

*Tüm İstiklal Harbi Şehitleri
ve Gazilerinin; Sayın Muzaffer Tokmak, Tuğrul Ali Ecevit ve Hakan Yaman'ın
aziz hatırasına...*

Sayın İzgören,

Bu mektubun size ulaşacağını pek tahmin etmiyorum ama gene de yazıyorum. Dikkat Vücudunuz Konuşuyor ve İş Yaşamında 100 Kanguru adlı kitaplarınızı büyük bir zevkle, gururla okudum. Hatta İstiklal Harbi Gazilerine atfen yazdığınız İş Yaşamında 100 Kanguru kitabınızdan çok duygulandım. Ayrıca kendime rehber gibi gördüm. Sebebi ise, ben 1993 Kara Harp Okulu mezunu Jandarma Kıdemli Üsteğmenim. Bir İstiklal Harbi Gazisinin torunuyum. Ayrıca Eylül 1996'da Van'da görevli iken mayınla yaralanarak kendim de gazi oldum. Bana benim algılayabileceğim tarzda yazdığınız yayınlarınızı kendime talimname yaptım.

Geçmişteki karmaşık duygularımdan biraz da kitaplarınızla çıktığımı söyleyebilirim. Hem bana yaptığınız olumlu etkiden dolayı hem de İstiklal Harbi Gazisi dedem Osman MEMİŞ adına çok teşekkür ederim. Gerçekten kitaplarızdaki örnekler gerçeğin can damarı diyebilirim. Sizin görüşlerinizde havada kalmayan, uygun ve olumlu fikirler var. Her ne sebeple olursa olsun, ben size bu bilgi birikiminizi insanlara açtığınız, aktardığınız ve herkesin unuttuğu İstiklal Harbi Gazilerini hatırladığınız için teşekkürü borç bilirim. Sevgi ve saygılarımı sunarım.

Erol Memiş

Bilim alanım nedeniyle dünyadaki tüm liderlik teorileri üzerinde çok yoğun çalıştım, liderlik üzerine makale ve araştırmalarım yayımlandı. "Sistem Liderliği"ni okuduğumda çok etkilendim, şu ana kadar karşılaştığım kesinlikle en kapsamlı "Liderlik Modeli." Yazarın liderlik teorilerine hâkim olmasının yanı sıra diğer model yaratıcılarının aksine pratiğin içinde olması "Sistem Liderliği" modelini dünyada üretilmiş olan diğer modellerden daha etkin ve uygulanabilir kılıyor. Dünya literatürüne kazandırılması gereken bir liderlik modeli.

Doç. Dr. Hüseyin Araslı

Doğu Akdeniz Üniversitesi Öğretim Üyesi

İş Yaşamında 100 Kanguru, iş yaşamında karşılaşılması olası çelişkileri, ayrılıkları, kişisel ve kurumsal olumsuzlukları ele alarak bunları önleme, karşılayıp geçersiz kılma çözümlerini içermekte. Başarının bedeli kolay değildir. Sayın Ahmet Şerif İzgören'in yaptığı bu konuda bize ışık tutuyor.

Yekta Güngör Özden

Anayasa Mahkemesi Eski Başkanı

Gaziantep'in Nizip İlçesi'nde büro mobilyaları üretimi yapan bir firmayız. Bizim

firmamızı başarıya götüren bu danışmanlık hizmetinin teorisini, kitap hâlinde bulmak müthiş yararlı oldu.

M. Emin Yıldırım

Asil Büro Yönetim Kurulu Başkanı

Yönetimle ilgili gerçekleri ve bu ülkede yaşadıklarımızı bu kadar net ve bir çivi gibi insanın kafasına vura vura anlatan başka bir kitapla karşılaşmadım. Mükemmel bir çalışma.

Tamer Değirmenci

Çilek Mobilya

'Sistem Liderliği' tamamen bize özgü uygulanabilirliği fazla bir teori. Bence üniversitelerimiz yabancıların teorilerini nasıl değerlendiriyorsa bu kitaptaki tamamı ülke gerçeklerini içeren, uygulanabilirliği olan 'Sistem Liderliği' modelini de öyle değerlendirmeliler. Gerçekten kapsamlı bir çalışma.

Talat Saygılı

Avukat

Genellikle kısa vadeli düşünen yöneticiler bir şeye neden olan faktörlerin yalnızca görüneni ile ilgilenmekte, ona neden olan asıl faktörleri ne yazık ki gözardı etmekte veya görememek-tedirler. İş Yaşamında 100 Kanguru bu açıdan çok aydınlatıcı ve bir rehber niteliğinde.

Sema Oğlak

9 Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi

Yabancı yazarların dışında ilk defa bir Türk yazarın yönetim ve liderlik üzerine yazdığı bir kitap, dördüncü baskıyı yapıyor.

Mustafa Saraç

Ümit Yayıncılık

Sayın İzgören'in İş Yaşamında 100 Kanguru adlı kitabını ilk baskısından itibaren öğrencilerime ek kaynak olarak öneriyorum. Yaklaşık yirmi yıldır öğretim üyeliği yaptığım meslek hayatımda ilk kez öğrencilerimden bir kitapla ilgili olarak yüzde yüze yakın olumlu dönüş aldım. Ön lisans, lisans ve yüksek lisans öğretiminde verdiğim derslerin adı ne olursa olsun bu kitabın yararına inanıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Doğaner

Adnan Menderes Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi

Ahmet Şerif İzgören'le İş Yaşamında 100 Kanguru adlı kitabıyla tanıştım. Kitap hayli güzel ve farklıydı. Daha sonra diğer kitaplarını da aldım ve hepsini bir çırpıda okudum. Ve hiç abartmıyorum, kendimi buldum. Bu kitap, yıllardır üstünde düşündüğüm, fakat netleştiremediğim birçok sorunu çözmemi ve iç dünyamdaki yanlışlıkların farkına varmamı sağladı. Kendisine ne kadar teşekkür etsem azdır.

Murat Tunca

Tekstil Mühendisi

İş Yaşamında 100 Kanguru ile temellenen, Yöneticiler Futboldan Ne Öğrenir? ile desteklenen, Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak ile örneklenen Sistem Liderliği Modeli, Moks ile detaylanıyor. Günümüzün uygar dünyasında her birey, mutlaka birileri için (şirketler müşterileri, kamu kurumları vatandaşlar, öğretmenler öğrencileri için vb.) çalışmaktadır. Bu nedenle de bu kitaplar, başbakanlardan milletvekillerine, genel müdürlerden daire başkanlarına, direktörlerden çaycılara kadar herkese - zorunlu olarak- okutulmalı, hatta üniversitelerin tüm bölümlerinde inceleme konusu yapılmalıdır. Ne çok şey istedim. Zaten bunlar olsa Şerif Hoca'nın da kitap yazmasına gerek kalmazdı...

Umut Seyhan

Eğitmen

Sık sık gittiğim kitapçılardan birinde, aslında pek sevme-diğim kişisel gelişim kitapları raflarındaki ödüllü, popüler ve en son çıkan kitaplara bir göz gezdirecektim.

Ama öyle olmadı. Bir kitabın üstündeki kırmızı şeritte ya-zanları okumadan edemedim.

Beğenmediğimiz takdirde kitabı iade edebilecektik ve ben o yazarı hiç tanımıyordum. Aldım, nasıl olsa iade edebilecektim. Öyle olmadı. Kitabı açtım, okumaya başladım. Ardından diğer kitapları...

En son okuduğum İş Yaşamında 100 Kanguru'yu Bölge Müdürümüze de önerdim.

O da yazarımızla yeni tanıştı ve bu kitabı elinden düşür-meyeceğine eminim.

Sevgili Yazarım, kitaplarınızdaki mizah, geçmişten günümüze aktarılan yazılar, deneyimler ve yalın dilinizle her yaşa hitap ediyorsunuz ve ben kitaplarınızı okumaktan, tecrübelerinizden

faydalanmaktan büyük keyif alıyorum. Ellerinize sağlık.

Mehtap Özmert

Mağaza Müdürü

Geçen gün İş Yaşamında 100 Kanguru adlı kitabınızı Türkiye'den gelen bir arkadaşım hediye etti. Kitap elime geçtiğinde çalıştığım şirkette organizasyon revizyonu yapıyordum. Kitabı ayrıntılı olarak inceledim ve bizim şirket için de uygulayıp geliştirebileceğimiz bir model olduğunu gördüm. Kitabınızdan pek çok yeni ders çıkarttım. Size çok teşekkür ederim. Şimdi ise Sistem Liderliği Modeli'ni topyekûn uygulamaya koymak için orta vadeli bir plan yapıyorum.

Ulzii-Orshih

Sadri Alışık öldü, Nubar Terziyan, Belgin Doruk öldü. Siyah-beyaz Türk filmleri vardı. Ayhan Işık içeride ders çalışırken mum ışığında onu okutmak için gizlice dikiş diken bir annesi vardı. Araba çarpınca kör oluveren Ediz Hun'un ameliyatını yapan doktorlar ne de babacandı. Ya o boğaza bakan tanıdık tepedeki çam ağacının altında el ele tutuşmalar... Kızlar, aşkından verem olurdu o günlerde. Hepimiz Kemalettin Tuğcu kitaplarından fırlamış iyi çocuklardık. Kayınpederimiz Hulusi Kentmen gibi olsun isterdik; yüzü asık, altın kalpli! Adile Naşit hasta komşusuna çorba götürür, gözyaşlarını gizleyerek kahkahalar atardı. Turşu yüzünden küserlerdi Münir Özkul'la, ağzımızda bir elma dolusu gülümseme... Soğuk bir cuma sabahı bir elimizde beslenme çantamız, bir elimizde tereyağlı ekmek okula hazırlanırken AGA marka lambalı radyodan "halk hikâyeleri" diyen gür sese hayran masalcıklar dinlerdik, efektör Korkmaz Çakar!.. Belli belirsiz çingirak sesinden anlardık yoğurtçunun geldiğini, Filiz Akın Mithatpaşa Stadi önünde, bir elinde Beşiktaş bayrağı, ekmek parası kazanan genç kızdı. Laf aramızda ben Filiz Akın'a âşıktım, saf Nuri de Türkan Şoray'a. İnsanlar ölmezdi o filmlerde... Bazen, o da bir saniye sürerdi.

Yollara tükürüyoruz şimdi. Sevdığımızdan ayrılıp Boğaz Köprüsü korkuluklarında kameramanlar bekliyoruz. O babacan doktorlar yok artık, hastanelerde rehin kalmış bebekler var. Çam ağacını da kesmişler, yerinde gecekondular var diyorlar. Kayınpederler artık güler yüzlü, devlet ihalesi peşinde, Uğur DüNDAR'dan kaçıyorlar. "Yeter ki gel bana senede bir gün" derdi şarkılar, şimdi "Neremi, neremi?" diyor sarı saçlı şarkıcı. Gençlik pop yoluna gidiyor. Veremle Savaş Derneğimiz var, kızlar aşkından AIDS oluyor artık. Arabalar şöyle bir dokunup kör etmiyor, freni patlamış kamyonlar sokakta oynayan çocukları ezip evlere giriyor. Döner bıçağıyla gidiyoruz maçlara, kapıda bıyıklı adamlar bayrak satıyor. Maçtan önce birlik beraberlik ruhuyla İstiklal Marşı okuyup sonra hep beraber birbirimizin sülalesine küfrediyoruz. "Ben tarikatçıların oyununa geldim." diyor, yatakta gizlice kameraya alınmış Filiz Akın saçlı kız; dudaklarımızda banka reklamlarındaki mutlu çiftlerin sahte gülümsemesi. Sabahları SONY Hi-Fi'den Cem Ceminay dinliyoruz. "Aygaaaz, dı dı dımm!" diye inliyor kulaklarımız akşamın sekizinde. Ölümler, artık yüzlerce yetmiş milyon saniye sürüyor simsiyah bir kutunun sayesinde. İşin kötüsü, kanıksadık tüm bunları galiba.

Artık sokaklarda yaşlıları karşıdan karşıya geçiren çocuklar yok, otobüslerde gazilere ait oturma yerleri de yok. İşin kötüsü artık gaziler de yok.

Tam bir hafta TRT'nin son haberlerinin sonunu dinledim. "Kurtuluş Savaşı Gazilerinden vefat etmiştir." haberi var mı diye. Hiç yoktu, artık bu ülkede 29 Ekimlerde gururla önümüzden geçen, o dürüst, vatanperver; borsa, döviz kurları ve yolsuzluklardan habersiz saygıdeğer insanlar yok. Son defa Kurtuluş Savaşı'nda kurtarmıştık bu ülkeyi, bir daha kurtarmamacasına...

Bir arkadaşım sordu: "Kitabı kime ithaf edeceksin?" diye, "Kurtuluş Savaşı Gazilerine!" dediğimde güldü... "Şaka mı?" dedi.

Ben bu kitabı İstiklal Harbi şehitlerinin ve gazilerinin aziz hatırasına ithaf ediyorum.

Ahmet Şerif İzgören Ekim '99

Ankara

*Bu ÷lkedeki Tuğrul Ali Ecevitlerin,
Muzaffer Tokmakların, Hakan Yamanların
artması dileęiyle.*



Bundan yüz yıl kadar önce bir İngiliz kolonist, Avustralya'ya gider. Bir Avustralya yerlisi (Aborjin) eşliğinde kıtayı dolaşırken birden o güne kadar görmediği garip bir hayvanla karşılaşır. Yanındaki yerliye sorar: "Bu nedir?" Yerli: "Kangroo" cevabını verir. Kolonist, hayvanın resimlerini çizer ve ülkesine gider gitmez herkese "kanguru"yu anlatır. Zaman içinde tüm dünya "kanguru"yu tanır.

Bir süre önce Avustralya yerli dillerini incelemek üzere Avustralya'ya giden bir dil bilimci, yerlilerin bu hayvan için başka bir isim kullandıklarını görür. "Kangroo" yerli dilinde "Seni anlamıyorum." anlamına gelmektedir!

ÖNSÖZ

Hep düşündüğümüz ama hiç söylemediklerimiz,

Hep söylediğimiz ama hiç düşünmediklerimiz...

Hepimiz çevremizden ne gördüysek yöneticilerimizden, atamızdan dedemizden ne öğrendiysek yönetimde onu uyguluyoruz. Bugüne kadar gördüklerimiz, hep sıkı bir disiplin, bürokrasi, hantallık ve "yassah hemşerim"ler... İşin kötüsü bunlar bizim "doğrumuz", daha da kötüsü tüm bunları kanıksadık. O yüzden şöyle bir dönüp baktığınızda iş yaşamınızda sürüyle "kanguru" göreceksiniz. Liderlik ve yönetimle ilgili mükemmel uygulamalar sandığımız ve adını yanlış koyduğumuz yüzlerce kanguru.

Hep söylediğimiz ama üzerinde hiç düşünmediğimiz kavramlar. O yüzden Türkiye'de büyük mağazalar, market zincirleri ve dünya markaları yok. Dükkânlar var, yazar kasalarda patronların oturduğu yüz binlerce dükkân...

On dört yaşında üniforma giydim, sonrası hep benim için yönetim ve liderlik örnekleri izlemek ve uygulamakla geçti ve pratikte çok işe yaradığını gördüğüm bu

deneyimleri, biraz da çevrem, seminerlerime katılan dinleyicilerin yönlendirmesiyle sizinle paylaşmayı istedim. Size bu ülkedeki kurumlarda çok etkin kullanılabilecek bir modeli, "Sistem Liderliği"ni sunuyorum. Düşünür Seyfi Durhan'ın dediği gibi "Atların nallandığı yerde kurbağalar ayaklarını uzatmazmış." Bu kadar Amerikalı'nın kitap yazdığı ve son derece yüzeysel teoriler oluşturup tüm dünyaya sattığı, Türkiye'ye gelip binlerce dolar karşılığı bunları anlattığı bir alanda, bir Türk'ün yeni bir uygulamayla çıkmasının saygısızlık olduğunu bildiğim için, "Sistem Liderliği Modeli"ne sadece belli bir düzen içinde bilgi ve deneyim paylaşımı gözüyle bakmanızı tercih ediyorum. Sadece tek bir avantajım olduğunu biliyorum, Türkiye'de rastlayabileceğiniz dört yapıda da çalıştım. 12 sene bu ülkedeki en hiyerarşik yapıda, Silahlı Kuvvetler'de üniforma giydim. Ardından hep şikâyet ettiğimiz her türlü yolsuzluk, torpil, rüşvet, politik ilişkinin yasal kılıflar altında yaşandığı bir devlet kuruluşunda bulundum, bu çamura girmemek için özel sektöre geçtim, patron şirketlerinde gariban kapıcıların üç kuruş maaşlarının bir gün repoda bekletilmeye çalışıldığı yapıları gördüm, şimdi ise düşüncelerimi dürüstçe aktarabildiğim bir yerde çalışıyorum. İngiltere'de bu konuda eğitimler aldım ve Batılılara bu konuda çok fazla eğitim verdim. Tüm bunlar ilginç deneyimler diye düşünüyorum.

İçeride bulacağınız bilgiler teoride güzel; ama zor olan bunları pratiğe geçirmek. Pratiğe geçirmek çok zor; çünkü karşınızda kalıp şirketler, formüle edilmiş insanlar yok. Her şirketin yapısı, her insanın doğası farklı. Hepsine aynı formülü uygulama şansınız yok. Size bilgiç bilgiç deneyim aktarmaya kalkan ben, şirketimde iletişim problemi yaşıyor olabilirim. İş yaşamı için ideal bir ütopya oluşturamazsınız. Üzüntüler, başarılar, başarısızlıklar olacaktır. Fakat kitapta bahsettiğim temel yaklaşım olan "Sistem Liderliği Modeli"nin uygulanabilmesi uzun süreçte başarıyı mutlaka getiriyor.

Kitabın adı niçin İş Yaşamında 100 Kanguru? Önceleri kitabın adını "Sistem Liderliği" koymayı düşünürken sonra baktım ki kitabın bir yönetim kitabı olabilmesi için mutlaka içinde bir sayı olması gerekiyor: Etkili Liderlerin 7 Alışkanlığı (eroin, viski vs), Salaklar İçin 20 Altın Başarı Anahtarı, İletişimin 12 Müthiş Kuralı, Sevgilinizi Terk Etmenin 50 Yolu gibi. Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde verdiğim seminerden sonra

Dekan Selçuk Bey'le asansörde odasına çıkarken yeni kitabımın adını sorduğunda İş Yaşamında 100 Kanguru dediğim anda, asansör gibi tabu bir yerde hem de Dekan varken iki temizlik görevlisinin “kıkır kıkır” gülüşmesi bana kitabımın yeni ismini kazandırdı. O iki arkadaşa kitabı ulaştıracağım, torunlarına anlatacakları önemli bir anıları var: “Bak bu kitap sayemde yazıldı...”

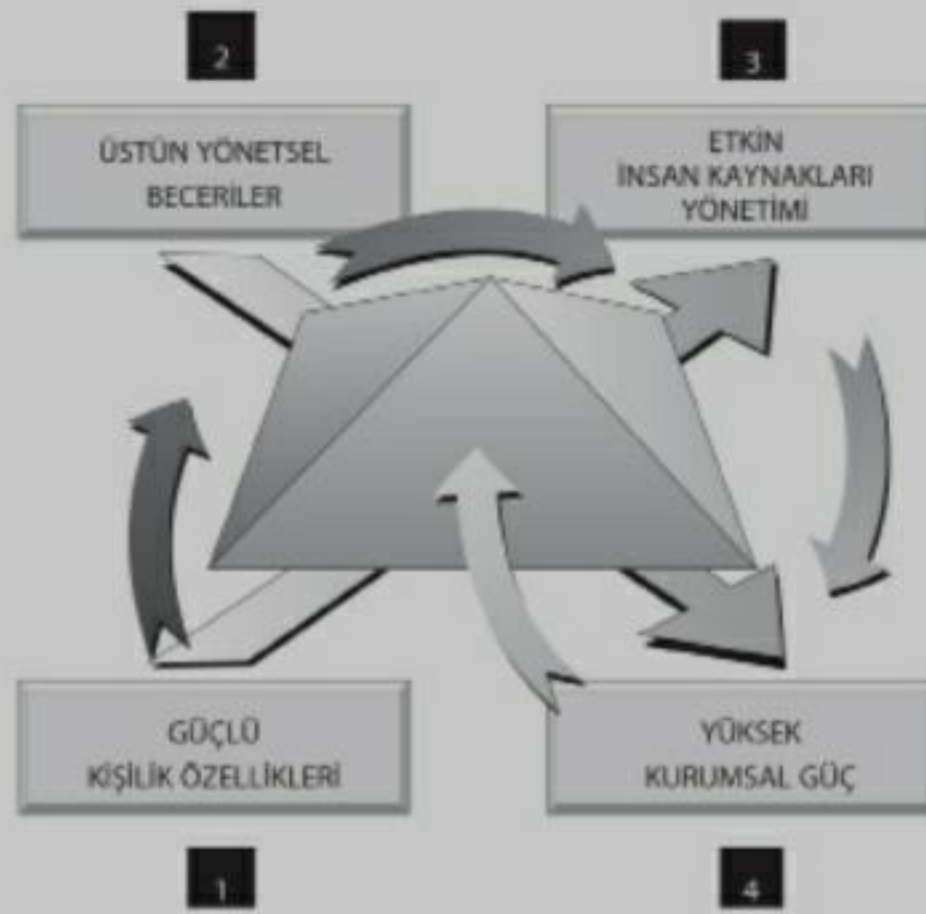
Kitabın iyi bir satış yapmasının ikinci yolu ise kitaba yazar olarak kendi adımın değil bir İngiliz'in adını yazmak. Çünkü gavur yaptığında hayran oluruz ve alır olduğu gibi şirketimize uygularız. O yüzden Türkiye'de birçok şirket üzerinde martı ve palmiye resimleri olan Öz Diyarbakır Turizm otobüsleri gibi çalışıyor.

