına devlet denen mekanizma, belki de ilk kez kurucusu olan halkla bu kadar yoğun yan yana geliyor ve çayın suya renk vermesi gibi hemdem oluyor. Biri diğerinin hizmetinde, biri diğerinin varlığının bekçisi konumuna yavaş yavaş geliyor. Bu çok önemli bir şey. Belki Cumhuriyet tarihinde ilk kez böyle bir fırsat yakalandı.

Dönüşümden kastım şu: Bütün değerlerimizi, özelliklerimizi bir kenara bırakıp küresel dünya için biz de dönüşelim gibi bir şey değil bu. Küresel dünyanın aktif aktörü olmak için, tersine, öz değerlere yoğun bir şekilde sahip çıkmak, ama oraya takılıp kalmamak lazım. Küresel dünyanın gerektirdiği dönüşümü sağlamak zorundayız. Zaten muasır medeniyete ulaşma ülküsü de budur. Bu bakımdan hizmete odaklanmış, kendini hizmetkâr gibi görmüş kişilikler, esasen bu dertle dertlidirler... Biz ne olacağımızı bilmiyoruz, kendimizi unuttuk. Arada bir yerde duruyoruz. Her geçen gün şiddet olayları artıyor. Sevdiğinin başını kesmeler, keyfi adam öldürmeler... Ekseriyeti Müslüman olan, değerleriyle ve aile yapısının gücüyle övündüğümüz memleketimizde yaşanıyor bunlar. İşte günümüz insanın bu derdine çare olacak liderlik anlayışına ihtiyacımız var. Bu da insana ve insanlığa kendini adanmış, onlar için bir şeyler yapma derdi ile dertli olan liderdir.

Bu derdi biraz daha iyi anlatabilmek için bir örnek vermek istiyorum. Lokomotifleri bilirsiniz, değil mi? Hani en önde lokomotif vardır, arkada vagonlar sıralanır. Lokomotif giderse gider, durursa durur, ne kadar giderse o kadar gider vagonlar. İzleyiciler yani, değil mi? Peki lokomotif nasıl yol alır? Eski lokomotifleri düşünelim. Kömür yanar, enerji açığa çıkar; işte o buhar gücü onları harekete geçirir ve yürütür. Yani lokomotifin bile bir menzile ulaşmak için içinde bir aşk ateşi vardır. Aşk ateşinin sürekli yanması lazım. Kömür yanmayınca lokomotif de durur, o durunca ona bağlı vagonlar da durur, o durunca hareket kabiliyetini kaybederler. Demek ki kuvvetli bir lider olmak ve insanları bir yerlerden bir yerlere götürebilmek için içinizde bir aşk yangınının olması lazım, hem de sevgiliye duyulan aşk lazım.

Müsaade ederseniz, son bir alt başlıkla sözlerime son vereyim. Kitap çok uzayınca araya dörtlükler, güzel sözler ekledik. Örnek olaylar çokça var. Bu örnek olayların %99'u bizim yaşadığımız ama isimlerini değiştirdiğimiz örnek olaylar. İstedik ki kişi okurken yorulmasın, sıkılmasın. Bir başka özellik ise yazım dili. Her bölümü ayrı bir kitapçık gibi ele aldık. Her birinin başında ayrı birer giriş ile kavramlar ve kişiler listesi, en sonunda içindekiler ve kaynaklar var; kaynakları ayrıca dipnot olarak da verdik. Ayrıca bütün kaynakları en sona

ekledik. Kitabın arkasında bu çalışmamızı özel olarak inceleyen, önemseyen ve duygularını dile getiren hocalarımız var: Prof. Yahya Akyüz, Prof. Mehmet Altan, Prof. Ben (C) Fletcher, Prof. Kenan Gürsoy, Prof. Hayrettin Karaman, Prof. Tamer Koçel.

İzlen verirsiniz burada tamam diyelim ve sorularınızla devam edelim.

Liderlik ile önderlik arasındaki fark nedir?

Önderlikte, bizim sade vatandaş olarak algıladığımız, çoğu zaman doğuştan gelen ve onu diğerlerinden farklı kılan birtakım özellikler mevcuttur. Ama bazen de bu hususiyetler olmaksızın, kişinin kendi kendini veya toplumun o kişiyi herhangi bir konuda öne çıkarıp "Sen bu kitlenin önderisin" dediği zaman da önderlik ortaya çıkar. Hâlbuki liderlikte, ister sizi birileri koysun ister siz kendi kendinizi koyun ister gökten zenbille gelin ister belirli bir durumdan dolayı ortaya çıkın, özel bir yetenek ve donanıma sahip olmanız gerekir. Bakın şu anda mesela kapı birden açılrsa ve oradan şu ana kadar hiç alışık olmadığımız dev bir hayvan çıkarsa, nasıl tepki gösteririz? Kapılar kapalı, bir yere çıkamıyoruz. Hayvan karşımızda ve biz de bir köşeye sıkıştık, tıkdık kaldık. Bu yeni ortam, bizim kendi içimizden lider(ler) üretir. Demek ki şartlar lideri de önderi de ortaya çıkarılabilir, ama ikisi arasındaki fark, önderde liderlik özelliği olabilir de olmayabilir de. Fakat lider, genellikle kişilik özellikleri itibarıyla normal insandan daha gelişmiştir, daha farklıdır ve onun özel donanımları vardır.

Hizmetkâr liderliği uygulamak için ortam önemli mi? Her ortamda çıkabilir mi? Ayrıca neden bu araştırmalar ABD'de ortaya çıkıyor?

Bu vesileyle bir düzeltme yapayım. Bizde hizmetkâr liderlik örneği yok veya bizde ortaya çıkmıyor dersek yanlış olur. Aksine belki de en mükemmel hizmetkâr liderlik örnekleri Doğu toplumundan çıkmıştır ağırlıklı olarak. Neden? Çünkü Batı toplumu felsefesini hayat üzerine kurmuştur; hayat bittiği zaman o da biter. Doğu toplumu ise felsefesini, ağırlıklı olarak ölüm sonrası üzerine kurmuştur; öldükten sonra da varlık, boyut değiştirerek devam eder ülküsüyle yetişir insan. Bu nedenle Batı toplumu mantık yoğunluklu; Doğu toplumu duygu, gönül ve ahlak odaklıdır. Bir kere şu noktada anlaşılmış; bizim coğrafyamızda hizmete odaklanmış gönül liderliği örnekleri, dünyanın diğer taraflarından çok daha fazladır. Yazıları da fazladır. Yoksa, Yusuf Has Hacib'i, Nizamülmülk'ü, Fârâbî'yi nereye koyacaksınız? Öyle ki Nizamülmülk'ün *Siyasetname*'si Batı dillerine çevrilmiş en mühim siyaset kitabı olarak görülür.

Amerika'nın şu anda bu konuda öne çıkmasının sebebi şu: Biz zaten öndeyiz bu konuda, hem de engin bir şekilde. Amerika'da West Point Military Academy var, bizim Kara Harp Okulu'nun eşdeğeri. West Point şu anda askerî lider yetiştirmek için neyi araştırıyor biliyor musunuz? Bu adamlar nasıl ahlâk

odaklı olabirleri. Askerin ahlakî tarafının geliştirilmesi ile ilgili çalışma yapıyorlar. Bizim kaybettiğimizi onlar bulmak istiyorlar. Biz zaten bildiğimiz, yaşadığımız, içinde olduğumuz için bu zenginliğin farkında bile değiliz. Tıpkı ruhun bedenden çekildiği gibi, bu zenginliğin farkında olmadan bizden çekilip gitmesi için ciddi bir çaba var, gerek bizzat kendimizin gerekse dışarının. Ama Amerikalılar buna ciddi bir şekilde sarılıyorlar farkı yakalamak için. Onların çıkış noktası şu: Dünyada bir insanî kriz yaşanıyor, bu krizle başa çıkmamız için ne lazım? Ahlak odaklı, gönül odaklı bir duruş lazım. O zaman liderimizin de böyle olması lazım. Barack Obama örneğine bakın. Obama Türkiye'ye geldi, bir renk verdi ve gitti. Kazan-kazan politikası uyguluyor. Beden dilini iyi kullanıyor. Herkese olumlu bakıyor. Mesela "Sayın Başbakan'ın karizmasından etkilendim" diyor; Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Melih Gökçek'e diyor ki, "çok gençsin". Muhtemeldir ki onlara ilişkin olumsuz kanaatler de vardır zihninde; ama olumluları, bardağın dolu tarafını söylüyor hep. Biz de yıllardır bunu söylüyoruz, pozitiften bakıp pozitif değerlendirmeye çalışın diye. Böylece hem kendi kazanıyor hem de kazandırıyor.

Üretken lider için bulunduğu ortam önemli midir?

Güzel bir soru. Doğal olarak ortam önemli. Demin söylediğim gibi günlük siyasete pek getirmek istemiyorum; ama bizim memleketimizi bir düşünelim. Hiçbir dönemde belki de hizmetkâr liderliği bu kadar güzel yaşayamadık. Son beş yılın ürünü değil bu, son yirmi yılın ürünü kanaatimce. Bu bir tabii dönüşüm. Şu anda ortama, özelliklere, zorluklara, karşı çıkışlara aldırış etmeden üretebildiğimiz ortamlarda bunu sergileyebilmek, bu potansiyeli performansla dönüştürmekle mükellefiz. Yani her vesileyle içimizdeki insan aşkını, insanlara bir şeyler verme güzelliğini sergileyebiliriz; bunun önünde bir engel yok. El-den geldiğince bunu davranışlarımızda göstermemiz lazım.

Kitabınızda geçen yirmi yedi liderlik faktörünün dışında en iyi faktör ne olabilir?

Böyle düşünmedim hiç. O yirmi yedi faktörü birer faktör kümesi olarak düşündüm. Mesela bir adalet faktörü var ki üzerine on sayfa yazı var. Mesela bir aile içi iletişim var; biz iddia ediyoruz ki lider, önce kendi ailesinde liderlik yapmalı... Aile şirketlerinde danışmanlık yapıyoruz. Sözleşme maddelerinden biri de aileyi tanıma amacıyla çay-kahve içme. Soruyorlar hemen "Ne yapacaksınız aileyi tanıyıp?" diye. Diyoruz ki "Sizin liderliğinizin ölçüsü, ailede belli olur". Çocuğunla, eşinle ilişkin nasıl? Hanım sabah işe yolcu ederken "Aman ya Rabbi, iyi ki de gitti, kurtulduk" diyorsa, akşam da "Yine geldi" diyorsa, burada bir sıkıntı var demektir. İsterseniz binlerce kişiye hükmedin; bakan, başbakan olun. Onun için bu özellikler kümesinin dışında da mutlaka başka özellikler vardır.

Ama amaç insana ve insanlığa odaklanmış bir liderlikse, onlara bir katma değer üretme derdi varsa, bunun için lazım gelen bütün özellikleri sayıyoruz bu faktör kümesinde.

Bayan liderlere kitabınızda yer vermeniz kitaba ayrı bir güzellik katmış.

Aslında bu durumun bir anısı var. İstişare etme amacıyla kitabı Prof. Dr. Edibe Sözen'e götürdüğümüzde "Niye kadın lider örnekleri yok?" dedi. O zaman oturduk, "Kadınlar ve hizmetkâr liderlik" dedik. İyi ki de demişiz. Mesela tarihten biliyoruz ama Madame Curie'yi bir kere daha tanıdım, tam bir hizmetkâr lider örneği. Neden? Kocasıyla beraber fizik alanında, kocasının ölümünden sonra da kimya alanında Nobel ödülü alan Madame Curie, o kadar çok deney yapmış ve o kadar çok ışına maruz kalmış ki sonunda kanserden ölmüş. Hatta kanserden öleceğini bile bile o deneyleri yapmaya devam etmiş. Var mı böyle bir şey? İkincisi, Florence Nightingale. Bütün dünyayı dolaşmış; "İnsanlara hastane ortamlarında, sağlık kuruluşlarında verilen hizmetin kalitesini belgelendireceğim, geliştireceğim" demiş. Biliyorsunuz İstanbul'a da gelmiş. Diğer bir örnek ise Erzurumlu Nene Hatun. Haber geliyor ki düşman, Erzurum tabyalarını cebren ve hile ile ele geçirmiş, askerler uykuda iken. Yani çok iyi korunmuş siperler ve silahlar düşmanın eline geçmiş. Halkın toplanıp o tabyaları geri alması lazım. O Nene Hatun ki, iki gün önce askerde şehit olan kardeşinin silahını alıp kundaktaki bebeğini "Ya Rabbi, onu sen bana verdin, ben de sana şimdi emanet ediyorum" diyerek evde bırakıp milletin önüne geçiyor. "Tabyalar alınmış da, siz hâlâ durur musunuz" diyor. O tabyalar Nene Hatun'un önderliğinde çok şehit verilmek suretiyle akşama kadar geri alınıyor. Biliyorsunuz ki Nene Hatun tarih oluyor. Ondan sonraki devirlerde yabancı ataşeler gelip "Bu görülmemiş olayın müsebbibi kim?" dediklerinde, bu bayanı gösteriyorlar. "Bir daha yapar mısın bu işi?" diye soruyorlar yaşlılık zamanında, Nene Hatun "Her an, her zaman" diyor... İşte böylece kadın hizmetkâr liderleri de ekledik kitabımıza. Cinsler arasında bir karşılaştırma yapmak gerekirse; bayanların duygu tarafı daha yoğun olduğu için, anaçlık onlara bahşedildiği için gönül tarafını işin içine koyma potansiyelleri erkeklerden daha yüksek. Dikkat ederseniz "Potansiyelleri daha yüksek" diyorum; çünkü bunu performansla dönüştürebilmek biraz çalışma ve uğraş ister.

Hem sıfır noktasında olup hem karizmatik lider olmayı nasıl başaracağız?

Kendinizden geçeceksiniz, sıfır noktasında olacaksınız. Esas zorluk burada işte. Diyor ya üstatlar, "Deryaya ulaşmak için, hem de bir tanesi olmak, hem de bir damlası olmak için, kendinizden geçmeyi göze alacaksınız." Çünkü kendinizden geçerseniz, o bütünün bir parçası olursunuz. Bütünün bir parçası olunca, bütün olursunuz aslında. Zorluk burada. Ama o damla olma, hiç olma sürecinde de insanlara bir katma değer üreteceksiniz. Hem hiç olacak, kendinizden

geçeceksiniz hem de bu vasıflarınız ve hususiyetlerinizle insanlar sizin karizmanızdan, donanımlarınızdan etkilenecekler.

Somut örnek vermek gerekirse, bu binanın bitişiğinde bir zatı muhterem yatıyor: Ebu'l-Vefa Hazretleri. Ne yapmış o? Bir duruş sergilemiş. Ölüm tarihi 1491. Deseler ki, "1491'deki zenginleri sayınız?", kim aklımıza gelir? Hiç kimse. Ama 1491'de o hazret var. Şu halde insanların zihninde, gönlünde, duygularında yer edinebilmek ve karizmatik olabilmek için o sıfır noktasına ulaşabilmek, insanlara bir katma değer üretebilmek bile yetmez. Görünür âlemdeki katma değer in ötesinde, ürettiklerinizle, eserlerinizle ve sözlerinizle daha sonra boyut değiştirdiğiniz zamanda bile o katma değeri üretmeye çalışacaksınız. Giriyorsunuz türbeye, bir sürü insan var dua eden. Beş yüz yıl sonra bile hazret, insanların kendi kendiyile yüz yüze gelmesine, kendini gözden geçirmesine aracılık ediyor. Bu çok müthiş bir şey... Büyük bir liderlik... Düşünün ki, bir kişi kendi çocukları, ailesi, anası-babası ile beraber olmakta, geçinmekte, onları bir yerden bir yere götürmekte zorlanıyorken; bugün hazret, beş yüz yıl sonra bile bir insanın davranışına müdahil olabiliyor, "Öyle olmaz, şöyle olur" diyor. Bu müthiş bir şey... Onun için bu kendi içinde sanki ironiymiş gibi gözükten tezatı (yani artı ile eksiye ki bu, gece ile gündüz, yazla kış gibidir), bir bütün yapabildiğiniz müddetçe hem sıfır noktasında hem de karizmatik bir lider olabilirsiniz. Bunun için öncelikle ön yargılardan sıyrılmanız lazım.

Son olarak şunu söylemek istiyorum. Ötekileştirmeyi toplum olarak aşmamız lazım. Bizim bir tarafımız olabilir siyaseten, inanç olarak, ahlak olarak, memleket olarak, arka plan olarak. Ama hepimizi kucaklayan ortak değerleri bulmamız lazım, ki aslında onlar da zaten mevcut, üretmemize gerek bile yok. Dolayısıyla hangi üniversitede olursa olsun, oradaki hangi uçuk görüşten olursa olsun -tabii çok aşırı uç olmamak kaydıyla- farklı çevreden kişileri çağırıp, dinleyip, gerekirse eleştirip, ön yargılardan arınmış bir duruma, bir duruşa gelebilmemiz lazım. Bu anlamda ben televizyon programlarında iki karşıt uçtan kişilerin konuşmasını istiyorum ve seviyorum. Kitabın arka kapağında farklı kesimlerden görüşlerini belirten hocalar var. İnanıyorum ki, o konuda dönüşüyoruz, birbirimize tahammül noktasında ciddi yol alıyoruz. Daha fazlası için elimizden gelen gayreti sarf etmemiz lazım.

Efendim müsaade ederseniz burada kapatalım. Burada bir kez daha bulunmaktan gerçekten çok mutlu oldum. Hepinize saygılarımı ve organizasyonu yapan arkadaşlara da kalbî teşekkürlerimi sunuyorum.

Dünyanın En Büyük Ruh Sağlığı Hastanelerinden Birini Yönetmek: Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Hastanesi Yönetim Deneyimi

Medaim YANIK

2 Ocak 2010

Merhabalar. Yönetimle ilgili sunum yapmak için iki ayrı seçeneğim vardı: Birincisi, teorik bir sunum yapmaktı, özellikle organizasyon psikolojisiyle ilgili kitaplarda yazan şeyleri özümsemiş haliyle aktarmaktı. İkincisi ise yaşadığım bir yönetim deneyimini paylaşmaktı ki bu daha iyi olur diye düşündüm. Öyküyle başlayacağım konuşmama.

Başhekimliğe başladığım 2005'in Kasım ayında *Hürriyet* gazetesinde bir haber çıktı. Hafif bir mizahla kaleme alınan haberde, otuz beş yaşında Türkiye'nin en büyük hastanesine başhekim olmama dikkat çekiliyordu ve bir de "Harran nere, Bakırköy nere" gibi bir vurgu vardı.

Bakırköy, yönetimi çok zor bir yer olarak algılanır. Arkadaşlarım, başhekimlik benim için ihtimal haline geldiğinde, "Allah yardımcın olsun", "Aklını mı kaybetin?", "Orada başhekimlik yapılır mı?", "Orası tam bir cadı kazanı" dediler. Böyle bir teklif geldiğinde, ki Bakırköy'de ben daha önce iki yıl çalışmıştım, acaba ben bu işi yapabilir miyim diye ciddi ciddi endişelenmiştim. Bakırköy'ün o halini biliyordum. Elime bir defter aldım ve yönetim nedir, Bakırköy nedir, ben gidersem ne yapabilirim, benim kafamda yönetimle ilgili bir şey var mı vs. di-



Medaim Yanık, tıp eğitimine 1987'de İstanbul Tıp Fakültesi'nde başladı, 2000 yılında Cerrahpaşa Tıp Fakültesi'nde Ruh Sağlığı ve Hastalıkları alanında uzman oldu. 2000-2005 yılları arasında Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı'nda öğretim üyeliği ve bölüm başkanlığı yaptı. 2005 yılında Ruh Sağlığı ve Hastalıkları alanında doçent unvanı aldı. 2005-2009 yılları arasında Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde başhekim ve klinik şefi olarak görev yaptı. 2009 yılından itibaren İstanbul Şehir Üniversitesi'nin ve Psikoloji Bölümü'nün kuruluş çalışmalarına katıldı. 2010 yılında profesör unvanını aldı. Uzmanlık tezini çocukluk çağı travmatik yaşantıları ile ilgili yaptı. Harran Üniversitesi yıllarında bipolar (manik depresif

ye yazmaya başladım. Yaklaşık on günde iki yüz sayfalık bir metin yazmışım. Zihnimi tazelemek için dün o metne bir baktım. O on günün sonrasında tedirginlik, yerini ben bu işi yapabilirim hissine bıraktı.

Size biraz Bakırköy nasıl bir yerdir, orayı yönetmek ne anlama gelir onu anlatayım. Hastanenin çevresindeki evlerin yoğunluğu düşünüldüğünde, hastane şehirleşmiş bir alan içerisinde kalan bir vaha gibi. O yüzden herkesin gözü bu alanda. Siyasilerden müteahhitlere ve farklı güçlere kadar herkes, "acaba buradan nasıl bir alan tırtıklarız da bir başka iş için kullanırız? düşüncesinde. Bu yüzden hastane personeline de karşı bir duyarlılık gelişmiş; "bir karış toprağımızı vermeyiz" şeklinde bir ruh hali var. Yandaki devlet hastanesiyle de sıkça gerilim yaşanır. Çünkü gecekondu olarak başlayan bu hastane bizim hastaneden alan alarak sürekli genişlemeye çalışmış... Neredeyse 800 dönüm arazi üzerinde 55 tane ayrı bina var. Tabii 55 tane bina, yönetimi çok zorlaştıran bir şey.

Aslında bir memleketin medeniyet düzeyini, ekonomik düzeyini ve sosyal gelişmişliğini, ruh sağlığı hastanelerindeki sisteme bakarak anlamak mümkündür. Bizim tarihimizde enteresandır ilk psikiyatri hastaneleri 751 yılında Bağdat'tadır ki Avrupa'daki ilk psikiyatri hastanesi 1200'lü yıllarda Londra'da kurulmuştur. Yani Avrupalılardan yaklaşık 400-500 yıl önce bu işlerle uğraşmaya başlamışız, parlak dönemlerimiz var. Avrupalıların daha önce çok kötü dönemleri olsa da onlar 1960'lı yıllardan itibaren büyük bir değişimle iyi bir ruh sağlığı sistemi kurdular diyebiliriz. Ama bizde özellikle 1900'lü yılların başından itibaren perişan bir durum söz konusu. Anlatılanlar o kadar dramatik ki... Mazhar Osman ve arkadaşları uğraşarak, şehrin tamamen dışındaki küçük bir Bakırköy köyünün dışında, boş bir arazi üzerinde hastaneyi açıyorlar (1923). Tabii başlangıçta parlak bir dönem söz konusu. Bir nevi hekimlerle hastalar kendi elleriyle o binaları yapıyorlar. Onların enteresan öyküleri var. Bakırköy'de benim dönemimde açılan müzede onlarla ilgili çok şey görebilirsiniz.

hastalık) polikliniğini beş yıl boyunca yürüttü. Şanlıurfa'nın zengin kültürel atmosferinden etkilenecek kültürel psikiyatri çalışmaya başladı. Şanlıurfa ile ilişkili olarak hafırgan, sıra geces, taziye evleri, sarma tütün kullanımı ve şark çıbanının ruhsal etkileri konularında çalışmalar yaptı. 2005 yılında Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Hastanesi başhekimliği döneminde Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın ruh sağlığı alanında danışmanı oldu. Bu dönemde ruh sağlığı hastanelerinin iyileştirilmesi, ruh sağlığı eylem planının yazılması, toplum psikiyatrisi modeline geçilmesi ve psikiyatri hastanesi mimarisi konularında çalıştı. Halen klinik psikiyatri / psikoloji, kültürel çalışmalar, çatışma analizi ve çözümleri alanlarında çalışan Yanık, İstanbul Şehir Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi'nde öğretim üyeliğini sürdürmektedir.

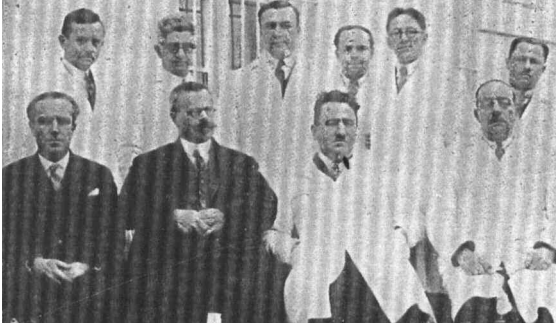
Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi (2007)



1970'li yıllara geldiğimizde, ülkedeki ekonomik  ok nt den sonra Bakırköy perişan hale geliyor. O kadar perişan hale geliyor ki birtakım resimler var elimizde; çıplak hastalar, üst üste yığılmış vaziyette. şöyle bir şey anlatılır: Ufacık bir serviste o kadar çok hasta vardır ki, yere oturan bir hastanın kalkması için burgu hareketi yaparak yanındakileri itmesi gerekir. Neden?  nk  hastanede hemfire yok. İşler onbaşlarla yürüyor. Etkili ilaç henüz yeterli değil. Anadolu'da doğru dürüst hastane yok. Bakırköy gelenin sürekli yattığı bir hastane... Normal kapasitesi aslında o dönemde 1.000'i ge meyecekken 4.500'e kadar hasta sayısı çıkıyor. Enfeksiyon hastalıklarından ölümler yaşanıyor. Başhekim Faruk Bay lkem döneminde hastanede bir değişim çabası içerisine giriliyor. (Geçtiğimiz yıl vefat eden Bay lkem ile müzeyi kurduk. M ze, Bakırköy' n tarihini g cl  ve zayıf yönleriyle gösteriyor.) Bakırköy tarihi, biraz başhekimler üzerinden yazılan bir tarihtir. Bütün kötülükler de iyilikler de başhekimlerden bilinir. Hani bir topluluğun toplam üretiminin pozitif veya negatif olması değil de "O başhekim şöyle yaptı, bu başhekim böyle yaptı" şeklinde bir anlatı vardır.

Asker emeklisi bir nörolog olan Yıldırım Aktuna 1979'da hastaneye geliyor. İlk sene Türkiye'nin mevcut şartlarında bir şey yapamıyor. Darbeyle birlikte Kenan Evren'in devletin başına geçmesinin ardından acayip bir gücü arkasına alıyor. Berbat haldeki hastanede çok büyük bir değişim yapıyor. Hastaları otobüslere bindirip memleketlerine göndererek yatan hasta sayısını 4.000'den 2.500'e düşürüyor. Bazıları buna "devrim", bazıları da "hastaları plansız şekilde sokağa atmak" diyor. İlk yaptığı işlerden biri, hastaneye kameraları sokmak. Böylece mevcut berbat durumu kayda aldırıp bunları medyaya veriyor. "İşte böyle devraldık, sonra bu hale getireceğiz" demek üzere. Bu, kötü bir gelenektir Bakırköy'de. Gelen başhekim "Böyle bir manzara devraldım, böyle verdim" diye bir şeyler yapar. Bunu bildiğim için "şöyle devraldım, böyle yaptım" demeye gayret gösterdim.