Bütün bildiklerimiz başkalarından öğrendiklerimizdir. Kitapta en çok dikkat ettiğim şey; bir bilgi kırıntısı bile almış olsam ya da çok anonim bir öykü bile olsa duyduğum kişinin adını vermeye çalışmak oldu. Çünkü bilgi çok değerli bir canlı. Bu isimler arasında en çok dikkatinizi çeken İsmail Üstel olacak, kendisinin ismini çok andım; çünkü çok şey öğrendiğim bir dostumdur. Bu kitabın oluşmasında bana destek veren tüm İzgören Akademi ve Elma ekibine teşekkür etmek istiyorum, hep düşündüklerimi söyleyebilme fırsatı verdikleri için.

Ahmet Şerif İzgören Ekim '99

Ankara

SİSTEM LİDERLİĞİ©



SİSTEM LİDERLİĞİ'NE GİRİŞ

Sistem Liderliği, pratik uygulamalar ve ulaşılmak istenen sonuçlar gözetilerek oluşturulmuş bir Liderlik Modeli. Sadece yöneticilik vasıflarına sahip olan insanlar, var olan bir yapıyı sürdürürler. Liderler ise peşinden sürükledikleri gruplar yaratırlar, bir sistem yaratma peşinde değildirler. Onları işin başındayken hareket hâlinde liderin direktifleriyle yönlenen bir grup şeklinde görebilirsiniz, lider olmadığı zaman grup dağılır. Bir Sistem Lideri; Sistem Liderliği Modeli çerçevesinde kendisinden sonra da yaşayan “Devamlı Gelişim ve Değişim” anlayışında bir sistem oluşturur.

Modelin tüm adımları, “Yüksek Kurumsal Güç”e sahip bir sistem yaratmak üzere oluşturulmuştur. Birkaç küçük örnek dışında “kurumlaşmış” organizasyonlar göremeyeceğiniz bir ülke için Sistem Liderliği Modeli'nin önemi gün geçtikçe daha fazla anlaşılıyor.

Modelin birinci basamağı olan “Güçlü Kişilik Özellikleri” yoğunlukla liderlik niteliklerini içermekte. Bu nitelikleri tamamlayan ikinci basamakta ise “Üstün Yönetsel Beceriler” bulunuyor. Altı tane yönetsel beceri, “Üstün Yönetsel Beceriler”i oluşturuyor. İncelediğinizde bu becerilerin temelde yöneticilik becerileri olduğunu

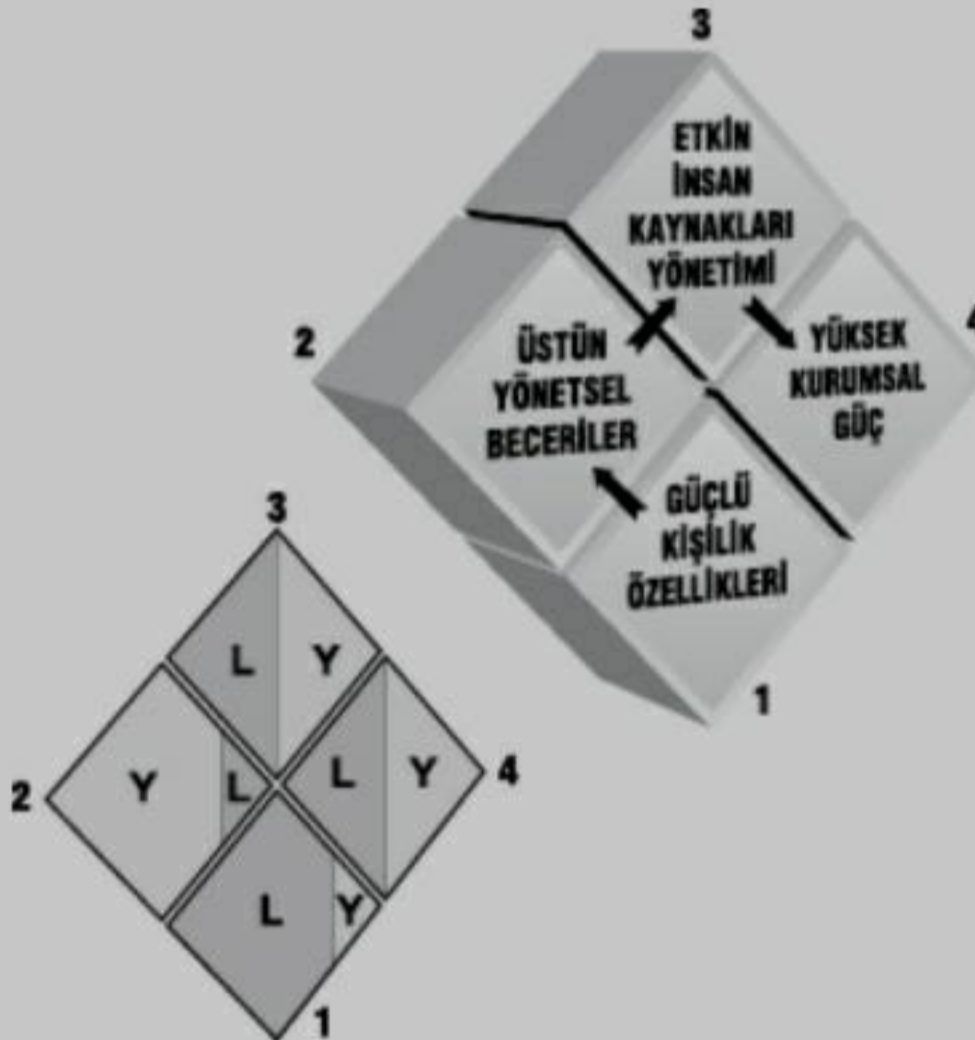
göreceksiniz.

Birinci ve ikinci basamağın hayata geçmesini sağlayacak olan uygulama ise üçüncü basamağı oluşturuyor; "Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi". İnsan gücünü etkili bir şekilde kullanabilmeniz için hem liderlik hem de yöneticilik vasfıyla becerilerinizin bir arada olması gerekiyor.

Eğer bu üç basamağı etkin şekilde uygularsanız, ulaşmayı planladığımız sonuç ortaya çıkıyor: "Yüksek Kurumsal Güç", yani devamlı gelişen ve kendini yenileyen bağımsız bir sistem.

Sistem Liderliği Modeli'ni inceleyen bilim adamlarından Sayın Doç. Dr. Hüseyin Araslı, "Dünyadaki tüm liderlik modellerinin liderlik ve yöneticilik vasıflarını ayırtmaya çalıştığı, ilk defa bir modelin bunları birleştirdiği" yorumunu getiriyor.

LİDERLİK ve SİSTEM LİDERLİĞİ ORAN TABLOSU©



Liderlik nitelikleri ve yöneticilik becerileri liderin ve yöneticinin hangi aşamalarda, ne oranlarda etkili olduğunu göstermektedir. 1.Aşama: Güçlü kişilik özelliklerini, büyük

oranda “liderlik niteliklerini” içermektedir. 2. Aşama: Üstün yönetsel becerileri incelediğinizde daha çok “yöneticilik becerilerini” içerdiğini göreceksiniz. 3.Aşama: Etkin insan kaynakları yönetimi ise biraz daha liderlik niteliklerini baskın olarak içerse bile yöneticilik becerilerini de gerektirmektedir. 4.Aşama: Yüksek kurumsal güç ise hem liderlik hem yöneticilik becerilerinin bir sonucu olarak görülmektedir.

Birleşmiş Milletler'den, Emniyet Genel Müdürlüğü'ne, özel sektör kuruluşlarından, üniversitelere kadar verdiğim birçok eğitimde, modeli uygulamaya geçiren tüm yerli yabancı yöneticilerden çok olumlu geri dönüşler alıyorum.

İzgören Akademi ve Elma Yayınevi'nin başarılı çizgileri, uygulamanın başarısı konusunda çok önemli birer kanıt niteliğinde. Modelde savunulan nitelik; beceri ve prensipler doğru temel alındığında sistemin işlememe ihtimali çok düşük. Uygulama için belirtilen yirmi dört alt başlık arasında hepsine yüzde yüz sahip olmanızı gerektiren bir başlık yok, tek bir tanesi dışında, güven. Ekibinize yaydığınız güven % 100 olmalı. Birisine % 99 güveniyorsanız, o % 1'lik güvensizlik her şeyi başlamadan bitirir.

Sistem Liderliği Modeli teorik bir model değildir. Sonuçları hep uygulamalarla görüldü, uygulama ve teorinin bir arada olması, modelin başarısını getiriyor. İş Yaşamında 100 Kanguru'nun sonunda modelin teorisini görür durumda olacaksınız. Modeli iş arkadaşlarınıza aktarmak isterseniz modelin ücretsiz sunumunu www.izgoren.com adresindeki web sitesinden indirebilirsiniz.

Sadece bir yöneticiyseniz insanları peşinizden sürükleyemezsiniz, sadece bir liderseniz insanları peşinizden sürüklersiniz ama nereye? Hitler, Mussolini, Stalin; takip edenlerini intihara sürükleyen tarikat liderleri de “lider” dir.

Önemli olan liderlik ve yöneticilik vasıflarını bir arada bulunduran bir yaklaşımı uygulamaktır. Sistem Liderliği Modeli de bunu anlatıyor.

İnsanları peşinizden sürüklemek yerine beraberce, ortak oluşturduğunuz bir geleceğe doğru yürümek ve siz olmadığınızda da devamlı gelişimin sürmesi.

Çünkü bizim ülkemizde olduğu gibi sistem planlamayan Sistem Lideri gibi düşünmeyen sadece liderlere sahipseniz, krizlerden, kurumsallaşamamaktan, her değişen liderle birlikte her şeyin değişmesinden başka bir şey yaşayamazsınız.

Bu modeli uygulayabilir misiniz?

Bizden öncekiler bize plansız; yolsuzluklar, rüşvet, kötülük ve ölümlerle dolu bir ülke bıraktılar.

Ama hayallerinizi ve iradenizi sizin izniniz olmadan kimse elinizden alamaz.

Hayalleri olmayan insanlar önlerini göremez.

Yıldızlara ulaşamayabilirsiniz; ama karanlık gecelerde size yolunuzu yıldızlar gösterir.

Hiçbir kötülük yaşam sevincinizi, kendinizi, bu ülke ve bu dünya için daha iyi şeyler yapma isteğinizi yok edemez.

Kaderiniz ve ekibinizin kaderi sizin elinizdedir, birçok kader birleştiğinde bu ülkenin ve dünyanın kaderi belirlenir.

Dünyaya hayallerinizi armağan edin, Tanrı da size hayallerinizi armağan edecektir.

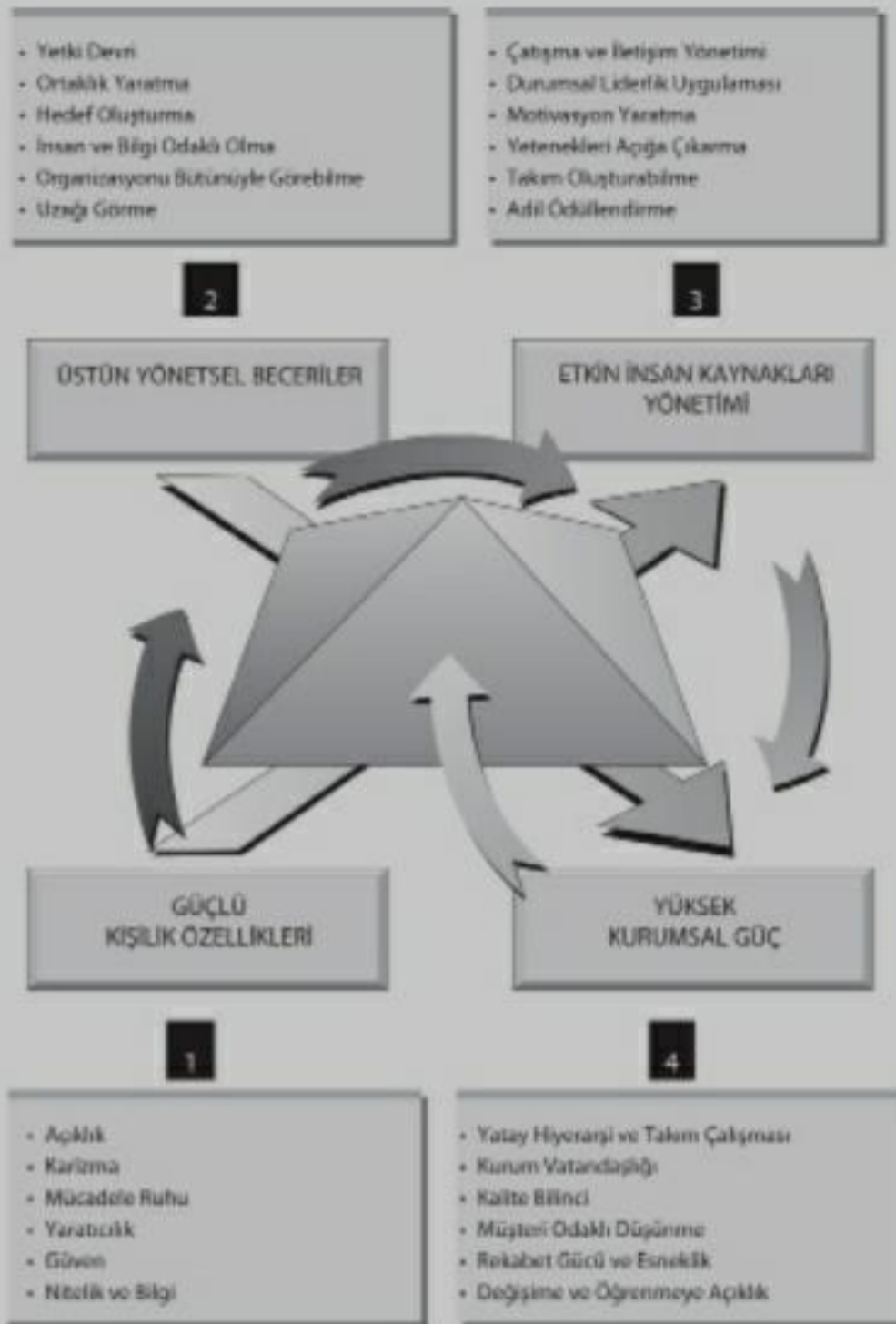
“İnsanın hayatı düşünün rengine boyanmıştır.” diyor Marcus Aurelius. Dünyanızı gökkuşağı renklerine boyamak sizin ellerinizde. Hayatınızın, hayallerinizden oluşan bir cennet hâline gelmesini dilerim.

Evinizde, iş yerinizde ve okulunuzda Sistem Liderliği Modeli’ni uygulayın, sonuçlarına çok şaşıracaksınız.

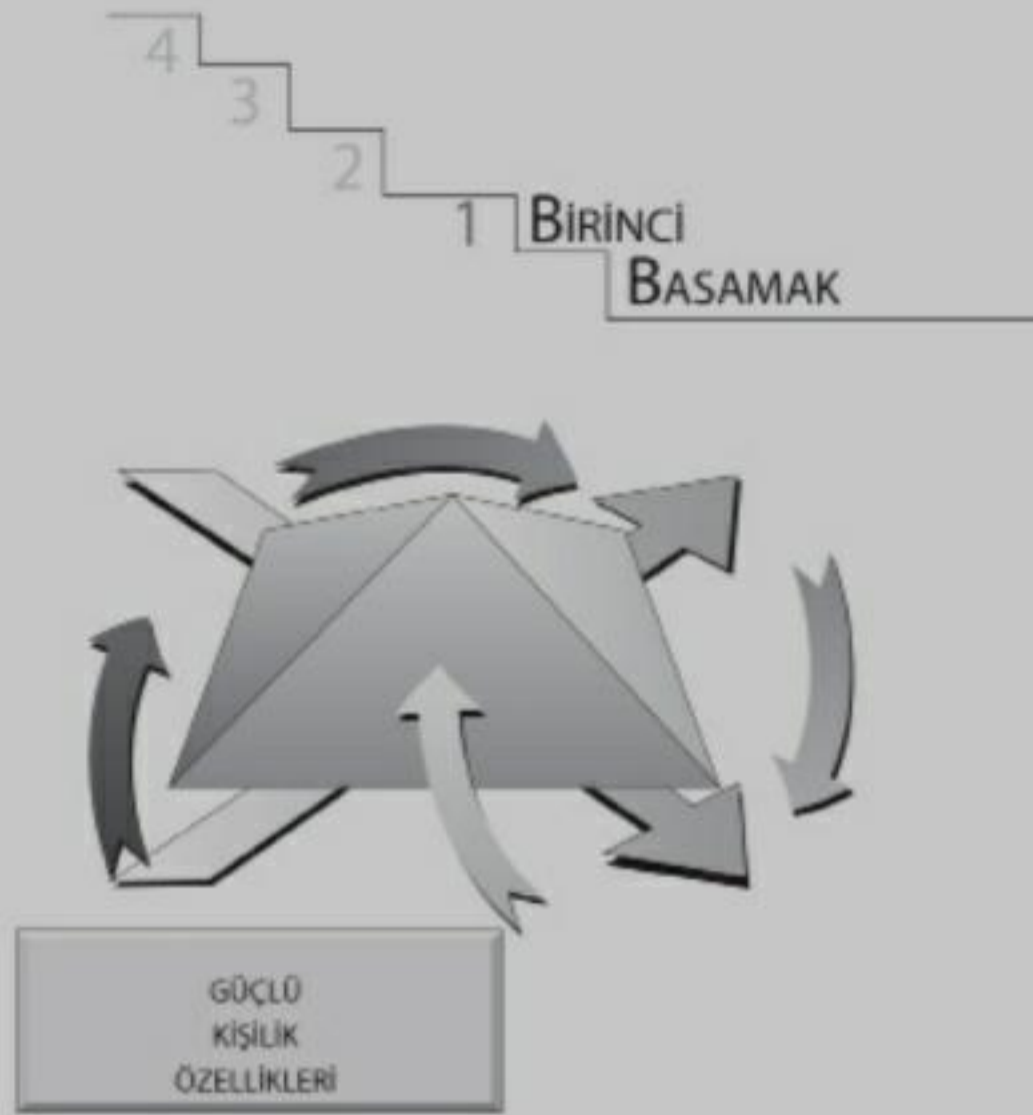
Dostlukla,

Ahmet Şerif İzgören

SİSTEM LİDERLİĞİ©



SİSTEM LİDERLİĞİ©



Tavşan Kardeş

Ormanlar kralı aslanın bir gün canı çok sıkılmış. Tilkiyi çağırmış. "Tilki kardeş benim canım çok sıkıldı." demiş.

Tilki beş saniye düşünmüş sonra, "Haşmetmeab! Tavşanı çağıralım, alakasız bir şey isteriz, nasılsa yoktur, döversiniz. Sıkıntınız geçer, eğlenirsiniz." demiş (her şirketin bir tilkisi muhakkak vardır).

Aslan, tavşanı çağırtmış, tavşan hopluya zıplaya gelmiş, "Buyrun, haşmetmeab beni istemişsiniz." demiş. "Nerede senin şapkan?" diye sormuş aslan.

Tavşan şaşırılmış: "Bu şapka dediğiniz nedir ki haşmetmeab?" derken aslan, "Ben şapkası olmayan tavşanı mahvederim." diyerek tavşanı bir güzel pataklamış.

Ertesi gün aslanın canı yine sıkılmış, tilkinin tavsiyesiyle yine tavşanı çağırmışlar.

"Nerede senin şapkan!"

“Haşmetmeab! Bu şapka nasıl bir şeydir?” demeye kalmadan, aslan tavşanın ağzını burnunu dağıtmış.

Bir sonraki gün Aslan:

“Tilki ben bu işten de sıkıldım, başka bir numara bul.” demiş. Tilki düşünmüş, düşünmüş.