Size biraz daha Bakırköy hakkında bilgi vereyim ki orayı yönetmek ne demek, daha iyi anlatabileyim. 800 dönüm arazi üzerinde 55 ayrı bina, 1.500 civarında yatak var. Bunun yaklaşık 1.300 tanesi psikiyatri yatağı, 100 tanesi n -



Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin kurucusu Mazhar Osman (ön sırada soldan üçüncü) ve arkadaşları

roloji, 100 tanesi de beyin cerrahisi yatağı. Psikiyatri yataklarının 500'ü genel psikiyatri yatağı. Ayrıca adli psikiyatri yatakları var. Alkol ve madde tedavi merkezi var. 80 civarında psikiyatrist var. Türkiye'nin psikiyatri asistanlarının neredeyse %30'u buradan yetişir. Toplamda yaklaşık 1.900 çalışan var. Göreve başladığımda Ankara'dan Batı Karadeniz'e, Marmara'nın hepsi Bakırköy'e resmî bir zincir ile bağlıydı. Yani bu 20 milyon nüfusu barındıran alan içerisinde belirtileri biraz şiddetli olan hastalar Bakırköy'e sevk edilir. O yüzden gece acile yaklaşık 100 civarında hasta gelir ve bunlardan ortalama günde 25 tanesi hastaneye yatar. Dünyanın hiçbir yerinde böyle bir hastane yoktur. Hani "dünyanın en büyük hastanesini yönetmek" lafını söylerken aslında utanılacak bir laf söylemiş oluyorum. Çünkü bu kadar büyük bir hastane, dünya konseptine ters. Bu büyüklük ayıp bir şey... Bir psikiyatri hastanesi en fazla 200 yatak kapasiteli olmalıdır.

Bakırköy, Türkiye'nin en tanınmış hastanesi. Neredeyse adını bilmeyen yok. Çünkü filmlerde, gazetelerde adından sıkça bahsedilir. Bakırköy'de bu kadar sorun niye var? Her zaman niye olaylar çıkar? Bakırköy'de başhekimseniz, telefonlarınızı asla kapatamazsınız. Benim iki tane telefonum vardı. Yanımdan asla uzaklaştıramazdım, gece yatağımın başına koyardım. Çünkü her an her şey olabilir. Düşünün 1.500 tane hasta, 1.900 tane çalışanın olduğu bir yer. Gecede 25 tane en riskli yeni yatan hasta var. Alan çok büyük, 55 tane ayrı bina var. Buna ek olarak, Türkiye'nin ruh sağlığı sisteminde çok ciddi problemler söz konusu. Türkiye'de yatak azlığı var, psikiyatrist sayısı yetmiyor. Üniversitelerin psikiyatri klinikleri de hastalık şiddeti daha az olanları kendileri tedavi edip daha ağır olanları Bakırköy'e sevk etme gibi bir eğilim içerisindedir. İşte bu sebeplerden dolayı Bakırköy her zaman aşırı bir yük altında.

Avrupa Birliği'ne bağlı bir komisyon var: Avrupa İnsan Hakları İşkence ve Kötü Muameleyi Önleme Komisyonu (CPT). Hastanede göreve başladığım ilk haftasında Bakırköy'ü incelemeye geldiler. Daha önce Türkiye'ye iki kere gelmişler. Bunlar Sağlık Bakanlığı üzerinden geliyorlar ve resmî olarak her yere girme, her şeyi sorma ve inceleme hakları olan beş-altı kişilik bir ekip. Cidden

de hastanenin altını üstüne getirdiler. Hatta şöyle bir sahneyi hatırlıyorum: Hekimlerden biri “Oraya girdirmem, şunu yaptırmam” diyordu. Ya bu adamlardan bazı şeyleri gizleyecektik ya da açık davranacaktık. Aslında bir yabancıнын gelip sizi incelemesi zorunuza gidiyor ve genelde kendinizi onlardan gizleme gibi bir eğilim içine giriyorsunuz. Benim yardımcılarıım da “Bu kadar da olmaz” deyip kapıları kapatma eğilimine girmişlerdi. O anı hatırlıyorum, çok kritik bir karar vermem gerekiyordu. “Bütün kapıları açın” dedim, “Nereye isterlerse girsinler, ne yaparlarsa yapsınlar”. Çünkü şöyle bir muhakeme yürüttüm: Sonuçta bu hastanede sorunlar var. Şimdi de sorunlar var, dört yıl sonra ben ayrılırken de olacak. Sorunu bitecek bir yer değil burası. Birileri profesyonel bir şekilde bizi inceliyor. Sorunlarımızı, zayıf taraflarımızı rapor edecek. Bundan daha iyisi olur mu? Parayla tutacak olsak bundan daha iyisini tutamayız. Nasılsa geleli bir hafta olmuş, hiç kimse “Siz yaptınız” da diyemez bize... İşte bu yüzden “Bırakın, açın her tarafı, yardımcı olun” dedim.

Sonrasında bize “İyi bir işbirliği yaptınız. Biz buraya elektrokonvulsif terapi için geldik” dediler. (Elektrik akımı verilerek yapılan bu tedavi yöntemi ile ilgili biraz bilgi vereyim. Kişiyi bu tedaviyi uyguladığınızda aynen sara hastasının kasılması gibi kasılma olur. Özellikle ağır depresyonlarda psikiyatrinin bulduğu en etkin tedavidir. Birçok hastalık, ilaçlarla iyileştirilemediğinde, en etkin tedaviyi bu yöntemle yapabilirsiniz.)

CPT'nin raporundaki ifadelerle devam edeyim: “Maddi koşullarınız, servisleriniz aslında oldukça temiz, fakat sıkıcı. Dekorasyon yok, görsel uyarana ihtiyaç var. Özellikle kapalı servislerde duvarlarınız bomboş.” (Niye duvarlar bomboş? Çünkü duvarlara bir şey asarsak oradaki camı veya bir şeyi birileri kullanır, kendine ve başkasına zarar verir duygusuyla duvarlar bomboş bırakılmış. Düşünün, bir insan orada kuru duvarlar arasında yirmi gün kalıyor.)

Hastalara kötü muamele olup olmadığı konusunda şöyle bir kayıt var: “Birçok hasta, doktorları ve hemşireleri övdü; fakat bazı hasta bakıcıların hastaları dövdüğünü ve tokatladığını belirttiler.”

“Servislerinizde herhangi bir aktivite yok. Hastalar bütün gün ilaçlarını alıp oturuyorlar. Çok güzel bir bahçe içerisindeyiz; ama hastalar binaların dışına çıkmıyorlar.”

“Bazı hastaları kendisine ve başkasına zarar verir düşüncesiyle kayışlarla bağlama durumu var. Bunları yapıyorsunuz ama kimi, niye bağladığınızın yeterli kaydı yok.”

“İlaç tedaviniz modern bir tarzda, aşırı bir ilaç kullanımınız yok. Bu anlamda standardınız iyi.”

“Aşırı miktarda elektrokonvulsif tedavi yapıyorsunuz ve bu tedaviyi de anestezi uygulamaksızın gerçekleştiriyorsunuz. Bu, insan haklarına aykırıdır.” (Bu ekipten önce kısa adı MDRI olan, yani *Mental Disability Right Internatio-*

nal//Uluslararası Zihinsel Engellilik ve Psikiyatride İnsan Hakları Kuruluğu diye Amerikan kökenli bir insan hakları kuruluğu Bakırköy'e gelmiş. Anestezisiz ve kas gevşeticisiz elektrokonvulsif tedavi yapmayı işkence olarak kabul ettikleri için Türkiye'yi işkencecilikle suçlamışlardı.)

Başhekimliğe başladığım sıradaki durum tespitine devam edeyim. "Ne gibi sorunlar var?" dediğimizde, karşımıza şöyle bir liste çıkmıştı: Çalışanlar aşırı iş yükünden şikâyetçilerdi. Kendilerinin memnuniyetsiz ve tükenme noktasında olduklarını, bunun çok çalışmadan kaynaklandığını düşünüyorlardı; ama gerçek öyle değildi. Üçte biri süper çalışıyordu kendinden geçercesine, hastaneyi onlar götürüyordu. Üçte bir yatıyor, her fırsatta kaçıyor. Üçte bir de aradaki bir yerdeydi... "Personel eksik" dediler. Ama her zaman devlette şöyle bir algı vardır. Üç kişilik işi beş kişi yapar, her zaman iki kişiye daha ihtiyaç duyulur. Hep bu algı vardır ama rasyonel değildir... "Hastanede ciddi bir güvenlik sorunu var" dediler. Gerçekten de doğrudur bu. Acile gelen hastaları, hasta yakınları yatırmak istiyorlar ama hastane dolu. O yüzden de sıkça hasta yakınları veya hasta ile çalışanlar arasında sorunlar çıkıyor. Dayak yemeyen psikiyatrist neredeyse pek yok. Bunun dışında eğitimle ilgili sorunlar da vardı.

Başhekimliğe gelmeden önce işletme ve yönetim kitaplarını okumaya başlamıştım. Cidden bu, enteresan bir şey oldu. Başhekimlik boyunca herhalde yirmiden fazla işletme ve organizasyonla ilgili kitap okudum. Şunu fark ettim: Ben psikiyatrist idim ve yönetimle ilgili hiç ders almamıştım. Dolayısıyla psikiyatrist olmak, yönetici olmak anlamına gelemezdi.

Yönetim denen şey tam bir bilim, ayrı bir gelişimi var. Benim bunu öğrenmem lazım deyip elime geçtiği kadar kitap okudum ve hâlâ zaman zaman açıp okuduğum otuz-kırk kitaptan oluşan bir yönetim kitaplığım var. Klasik olarak yönetim fonksiyonları; planlama, organizasyon, yürütme ve denetleme. Ben "Böyle çok merkezî, dikey değil de daha çok yatay, kişiyle beraber bir yönetim tesis edeceğim" dedim, "Yetkilerimi delege etmeye açık olacağım. Fonksiyonel birimler kuracağım ve bu birimlerin kendilerini yönetmelerine izin vereceğim." Koordinatörlük diye bir makam icat ettim. Küçük birimlerin başına atamalar yaptım ve onlara tam yetki ve sorumluluk verdim. Aslında resmî olarak devlette hiçbir karşılığı yok bunun. Ama belki de bu en iyi yaptığımız işlerden bir tanesi oldu.

"Hastaneyi ortak akılla yöneteceğiz" dedik. Bu kadar karmaşık ve neyin nasıl yapılacağıının açık olmadığı yerde bir konsepte ihtiyacımız vardı. Bir yeri yönetmek için bence en önemli şey, orada olup bitenlerin doğasını anlamaktır ve bunun için kafanızda bir sistem, bir kurgulama yapmanız lazım. Bu organizasyon nedir? Ne iş yapar? Nasıl bir fonksiyon icra eder? Birimleri nelerdir? Siz bunu nasıl ele alacaksınız? Ben her zaman şu dört ilkeyi uyguladım: Bir, en önemli şey eğitimidir. Çünkü 167 tane asistanımız var. Sürekli olarak

eğitimi bir numaraya koyacağım. İki, bu hastanenin bilimsel üretimi zayıf. Bilimsel üretim her zaman iyi hekimlikle beraber yürür. Bunu arttırmaya çalışacağım. Üç, hastalara verilen hizmet kalitesini arttırmaya çalışacağım. Dört, burayı işletme olarak ayakta tutacağım; gelir-gideri denk olan bir yer haline getirmeye çalışacağım.

O zamanlar Sağlık Bakanlığında bir değişim vardı. Bizim hastane de Türkiye’de solun en güçlü olduğu hastanelerden biridir. O yüzden eylemler ekseriyetle Bakırköy’den çıkar. Hani Tabipler Odası seçimlerinde solun adayları %95’in üzerinde oy alır. Böyle bir kültürel atmosfer vardır. Sağlık Bakanlığının neoliberal politikalarına solun mantığından da kaynaklanan sloganik bir karşıtlık söz konusuydu. O yüzden işletme lafı birçok insanı çok rahatsız ediyordu. Fakat hastane döner sermayeden ödeme yapamayacak haldeydi, kayıpları inanılmazdı. Mesela hastane çalışanı, teyzesinin oğlunun kan tetkiklerini laboratuvarda yapıyor, hiçbir kayda girmeden çekip gidiyordu. Mesela eczaneye alınan her yüz ilaçtan yetmişinin nereye gittiğiyle ilgili herhangi bir kayıt yoktu. Önceki başhekimin alımını yaptığı otomasyon sistemini başlattık; kaçaklar bir günde durdu. Bu işletme meselesi daha sonra hep ana şeylerden biri oldu. Sol jargonda hep şöyle bir iddia vardı: “Biz Sağlık Bakanlığının bütün uygulamalarına karşıyız. Döner sermaye sistemine karşıyız ama paramızı da isteriz.” Ne zaman döner sermaye ödemelerinde bir gecikme olsa hemen ayaklanma başlardı. Bu enteresan bir şeydi. Bu işletmeyle ilgili husus zaman içinde biraz toparlandı.

Bir hastaneyi hangi faktörlerle inceleyeceğim konusunda kendi kendime yedi faktörlü bir analiz geliştirdim:

- 1- İnsan faktörü: aidiyet, memnuniyet-tükenmişlik, verimlilik
- 2- Eğitim kalitesi
- 3- Bilim üretme düzeyi
- 4- Yönetim anlayışı
- 5- Hizmet verme modeli ve kalitesi
- 6- Fiziksel şartlar
- 7- İşletme

Öncelikle çalışanlara bakarım. Ne kadar aidiyet hissediyorlar çalıştıkları kuruma? Ne kadar memnuniyetleri var, ne kadar tükenmişlikleri var? Ne kadar verimli çalışıyorlar? İki, burası bir eğitim hastanesiyse eğitim kalitesi ve memnuniyetini ölçerim. Üç, buradan ne kadar yayın çıktığını anlamaya çalışırım. Dört, bu hastanenin kimler tarafından nasıl bir yönetim biçimiyle yönetildiğine bakarım. Bazı hastaneler tamamen başhekim tarafından yönetilir, neredeyse hiçbir ekibi yoktur. Başhekim, enteresan bir şekilde becerir, kendi başına işleri götürür. Mesela benimle ilgili algı şuydu: “Medaim, her zaman ekiple beraber çalışır. Yanındakiler ile beraber yükselir.” Nitekim benden sonra benim yardım-

cım başhekim oldu. Benim ekibimden bir diğeri, bakan danışmanı oldu; diğeleri de başka bir makama geçtiler? Daha sonra analiz faktörü olarak sırasıyla hizmet verme modeline, fiziksel şartlara ve işletmeye bakarım.

Bulunulan makam çok medyatik bir yer. Yetenekli olup olmadığının hiçbir önemi yok. Bakırköy'ün başhekiminden bir görüş almak her zaman basın değeri olan bir şey. Benim ilk sözüm şu oldu: "Bakırköy'ün dışını değil, Bakırköy'ü önemseyeceğim. Basında değil, Bakırköy'ün içinde olacağım." Bu algının yerleşmesi çok zaman aldı. Hani "Bir başhekim gelecek ve bu hastanenin hayrı için çalışacak, bireysel menfaatleri için değil" inancının oluşması neredeyse ikinci yılın sonunda gerçekleşti.

Genç olmam hem bir dezavantaj hem de bir avantaj idi. Bakırköy'e dışarıdan geldim, ama Bakırköy'ün içini biliyordum. Aslında hastanenin dışarıdan bakan bir göze ihtiyacı vardı. Çünkü içeriden gelen olup bitenleri göremiyor. Şunu da belirtmek gerek. Türkiye'de bu tür makamlara siyaseten gelinir. O dönemde muayenehanesi olan başhekimlik yapamaz diye bir yasa çıktı. Öyle olunca eski başhekim istifa etti ve beni başhekimliğe atadılar.

Hocam bu yasa hâlâ yürürlükte, değil mi? Bunun genel manada olumlu bir etkisi oldu mu hastanelerde?

Tabii, bu yasa yürürlükte. Yasanın kesinlikle çok büyük bir etkisi oldu. Eskiden yöneticiler bile saat 10.00'da gelip 14.30'da gitme eğilimindeydiler. Neden? Çünkü özel muayenehanelerinde hasta bakıyorlardı. Gece geç saatlere kadar hasta bakan birisi sabahın yedisinde kalkabilir mi? Kalkamaz tabii. Muayenehanem olmadığı için ilk sene sabah 08.00'de geldik, akşam 22.00'de çıktık bir ekiple beraber. Yasanın şöyle bir zararı oldu tabii, çok deneyimli bazı başhekimler muayenehanelerini tercih ederek gittiler. Ama diğer taraftan başhekimler hastanelerde daha çok vakit geçirir hale geldiler.

Yeni başlayan başhekimin ilk geldiği hafta Bakırköy'de konuşma yapması âdettir. Benim de yapmam beklendi. "Hayır, şimdi değil, bir ayın sonunda konuşma yapacağım" dedim. Neden? Çünkü ne yapacağımı iyice anlayayım ki ona göre de anlatayım. O yüzden birinci ayın sonunda konuşmamı yaptım. Konuşmamın ana çerçevesi şöyleydi:

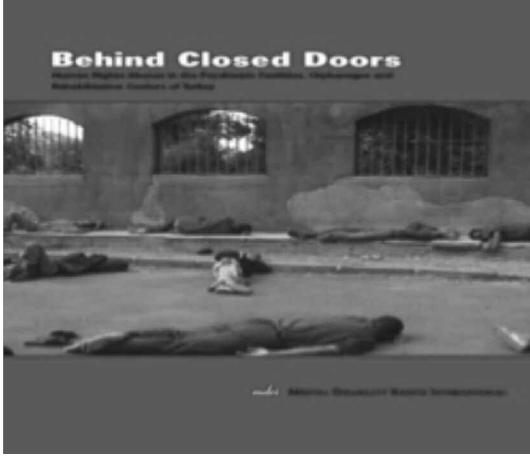
İlk hedefim, Türkiye'nin işkenceci olarak adının çıkmasına sebep olan elektrokonvulsif tedavinin metodunun değiştirilmesi.

Servislerde hastaların bahçeleri kullanabilmelerini sağlayacak bahçe düzenlemelerinin yapılması.

Gündüz hastanesi ve rehabilitasyon biriminin kurulması, ayakta tedavi ünitesinin fiziksel olarak yeniden düzenlenmesi.

Otomasyona geçişin tamamlanması.

Kayıt sistemlerinin yenilenmesi...



Mental Disability Right
International (MDRI)
Türkiye raporunun
kapağı (2005)

Gerçekten daha sonra bunlarla ilgili yazılı bir kültürün oluşması ve her şeyin kayıt defterlerine sağlam bir şekilde geçmesi için bir ekiple beraber günlerce çalıştık. Bunlar daha sonra diğer ruh sağlığı hastanelerine de model oldu.

Sonra yavaş yavaş şunu anladım. Bakırköy öyle bir yer ki, sadece Bakırköy'ün içinde kalarak problemleri çözmeniz mümkün değil. Çünkü sistemdeki problemlerin hepsi Bakırköy'e yansıyor. Bakırköy'ü düzeltebilmeniz için Türkiye ruh sağlığı sistemine el atmanız lazım.

Yukarıdaki resimde yerde yatan insanlar görüyorsunuz. Aslında bu resimde biraz kurgu var. İçeriden birileri de yardım etmiş, onu sonradan öğrendik. Hastalara "Yatın yere" demişler, yabancılara resim çekirmişler. Ama bu bir yandan da doğru bir resim. Göreve başladıktan kısa bir süre sonra o bahçeye gittim. Adli psikiyatri hastanesindeki hasta sayısı 112; bu bahçede ise 48 tane oturma yeri var. Yani 112 kişinin bulunduğu bir yerin bahçesinde 48 tane oturma yeri varsa, birileri de yere yatıyordur. Aslında bu bile düzeltilmiş haliydi... Ben göreve başlamadan önce *International Herald Tribune*'de böyle bir resimle çıkan haberde, Türkiye'de akıl hastalarına elektrokonvulsif terapinin anestezisiz ve kas gevşeticisiz yapılması meselesi yer alıyordu. Bu durum "işkence yöntemi ve kötüye kullanma" olarak tanımlanıyordu. Enteresan bir şey oldu. Türkiye için bu kadar önemli bir sorun olan konu tam bir ay içerisinde %100 değişti ve ondan sonra da MDRI kendi raporunu bir ay içerisinde değiştirdi. Nasıl oldu bu peki? Bakın, bir önceki başhekim Musa Tosun merkezi kurmuş ve altı tane de alet almış. Yaptığı büyük iş. Fakat bir merkez kurup alet almış olmasına rağmen ancak bir ya da iki tane hastaya anestezili terapi yapılmış. Halbuki Bakırköy'de o dönemde günde 150 tane hastaya elektrokonvulsif terapi yapılıyordu. Neden anestezili yapılmıyordu? Çünkü kurulan merkez, hastanenin orta yerinde. Hastaların servislerden çıkarılıp oraya getirilmesi lazım. Bu kadar hareketli hasta-

lar oraya nasıl getirilecek? Genelde terapiyi servislerde yapma alışkanlığı vardı. “Öncelikle bu işi çözeceğim” dedim. Enteresan bir deneyimdi. Kim yapar bu işi? Bir insan tipi tanımladım. “Hastaneye düzenli gelen, işine düşkün, iş yapma yeteneği ve teknik kapasitesi yüksek olan isim söyleyin bana” dedim yardımcılara. Üç-dört kişinin ismini bir kâğıda yazdılar. “Onları tek tek bana anlatın” dedim. Çünkü bunlar benim tanımadığım kişilerdi. Anlattılar. “Bunlardan Tarık Kutlar’ı istiyorum” dedim elektokonvulsif tedavi merkezinin başına atamak için. Kolay kolay da iş kabul etmeyen biriymiş. Sonradan benim en yakın arkadaşlarımdan biri, “abi” dediğim kişi oldu. Görev istemeyen ama aslında sorumluluklarını da çok iyi yapan biri. İki-üç kere görüşmeyle ikna ettim ve tam yetki verdim. Tabii o dönemde bir işi şeften alıp uzmana vermiş olmak bayağı riskli bir durumdu. İki gün sonra, 23 Kasım’da üç-dört tane anestezi tedavisi yapmaya başladık. 26 Aralık’ta (yaklaşık bir ay içerisinde) bütün elektokonvulsif uygulamalar anesteziye döndü. Servislerdeki eski aletleri toplattık; o yüzden servislerde artık bunu yapmaları imkânsız hale geldi. Ardından bununla ilgili bir kitap yazıldı arkadaşlar tarafından. Sonra bizim hastane eğitim merkezi haline geldi. Diğer ruh sağlığı hastanelerinin başhekimleri ve doktorları gelip bizim sistemi gördü ve kendi sistemlerini bize göre kurdular. Bizden sonra üç ay içerisinde bütün ruh sağlığı hastanelerinde bu mesele çözüldü. Sonra da Bakanlığa bir kılavuz metin yazdık. Türkiye’nin işkence ile suçlanmasına sebep olan, daha önemlisi hastalarımız için korkutucu bir uygulama olan mesele çözüldü. Yakınlarda elektokonvulsif tedavi meselesini ele alan bir uluslararası toplantı yapıldı bizde, gelip yerinde bir daha gördüler. Bu değişimin hastane çalışanları tarafından da onaylandığını gördük.

Bu değişim sürecinde uyguladığımız en etkili yöntemlerden biri sürekli istatistikler yayınlamak oldu. Bu daha önce Bakırköy’de yapılan bir şey değilmiş. Her şeyin istatistiğini yapıp ortaya bıraktık. Servislerin tek tek istatistiklerini yapıp gösterdik. Böylece servis şefleri arasında mücadele başladı. “Kardeşim bak, herkesin hastalarının %70’i bahçeye çıkıyor, seninkiler çıkmıyor” demeye başladık. İstatistikler inanılmaz bir değişim sürecini tetikledi. Teknik kapasitesi yüksek bir yardımcım vardı. Herşeyi onun bilgisayarı üzerinden yapardık. “Hastane bir bilgisayarla yönetiliyor” denmeye başlandı. Çok enteresandır, bazı değişimler servislerde kırılan cam oranlarını düşürdü. Mesela servislerdeki hasta sayısını biraz azalttık, biraz meşguliyet koyduk, bahçeleri yaptık ki bu bahçeler inanılmaz oldu. Hastalar yirmişer gün kalıyor hastanede. İçeride kalan hastalar enerjileriyle zaten hareketli hastalar. Aynı dar ve kalabalık ortamda kaldıklarında risk artıyor, kavga çıkıyor, cam kırılıyor. Bahçeleri yapıp etrafına sarmaşıklar ettik, içine oturabilecekleri yerler koyduk ve bahçe düzenlemesi yaptık. Spor yapılacak alan inşa ettik. Böylece hasta istediği zaman içeride, istediği zaman bahçede durur oldu. Herhalde şu anda “Bakırköy’de asla değişmeyecek en iyi

şey ne oldu?" diye sorsanız "Bahçelerin yapılması" derler. Hastaların bahçelere çıkarılması konusunda bile dirençle karşılaştık. Niye biliyor musunuz? Çok yoğun ortamlarda insanlar en az enerjiyle çalışmak isterler ve en kapalı hale gelirler. Bahçeye hasta çıkarmak demek, hasta bakıcının çıkıp bahçede biraz gözetleme yapması demek. Bir düzene alışmışlar, o düzeni kimse bozmak istemiyor. Bakırköy'de hasta yoğunluğundan dolayı bazen hastalar yerde yatıyor. Çünkü hasta geliyor, yatırmasan kendisine ya da başkasına zarar verecek, gerçekten yatmayı hak ediyor. Dolayısıyla benim dönemimde de bu konuda bazen başarılı olduk bazen başaramadık.

Bir diğer önemli konu işletme meselesiydi. Hastane parasızlığa o kadar alışmış ki hiçbir masrafı yoktu. Bir, İstanbul'daki en az döner sermaye dağıtan yerd. İki, parasızlıktan dolayı hastanede yenilik yapmak zordu. Sağolsun eski Başhekim Musa Tosun, Sağlık Bakanlığı ile iyi ilişkilerinden dolayı para bulmuş. Ben kendi paramızı kazanmamız lazım diye düşündüm. O yüzden ne yapıp edip hastanenin ekonomik durumunu düzeltmek gerekir dedim. Ama hastanede işletmeye karşı tutumlar söz konusuymdu. Hastane çalışanlarında, hastanenin kendine yetecek parayı kazanmasına karşı farklı bakış açıları vardı. O zaman hastanede yaptığım konuşmada bu bakış açılarını şöyle özetledim:

Romantikler: Eğitim ve bilim yuvasında paradan söz edilemez, devlet parayı göndersin.

Hizmetçiler: Önemli olan hastaya sağlık hizmeti vermek. İnsan sağlığı konusunda paranın sözü olmaz.

İkircikliler: Özel muayenehanesinde işletme kurallarını uygulayıp, hastanede işletme dışı tutum içinde olanlar.

Çıkarıcılar: Hastaneyi bireysel para kazanma sürecinde kullananlar."