“Haşmetmeab, tavşanı çağırırım, sigara isteyin.” demiş.

“Filtreli alırsa niye filtresiz almadın diye, filtresiz alırsa niye filtreli almadın diye döversiniz.”

Bu fikir aslanın çok hoşuna gitmiş. Tavşanı çağırtmış, tavşan “Nasılsa dayak yiyeceğim.” diye süklüm püklüm gelmiş. Aslan: “Git bana bir sigara al gel.” deyince tavşan sevinçle fırlamış birden geri dönmüş “Haşmetmeab filtreli mi olsun filtresiz mi?” Aslan durmuş. “Nerede senin şapkan!” demiş.¹

*“Sahip olduğunuz tek şey bir çekiçse,
herkesi çivi olarak görürsünüz.”*

Abraham Maslow

AÇIKLIK

Bir Sistem Lideri'nde bulunması gereken niteliklerden ilki açık olmaktır. Üç temel noktaya açık olmak:

A. İLETİŞİME

B. FİKİRLERE

C. DEĞİŞİME

İletişimin mesajın gönderici tarafından kodlanması, gürültülerin etkisi, kültürel filtrelerden geçme vs. gibi bilimsel tanımlarıyla çok sık karşılaştım; ama bence iletişim böyle bilimsel bir formül değil, hayatın içinde dokunabileceğimiz bir kavram. Tüm yöneticilerin ailesinden, yöneticilik yaptığı yerlerden, askerlik deneyiminden öğrendiği iletişim formülü ise “çalışanları disipline etmektir.”

Oysa iletişimde hiyerarşi yoktur.

Kimseyle ast üst iletişimi kuramazsınız. Geçenlerde iki arkadaşımınla yemekteydik ve

bir yönetici hakkında gözlerinde bir parıltı “Ağabey, görsen bütün mühendisler, işçiler adamdan Allah gibi korkuyor. Eee, kolay mı o kadar adamı hizaya getirmek!”

Evet, kolay ve asıl kolay olan o. Çünkü sistem bağcıyı dövmeyi çok kolay hâle getirmiş durumda. Şu anki aile yapımız ve eğitim sistemimizden gelmiş, Osmanlı liderlik sisteminden yetişmiş bizleri, hizaya getirmek kadar kolay bir şey yok; ama işin kötü tarafı:

Hizadayken üretemezsiniz.

Hizadayken yaratamazsınız.

Hizadayken önünüzü göremezsiniz.

Daha da kötüsü sizi hizaya getiren kişi biraz uzaklaştığında, herkes hizadan çıkar.

1998 yılı Ankara'daki Türkiye İnsan Kaynakları Buluşması'nda, İstanbul'daki bir firmanın yöneticisi, “Ben hep açık kapı yöntemi kullanıyorum; ama kimse içeri girmiyor, niçin?” diye sormuştu. Cevapsa sorunun içinde yatıyordu. Siz sağlıklı iletişim kanallarını kurun, sonra isterseniz kapıyı kilitleyin, ekibiniz pencereden girer.

Büronun kapısından çok kalbin kapısı açık olmalı.

Sadece iletişim konusunda, iyi yöneticiler için çalışanların söze başlarken çok sık kullandıklarını fark ettiğim bir söz var, “İnsan olarak çok iyi birisi ama...” (sanki adamın hayvan olarak da ayrı bir hayatı varmış gibi). Burada dengeyi kurmak önemli, Timur kanunları arasından bir tanesi çok ilginç: (Timur yanında yıllarca çalışan Şerafettin Ali adlı birine liderlik üzerine düşüncelerini ve prensiplerini yazdırır) Astlarınızı “Beyn-el Hauf verrica”², yani “Korku ile umut arasında” tutun diyor. Belki uzaklarda bir yerde, buna korku demeyelim; ama “Liderin kişilik gücüne saygı duygusu” diyebiliriz. Bu, beraber çalıştığınız ekibin cümleye, “Çok iyi bir insan ve ...” diye başlamasına neden olacaktır. “Kişilik gücüne saygı” iletişimin önünde engel olmaz; doğru kullanıldığında iletişim kanallarını açar.

1999 yılında Ege Genç İş Adamları Derneği'nde (EGİAD) yaptığım bir konuşma sonrası üyelerden Mr. Winfred, yıllardır Türkiye'de yöneticilik yaptığını, fabrikada çalışanların kendisi “Merhaba” demeden ona “Merhaba” demediklerini, Almanya'da ise bunun böyle olmadığını ve nedenin kendisinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını

sordu.

Bugün Anadolu'da, Ege'de hâlâ biz birbirimize selam verir, selamsız geçene şaşırırken, büyük şehirlerde, fabrikalarda selam verene şaşırır olduk. Şirket kültürümüzde de üst "Günaydın" demeden, ast diyemez. Yöneticinin canı istemezse o gün selamlaşmaz bile.

Mr. Winfred için bu selamlaşma konusunun garip olması doğal, kolay selamlaşmayız; ama bir de selamlaştık mı adam kendisini kurtaramaz, "Memleket nere? İçinden mi?" şeklinde devam ederiz. Bir Şarklıyla Batılı tanıştığında; Şarklı, Batılının ilk on saniyede adını öğrenirmiş, on ay hayatıyla ilgili bir şey öğrenemezmiş. Batılı, Şarklının ilk on saniyede hayatını öğrenir, on ay adını öğrenemezmiş.

Oysa iletişimde aynalama diye bir kavram var. Siz gülümserseniz karşıdaki de gülümser, siz somurtursanız karşıdaki de somurtur. Lider yönetici "erişkin"³ iletişimi kurmak zorundadır.

Değişmeyen tek şey var, o da değişim.

Değişime açık olmak kelimelerde ne kadar hoş görünse de pratikte o denli zordur. Çünkü büyük ihtimalle değişen her şey sizin pozisyonunuzdan bir şey alıp götürebilir. Oysa dünyada öyle hızlı bir değişim var ki dışında kalırsanız sizi dünyanın dışında bırakıyor. Bugün tüm devlet dairelerinin ve birçok özel kuruluşun yaşadığı gibi.

Değişimin karşısındaki en önemli engel ise alışkanlıklardır. Birçok yönetici için alışık olduğu kalıpların değişmesi kadar korku verici bir şey olamaz. Çünkü herhangi bir çaba göstermeden yeterli kalabildiği sistem değişirse, yetersiz olabilir. Dokuz yaşındaki bir dobermanın beyni büyümeye devam ederken kafatasının sabit kalıp çıldırması gibi; ufka bakmayan yönetici için bunu önlemenin tek yöntemi, değişimi gizlice engellemektir.

Değişimden kastettiğim devrim değil. Bir fabrikada duvarları boyamışlar, ufak bir verim artışı olmuş. Işıkları biraz artırmışlar, verim biraz daha artmış. Müzik yayını koymuşlar verim daha da artmış. Bu çalışmadan çıkacak temel sonuç şu, "Ufak değişimler verimi artırır. Ev hanımlarının sandalyelerin, koltukların yerini değiştirmesi gibi."

EGO yöneticileriyle yaptığım liderlik çalışmasının devamında onların oluşturdukları

ufak bazı değişikliklerin sonuçlarını tartıştık, hepsi çok olumluydu. Temel olarak bir Sistem Lideri'nin değişime açık olması, engel olmaması önemli. Kurumsal değişim üzerinde başka bir konu başlığında ayrıntılı olarak duracağız.

Emniyet Genel Müdürlüğü'ndeki üst ve orta düzey yöneticilere verdiğim liderlik eğitimi sırasında, önemli görevdeki genç yöneticilerden bir tanesi şunu söylemişti: "Türkiye'de devlette herhangi bir ast, üstüne yeni bir fikirle gittiğinde yönetici onu, 'Acaba yerimde gözü mü var?' diye karşılar." Okurlardan Türkiye'deki devlet çarklarının işleyişini bilen herkesin bu sözlere hak verdiğini düşünüyorum. Bugün devlette *iletişim - fikirler - değişime* kapalı gizli bir komünizm sürüyor. Adı konamadığı için dünyada bir biz kaldık, bir de Küba kaldı diye düşünüyorum.

Türkiye'de tel üretilen firmalardan birinde kalın teller bir makineden diğerine geçişte yağlanmakta ve her makineden geçişte incelerek en sonda ince bir tel hâline gelmektedir. Toplam kalite çalışmaları sırasında bir işçi, "Ben bir deneme yaptım ve yağlama işlemini iki makinede bir yaptım ve hiçbir fark olmadı, deneyelim mi?" der ve uygulamaya geçilir. Gerçekten de görülür ki herhangi bir olumsuz sonuç yoktur. Fabrika işçilikten, masraf azalmasından ve hız artışından inanılmaz boyutta bir kâr eder.

Bir kurum için bir kişinin beyninin üretecekleriyle yüzlerce kişinin üretecekleri arasında büyük bir fark vardır. Değişik eğitimler almış birçok insan, çok farklı açılardan bakma şanslarına sahip oldukları için değişik fikirler üretebileceklerdir. Yeter ki, o insanları tek bir hizada tutmayın.

İletişimde gerçek anlamda açık olmanız, fikirlerin size ulaşmasına ve çoğalmasına yol açacaktır. Fikirleri gerçekten değerlendirmeye almanız ise değişime yol açacaktır. Bunu şöyle formüle ediyorum:

Sağlıklı bir iletişim kurmanız, *fikirlerin* ortaya çıkmasını sağlar, sağlıklı ortak bir ayıklamayla fikirleri uygulamaya geçirmeniz ise *değişimi* başlatır.

Değişim iki boyutta gerçekleşir: Biçimsel olan ve biçimsel olmayan. Biçimsel değişimi örgüt yapısında, biçimsel olmayan değişimi ise örgüt ölçeğinde, kurum kültüründe hissedersiniz. Resmî iletişim kanallarının açılması, yazılı fikir ve öneriler ise biçimsel değişimi getirir.

Öte yanda informal iletişim kanallarının açılması, sözlü önerilerin artmasını; bu da biçimsel olmayan değişimi; yani görünmeyen ama hissedilen değişimi getirir ve bu değişim, iletişimin artmasını sağlayacak değişimi devamlı kılar.

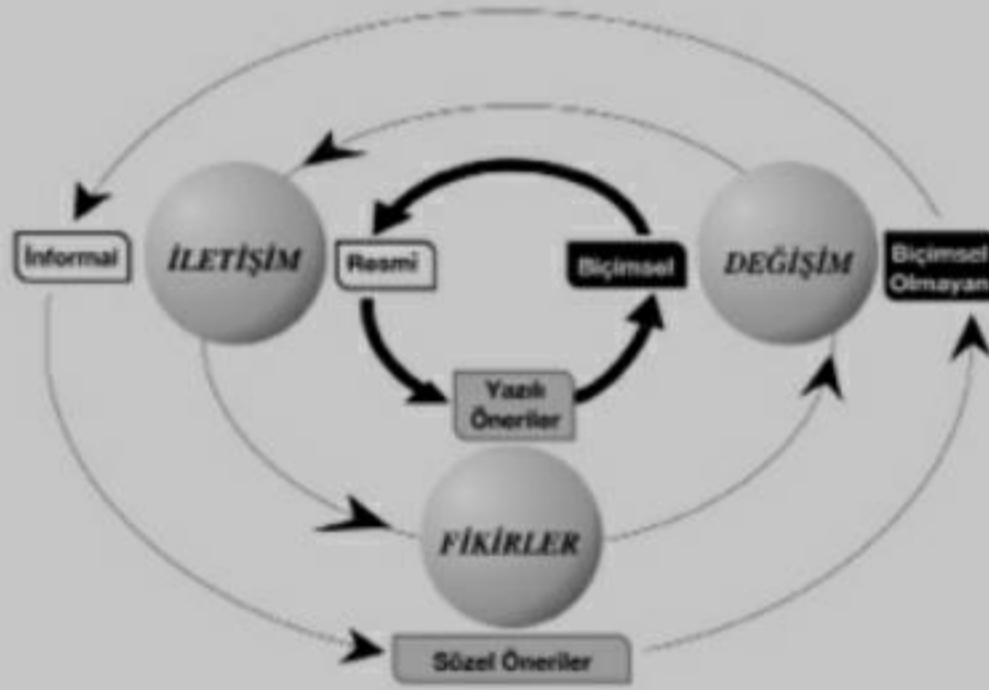
Beyin fırtınaları, Delfi tekniği ve birçok yöntemle şirketler, bu yaratıcı fikirleri alabilmek için çaba gösteriyorlar. Devlette kimi kurumların beyin fırtınası teknikleri uyguladıklarını duyuyorum; ama şu anki performans sistemi ve kurumsal yapılanma içinde bu çalışmalar sadece omurilik soğanı rüzgârları olarak sonuç verir.

Değişime açık olabilmek için her inancımızın veya yönetimle ilgili tüm yaptıklarımızın doğru olduğu düşüncesinden kurtulmamız gerekiyor.

Şaşıya sormuşlar, “Şaşılar çift görüyormuş doğru mu?” “Yok kardeşim öyle olsa ben şu iki kuşu, dört tane görürdüm.” Bakmışlar, bir kuş uçuyor!

Yıllardır *körlerle* yatıyoruz farkında mısınız?

SİSTEM LİDERLİĞİ ÖRGÜTLERDE İKİ BOYUTLU DEĞİŞİM FORMÜLÜ©



Atatürk ve VIII. Edward

Başkent Üniversitesi'nde yaptığım bir konuşmanın sonunda, Prof. Dr. Nevin Ciğirim ve bir grup öğretim üyesi beni misafir ettiler. Prof. Dr. Ciğirim bana, yaptığı bir araştırma sırasında tanıştığı kişilerden birisinin Atatürk'ün bir dönem yaverliğini yaptığını; araştırma sırasında 90 yaşlarında, şimdi de rahmetli olan bu yaverin

kendisine çok ilginç bir olay anlattığını söyledi ve olayı bana anlattı. Ben size ikinci elden aktarıyorum (kendisine ve o gün bana hakettiğimin çok üzerinde ilgi gösteren tüm Başkentlilere teşekkür ediyorum).

Resmî bir ziyaret için Türkiye'ye gelen VIII. Edward, Atatürk'le görüşmektedir. Görüşme sırasında VIII. Edward, Atatürk'e bir soru sorar: "Kurtuluş Savaşı'nı nasıl kazandınız?"

Atatürk, genç yaverinden silahını ister. İçinden tüm mermileri çıkarır. Dışarıdan bir nöbetçi asker çağırır, tabancayı uzatır. "Kendini vur!" der. Asker saniye tereddüt etmez, tabancayı şakağına dayar ve tetiği çeker. VIII. Edward, hayretler içindedir. Atatürk, "İşte böyle kazandık." der.

O görüşmedeki yaverin ilgisini çeken ilginç noktalardan bir tanesi de şudur; VIII. Edward görüşme boyunca neredeyse Atatürk'ün gözüne bakamaz, Atatürk ise gözünü İngiliz VIII. Edward'dan bir an ayırmaz.

*"Bir kötü general,
iki iyi generalden daha iyidir."*

Napoleon Bonaparte

KARİZMA

Karşı tarafa herhangi bir sözlü mesaj ulaştırırken duygularımız üç kanaldan gidiyor: Söz, Ses, Beden Dili. 1967'de yapılan bir araştırma önem açısından bakıldığında Sözü'nün % 7, Sesin % 38, Beden Dilinin % 55 oranında etkili olduğunu gösteriyor,⁴ yani biz karşımızdakine % 93 oranında ses tonumuz ve beden dilimizle karizma iletiyoruz. 1972 yılında Pittsburg Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma ise boyu 1.87 ve 1.92 arasında olan mezunların diğerlerine oranla hiçbir neden olmadan % 12 daha fazla maaş aldıklarını gösteriyor, yani fizik ve sesi kullanımınız önemli ve karşındakini etkiliyor.

Bir Türk, Amerika'da büyük bir mağazada eşini kaybetmiş "Bengüül, Bengüüül!" diye bağırarak ararken bakmış bir Amerikalı da "Caroolinee!" diye bağırarak karşıdan geliyor. Birbirlerine "Hanımları tarif edelim, iki elden ararız." demişler.

Amerikalı, "Benimki sarışın, bir seksen boylarında, mini etek giyiyor, yeşil gözlü..."

derken Türk, "Ağabey benimkini boş ver, önce seninkini bulalım." demiş.

Gerçekten ses tonu ve fiziğiniz karşınızdakini etkiler. Ne olduğunuzdan çok, nasıl olduğunuz önemlidir ve karizmayı oluşturan ana nokta tavırlarınızdır.

O yüzden bize yıllardır bir şey söylemeyen, bu ülke için hiçbir şey üretmeyen liderlerin politikada önemli mevkilere geldiğini görürsünüz. Formül basittir: Geriye yaslanın, ağır, anlaşılmaz ve sert bir ses tonuyla konuşun, fazla göz teması kurmayın, yani karizma sahibi olmak, tek başına hiçbir şeydir. Karizma sahibi olduğunuzda sadece bir görüntü yaratırsınız o kadar. Bu sizi lider ya da yönetici yapmaz.

Liderlerin karizma oluşturmak için uyguladıkları yöntemleri Dikkat Vücudunuz Konuşuyor⁵ kitabında ayrıntılarıyla vermiştim. Burada sadece biraz çıpalama üzerinde durmak istiyorum.

Yıllar önce "Cici Kızlar" diye bir grup vardı. Hani şu "Vallahi sen delisin, delisin!" şarkısını söyleyen o gruptan hatırladığınız kimse var mı? Şimdi lütfen grubu gözünüzün önüne getirin. Cevabınızı duyar gibiyim: "Kıvırcık saçlı olan." Evet; farklı olan hatırlanır, etkiler ve akılda kalır. Buna NLP'de çıpalama (anchoring) deniyor. Liderlere de bunu öğretirler. Hitler'in badem bıyığı, Türkeş'in kaşları, Atatürk'ün bakışları gibi, "Eğer farklı bir yönünüz yoksa bir farklılık oluşturun. Bir şapka sallayın insanlara, bir kalem sallayın, fular takın, elinizde karanfille gezin, kasket takın." derler.

Atatürk, Churchill, Hitler, Napoleon, Mahatma Gandhi gibi liderlerin boyları 1.60 civarında olmasına rağmen karizmaları sayesinde milyonları peşlerinden sürüklemişlerdir. Karizma kelimesinin yerine Türkçe bir tanım düşündüğümde aklıma "şeytan tüyü" geliyor ya da *kitleleri peşinden sürükleyebilme ve etkileme gücü*. Sürüklediğiniz yer yanlış bir yer de olabilir; ama karizmanız varsa peşinizden gelirler. Tarikat liderlerinin bir emriyle binlerce insanın intihar edebilmesi gibi. Liderlerde tespit ettiğim karizma oluşturan özellikler şunlar:

1. Etkileyici ve abartılı kullanılan bir ses tonları vardır.
2. Hitap güçleri çok yüksektir.
3. Fiziksel özellikleri, liderlik yaptıkları topluluktan farklıdır.

4. Beden dillerini çok etkili kullanırlar.
5. Bakışları çok etkili hatta "delicidir."
6. Büyük ve farklı düşünürler.
7. Etkili kimi zihinsel özellikleri vardır ve bunu daima vurgularlar (iyi bir hafıza, hızlı düşünebilme, problem çözme gibi).
8. Kendilerinden "Biz" ya da başka bir isimmiş gibi bahsederler, isimlerin etrafında bir kavram oluşturmaya çalışırlar (ben buna *Ali Şen Sendromu* diyorum).
9. Beraber oldukları grubun ortasında ve önünde olmaya dikkat ederler. Arkaları hiçbir zaman boşlukta değildir. Toplantılara en son girerler, ilk çıkarlar.
10. Ağır ve ciddi görünürler. Coşkuları ise genelde topluluğa hitap anında ortaya çıkar.
11. Yetkilerini ve potansiyellerini hep vurgularlar.
12. Dinlemezler; ama anlatırlar.
13. İdealleri vardır. Bu idealleri çevrelerine aktarırlar.

Bu açıklamada gördüğünüz gibi fiziksel ve zihinsel özellikleriniz karizmanızı yaratır. Fiziksel özellikler daha fazla ön plandadır. Tutarlılık, güven, dürüstlük bunlar liderin özellikleri, olmazsa olmaz nitelikleridir; ama bunları karizmayla karıştırmamalısınız. Aranızda, "Çok tutarlı biri, ölürüm ona.", "Bizim muhasebeci çok dürüst, ona tapıyorum.", "Kapıcımız çok coşkulu, nereye gitse peşinden giderim." gibi cümleler duyan yoktur sanırım. Güven, tutarlılık, yaratıcılık gibi özellikler iyi bir liderin en önemli vasıfları arasındadır. Bunları karizmanın alt başlığında toplarsanız bu vasıfları çok azımsamış olursunuz. Birçok nitelik ve beceri bir araya geldiğinde Sistem Liderliği'nden bahsedebilirsiniz. Karizma, sadece bunlardan biridir. Fiziksel özelliklerinizi bazı özel zihinsel niteliklerinizle pekiştirdiğinizde karizma "şeytan tüyünden" oluverir. Sadece etkileyici bir fizik hoş bir dolaptır. Dolabı açtığınızda ki bu da kısa sürer, içinin bomboş olduğunu görür ve hayal kırıklığına uğrarsınız.