Eğer bir şeyi değiştirmek istiyorsanız her zaman kafanızda bir paradigma olması lazım. Bu paradigma çerçevesinde hem olayın doğasıyla ilgili dünya konseptini anlamamız hem de sizin bunu nasıl değiştireceğinizle ilgili bir planlama yapmanız lazım. Mutlaka değişime karşı ciddi bir direnç ve kriz dönemleri olacaktır; bunları da yönetmeniz lazım. Öte yandan başkaları hep sizi değerlendirir. Mesela o çalışkandır, cimridir, çok sert davranır, yumuşaktır vs. derler. Eğer bir yeri olumlu olarak değiştirmek istiyorsanız, öncelikle hakkınızda bazı olumlu kanaatlerin gerçekçi bir şekilde oluşması lazım. Bu olumlu kanaatleri sadece imaj çalışmasıyla oluşturamazsınız. Ancak gerçek davranışlarınız böyle ise hakkınızda olumlu bir kanaat oluşur. Eğer sizi güvenilir bulmuyorlarsa, sizin kendiniz için çalıştığınızı düşünüyorlarsa, maddi çıkar söz konusuysa, adınız herhangi bir cinsel istismar ile anılmışsa, anında biter-siniz. "Her şeyin gücü bende, ben yaparım" yerine "Biz yaparız" demek gerekir. En önemli ilke, özellikle Bakırköy gibi bir yerde, o koltuğu her gün bırakabilecek kadar rahat olmanızdır. Yoksa siyasal anlamda o kadar baskı olur ki... Mesela benim dönemimde üç-dört kere kriz oldu, "Buyurun, koltuk burada"

dedim. Bunu diyemediğinizde, o koltukta kalmak isteğinizde, siyasetin istediğini yapmak zorunda kalırsınız.

Bugün Türkiye’de yeni ruh sağlığı akut servisleri yapmamız lazım. Çünkü Türkiye’de en son psikiyatri hastanesi otuz sene önce yapılmış. Kimse “psikiyatri hastanesi mimarisi” diye bir şey bilmiyor, ne mimarlar biliyor ne de hocalarımız. Bunun üzerine yurtdışı gezileri yapmaya başladık. “Ruh sağlığı sistemleri ülke çapında nasıl kurulmuşlar ve nasıl işliyorlar? Hastaneleri nasıl işletiyorlar? Mimari özellikleri nelerdir?” sorularından hareketle yaklaşık sekiz ülkeye geziler düzenledik. Her ülkenin birtakım standartlarını kıyasladık. Daha sonra Türkiye ruh sağlığı sistemi üzerine değerlendirme ve öneriler içeren yaklaşık seksen sayfalık bir yazı yazdım. “Türkiye’de durum nasıl, dünyada nasıl? Türkiye’de ruh sağlığı sistemini nasıl kurmalı?” diye *Reviews, Cases and Hypothesis in Psychiatry* dergisinin eki olarak yayınlanan bir rapor kaleme aldım. İnternette ulaşabilirsiniz.

Modern ruh sağlığı konseptini anlamaya çalıştım. Bunun için sürekli okudum ve düşündüm. Ulaştığım konsept şöyle oldu:

- Büyük kurumlar yerine küçük kurumlar inşa et.
- Mümkünse ayakta tedavi et.
- Yatış sürelerini kısalt. (1960-80 arasında hastalar bir-iki yıl yatıyordu şimdi yirmi gün.)
- İşleri sadece psikiyatristle değil, ruh sağlığı ekibiyle yap.
- Hastaları evlerinde takip edecek toplum ruh sağlığı sistemini kur.

Bu noktadan sonra enteresan bir şey oldu. Bizim öncülüğümüzde Türkiye’deki yedi tane ruh sağlığı hastanesiyle düzenli olarak buluşmaya başladık. Dönüştürücü bir proje oldu bu. Büyük hastanelerin problemleri birbirine ben-



Edirne’deki
II. Bayezid Külliyesi
ve Şifhanesi

ziyor. Elazığ, Manisa, Samsun, Erenköy, Adana... Bunları bir ekiple beraber sırayla dolaşmaya başladık. Ardından herkes rapor düzenledi. Sonra da o hastanenin olumlu-olumsuz taraflarını geri bildirim olarak hastane yönetimine sunduk. "Başhekim dinleyecek, hiçbir savunmaya girmeyecek, biz onu eleştireceğiz" şeklinde bir tarz geliştirdik. Çok komik oluyordu. Ziyaret ettiğimiz hastanenin şartlarını ve işleyişini eleştiriyorduk. Ev sahibi başhekimin cevap verme hakkı yoktu, sadece not alabiliyordu. Hangimize sıra gelse o kıvranıp duruyordu. Hiç kimse diğerine mahcup olmak istemiyordu; o yüzden herkes değişik düzenlemeler yapmaya başladı. Toplu bir şekilde değişim sürecine girdik. Ortak ulaştığımız standartlar şöyleydi:

- Elektrokonvulsif tedavi, anestezi ve kas gevşeticili yapılmalı.
- Gündüz hastanesi ve rehabilitasyon merkezi olmalı.
- Servisler kapalı servisten açık servise geçiş şeklinde yapılandırılmalı.
- Bahçeler mutlaka kullanılmalı.
- Güvenlik sistemi kurulmalı. (Güvenliği aşırı önemseydiğinizde hastayı kupkuru bir ortama mahkûm ediyorsunuz. Hâlbuki güvenlik ile konfor arasında bir denge sağlamanız lazım. Bakırköy eskiden güvenliği sağlamak için konforun sıfırlandığı bir ortamdı.)
- Hasta hakları ihlalleri önlenmeli.
- Kılavuz metinler ve kayıt formları oluşturulup kullanılmalı.

İki yıl boyunca haftada bir-iki gün Ankara'ya gittim. Sağlık Bakanı Recep Akdağ'a ruh sağlığı alanında danışmanlık yapmaya başladım. Çünkü Bakırköy'de kalmakla ruh sağlığı sistemini değiştirmek mümkün değildi. Türkiye'de ruh sağlığı sistemi çok kötüydü ve değişmesi gerekiyordu. Danışmanlık boyunca sistemi yeniden kurmak için planlama çalışmaları yaptım.

Afganistan'da bir psikiyatri hastanesi ziyaretimde zincire bağlı hastalar görmüştüm. Doktor bir ilaç yazıyor, personele bir zincir aldirıyor. Üstelik hastanenin etrafında yüksek duvarlar var. İşte bu bir anlayış meselesi. Anlayışları düzeltmediğiniz zaman hastayı zincire bağlanacak bir insan gibi görürsünüz. Oysa beraber vakit geçirip yemeğe gideceğiniz bir insan olarak da görebilirsiniz. O anlayışı yakalamadığınız zaman bir hastaneyi değiştirmeyi, dönüştürmeyi beceremezsiniz. Afganlılara "Bu iş böyle olmaz" dediğimizde "Nasil olur ki?" diyorlardı; zinciri olmadan bir ruh sağlığı hastasıyla beraber aynı mekânda kalabilmenin mümkün olmadığını düşünüyorlardı. Oradan hekimler getirip bizim sistemimizi göstermeye çalıştım. Sadece bir kişi gelebildi. Sistemleri değişti mi bilemiyorum. Sonra bağlantımız koptu.

Bakırköy'de en önemli sorunlardan bir tanesi de güvenlikti. Bakırköy'ün başhekimisi olduğunuz zaman mimariden güvenliğe bir sürü farklı alanda beceri kazanmanız gerekiyor. Güvenlikle ilgili işlerin nasıl yapılacağına dair bir kitap yazdık. Bununla ilgili konferanslar verdim hastanelerde. Hollanda'daki

bir profesyonel firma ile anlaşarak personelimize, hastaya zarar vermeden kendini koruma eğitimi vermeyi planladık. Ben ayrıldıktan sonra eğitimcilerin eğitimi tamamlandı.

İyi bir yöneticilik; geriye dönüp neyi nasıl yaptığının, hangisini doğru-yanlış yaptığının sürekli bir muhasebesiyle kendi deneyimlerinizden bir sonuç çıkarmanızı gerektirir. Her zaman önünüze birtakım yeni makro hedefler koymanız gerekir. Yönetim denen sürecin bitmeyeceğini, her aşamada yeni hedeflerin önünüze çıkacağını, kimseye her şeyi bitirme ve kemale erdirmenin nasip olmayacağını, ne kadar çok çalışırsanız çalışın önünüze hâlâ yapılacak yeni işler çıkacağını bilmelisiniz. Tarih boyunca çok büyük zekâlar gelmiş, dünyanın en üst düzey kitaplarını yazmışlardır. Ama bir dönem sonra o kitaplar da yetersiz hale gelmiştir. Mutlak bir başarı yoktur. Her zaman yapamadığınız şeylerin de bilincinde olmanız lazım. Mesela ayrılmadan önce “Özür dilerim, şunları yapamadım” diyebilmelisiniz.

İsterseniz artık niye Bakırköy başhekimliğinden ayrıldığımı anlatayım. Şunu fark ettim. Yöneticilik tam bir bilim. Hem hekim olacaksınız hem de yöneticilik yapacaksınız, bu mümkün değil. “Ben ne istiyorum?” diye sordum kendime. Yönetici olmak istemediğime, bir düşünce adamı, bir bilim adamı olmanın bana daha uygun olduğuna karar verdim. O sırada da Bilim ve Sanat Vakfı’ndan, İstanbul Şehir Üniversitesi’ne gelir misin?” diye sordular. Teklifi kabul edip Bakırköy’den ayrıldım.

Bir anımı anlatayım. Bakırköy’de yöneticiliğimin ilk altı ayındaydım. Bir ilaç şirketinin dünyadaki bir numaralı adamı ile görüştüm. “Bir dakika” dedim, “Yöneticiliğe yeni başladım. Siz tecrübeli birisiniz. Yönetim denen şey uzun anlatılmaz, ama bana birkaç şey söyleyin.” Güldü ve üç şey söyledi. Sonradan bakınca kitaplarda da olan şeyleri söylediğini fark ettim; ama onu özümseyerek samimi bir şekilde söylemesi işin doğruluğuyla ilgili beni ikna etti. İyi bir yöneticinin üç özelliği şunlardır:

- 1 Ormanda gezerken sadece ağaçları değil, tüm ormanı görebilme, (Tepe yönetici, sistemin bütününe görebilen adamdır. Bu bence çok önemli.)
- 2 Kendisi için değil, kurum için çalıştığına dair güven oluşturma,
- 3 Yetkilerini delege edebilme.

Bakırköy’de üç yıl iki ay başhekimlik yaptım. Bu az bir süre değil. Benim ilk baştan hedefim iki yıldır. Aslında iki yıl sonunda ayrılmaya teşebbüs ettim ama o zaman izin vermediler. Bakırköy’e hizmet etme imkânım olduğu için kendimi şanslı hissediyorum. Türkiye’de ruh sağlığı sisteminin değişmesi gerekiyor. Bazılarını yapmaya çalıştım, ama bazılarını beceremedim. Değişim ihtiyacı olan bir hastane. Bakırköy’e katkımın ne olduğu konusuna gelince, Şahap Erkoç diye bizim meşhur bir tarihçimiz vardır, her başhekimin yapıp

yapmadıklarını kaydeder. O kesinlikle yazmıştır bir yerlere. Zamanı gelince onu yayınlayacaktır. Ben sadece elimden geleni yaptığımı söylemek istiyorum.

İşe başladığınızda var olan yöneticileri süreç içerisinde nasıl idare ettiniz?

Gelir gelmez kendime yakın üç başhekim yardımcısının atanmasını sağladım. Bu kişiler benim eskiden beri bildiğim kişilerdi. Büyük bir mücadeleyle onların gelmelerini sağladım. Ondan sonraki ekip neyse, ideolojisine bakmadan başhekim yardımcılarıyla çalıştım. Hastane içerisinde şeflerin çok büyük bir gücü vardı. Hatta herkes “Şefler seni yer, çünkü şeflik çok güçlü bir makamdır” diyordu. Ben ilk dönemde şefler yerine hastane içerisinden bilimsel yeteneği olduğunu bildiğim kişilere insiyatif verdim. Çünkü şeflik başka bir mekanizmayla elde edilmiş bir makamdı. Aralarındaki ihtilaflardan dolayı bir şey üretilmiyordu; şef toplantısında herkes birbiriyle didişiyordu. Onun yerine on kişilik akliselim kişilerden bir “danışma kurulu” kurdum, bütün işi onlarla yaptım.

Ruh sağlığı alanında özel işletmeleri neden göremiyoruz?

Şu an sağlıkta özel sektörün payı %28, ruh sağlığı alanında ise %2. Bu, inanılmaz bir şey. Bu alanda çoğunlukla azınlıklara ait hastaneler var; Fransız Lape Hastanesi, Balıklı Rum Hastanesi gibi. Ankara’da yakın zamanda bir tane açıldı. İstanbul’da Nevzat Tarhan’ın özel hastanesi var. Ruh sağlığı alanında çok çok az özel hastane bulunmasının birkaç nedeni var: Birincisi, yatan hasta grubu genelde fakir. Çünkü şizofreni öyle bir hastalık ki aileyi ve kişiyi ekonomik olarak çökertiyor. İkincisi, Sağlık Bakanlığının sabit verdiği 75 lira işletmeleri kurtarmıyor. Üçüncüsü, sağlık işletmecileri psikiyatri alanından korkuyorlar. Mesela kronik servisleri boşaltmak için bir otel aradık, servisleri altmış kişiden yirmi kişiye düşürelim diye. Uzun süreli kalan hastaları bir otele yerleştirip orada biz bakalım dedik. %5 dolulukla çalışan Silivri tarafında bir otel vardı. Otel sahibine kazandığından birkaç kat fazla para önerdik. Bizi de kurtarıyordu o para. Fakat vermeye cesaret edemedi otelini. “Deliler gelmiş diyecekler, siz gittikten sonra ne olacak?” dedi. “Delilerin kaldığı otel” deyince bitiyor işler. Böyle zorluklar var. Özel psikiyatri hastanesi kurmak cazip değil şu anda. O yüzden de açılmıyor.

İki sorum var. Birincisi, doktorları ve diğer çalışanları nasıl çalıştırdınız? İkincisi, bir düşünce adamı olarak yönetimde karşılaştığınız, başınızı en çok ağrıtan problemler nelerdi?

Aslında en büyük sorun şu: Kiminle çalışıp kiminle çalışmayacağınıza siz karar veremiyorsunuz. Benim bu yetkim olsaydı kesinlikle hastane çalışanlarının bir kısmını değiştirdim, aynı günde yapardım bu işi. Ama bu yetkiniz yok. Mesela, bir personel yanlış bir iş yapmış. İlk soru şu: “Sözleşmeli mi, dev-

let memuru mu?” Devlet memuru olduğunda yapacağınız az şey var. Gerçi onlara da yaptım; adi bir iş yapan, hastayı taciz eden birini cezaevine gönderdim. Ama çalışmayan bir adamı çalıştırmak neredeyse mümkün değil. Enteresandır, bazı şeyler düzelince biraz kıpırdanma oluyor, ama bazı insanlarda rahatlık yerleşmiş. Mesela en büyük kıyamet, geliş-gidiş saatlerini değiştirmekle koptu. Kendi halinde bırakırsan insanlar 10.00’da gelip 15.00’te gitmek istiyorlar. Yaşadığım en büyük zorluklardan, en büyük çelişkilerden biri, asistanların protesto gösterisi oldu. Sendika organizasyonu, ideolojik nedenlerle, para nedeniyle toplanıp biraz da birilerinin teşvikiyle başhekimime karşı yürüme geleneğini bana karşı da kullandılar. Çok enteresan bir histi. Kendinizi bir eğitimci olarak algılıyorsunuz. Genç insanların yetişmesini, eğitimi önemsiyorsunuz. Yürüyüşlerini duygusal olarak kaldıramadığımı hissettim. En önemli şey herhalde buydu.

Aktif olarak başhekimlik yaparken farklı, başhekimlik sonrasında farklı davranan bir çevreniz oldu mu? Yani görevinizden dolayı sizin etrafınızda olan ama daha sonra ayrıldığınızda sizi terk edenler var mıydı?

Bende pek olmadı. Şöyle söyleyeyim, ikiye ayırmak lazım hastane içi ve hastane dışı hayat diye. Hastane dışı hayatımı istediğim insanlarla kurduğum için (Bilim ve Sanat Vakfı çevresiydi) onların zaten böyle bir hali olmadı. Başhekimliğim sırasında eski ilişkilerimin yerine başka şey katmadım. “Bakırköy iş adamları toplantıları” gibi organizasyonlara gitmedim. Gitmeyince de bana pek dışarıdan etki edebilecek, müdahale edebilecek bir mekanizma oluşmadı. Hatta uzun süre kimse bana ulaşabilecek bir mekanizma bulamadı. Biraz da kasıtlı olarak kendimi geri çektim.

Din, hastalıkların oluşmasında koruyucu bir faktör müdür sizce?

Genel olarak bütün klasik kitaplarda yazan şey şudur: Din, dindarlık koruyucu bir faktördür; ama hastalık olmayacağı anlamına gelmez. Bakırköy’de yatan esas grup, zaten şizofreni, manik-depresif, ağır depresyon gibi hastalardı. Bunlar biyolojik hastalıklardır. Mekke’de de %1’dir şizofreni, Moskova’da da, New York’ta da, İstanbul’da da. Ama sosyal hayatta dindarlık genel anlamda koruyucu bir faktördür.

Bakırköy’de yöneticilik yaptığınız dönemde hastalarla yaşadığınız ilginç anılar var mı?

Birkaç şey anlatayım. Mesela Almanya’dan birisi mektup yollamıştı. Kendisi bir kitap yazmış, böyle biraz yarı icatçı yarı kaçık şeyler vardı içinde. Benim görüşlerine destek vermemi istiyordu? Bir tane hastamız vardı. Bahçede gezdi, bir şey icat ederdi kafasında. “Ağaçlardan düşen yaprakları temizleyip şöyle yaparsanız hastane şu kadar para kazanır. Bu akli verdiğim için şu kadar

cret tarafıma gönderilsin” diye dilekçe yazardı. Hasta haklarıyla ilgili çalışan, edebî ve insanî duyarlılığı olan bir hanımefendi vardı. O da “Teklifiniz için çok teşekkür ederiz, ama para veremeyiz” diye cevap yazardı. Hastamız bu sefer başka bir öneri dilekçesi verirdi.

Acılı anılar da var. Bazen intiharlar olurdu hastane içerisinde, onlar çok can yakardı. En unutamadığım Şey, belki de beni en kötü etkileyen Şeylerden biri, genç bir doktor arkadaşın bir hastadan yüzüne bıçak darbesi yemesiydi. Ben göreve başladığımda 15 güvenlik elemanı vardı, bırakırken bu sayı 100’e çıkmıştı. Bir sürü önlemler aldık, ama buna rağmen o kadar büyük alan içerisinde Şiddet hâlâ olabiliyor. Mesela geçen gün bir hekim arkadaş yine dayak yemiş. Şöyle bir duygu hissediyorsunuz: Düşünün ki bir çocuğunuz var ve çocuğunuzu koruyamadınız. Çünkü onun bütün sorumluluğunu siz hissediyorsunuz. Siz sulanıyorsunuz ama esas sulanmanın ötesinde acıyı hissediyorsunuz. “Acaba Şöyle olsa, olmaz mıydı” türünden çok ağır bir duygu... Gencecik, hiçbir suçu olmayan iyi bir asistandı ve sonrasında yüzünde bir iz kaldı. Sağlığı için her Şeyi yaptık, ama acı bir Şeydi. Hâlâ zaman zaman bu olay aklıma gelir. Zaten Bakırköy’de ne zaman ki “Allah’a Şükür rahatladık” deseniz bir başka Şey gelip bulur sizi. O kadar dinamik ve sorunlu bir yerdir ki ayrıldıktan sonra bazen kendimi çok rahatlamış hissettim.

Genel olarak ruh sağlığı alanında sorunlar nelerdir?

En büyük sorun, ruh sağlığı sistemi. Bir, dünyada 100.000 kişiye 10 psikiyatrist düşüyor, Türkiye’de 1.2. Yani sekiz kat psikiyatrist eksikliği var. İki, yatak oranı dünyada 100.000’e 30, bizde 100.000’e 7. Yani üç-dört kat yatağımız eksik. Üçüncüsü ve en önemlisi, sistemimiz hastane temelli. Hâlbuki toplum temelli olmalı. Son olarak sistem çok merkezî. Yani Ağrı’daki hastanın Elazığ’a gelmesi gerekiyor. Dünyanın hiçbir yerinde bu kabul edilemez. Ruh sağlığı alanında en büyük problemler, böyle sistem problemleri. Bu da büyük hastanelerin hepsini perişan ediyor.

Öte yandan son yıllarda bütün ruh sağlığı hastaneleri çok büyük bir değişim gösterdi, biraz para da geldi. Mesela Bakanlığa bunu kabul ettirince sadece bize değil, diğer hastanelere de para girişi sağlandı. Adana’daki ruh sağlığı hastanesi eskiden hasta başına 15 lira alıyordu, Şimdi 75 lira alıyor. Neredeyse Adana’daki en zengin hastane oldu. Elazığ’daki hastane diğer hastanelere borç para veriyor. Çünkü o 75 lira kurtardı sistemi ve para harcamaya başladılar. Ama önceden sefaletti hastanelerin durumu. Ruh sağlığı sistemimiz kesinlikle dünyadan elli yıl geride bulunuyor. Tıbbın hiçbir alanında biz bu kadar geri değiliz.

Ama son dönemde bir ruh sağlığı sisteminin işleyişi anlamında konsepti yakaladık. Bu konseptin metinleri yazıldı, Bakanlık belgelerine geçti ve kitaplara

dönüştü. Uygulama süreçlerinde de önemli adımlar atıldı. Türkiye öyle bir yer ki, bakan değişsin her şey sil baştan olur. Bakanlığın zihnî belleği diye bir şey yoktur. Sağlık Bakanlığında yaptığınız şey, yapan kişilerle dağılır gider. Hiç kimse yapılan o planları hatırlamaz. Umarım bundan sonra böyle olmaz.

Maddi kaynak sağlansa bu sorunlar ortadan kalkar mı?

Tabii para önemli bir unsur. Ama para kadar önemli olan bir şey daha var: zihniyet. Ne yapılması gerektiğini kimse bilmiyordu. Ne yapılacağını bilmediğin zaman paraya da gerek yok ki. Mesela camlar kırılmaz cam olmalı diye düşünmezsen paraya ihtiyacın olmaz. Bahçe yapmam lazım, bütün servislere evlerimizdeki gibi oturma grubu ve mobilyalar koymam gerekir diye düşünmezsen para harcayacak bir şey de olmaz ki. O yüzden hastaneler yeni bir anlayış geliştirdi. Şu anda bütün hastanelerin başhekimleri cidden çok cevvaler. Manisa'da bir başhekim var, muhteşem. Samsun'da bir başhekim var, muhteşem. Elazığ'daki başhekim Mustafa Namli hastaneyi büyük oranda yeniledi. Bolu'da Hülya Ensari gerçek bir toplum ruh sağlığı sistemi kurdu. Erenköy, eğitim hastanesi olmayı başardı. Dört sene öncesine kıyasla ruh sağlığı hastaneleri inanılmaz mesafeler kat ettiler. Ama "Mevcut hale bakarak kaç puan verirsiniz?" diye bir soru sorulsa, benim yönettiğim dönemdeki Bakırköy dâhil hepsine "zayıf" veririm. Çünkü böyle hastane olmaz. Senin bir servisinde yirmi kişiden fazla hasta varsa bitersin benim gözümde. Samsun'da mesela yeni hastane yapıyor, o herhalde iyi bir şey olacak.

Teşekkür ederim arkadaşlar.

Liderlik Gönül İşidir

Ömer BOLAT

30 Ocak 2010

Hoş geldiniz arkadaşlar. Yirmi sekiz yıllık iş hayatı olan bir insanım ve bu iş hayatım okul yıllarında başladı. Size de hem okuyup hem çalışmanızı tavsiye ederim. Biraz zor oluyor, ama insanı olgunlaştırıyor, pişiriyor. Bu tavsiye ile başlayalım. Bu yirmi sekiz yılı üç alana sığdırdım. Birincisi, makro-mikro ekonomi ve işletme dünyasında uzmanlaştım. İkincisi, bu yirmi sekiz yılı hep iş hayatındaki sivil toplum kuruluşlarında geçirdim. On bir yıl İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), on beş yıl Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD), iki buçuk yıl Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) başta olmak üzere, Türkiye Gönüllü Teşekküller Vakfı (TGTV), Uluslararası Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezi (UTESAV) ve İlim Yayma Cemiyeti gibi birçok sivil toplum kuruluşunun istişare heyetinde veya yönetiminde bulundum, aktif yöneticilik yaptım. Üçüncüsü, akademik dünyanın içerisinde geçirdim. Dokuz yıllık bir üniversite hayatım oldu. Uluslararası ilişkiler ve Avrupa Birliği üzerine doktoramı yaptım. Ondan sonra da sık sık bu tür vakıf, dernek ve öğrenci kulüplerinin davetlerine icabet etmeye özen gösterdim. İki yıldan bu yana da İstanbul Şehir Üniversitesi mütevelli heyeti üyesi olarak görev yapıyorum. Bu üç alanın birleşimi (iş dünyası, sivil toplum ve akademik hayat) hakikaten insana çok güzel bir birikim kazandırıyor. Türkiye'yi, dünyayı tanıyorsunuz, öğreniyorsunuz. Şuna da çok dikkat ettim. Tecrübe ve bilgi birikimimi hep gençlerle ve başkalarıyla paylaşmaya özen gösterdim. Çünkü eğer siz onu kendinize saklayacak olursanız, öldüğünüzde o da sizinle beraber toprağın altında yok olup gider. Dolayısıyla bunları başkalarıyla paylaşmak çok önemli, hem hiz-



Ömer Bolat, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ekonomik İlişkiler Bölümü'nden 1984 yılında mezun oldu. Yüksek lisans eğitimini Avrupa entegrasyonu alanında Hollanda-Amsterdam Üniversitesi Avrupa Enstitüsü'nde tamamladı. Ayrıca Almanya-Kiel Üniversitesi Dünya Ekonomisi Enstitüsü'nün yüksek lisans düzeyindeki Uluslararası Ekonomi ve İşletme Programından mezun oldu. 1989'da Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü'nden "Avrupa Para Sistemi" konusundaki teziyle doktora diplomasını aldı. 1981-1993 yılları arasında İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV)'nda

met hem de katkıda bulunma anlamında. Böyle yapmaya gayret ettim ve bu bağlamda makaleler yazmaya çalıştım.

2004 yılında MÜSİAD Genel Başkanı olduğum zaman arkadaşım Dr. Mustafa Özel bana demişti ki “Mutlaka bir kitap yazman lazım”. Küre Yayınları’ndan 2007 yılında *Medeniyet İdeali* isimli kitabımızı çıkardık. MÜSİAD Başkanlığı görevim bittikten sonra da makale yazmaya devam ettim. Bunları birleştirerek 2009 yılının 30 Ağustos’unda, doğum günümde, *Liderlik Gönül İşidir* isimli kitabımı Hayat Yayınları’ndan çıkardık. Kitabın ismini Mustafa Özel buldu. Kendisiyle 1 Eylül 1993’te MÜSİAD’da beraber hizmete başladık. Mustafa Özel, Adnan Büyükdeniz ve ben aynı anda başlamıştık; onlar danışman, ben genel sekreter olarak. 1990’lı yıllarla birlikte MÜSİAD’ın akademik çalışmalarında, araştırma raporlarında, hükümetlere sunulan rapor ve önerilerinde üçümüzün ve tabii ki başka insanların da büyük katkıları oldu. Çok güzel bir çalışma arkadaşlığımız ve dotluğumuz o günden bugüne devam etti. Adnan Bey rahmetli oldu. Allah gani gani rahmet eylesin ve mekânı cennet olsun. Ama hayat devam ediyor. Bu girizgâhla size çalışma sistematiği, insanın neler yapabildiği ya da hayat süreci akışında nelerle meşgul olduğu konusunda mesajlar vermek istedim.

Bugünkü konuşmamın dört ana konusu olacak: Birincisi, üst başlık Etkin Yönetim Söyleşileri olduğuna göre, “yönetim ve başarının kodları” ile ilgili bazı tavsiyelerde bulunacağım. İkincisi, “liderlik” alanındaki görüşlerimi dile getireceğim. Üçüncüsü, “girişimcilik” konusunda tavsiyeler vereceğim. Dördüncüsü de “dünya ve Türkiye için 2010 ekonomisi” hakkında konuşacağım.

Sevgili arkadaşlar, hangi işi yaparsak yapalım, her işi Allah’ın rızasını gözeterek yapmamız lazım. Birinci hedefimiz bu olmalı. Çünkü O’nun rızası yoksa yaptıklarımızın hiçbir anlamı yok. Çok zengin olabilirsiniz, çok büyük makamlara gelebilirsiniz; ama Allah’ın rızasını gözetmiyorsanız bunların zerre kadar kıymet-i harbiyesi yoktur.

Hayatın gayesi, tüketmek olmamalı; mutlak surette bir şeyler yapabilmek, bir şeyler ortaya koyabilmek, eserler bırakabilmek olmalı. Hayatı anlamlı kıla- cak amaçlar, hedefler, misyonlar, davalar peşinde koşmak çok önemli. Hayat yolculuğunda maddiyat ve maneviyat dengesini iyi gözetmek lazım. Bazıları

uzman araştırmacı olarak çalışmasını müteakiben, 1993 yılında MÜSİAD genel sekreterliği görevine başladı. MÜSİAD Yönetim Kurulu’ndaki on beş yıllık görev süresi içinde yedi yıl genel sekreter, dört yıl genel başkan yardımcısı ve 2004-2008 yılları arasında da dört yıl genel başkan olarak görev yaptı. Mayıs 2000’den bu yana Albayrak Şirketler Grubu’nda genel koordinatör olarak iş hayatını sürdürmektedir. 30 kadar rapor, kitap ve 110 civarında makalesi yayınlanan Bolat’ın kitapları şunlardır: *Medeniyet İdeali* (Küre Yayınları, 2007), *Liderlik Gönül İşidir* (Hayat Yayınları, 2009).

maddiyata çok önem veriyor, bazıları da maneviyata önem verip dünyayı unuttuyor. Bu dengeyi iyi kurmak lazım. Başarının tesadüf eseri olduğunu sakın düşünmeyin. Bazen makamlara tesadüfen gelinebilir; ama başarıya ulaşmanın arkasında çok büyük bir alın teri ve akıl teri olduğunu bilmeniz lazım. Başarılar tesadüfen ortaya çıkmaz.

Diploma önemli ve gereklidir, ama yeterli değildir. Diplomanın geçerliliği sadece altı aydır. Hayat o kadar hızlı akıyor, bilgiler o kadar hızlı değişiyor ki diplomayı kazanırken öğrendiğiniz bilgiler altı ay içinde eskimiş oluyor. Sürekli olarak kendinizi yenilemek zorundasınız. Kendini yenileyemeyen insanlar, şirketler, kurumlar ve ülkeler kaybetmeye mahkûmdur. Kendini yenilemekten kastım tamamen değişmek değildir. Mevlânâ'nın söylediği gibi, pergelin bir bacağı (değer yargılarımız) sabit olacak, diğer ayağıyla da tarama yapacaksınız, değişimi takip etmek açısından. İyi ve güzeli almalı, kötüyü ve çirkinini de bırakmalısınız.

İş hayatında takipçilik çok önemli arkadaşlar. Bir görev verdiğiniz zaman mutlaka takip edeceksiniz. Bu sizi yorar belki, "Niye takip edeceğim, adam verilen görevi yapacak" diye düşünebilirsiniz. Ama takip edilmeyen işlerde mutlaka aksamalar olur. Güven önemli, ama kontrol de gerekli.

Başarı için sadece iyi eğitim önemli değil, ama iyi iletişim de gerekli. Otuz yıla yaklaşan iş hayatımda çok iyi eğitim almış bazı insanlar gördüm; ama başarılı olamadılar. Neden? Kendilerini iyi yetiştirmişlerdi, iyi donanımlı ve biliyorlardı; ama çevreleriyle ilişki kuramıyorlardı, sosyal değillerdi. Özellikle iş hayatında ve sosyal hayatta başarılı olmak için iyi münasebetler kurabilmek, girişimci olmak, sosyal olmak, çevresi geniş olmak şart. Şunu unutmayın, burada olduğunuza göre siz de bir misyon insanısınız. Kendinizi bilginin yanı sıra değerlerle donatmaya çalışan insanlarsınız.

"İnsanların en hayırlısı başkalarına faydalı olanıdır." Sevgili Peygamberimizin bu hadisini hiçbir zaman unutmayın arkadaşlar. Bu o kadar güzel bir hadis ki... Yani sadece kendini doyurmaya, yedirmeye, içirmeye, tüketmeye hasleden bir varlık doğru bir örnek değildir. İnsanın vasıflarından en önemlisi, başkaları için iyilikler üretmek, yararlı ve doğru işler yapmaktır. Bu mantığın, felsefenin medeniyetimizdeki vakıf kültürünün gelişmesinde çok önemli bir anahtar olduğuna inanıyorum. Bu bağlamda Bilim ve Sanat Vakfı, MÜSİAD, TGTV, İlim Yayıncılık gibi sosyal platformların, derneklerin ve vakıfların çalışmalarının arkasındaki temel mantık ve misyon işte bu hadistir.

Hayat bir maratondur arkadaşlar. Her zaman iyiye doğru gitmez, inişler-çıkışlar mutlaka vardır. Aile hayatınızda, sosyal hayatınızda, iş hayatınızda mutlak surette yukarı çıkışlar da göreceksiniz, aşağı inişler de. Birçok alanda ölünceye kadar bu imtihan süreçlerini yaşayacağız. Dolayısıyla hayatı hep ileriye doğru giden bir çizgi gibi görmemek lazım. İnişleri de hayatın bir cilvesi, bir imtihan olarak kabul edip o imtihanları başarıyla vermek gerektiğine inanmalısınız.

En kötü şey hedefsizliktir. İnsanların, şirketlerin, ülkelerin, kurumların, Bilim ve Sanat Vakfı'nın, MÜSİAD'ın, kısaca herkesin bir hedefinin olması lazım. Bu hedef sizi sürükler. Hedef olmazsa, denizde dümeni olmayan bir gemi gibi yalpalar durursunuz. Onun için sürekli olarak bir hedefe ulaşınca başka bir hedef, o hedefe ulaşınca da bir başka hedef belirlemek gerekir.

"İstişarede rahmet vardır" demiş Peygamberimiz. Ben her şeyi bilirim anlayışı çok tehlikelidir. İnsanların en zayıf noktası, kendilerini en üstün, en güçlü hissettikleri andır. Yani ister devlet başkanı ister şahıs ister şirket patronu isterse dernek başkanı olsun, kendini en üstün, en güçlü hissettiği an, aslında o insanın ya da o kuruluşun en zayıf anıdır. Orada kırılabilirlik başlar ve bu, hatalara yol açar. O yüzden *"İstişarede rahmet vardır"* düsturu çok önemli. Çünkü akıl akıldan üstündür, fikir fikirden üstündür.

Problemler, çözüme ulaşmada, kendimizi geliştirmede birer fırsattır. Eğer problemlerle, rekabetle karşılaşmazsak kendimizi geliştiremeyiz, yerimizde sayarız. Hayata bakarken her zaman, mevcut A planı yanında B ve C planlarının da olması lazım.

Her şeyi bilmek güzel bir idealdir, ama imkânsızdır. Genel kültürü yüksek olmak çok iyidir, ama bir konuda ihtisaslaşmak lazım. Artık iş hayatında "Ne iş olsa yaparım abi" mantığındaki elemanlar değil, vasıflı, uzmanlaşmış kişiler aranıyor. Eğer herkesin yaptığı işi yapacaksınız, onu da en iyi şekilde yapmaya çalışmalısınız. Bir de başkalarının yapmadığı özgün ve orijinal bir fikir, görüş ve hizmet üretebilmek çok önemli. Bu sizi farklı kılar. Her zaman için birinci olmaya gayret etmek lazım. Çünkü ikincileri kimse hatırlamaz.

Trendleri takip etmek çok önemli, hayat çok hızlı değişiyor. Az önce söylediğim gibi diplomaların sadece altı aylık geçerlilik süresi var. Eğer trendleri, teknolojiyi, piyasayı, rekabeti ve dünyayı çok iyi takip edemezsek bir anda demode olabiliriz. O yüzden sürekli olarak kendimizi geliştirmemiz lazım. Ben bu anlamda Bilim ve Sanat Vakfı'nın seminerlerini çok önemsiyorum. Akademik çalışmalarınızın yanında, değişik kuruluşlarda verilen seminer ve kurslara katılmanızın kendinizi geliştirmenizde çok önemli katkısı olabilir. Yönetim ve başarının kodları anlamında özetle bunları söyleyebiliriz.

Gelelim konuşmamızın ikinci konusuna, yani liderliğe... Öncelikle liderlikle başkanlık aynı şey değildir. Çünkü liderlikle başkanlığın çok benzeşmekle beraber arasında ciddi farklar vardır. Birçok kişi başkan olabilir, ama herkes lider olamaz. Çok az kişi lider olabilir. Başkanlık daha çok makamdır, temsil yeridir. Bir şekilde başkan seçilebilirsiniz, ama başkanları da tesadüfen başkan yapmazlar. Tabii bazı istisnalar da olabilir. Çünkü siyasi hayata, bazı kuruluşlara bakıyoruz, öyle başkanlar var ki nasıl bu makama gelmiş diye hayret etmemek elde değil. İyi liderler de vardır kötüler de, sevilenler de vardır nefret edilenler de. Her lider başarılı olacaktır diye de bir kural yoktur. Çünkü hırs ve

ihtiraslar aklın önüne geçtiği zaman, insanların yapamayacağı kötülük, yapamayacağı yanlışlık yoktur. Dolayısıyla hırs ve ihtirasları aklın önüne kesinlikle geçirmemeye çok dikkat etmek lazım.

Lider olabilmek için belli vasıflara sahip olmak gerekir. Liderlik fitrattan, yaratılıştan gelen bir vasıftır, sonradan kazanılmaz. Ama sonradan bu vasıflar geliştirilebilir. Lider, öne çıkma kabiliyeti olan bir insan olmak ve toplumu çok iyi tanımak durumundadır. Kitleyi çok iyi bilmeli ve onların dilini konuşmalıdır. Biraz önce demiştim, herkes birincileri hatırlar. Ama lider, tek başına bir Süperman değildir, bir ekibin başıdır. Eğer lider, takım çalışmasına önem verirse, çok iyi bir takım oluşturursa başarılı olabilir. Aksi takdirde başarması mümkün değildir. Liderin duruşu çok önemlidir. Siyasi anlamda söyleyeyim, bunun altını çizerek özellikle vurgulamak istiyorum; mesela Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın Davos'taki "One minute" çıkışı, esasında sadece bir söz çıkışı değil, bir duruş çıkışıdır. Bizim inancımızda var olan "lisan ile tebliğ, hal ile tebliğ"e uygun, önemli bir çıkıştır. Liderlerin kritik zamanlarda sözle ve halle yapacağı çıkışlar, yani alacakları tavırlar, duruşlar ve sarf edecekleri sözler onları lider yapan önemli kritik anlardır.

Burada üç tane güzel söz alıntılar istiyorum. Birincisi Peygamberimiz Hz. Muhammed'in "*İki günü eşit olan ziyandır*" sözü. İkincisi, Mevlânâ'nın "*Dün dün de kaldı cancağızım, artık yeni şeyler söylemek lazım*" sözü. Üçüncüsü de Necip Fazıl Kısakürek'in "*Devler gibi eserler bırakmak için karıncalar gibi çalışmak lazım*" sözü. İşte bu üç söz insana harika bir motivasyon verir ve performansını yükseltir.

Liderler takım çalışmasına önem vermelidir. Lokomotif gibi çekiş gücüne, inisiyatif alma gücüne sahip olmalıdır. İnsan başkan olduğu andan itibaren bir anda omuzlarınızda ağır bir sorumluluk, bir ateş topu olduğunu hisseder. Çokça yardımcılarınız, yönetim kurulu üyeleriniz, komisyon üyeleriniz olabilir. Ancak şunu unutmayın ki arkadaşlar, eğer kurumda işler iyiye gitmezse herkesin parmağı başkanı gösterir. Dolayısıyla başkanın ağır sorumluluğu vardır.

Liderler çalışanlarını fikirler üretmeye zorlamalıdır. Onların beyinlerinden, gayretlerinden, alın terlerinden güzel fikir ve öneriler çıkmasını sağlamalıdır. Her insan bir değerdir. Her insanın güzel fikirleri vardır. Bunları ortaya çıkarmak liderin marifetidir. "*At sahibine göre kişner*" demiş atalarımız. Dolayısıyla bunları ortaya çıkarmada liderin meziyetleri çok önemlidir. Sonuçta lider ve ekibi birlikte koşar.

Lider sözüne güvenilir, dürüst, emin birisi olmalıdır. Sevgili Peygamberimizin yaşadığı coğrafyadaki sıfatı "Muhammedü'l-Emin" idi. Yani peygamber olmadan önce de herkesin itimat ettiği bir insandı.

Liderin krizleri yönetebilme ve çözme yeteneği çok önemlidir. Hayatta çıkışlar gibi inişlerin de olabileceğini az önce söyledik. O inişlerde, imtihan dö-

nemlerinde, krizleri yönetebilmek çok önemlidir. Paniğe yol açmadan ekibinizle beraber bu krizleri çözmeye çalışmak, A, B ve C planlarını ortaya koymak, bu süreçte müzakerelere hazırlıklı olmak, krizleri çözmede önemli hususlardır.

Liderlerin dünyayı çok iyi takip etmeleri gerekir. Artık bir tuşla milyonlara, hatta milyarlaraya ulaşabiliyorsunuz. İnternet öyle bir fırsat veriyor. Sizin yaşıınızda iken bizim evimizde sabit telefon yoktu. Dışarıda ulaşabildiğimiz kişiler, sokaktaki arkadaşlarımız ile komşularımızdı. Ama şimdiki nesil bir elinde cep telefonu, diğerinde bilgisayar ile milyonlara internet üzerinden ulaşabilme imkânına sahip. Bu çok ciddi bir avantaj getiriyor bilgi açısından, iletişime açık olma açısından, trendleri takip edebilme açısından. Tabii çok da dezavantajlar getiriyor, bunu da belirtmem lazım. Çünkü insan sonuçta aciz bir varlık. Bu kadar fazla etkileşime açık olan bir varlık, ister istemez etki ve baskı altında kalır, etkilenir. Televizyonun dayattığı hayat tarzı ve dejenerasyon, cep telefonlarının bu kadar iletişime açık bırakması ve internet faktörü, gençlerde ve genelde toplumda sosyal problemlerin iyice artmasına yol açıyor. İnternetteki zararlı akımlar, ciddi bir sosyal dejenerasyon ve gençler açısından ağır travmalar meydana getiriyor. Bunlar da hem sosyal kuruluşların hem ulemanın hem de devleti yönetenlerin dikkate alması gereken durumlar. Medyanın büyük bölümü ise bu noktada yardımcı değil.

Liderlik büyük bir sorumluluktur. Bunun altına girebilecekseniz eğer lider olmayı hedefleyin. Vizyon ve misyon sahibi olmak, yani bir davası ve hedefleri olmak çok önemli. Günümüz literatüründe “misyon ve vizyona sahip olan”, eski yani gerçek literatürümüzde ise “davası olan, aksiyon insanı olan” kişiler lider olabilirler. Şu anda ülkemizi yönetenler, 1970’li yılların aksiyon ve dava insanları. İş dünyasındakiler de sosyal kuruluşlardakiler de yine 1970’li yılların aktif insanları. Bir basın demecimde “28 Şubat süreci, bizim neslin 1968 kuşağını meydana getirdi” demiştim. Belki kendilerine göre bir operasyon yaptılar ve ciddi bir darbe vurduklarını zannettiler; ama tam tersine inançlı, kararlı, çok iyi eğitim alan, iki-üç tane yabancı lisan öğrenen, yurtdışında okuyan binlerce insanın önünü açmış oldular. Yani inancımızdaki “*Şer gördüğünüzde hayır, hayır gördüğünüzde şer vardır*” sözü ne kadar doğru çıktı. Avusturya’da, Macaristan’da, Almanya’da vs. bugün binlerce öğrencimizin olması, bunların en az iki-üç yabancı lisan öğrenmesi ve çok iyi eğitim almaları 28 Şubatçıların sayesinde. Onlar istemeden büyük bir iyilik yapmış oldular. Unutmayın, bu gençler on yıl sonra ülkeyi yönetecekler.

Aynı anda birden fazla lider adayı ortaya çıkarsa hizipçilik ve kan kaybı olur. Özellikle gönüllü teşekküllerde, siyasi partilerde bu durum ortaya çıkıyor. İstişare, mutabakat bu tür kuruluşlarda önemlidir. Aksi takdirde burukluklar, kırıklıklar, kopmalar o davadan, o birliktelikten çok şeyler götürüyor.

Liderlik bir süreçtir. Zirvede bırakmayı bilmek gerekir. Bu, özellikle Doğu kültüründe pek yaygın değil. “Efsane bir liderdi, gönüllerin lideriydi” diye anıl-

mak var, bir de “Bıktık artık, gitse de kurtulsak, ne kadar zarar veriyor” diye arkasından tenেকে çalınan bir lider konumunda bırakmak var. Birincisini tercih etmek lazım.

Özetle şunu söylemek istiyorum. Liderlik, bir gönül işidir. Hırsızın olmalı lider olabilmek için. Hırsı olmayan insan, liderlikte güçlük çeker. Çünkü eleştiriler karşısında çabuk bezginliğe uğrar ve çabucak düşürülür. Dolayısıyla hırs olacak; ama ihtiras boyutuna ulaşmayacak, aklın önüne geçmeyecek. Bu dengeye çok dikkat etmek gerekir.

Eğer liderliği hizmet aşkıyla yürütürse insan, çok büyük ve anlamlı bir iş yapar. Makam mevki, para, şan şöret ve başka hevesler için yaparsa inanın başarısız olur ve çok çabuk da indirilir. “Hizmetkâr liderlik” kavramını benimsemek lazım. Aşkla şevkle, çok çalışarak, Allah’ın rızasını kazanma doğrultusunda yapılan liderlik başarılı bir liderliktir. Bu tür liderler tarih yazarlar. Liderlik konusunda sevgili Peygamberimizin yaşadığı hayat, bizim için en geçerli modeldir.

Fatih Sultan Mehmed’in yirmi bir yaşında İstanbul’u fetheden liderlik anlayışı çok önemli. Burada hepimiz yirmi bir yaşından büyüğüz. O, yirmi bir yaşında bir çağ kapatıp bir çağ açtı. Teknolojiden istifade etti. Tarihin en büyük toplarını döktürdü surları dövmek ve fethi gerçekleştirmek için. İstisareye ve geleneğe, maneviyata çok önem verdi, yanı başında Molla Akşemsettin vardı. İstanbul’u fethetmek için Peygamberimizin hadisini hiçbir zaman unutmadı. *“İstanbul mutlaka fethedilecektir. Onu fetheden komutan ne güzel komutan, onu fetheden ordu ne güzel ordudur.”* Aynı zamanda cesurdu. *“Ya İstanbul beni alacak ya da ben İstanbul’u alacağım”* diyordu. İşte bütün bu faktörleri ortaya koyan bir liderlik modelini gerçekleştirdi. Fethettikten sonra da zulmetmedi; herkesi dininde, işinde özgür bıraktı. Ama davasına da sahip çıktı, Ayasofya’yı camiye çevirdi. Çok lisan bilmesi, çok iyi eğitim alması ve kararlı bir lider olması onun özellikleriydi.

Buradan üçüncü konumuza, yani girişimciliğe geçecek olursak, benim kullandığım 2G diye tabir var: Gençlik ve Girişimcilik. Bir ülkenin en önemli hazinesi gençlik ve girişimciliğdir. Ülkemizi bu anlamda çok şanslı görüyorum. 72,5 milyon insanın 36 milyonu, yani yarısı 28 yaşın altında. Yine 27 milyon genç 18 yaşın altında. Çok önemli bir değer bu; ama tabii iyi işlenirse, bu genç nüfusa iyi meziyetler, iyi vasıflar, iyi eğitimler, iyi bilgiler kazandırılırsa. Aksi takdirde biraz önce değindiğimiz kötü bağımlılıkların ve kötü değerlerin etkisi altında o gençleri kaybedersek, serseri mayın haline dönüşür ve patlayacak bir bomba haline gelir.

2G’nin ikincisi olan girişimcilik, bir ülkeyi kalkındıracak en önemli unsurların başında gelir. Girişimciliğin alternatifi nedir? Devletçilik, sosyalizm, komünizm... Dünyada Doğu Bloğu ülkeleri kırk-kırk beş sene yaşadı bunları ve sonunda iflas etti. Eğer ülkemizi maddi ve manevi olarak yüksek refah seviyesine

ulaştırmak istiyorsak, 2G'ye çok önem vermemiz lazım. Girişimciliğin önündeki engellerin büyük bölümü artık kaldırıldı. Gençlerimiz bu anlamda çok avantajlı. Çünkü yirmi-otuz sene önce Türkiye'de devletçi bir ekonomi vardı ağırlıklı olarak. KOBİ'ler yok denecek kadar azdı. Devletin, ekonomideki ağırlığı %60 nispetindeydi, bankacılık sistemindeki ağırlığı ise %70 idi. Ama 1980'de yürürlüğe giren 24 Ocak Kararları ve rahmetli Turgut Özal'ın başlattığı dışa açık, KOBİ'lere ve ihracata dayalı büyüme atağıyla beraber Türkiye'de bir özel sermaye, müteşebbis sermaye, yani Anadolu sermayesi oldu. Bu gelişmenin doğal uzantısı olarak 1990'da MÜSİAD bir çatı ve temsil kuruluğu olarak kuruldu.

İşte gençlerin girişimcilik anlamında bu dönemde önlerinde bakir bir alan var. Niçin? Birincisi, özel sektöre dayalı bir alan var. İkincisi, şu anda bilgiye ulaşmak, iletişim ve bilgi teknolojileri sayesinde çok kolaylaştı. Dolayısıyla eskiden kalıplaşmış sanayiciler, dededen babaya, babadan çocuğa gelen bir yapı vardı. Bunların arasına girmek çok zordu. Ama girişimciler için bugün alan daha çok açıldı. Abileriniz önünüzü açtılar ve pasta büyüdü, sektörler değişti. Eskiden metal, gıda, tekstil gibi üç-beş tane ana sektör vardı. Bugün yüzlerce değişik ürün ve hizmet alanları oldu. Sektörler, niş pazarlar oldu. Bugün artık benim köyümün, kasabamın, ilçemin, şehrimin, bölgemin, ülkemin pazarı yetmiyor. Bütün dünya pazarlarını hedeflemeniz lazım. Hedeflemediğiniz zaman Hans, George, Juan, Şimon gelip sizi evinizde mağlup ediyor. Artık ülkeler arasında ticaretin önünde fazla engel kalmadı. Ürünler standartlaştı. Türkiye Avrupa'nın, Amerika'nın kalitesini yakaladı. 200 ülkeye 11.500 çeşit mal satıyoruz. Dolayısıyla şu andaki çıta, kalite standardını yakalamak ve rekabetçi fiyata sahip olabilmek. Markaya ve katma değere sahip olabilmek. Gençlerimizin özellikle bilgi teknolojilerinin yoğun olduğu, yani katma değerin yüksek olduğu alanlara yönelmesinde fayda var. Katma değeri yakalamak, ürün ve hizmette bilginin, AR-GE'nin, teknolojinin katkısını arttırmak çok önemli.

Girişimcilerimiz sosyal olmalı. Çevresini geniş tutmalı. Yeni ve farklı ürün ve hizmetler üretmeli. Alternatif pazarlara yönelmeli. Bir sepette kırk tane yumurta tutmamalı, yumurtaları farklı sepetlere koyarak riskleri azaltmalı. Bu çok önemli. On yıl önce dünyanın en büyük yirmi beş şirketinden bugün sadece sekiz tanesi ayakta. Buradan şunu anlıyoruz: Rekabet çok fazla ve keskin; piyasalar çok hızlı değişiyor. Dedemin yaşadığı dönemlerde "Sanayiciysen, bu iş yedi sülaleni doyurur" derlerdi. Şimdi bir-iki sene rekabete ayak uyduramazsanız, zirvedeyken bir anda alt sıralara düşebilirsiniz. Bu risktir, ama aynı zamanda bir fırsattır. Firsattır; çünkü iki-üç sene içerisinde en üste çıkabilirsiniz, eğer doğru uygulamalar yaparsanız, doğru kararlar alırsanız. Bu noktada kritik zamanlarda alınan kararların doğru olması çok önemli.

1980'de üniversiteye başladım. Marmara İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde idim. İşletme dersinde o zamanki hocamız yönetimi şöyle tarif ederdi:

“Yönetim, altı ana unsurdan oluşur: Planlama, üretim, pazarlama, kontrol, organizasyon ve koordinasyon.” Bugün yönetim kavramı değişti, üç kavramdan oluşuyor artık: Para yönetimi, insan yönetimi, bilgi yönetimi. Eğer bilgiyi, insanları ve parayı iyi yönetebilersen, başarılı bir yönetici olabilirsin. 2008’de patlak veren dünya krizine finansçılar sebep oldu. Yolsuzluk ekonomisinden çıktı. Vahşi kapitalizmin, bitmek tükenmek bilmeyen kâr hırsının insanı ve toplumu dikkate almamasından çıktı. Denetimsizlikten, kayıt dışılıktan çıktı. Şunu iyi bilmemiz lazım ki, eğer iyi bir işletmeci, iyi bir müteşebbis olmak istiyorsak finansı da çok iyi yönetebilmeliyiz. Sadece üretmek, sadece pazarlamak artık yetmiyor. Para yönetimi diye bir kavram var. Yılların işletmecisi olabilirsiniz; ama eğer gelir-gider akışını, nakit giriş-çıkışını iyi ayarlayamazsanız, bir anda batarsınız. Onun için para yönetimi çok önem kazandı son on yılda.