Yöneticilerin karizmasından bahsedemezsiniz; oysa liderler mutlaka karizma sahibidirler ve kurumda, biçimsel olmayan örgüt içinde, bir çaycı karizması nedeniyle lider konumunda olabilir. Bu karizma, delilikle normallik arasında gidip gelen birinin

eline geçtiğinde İkinci Dünya Savaşı'na bile yol açabilir.

Parti liderlerini göz önünde bulundurduğunuzda karizma sahibi olmayan sadece bir veya iki kişi gösterebilirsiniz. Bunlar da kitlelerin gücüyle değil, atamayla oraya gelmişlerdir ve uzun süreli orada kalamazlar. Kalırlarsa da fıkralara konu olurlar.

Karizma, Sistem Liderleri'nde bulunması gereken üzerinde duracağımız on sekiz özellik arasında, en doğal olanı veya en doğuştan gelenidir. Diğer nitelikler sonradan kazanılması çok daha kolay özelliklerdir. Kimi yazarlar ve uzmanlar karizmanın sonradan kazanılabileceğinden bahsederler; ama karizma var olduğu takdirde geliştirilebilir. Eğer yoksa sonradan kazanılabileceğine inanmayın. Sonradan oluşturulmaya çalışılan karizma sadece *yapay* olacaktır.

Margareth Thatcher, geliştirilebilen karizmaya iyi bir örnektir. Zaten iyi bir politikacı olan Thatcher, başbakanlık yarışına girmeden önce pop imaj uzmanlarınca (pop image maker) alınmış ve "Demir Lady" hâline getirilmiştir. O güne kadar saçlarını yana tarayan Thatcher'ın saçları daha sert ve hareketli havası verilecek şekilde geriye taranmıştır, makyajı değiştirilmiş, daha koyu renkli elbiselerden bir gardırop oluşturulmuştur ve kürsüye yumruk atması öğretilmiştir. Ama Thatcher'ın karizması zaten vardır.

Karizması olmayan bir kadını alıp günlüğü on bin dolara gelen ABD'li danışmanlardan alınan eğitimlerle lider yapmaya çalışırsanız bir üniversitede verdiğim seminerde öğrencilerin söyledikleri gibi, "Kadının bütün hareketleri yapay, sonradan öğrenildiği o kadar belli ki!" eleştirisini tüm bir halktan alırsınız.

Kusursuzluğu küçük şeyler oluşturur; ama kusursuzluk küçük bir şey değildir.

Bu bölümü çok ilginç bir istatistikle bitirmek istiyorum. Son yüzyılda ABD başkanlık seçimlerinde rakibinden kısa olup da seçilebilen sadece iki başkan vardır. Richard Milhous Nixon ve Jimmy Carter.⁵ Acaba ABD'de partiler böyle bir istatistiği değerlendirmiyor olabilir mi? ABD'de eski aktörlerin, sapıkların başkan seçilmesini bu tür istatistikleri değerlendirip "Nasılsa ülkeyi ve dünyayı o göreve getirdiğimiz insan değil, etrafında oluşturduğumuz inorganik güçler yönetiyor. Biz oraya rakibinden daha uzun ve daha yakışıklı bir adam koyalım yeterli. Yeter ki karizması güçlü olsun ve tüm dünyayı etkilesin." diye düşünüyor olabilirler mi?

Tabii ki olamazlar...



“Tarlanın yirmi yerini birer metre kazarsanız
su bulamazsınız.

Bir yerini yirmi metre kazın.”

Kurşun

1988 yılı Ocak ayında teğmen rütbesiyle altı aylık bir görev için zırhlı bir birliğe gittim. Bölgenin ve birliğin adını vermiyorum. Fakat o tarihlerde bölgedeki tüm askerî birlikler dışarıdan silahla tacize uğruyor; bir grup, terör eylemleri yapıyor. Hatta gazete başlıklarına taşınan bir cephane baskını yaşandı, daha sonra da bu teröristler yakalandı. Birliğe katılışımın ilk haftası ve ilk nöbetim. Gece 01:00 civarı, bir anda cephanelik bölgesinden gelen alarm sesiyle irkildik. Alarm can havliyle kesilmeden çalıyordu, büyük ihtimalle bir cephanelik baskını yaşanıyor olabilirdi. Hazır kıt'ayla birlikte koşturarak yola çıktım. Ay yok, gece zifiri karanlık, bölgeyi bilmediğim için önümde bir kişi, arkamda iki sıra hâlinde 19 asker, karanlıkta bilmediğim bir yere bacaklarımızı çizen çalıları, ayağımıza takılan taşları görmeden koşturuyoruz. Öndeki asker, “Komutanım şu bina!” diye tek katlı kulübeyi gösterdiğinde hepimiz soluk soluğa durduk. “Ben ateş etmeden hiçbirinin ateş açmamasını” söyledim, gruplara ayırdım ve sürünerek ilerlemeye başladık. Binaya 40-50 metre gibi mesafede durdum. Orada olması gereken asker, nöbet yerinde yoktu. Bölgeye ulaşmamız 15 dakika

sürdüğü için büyük ihtimalle eylemi bitirip kaçtıklarını düşündüm. Ama bir anda cephaneliğin arkasına saklanmış bir gölgeyi gördüm. Arkasındaki ışığı fark etmediği için gölgesi bizim tarafa düşen, duvara yaslanmış, gizlenen kıpırdamayan bir terörist. Cephanelikle birliği çevreleyen teller arasında yaklaşık bir kilometre mesafe vardı ki; bu bölgeyi bizden kurtularak geçme şansı yoktu. Büyük ihtimalle eylemi tamamlayamadan bizim geldiğimizi görmüş ve duvarın arkasına sinmişti. Elim, ilk modeli İkinci Dünya Savaşı'nda bir karyola demirinden üretildiği söylenen 36 mermiyi bir anda boşaltan, yakın muharebede çok etkili; ama dünyanın en emniyetsiz silahlarından biri diye bilinen sten tam otomatik tabancanın tetiğinde ne kadar beklediğimi şimdi hiç hatırlamıyorum. Terörist onlarca namlunun üzerine çevrildiğini hissetmiş, duvarın arkasında kıpırdamadan bekliyordu. Aşağıdaki yoldan Z.P.T.'lerin (zırhlı personel taşıyıcı) sesi duyulunca kıpırdadı, yavaşça bizim tarafa doğru hareketlendiğinde parmağım içgüdüsel olarak tetiği istinat noktasına getirdi, bir karıncayı parmağınızla ezmek için harcayacağınız o ufacık basıncı tetiğe uyguladığınızda 36 mermi birkaç saniye içinde teröristin vücudunu kalbura çevirebilirdi, yanımdaki askerin ağzından garip bir sesle nefes verdiğini duydum, eminim diğerlerinin de ağzı çöl gibi kuru, vücutları ter içindeydi, tüm bunların birkaç saniye sürdüğünü biliyorum, gergin parmağım tetikte, karanlıktaki silüet hâlindeki vücudunu bir saniye gördüğümü hatırlıyorum... Belki sadece bir saniye, belki bir dakika, bir saat, bir yıl, bir ömür...

O an binlerce derste öğrenemeyeceğim bir şeyi öğrendim. İnsan hayatının gerçekten uğrunda mücadele edilmesi gereken inanılmaz değerli bir hediye olduğunu!

Not: Size Liderlik, Yöneticilik anlatan insanlara sorun: "Hayatın boyunca iki kişiyi yönettin mi?", "Yönetmeye kalktığında ise neler oldu?" İki kişiyi motive edemeyen, onları aldatmaya çalışan, tutarsız birileri kalkıp okuduğu kitapları, dinlediği adamları, taklit ettiği kişileri size "dil" üzerinde oynayarak kendisiymiş gibi sunabilir. Aman sorgulayın!

*"Eğer hayata bir sebze olarak gelmem gerekseydi,
kesinlikle domates olmayı tercih ederdim.
Ezildiğimde salça olarak yaşama devam edebilmek için."*

Cengiz Alkış

MÜCADELE RUHU

Yıllar boyunca gözümün önünden gitmeyecek gözler.

Göremediğim ama gülümseyen gözler!

Zırt pırt “Peki” diyordu, TV kanallarından birinin şımarık yapma sarı saçları, sonra da fotoğrafçıya dönüp “Daha sonra müşterin azaldı mı?” diye soruyordu.

“Evet” diyordu üzerinde Kemalettin Tuğcu romanlarından fırlamış bir kıyafet olan altmış yaşlarındaki fotoğrafçı. Erol Atar’a “Müşteriniz”, ona “Müşterin” diyen saygısız takma kirpiklere.

“Peki ne kadar kazanıyorsun?” diye soruyordu, çirkin silikon göğüsler.

“Allah’a şükür geçinip gidiyoruz.” diyordu, eski püskü pabuçlar.

“Peki, eski hâlinle çektiğin kadar iyi çekiyor musun yine?” diye soruyordu, İngilizce anlamsız yazılı, göbeği açık, salak tişört.

Hiçbir şey söylemedi görmeyen gözler, sadece başka tarafa baktılar.

Simsiyah İstanbul’un acımasız bir köşesinde ilerleyen yaşında kaybettiği gözlerine rağmen fotoğrafçılığa devam edip evini geçindirmeye ve yaşamını anlamlı kılmaya çalışan o yaşlı, dürüst, profesyonel insanın sahip olduğu *mücadele ruhunu* unutmama imkân yok.

Ve o gözler yıllar boyunca gözümün önünden gitmeyecek.

Bir Sistem Lideri’nde bulunması gereken üçüncü kişilik özelliği ise mücadele ruhu’dur. Üç alt başlıktan oluşuyor mücadele ruhu.

Bir Sistem Lideri hem o görevi hem de hedeflerini tutkuyla istemeli (bütün bu saydığım özellikler arasında “Bizim politikacılarımızda var.” diyebileceğim tek nitelik bu. Hatta fazlasıyla var. Kapıdan kovun bacadan girerler. Koltuk tutkusu). O tutku ve coşkuyu, ekip olduğu gibi hisseder, belki de Erdal İnönü’nün en büyük eksiği buydu. Diğer liderlerinse gereksiz fazlalığı...

SİSTEM LİDERLİĞİ MÜCADELE RUHU FORMÜLÜ©



Çalışkanlık ise diğer boyutudur mücadele ruhunun. 9:00-17:00 mesaisi yapan bir Sistem Lideri yoktur tarihte ya da "Ben işe iki saat uğrayayım, siz işleri halledin." Bu yetki devri değil, işten kaçmaktır ve ekip her şeyi hisseder, sözlerle ve teorilerle ekibi kandıramazsınız. Ekipler taşın altına elini sokan Sistem Lideri ister, "Onu böyle, bunu da şöyle yapın!" diyen değil. Osmanlı tarihine bakın, kazanılan savaşlar, hep padişahların ordunun başında sefere katıldıkları savaşlardır. Ne zaman Dolmabahçe yapılır ve padişahlar sarayın o büyük salonlarına saklanırlar, savaşlar kaybedilmeye başlar.

Atılım gücü yönetici ve lider arasındaki en önemli farklardan biridir. Yöneticiler hiç risk almazlar, onların bir görev tanımı vardır ve o tanımın dışına hiç çıkmazlar. Onlar için önemli olan yönetmelikler ve sarı zarflardır, "Yassah hemşerilerim"lere uyarlar ve "İnsan olarak çok iyi biridirler!"

Liderlerse risk alma konusunda bir an bile düşünmezler. Her türlü riske ve reste açıktırlar, gerektiğinde kanun bile tanımazlar (kanun hükmünde kararnameyle işleri hallederler). Pek hesap kitapları yoktur risk alırken.

"Kumar mı risk mi?" derlerse kumarı tercih edin. Çünkü kumarda kazanma şansınız daha fazladır. Risk ve karar almada temel nokta şu: Risk alırken içgüdülerinizden ve tecrübelerinizden mi yola çıkıyorsunuz yoksa verileri ve bilgileri mi bir araya getiriyorsunuz? Bu ikisi farklıdır.

İsmail Üstel'in dediği gibi "Cahil cüretiyle bilge cesareti arasında büyük fark vardır."⁶

Bir Sistem Lideri risk alacağı zaman, verileri ve bilgileri bir araya getirerek adım atar ve attığı adımı risk olmaktan çıkarıp Atılım hâline getirir. *Atılım Gücü* bir Sistem

Lideri'nin mücadele ruhunu oluşturan en önemli özelliklerinden biridir ve kurumu harekete geçiren, ekibe motivasyon sağlayan bir güç kaynağıdır.

Oscar Wilde, "Yerinde sayanlar, yürüyenlerden daha çok gürültü yapar." diyor.

Mücadele ruhuyla ilgili aklımda iki örnek var, birincisi Barbaros. Barbaros Hayreddin Paşa'nın Gazâvatnâmesi², Tercüman 1001 temel eser tarafından yayımlanmış iki ciltlik bir kitap. Her türlü yönetim kitabından daha fazla yönetim tecrübesi kazandıracak bir kitap. Orada bir denizcinin nasıl büyük bir komutan olduğunu ve ne gibi modern yönetim teknikleri uyguladığını göreceksiniz. Daha önemlisi birçok zaferin yanı sıra mağlubiyetlerini ve her mağlubiyet sonrası nasıl bir mücadele ruhuyla zirveye yükseldiğini göreceksiniz.

İkinci örneğe John Turtlewood. Yedi bin yıl önce Anadolu'da görülen ana tanrıça Kibele, Eski Yunan'da Artemis olur, İncil'de Diana adıyla geçer, günümüz Türkçesi'nde Sibel'dir. Turtlewood, kendisini Efes'teki kayıp Artemis Tapınağı'nı bulmaya adanır. Umut, umutsuzluk ve mücadele ruhuyla dolu bir hikâyedir hayatı. Aziz Paul'den elli yıl sonra yaşamış olan Romalı tarihçi Kayyus Wibiyus Sallutaryus, bir tablette Artemis Tapınağı'ndan getirilen heykellerin şehre Manisa kapısından taşındığını yazar. Turtlewood, kazılara devam eder: Manisa kapısı ile birlikte bir de yol bulur kazılarda. Parası bitmeye başlamıştır ve sıtmaya tutulur. Yol gider, gider ve karşısına bir kasaba çıkar: Selçuk. Kasabanın içinde kazı yapamayacağı için umutsuzluğa kapılır. Sonra kasabanın öteki yanında, dışarıda bir tepede Selçuk Kalesi'ni görür ve orayı kazar, 70 metre genişliğinde ve 130 metre boyundaki Artemis Tapınağı'nı bulur. Hiçbir zaman pes etmez. Sonrasını ise biliyorsunuz, o mükemmel tapınak alıp götürülür. Turtlewood'un sonuna dek olan mücadelesi ise inanılmazdır. *Cesaret* bir dakika daha fazla dayanmaktır, diyor bir söz. Bana öyle geliyor ki **mücadele ruhu, erdemli bir cesareti tüm hayata yaymaktır.**

Bir mafya babası oğluna mektup yazıyor ve diyor ki: "Oğlum iyi bir boks seyircisi olmandansa kötü bir boksör olmanı tercih ederim, ringe gir ve dayak ye!"

"Binlerce kilometrelik bir yolculuk, tek bir adımla başlar."

Lao Tzu

Hayatı çoğu zaman kenarından seyrediyoruz ve ileride bir yerlerde bir hayat geçip gidiyor, içeri adım atıp gerekirse dayak yemek lazım; ama en önemlisi cesareti tüm hayatımıza yaymak. İsmet İnönü'nün dediği gibi "Bu ülkedeki namuslular da namussuzlar kadar cesur olmalı." İnönü'nün söylediği cesaret, bahsettiğimiz cahil cüreti oluyor. Peki ya bilge cesareti? O da büyük ihtimalle bir üniversite kütüphanesinde kitap okuyor olmalı. Bir an önce hayata adım atıp en az namussuzlar kadar mücadele etmeli bilge cesareti.

İstanbul'da verdiğim bir seminerin arkasından o seminere dinleyici olarak katılan bir gazeteci, dergisi adına Ankara'ya benimle bir röportaja gelmişti. "Şerif Bey, 'savaşçı liderlik' diye bir kavramdan bahsediliyor, ne düşünüyorsunuz?" diye sormuştu. Ona basketboldan bir örnek vermiştim. Ülker'in koçu Çetin Yılmaz, görüp göreceğiniz en savaşçı, en hırslı koçlardandır, saha kenarında bağırır çağırır, kendini yırtar, tam bir savaşçı liderdir; ama takım sahada hiç koşmaz ve savunma yapmaz. Bu kitabın yazıldığı 1999 yazında Ülkerspor son derece kötü savunma yapan bir takımdı. Öte yanda Aydın Örs'ü bağırıp çağırırken ya da hırslı hâliyle göremezsiniz, sakın sakın maçını seyreder, gerektiğinde müdahale eder. Efes Pilsen bugün Avrupa'nın en iyi savunma yapan takımı, yani önemli olan liderin savaşçılığından çok, Sistem Lideri'nin *mücadele ruhunu* ekibine aşılması.

Edison'a bir gazeteci sorar: "Ampülü bulmadan önce 700 başarısız denemeniz olmuş doğru mu?" Edison, "Onlar başarısızlıklar değildi, başarıya giden yolda atılmış değerli adımlardı." diye cevap verir.

Mücadele ruhunu anlatan en iyi kitaplardan biri Dalgıç Giysisi Giymiş Kelebek'tir. Fransız bir dergi yayın yönetmeni hastalığa yakalanır, tüm vücut fonksiyonlarını kaybeder, sadece bir göz kapağını hareket ettirebilmektedir. Ayda bir kez, bir dilim kızarmış patates yemesine izin verilir. Göz kapağını mors alfabesi gibi kullanarak yardımcısıyla bir kitap yazar, gerçek bir hikâye ve mücadele ruhunu öğrenmek için iyi bir fırsat. Kitabı okurken bir parça patates kızartması yiyebilmenin zevkini, çevrenizdeki dostların önemini, o hiç fark etmediğimiz hayatın değerini fark edersiniz ve uğruna mücadele etmeye ne denli değerli olduğunu.

Bugüne kadar iş yaşamında başarıya çıkan bir asansöre rastlamadım, mutlaka

merdivenlerden tırmanmak zorundasınız.

Ve unutmayın, cesaret bazen bir saniye daha fazla dayanmak olabilir, ölüme de yol açabilir, hayat da kurtarabilir.

Çanakkale Geçilmez

18 Mart Çanakkale kutlamalarında hep ayrı bir hüznün kaplar içimi. Dedemin kardeşi Mehmet Dedem, Çanakkale Harbi'ne katılmıştı ve gazi olmuştu. Ben, pencereden yüzüne vuran solgun, titrek ışıktaki onun o uzun burnundan bakışlarımı dikkatle bir saniye bile ayırmadan, dişleriyle kilo kilo buğday çuvallarını kaldırıp atan Pehlivan Mustafa Dedemin nasıl şehit olduğunu dinler; gözlerinde patlayan bombaları görmeye çalışır, içimden "Keşke ben de savaşsaydım." der, gözyaşlarımı gece yatağıma saklardım. Titreyen sesiyle -sesinde düğüm düğüm gözyaşları, barut kokusu, toprak, sıtma, bit ısırıkları- kolunda sızlayan hiç kapanmayacak yarasına dokunur ve gururla "Torunum üzülme hepimiz öldük, yaralandık; ama gâvuru Çanakkale'den içeri koymadık." derdi. İçimde bir buruk teselli, "Keşke ben de onlarla savaşsaydım, dedemi de görmüş olurdum hem." diye düşünürdüm.

Çanakkale Harbi başlamak üzeredir; bölgeyi avcunun içi gibi bilen, askerî dehası tartışılmaz Mustafa Kemal, cephenin kıyıya çok yakın kurulmasını önerir, böylece İngilizler ve Anzaklar kıyıya çıkamayacaklardır ve savaş çok kısa sürecektir. Bölgedeki müttefik kuvvetlerinin başına komutan olarak atanan Alman General Liman Von Sanders ise cephenin kıyıdan içeri kurulmasını emreder ve öyle de olur. İtilaf güçleri kıyıya çıkar, yerleşirler ve savaş dokuz ay sürer. Boğazı geçemezler, bu Winston Churchill'in yönetim hayatındaki en büyük başarısızlıktır, yarım milyon insan ölür Çanakkale'de. Tam 253.000 şehit veririz. O dönemde ülke nüfusu on milyondur.



Yani Hans öleceğine Mehmet öldü.