Bugün yaşanan küresel krizi finansçılar çıkardı. Çünkü onlar para yönetimini iyi yapamadılar, akıllarında türlü cinlikle vardı. O yüzden de dünyayı büyük bir krize sürüklediler. Küresel finans krizinden hareketle dördüncü konuya, yani “dünya ve Türkiye için 2010 ekonomisi” meselesine geçelim. Küresel krizde dip noktası 2009’un Haziran ve Temmuz aylarında yaşandı. Toparlanma süreci üçüncü çeyrekte itibaren, yani 2009 Temmuz’undan itibaren başladı. Yavaş yavaş bir toparlanma söz konusu. Ama çok ağır hasarlar oldu. Krizle mücadele edebilmek için dünyadaki toplam yıllık üretimin beşte biri kadar (10,5 trilyon dolar) para harcandı. Merkez bankaları faizleri en düşük seviyelere, neredeyse sıfırlı oranlara düşürdüler; piyasayı paraya boğdular. Çünkü nasıl ki insan damarlarında kan olmadığı takdirde yaşayamazsa, finanssız da ekonomiler yaşayamaz. Dolarıyla sürekli para basmaya mecbur kaldılar. Ayrıca piyasaları canlandırabilmek için vergi indirimlerine gittiler; kamunun tüketim ve yatırım harcamalarını arttırdılar. Ancak bu kriz esnasında kalıcı çözüm için yapısal dönüşümlerin kararını alamadılar. 1944’te Bretton Woods’da kurulan Anglo-Sakson liberal ekonomik modelde (yani IMF, Dünya Bankası, OECD, Dünya Ticaret Örgütü’ne dayalı sistemde) yapısal bir dönüşüme giderek, dünya ekonomisinde yükselen güç olan Doğu’nun artan ağırlığını da dikkate alarak, daha eşitlikçi, daha dengeli, çok kutuplu bir ekonomik sistem kurma kararını veremediler, veremezler de. Çünkü mevcut sistemi onlar kurdular, imtiyazlarından onlar faydalanıyorlar. Yapısal dönüşümler gerçekleştirilmediği sürece yeni krizler yaşanabilir.

Mustafa Özel’in önemli bir öngörüsü vardı; “Önümüzdeki yirmi beş yıl çok kaotik, çok kanlı geçecek” diye. Bunu beş yıl önce söylemişti bize. Hakikaten bugüne baktığımızda Sudan, Somali, Irak, Afganistan, Yemen ve dünyanın birçok yerinde “kaotik ortam” eksik olmuyor. Önümüzdeki bir-iki yıllık süre zarfında şunlar olabilir: Bütçe açıklarının ve kamu borçlarının çok büyük rakamlara ulaşması nedeniyle Dubai, Yunanistan, İrlanda, İspanya, Portekiz, hatta Japonya ve İngiltere ciddi bir şekilde krize girebilir. Bu şekilde mali düzeyde bölgesel krizler olabilir. Umarım bu, mali düzeyde kalır ve ikinci bir büyük dip

dalgası yaşanmaz. Dünya ekonomisi 2010'da, Batılı ülkelerde %1-1,5 civarında, dünya genelinde %3,5 civarında büyüme gösterebilir. Ama işsizlik 2010'da da artmaya devam edecektir dünyada.

Türkiye ekonomisine bakacak olursak, ülkemiz bu krizden reel sektör ve sanayi alanında olumsuz etkilendi; ancak kamu kesimi ve mali sektör anlamında iyi atlattı, güçlü bir direnç gösterdi. Ekonomik büyümemiz 2009'da % -4,7 oldu, yani küçüldük. İşsiz sayısında yaklaşık 800.000 kişilik bir artış oldu. Ama Mart 2009'dan bu yana sanayi üretiminde kapasite kullanım oranı ile ihracat oranında artış ve işsizliğin tersine dönmesi anlamında iyiye gidış var. Bu çıkışın istikrarlı olmasını ve daha yükseğe çıkılmasını gönülden diliyoruz. Ancak bu, kolay değil. Çünkü nüfusumuz çok genç. Son bir yılda nüfus 1.044.000 kişi arttı. Her yıl işgücü piyasasına 18 yaşını dolduran 700.000 kişi giriyor. Bu kadar insana iş bulabilmek kolay değil. Türkiye'nin her yıl %6-7 büyümesi lazım bu nüfusa iş bulabilmesi için.

Türkiye'de son yedi senede sayısını tam olarak bilmediğimiz belki on beş tane darbe planı hazırlanmış, kitlesel bombalama ve suikast planları yapılmış. Şunu çok rahat söyleyebilirim ki Türkiye'yi yönetmek, Amerika'yı, Almanya'yı, İngiltere'yi yönetmekten çok daha zor. Onlar sistematik çalışan istikrarlı ülkeler. Ama bizde her gün, her dakika inanılmaz olaylar yaşanabiliyor. Türkiye'nin bir günlük gündemi İsviçre'nin, Almanya'nın, Hollanda'nın bir yıllık gündemine eşit. İstikrar kelimesi bizim ülkemizde çok istisnai bir durum. O yüzden de 86 yıllık Cumhuriyet tarihimizde 59 tane hükümet yıkılmış, 60 tane hükümet kurulmuş. 1959'dan 2001'e kadar 16 tane ekonomik kriz yaşanmış. Yani aşağı yukarı her iki seneden birinde kriz olmuş. Böyle bir ülkenin ileri gidebilmesi hiç de kolay değil.

Türkiye yeniden bir siyasi istikrarsızlığa sürüklenmezse ve dünya ekonomisinde de yeni bir büyük kriz yaşanmazsa, 2010 ekonomisi 2009'dan daha iyi olacak. Büyüme %5 veya üstünde gerçekleşecek. İşsizlik yavaş yavaş azaltılabilecek. Sanayide kapasite kullanım oranı ve ihracattaki artışlar, 2009 sonbaharından bu yana iyiye doğru gidiyor. Her zaman için iyimser olun, ama temkinli iyimser olun. Çünkü burası Türkiye, yarın ne olacağı belli olmaz. Feraseti, baskireti, temkinliliği elden bırakmayın; ama ileriye hep umutla bakın, iyimser bakın, işinize bakın. Daha iyi olmaya çalışın. Hedeflerinizi gerçekleştirmeye ve ilerletmeye gayret edin. Çalışmalarınızda nihai hedef olarak hep Allah rızasını gözetin. İnşallah yarınlar daha iyi olacaktır.

Liderlik konusuna vurgu yaptınız ama ben genç arkadaşlarımızın iş hayatına atıldıkları zaman saydığınız meziyetlerin %10'una dahi sahip olmayan bir sürü yöneticiyle birlikte çalışmak zorunda kalacaklarını söylemek istiyorum. Ne kadar iyi bir eğitim almış olurlarsa olsunlar, iş hayatında yöneticileri ile büyük problemler yaşayacaklar. Çünkü statükocu, makamını koru-

maya çalışan, bilgisini paylaşmayan yöneticiler ile çalışmak zorunda kalacaklar. Bu konuda genç arkadaşlara öneriniz nedir? Böyle bir durumla karşılaşmalarında nasıl bir tavır geliştirilmeliler?

Önemli bir tespit yaptınız. Ben iş hayatına küçük yaşta babamın yanında çıkarak olarak atıldım, profesyonel anlamda ise on dokuz yaşında başladım. Hem okuyup hem çalıştığım bir dönemdi ve size de hem okuyup hem çalışmanızı tavsiye ederim. Böylece okul bittiği zaman yarışa bir adım önde başlamış olursunuz. Tecrübe kazanırsınız. İş hayatının kendisi de bir eğitimidir ve okuldaki eğitimden biraz daha sıkıdır. Zaten "iş'te eğitim" dedikleri "*learning on the job*" kavramı oradan geliyor. Bir de konuşmamda söylediğim gibi, kendinizi sürekli yenileyin. Bir laf vardır "kolla kendini" diye. Tabii insanların birbirlerinin ayağını kaydırmaya çalıştığı, ben öne geçeyim gibi yaklaşımların sergilendiği ortamlarla karşılaşacaksınız. Bu bir vakıa. Tasvir ettiğimin en kötüsünü düşünerek, kendinizi kollayarak iş yapacaksınız. İş huzuru, aile huzuru kadar önemli. Hatta aile huzurundan daha önemli. Çünkü iş hayatında sekiz-on saat, evde ise birkaç saat geçiriyorsunuz. Eğer iş ortamında çekilmez bir durum varsa, birbirinin gözünü oymaya, ayağını kaydırmaya çalışan insanların olduğu bir ortam varsa, tavsiyem oradan ayrılmazdır. Kendinizi koruyarak elinizden gelenin en iyisini yapacaksınız ve tevekkül edeceksiniz. Şahsî tecrübeme gelince, hep kendi işime baktım, dedikodulardan uzak durmaya, kendi odama kapanıp işimi en iyi şekilde yapmaya çalıştım. Ama psikolojinizin sürekli baskı altında kaldığı ortamlarla karşılaşırsanız, "Tebdil-i mekânda ferahlık vardır" sözü gereği başka bir mekâna geçmeye çalışmak lazım.

Bizim kültürümüzde az önce ifade ettiğiniz "birbirinin ayağını kaydırma" aslında yok; ama iş hayatı hep daha iyi, hep daha güçlü, hep başaran olmamızı istiyor. İş dünyası artık Yunus Emremiz gibi yıllarca sabırla vaktin gelmesini bekleyen insanları kabul etmiyor. Ama bu toprakların da bir gerçeği var. Biz her ne kadar kapitalizme entegre olmaya çalışsak da geldiğimiz kültür sebebiyle bir Avrupalı kadar çabuk adapte olamıyoruz. Ben bunu yaşayarak gördüm. Çok güzel insanlar var; fakat kapitalizmin gerektirdiği ve sizin de burada saydığınız dinamik kişisel özelliklere sahip olmadıkları ve maalesef lider de olmadıkları için iş hayatında başarıya ulaşamıyorlar.

Birincisi, az önce tekrarladığım gibi, okurken çalışırsanız yarışa bir adım önde başlarsınız. Çünkü okul bittiğinde siz artık tecrübelisinizdir. İkincisi, okul bittikten sonra ulaşmak istediğiniz büyük hedefler mutlaka olmalı. Ama ayağınızın yere basması da çok önemli. Yani okuldan mezun olur olmaz ben 10.000 lira maaşla işe başlayacağım, genel müdür olacağım gibi ütöpik düşüncelere de kapılmamak lazım. Tavsiyem şu: otuz beş yaşına kadar bilgi ve tecrübe biriktirin, kendinizi geliştirin. Okuldaki eğitiminiz üzerine işteki eğitimi, yani iş tecrübelerini biriktirmeye, bilginizi yenilemeye ve geliştirmeye devam edin.

Otuz yaşından sonra artık çok iyi işler için transfer teklifleri alabilirsiniz ya da gözünüz transfer tekliflerinde olabilir. Bir de iş hayatında çok fazla zıp zıp yapmayın. Yani altı ayda bir, buradan memnun değilim şuraya geçeyim tarzında sürekli iş değiştirmeyin. Özgeçmişinizde ne kadar çok iş yeri varsa, siz yeni bir işe başvurduğunuzda, oranın yetkilisi tarafından istikrarsız birisi olarak değerlendirilebilirsiniz. Özgeçmişinizde on beş-yirmi tane işyeri varsa patron şunu düşünür: "Bu adamın bendeki ömrü altı aylık. Gelir burada altı ay durur, ondan sonra başka yere gider." Onun için ben yirmi sekiz yıllık iş hayatımda üçüncü iş yerimdeyim. Benimki de biraz fazla uzun sayılabilir, ama ben mutluyum halimden. Kısaca otuz yaşa kadar tökezleyebilirsiniz girişimci ve yönetici adayı olarak. Bu sürede tecrübe ve bilgi biriktirerek tam donanımlı hale gelin. Öyle birini zaten hiçbir işveren kaçırmak istemez. Arkadaşlar şunu bilin, ne kadar vasıflı biriyse, iş bulmak o kadar kolay olur.

Liderliği tadında bırakmak gerekir? dediniz. İnsan lider olduğu zaman makamı bırakması doğru ve uygun mudur?

İşte o herkesin kendi vicdanında ve aklında vereceği bir karar. Kendimden örnek vereyim. Bizde ilk başkanlık dönemi dokuz yıl sürdü, sonra başkanlıkta dört yılı geçmeme kuralı getirildi. Ben dört yıl görev yaptım. Verebileceğimin maksimumunu verdiğime inanıyordum. Yönetimdeki arkadaşlarım olsun, Anadolu'daki başkan arkadaşlarımız olsun, hemen bir tüzük değiştirip devam etmem gerektiği anlayışındaydılar. Böyle bir şey yapsaydık eğer birincisi, kendimizi inkâr etmiş olacaktık; ikincisi, şahsa özgü olarak kuralları çiğnemiş olacaktık. İnanıyorum ki bir-iki sene daha devam ettikten sonra "Sıkıldık artık, bırak da gitse" denirdi arkamdan. O açıdan şunu düşünmek lazım. Hiçbir lider ikame edilemez değildir. Hani derler ya, mezarlıklar kendini vazgeçilmez zanneden bir sürü mevtayla dolu diye. Allah, dünyanın en büyük lideri sevgili Peygamberimize de bir ömür biçti. Çağ açıp çağ kapatan Fatih Sultan Mehmed de vefat etti, "muhteşem" lakaplı Kanunî Sultan Süleyman da. Dolayısıyla zirvede ve zamanında bırakan liderlerin daha makbul, daha kıymetli, gönülden anılan liderler olacağını düşünüyorum.

İşe birini alacak olsanız, o kişide nelere bakarsınız?

Kendisiyle konuşmadan önce ilk başta işe uygun vasıfları var mı diye bakarım, eğitimine bakarım. Sonra tecrübesini nerede elde etmiş olduğuna, yabancı dil bilgisi gerekiyorsa ona, askerliğini yapıp yapmadığına bakarım. Bir de ne kadar istikrarlı bir kişi olduğuna bakarım, çok mu zıplıyor, az mı diye.

Küresel krizi Türkiye sizce nasıl yönetti

Bence Türkiye bu krizi makul düzeyde ve iyi yönetti. Çünkü belki hatırlarsanız 1994 ve 2001 krizlerini. Bu krizlerde halk bankalara koşmuştu mevduatla-

rını çekmek için. 1994 krizinin çözüm reçetesi neydi biliyor musunuz? %100 devalüasyon ve üç aylık %50 net faizli süper bono ihracı. Bunun yıllık getirisi %250'ye ulaşıyordu. Bu tür reçetelerle çözüm aranıyordu. Eline üç kuruş geçtiğinde halk döviz bürolarına koşuyordu. Biz şu an böyle bir kriz yaşamadık. Bu krizden reel sektörümüz, sanayi sektörümüz ve inşaat sektörümüz olumsuz etkilendi. Bunun da üç sebebi var. Birincisi, dünyada kriz patlak verir vermez (Eylül 2008'de), Türkiye'de iktidar mücadelesi için kullanılıp kriz çığırkanlığı yapıldı. Hatırlarsanız, bazı medya kuruluşları ve işadamları dernekleri her gün kriz tellallığı yaptılar Türkiye'yi IMF'ye mahkûm etmek için. Bu önemli bir faktör. İkincisi, bu kriz çığırkanlığı ve dünyada yaşanan kriz karşısında insanlarda bir korku oluştu yarın ne olacak, işimi kaybedebilir miyim diye. Hemen tüketimlerini kestiler. Gıda tüketimi bile %10 düştü. Otomobil ve beyaz eşya tüketiminde düşüş %60'ı buldu. Üçüncüsü, Türkiye ekonomisi dünyayla entegre bir ekonomi. İhracat-ithalat toplamının milli gelire oranı %52. En büyük ihracat pazarımız %50 ile Avrupa Birliği idi. Avrupa ekonomisi çökünce ihracat yapamadık. Dolayısıyla ihracat yapan sanayilerde kapasiteler ve üretim düştü. İç tüketimin azalması satışları ve üretimi daha da düşürdü. Sonuçta firmalar eleman çıkarmaya başladılar. Bu süreçte tahminen 500 bin civarında kişi işten çıkarılırken, 700 bin insan da işgücü piyasasına katıldı; yani toplamda 1,2 milyon kişi. 2009 yılının Şubat ayında işsiz sayımız 3,8 milyon ile zirve yaptı; ama Ekim ayı itibarıyla bu sayı 3,3 milyona düştü. Özetle, dünya krizinin büyüklüğü ve boyutları ile Türkiye'nin geçmiş krizlerde yaşadığı tecrübeleri dikkate alırsak, bu krizin iyi yönetildiğini söyleyebiliriz.

Çok dalgalı geçeceğini söylediğiniz önümüzdeki on beş yıl içerisinde bu riski azaltabilmek için öğrenci arkadaşların kendilerini daha güvende hissedebilecekleri beş tane sektör sayabilir misiniz?

Para yönetimi-finance yöneticiliği, yatırım müşavirliği-yatırım uzmanlığı, satın alma mühendisliği-satın alma uzmanlığı, enerji ve çevre sektörleri, makine-metalürji sektörü, bilgi teknolojileri sektörü her zaman için iş hayatında geçer akçe sektörlerdir. Dolayısıyla bu konularda bilgili ve birkaç yıl tecrübe sahibi olursanız, kendiniz için riskleri asgariye düşürmüş olursunuz, mutlak surette iş bulursunuz.

Türkiye'de kriz yönetimi yapan insanlar çok uzun bir süre çözüm üretiliyorlar. Bu durum sabırsızlıktan mı kaynaklanıyor?

Sabırsızlık var tabii. Ama Türk insanının kriz çözme kabiliyeti esasında Batılılardan daha iyi. Çünkü on altı tane kriz yaşadığımız için "kriz-kolik" bir ülkeyiz. Onlardan daha aşılı vaziyeteyiz. Batılılar çok sistematik düşünüyorlar. Böyle ani gelişen krizler karşısında "beyin kilitlemesi" yaşıyorlar. Bizim insanımızın pratik zekası bu noktada öne çıkıyor. Ancak onların Sanayi Devrimi'yle be-

raber iki yüz-iki yüz elli yıllık bir birikimleri ve tecrübeleri var. Biz de ise özel sektör sanayiciliği Menderes döneminde başladı. Özal dönemiyle beraber de KOBİ'ler ve Anadolu sermayesi gelişmeye başladı. Toplasanız bu alanda bir otuz yıllık geçmişimiz yok. Bu da bir kültür meselesi, iş kültürü meselesi. Bu da ancak gelecek nesillerde yavaş yavaş oturacak. Yani diyelim ki baba ataerkil düzeyde çalışıyordu, oğlu biraz daha modern yönetim anlayışında çalışıyor, torun biraz daha modern bir anlayışla çalışacak. Süreç böyle gelişecek. Ama burada dikkat edilmesi gereken husus ne biliyor musunuz? Hani o "eski kafa" dediğimiz babaların üzerine Batı'da eğitim almış genç oğlu/kızı ülkeye dönüyor ve iki senede şirketi batırıyor... Yani ne babanın tecrübesini ne de oğlun/kızın gençliğini, bilgisini ihmal edeceksiniz. İkisi arasında bir sinerji oluşturacaksınız.

Kariyer değişimine nasıl bakıyorsunuz?

Kişinin sevdiği işi yapması çok önemli. Ben kendimden örnek vereyim. Başarı bir ilkokul ve ortaokul öğrencisiydim. 1977 senesinde Türkiye'de ekonomik kriz vardı. Anne-babamın "Oğlum bak, ekonomik kriz var, durumlar kötü. En iyisi sen imtihana gir, ticaret lisesine gidip muhasebeci ol. Çünkü ticaret lisesinde yaz aylarında staj yapıyor. Lise bittiği zaman da işin hazır olur. Böylece hayata erken atılmış olursun" yönlendirmesiyle karşılaştım ve ticaret lisesine gittim. Hâlbuki bir fen lisesine, bir düz liseye gidebilirdim. Bu benim hayatımda bir kırılma noktasıydı. Fakat ticaret lisesini bitirip üniversitede de Allah'a şükür iyi bir puan alınca İktisadi ve İdari Bilim Fakültesi'ne gittim. Tam o dönemde 24 Ocak (1980) Kararları ile dışarı açılma süreci başladı. Özal'la başlayan "ihracata dayalı büyüme" Türkiye'yi kendi içine kapalı bir kutuyken dünyaya açtı. Bu benim ilgimi de çekti. Hemen lisan öğrenmeye başladım. Düşündüm, "İngilizce bilmezsen bir şey yapamazsın" dedim. "Uluslararası ilişkiler okuyacaksın, işletme okuyacaksın, ama İngilizce bilmiyorsan bir kıymet-i harbiyesi yok" dedim. Kariyer değiştirmenin çok faydasını gördüm. Muhasebeci olacakken uluslararası ilişkiler, işletme, sivil toplum alanına geçtim. Eğer bir kişi kariyerinde mutsuzsa, ömür boyu mutsuz olmaktansa ilgisini çeken, sevdiği bir alana makas değişimi yapmasında fayda var.

Beni sabırla dinlediğiniz için teşekkür ederim.

Bir Yönetim Modeli: Sinan ve Süleymaniye

İbrahim Zeyd GERÇİK

17 Nisan 2010

Önce selam, sonra kelimeler diyerek söze başlayalım. Arkadaşlar her fikrin ciddi bir kuluçka dönemi vardır. Çoğu zaman biz bunu fark etmiyoruz. Kanaatimce bu çalışmanın arka planı öğrencilik yıllarıma uzanır. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Süleymaniye'ye bakar. Biz fakülte yemekhanesinden çıktuktan sonra duvarın köşesinde oturur, Süleymaniye'yi ve İstanbul Boğazı'nı seyrederdik. Bir de benim çocukluktan beri tarihî dokuyu keşfetme, çözümlenme üzerine derin bir merakım var. İlk olarak orta ikinci sınıftayken turistik bir İstanbul haritasını alıp İstanbul'u keşfe çıkmıştım. Bu keşif gezilerini, İstanbul okumaları takip etti ve giderek İstanbul'un tarihî eserlerini, semtlerini, sanat ve kültürünü anlamaya çalıştım. Büyük bir ihtimalle bu eserin kuluçka dönemi de bu çalışmalardı.

Yaklaşık sekiz yıldır özellikle işletmelere eğitim ve danışmanlık hizmeti veriyorum. Bu çalışmalar esnasında şirket yöneticilerimizin büyük bir çoğunluğunun kendi tarihimize ilişkin bilgi donanımlarının çok zayıf olduğunu fark ettim. Gerek tarihî birikimimizden gelen yönetim deneyimlerimizden yararlanma gerekse edebiyat, sanat ve estetik boyutlarıyla geçmişle bütünleşme konusunda yöneticilerimiz çok zayıftı. Bu durum beni belirli sorular etrafında düşünmeye yönlendirdi. Yöneticimize, insanımıza tarihî birikimimizi nasıl ifade edebiliriz? Geçmişin dilini yaşayan bir dil olarak bugüne nasıl taşıyabiliriz? Bu düşünce yoğunlaşması bir eğitimde had safhaya vardı. Türkiye'nin sektöründe lider bir firmasında kurum kültürü eğitimi veriyordum. O eğitim esnasında kurum kültürü nedir, nasıl inşa edilir, farklı kurum kültürü modelleri nelerdir gibi so-



İbrahim Zeyd Gerçik, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden 1992 yılında mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Bilim Dalı'nda yüksek lisans yaptı. Tokat Gazi Osman Paşa Üniversitesi'nde Sosyoloji Öğretmeni (1993-1995) ve Kırıkkale Üniversitesi'nde Kamu Yönetimi Öğretmeni (1995-1998) olarak görev aldı. 1998-2003 yılları arasında eğitim, halkla ilişkiler, araştırma planlama alanlarında yönetici olarak çalıştı. Özel bir eğitim ve danışmanlık firmasında "İnsan Kaynakları Uzmanlığı" programını tamamladı. 2003 yılından beri eğitim

ruharı katılımcılarla birlikte çözümlüyor; ardından firmanın kurum kültürünü değerlendirdiyorduk. Bu eğitimler sırasında kurum kültürünü bize ait bir modelle anlatamaz mıyız sorusuna cevap arıyordum. Bu düşünsel yoğunlaşmayı bir malzeme tetikledi. Yeğenim, Süleymaniye'nin iç mekânının 360 derecelik görünümünü gösteren bir çalışma getirdi. Fotoğrafi çevirdim, "kubbeyle liderlik" dedim, "kemerlerle gücün dağılımı, sütunlarla model insanlar"... O görüntüyle beraber zihnimde tek tek kurum kültürüyle ilgili öğeler oturmaya başladı ve onun üzerine yoğunlaşmaya başladım. Tabii daha önce Süleymaniye'yi defalarca gezip, külliye üzerine okumalar yaptığım için çözümleme zihnimde hızla yapılanıyordu. Bu konu üzerine bir makale yazmayı düşündüm. Konuya biraz daha yoğunlaşınca aslında işin makalenin çok ötesinde olduğunun ve esere daha bütünsel bakılması gerektiğinin farkına vardım. Süleymaniye'nin anlaşılabilirliği için aslında Sinan'ın anlaşılması gerekiyordu; Sinan'ın anlaşılabilirliği için de Osmanlı yönetim sistemindeki insan yetiştirme programının. Bu nedenle ilk kitap çalışması Mimar Sinan üzerine oldu. Ardından Süleymaniye'nin yapım sürecinden proje yönetimine neler aktarılabilir sorusunu çözümlüdüm. İkinci kitap Süleymaniye Külliyesi'ne bir bütün olarak bakıldığında günümüz yönetim ilişkilerine, yönetim psikolojisine ya da kurumsal kültüre neler aktarılabilir, ne tür çıkarımlar yapılabilir soruları üzerine bir yoğunlaşma oldu.

Eserin birincil amacı, sağlıklı, esnek ve süreklilik arz eden kurumları nasıl kurabiliriz sorusuna cevap bulmak idi. Temel sancı buydu. Osmanlı'nın bilgi birikimini bir model üzerinden nasıl okuyabiliriz sorusuna cevap arayış da bu çalışmanın ana kaynağıydı. Bu çalışmayı yaparken farklı bir tarz izledim. Örneğin Süleymaniye'ye edebiyat açısından nasıl bakıldı? Ahmet Hamdi Tanpınar nasıl baktı? Yahya Kemal nasıl baktı? Arif Nihat Asya nasıl baktı? Edebî metinleri eserin içerisine serpiştirdim. Ayrıca belli bölümlerde doğrudan sanat tarihçilerinin ya da şehir planlamacılarının görüşlerini aldım. Ondan sonra da tamamen özgün olarak Süleymaniye'yi yönetim ve yönetim psikolojisi açısından çözümlüdüm. Kitaptaki Mimar Sinan ve Süleymaniye üzerine tespitlerin bir kısmı o dönemdeki gerçek yansımalar, diğer kısmı ise benim yönetim üzerine özgün çıkarımlarımdır.

İnsan herhangi bir eseri okurken öncelikle eserin gerçekliğiyle yüzleşmeli. Verilen bilgiyi imkânı varsa tartmalı, yeniden analiz etmeli. Bu araştırmayı ya-

yöneticisi olarak görev yapmakta olup yönetim ve yönetim psikolojisi alanlarında kurumlara yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermektedir. Halen Sistem Danışmanlık bünyesinde yönetim psikolojisi uzmanı ve eğitimci olarak görev yapmaktadır. Yayınlanmış eserleri şunlardır:

Bir Yönetim Modeli: Mimar Sinan - İnsan Kaynakları ve Proje Yönetimi, Bir Yönetim Modeli: Süleymaniye - Yönetim Psikolojisi ve Kurum Kültürü ve Yöneticiler İçin Gerçek Kriz Öyküleri: Kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü.

parken farkına vardım ki Süleymaniye üzerine yazanların çoğu, onu görmeden yazılarını kaleme almışlar. O kadar birbirleriyle çelişen bilgiler vardı ki? Mesela *National Geographic*'in hazırladığı Kanunî Sultan Süleyman belgesinde Süleymaniye üzerine verilen bazı bilgiler yanlış. Bu belgeselde “Allah, göklerin ve yerin nurudur” ayetinin kubbeye yazıldığı belirtiliyor, oysa gerçekte bu ayet mihrabın üstündeki pencerelerde yazıyor. Allah'ın nuruyla güneşin insanlara vermiş olduğu ışık arasında zihinsel bağlantı kurmak için o ayet üstteki vitraylı pencerelere yazılıyor. Kubbeye ise bizim siyasi düşüncemizde çok önemli bir ağırlığa sahip olan ve dengeye vurgu yapan Fatır Suresi'nin 41. ayeti yer alıyor: “Gökleri ve yer yuvarlağını dengede tutarak yörüngelerinden çıkmalarını önleyen sadece Allah'dır. Eğer onlar yörüngelerinden çıkacak olsalar onları O'ndan başka hiç kimse dengeye getiremez. Hiç kuşkusuz O, hoşgörülü ve bağışlayıcıdır.” Çoğu Osmanlı kubbesinde aynı ayeti görürsünüz. Sosyal, siyasi bir denge vurgusudur bu.

Edebiyatımızda Osmanlı'nın kuruluşuna ilişkin iki önemli eser dikkat çeker. Bunlardan biri Kemal Tahir'in *Devlet Ana* adlı romanı, diğeri ise Tarık Buğra'nın *Osmancık*'ı. *Osmancık* rahmetli Yücel Çakmaklı tarafından TRT'ye televizyon dizisi olarak çekilmişti. Dizide Şeyh Edebalı'nın Osman Bey'e nasihat ettiği bir değer aktarımı bölümü var. Lider olacak kişiye, hangi değerlerle yön duygusunu oluşturacağını, hangi değerlerle insanları birbirine bağlayacağını ve toplumu mayalayacağını ifade eden bir değer aktarımı. O değer aktarımını *Osmancık*'ta Tarık Buğra, güzel bir edebî metne dönüştürüyor. Bunun üzerinde durmamız lazım. Burada bir Şeyh Edebalı gerçeği var, bir Ahi şeyhi. Şuna bakmamız lazım, siyasi güç meşruiyetini kimden alıyor? Neden değerleri baba Ertuğrul Gazi aktarmıyor da Şeyh Edebalı aktarıyor Osman Bey'e? Çünkü Şeyh Edebalı, meşruiyeti ve şahsında toplumun bütünleşmesini temsil ediyor. Bir ayağıyla hukuku, bir ayağıyla iktisadi kuruluşları, diğer ayağıyla irfanî bilgiyi

Süleymaniye Camii
ana kubbesi



temsil ediyor. Değer aktarımını, siyasi gücü elinde tutan kişi değil de, ilmiyle saygınlık kazanmış olan, toplum tarafından yüksek saygı gören kişi yapıyor.

Şeyh Edebali, Osman Gazi'ye değerleri aktarmadan önce onun yeteneklerini harekete geçirecek bir duada bulunuyor. Dua nedir? İyi ve güzel noktasında temennidir, arzudur. Sizin diğeriyle bir gönül bağı kurmak istediğimizin ifadesidir. Dua ve değer aktarımının ardından Ertuğrul Gazi yeni lidere motive edici cümleler söylüyor: *"Kıvancımдын sevincim ol, yapamadıklarımı yap, eremediklerime er."*

Lider, astlarına sürekli duygusal coşkunluk aktaran, hedefler veren ve o hedefleri astlarının yeteneği ile tutarlı kılan kişidir. Edebali uysallık, gönül alma, sabır, hoşgörü, adalet, bağışlama ve bütünleyiciliğe vurgu yapıyor; yani Osmanlı'nın kültürel dokusunda öne çıkan ve onu diğer toplumlarla bağlayan temel değerlere... Osmanlı yönetiminde öne çıkan unsurlardan bir tanesi "gönül alıcılık'tır, yani girmiş olduğu coğrafyadaki insanların gönülünü kazanma. Nitekim Osmanlı girmiş olduğu coğrafyadaki insanları asimile etmiyor, kazanıyor. İkinci olarak bunu yaparken farklılıkları zenginliğe dönüştürmek için kültürel alanlarda serbestlikler veriyor. Özgür iradeye saygı duyuyor. Şöyle diyebilirsiniz, "Osmanlı'nın genişlediği alan, zaten yoğun bir şekilde bunu yapmasını gerektiren bir alandı: faydacı ve fonksiyonel düşündü". Evet, Osmanlı çok pratik, faydacı ve fonksiyonel düşünen bir yönetim sistemine sahip idi. Fayda nerede? Yönetimde kısa vadede ilişkileri nasıl inşa edebilirim? Bütün bunları düşünüyordu. Fakat bizim burada üzerinde duracağımız önemli bir değer var: Bütünleyicilik. Bütünleyicilik, aslında İslam medeniyetinin özüdür. Zıtlıkları belli bir dengede bir araya getirebilmek, zenginliğe dönüştürebilmektir. Osmanlı'da Süleymaniye Külliyesi bu değerın somutlaşmış ifadesidir.

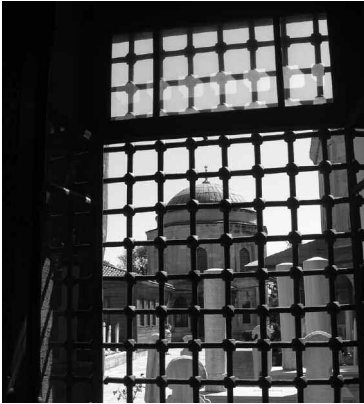
Çoğu zaman Süleymaniye Külliyesi'ne bakanlar kendi birikimlerine göre baktılar. Bakan kişi mimarsa mimarisini, sanat tarihçisi ise sanatını, tarihçi ise



Süleymaniye Külliyesi

tarihini anlattı. Fakat esere bütün fonksiyonları ile kimse bakmadı. Ben baktığımı iddia etmiyorum. Sadece eserin her zaman farklı okumaları, farklı değerlendirmeleri bünyesinde taşıdığını vurgulamak istiyorum... Süleymaniye'ye külliye diyoruz. Külliye; bütünleştiren, birleştiren, farklılıkları bir arada toparlayan, o farklılıkları da belli bir dengede bir araya getirendir. Peki, Süleymaniye'deki denge unsuru nedir? Külliye binaları, toplumsal ihtiyaçları temsil eder. Cami, insanı; külliye, kendi bütünü içinde hayatı anlatır. Toplumdan insana, dünyevi hayattan uhrevi olana bir yolculuk vardır. Yolculuk içerisinde iki hayatın bütünlüğü vardır. Süleymaniye'de mihrap bölgesindeki pencereler hazireye, yani mezarlığa bakar. Ortak yönelim içerisinde ibadete odaklandığınızda, ölüm gerçeği karşınızda durur ve bu size bir mesaj verir. Hayatı doğru inşa edebilmek, ölüm gerçeğini doğru anlamakla mümkündür. Sinan, iktidar kaynağı olan Kanunî'nin türbesini tam mihrabın ön tarafına koyar. Gücün kaynağı Kanunî, orada gömülmüştür. Her şey geçerken geçmeyecek olan, kalıcı olan neyi inşa edeceksin? Aslında bu bir mesaj vermedir.

Sinan'ın müthiş bir yeteneği var. Her eserinde eser sahibinin şahsiyetini de yansıtır. Mesela Rüstem Paşa Camii'nin iç mekânı çinilerle kaplanmış ve müthiş bir gösteriş oluşturulmuştur. Oysa Sinan gösterişi hiç sevmez, tevazu merkezli bir insandır. Eserlerinde çiniyi ancak vurgu yapacağı yerlerde, minarelerde, giriş kapılarında, mihraplarda ve minberlerde kullanır. Fakat Rüstem Paşa Camii'nde iç mekân tamamen çinilerle kaplıdır. Çünkü Rüstem Paşa sahip olduklarıyla övünen ve güçlü olduğunu zanneden, ihtişama, görkeme, gösterişe çok düşkün, çok tamahkâr bir yöneticidir. Osmanlı sisteminde yozlaşmanın ilk örneklerinden biridir aynı zamanda. Kanunî'nin kızı ve Rüstem Paşa'nın karısı olan Mihrimah Sultan'ın Üsküdar'daki camisinde ise kadınsı duygular öne çıkar. Üsküdar'daki Mihrimah Camii iyi incelendiğinde, heybet ve gösterişle kendisini iç alandan dışarıya taşıyan, kuşatıcılığını sergilemeye çalışan bir kadını, Mihrimah'ı anlarsınız. Sinan, Rüstem Paşa Camii'ni müthiş



Mihrap penceresinden
hazire ve Kanunî
Türbesi



Eminönü'nden Süleymaniye Külliyesi

gösterişli yaparken Süleymaniye'de heybet, görkem, izzet, sağlam bir duruş ve meydan okumayı öne çıkarır.

Süleymaniye'deki dört minare, Kanunî'nin şahsına, İstanbul'un fethinden sonraki dördüncü sultan olduğuna bir atıftır. Sinan, bu atıflarla şahsiyetler kadar, belli modelleri ve düşünce sistemlerini de anlatır. Kubbe ile liderlik arasında bir bağ kurar. Sinan'ın kendi ifadesine göre, Süleymaniye'nin kubbesi Hz. Muhammed'i, dört minare ve içerideki dört sütun dört halifeyi, minarelerin on şerefesi ve caminin dış avludan külliye binalarına açılan on kapısı Hz. Muhammed'in seçkin on dostunu (*aşere-i mübeşşere*) temsil eder. Şimdi bunu yönetsel anlamda okuyalım: Her yapının özünde, bir liderlik modeli vardır ve yapı, lidere göre biçimlenir. Her lider çevresinde bir değerler sistemi ve çekirdek kadro oluşturur. O çekirdek kadro, ilk harekete geçecek olan kitleyi yetiştirir ve yapıyı mayalar. İster devlet ister şirket ister siyasi parti olsun, hep-sinde benzer özellikleri görürsünüz.

Sinan aynı bağı Taç Kapı'da (Süleymaniye'de iç avluya açılan abidevi kapı) da kurar. Kubbe Kapısı'ndan Taç Kapı'ya, Taç Kapı'dan caminin ana giriş kapısı olan Cümle Kapısı'na, Cümle Kapısı'ndan mihraba bütün kapı ve bölümler aynı hat, aynı doğru üzerindedir. Sinan'ın mimari dille verdiği mesaj, yolculuğun insanın kendisine doğru olduğudur; içine, kemâl olmaya, insanı anlamaya doğru bir yolculuk.

Kubbe Kapısı'ndan bakan bir kişi doğrudan mihrabı görür. İslam düşüncesinde mihrap, insanın duygusal dünyasını, gönlünü, zihinsel bütünlüğünü temsil eder. Mihrabın kelime anlamı zaten "sığınma yeri"dir. Dua hücresi, sembolik anlamda gönlün temsildir. Kubbe Kapısı'ndan baktığımızda üç aşama görürüz ki bu İslam mimarisinin temel özelliğidir. Sizi geçişlere, geçişlerle olgunlaşmaya hazırlar. Bunun ilmî bir karşılığı da vardır: Bilginin adım adım içselleştirilmesi.

Külliye binaları toplumu temsil eder. Külliye binalarından sizi caminin dış avlusuna geçiren Kubbe Kapısı'dır. Cennetin bahçelerini temsilen dış avlu, sizi



Kubbe Kapısı'ndan mihraba, kapılar ve kademeler



Taç Kapı

yeşil bir alandan, doğanın içinden geçirir. Burası *ilme'l-yakini* temsil eder; yani bir bilginin görüntüyle ve sesle, sadece zihinle alınmasını. Böylece o bilgiye yakın olursunuz. Şu anda bizim burada paylaştığımız gibi. Psikolojide bu, öğrenmede bilmediğini bilmektir, fark etme aşamasıdır.

Taç Kapı iç avluya açılır. Burası *ayne'l-yakin* olmaktadır; yani deneyim, içselleştirme, uygulama, test etme, deneyerek ve yaşayarak his ve duygu boyutunun oluşması. İç avludan Cümle Kapısı'yla cami iç mekânına geçersiniz. Bu mekân ise *hakka'l-yakin* değildir. Duygu boyutu oluşan bilginin davranışa dönüşmesi, tekrar etmesi, süreklilik kazanması, kişinin şahsiyetine dönüşmesi ve yaşayan bir değer olmasıdır. Böylece hakikatin kendisi, hakikatin yaşayan bir parçası olursunuz.

Sinan bize başlangıçta nereye gideceğimizi söyler. Kubbe Kapısı açıldığında karşımızda merdivenleri ve Taç Kapı'yı görürüz. Taç Kapı'nın tam üstünde Kelime-i Tevhid yazılıdır. Yolculuk "*Allah birdir, Muhammed O'nun elçisidir*" sözleriyle başlar ve mihrapta aynı sözle biter. Başlangıç ve son O'dur. İşte bu başlangıç ve son içinde sen kendi varlığını keşfedeceksin.

Caminin giriş kapısını örten deri perde kaldırıldığında bütünüyle mihrap gözükür. Sinan, ne anlatmaya çalışıyor? Nereden geldiğinin ve nereye gitmek istediğinin farkında ol. Şimdi bunu yönetsel açıdan ele alalım. Ne olduğunun ve ne olmak istediğinin farkında mısın? Günümüz moda tabiriyle vizyonun ne? Ya da Mevlânâ'nın ifadesiyle "*Aradığın kadardır değer*". Neyi arıyorsun? Nesen ve ne olmak istiyorsun? Bu noktada kendini belli bir hedefe kilitledin mi? Bir hedefin var mı ve o hedefte yolculuğun süreçlerini taşıyabilecek misin?

Günümüzde kaç tane şirket, işe giren personeline bu iş yerinde şu aşamalardan, şu standartlardan geçersen şu mevkilere yükselirsin, bilgisini iş oryantasyonu esnasında söylüyor? Kaç kurum, kurumun gelişim ve süreklilik planı-

nı çalışanlar üzerinden yapıyor? Osmanlı bunu yapıyordu. Osmanlı'da müthiş bir kariyer sistemi vardı. Yapıya giren bir kişi, yapının değer ve kültürünü içselleştirdiğinde nereye kadar ilerleyebileceğini biliyordu. Sinan, insanlara bir yolculuk yaptıklarını ve aşama aşama olgunlaşmaları gerektiğini söylüyor. Her aşamaya basamaklarla çıkarsınız ve her aşamadan sonra bir geçiş süreci, bir içselleştirme süreci vardır.

Suriçi İstanbul yedi tepe üzerine kuruludur. Bunun nedeni İstanbul'u Roma İmparatorluğu'nun yeni başkenti yapan İmparator Konstantin'dir. Kendi içinde çözülen Roma İmparatorluğu'nu yeniden tazeleyebilmek için Kostantin'in yeni bir zihniyete, yeni bir mayalanmaya ihtiyacı vardır. Roma'nın kirli dünyasında yeni bir yapılanmayı gerçekleştiremeyeceğini anlayan Kostantin, yeni bir atılım için kendisine Bizantion'u seçer. Seçtiği coğrafyada da Roma ile kültürel ve zihinsel benzerlikleri arar. Roma yedi tepe üzerine kurulu bir şehir olduğu için İmparator Kostantin de Roma İmparatorluğu'nun yeni başkentini yedi tepe üzerine inşa eder.

Süleymaniye Külliyesi, İstanbul'un suriçindeki üçüncü en yüksek tepesine inşa edilir. İnşa edildiği yer çok önemli. Bir tarafı ile Ayasofya'ya bakar, öteki tarafı ile Galata'ya. Galata, Batı'ya ait düşüncenin minyatür bir dünyası; o dönemde Batı'daki etkin bütün devletlerin elçileri ya da tüccarları o bölgede. Kanunî Sultan Süleyman, Süleymaniye'nin mimari modelinin Ayasofya'nın modelinde olmasını istiyor. Seçildiği yer ve mimari plan sıradan değil; bilinçli bir şekilde Batı'ya bir mesaj veriliyor: "Biz geçmişin bilgi birikimini, deneyimini kendi içimizde bütünlendik ve onu yeniden tanımladık. Biz insanlığın devamının zirvesiyiz, size meydan okuyoruz." Meydan okumak için Süleymaniye Camii, Galata'nın karşısına yapılıyor ve her ufka da hâkim. Süleymaniye'deki bu süreklilik



Mihrap ve mihrabın üzerinde
Kelime-i Tevhid

ve meydan okumayı, son cemaat kısmını süsleyen çinilere yazılı ayetlerde de görmek mümkün.

Süleymaniye'nin Cümle Kapısı'nın (son cemaat yeri) sağında ve solunda masmavi çiniler vardır. Oradaki ayetlerde iki önemli vurgu dikkati çeker. Bir tarafta Ayete'l-Kürsî, yani Allah'ın kendisini en öz şekilde insanlığa tanıtması. Öteki tarafta ise Fetih Suresi'nin 41 ve 42. ayetleri. Neden bu ayetler seçilip konmuş? Bunu anlamak önemli. Çünkü Fetih Suresi'nin 41. ve 42. ayetlerinde inanan insanların birbirlerine ve gerçeği inkâr edenlere karşı duruşları tanımlanır. "...Muhammed, Allah'ın Resulüdür. Onunla beraber olanlar, inkârcılara karşı çetin, birbirlerine karşı da merhametlidirler..." Çetin, burada sağlamlık, duruş anlamındadır.

Süleymaniye'ye baktığınızda bu ayetin tecellisiyle karşılaşsınız. Sanki tepe ile bütünleşmiş gibidir. Uzaktan Süleymaniye'ye baktığınızda görkem, gösteriş, güç ve sağlamlık hissedersiniz. Caminin içine girdiğinizde ise hissedilen duygular tam tersidir; şefkat, rahatlama, dinginlik, tevazu ve sükûnet sizi kuşatır. Yani yapı, dıştan sağlam, görkemli, heybetli, kararlı ve izzetli bir duruşu yansıtırken; iç mekânda sizin varlığını ezmeden şefkat ve merhametle kuşatır.

Ayasofya içinde on beş dakika oturduğunuzda içinizin daraldığını hissedersiniz, bina sizi ezer. Çünkü o gücü, Tanrı'nın iktidarını temsil eder. Süleymaniye'ye girdiğiniz zaman ise şefkat, merhamet, kuşatıcılık ve paylaşımı hissedersiniz. Bunu sadece biz hissetmiyoruz. 1876'da Süleymaniye'yi gezen İtalyan yazar Edmond de Amicis ya da 1995 yılında gezen Rus yazar Glep Şulpyakov da hissediyor. Bu, evrensel dili yakalamakla ilgili bir şey.

Peki, bunun yönetimle nasıl bir ilişkisi var? Bir önderin, dışarıdaki kurumlara karşı kendi kurumunu temsil ederken kurumunun bütünlüğünü, saygınlığını, duruşunu sağlam yansıtması, kişiliğinde model olması gerekir. Kendi çalışanına karşı ise paylaşımcı, güven veren, merhamet ve şefkati inşa eden bir insan olması lazım.

İstanbul, ortalama her yüz otuz yılda bir sarsıntılar yaşayan bir coğrafyada yer alıyor ve tarihsel sürece baktığımız zaman yakın bir zamanda sarsıntı olması bekleniyor. Dolayısıyla böyle bir şehrin kültüründen coğrafyasına, çalışma hayatına kadar her alandaki kriz potansiyelini okuyabilmeniz ve buna karşı çözümler üretebilmeniz gerekiyor. Sinan kaynaklarını önceden görüyor ve çözümlüyor. Osmanlı'nın uzun vadeli başarılarında da bu var. Aslında külliye'nin yapım süreci, temel kazımıyla beraber dokuz yıl. Yalnız temeller atıldıktan sonra iki yıl toprağın çökmesi ve temellerin oturması için bekleniyor. Kültürel dönüşümler de böyledir, hemen kültür dönüşmez. Firmaların da oturması için en az iki-üç yıllık bir süreç gerekir.

Bazı rivayetlere göre Sinan temelin belli bölgelerine cam döktürmüş. Cam, en ufak bir kaymada çatlama yapıyor ve böylece nereden kayma olduğu tespit

edilip orası kazıklarla besleniyor. Sinan eserin belli kısımlarına kuyular ve su kanalları yerleştirmiş. Kuyuları yerleştirme sebebi, deprem esnasında zemindeki suyun tek bir bölgede toplanıp kanallarla aktarılması. Çünkü eğer zemin kuruyorsa, depremin şiddeti minimum olur; ıslaksa, dalga çok daha şiddetli gelir ya da zeminin altındaki su yastığı deprem nedeniyle başka bir bölgeye kayarsa, bina olduğu gibi çöker (1999 yılında Adapazarı'nda olduğu gibi). Sinan, kriz ihtimalini önceden görüyor ve kriz kaynaklarını etkisiz kılıyor. İşte krize hazırlıklı olmak ve krizi yönetebilmek budur.

Sinan'ın birçok eserinde mihrapta denge terazilerini görürsünüz. Mihrabın yanında dönen iki tane sütun, Mimar Sinan'ın ileriye dönük bıraktığı ölçüm aracıdır. "Yaptım bitti" demiyor, "Ölç, test et" diyor. Eser değişime hâlâ uyum sağlayabiliyor mu? Mihraptaki iki tane denge sütununu çevirdiğinizde 360 derece dönüyorsa, eserde en ufak bir kayma yoktur; yüzyıllar geçmesine rağmen herhangi bir çökme yaşanmamıştır. Mesela Sinan'ın yaptığı Üsküdar sahilinde bulunan Şemsi Paşa Külliyesi'ndeki caminin mihrabındaki denge sütunlarının denize doğru dönmediğini görürsünüz. Sahil tarafına doğru sıkışmışlardır; cami de sahile doğru yatıktır zaten. Bu yöntemle Sinan, neyin değiştirilmesi gerektiğine ilişkin bilgi bırakıyor yıllar sonrasına. Fakat ilginçtir Süleymaniye'nin mihrabına denge sütunları yapmamış. O kadar kendinden emin. O kadar sağlam yapmış ki üç büyük deprem yaşamasına rağmen eserde en ufak bir çatlama, çökme dahi yok. Burada krizi okuyabilme gücünü görüyoruz. Sinan o kadar müthiş bir şekilde ifade ediyor ki, "Allah'ın izniyle kıyamete kadar yaşayacak olan bir eser inşa ettik" diye.

İşletmecilik ya da yönetim açısından esere çok fazla bakılmadı bugüne kadar. Tam 20.000 kişi organize ediyor bu eser için. Çalışanların yarısı Hristiyan. Osmanlı'nın proje yönetiminden günümüz proje yönetimine aktarılacak çok şey var. Unvanlar bazen sıfırlanıyor. Mesela projenin lideri, normal hayatta kendisinden çok daha üst rütbede olan bir kişiye görev verebiliyor. Piyale Paşa, donanma komutanı olarak İznik'ten toplanan sütunları gemilerle getirme görevinden sorumlu ve getirmediği zaman projenin yöneticisi ondan hesap sorabiliyor. Oysa rütbe olarak Piyale Paşa daha üstte yer alıyor.

Türkiye'de birçok şirkette görev tanımları yok. Yetki ve sorumluluk alanları belli değil. Kim ne yapıyor, neden yapıyor, kiminle ilişkili olarak yapıyor, kritik noktalar ne, talimatlar ne, ekip lideri kim? Bunlar belirsiz. Oysa Ömer Lütfi Barkan Hocanın tercüme ettiği Süleymaniye muhasebe kayıtlarını incelediğimizde çok ilginç bir şeyle karşılaşılıyor. İşler tek tek tanımlanmış. Hangi ekip ne yapacak, işin tanımı ne, yetkiler ne olacak, hangi günlerde dinlenecekler, ne kadar ücret alacaklar? Bunlara ek olarak, bazı yerlerde süreç analizleri yapılmış. Bir iş başladıktan sonra süreç içerisinde hangi aşamaları etkileyecek ve bu aşamalarda kritik noktalar neler olacak? Mesela proje yönetiminde zaman

planlaması çok önemli. Daha Süleymaniye Külliyesi'nin temelleri atılırken halıların dokunma emirleri veriliyor. Sinan şunu görüyor. Külliyei kaplayacak halılar çok geniş boyutlarda olacağından bu halıların dokunması çok uzun sürecektir. Eğer üç-dört yıl sonra sipariş verilirse muhtemelen açılışa yetişmeyecekti. Bir o kadar daha ilginç olan şu ki, halılar o coğrafyanın en uzman bölgesinde dokunuyor ve halılarda hangi boyalar kullanılacağı, kaç ilmik olacağı, dokuyanlarda hangi yetkinlikler aranacağı hakkında bir yönetmenlik kitabı yazılmış. Standartlar çıkartılmış.

Süleymaniye Külliyesi'nde pişen ekmeğin on iki aşamadan geçmesi isteniyor. On iki kalite standardı belirlenmiş. Yani Osmanlı, "kervan yolda toplanır" demiyor. Yola çıkmadan önce kervanı en ince ayrıntısına kadar planlıyor. Bugünkü gibi duygusal tepkileri olan bir yönetimden bahsedemeyiz. Bakın, Süleymaniye Külliyesi'nin bitmesine beş ay kala "yönetim el kitabı" yazılıyor. Bugün kaç tane vakfın, derginin, siyasi partinin, şirketin gerçeğe dayanan bir organizasyon el kitabı, değerler metni, hukuk metni var. Çoğunda yok. Oysa Süleymaniye Vakfiyesi eserden beş ay önce bitiriliyor. Süleymaniye Vakfiyesi'ne baktığımızda, önce eserin toplumsal değerlerle bütünleşmesini sağlayan değerleri görüyoruz: Bu eser niye var edildi, hangi dinî ve ilmî değerlerle kendini tanımlıyor. Sonra şunu görüyoruz. Bu eser kimler tarafından yürütülecek, bunların yetkileri, rolleri, görevleri ne olacak, ilişkiye nasıl geçecekler, kriz anında denetim nasıl sağlanacak, olayları çözmede kimler hakem olacak, ücretleri ne olacak, yapının devamı için kaynak aktarımı ve bütçe nasıl yapılacak? Kısaca yapının sürekliliği için her şeyin planlandığını görüyorsunuz. Müthiş bir organizasyon el kitabı...