Liman Von Sanders de cephenin kıyıya yakın kurulması hâlinde savaşın en fazla bir ayda sonuçlanacağını biliyordu. Böyle bir durumda İngilizler güçlerini Afrika'ya, Almanların üzerine yığacaklardı. Oysa Çanakkale'de açılacak yeni bir cephe, diğer cephelerdeki Alman kuvvetlerini rahatlatıyordu ve öyle de oldu. Ülkenin nüfusu on milyonken bu nüfusun en iyi yetişmiş, en genç 253.000 kişisi Çanakkale'de şehit oldu. Doktorlar, avukatlar, aydınlar... Savaş sonrası Türkiye'sinin geleceğini oluşturacak beyin takımı orada yok edildi. Birkaç yıl sonra da İngilizler ellerini kollarını sallaya sallaya Dardanel'den 253.000 mezarın yanı başından geçip gittiler. Yani Hans öleceğine Mehmet öldü! Biz de hâlâ bin atlı akınlardaki çocuklar kadar saf, "Kutlayın." derler kutlarız, "Ağlayın." derler ağlarız, hiç ama hiç sorgulamayız ve Çanakkale'yi geçilmez sanırız. Nasılsa, "Amerika'yı yeniden keşfetmeye gerek yok!"

"Burnunuzun dibinde hareketsiz duranları başka gözle görüp kıpırdar hâle getirenler yaratıcı insanlardır."

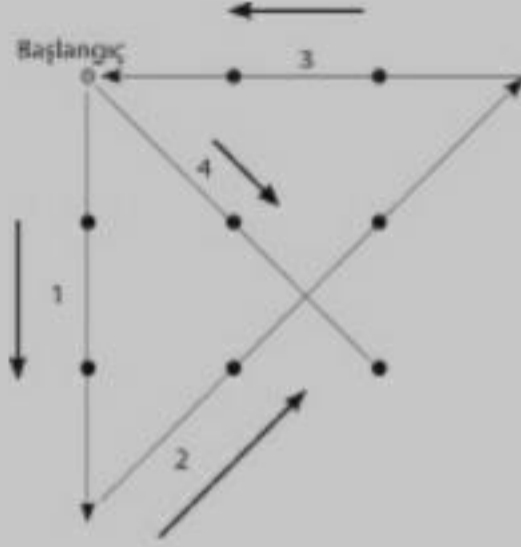
YARATICILIK

Lütfen aşağıda verilen bulmacayı çözmeye çalışınız.

• • •
• • •
• • 8

Şimdi elinize bir tükenmez kalem alın, kalemi bir noktanın üzerine koyun ve hiç

kaldırmadan dört tane düz (doğru) çizgi çizin. Bu dört çizginin sonunda kalem, tüm noktalardan geçmiş olsun (çizgiler birbirinin üzerinden geçebilir). Bu egzersizi tamamladıktan sonra arka sayfaya geçebilirsiniz.



Bu bulmacayı çözenler sınırların dışına taşmayı akıl edenlerinizdir.

Bütün bir öğrenim hayatımız boyunca yeteneklerimiz-yeteneksizimiz, dehamımız-apalımız aynı sıralarda oturup aynı eğitimleri aldık. Aslında ne kadar eğitim denir bilemiyorum. 60-70 kişilik sınıflarda ilkokuldan üniversiteye kadar ezberleyen insanlar olduk. Sonra iş yaşamına girince, "Hadi üretin." dediler, şaşırдық kaldık. "Bana hiç ürettirmediler ki yaratıcılığımı artırmak için bir şey yapmadım ki!" diyemedik.

Yaratıcılık. Burnumuzun dibinde olan ve sırf burnumuzun dibinde olduğu için göremediğimiz şeyleri, bilgiyle oluşmuş farklı bir bakış açısıyla görüp hareket eder hâle getirmek.

Konuyla ilgili okuduğum kitaplarda ve araştırmaların hepsinde yaratıcılığın geliştirilebilir olduğu söylenir.

Yaratıcılıkta iki temel nokta önemli. Birincisi EQ+IQ düzeyi, ikincisi üretkenlik.

Bir hastanın yıllarca tek yaptığı şey iki elini birbirine sürtmektir; kimseyle konuşmuyor, kimseye bakmıyor. Sadece iki elini birbirine sürtüyor. Psikiyatır Aylin Radomisli, bir çamur parçası veriyor hastanın eline, hasta farkına varmadan bir şekil oluşturuyor, sonra başka bir şekil, bir süre sonra heykel yapmaya başlıyor ve iyileşiyor. Herkesin içinde bir yerlerde yaratıcılık vardır.²

Yaratıcılık düzeyiniz, Zekâ Düzeyi (Intelligence Quotient; IQ) ve Duygusal Zekâ (Emotional Quotient; EQ) ile yakından ilgili. Beyni daha etkin kullanmak, beynin yaratıcı fonksiyonlarını açığa çıkarmak elinizde.

Beyin büyüğü bir dünya. Tam on iki milyar sinir hücresinden oluşuyor. Beyin hücreleri arasındaki bağlantılar, tüm dünyadaki telefon sisteminden 1300-1400 kat daha fazladır. İnsan düşünürken beyninde yüz bin civarında kimyasal reaksiyon oluşuyor. Beynimizin kullanabildiğimiz kapasitesi ise % 7 civarında.¹⁰

P. W. Sperry, "Hem sağ, hem de sol beyin kendilerine özgü bir hafıza zincirine ve diğer lob tarafından girilemeyen bir öğrenme deneyimine sahiptir."¹¹ diyor.

Beynin her iki lobu farklı fonksiyonları içerir. Sağ lob duygusal ve yaratıcı, sol lob planlı ve detaycıdır. İki lobun özellikleri şöyledir:



Beynin sağ ve sol lobu

Yaratıcılık sağ lobtadır ve bu lobun daha da etkinleştirilmesi bazı fiziksel egzersizlerle mümkün (bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgiyi Dikkat Vücudunuz Konuşuyor adlı kitabımda bulabilirsiniz. Kitabın satışını da yaptık bu arada).

Liderlik eğitimlerinde kullandığım bir "bisiklet şambrelinden geçme" çalışması var. Bu konuda eğitim aldığım Sayın Caroline Stanford'un aynı çalışmayı İngiltere'de verdiği eğitimlerde kullanması sebebiyle sonuçları karşılaştırma olanağımız doğdu. Konu şu: 6-7 kişilik bir gruba bir bisiklet lastiğinin içinden geçmelerini söylüyorsunuz ve toplam süreyi tutuyorsunuz. Amaç, süreyi belli bir sınıra düşürmek. Sonuçlar inanılmaz ilginç. İngiliz gruplar, bu sürede şambrelin içinden geçmeyi beşinci veya altıncı denemede başarırken Türk gruplar aynı çalışmayı ikinci, en geç üçüncü seferde başarıyorlar. Stanford da sonuca çok şaşırıldı (tabii ben ona bizim milletçe "şambrel" konusunda ciddi bir kültürümüz olduğunu, hepimizin birer kamyon şambreli sahibi olduğumuzu ve denize onsuz girmediğimizi söylemedim). Evet, pratik bir millet olduğumuz açık; hayali ihracattan, banker facialarına, vergi kaçırma yöntemlerimizden, para kazanma biçimlerimize kadar bunu net olarak görebiliriz. Fakat yaratıcılık, pratiklik demek değildir.

Türkiye'yi şöyle özetleyebilirsiniz: "Hiçbiri projeye dönüşmeyen sürüyle fikir!" O yüzden dünyada en çok bitmemiş binayı Türkiye'de ve Kıbrıs'ta görüyorsunuz. Evin üstüne bir kat daha çıkma sadece bir fikirdir, onu tamamlamaksa proje gerektirir. Bakın etrafımıza; bitmemiş, en azından boyası yetmemiş sürüyle bina. Her taraf fikir dolu, hiç proje yok!

Yaratıcılık, üretkenlik demektir. 1093 adet patentli buluşu bulunan Edison'a "Yaratıcı bir insan mısınız?" sorusunu sorduklarında verdiği cevap çok ilginç: "Hayır yaratıcı bir insan değilim, sadece grupla yaratıcılık tekniklerimi geliştirdim." Yaratıcılık tekniklerini geliştirmek mümkün.

Tony Buzan, fikir üretiminde "zihin haritalama" denen bir yöntemi önerir: "Bir konuda fikir üretirken alt alta yazarak planlamayın.", "Eğer sağ lobunuzun çalıştığı şekilde planlarsanız daha fazla fikre ulaşırsınız." Yöntem ise şudur: Ana fikir ortaya yazılır, oluşan fikirler ortadaki ana fikirden ayrıştırılır.

Tony Buzan, sırf bu fikrini bir projeye dönüştürdüğü için müthiş para kazandı.



Fikirleri kâğıda zihin haritalama yöntemiyle indirmenin, daha fazla fikri beraberinde getireceğini belirtir.

Leonardo Da Vinci, üretken yaratıcılığa iyi bir örnektir. Hayal ettiği her şeyi pratiğe de geçirmiştir. Uçak yapmayı planladığında kanat yapar ve atlar. Denizaltını da planlamış, su altına inmek için ilk prototipleri yapmıştır. Bugün Batı'da, Vinci Yaratıcılığı adı altında dersler verilmektedir.

Eğer deniz yolu kapalıysa gemileri karadan geçirmeyi akıl edebilmek de bir üretken yaratıcılık örneğidir. Acaba bu Fatih'in yaratıcılığı mıydı? Yoksa Edison'un bahsettiği bir takım yaratıcılığı örneği miydi? Bilmem kaç yüz bin kişilik orduda bunu sadece padişah akıl edebiliyorsa, yaratıcı fikirlerden bahsedemezsiniz. Ama eğer fikir başkasınınsa ve bunu padişah onaylamışsa bu çok iyi.

Tahmin edilenin aksine dünyadaki önemli buluşlar büyük şirket ve kuruluşlardan değil, ufak garajlardan çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse büyük şirketler arasında en yaratıcı olanlardan biri Siemens'te 100 çalışan başına düşen patent sayısı 10 iken, küçük ölçekli başarılı firmalardan Fischer'in 100 çalışanına düşen patent sayısı 234.

Fischer takım yaratıcılığını sağlamış şirketlerden birisi.12

Takım yaratıcılığının temelinde olmazsa olmaz bir bireysel yaratıcılık vardır. Bill Gates eleman alırken tepe yönetici adaylarına "Rögar kapakları niçin yuvarlaktır?" diye sorar, doğru cevaplayana işe alır.

Buna rağmen, Microsoft size yaratıcı kurumlar arasında vereceğim örnekler arasında olmayacak. Çünkü kurumsal yaratıcılığı oluşturmak için gerekli yatırımı yapan şirketlerden biri değil. Şu anda alan lideri, hatta tekel bile olsalar, ileride yaratıcı fikirlerle ortaya çıkan büyük rakiplerle savaşmak zorunda kalacaklar.

Birleşmiş Milletler'in Orta Avrupa grubuna verdiğim eğitimlerde gözlediğim bir şey var: Farklı milletlerden olmanın getirdiği farklı bakış açısını çok iyi kullanabiliyorlar. Bu eğitimlerde İtalya'dan Ermenistan'a, Amerika'dan Kanada'ya kadar birçok ülkeden yöneticiler öğrencim oluyor. Takım çalışmasında verdiğim çivilerle bir mekanizma yapmalarını istiyorum. Farklı ülkelerden gelen Birleşmiş Milletler grupları homojen gruplara göre çözüme çok daha fazla yaklaşıyorlar. Takım yaratıcılığını kullanabiliyorlar.

Yaratıcılık, bir Sistem Lideri'nin önemli kişilik özelliklerinden biridir. Hızlı çalışan bir zihin ve yaratıcı çözümler ona grubun önderi olma yolunda önemli bir güç sağlar.



Tanrı Misafiri

Evvel zaman içinde batıda Yotan diye bir köy varmış. Köyde pek namazı niyazı olmayan Ali Mahmut adlı bir köylü varmış. İşin doğrusu Ali Mahmut, dönemin sayılı ateistlerindenmiş. Köyün imamı da cemaat de bu durumdan pek hoşnut değillermiş. Gel zaman git zaman bizimkisi bir gün Hakk'ın rahmetine kavuşmuş. Köyün imamı, "Ben bu adamın cenaze namazını kılmam." diye direktmiş. Köy halkı da "Allah'a inanmıyordu biz bu herifi gömmeyiz." diye tutturmuşlar.

Durumu gören köyün yaşlılarından Müzeyyen Hanım, köyün dışındaki tepelerden birinde, tek başına yaşayan köylülerin İğdeli İsmail diye andıkları köylüye haber vermiş. İsmail'in de pek namazla ilgisi yokmuş. O köye gitmiş, cenazeyi almış ve kendi evinin yakınlarında bir yere gömmüş.

O akşam İmam Nazmi Efendi, Müezzin Mustafa Efendi ve tüm cemaat aynı rüyayı görmüşler: Ali Mahmut cennette çok iyi bir yerde keyif yapıyormuş.

Sabah, herkes birbirine rüyayı anlatmış. İmam ve müezzin yanlarına Bekçi Şinasi Efendi'yi de alıp sabah karanlığında yola çıkıp öğleye doğru İsmail'in yanına gelmişler. İmam sormuş: "Kardeşim sen nasıl bir dua ettin ki bu imansız Allah katında bu kadar iyi bir yere gitti?"

İsmail Efendi: "Vallahi ben bir şey yapmadım. Rahmetliyi gömdüm. Sonra da 'Allah'ım soğuk kış gecelerinde, sıcak yaz günlerinde insanlar kapıyı çaldı ve biz 'Tanrı misafiriyiz.' dediler, ben de senin misafirlerini en iyi şekilde ağırladım. Misafirleri güvenip bana gönderdiğin için onlara da neyim varsa yoksa yedirdim. Ben sana ilk defa bir misafir yolluyorum, sen de benim güvenimi boşa çıkarma olur mu?' dedim."

*"Güven, görüp görebileceğiniz en ürkek kuştur.
Bir uçarsa bir daha yakalayamazsınız."*

GÜVEN

Bir Sistem Lideri'nin en önemli kişilik özelliklerinden biri ekibine Güven vermesidir. Güvenilir olmayı temel olarak üç nitelik oluşturur.



Sorumluluk sahibi olmak, herkesin *inandığı* bir insan olmak ve davranışlarınızda *tutarlılık* göstermek ekibin güvenini kazanmanızı sağlar.

Hepimizin çok iyi tanıdığı bir devlet kurumunun yöneticilerine verdiğim bir seminerin kahve molasında yanıma 50-55 yaşlarında bir yönetici geldi ve “Şerif Bey, lütfen söyleyin şu genel müdür ve yardımcılara, bir milletvekili kartvizitiyle bizleri görevden almayı bıraksınlar.” dedi. Ben de seminerin ikinci bölümünde gözlerine baka baka söyledim. Bir parti rozetiyle iş yapıp çalışanlarınıza güven veremezsiniz ve “güven” bir Sistem Lideri için olmazsa olmazdır.

Eğer yöneticiniz için “Bu adam yarın beni rahatlıkla satar.” düşüncesindeyseniz, her şey başlamadan bitmiş demektir. Sekiz senelik bir eğitim sonrası Silahlı Kuvvetler’de teğmen olarak göreve başlarken aklımdaki en önemli yöneticilik görevi “astlarımın hak ve hukukunu korumak” şeklinde oluşmuştu. Özel sektörde bu deneyim çok işime yaradı. Patronun, haklarını koruduğunu görmeye alışmamış ekiplerin başında çalışırken, bunun başarının en önemli anahtarlarından biri olduğunu gördüm.

*İnsanlar şirketlere hayatlarını veriyorlar,
öyleyse şirketler de insanlara hayatlarını vermeli.*

Dikkat edin; çalışma hayatı, o kısa ve değerli ömrün en önemli zamanını alıyor ve hayatımızı çalıştığımız kuruma veriyoruz. Bunun çok ciddi bir karşılığı olmalı. Şirket onun için çaba gösteren bireyin mutluluğunu gözetmeli.

Geçtiğimiz yıl yaz aylarında arabamla yolculuk yaparken radyoda bir haber dinledim. Bir patron, “Kriz var, korkarım işçi çıkarmak zorunda kalacağız.” diyordu. Ertesi gün diğer bir patron da “Kriz var, işçi çıkaracağız.” diyordu.

Bu hiçbirimize dokunmayan haberi bireye indirgeyelim isterseniz. İyi bir fabrikada ömrünüzün yarısını geçiriyorsunuz, işinizi doğru dürüst yapıyorsunuz. Kurum başarılı, patron çalıştığınız yıllar içinde milyonlarca dolar kazanmış ve daha ilk kriz söylentisinde sizi işten çıkarıyor. Eve eşinizin çocuklarınızın yanına işsiz, parasız ve daha kötüsü çöpe atılmış bir hayatla dönüyorsunuz. İşin en kötüsü, üzerine basılıp

geçilmiş bir merdiven basamağı gibi hissediyorsunuz kendinizi.

Yöneticiler için çözüm basittir: “Ne yani 500 kişiyi işten çıkarmayalım derken binlerce işçiyi mi tehlikeye atalım?”, “Asmayalım da besleyelim mi?”, “Tek yol devrim!”, “En büyük Beşiktaş başka büyük yok!” kolaycılığında tekil çözüm sloganlarında yumuşamış beyinlerimiz için bu, ikna edici bir cevaptır.

Maryann Keller, *Otomobil Devlerinin Yarışı*¹³ adlı kitabında üç dev karşılaştırır ve çalışma tarzlarını inceler. ABD’den General Motors, Japonya’dan Toyota ve Almanya’dan Volkswagen. Volkswagen benzeri bir kriz geçirir. Personel giderleri büyük yük oluşturmaktadır. Ama VW’nin yöneticileri medyaya çıkıp “İşçi çıkarıyoruz.” deyip hükümetten ucuz şantajlarla para koparmak yerine, çalışanlarına durumu anlatırlar ve çözümü onların bulmasını isterler. İşçiler aralarında tartışırlar ve bir çözümle gelirler. VW işçi çıkarmaz, çalışanların çalışma günleri beş günden dört güne düşürülür, bunun karşılığında ücretler azaltılır. Tatil günleri artan personel, daha verimli çalışır. Daha da önemlisi kuruma olan güveni sarsılmaz. Volkswagen bugün dünyanın en büyük otomobil üreticilerinden biri, bizim otomobil şirketlerinin bazılarıysa teneke üretiyor. Bunun nedeni bahsettiğimiz temel prensipleri çalışma hayatında uygulamıyor olmamızdan başka bir şey olabilir mi?

Türkiye’den iyi bir örneği ise bir gün gazete ilanında gördüm. Başlık, “Çalışanlarımıza iş arıyoruz.” Unilever şirketi problemlili bir dönem geçiriyordu ve personel azaltmasına gidecekti, çalışanlarına iş bulmak için gazete ilanı veriyordu ve ilanda bir şey belirtiliyordu, “İş bulmadan kimseyi işten çıkarmayacaklardı.”, yani “asmak” zorunda da değilsiniz, beslemek de. Belki burnunuzun ucunda hiç fark etmediğiniz kimsenin güven duygusunu; o ürkek kuşu, korkutmayacak bir çözüm duruyor olabilir.

80’ler sonrası hızla *Liberalleşip* kimsenin kimseye güveninin kalmadığı, “Başka özellikleri yok, hiç olmazsa rüşvet yemezler.” diye politikacılara oy verilen bir ülkede, başında olduğunuz ekibe *güven* duygusu aşılamanız çok önemli. Sağlam bir piramidin en önemli taşlarından biridir *güven*. Hele, “Neyle övüneyim? Nerede çalışayım? Kime güveneyim?” diye düşünüp durduğunuz bir ülkede.

Kanuni ve Mimar Sinan

Kanuni Sultan Süleyman adını taşıyacak olan Süleymaniye Camisi'nin yapımı için şu anki arsanın bulunduğu yeri beğenir. Mimar Sinan'ı da çağırır araziye bakmaya, uygun olup olmadığını görmeye giderler. Mimar Sinan araziye dikkatle inceler.

Padişah sorar: "Nasıl buldun Sinan?"

Koca Sinan cevap vermez ve araziye bakmaya devam eder. Vezirler, diğer devlet erkânı herkesin gözü Sinan'ın ve Kanuni'nin üzerindedir. Ortalık buz kesmiş, çıt çıkmamaktadır. Herkes padişahın ne yapacağını beklemektedir.

İğne düşse duyulacak bir sessizlik vardır. Mimar Sinan dikkatini toplamış araziye bakmaktadır.

Kanuni bir kere daha sorar: "Ne düşünürsün bre Sinan?"

Mimar Sinan gözlerini araziden ayırmaz ve cevap vermez. Herkes korkmuş şaşkın, Muhteşem Süleyman'ın gazabını, hiddetini beklemektedir. Padişah hiçbir şey söylemez.

Aradan bitmek bilmeyen bir süre daha geçer ve Mimar Sinan başını eğerek arsadan içeri girer. Herkes Sinan'ın onları duymadığını o kısa süre içerisinde tasarımını yapıp hayalinde oluşturduğu kemerlerden birine çarpmamak için kafasını eğerek boş arsaya girdiğini fark eder.

Padişah bilgiye ve niteliğe saygı göstermiştir.

Not: Bu öyküyü, Bursa'da yöneticisi olduğum kuruma söyleşi için davet ettiğim Sevgili Enis Batur anlatmıştı, kendisine teşekkür ediyorum.

"İnsan öğrenmeyi bıraktığı gün yaşlanır."

Henry Ford

NİTELİK VE BİLGİ

Padişah, döneminin ünlü hattatını işini yaparken izlemektedir, dayanamaz ve sorar:

"Hattat efendi yaz, yaz da, ne ola?"

"Daha ne olsun?" der hattat, "Bak koskoca padişah hokkamı tutuyor!". Padişah bakar ki farkına varmadan mürekkep hokkasını eline almış, hattat oradan mürekkep kullanıyor.¹⁴

İletişimde ve bilgide hiyerarşi olmaz.¹⁵

Bugün dünyanın en iyi beyin cerrahlarından Gazi Yaşargil'i asker olarak getirin Silahlı Kuvvetler'e, Gülhane Tıp Akademisi'nin kapısında karşılanır. Harp Akademileri'nde asteğmen derse girdiğinde "dikkat" çekilir, sınıftaki tüm subaylar ayağa kalkar. En hiyerarşik kurumlar bile bilgi ve nitelik karşısında hiyerarşi uygulayamazlar.

İş yaşamında sadece nitelikleriniz vardır ve kurumlar size değil, niteliklerinize para öderler. Seminer için çağrıldığım üniversitelerde öğrencilere hep bunu söylüyorum. Sadece niteliklerinizi artırın, aranızdan Boston Üniversitesi'nde Ekonomi mastırı, M.I.T.'de Bilgi Teknolojileri doktorasını bitirmiş birisinin "Nasıl iş bulurum?" derdi pek olmaz.

Dünyada Bilgi Teknolojileri değer kazanırken tüm alanlarda "detay bilgi" değerli olmaya başladı. Artık hastaneler kalp-damar uzmanı değil, özel bir damarın uzmanını aramaya başladılar.

O yüzden tarlanın yirmi yerini birer metre kazmak yerine bir yerini yirmi metre kazmak gerekiyor. Su bulmanın yolu bu.

Konunuzla ilgili bilgi düzeyiniz ve üst düzey nitelikleriniz, güçlü kişilik yapınızı pekiştiren özelliklerdir ve belki de bir Sistem Lideri'nin en değerli hazinesidir.

Rahmetli Sakıp Sabancı'yı bütün mal varlığını, fabrikalarını, makamını elinden alıp sokağa beş parasız, 20 yaşında fakat 60 yaşındaki deneyimi, nitelik ve bilgi düzeyine sahip olarak bıraksaydınız, on beş-yirmi sene içinde daha büyük bir imparatorluk kurardı.

Müzakere gücünüz, zamanı kullanabilmeniz, toplantı yönetimi, topluluk karşısında konuşabilme yeteneği, inisiyatif kullanabilme gibi nitelikleriniz ve alanınızdaki bilgi derinliğiniz, iş yaşamınızı olabildiğinin en üst düzeyine çıkarır. Bilgi havuzumuzu geliştirmek ve niteliklerimizi artırmak ise *hayat boyu öğrenme* felsefesiyle mümkün.

Socrates ölüme mahkûm edildikten sonra, baldıran zehri içmesine on beş dakika kala, flüt çalmayı öğrenmeye çalışıyormuş. Henry Ford'un söylediği gibi *öğrenmeyi bıraktığımız gün yaşlanırız*. Farkında mısınız, okulumuz bittiği gün öğrenmeyi bırakıyoruz. On sekiz yaşında yaşlanmaya başlıyoruz. Otuzlu yaşların ortasında ölüyor, yetmişlerde ise gömülüyoruz. Oysa bilgi edinme hedefi ömür boyu sürmeli.

İlgililerin bilgisiz, bilgililerin ise ilgisiz olduğu bir ülkede bilgi ve nitelik fazlasıyla önem kazanır.

Bildiğiniz kadar üretebilirsiniz. Avustralya, Tazmanya'da yerli Aborjinler üç rakam biliyorlarmış, bir, iki ve çok! Tazmanyalı birini şirketinize finans direktörü olarak aldığınızı düşünün (ne dediğinizi duyar gibiyim, önüne gelenin sanatçı, İbrahim Tatlıses'in milletvekili adayı, kaçakçıların kulüp başkanı, ihale takipçilerinin bakan olabildiği bir ülkede "Bal gibi de olur!" diyorsunuz, kesinlikle haklısınız).

Bireysel yetkinliğinizin performansa dönüşmesi ekibinizin de yüksek bilgi düzeyine sahip olmasıyla mümkündür. İki Karadenizli Şahin ile Şinasi yolda yürüyorlarmış, bir turistle karşılaşmışlar, turist bizimkilere, "Can you speak English?"le başlamış, bizimkiler bön bön bakmışlar. Adam altı dilde bunlara hitap etmiş, bizimkilerde tık yok. Adam yürümüş gitmiş. Şahin, Şinasi'ye dönmüş, "Bu böyle olmayacak arkadaş, yarından tezi yok dil öğrenmeye başlayacağım, bak meramımızı anlatamadık." demiş. Şinasi, "Boş veer!" diye söylenmiş. "Bak adam altı dil biliyor; o da meramını anlatamadı!"

Kurumsal bilgi düzeyiniz bu anlamda çok önemli; yoksa takım çalışmasında birbirinize meramınızı anlatamazsınız.

İnsan vardır dokunduğuna değer kazandırır, insan vardır dokunduğuna değer kaybettirir. İş yaşamında görev tanımlarından çok, o görevi yapan insanın nitelikleri önemlidir. O yüzden *özel sektörde ne yaptığınız önemli değildir, nasıl yaptığınız önemlidir. Devlette ise bugün nasıl yaptığınızın pek önemi yoktur, ne yapar gibi görüldüğünüz önem kazanmıştır.*

Nitelik ve bilgi düzeyini artırabilmek süre gerektirir. New York'ta tam on yıl görev yapmış olan, hâlihazırda Almanya'nın Türkiye'deki büyükelçisi Mr. Vergau ve eşi 1999 yılı Temmuz ayında, bu kitabı yazmakta olduğum Ege kıyısındaki eve akşam yemeğine geldiler. O akşam bu deneyimli devlet adamının bana söylediği bir şeyi hiç unutmayacağım, "Mr. İzgören dört yıldır bu ülkedeyim ve tam altı hükümet değişti. Görevim yeni bakanları ziyaret etmekle geçti, bu kadar kısa sürede görevlerini nasıl öğrendiler ve yaptılar?" Ben dilimin döndüğünce anlattım; ama ziyaretler sırasında oda girişindeki bıyıklı ve cep telefonlu onlarca adamın bekleme odalarında ne

yaptıklarını pek açıklayamadım.

Şu ana kadar üzerinde durduğumuz bu altı özellik alt başlıklarıyla birlikte, Sistem Liderliği Modeli'nin güçlü kişilik özelliklerini oluşturur.

Birinci basamak Sistem Lideri'nin "Liderlik" vasıflarını içermektedir. Birazdan okuyacağınız ikinci basamak, "Üstün Yönetmel Beceriler"dir, altı başlıksa Sistem Lideri'nin "Yöneticilik" becerilerine yöneliktir.

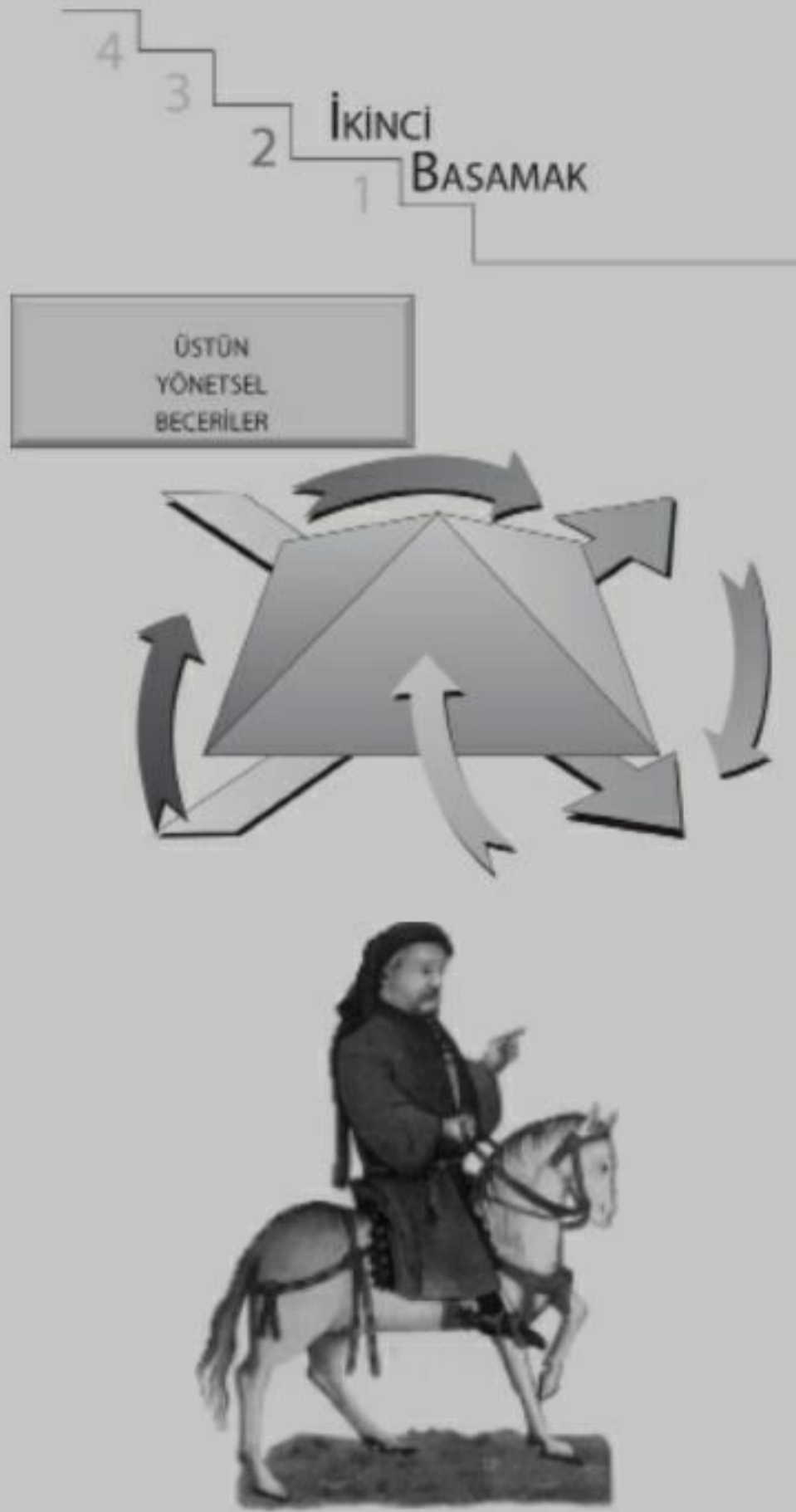
GÜÇLÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Sistem Liderliği'nin ilk basamağını oluşturur. Bu niteliklere sahip olmak iş başarısını, özellikle de kurumsal başarıyı garantilemez; sadece mahallenin sevilen ağabeyi olursunuz. Güçlü kişilik özelliklerine eklememiz gereken ikinci bir basamak var, ikinci bölümde bunun üzerinde duracağız.



Güçlü Kişilik Özellikleri

SİSTEM LİDERLİĞİ©



"Tek yaptığım, atın yolun üzerinde kalmasını sağlamaktı."

Kayıp At

Ben çocukken bir çiftlikte yaşadım. Günün birinde bu çiftliğin avlusuna sahipsiz bir at

çıkageldi. Bu atın nereden geldiğini hiç kimse bilmiyordu; çünkü üstünde bir kimliği ya da geldiği yere ait hiçbir işaret yoktu. Atı sahiplenmemize de imkân yoktu; çünkü bu atın mutlaka bir sahibi olduğu apaçıktı.

Babam bu atı evine geri götürmeye karar verdi. Ata binip onu yola çıkardı ve sadece atın içgüdüsüne, onun kendi kendine evini bulmasına güvendi. Ona tek müdahalesi, atın yoldan çıkıp yol kenarındaki tarlalara bir şeyler otlamak için daldığında oluyordu. At yoldan her çıktığında, babam onu güçlü bir şekilde yola geri dönmesi için yönlendiriyordu.

Böylece çok geçmeden at, sahibine iade edildi. Sahibi atını tekrar karşında görünce çok şaşırıp, babama:

“Atın buraya, bize ait olduğunu nereden bildiniz?” diye sordu.

Babam ise:

“Ben bilmedim, atınız bildi. Benim tek yaptığım atın yolun üzerinde kalmasını sağlamaktı.” dedi.

Milton Erikson

Not: Eğer gelen bir at değil de bir tay olsaydı yolunu bulamayacaktı.

*“İş yaşamında yaptığım tek bir şey var;
doğru insanı işe aldım ve işine karışmadım.”*

Rockefeller

YETKİ DEVRİ

“Sistem Lideri'nin yaptığı iş, bir orkestra şefinden farklı değildir. Yaptığı şey, elindeki çubuğu orkestradan saniyenin onda biri kadar sürede daha önce hareket ettirmek ve bir de orkestrayı konsere çok iyi hazırlamaktır.” Aranızda konser sırasında davulcunun yerine geçip bateri çalan, koşturup piyanonun birkaç tuşuna basan, oradan yetişip obuayı üfleyen orkestra şefi gören var mı? İş hayatınızda binlerce görebilirsiniz, fatura kesmekten müşteri hizmetlerine, satıştan muhasebeye kadar patron her işi yapar ya da ona sorulmadan hiçbir iş yapılmaz.

Şunu hep duyarsınız: “Kardeşim adam öyle balta ki bir iş verdiğimizde güvenme

ihtimalimiz yok." Doğrudur.



Kurumunuza yeni bir takım arkadaşı ararken ben hep şu formülü öneriyorum, üç temel noktayı yakalayın:



Eğer bu üçü bir aradaysa o kişiyi kaçırmayın, genelde ilk ikisine rastlarsınız ve üçüncüsünü çalışma hayatının içinde siz kazandırmaya çalışırsınız. Bunlar işe yerleştirme mülakatlarında tespit etmeniz gereken olmazsa olmaz üç temel özelliktir. Beraber çalışmaya başladığınız ekip arkadaşlarınıza şu basit, ama çok temel formülü öğretin:

SİSTEM LİDERLİĞİ YETERLİLİK FORMÜLÜ©



Konusuyla ilgili yapabilir hâle getirmediğiniz takım arkadaşınız, NOT AL'ıyla, SONUÇLANDIR'ma arasında geçen *organize etme* sürecinde başarısızlığa uğrayacaktır. Bu dönemde hep öğretir konumda olmalısınız. Bu formülü başarıyla yerine getirenler arasında bazı ekip üyeleri formülün ilk basamağını değiştirip bu formülün ikinci basamağı olan aşamaya geçerler.



Bu aşamaya getirebildiğiniz bir ekip arkadaşınıza güvenip güvenmeme diye bir düşünceniz olamaz. O, yaptığı işi emin olun sizden iyi yapıyordur. Bu formüldeki *raporlama* askerdeki tekmilden farklı bir kavram. Raporlama koordinasyon amacıyla tüm ekibe yapılan bir bilgilendirme işlemidir.

Yetki devri eğer zamanından önce yapılırsa devri yaptığınız kişi bu sorumluluğu kaldıramayacaktır. Zamanından geç yapılırsa bu sefer de tüm motivasyonunu kaybetmiş "Ben kurumda üretmiyorum." diye düşünen bir arkadaşınızla karşılaşabilirsiniz. Gözetilmesi gereken nokta şu olmalı:

SİSTEM LİDERLİĞİ YETKİ 4Y FORMÜLÜ©



Yetkinlik kazanmadan verilen yetki, kurum için olumsuz sonuçlara, birey için de başarısızlık duygusuna yol açacaktır. Geç kalınan yetki devri ise personel kaybı demektir.

Yetki devri düzeyinin Sistem Liderliği içindeki modeli şudur:

SİSTEM LİDERLİĞİ YETKİ DEVRİ MODELİ©



Düzeyler:

1. Çok Düşük
2. Düşük
3. Ortalama
4. Yüksek

5. Çok Yüksek

Yetki devrinde iki temel noktayı gözetmelisiniz: Kişinin yeteneği ve yapabilirliği. Bu iki boyut bir araya gelerek kişinin alandaki yetkinliğini belirler. Yetenek yazılımdır. Yapabilirlik ise donanım. Yani yazılım geliştirmek o kadar kolay değilken donanıma eklemeler yapabilirsiniz. Bilgisayara 32 mb'lık bellek eklemek gibi. Kişinin görev yaptığı alandaki yetenekleri bir alanda düşükken başka bir alanda yüksek olabilir. Kişinin yapabilirliği ise o alandaki bilgi düzeyini temsil eder ve geliştirilebilir. Kişinin bulunduğu YETKİNLİK düzeyine göre yetki devri yapmalısınız. Örneğin, 3,5 düzeyi ortalama yetenek ve yüksek yapabilirlik seviyesini göstermektedir. Burada yüksek yetki vermelisiniz. Kullanılacak yöntemle, organizasyonu hakkında önerilerde bulunup istediğiniz sonuçları belirtmeli ve işine karışmamalısınız. Örneğin, şemada görülen 5,1 düzeyi, çok yüksek yetenek ve düşük yapabilirliği göstermektedir. Bu da işe yeni başlamış bir çalışan anlamına gelir. Kısıtlı yetki devri gereklidir. Bu aşamada yetki devrinden çok, iş öğretme süreci devrede olmalıdır. Yapabilirlik düzeyini yukarı çekmek için eğitim ve uygulama desteği verip zaman içinde 5,5 konumuna getirmeli ve tam yetkili yapabilmelisiniz. Tam yetki devri 5,5'lere yapabileceğiniz bir uygulamadır. Sadece beklediğiniz sonuçları bildirmek ve geri çekilmek. Sizin de fark ettiğiniz gibi 5,1 düzeyini 5,5'e çekebilirken 1,5 düzeyini 5,5'e çekmek, o pozisyon için eğer yetenek 1 düzeyindeyse uygun olmayacaktır. Başka bir pozisyonda ise aynı kişi farklı becerileri nedeniyle daha yüksek bir yetenek düzeyinde olabilir.

Görüp görebileceğiniz en yanlış uygulama ise sorumluluk verilirken yetkinin verilmemesidir. Patron şirketten çıktığı an işler durur, şirketin çalışabilmesi için patronun veya yöneticinin cep telefonunun kapsama alanı içinde olması gerekir.

Kimi zaman şehir dışındaki otellerde eğitim programlarına gittiğimizde, herkesin cep telefonları vızır vızır çalarken beni üç-dört gün boyunca, "Hocam nasılsınız? Bir isteğiniz var mı?" dışında arayan olmaz. Bir gazeteci telefonda, "Şerif Bey cep telefonunuz olmadığına inanmıyorum, var; ama vermiyorsunuz." demişti, inandırana kadar bir hâl oldum (Artık cep telefonu var, yine de işle ilgili arayan yok).

Her işi en iyi sizin yaptığınıza inanıyorsanız aldanıyorsunuz. Konuyla ilgili yetenekli çalışanlarınıza inisiyatif kullanabilir ve harcayacağınız zaman ne kadar uzun olursa

olsun onları işini yapabilir hâle getirebilirsiniz. Unutmayın ki o işleri sizin yapıyor olmanız durumunda harcadığınız zamandan daha az bir zaman harcamış olacaksınız. *Yetenekli* bir çalışan *yapabilir* hâle gelmişse, artık konuyla ilgili yetkindir. Bu aşamada *yetkilendirme* yapılmalı. 4Y formülümün temeli budur.

Bir pazar günü eşimle ODTÜ'ye yürüyüşe çıktık. Balık-ekmek aldık. Ben cesaret edip bir dilim limon istedim. Görevli, "Veremeyiz." dedi. Ben nedenini sordum, "Sadece midye alanlara limon verebiliyoruz, siz bunu kullanacaksınız." diye şu kolonya türü kanserojen, yapay limon sularından uzattı. Dilimlenmiş limonlar orada yığılı bana bakıyorlar. Ben nedenini sordum, "Müdür Bey yasakladı, o söylemeden veremeyiz." dedi. Eşim olayı gülümseyerek izliyor. Ben Müdür Bey'le görüşmek istediğimi söyledim ve işin, gerçekten merak ettiğim için, nedenini öğrenmek istediğimi belirttim. Pazar günü karizmatik müdürümüzün izinli olduğunu ve onun oluru olmadığı için bir dilim limonun "Yassah!" olduğunu anlattılar. Benim gülümseyen bakışlarıma dayanamayarak bir seferliğine şirketin tüm prensiplerini alaşağı ettiler ve bir dilim limonu verdiler.