Psikolojide bir kural vardır, "Bir işe başlamadan önce zihninde onun bütün adımlarını inşa et" diye. Mesela Dostoyevski *Ecinniler*'i yazmadan önce yayınevinden ciddi bir ödenek almış. Yayınevi sıkıştırıyor "Ödeneği aldın, aylar geçti, hâlâ kitap ortaya çıkmadı" diye. Dostoyevski'nin yayınevine cevabı şu: "Esere ilişkin her şey tamam, sadece yazmak kaldı."

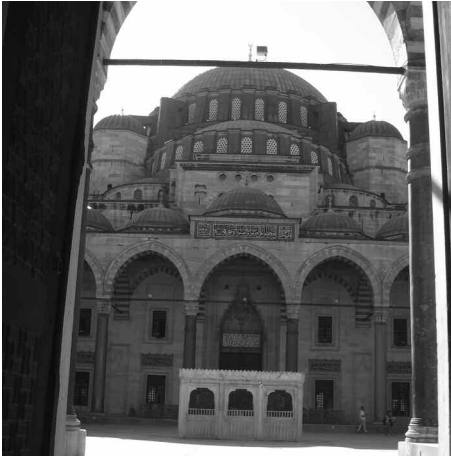
Kanunî ne istediğini, neyi amaçladığını Sinan'a anlatıyor. Sinan bunu bir maket olarak inşa ediyor. Osmanlı'da bütün eserlerin kâğıt üzerinde ve somut maket olarak inşası vardır. Minyatürlerde Süleymaniye maketinin uzun yıllar törenlerde taşındığını görmekteyiz. Peki, bunun amacı ne? Bu somutlaştırma neden önemli? Dört-beş yıllık uzun projelerde insanların heyecanlarını, motivasyonlarını canlı tutabilmeleri için nasıl bir anlam dünyasını inşa ettiklerini onlara göstermek gerekir. İnsan gördüğüne inanıyor, görmediğine inanmak çok zor bir şey. Sinan, motivasyonu yüksek tutmak için maketi inşa ediyor, bir anlam dünyasını inşa ediyor.

Ekiplerde süreklilik çok önemli. Süleymaniye'deki ekipler kolay kolay değişmiyor. Çünkü ekibi değiştirdiğinizde kültür ve uyum problemleri ortaya çıkar. Burada en önemli hususlardan biri güven süreci. Toplumlarda ve şirketlerde bi-

rincil motivasyon unsuru güvendir. Öyle bir güven inşa edilmiş ki aynı coğrafyada, küçük denebilecek bir alanda Sırp, Rum, Hırvat ve Ermeni işçiler ve ustalar, farklı dinlerden insanlar beraberce çalışıyorlar. Aynı anda farklı yedi-sekiz dil konuşuluyor. Hepsinin iş tanımları çıkartılmış, birbirleriyle çatışmıyorlar. Her birinin ücreti her akşam ödeniyor, en ufak bir aksaklık olmadan. Müthiş bir şey... Kaç tane şirket şu anda 3.000 tane kişinin ücretini her gün düzenli ödeyebilir?

Performans değerlendirmeye ilgili bir örnek vereyim. Süleymaniye'nin inşa sürecine ilişkin aktarılan bir hikâye var. Taş ustaları farklı ücret uygulaması yapıyor diye Sinan'ı Kanunî'ye şikâyet ediyorlar. Kanunî, Sinan'a bu durumu soruyor. Sinan da diyor ki, "Olayı anlamak için yerinde çözümlemeniz lazım". Bakın burası çok önemli. Bir problem varsa problemi yerinde izlemeniz, gözlemlemeniz gerekiyor. Problemin basamakları ve adımları ne, nasıl geliyor? Sinan ve Kanunî beraberce inşaat alanına gidiyorlar. Önce az ücret aldığını iddia eden taş ustalarını izliyorlar. Taş ustaları çekiç sallarken Sinan da dakikada kaç tane salladıklarını sayıyor. Sonra daha fazla ücret verdiği taş ustalarının yanına gidiyor ve orada da onların kaç tane çekiç salladıklarını sayıyor. Neticede verdiği ücret kadar fazla çekiç sallıyorlar. Sinan diyor ki, yorgunluk hallerini de hesapladım, ona göre ücret veriyorum. Yani önce performans ölçmek için bir hedef belirlemiş: hedefin aşagısında kalan, yukarısında kalan ve ona göre de artı değer alması gereken. Eğer herkes aynı ücreti alırsa bir müddet sonra insanların bir kısmı "Niye çalışıyorum?" demeye başlar. Bunun önüne geçiyor Sinan.

Yönetimde hijyen faktörü dediğimiz faktörler vardır. Mesela gürültü, mekânın fizyolojik uygunluğu, ısı, rutubet, nem, sıcaklık ya da ilişkilerde güven ortamının sağlanması... Bunlar koruyucu olan ve iş tatminini etkileyen faktörlerdir. Süleymaniye'de hijyen boyutu çok iyi düşünülmüş. Süleymaniye'yi ilk gezdiğimde şadırvan bana garip gelmişti. Çünkü tam giriş kapısının önüne denk ge-



Şadırvan

Şadırvanın su perdesi oluşturan fiskiyeleri



liyor. Sinan, hatıratında şadırvanın cennette inananların buluşacağı Kevser havuzuna bir işaret olduğunu belirtir. Sinan'ın bu yaklaşımı çok önemli. Medeniyet sembolleri ile yapmak istediği arasında bir bağ kuruyor ve kendini zamanın akışı içerisinde bütünlüyor.

Şadırvanda çeşme yok, abdest alınmıyor. O zaman şadırvanın burada bulunmasının sebebi ne? İşte hijyen faktörü burada devreye giriyor. İçinde aşağıdan su püskürtülen bir fiskiye var. Fiskiyelerden tamamen su püskürtüldüğünde bir su perdesi oluşuyor. Caminin tam Cümle Kapısı'nın arasındaki hava akımının, akımın nasıl bir alandan geçtiğinin hesabı yapılmış. Akımın geçtiği noktanın önüne şadırvan inşa edilmiş. Hava, camiye girmeden önce su perdesinde tozunu, parçacıklarını bırakıyor. Nemlendirilmiş ve tozdan arındırılmış olan hava, caminin içine giriyor.

Süleymaniye Camii'nin içinde iki tane çeşme var. O çeşmeler Osmanlı zamanında ibadet esnasında açılıyordu. İki amacı vardı: Birincisi, girmeden önce içeride suyun dalgalanmasıyla ritmik bir musiki oluşturmak ki insan sudan yaratılmış ve su sesine çok duyarlı bir varlıktır. İkincisi ise içerideki havanın tek-rar nemlenmesine imkân vermek. Klimanın insan sağlığını nasıl bozduğunu, içeride nem oranı azaldığı zaman insanların nasıl bunaldığını biliyorsunuz. Orada ise hiç bunalmıyorsunuz.

Cami tabanından geçen havalandırma kanalları da çok önemli bir hijyen uygulaması. Cami içindeki havalandırma kanalları düzenli çalıştığında klima görevini görüyor. Yaz aylarında iç mekânın serinlemesini, kış aylarında da sıcak kalmasını sağlıyor. Bu kanalların diğer bir görevi ise temellerde oluşan rutubetin kanallarla dışarı atılmasını sağlamak. Böylece temellerin çürümesi engelleniyor. İşleri en ince ayrıntısına kadar düşünen bir zihniyet var burada. Tabii burada öne çıkan Sinan değil. 20.000 insan çalışıyor. Sinan sadece müt-



Klima sistemi,
havalandırma
kanalları

hiş bir kurumsallaşmanın, bir medeniyet bilgi birikiminin orkestra şefi. Olaya böyle bakmak lazım. Esas üzerinde odaklanmamız gereken ise o kurumsal dokunun değerler sistemi, eğitim sistemi, insan yetiştirme rol modelleri...

İsterseniz şimdi soru-cevap kısmına geçelim. Bazı şeylerin tadında bırakılması gerekir. Sunulan en güzel de olsa bir süre sonra doyum sağlar insan; o en güzel olan bir müddet sonra anlamını yitirir. Allah böyle yaratmış insanı. Anlamını koruması için özlem gerekir. Özlem duygusu oluşacak ki tekrar ona karşı yüreğiniz hareketlensin. Evet, onun için şimdi susalım, soruları alalım.

Bir katkı yapmak istiyorum. Geçen sene biz bir Orta Anadolu gezisi yapmıştık. Tokaı'ta Danışmendlerden ve Selçuklulardan kalma çok eser var. Çoğu harap vaziyette, yıkılmış. Onları nispeten onarıyorlar. Tokaı'tayken müze müdürü bize rehberlik yapmıştı. Dedi ki, "Sinan gelene kadar Danışmendler, Selçuklular binanın statüğünü çözememişler. Yaptıkları bütün eserler daha sonraki depremlerde yıkılmış. Sinan gelmiş bu eserlerin hepsini elden geçirmiş. Sinan'ın dokunduğu eserler bugün ayakta." Diğer Anadolu şehirleri için de aynısı geçerli. Çünkü Sinan, sizin de dediğiniz gibi bir ekolün zirvesindeki adam olarak ortaya çıkıyor.

Bizim kültürümüzde kahramanlık algılaması çok ileridir. Kurtarıcıları, mehdileri, kahramanları çok seven bir kültürümüz var. O nedenle de aşırı kut-sallaştırma, yüceltme anlayışı hâkim. Karizmatik liderlik, Orta Asya yönetim anlayışımızdan beri devam eden bir anlayış. Osmanlı'da ise kahramanlar ve mitolojik tipler yok. Mesela Sinan dört yüz tane eser inşa etmiyor. Sadece o dönemde inşa edilen eserlerin başındaki ekip sorumlusu. Bazılarının planını çiziyor, bazılarının planını onaylıyor, bazılarınınkini ise başkalarının yapması-

na izin veriyor. Sinan, Hassa Mimarlar Ocağı dediğimiz müthiş bir teşkilatı devletin diğer organlarıyla beraber etkin bir şekilde kullanan bir yönetici, bir baş mimar.

Sinan'ın yetiştirilme tarzında bizim sürekli öğrenme dediğimiz bir süreç var. Osmanlı'nın insan yetiştirmesinde sürekli öğrenme, sürekli keşfetme söz konusu. Sinan'ı önce taş ustası olarak alıyorlar on sekiz-on dokuz yaşlarında. Taş ustasını marangozluğa yönlendiriyorlar. Çünkü marangozluk; bütünlüğü yakalamak, geometri, matematik, uyum ve sabrın iç içe olduğu bir meslek.

Eski medeniyetlerde diğer bir medeniyetin gücünü elinden çalma vardı. Mesela Hititler, tanrıları çalarlardı. Bir şehre girdiklerinde o şehrin tanrısını alarak burada yaşayan halkı kendilerine bağımlı hale getirirlerdi. Hititler, tapınaklarına işgal ettikleri ülkelerin tanrılarını koyarlardı. Daha modern devletlerde bu, "aydın çalma"ya dönüştü. Mesela Yavuz Sultan Selim, Tebriz'e girdiği zaman şehirde ne kadar sanatkâr, şair, düşünce adamı varsa hepsini İstanbul'a getirip "Burada üreteceksiniz" dedi. Amaç, sadece Osmanlı'nın kültür ve medeniyet zenginliğini yükseltmek değildi, İran'ın düşünce dünyasını yıkmak ve aydın yapısını bir şekilde ekarte etmekte. Acımasız bir yöntemdi, ama böyle. Şimdi benzerini modern devletler de yapıyor. Yavuz'un İran seferi sonrasında İranlı çini ustalarının bir kısmı İznik'e getiriliyor ve İznik'te onlar için atölye kurulması isteniyor. Sinan orada çini atölyelerini inşa ederken, saray nakkaşından nakkaşlık dersleri alıyor. Yani marangozluktan sonra nakkaşluğa yönlendiriliyor. Nakkaşlık, ayrıntıya odaklanma mesleğidir. En ince ayrıntıyı, renk farklılıklarını göreceksin ve müthiş bir şekilde bütünsellikten içsellığe doğru kayacaksın. Sinan bütün bunları yaparken aynı zamanda alt kademede bir subaydı. Sonra Sinan'ın mühendislik becerisinin geliştirildiğini görüyoruz. Baş mimar olduktan sonra da eğitim danışmanı oluyor, öğrenci yetiştiriyor. Hatta III. Murad ve III. Mehmed'e matematik dersleri veriyor. Sinan'ın yetiştirilme tarzında sürekli öğrenmeyi esas alan bir model olduğunu görüyoruz. Eğitim hayatı belli bir meslekle daraltılmış değil. Hayatın bütününe yayılan bir kariyer planlaması var.

Buraya nereden geldik? Danışmendlerden. Sinan'da şunu görüyoruz; Selçuklulardan beri gelen bilgi birikimini Hassa Mimarlar Ocağı'nda yeniden düzenliyor ve orada elde edilen bilgi birikimini kendi öğrencilerine aktarıyor. Mesela bugün, o kutsallaştırma eğilimimizden dolayı yetiştirdiği birçok öğrenciyi görmeyiz. Sırpların yıktığı Mostar Köprüsü'nü inşa eden Mimar Hayrettin, Sinan'ın birebir ilgilendiği öğrencilerden biridir. Sultanahmet Camii'ni inşa eden Sedefkâr Mehmet Ağa, gençlik yıllarında Sinan tarafından eğitilmiş, yetiştirilmiş biridir. Bugün Hindistan'da bulunan Tac Mahal'i yapan Mimar Yusuf, yine gençlik yıllarında Sinan'ın yanında olan bir kişidir. Burada bir medeniyet inşa ediliyor. Bu süreçte Sinan'ın aktif olarak yetiştirdiği en az yirmi tane isim var.

Minareleri incelerken en üstteki çinilerin turkuaz renkte olmasındaki anlamı merak ettim. Bu çiniler oraya niye konur?

Tam olarak neden konduğunu söyleyemem. Hiçbir kaynakta rastlamadım. Fakat başka kaynaklardan çıkarımlar yapabilirim. Bizim mekânlarımızda belli renklere çok fazla ağırlık verilir. Mesela iç mekânlara girdiğimiz zaman eserlerde turkuaz, Türk mavisi, tatlı yeşil tonlar baskındır. Ayrıca insanı rahatsız etmeyen bir kırmızı ton da vardır çinilerde. Bunların kullanılmasının insan psikolojisiyle çok yakın bir ilişkisi var. Mavi ve yeşil tonlar, vücuttaki gerginliği alıp insanı müthiş rahatlatır, kalp atışlarını azaltır, dinginleştirir. Mesela gökyüzünü seyretmek insanı rahatlatır. Kaygılı olduğunuz bir anda beş dakika gökyüzünü seyredin; vücutta kalp atışınız normalleştiği için stresiniz düşmeye, adrenalın salgın azalmaya, sonsuzluk duygusu oluşmaya başlar. Araya bazen konan tatlı kırmızı, dinginlik içinde hareketi temsil eder. Yani dinginleşeceksin ama sürekli canlı ve hareket halinde kalacaksın. Yalnız bu hareket yok edici olmayacak. İbadet esnasında kişinin stresten arınması, zihinsel dinginliğe varması gerekir. O nedenle Süleymaniye'nin birçok yerinde, özellikle mihrap bölgesinde yeşil-mavi ya da tatlı kırmızı dediğimiz renkleri görürüz. Mesela Süleymaniye'nin kemerleri beyaz ve kırmızıyla renklendirilmiştir. Beyaz dinginlik, bütünleşme, birlik; kırmızı aktivite ve hareket... Beyazla kırmızı arasında öyle bir uyum yakalanmış ki siz dinginlik içerisinde hareketi hissetmeye başlıyorsunuz.

Şimdi gelelim minareye. Niye bu renkler konuyor? Eski Türklerde biliyorsunuz Gök Tanrı anlayışı vardı ve gökten dolayı Tanrı ile birleştiren renk maviydi. Türklerin kubbeyi bu kadar sevmesinin bir nedeni de bu aslında. Yani çadı-



Minareler ve turkuaz çinileri

rın o bütünlüğü, kuşatıcılığı; yattığınız an çadırdan gökyüzünü görebilmeniz... Bu duygu da onları etkilemiştir. Fakat İslam coğrafyasında da kubbenin bu kadar yaygınlaşmasının en önemli nedenlerinden biri, toplumsal bütünlük ve birlik... Şimdi o turkuaz rengini ve o gök mavisini minareye koyduğunuz anda dalga boyu en yüksek renk mavidir, kırmızıdan da yüksektir. Kırmızı rengin dalga boyutu yakın noktada yoğunur; mavinin ise uzak noktada. Baktığınızda, dalga boyutu yüksek olduğu için güneş ışığı o turkuaz çinilere vurduğu anda müthiş bir parlama yapıyor ve sizin bütün dikkatinizi minareye çekiyor.

Peki, göz niye minareye gidiyor? Çünkü minare, kurumsal bir kimliğin, bir medeniyetin ilanıdır. Siz bir şehre dışarıdan girdiğinizde veya yukarıdan baktığınızda eğer çan kulelerini görüyorsanız, şehir Hristiyan'dır; minareleri görüyorsanız Müslüman'dır. Minare bir kimliğin temsilidir. Burada bir medeniyet var, bir kimlik var, kurumsal bir duruş var. Ezan tevhidin sözlü bildirisidir. Minare tevhidin, bir medeniyet duruşunun kurumsal yansımasıdır. Bu coğrafyanın insanların bu değerler sistemine sahip olduğunu resmeder. O nedenle camiye bakan kişinin minareye dikkatinin çekilmesi için minarenin üst bölgesine güneş vurduğunda ışığı dağıtmadan yansıtacak turkuaz çiniler konur.

Bu söyleşilerin faydalı olduğunu düşünüyorum. Bundan sonra Süleymaniye Külliyesi'nin etrafında gezinirken aklınıza sadece Süleymaniye kuru fasulyecileri ve Dârüzzıyafe'de içilen nargile gelmeyecek. Külliye sadece bir taş yığını olarak görmeyeceksiniz, farklı bir anlam bütünlüğü olarak bakacaksınız.

Son olarak Sinan'ın mezarına bir atıf yapalım. Süleymaniye Külliyesi inşasına başlanmadan önce Sinan, buraya kendi evini inşa ediyor ve ölünceye kadar burada yaşıyor. Ölümüne kısa bir süre kala kendi mezarının planını çiziyor ve öldükten sonra da istediği şekilde, bir pergel şeklinde mezarı yapıyor. Çok sade ve mütevazı bir mekânda yatıyor. Pergelin ön tarafı şu anda bozulmuş



Sinan'ın Türbesi

durumda. Sinan'ın zamanında ebced hesabıyla pencerelerin verdiği sayısal değerlerin karşılığı "Allah" imiş.

Sinan, pergel şeklindeki mezarıyla Mevlânâ'nın meşhur, bizim bir ayağımız hakikatte şeriattadır, diğer ayağımız bütün dünyayı, kültürleri ve insanları dolaşır mecazına atıf yapıyor. Hatıratında ise "Ben ustamın dizi dibine ayağımı bir pergel gibi koydum" diyor. "Ustam" derken sadece bir kişiyi kastetmiyor, kendisini yetiştiren okulu, ekolü kastediyor. Bunun yanında "diğer ayağımla kültürleri, medeniyetleri gezdim" diyerek bize bir şey anlatmaya çalışıyor. Bir işi çözümlayebilmemiz için kendi gerçekliğimizi tanımlamamız, o gerçekliği içselleştirmemiz gerekiyor. Bir değerler sistemiyle beraber olmamız ve o değerler sistemiyle dünyayı tanımlarken, dünyanın zenginliğini de uyumlaştırmamız gerekiyor. Sinan kendi mezarıyla da yüzyıllardır bu gerçeği anlatıyor.

Sinan'ın konumu, bugünkü hiyerarşide bayındırlık bakanının çok üstündedir. Sinan öldüğünde baş mimarlık külahını koymuyor mezarına. Yeniçeri Ocağı'nda almış olduğu son rütbenin, haseki rütbesinin külahını koyuyor. Haseki, Sultan'a en yakın olan askerî birliklerin taşıdığı unvandır. Sultan'ın gözdelelerine ve en seçkinlere haseki rütbesi verilir. Burada Sinan'ın verdiği önemli bir mesaj var: Sizi siz yapan kurumları unutmayın. Sizi biçimlendiren, size değer aktaran, belli bir kimlik-kültür kazandıran yerleri unutmayın. Yüksek mevkilere terfi edebilirsiniz, iktidar sahibi olabilirsiniz; ama geldiğiniz yerlere gösterdiğiniz saygı kadar varsınız. Nereden geldiğinizi unutmayın.

Yolunuz Süleymaniye'nin arkasına düşerse Mimar Sinan'ı hatırlayıp bir Fa-tiha okumayı unutmayın. Sağlucakla kalın arkadaşlar.

Yönetimin Sayısallaştırılması ve Etkin Yönetim

Yakup Bilgin KOÇAL

5 Haziran 2010

Yönetimin sayısallaştırılması sadece bir araçtır. Bunun bir hedefi, bir amacı olması lazım. Niye yapıyoruz bu sayısallaştırmayı? Ve tabii dünyada ilerleyen dönemlerde nasıl bir gelişme öngörüyoruz? Bu bizim için niye önemli? Buradan başlayalım sohbete.

Bazı dönemlerde dönüşümler çok yavaş olur, bazen de hızlı. Beş-on yıl gibi kısa bir sürede çok hızlı yaşanan olaylarla beraber birçok konsept değişebilir ki dünya, son on beş-yirmi yıldır böyle bir süreci yaşıyor gibi gözüküyor. Mesela "Okul kavramı bundan beş yüz sene evvel nasıldı?" diye sorsak, hiç kimse kolay kolay bunu hayal edemez. Ne demek yani, okul işte bildiğimiz okul, binalar, sınıflar... Yani hep bugünkü gibi algılanır. Hâlbuki bu böyle değildi geçmişte. Ya da "Fabrika kavramı bundan beş yüz sene evvel nasıldı?" diye sorsak herkes bugünkü var olan gerçekliği hayal etmeye başlar. Hâlbuki fabrika da, okul da, yönetim de hep sanayi toplumunda yaşanan dönüşümün yansımaları olarak ortaya çıkmıştır. Toplu eğitim, kitlesel üretim mantığıyla beraber kapalı mekânlar, bugün bizim bildiğimiz okul, fabrika mantığı gündeme gelmiştir. Ondan evvel üretim yok muydu? Vardı. Ondan evvel eğitim yok muydu? Vardı. Ama çerçevesi değişti. Süreçleri, uygulanış biçimleri değişti. Bu örnekten gidersek sanayi toplumunun bir sonucu olarak ortaya çıkan bu biçimselliklerin, yeni dönemde yavaş yavaş değişeceğini öngörüyorum ben. Nasıl ki sanayi toplumu kitlesel üretimin, kitlesel eğitimin zorunlu ihtiyacı olarak mekânları ortaya çıkardıysa, şimdi bilgi toplumunun yeni dönüşümüyle beraber bu mekânlar ortadan kalkacak gibi gözüküyor. Sosyologların tabiriyle zaman-mekândan bağımsız bir süreçten bahseder hale geldik. Bu durumun yönetim için de, eğitim



Yakup Bilgin Koçal, 1982 yılında Boğaziçi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nden endüstri mühendisi olarak mezun oldu. Özel sektörde iş hayatına atılan Koçal, 1999-2004 döneminde Yalova Belediye Başkanı olarak görev yaptı. Bu dönemde Yalova Belediyesinde uygulamaya koyduğu "Yerel e-Yönetişim Modeli", 4-5 Eylül 2003 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilen Avrasya e-Belediye Forumu'nda "Dünyadan ve Türkiye'den Gerçek e-Yönetişim Örneği" olarak gösterildi.

için de, üretim için de böyle olacağı öngörülebilir. Yani bu alanlarda zamandan ve mekândan bağımsız süreçler yaşanacak. Bu gerçekleşirse ne olacak? O zaman bizim bugün milyarlarca dolar harcıyıp yaptığımız okul binaları âtil kalacak. O zaman farklı bir ihtiyaç sistematiği gelişmiş olacak. Bugün fabrikalarda yavaş yavaş bunlar yaşanmaya başlandı, daha henüz eğitimde ve yönetimde çok gözle görülür süreçler olmasa da.

Bir basit ayakkabının üretimi dahi dünyanın sekiz-on değişik yerinde yapılan üretimlerin birleşmesiyle ortaya çıkıyor. Bundan yüz sene evvelki gibi ayakkabı, bir kapıdan girip öbür kapıdan çıkacak şekilde büyük bir mekânda üretilmiyor artık. Farklı farklı parçalar halinde dünyanın farklı yerlerinde üretiliyor. İşte bu, küreselleşme denilen hikâye...

Peki, zaman ve mekândan bağımsız bir üretim, yönetim ve toplumsal hayat söz konusu olucaksa bu, kamu yönetimine, belediye yönetimine nasıl yansıyacak? İşte derdimiz bu. Kamu yönetiminde belli ezberlerimiz, alışkanlıklarımız var. Bunların değişebileceğini varsaymak bir yana, daha kalıcı hale gelmesi için sürekli yönetmeliklerin, yasaların çıkarıldığı bir gerçek. Mesela mesai kavramı. Kamuda bir yönetici sabah sekizde işe gider, akşam beşte işi bitirir. Biz de kamunun verimli çalışması adına uzun süreden beri bu sekiz-beş mantığı içinde çalışan insanların başına düzgün çalışmaları için rütbeli kişiler koyarız. Bu hiyerarşik düzen, sadece askerî sistemde değil, belediyelerde de, kamu yönetiminin her alanında da söz konusu. Bu düzen niye ortaya çıktı? Her çalışanı sekiz-beş sistemi içinde kontrol etmek için, işini iyi yapıp yapmadığını veya bir planlama dâhilinde öncelikli işleri yapıp yapmadığını kontrol etmek için. Az önce söylediğimiz zaman ve mekândan bağımsız bir süreç yaşanacaksa, bu sekiz-beş mesai kavramı artık ortadan kaybolacak, anlamını kaybedecek demektir.

Eğer belediyedeki herhangi bir personelin ürettiği hizmeti ben otomasyon içinde sayısal ortamda artısıyla eksisiyle bir sistematik içinde görebiliyorsam ve denetleyebiliyorsam, o zaman sekiz-beş diye bir mesai kavramına o personelle ilgili benim ihtiyacım yoktur. Onun başına hiyerarşik düzen içinde üç-beş tane âmir koymam bir israftır. Çünkü günde kaç saat hizmet ürettiğini görebiliyorum.

Örneğin belediyede çalışan bir mimarın ürettiği hizmetin verimliliğini, doğruluğunu otomasyon içinde sayısal bir ortamda görebiliyorsam, o zaman onun bu hizmeti o belediye binası içinde yapmasının bir anlamı var mı? Evinde veya

2009 yılında yeniden Yalova Belediye Başkanı seçilen Koçal, halen bu görevini sürdürmektedir.