Emin olun birçok şirkette, kurum zannettiğimiz birçok kuruluş ve üniversitede, bilmem kimin imzası ve onayı beklenirken işler yürümüyor. Koca organizasyonlar balık-ekmek büfeleri gibi işliyor. Yetkin hâle getirip yetki vermediğiniz sürece kendini gerçekleştirememeye duygusu ve moral bozuklukları yaratırsınız. Yetkin hâle getirmeyip yetki verdiğinizde ise ya bir mesai arkadaşınızı kaybedersiniz ya da bir hastane hastabakıcısı kazanırsınız; "Yassah hemşerim!"

Yetkilendirmenin zamanlaması konusunda, "Şimdi nasılsa başaramaz." düşüncesinden kurtulmak ve "*Birkaç başarısız deneme başarı getirir.*"den yola çıkmak gerekir. Bir tatil köyüne gittiğinizde şuna dikkat edin: İki-üç yaşındaki yabancı ufaklıklar kendi yemeklerini kendi yer, bizim dört-beş yaşındaki veletlere anneleri yemek yedirmeye çalışır. O yaşta inisiyatif kullanmayı öğrenebilen bir çocukla öğrenmeyen iş hayatındaki performanslarının da farklı olduğunu göreceksiniz.



Ölü Ozanlar Derneği

Bu resmin orijinalini devlet daireleri de dâhil çalıştığım her kuruma astım. Ölü Ozanlar Derneği filminde, Robin Williams'ın, çok sert, kuralcı, klasik bir yatılı lisede bütün tabuları yıkıp masaların üzerine çıkararak ders anlattığı sahne. Bu benim, takım arkadaşlarıma vermek istediğim mesajı anlattığına inandığım resim. "İşinizde iyiyseniz, onu istediğiniz gibi yapın." Bana bu resim hep şunu öğretti: Çalışanlara sadece işi öğrenmelerini sağlayıncaya kadar bir şeyler anlat ve işlerine karış, sonrasında tüm ekibin gidiş yönüne göre sadece ufak yönlendirmeler yap, "Bırak işlerini istedikleri gibi yapsınlar, kendi elde ettikleri sonuçlardan mutlu olsunlar."

Yeteneği, yapabilir hâle getirip yetkinleştirdikten sonra yetkilendirmede nasıl bir teknik kullanılabilir konusunu Paul Hersey ve Ken Blanchard'ın bir teorisi olan "Durumsal Liderlik" başlığı altında daha da ayrıntılı işleyeceğiz. Temel prensip olarak ise şunu mutlaka hatırlayın: *Stratejik yetkiler devredilmez*. Çünkü geminin nereye gideceğini, bu stratejik yetkiler belirler. Yetkilendirdiğiniz ekip arkadaşınızı yönlendirmeniz, belki de işlerine müdahale etmeniz sadece bu stratejik yetkiler ve kurumun stratejik rotası doğrultusunda olmalıdır. Sizin bir avantajınız olan kurumu ve gidişi tüm boyutlarıyla görebilmek, ufak yön değiştirmeleri ve yoldan çıkmaları doğruya yönlendirme konusunda size yardımcı olabilir.

İki İşçi

Adam yolda yürürken büyük bir gökdelen inşaatının yanında durdu. İnşaatın girişinde bir şeylerle isteksizce uğraşan bir işçi gördü.

"Kolay gelsin." dedi.

"Bu sıcakta mı?" dedi işçi.

"Doğru, işiniz çok zor."

"Bütün gün mahvoluyoruz. Bu Allah'ın belası yerde çimentoyla uğraşıp toz içinde yüzüyoruz. Bir iki saat içinde yorgunluktan bitiyorum, sonrası bir sürü angarya; getir, götür."

"Allah kolaylık versin!" dedi adam ve yoluna devam etti, kaldırımı döndüğünde, aynı inşaatın diğer tarafında çalışan başka bir işçi gördü.

Yüzünde gülümseme, ıslık çalarak diğer işçinin yaptığı işi yapıyordu.

"Kolay gelsin." dedi adam.

İşçi gülümseyerek döndü ve "Sağ ol." dedi.

"İşiniz çok zor değil mi?"

"Zor ama iyi yapıyoruz." dedi işçi. "Bu bina şehrin en büyük binalarından biri olacak ve bunu biz yapıyoruz. Kesinlikle kolay iş değil; ama hep beraber başaracağız. Yoruluyorum; ama bu başarıya ortak olduğum için yorgunluğumu unutuyorum." ve gülümsedi.

Adam uzaklaşırken "Ne kadar garip!" diye düşündü; aynı işi yapan iki işçi ve ne kadar farklı düşünüyorlar. Birisi yaptığı işten bıkmış, bir diğeri bir başarıya ortak ve mutlu.



*İnsanlar şirketlere hayatlarını veriyorlar,
şirketler de insanlara hayatlarını vermeli.*

ORTAKLIK YARATMAK

Verdiğim bir seminerde "Microsoft'un sahibinin kim olduğunu" sormuştum. Bütün

dinleyicilerden "Seni cahil seni" bakışlarını takip eden "Bill Gates" cevabı geldi. Microsoft'un sahibinin Bill Gates olmadığını söylediğimde çok şaşırdılar. Bill Gates, Microsoft'un sadece % 30'una sahip, geri kalan bölümü şirketin diğer yöneticilerine, çalışanlarına ve halka dağılmış durumda. Bugün Gates dünyanın en zengin adamı. Eğer Microsoft'un % 100'üne sahip olsaydı dünyanın en zengini olamazdı.

Ortaklarla çalışmak bu işte.

Bizde ise patronların cebinde akrep vardır.

UGİK adlı bir kuruluşun Türkiye'de 1999 yılı içerisinde 130 orta düzey yönetici üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları çok ilginç. Çalışanların sadece % 15'i çalıştığı şirketten ayrılmayı düşünmüyor. % 61'i ise ilk fırsatını bulduklarında çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşünüyorlar. Ayrılmayı düşünenlerin en önemli nedenleri; kendilerini güvende hissetmemeleri ve kendi işlerini kurmak istemeleri.

Şirketler başarılarını artırmak, kâr marjlarını yükseltmek için toplam kalite çalışmaları yapıyorlar. Kalite çemberleri oluşturuluyor. Balık kılçıkları (ISHIKAWA Diyagramı) kullanılarak gerçek problemler bulunmaya çalışılıyor. Tüm ekip bunlarla meşgul.



Bizde balığı patron yer, çalışanlar balık kılçıklarıyla uğraşır.

Dünyadaki toplam kalite çalışmalarının belki de en iyi örneklerini Türkiye’de görebilirsiniz. Çalışanlar toplam kaliteyle ilgili çalışıp çalışıp işten ayrılıyorlar. Çünkü çalışanlar balık kılçığıyla uğraşırken genelde patron balığı yemiş oluyor.

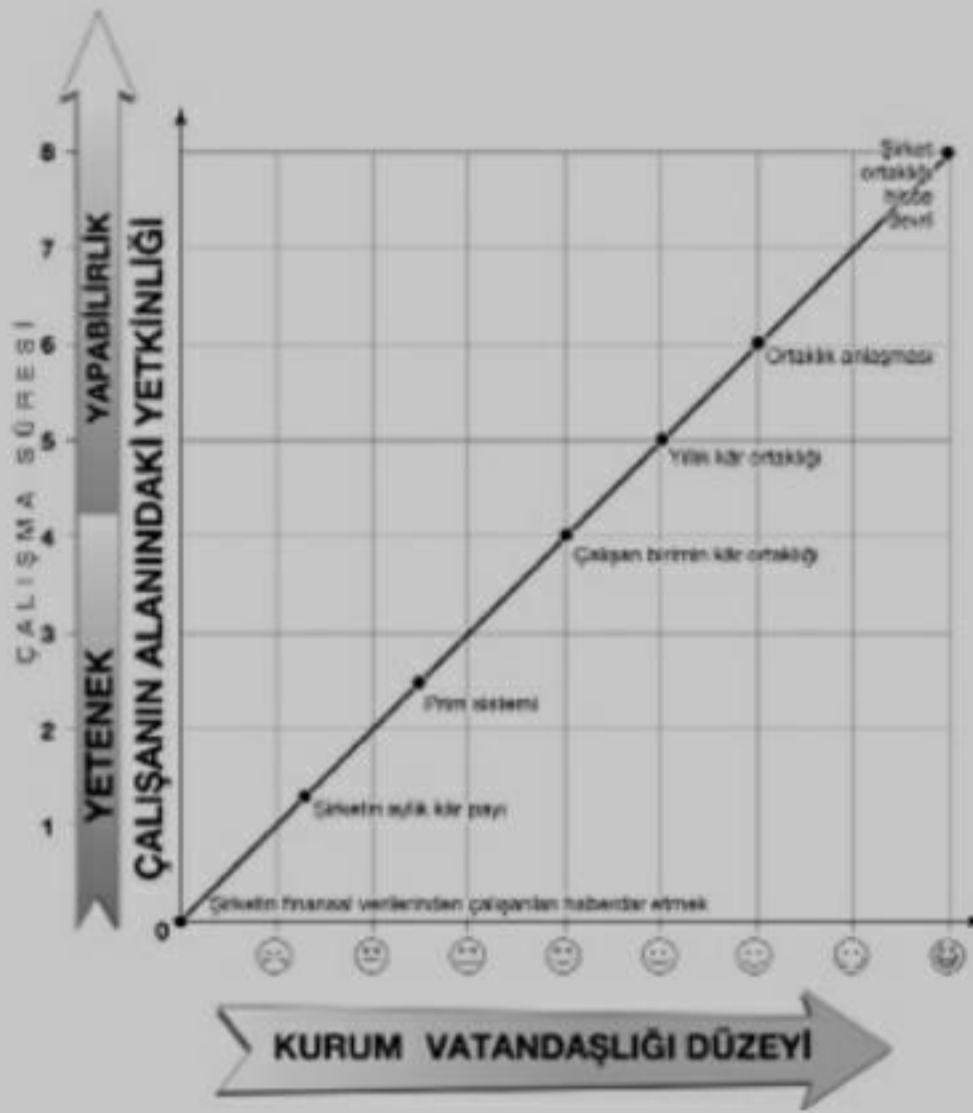
Patronların çoğunun bu konudaki sloganının “Hepimiz Birimiz, Hepimiz Birimiz İçin” olduğunu bilin.

Daha önce iş yaşamı tamamen azınlıkların elinde olduğu için yetmiş beş yıllık bile bir iş geçmişi olmayan Türkiye’de kurumlardan bahsetme olanağınız yok. Hedeflerin sık sık değiştiği, ufka bakmayan, popülist devlet adamları, hırsız politikacılar, rüşvete bulanmış bir bürokrasinin içinde ayakta kalmanın tek yolu; *aynı hedefe yönlenmiş bir ekibi oluşturan yetkin ve inanmış bireyleri bir araya getirmek*. Başarınızın ve sistem oturtmanızın önündeki en önemli engellerden biri eleman kaybetmektir. Bunu önlemenin yolu ise balığı beraber yemek olmalı.

Eğer *çalışanlar kurumu sahipleniyorlarsa, kurumun sahipleri olmalılar*. Bunun yöntemi kurumsal olarak belirlenebilir, kâr ortaklığı ya da hisse ortaklığı benzeri yöntemler uygulanabilir. Vehbi Koç’un başarısının en önemli nedenlerinden biri budur. Eli sıkılığıyla (bu literatürde cimri demek) tanınan Koç, şirketlerindeki yöneticilerden, başarılı bulduklarını hep şirket ortağı yapmıştır.

Bizim şirketimizde kalıcılığını hissettiğimiz başarılı bütün arkadaşlarımız şirketin kâr ortağı konumundadır. Yıllık kârdan pay alırlar. Zararı da kârı da paylaşıyoruz. Önümüzdeki senelerde şirketin % 30’unun bile bana fazla geleceğini biliyorum, payınız ne denli çoksa yükünüz de o denli çoktur.

SİSTEM LİDERLİĞİ ORTAKLIK MODELİ©



Şirket çalışanlarının şirket ortağı olmasına kadar giden süreçte iki etken çok önemli. Bunlardan birisi çalışanın kurum vatandaşlığı, yani kuruma bağlılık düzeyi, diğeri ise yetkinliği. Bu ikisinin artışına paralel olarak çalışanı, kurum gelirini paylaşır duruma getirmek için çeşitli aşamalar bulunur. Sistem Liderliği ORTAKLIK MODELİ'NDE bulunan aşamaların her organizasyon veya pozisyon için aynı şekilde uygulanma ihtimali yoktur. Sektör ve pozisyona göre kimi uygulamalar devreye girmeyebilir. Temel prensip; yaratıcı uygulamalarla, yetkin ve kurum vatandaşlığına üst düzeyde sahip çalışanlara kurumun ortağı olma imkânının sağlanması ve ortak çabanın sonunda kazanılanın paylaşılmasını sağlamak olmalı.

Bir devlet kurumunda verdiğim Liderlik eğitiminde bu prensipten bahsettiğimde bir katılımcı: "Şerif Bey, bu prensip özel sektör için geçerli, devlette bunun uygulanması imkânsız!" demişti. Ben de ona bu prensipte temelin paylaşmak olduğunu söyledim. Paylaşılan şey başarı da olabilir. Mutlaka parayı paylaşmak zorunda değilsiniz. Devlette çalışan birinin bugün yüksek paralar kazanmak gibi bir hedefi olamaz. Ama

ortada başarı varsa bir Sistem Lideri bunu ekibiyle paylaşır, ekibini de bu başarıya *ortak eder*. Oysa bir lider başarıyı kendisi üstlenir; etrafa hiçbir şey bırakmaz, başarısızlıkta ise hiçbir zaman ortaklık temelli düşünmez. Başarısızlığa o ortak değildir. Mutlaka başarısızlığın nedeni olan kişiler vardır zaten. O zaman *ortaklık temelli düşünme* niteliğini başarı ve başarısızlık kavramları için de uygulayabiliriz.

Batılılar, “Big fish in a small pond” diyorlar. “Küçük havuzda büyük balık.” Paylaşmadığımız sürece havuz hep küçük kalacaktır. Etrafınıza bakın birçok küçük havuz göreceksiniz, havuz küçük olduğu için de büyük görünen balıklar. Üstün Yönetmel Becerilere sahip bir Sistem Lideri, çalışma hayatı içerisinde Ortaklık Yaratmayı, yani paylaşmayı bir yaşam biçimi hâline getirecektir.

Rockefeller, “Dostluklardan doğan işlerdense, işlerden doğan dostlukları tercih ederim.” diyor. Mesai arkadaşlarınızı iş ortaklarınız gibi görmeli, uygulamada da onları iş ortaklarınız yapmalısınız. Biz ise hep dostlarımızla akrabalarımızla iş yapmayı tercih eder, sonra dostluk-larımızı kaybederiz.

Kazan-Kazan (Win-Win) formülü çalışma hayatının temelinde olmalı, iki taraf da kazanmalıdır, eğer bir taraf kazanıyorsa oyun adil oynanmıyor demektir. Balığı beraber yiyin.

İncir ve Hayaller

Yaşlı adam; yerdeki kalın halının üzerinde, oturdukları minderlerden başlarını kaldırmış ona dikkatle çıt çıkarmadan bakan, köyün yedi-sekiz afacanına seslenmeden önce kahvesinden bir yudum aldı. Sobadan gelen çıtırtılar ve pencereye vuran kar tanelerinin dışında hiç ses yoktu. Çocuklar, Erdoğan Dede'nin anlatacağı masalı heyecanla bekliyorlardı.

“Çocuklar” diye başladı yaşlı adam söze, “Bu gece bir değişiklik yapacağız. Bu sefer siz bana bir şey anlatacaksınız. Bana geleceğinizde ne olmak istediğinizi anlatmanızı istiyorum. Geleceğiyle ilgili en güzel planları anlatanlara, bu bahçedeki incirlerden vereceğim. Biliyorsunuz bunlar Bozhöyük'ün en güzel incirleri. Hadi başlayın bakalım.” dedi.

Çocuklar sırayla anlattılar; kimisi doktor olmak istediğinden bahsetti, kimisi pilot,

kimisi subay oldu, bazısı tüccar olup çok para kazandı; incirini kaptı, kimisi Halime'yle evlendi, incirini aldı. Sıra küçük Öner'e gelmişti. Öner söze giremedi bir türlü. "Anlatsana oğlum." dedi, yaşlı adam.

"Benim planım biraz farklı." dedi Öner. "Ben tüm dünyada şubeleri olan mağazalar açacağım. Çin'de, Amerika'da, sizin anlattığınız o Kaf Dağı'nda her yerde bu incirleri, burada yetişen her şeyi, kayısıları, elmaları oralarda satacağım. Kazandığım parayla da ülkenin her yerinde kimsesiz çocuklar için evler açacağım, hiçbirinden para almayacağım!" Sözlerini bitirdiğinde kendini ayakta yumrukları sıkılı, yanakları al al buldu, Öner.

Erdoğan Dede, "Bu çok güzel bir rüya; ama bu geleceğinle ilgili bir plan olamaz Önerciğim. Atalarımız 'Olmayacak duaya amin deme.' demişler. Sana çok güzel bir masal anlattığın için teşekkürler, incirini veriyorum; ama tek şartla, yarın bana gelecekle ilgili gerçekten olabilecek planlarını anlatacaksın."

Öner, sabaha kadar uyuyamadı. Sabahın sekizinde Erdoğan Dede'nin kapısı çalındı. Erdoğan Dede'nin kapıyı kimin çaldığını görebilmesi için açtıktan sonra aşağıya doğru bakması gerekti. Öner ufak avcunda inciri uzatmış bekliyordu. "Söyle bakalım." dedi yaşlı adam.

"Ben planlarımı değiştirmedim Erdoğan Dede. Al incir sende kalsın, benim hayallerim de bende!"

Erdoğan Dede, gözleri dolu dolu eğildi. "İncir senin" dedi, "Hayallerini değiştirmedeğin için onlar artık gerçek bir plan oldu, göreyim seni."

"İşte böyle" dedi, orta yaşlı iş adamı "Açtığımız bu huzurevinin amblemi ve tüm dünyadaki mağazalarımızın da ambleminin bir incir olmasının nedeni bu..."

"Hangi yoldan gideyim?"

"Nereye gideceğini bilmiyorsan

hangi yoldan gittiğinin önemi yok."

Lewis Carroll

Alice Harikalar Diyarında

HEDEF OLUŞTURMA

Sadun Boro'nun Pupa Yelken kitabını ve o unutulmaz macerasını yaşları kırkın üzerinde olan nesil hatırlar. 1960'lı yıllar, İstanbullu bir mühendis olan Sadun Boro, bir gün bir karar verir. "Ben böyle bir şehirde ve karmaşada yaşamak istemiyorum, dünyayı dolaşmak istiyorum." Gider, Tarsus'ta bir fabrikada çalışır, para biriktirir ve kendine bir tekne yapar, "Oda" isimli bir Almanla evlenir ve 1965 yılında İstanbul'dan teknesiyle ayrılır, iki sene dünyayı dolaşır, 1967'de Türkiye'ye geri döner. Babamın o dönemde aldığı "Pupa Yelken", iş yerinde, evde hep başucumda oldu. Bir insanın geleceğiyle ilgili bir karar alıp onu nasıl gerçekleştireceğinin en güzel örneğidir Boro'nun hayatı. *Bir rota çizer* kendine ve onu ekibiyle gerçekleştirir, eşi Oda, kedisi Miço! Küçük ama başarılı bir ekip.

Eğer ortada bir hedef yoksa tam otomatik bir makineliyle binlerce mermi harcarsınız, hiçbir işe yaramaz. Ama hedef belliyse nokta atışı yaparsınız, tek bir mermiyle işi bitirirsiniz.

İleride bir hedef olmalı.

Milyonlarca insanın izlediği Dünya Futbol Şampiyonası'nda bu sefer kale direklerini kaldırın, maçları kimse seyretmez, kimse futbol oynamak da istemez. Mutlaka kale direkleri olmalı. Gol olmalı. Eğer hedef yoksa, kimse topu nereye atacağını bilemez.