Çeşitli dergi ve gazetelerde birçok yazı ve makalesi yayınlanan Koçal'ın, *Küreselden Yerele Geleceğin İnşası, Dünya Kenti Yalova için Postmodern Alternatif: Yerel Siyaset, Verimlilik ve Gönüllülük Işığında Yerel Kalkınma ve Yerelden Ulusala Bilişim Eylem Planı* adıyla yayınlanmış dört adet kitabı bulunmaktadır.

başka bir mekânda yapmasının herhangi bir mahsuru var mı? Yok. Esas olan işi mekândan bağımsız bir şekilde yapabiliyorsa o şekilde çalışabilir. Hem mesai mantığı hem de mekân bağımlılığı ortadan kalkabilir. Tabii bunlar beklediğimiz sonuçlar. Yani kamu yönetiminde çalışan insanların mekân ve zamandan bağımsız hizmet üretmesinin bir netice olarak ortaya çıkacağını öngörüyoruz. Tabii burada şunu atlamamak gerekir. Kamu yönetimindeki hedef nedir? Varlık nedenleri tanımlanmış hizmetleri halka sunmaktır. Bunu sunarken bazı kriterler söz konusudur: Hızlı, iyi, kaliteli ve ayrımcılık yapmadan hizmet sunmak; Türkiye’de çok gündemde olan “partizanlık” yapmadan, suiistimale açık olmadan işi yürütmek... Bir şey ne zaman suiistimale açık olur veya ne zaman partizanlığa muhatap olur? Eğer bir hizmetin sunulmasında kişisel bir inisiyatif söz konusu ise. Yani eğer siz kişisel inisiyatifi ortadan kaldırırsanız muhtemel partizanlığı, suiistimali ve rüşvet gibi olumsuzlukları da ortadan kaldırırsınız.

Kamu hizmetinden ne bekleriz? Hizmet ettiğiniz kesimdeki bütün halka eşit, doğru ve iyi hizmeti sunmayı? Göreviniz bu. Bunu da devletin yasalarla size tanıdığı kaynaklarla yapacaksınız. Yani para olmadan hizmet olmaz. Bu noktada ikinci bir soru geliyor gündeme. Kaynaklarınız sınırsız olsa o zaman hiç dert etmezsiniz, vatandaşın talep ettiği gibi iyi, hızlı ve kaliteli hizmeti organize edersiniz. Ama kaynakların sınırsız olması mümkün değil. Ayrıca kaynaklar ne kadar büyürse, hizmet talebi de o oranda büyür. Mesela bundan yirmi sene evvel belediyecilik denince akla yol, su gibi asgari kentsel hizmetler gelirdi. Sonra kültürel-sosyal talepler gelmeye başladı ve sosyal belediyecilik şimdilerde moda oldu. Yani hizmet alanı, imkânlar büyüdükçe doğal olarak artıyor. Burada iki temel husus var: Birincisi halka kaliteli hizmetin verilmesini, ikincisi sunulan kaynağın amaca yönelik doğru bir şekilde kullanılmasını sağlamak. Kaynak kullanımında da iki tane ayırım var. Birincisi, paranın hangi öncelikli işlerde kullanılacağını doğru tespit etmek. Büyükşehir haricindeki belediyeler, bütçelerinin %20-25’ini yatırıma, yeni hizmet alanlarına ayırabiliyorsa bu bir başarı ölçütüdür. Türkiye’de son yirmi-otuz yıldır böyle yapılıyor. Peki, geri kalan %75-80 ne oluyor? Bunlara “cari gider” deniyor. Bu cari giderler; çalıştırdığımız onlarca personelin gideri, harcadığımız mazot, bakım-onarım gibi standart hizmete dönüşmüş giderler. Kaynak ile ilgili ikinci kısım ise mevcut cari giderlerin daha verimli kullanılmasını sağlamak. Bugün her belediyede maaşların toplamı genel itibarıyla bütçenin en az %30’udur. Yani hem cari dediğimiz personel giderlerinin tüketilmesinde verimliliği sağlamak hem de yatırım için kaynakların hangi önceliklere verileceğini saptamak gerekiyor.

Bütün bunları nasıl gerçekleştireceğiz? Kaynağın doğru kullanılmasını nasıl sağlayacağız? Bunun için öncelikle, artık her yerde çok standart hale gelmiş bir yöntem olan toplam kalite yönetimini uygulamaya başladık. Sonra da kent bilgisi dediğimiz bir sistemle devam ettik. Buradaki temel espri şu: “Tanımlan-

mayan hiçbir şeyi sayısallaştıramazsınız, sayısallaştırmadığınız hiçbir şeyi de denetleyemezsiniz.” Yani tanımlamak, ardından sayısallaştırmak, sonra da denetlenebilir hale getirmek. Her tanımlanıp sayısallaştırılan işin veya işlemin denetlenebilir hale gelmesi için bunların bir sistematığe dönüştürülmesi lazım. Bir programla bunların bir mantık içerisinde sizin önünüze getirilmesi ve etkin karar vermeniz lazım. Yalova’da belediyenin görevi olan ve yaptığı işlemlerle ilgili dört binin üzerinde tanım yapıldı.

İş süreçleriyle ilgili tanımlar mı?

Evet. Temel mantık olarak ikiye böldük belediye çalışma sistemini. Birincisine işin mutfağı dedik, ikincisine ise işin servis kısmı. Servis kısmına vatandaş geliyor, belediyenin tanımlanmış bine yakın hizmetinden herhangi birini talep ediyor. Mutfaktaki insanlar da vatandaşın talep ettiği hizmeti hayata geçiriyorlar. Vatandaşla birebir ilişki içinde olmaları gerekmiyor illaki. Vatandaş hizmet sunumunda çalışan hizmet masaları var. Ayrıca her mahallede belediyenin hizmet iletişim noktaları var. Mesela vatandaş diyor ki, “Benim bir tane arsam var, imar durumu istiyorum”. Diyor ki, “Sokağımda çok başıboş köpek var, bunların ortadan kaldırılmasını istiyorum”. Bunu hizmet masalarına söylüyor, bu masalardaki personel talebi işledikten sonra işlem başlıyor. Vatandaş telefon veya internetle ya da yüz yüze olarak hizmet talebini iletebiliyor. Hepsi neticede aynı yere geliyor. Onun haricinde kimseyi görmüyor vatandaş. Bir imar durumunu talep ettiği zaman bir mühendisin başına gidip dikilmesine gerek kalmıyor. Vatandaş imar durumu talebinin ne kadar sürede yerine getirileceğini biliyor. Bunu bildiği zaman, “Acaba belediyede bir tane mühendise üç kuruş para versem de, benim imar durumunu hızlandırır” gerekçesi ortadan kalkıyor. Burada kişisel inisiyatifin ortadan kalkması söz konusu.

Vatandaş talep ettiği hizmetin on iki saatte yerine getirileceğini biliyorsa orada problem kalmaz artık. Ama bunun arka plandaki sistematığın iyi çalışması gerekir. Kişisel inisiyatifin ortadan kalkması için az önce ifade ettiğim dört bine yakın tanımlanmış işlemin düzenli bir şekilde yapılıyor olması lazım.

Eskiden vatandaş işinin peşinden koştururdu. Şimdi sadece tek bir talepte bulunuyor. Geri kalan işlemler belediye içindeki birimler arasında koordinasyon sağlanarak yürütülüyor. Tabii bir evrakın bir birimden diğerine gitmesi işleminin nasıl yapılacağına tanımlanmış olması, bu evrakın bir birimden öbürüne kaç dakikada gideceğinin de daha önceden test edilmiş ve ardından dek-lare edilmiş olması lazım. Vatandaş, talep ettiği hizmetin yerine getirilme sürecinde, evrakın hangi birimlere gittiğine değil, en sonunda kendisine verilecek tamamlanmış hizmetin ne kadar sürede gerçekleştiğine bakar.

Burada her işlemin sayısallaştırılmış, yani zamana dökülmüş süreçleri var ve bütün bunlar hiçbir kişisel inisiyatife imkân tanımadan otomasyon içinde ya-

pılıyor. Düğmeye basıldıktan sonra tüm işlemler takip edilebiliyor. 90-100 çalışanı olan belediyelerde bu sisteme gerek yok. Ama Yalova Belediyesi'ndeki gibi rakam 600-700'lere çıkınca bu sistemin olması bir gereklilik. Belediye başkanının tek başına denetleme şansı yok burada. O eski sanayi toplumunun yönetim kavramı çerçevesinde bütün çalışanları kontrol etme düşüncesiyle kurulan hiyerarşik yapı içinde 100 bin tane elemanı kontrol eden en az 20 bin tane adama ihtiyaç vardı. Bugün baba oğula, kardeş kardeşe kefil olamazken, bir belediye başkanı orada 20 bin çalışana nasıl kefil olacak da tam güvenecek? İşte sitemin önemi burada yatıyor. Kişisel inisiyatifin ortadan kaldırılarak bütün sistematüğün sayısallaştırılmış olması önemli. Diyelim ki imar durumu vermeyi on iki saat diye tespit ettik ve standart süre deklare edildi. Burada kaç tane imar durumu geldiği otomasyonla çıkıyor ve verilemeyenlerin sebepleri açıklanıyor. Bunu gerçekleştirdiğiniz zaman o hizmetin kaliteli hale getirilmesi, verimliliştirilmesi için tespit yapmış oluyorsunuz. Karar vermenizi sağlayacak veriyi bu istatistikler ortaya koyuyor. Sayıların oluşturduğu verilere göre hizmetinizi şekillendiriyorsunuz.

Bundan sonra şu soru geliyor akla: Peki, niye on saat değil de on iki saat? Yani daha kısa sürede biz bu işi yapamaz mıyız? Optimum noktaya geldiğinizde bu sizin için ideal zaman olacaktır. Tabii burada sorgulanan sadece zaman değil. İşin kaliteli, doğru, vatandaşı memnun edecek şekilde olması gerekir. Belediye hizmetinde en önemli iş, vatandaşı memnun etmektir. Biz vatandaş şikâyetlerinden yola çıkarak, öncelikle hangi hizmetleri yapmamız gerektiğini bu otomasyon ile ortaya koyduk.

Sabahları saat sekizde kim geliyor, akşam beşte kim çıkıyor diye bakmıyorum artık. Çünkü ben programa baktığım zaman hangi personelin kaç dakika hizmet üretmiş olduğunu görebiliyorum. Bunun için benim çalışanların başına çavuş koymama gerek yok. Diğer taraftan bu işin bir ödülü de olması lazım. Eskiden fark edilmiyordu, bazı insanlar iş yapmadan yatıyordu. Bunu görüyoruz artık ve bunun artışı veya eksisi olması lazım. Ben temelde şuna inanırım. Hiçbir insan kötü değildir, tembel değildir. Yani şartları, zemini iyi organize ederseniz, iyi de motive ederseniz herkesi iyi hale dönüştürürsünüz, verimli kılarırsınız. Şimdi yeni bir durum ortaya çıktı. Eğer siz her personelin ürettiği hizmeti dakikaya vurabiliyorsanız, o zaman onun alacağı ücreti de bununla ilintili hale getirebilirsiniz.

Bu durum bazıları için çok tehlikeli olur.

Tabii ki. Küreselleşme sürecinde esnek istihdam, özgürleşme gibi algılansa da aslında çalışanın aleyhinde bir kavramdır bu. Neden? Tamam, özgürsün artık, ama niteliğin varsa bu sana bir katma değer getirebilir. Niteliğin yoksa bu esnek istihdam senin işsizliğin anlamına gelir. Bu sayısallaştırılmış, dakikaya

vurulmuş hizmetin tespit edilir hale gelmesinin muhakkak çalışan için de bir artışı ve eskisi olacak. Biz “Devletin tanıdığı normal memur maaşının üzerine 200-600 TL arası maaş vereceğiz” dedik. Otuza yakın kriter belirledik; işin hızlı ve zamanında yapılması, kılık-kıyafete özen gösterilmesi, vatandaş memnuniyeti gibi. Otomasyonda aylık olarak her personelin bir puanı çıkıyor ortaya. Farz edelim ki bu puanın ortalaması 65 ve 600 tane personelin 250’si ortalamanın üzerinde puan almış. Ortalamanın üzerinde olan 250 personelin en yüksek üçte birlik dilimine her ay ilave 600 TL maaş veriyoruz. En üstteki ikinci üçte birlik bölüme 400 TL, diğerine ise 200 TL. Tabii bir de cezalar var. Yani kötü niyetli, hiç iş yapmıyor mesela. Sözleşmeye göre her halükarda her memur, maaşının üzerine 200 milyon TL alacak. Bunun tek istisnası var, ceza alırsa bu parayı alamayacak. Cezanın kriteri de belirlenen performans kriterlerine uyulmaması.

Süreçleri kimler hazırladı?

Bu tabii çok uzun bir süreç. Biz buna 2001 yılında başladık. Önce hiçbir şey bilmiyorduk; toplam kalite danışmanlığı aldık. Ondan sonra belediyede bir ekip kuruldu bu işin yürütülmesiyle ilgili. Ardından her aşamada hizmet danışmanlığı aldık, ama genel olarak bu konuda bir danışmanlık almadık. Çünkü hazır paketler uymuyor bize.

Marmara Üniversitesi’nde buna benzer bir şey yapmaya çalıştılar ama tutmadı. Üniversite için hazırlanmış bir sistem değildi.

Her ülkenin kendi tecrübeleri var. Dünyanın herhangi bir ülkesindeki kamu çalışanlarına uygulanan performans yönetimini teorik olarak dönüştürüp Türkiye’ye uygulamaya kalkarsanız bunun başarısız olacağı aşikâr. Çünkü burada farklı anlayışlar, kültürler, gelenek haline gelmiş çalışma biçimleri söz konusu. Muhakkak pratikten teoriye gitmesi lazım. Biz de bir teori koyduk ortaya. Diyoruz ki dünya bir yere gidiyor, mekân ve zamandan bağımsız bir süreç gelecek artık önümüze. Teorinin ortaya çıkardığı bir öngörü bu. Ama bunun pratikte nasıl sisteme dönüşeceğini yaşayarak, belki deneme-yanılma yoluyla tespit etmek lazım ki biz öyle yaptık. Çünkü başka bir örneği yoktu. Bizden sonra kopyalayacak, çoğaltacak olanların deneme ve yanılmalarına gerek yok. Onlar uygulayacaklar, uyguladıktan sonra belki iyileştirmeler yapacaklar. Tabii ki bunların hiçbiri Allah kelâmı değil. Her süreçte, hem geçmişte karşılaşılan hem de yeni durumlarda karşılaşılabilecek olan ihtiyaçlara göre değişiklikler gerekebilir.

Seçimlerde halktan geri dönüş aldınız mı?

Bu biraz farklı bir soru. Şöyle ki, ben 2001 yılında bu çalışmalara başladım ve 2004 yılına kadar sürdürdük. 2004 yılında seçimi kaybettim. Maalesef bizden

sonra görev yapan arkadaş bu işlere öncelik vermedi, proje biraz kuluçkaya yattı. 2009'da tekrar seçimi kazanınca bu sefer projeyi hızlıca yeniden hayata geçirdik. 2001-2004 süreci benim için çok zor bir süreçti; çünkü birçok şeyi deneme-yanılmayla uygulamaya çalıştık. Ama orada artık bir şeyler kafamızda oturmuştu. Belediye personeli de artık yavaş yavaş bunu kabullenmeye başlamıştı. 2009'a gelince zaten bütün belediyenin personeli başlangıçta teslim oldu. Tabii bu geçen seferki gibi böyle seçime bir sene kala ortaya çıkan bir şey değil. Daha önümüzde beş sene var.

Bilgiyi sosyal hayatın içinde inşa etmek gerek. Masa başındaki teorik çözümlerler yetmiyor. Çalışmayı bu açıdan da çok önemsiyorum; çünkü gerçekten sosyal olarak inşa edilmiş bir uygulama. Şunu öğrenmek istiyorum. Belirlenen süreçlere yeni görev tanımlamaları ve görevler eklenebiliyor mu? Bu konuda esneklik var mı?

İhtiyaçlara göre yeni görev tanımlamaları yapılabiliyor. Yapılmış görev tanımlamalarının süreçleriyle ilgili de bir denetim mekanizması oluşturuluyor. Hem bu program üzerinden hem de sorgulama mantığı üzerinden dinamik bir yapı olması gerekiyor. Yani çok standart hale getirmek mümkün değil. Ama tabii belli bir noktadan sonra değişim, dinamizm çok yoğun olamaz. Biraz önce dediğim gibi optimum noktalar olacaktır. Süreçlerle ilgili denetimler yoğun bir değişikliği beraberinde getiriyor. Çünkü başlangıçta ister istemez sahada ve binada çalışan arkadaşlar, o süreçleri çalışanla, personelle istişare ederek tespit ettiler. Verilen bilgiler de geçmiş tecrübelerle dayanıyor.

Tanımlanamayan görev veya süreçler olabiliyor mu? Sayısallaştırılmayan süreçlerle ilgili otomasyona girmeyen...

Mesela itfaiye çalışanları. İtfaiye erinin çalışma süresini standartlaştırmak mümkün değil. Bizim dört tane ana kapımız var. Yani sisteme dört kapıdan girilebiliyor. Bir tanesi vatandaş talebi. Hizmet masalarına gelebilir, telefonla gelebilir, internetten gelebilir. İkincisi, belediye içinden girilen kapı. Mesela belediye meclisi bir karar alır ve şu iş yapacağız der. Bu, belediyenin hayata geçirmesi gereken bir hizmet talebidir. Üçüncüsü, belediyenin kendi içindeki birimlerin diğer birimlerden hizmet talep etmesidir. Dördüncüsü de diğer kamu kuruluşlarından gelen hizmet talepleri. Biz bu dört ana giriş kapısına göre olayı sistematize ettik. Altı binin üzerinde tanım sayısallaştırıldı.

Bu, çok büyük bir rakam.

Sadece işler değil bunlar. Her iş başlangıçtan sonuna kadar kaç işlemden geçiyorsa, o süreçler de tanımlandı.

Süreçler de dâhil yani. O zaman görev dağılımlarıyla beraber bütün görev tanımlamaları daha net oluyor. Herkes işe başladığı andan itibaren ne yapacağını, nasıl adım atacağını biliyor.

Buradaki en önemli husus, bütün bu verilerin karar alma süreçlerinizi netleştirmesi. İşlerin yoğunluklarını görüyorsunuz. Aksaklıklar ve hizmet talepleri hangi yoğunlukta görüyorsunuz. Bir örnek vermek istiyorum. Detayları bilmez vatandaş. Diyelim ki sokağında bir su patladı. Vatandaş ne ister? Su patlağı tamir edilsin, orası tekrar eski haline gelsin. Hâlbuki belediyede işler öyle yürümez. Su patlağına bakan birim farklıdır, yol tamiratını yapan farklıdır, temizliği yapan farklıdır. Eğer bu bütünlük sistemi kurmazsanız bu iş başarılı olabilir mi?

Kişiyeye bağımlılıktan kurtarmak gerekiyor.

Tabii, vatandaş su patlağını şikâyet ettikten sonra, sorunun en başından en son temizlik yapılanaya kadar geçen süreç sistem içinde yürüyorsa, orada kişiyeye bağımlılık olmadan o iş tamamlanıyor demektir.

Farklılaştırılmış, kademelendirilmiş ve entegre hale getirilmiş bir sistem oluşturuyorsunuz.

Tabii. Şimdi alışkanlıklar kolay kolay değişmiyor. Ben arada iş talimatı veriyorum. Yani sokakta gördüğüme "Bunu yapın" dememle o iş yapılırsa, sistem çalışmaz. Muhakkak sistem üzerinden gelmesi lazım talimatın. Aksi takdirde bu, haftalık toplantımızda hata olarak ortaya çıkar.

Bir sonraki seçimde başka biri gelse bu sistem aynen devam eder mi? Mesela genelde şu söylenir: İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ni ekip yönetir, ama Ankara Büyükşehir Belediyesi'ni Melih Gökçek yönetir. Yani Ankara'da kişiyeye bağlı yönetim varken, İstanbul'da sisteme bağlı bir yönetim söz konusu. İstanbul'da başkan değişse de birçok şey değişmiyor. Yani ekip aynen devam ediyor, bir sistem var. Siz ayrıldığınızda bu sistem, eğer bir sonraki başkan buna sahip çıkarsa, aynen devam eder mi? Sistem kendi kendini devam ettirir mi?

İstanbul'da sistemin devam etmesini sağlayan, binlerce kişinin çalıştığı büyükşehir yapısı içinde başkan ve seçilmişlerin haricinde alttaki diyelim ki iki bin kişilik ekibin dayanışma birtikliliği. Bizim anlatmaya çalıştığımızda ise bir farklılık var. Burada iki bin kişi değil, yüz kişi değil, on kişi değil, hiçbir kimse yok. Tamamen sistem var. Yani bir kişinin dahi inisiyatif kullanamayacağı bir sistem var. Dört sene sonra görevim bitecek. Yeni gelen yönetim bunu devam ettirebilir mi? İşte bütün arzum sistemi kalıcı hale getirmek. Bu süreç içerisinde arzu ettiğimiz şekilde belediye personelinin zihninde bunu oturtursak, on-

dan sonrasının kolay kolay değişeceğini zannetmiyorum. Bu işin kurumsal ya-
pıya d6n6şmesini sağlayacak birkaç tane unsur var: Birincisi, belediye 7alışan-
larının bu işi benimsemesi ve buradan menfaat sağlamasıdır, ki bu sistemde
7alıştığı m6ddet7e ilave para alıyor. İkincisi, eğer bu d6rt yıllık s6rete halk bu-
radan bir 7ıkar elde ederse, bunun arkasındaki g67 olacaktır. B6ylece yeni ge-
len y6netim de bundan istifade etmek isteyecektir. 76nk6 bu onun hem y6net-
mek i7in elini kolaylaştıracak hem de halka daha iyi hizmet etmesini sağlaya-
caktır. Ama b6t6n bunlara rağmen değişmez mi? T6rkiye burası, onun garan-
tisini veremezsiniz.

Belediye olarak bu projeyi uygularken herhangi bir yerden fon aldınız mı?

B6yle bir 7alışmanın AB projelerinde nasıl formatlanacağını dahi bilmiyor-
duk... şunu s6yleyeyim, Yalova'da kendi kabuğumuzun dışında ilk defa burada
bu konuyu paylaşıyoruz. Bundan sonra ulusal bazda yavaş yavaş anlatmaya
başlayacağız. Benim yapmaya 7alışacağım şey, bu sistemin kalıcı hale gelme-
sini sağlamaktır.

*Bu proje hayata ge7tikten sonraki s6re7te, 6ncesine kıyasla vatandaş
memnuniyetini 6l7me durumunuz oldu mu?*

G6nl6k her kademeye rapor 7ıkıyor. Haftalık toplantılarda bunları sorgu-
luyoruz. Bunların i7inde vatandaş memnuniyetleri de bulunuyor. Hepsisi istatis-
tiksel olarak programda bulunuyor. Memnuniyetleri de g6r6yoruz. şunu s6y-
leyeyim, belediye gibi yerlerde memnuniyeti sağlayan en 6nemli şey, vatan-
daşın doğru bilgilenmesidir, illaki işinin yapılması değil. Siyasette şunu g6r-
d6m. Hizmet yapmak artı değildir, hizmet yapmamak eksidir. Artıy sağlayan
şey iletişimdir. Vatandaşla iletişim ve vatandaşı doğru bilgilendirmektir. S6y-
lediğinin doğru olduğuna inanacak. Bunun i7in elinde veri olması, bilgi olma-
sı lazım. Bunu vatandaş g6rd6kten sonra problem kalmıyor. Diyelim ki vatan-
daşın sokağını yapmadın. Ama vatandaş neden sokağının yapılmadığını anlı-
yorsa mesele yok. Peki, bunu anlamak nereden ge7iyor? Sistem i7inde bilgi-
lendirmekten ge7iyor. Fakat bunu anlamayıp da sadece "Benim sokağımı yap-
mıyor" diyorsa o zaman nasıl d6ř6nmeye başlayacak? "Aynı partiden değiliz
de onun i7in benim sokağımı yapmıyor" diyebilir mesela veya "Bana gıcık olu-
yor" diyebilir.

*Kişisel inisiyatife vurgu yaptınız. "7alışanlar acaba şu an robotlaştılar mı?"
algısı bende oldu. Her olay ya da problem belki olağan akışında olmaya-
bilir, zaman zaman olağan dışı şeyler olabilir. O aşamada kişisel inisiyatif
alınması gerekebilir. B6yle bir sistemde bu m6mk6n olmayacak gibi duru-
yor. Bu durumda problem 7ıkmaz mı ya da 7ıkmıyor mu?*

Hayır. Az önce biraz ucundan değindiğimiz bu sistemin içinde dinamizm var. Tabii ki inisiyatif olur. Mesela neye inisiyatif olur? Diyelim ki aynı anda beş yerde yangın çıktı. Sizin dört tane ekibiniz var o anda nöbette. Oradaki itfaiye âmiri ne yapacak? Hangi dördüne gidileceğiyle ilgili bir karar verecek. Bu bir inisiyatifdir. Yani bu inisiyatifi yok edemezsiniz, ama minimize etmek gerekir. Böyle bir inisiyatif yaşandıktan sonra o masanın üzerine tekrar yazılacak; burada bir inisiyatif var, bu inisiyatif nasıl tekrar bireysel olmaktan çıkarılabilir diye.

Sürece dâhil edilecek yani.

Tabii bu durum sürekli yaşanacak. Biz belediyelerde en çok şikâyet konusu olan inisiyatiflere dikkat etmeye çalıştık. Mesela imar durumları çok önemliydi. Çünkü belediyelerdeki en büyük problemler inşaatlardı. Çünkü rant orada. Biz parsel bazında çalışması tamamlanmış imar durumlarını internet üzerinden veriyoruz. Mesela Yalova'da bu ay bütün mühendis ve mimarlara internet üzerinden dijital imza kullanarak imar durumu alma yetkisini vereceğiz. Hepsine dijital imzaların nasıl kullanacağını eğitimi veriyoruz. İmarla ilgili problem yaratan bir inisiyatifi bu, ortadan kalkıyor. Ama biraz önce söylediğim gibi itfaiye ile ilgili veya başka bir konuyla ilgili yeni bir inisiyatif söz konusu olabilir. Her inisiyatifi yaşadıkça, bu inisiyatifin nasıl yok edileceğine dair düşünmeye başlıyoruz.

Bu otomasyon sistemi belli bir maliyet gerektirmiştir. Bu da bazı yatırımların azalması demektir. Böyle bir şeyi vatandaş nasıl karşıladı? Bunu iletişim ve bilgiyle mi insanlara aksettirdiniz?

Tabii bu, ölçekte ilgili bir iş. Yalova Belediyesi'nin sınırları içinde yüz bin kişi yaşar. Yani Yalova orta ölçekte bir kent, İstanbul gibi değil. Bu işi bir süreç içinde yaptığımız için Yalova Belediyesi'nin bütçesinden birden büyük bir kaynak ayırmadık. Çünkü biraz da kendi çalışmalarımızla, deneme-yanılma metoduyla ilerledik; kendimiz birtakım şeyleri geliştirdik. Ama diyelim ki bütün hepsini bir yıl içinde yapmış olsaydık dahi bu, bütçe içinde anca %1,5-2'lik bir yer kaplardı. Çok büyük bir rakam olmadığı için de vatandaş, buraya ayıracağımız kaynakla ilgili olarak benim yatırımlarım kesiliyor hissine zaten kapılmazdı.

Bilgi ve tecrübelerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz.