Kurumların da hedefi olmalı; bir vizyon ve misyonları (Yıl 2009, Vizyon ve misyon Hasan-masan, Kitap-mitap gibi oldu. İşçi-Güvenlik bunların ne olduğunu bilmiyor ve haklılar. "Misyon" yerine lütfen "Hayat Amacı", "Vizyon" yerine de "Gelecek Hayali" ifadelerini kullanın. Türkçe kadar güzel bir dil yok çünkü). Tüm çalışanların paylaştıkları bir gelecek hayali, bir düş. Eğer kurum vizyonunu sadece yönetici veya yönetim kurulu belirliyor ve gelip ekibe bildiriyorsa bu sadece en baştaki kişinin vizyonu olarak kalır. Ben bunlara *duvar vizyonları* ve *duvar misyonları* diyorum. Gidin; o kötü işleyen, suratınıza bakılmayan hastanelerin duvarlarındaki çerçevenip asılmış vizyon ve misyon belgelerine bakın. Çok güzel şeyler yazar; ama uygulanmaz; çünkü o hedef yönetim kurulunca tespit edilmiştir ve çalışanlara bildirilir, "vizyonumuz şu, misyonumuz bu" diye. Bunlar duvarda kalır. Bir vizyon varsa hepimizin olmalı ve vizyonu hepimiz belirlemeliyiz.

Bu, geminin nereye gittiğini bilmemizi sağlar.

Sistem Lideri ekibine bir hedef kazandıran kişidir. Eğer tüm ekibin paylaştığı bir gelecek hedefini, bir *kurumsal düşü* oluşturabiliyorsa, bu onun organizasyon gücünü gösterir.

Bugün kurumlarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinde en çok gözden kaçan noktalardan biri, analizin kurum hedefi doğrultusunda yapılmamasıdır.

Siz gözlerinizi ve kalbinizi hedefinize çevirin, ayaklarınızı unutun.

Bireylerin performansları mükemmel olabilir; ama bu, kurumsal başarıyı getirmez. Bir kayığın içinde on kürekçi, hepsi müthiş güç harcayarak kürek çekiyor; ama iki kişi ileri, üçü geri, diğerleri sağa ve sola. Kayık hareket etmez. Önemli olan kayığın gideceği noktanın önceden beraberce belirlenmesidir. Herkes o rotayı biliyorsa o zaman gidilecek yere rahat ulaşılır. Kayıktaki herkes gidilecek yeri bilmeli ve o yeri belirlemede söz hakkına sahip olmalıdır. Bunu ekibin yapmasını sağlayacak olansa Sistem Lideri'dir.

Kurumun bir hedefi varsa, birimlerin çalışma planları da buna odaklanır. Uzak hedef belliyse yakın hedefler de ona göre oluşur ve bir ideal varsa yapılan iş her gün mesaiye gidip gelmekten farklı bir hâle gelir. Kurumsal motivasyonu oluşturmada en temel noktalardan biri sağlanmış olur. *Bir işi başarmanın vereceği haz* iş tatmininde çoğu zaman maddi kazançtan daha önde gelmektedir. O yüzden Fethullah Gülen cemaati yurt dışında 280'i aşkın okul açıp milli eğitim kalitesinden daha üstün bir eğitim verirken, devlete, "Yurt dışında on beş okul açın." dersiniz aynı maaşlarla Azerbaycan'a gidecek öğretmen bulamazsınız. Memurlar Türkiye'de para ve kendilerini ilgilendiren bireysel haklar dışında hiçbir konuda yürüyüş yapmazlar; onlar sadece para için yürürlerken diğer grubun para için yürüdüğünü göremezsiniz. Çünkü ne olduğunu bilmediğim bir idealleri var. Bu basının iddia ettiği gibi bir şeriat devleti kurmak da olabilir, başka bir hedef de. Ama başlarındaki lider bir hedef *tespit etmiş* ve ekibini inandırmıştır.

Hedefin bulunduğu yer ise çok önemli. Bir deli, eğer koca bir ulusu üstün Alman ırkının dünyayı ele geçireceğine inandırırsa milyonlarca akıllıyı savaşa sokabilir.

Hedef tespitinde Sistem Lideri'nin yaklaşımı *doğru hedef tespiti ve çitayı yukarı çekmek* olmalı.

Hedef oluşturma ile ilgili Yasemin Dalkılıç, ülkemizdeki en iyi örneklerden biridir. 68 metrelik rekorundan sonra Yasemin, İzgören Akademi'ye ziyarete geldi. O gün çok ilginç bilgiler aktardı. Söyledikleri arasında en önemlisi 2000 Temmuzunda 95 ve 120 metreye ineceği idi. Yasemin hedefini öyle net koymuş ve bu hedefi doğrultusunda öyle disiplinli çalışıyor ki başarmamasına imkân yok. Yasemin ertesi sene, söylediği derinliğe bir iki metre farkla indi.

Prof. Dr. Hermann Simon, 1996'da yayımlanan, Dünya-daki En Başarılı Gizli Şampiyon Şirketler kitabında bu şirketlerin dokuz ortak özelliğinden bahsederken, *yüksek hedefleri* de sayıyor. Bu şirketlerin sahipleri ve yöneticileri çok hırslılar, kendilerine ulaşılması zor hedefler koyuyorlar. Bu tür başarılı şirketlerin çoğu herkese fazla zor ve inandırıcı sayılmayacak hedefler koyuyor ve bu hedefe ulaşmak için nasıl bir yol izlemeleri gerektiğinin çalışmasını yapıyorlar. Ancak bu planlar büyük şirketlerin stratejik planları gibi çok detaylı değil. Böylece tepeye tırmanırken esnek davranıyorlar.

Bir sistem yöneticisindeki üstün yönetsel becerileri oluşturan üçüncü özellik; ekibi için, ekibin katılımıyla bir hedef tespit etmesi ve herkesi bu kurumsal düşe inandırmasıdır. Eğer inanırsanız başarılırsınız.

12 Eylül döneminde Karadeniz'de devletin giremediği tek bir kasaba vardı: Fatsa. Devrim mahkemeleri, devrim polisi, bütün bir kasaba halkı komünist devrime inanmışlardı. Devleti oraya sokmuyorlardı ve komünist devrimin bu ülkenin kurtuluşu olduğuna inanıyorlardı. Ama inançlarını, kalplerindeki hedefi pek de sorgulamıyorlardı.

İnanığımız hedefleri sorgulamamız gerekir.

“İnanç” görünmeyene inanmaktır, eğer görünmeyene inanıyorsanız başkalarının görmediklerini görebilirsiniz.

Bu arada Türkiye'deki yöneticilere şunu hatırlatmak istiyorum; yiyecek bir şeyi kalmayan insanlar inançlarını yerlermiş.

Şehzadenin Aşkı

Evvel zaman içinde kalbur saman içinde bir padişah ve bu padişahın çok sevdiği bir

oğlu varmış. Genç şehzade bütün gün avda, kuştaymış. Günlerden bir gün bir ceylanın peşindeyken, yakınlardaki köyde çok güzel bir köylü kızıyla karşılaşmış, o an kıza âşık olmuş. Saraya döner dönmez durumu padişah babasına anlatmış. Baba durumdan memnun, "Benim haylaz oğlan uslanır." diye ertesi gün başvezirini köye yollamış, "Git bu kıızı bizim oğlana al, gel." diye.

Başvezir köye gitmiş ve kıızı babasından istemiş. Kızın babası ağır ve oturaklı bir adammış.

"Ne iş yapar bu şehzade?" diye sormuş.

"Şehzade işte!" demiş başvezir, "Padişahın oğlu."

"Yok." demiş baba, "Ne sanat bilir, ne vasfı vardır?"

"Kardeşim ileride bu ülkenin sahibi olacak. Sanat bilse ne olur, bilmese ne olur?"

"Ben iş bilmeyen adama kıızı vermem." demiş baba.

Başvezir şaşkın, başşehre döner. Padişah hiddetlenir, "Tez kellesini vurdurun, kıızı da alın getirin!". Şehzade, "Benim sevdiğimin babasını öldürürsen kıızı benimle evlenmez." diye ağlar. Başvezir "Bir de" der. "Babası kimse gelsin o istesin." diyor. Padişah köpürür, oğlan yataklara düşer. Padişah o sinirle oğlunu da alır, düşerler köyün yoluna. Köylü şaşkın binlerce asker, debdebe, ihtişam. Padişahla, şehzade köylünün huzuruna çıkarlar.

"Allah'ın emri, Peygamberin kavliyle kızınızı oğlumuz..."

"Ne iş yapar, ne iş bilir bu oğlun?..."

"Benim oğlum işte. Ülkenin sahibi. Bir iş bilmesine gerek yok!"

"Yok." der köylü. "Ya yarın öbür gün sen işsiz kalırsan ne olacak?"

Padişah oğluna döner, sessizce "Bak" der, "İstersen hemen astırır, kıızı da alır gideriz ya da sana istediğin ülkenin prensesini alırım. Beni bu adama dünür etme!" Oğlan kaşıyla gözüyle, "Aman sakın!" der.

"İstemem." der köylü "Oğlun iş öğrensin."

Başvezir gülümseyerek karşılar, omuzları düşük padişahla, kulakları düşük şehzadeyi. "Gülme, seni astırırım." der padişah.

"Haşmetmeab" der başvezir. "Benim babam sepetçiydi, sepet örerd. İsterseniz ben

şehzadeye sepet örmesini öğreteyim!" Padişah gürler "Hepinizi astırırım, koskoca padişahın oğlu sepet mi örer!"

O gün sabaha kadar, başvezir şehzadeye sepet örmeyi öğretir. Padişah elinde tespihle sinirle gökyüzünü seyreder. Ertesi gün şehzade tek başına gider köye, bir sepet örer kayınpederinin önünde, kızı alır, gelir.

Derler ki; o ülkede şehzadenin iki buçuk aylık kızı Zeynep Nisan babasının ördüğü sepetten beşikte uyurmuş. İki kayınpeder beraber sallarmış gülümseyen bebeği.



Not:Bana bu masalın orijinalini anlatan sayın Kevser Kutay'a teşekkürlerimle. O günkü kadar mışıl mışıl öğle uykusu uyuduğumu hiç hatırlamıyorum.

*"Köylü ya da soylu olsun,
yetenekli Hunlara değer vermeliyiz.
Ailelerine bakmaksızın,
lider olma özelliklerine sahip olan
en yetenekli Hunları komutan seçmeliyiz."* ¹⁶

*Atilla
Hun İmparatoru*

İNSAN ve BİLGİ ODAKLI OLMA

Soğuk Savaş döneminde Sovyet haber alma teşkilatı KGB'nin yaklaşık 300.000, Amerikan haber alma teşkilatı CIA'in 200.000 civarında personeli varken, dünyanın her yerinden bilgi alıp operasyon yapabilen ve tartışmasız dünyanın en etkin haber alma teşkilatı olarak kabul edilen İsrail haber alma teşkilatı MOSSAD'ın müstahdemler dâhil tüm çalışan sayısı sadece 2.200'dü. MOSSAD bu kadar iyi

olmasını, sayıları çeşitli dönemlerde 30 ile 50 arasında değişen *katsa'*ya borçluydu. Bize filmlerde ajan denilen insanlar, aslında gittiğiniz ülkedeki bağlantılarınızı sağlayan kişilerdir. Katsalar daha çok Kanada pasaportu kullanırlar, yaptıkları en önemli iş *devşirmedir* (yanaşma - ikna etme - kullanma). Gittikleri ülkelerde sayanimleri; yani o ülkedeki Musevi vatandaşları devşirerek planlanan eylemi gerçekleştirirler. MOSSAD'ın dünyanın en iyisi olması, en iyi yetişmiş personele sahip olmasıyla bağlantılıdır.

Bir Sistem Lideri *para ve hiyerarşiye* değil; insan ve bilgiye odaklıdır.

Çünkü dört telli bir kemandan elde edebileceğiniz nota sayısı seksen sekiz tuşlu piyanodan elde edebileceklerinizden daha fazladır.

Bugün Türkiye'nin en verimli domates yetişen bölgesi Bursa'dır. Bursa'da dönüm başına 6 ton domates yetişir. Bir süre İsrail'de kalan profesör dostum anlatmıştı, otuzkırk yıl önce çöl olan İsrail'de bugün dönüm başına 40 ton domates alınıyor.

Kurumsal veriminizi *insan kaliteniz ve ortak bilgi havuzunuzun doluluğu* belirler.

Bugün dünyanın en iyi üç şirketinden biri kabul edilen General Electrics'in en üst düzey yüz yöneticisini alın, Adana'da üç kahveden de yüz arkadaş toparlayın ve yer değiştirin, G.E.'ye iki kat bir bütçe sağlayın. Altı aya kalmadan kurumun battığını görürsünüz (Adana'daki üç kıraathanemizin geliştirecekleri ise kesin! Bu arada kitabı okumakta olan Kırıkkalelilere seslenmek istiyorum: "Bak adamları Kırıkkale'deki kahvelerden alsan böyle olmazdı." diye düşünüyor olabilirsiniz; ama sonuç değişmez).

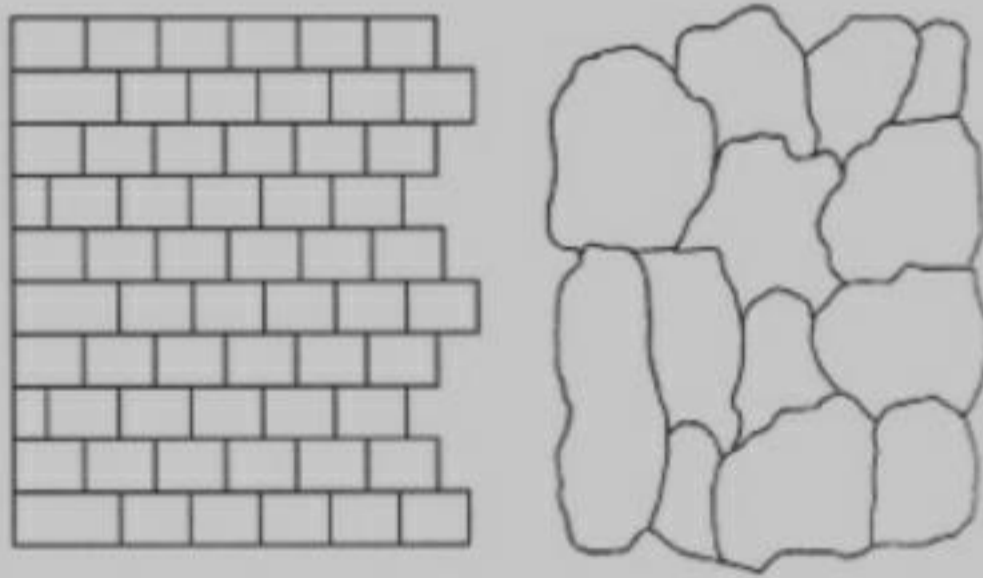
Günümüzde üst düzey bilgi, ana güç olmaya başladı. Detay bilgi, üretimi zor olan teknolojik bilgi değer kazanmaya başladı. Bugün ABD buzdolabı ihracatı yapmıyor, bilgi satıyor. Evimize soktuğu her Windows programından para kazanıyor. Siz yüz binlerce kişi, on binlerce buzdolabı üretip dünya markası olduğunuzu sanıp onlara satıyorsunuz, karşılığında bir savaş helikopteri satıyorlar size, hepsini karşılıyor. F16 yaptığınızı sanırsınız, içindeki bir bilgisayar çipini ABD size vermeyi reddedince savaşan şahinleriniz, yumurtlamayan tavuklara dönüşür. Aynı şeyi İran'a yapar Amerika; Humeyni devrimi sonrası İran'daki F4 Phantom uçaklarının bilgisayar kodlarını siler, milyon dolarlık uçaklar uçamaz hâle gelir.

Yaser Arafat'ın çalışma ofisinde kısırıldığı, neredeyse tüm Filistin topraklarının İsrail tarafından ele geçirildiği gün, Türkiye tank yenileme projesi için 688 milyon dolarlık (1 katrilyon lira) anlaşma imzaladı. Know-how ve işlem için ödeyeceğimiz para bu. 688 milyon dolar!

Sony'nin Yönetim Kurulu Başkanı Akio Morita, Batılı şirketlerle Japon şirketlerini karşılaştırırken ilginç bir yaklaşımda bulunur. Der ki: "Batılılar binalarını tuğladan yapar, bizse taştan yaparız. Aramızdaki temel fark budur." Morita şunu kastetmektedir: Batıda görev tanımları çok kesin çizgilerle belirlidir, kişi o görevi yapar ve diğer birimlerle ilgilenmez. Tuğlaya bir şey olursa yerine yeni tuğla koyarsınız. Belirli yetenekler o iş için yeterlidir ve fazlası aranmaz.

Japon modelinde ise kişinin bireysel kapasitesi, yani bilgi düzeyi ve nitelikleri daha önemlidir. İnsana yeteneklerine göre iş verilir, kişisel beceriler değerlendirilir. "Kimi zaman" der, Morita: "Binayı bile taşın şekline göre değiştiririz". İnsan nitelikleri her şeyin önündedir.

Bir Japon firması rahatlıkla bir çalışanın yeteneği doğrultusunda yapılanmasını değiştirebilir. Örneğin, İngiltere'de bu hayal bile edebileceğiniz bir şey değildir. Gerçekten de işbirliği içinde olduğumuz SUNLEY Management Center'da 25 yıldır aynı yapı neredeyse korunur.



"Batı Modeli" ve "Japon Modeli"

İngilizlerin *One square mile* diye bir terimi vardır. Buckingham Sarayı, Parlamento Binası'nın da olduğu *bir mil karelik* bir alanda, bir dönem tüm dünyayı yönetirler ve o

dönem en nitelikli yöneticilere sahip ülke İngiltere'dir. Bugün öyle değil.

1991'deki Körfez Krizi sırasında, Irak'a müdahale eden ülkelerde 600.000 kişi harekatta yer aldı. Bu 600.000 kişinin kullandığı bilgisayar sayısı ise 300.000'di. Artık savaşan iki kişiden biri bilgisayar başında savaşıyor. Biz ise dünyanın en kalabalık birkaç ordusundan birine sahibiz.

Elinizdeki bilgisayar sayısından çok, onları kullanacak insanların niteliği önemlidir. Arap-İsrail 6 Gün Savaşı'nda, Arapların ellerinde son derece gelişmiş Rus silahları vardı. Sayı olarak da İsrail'den kat kat fazlaydılar. Fakat inanılmaz bir insan kalitesi farkı, sonucu belirledi. En iyi Arap pilotlar günde en fazla iki sorti (iniş-kalkış) yaparken İsraili pilotlar altı sorti yapabiliyorlardı. Savaşın sonunda Araplar tanklarını bırakıp kaçarken, İsrail askerleri çölde postal topladılar. Yalınayak gezmeye alışmış Arap askerleri postal giymeyi öğrenememişlerdi.

Bir kurumun *organizasyon gücünün* sınırı bireylerin sahip olduğu yeteneklerdir ve insan kaliteniz ne denli yüksekse *kurumsal organizasyon kapasiteniz* de o denli yüksek olacaktır.

Bunu bilen bir Sistem Lideri *insana yatırım* yapar. Herhalde somut dönüşünü en yavaş hissedeceğiniz yatırım budur. O yüzden bizde yöneticilerin çoğunluğu halılara yatırım yapar, lambri kaplatır; ama insana harcanacak zaman ve parayı boşa gitmiş görür. Bugün İngiltere'de "Investor in people"¹⁷ ödülü alabilmek bir kurum için en büyük gurur kaynağı. Bizde ise "Investor in lambri" ödülleri verilmeli.

Devletin kurumlarında beş milyonun üzerinde kadroyu dolduran bugünkü yöneticilerimiz, 88 niteliksiz insandansa 4 nitelikli ve bilgili insanın daha fazla üretim yapacağını öğrenmeli. 1997-2001 yılları arasında dört yılda altı yüz bin kişi devlette yeni kadrolarla işe alınmış. Bakkal dükkânınız olsa bir günlüğüne emanet edemeyeceğiniz insanların, "Ekmeği poşete koyalım." plansızlıklarını ancak böyle önleyebilirsiniz.

Rahmetli Nuvit Osmay'ın kullandığı terim çok değerli: "*İnsan Mühendisliği*." Bir Sistem Lideri'nin yönetim odağı, insan ve bilgidir.



*“Bütün mal varlığımız akşam eve gider, sabah gelir;
umutları, üzüntüleri vardır. Onların beyin kıvrımlarındaki bilgiler tüm zenginliğinizdir.”*

Tembel Yönetici

Yıllar önce Manisa'nın halılarıyla ünlü Demirci kasabasında bir makarna fabrikası kurulmuş. Fabrikanın başına da daha önceki başarılarıyla tanınan bir genel müdür getirilmiş. Fabrika çalışmaya başladıktan sonra hiç de fena sayılmayacak bir gelir getirmiş ve kârı günden güne artmış. Fakat genel müdür pek de çalışkan değilmiş doğrusu. Şirketin sahipleri çoğu zaman onu odasında elleri başının arkasında camdan dışarı bakarken bulurlarmış. Arada bir fabrikaya iner, işçilerle sohbet eder ve odasına geri gelirmiş. Bir gün yönetim kurulu bir araya gelmiş ve demişler ki: “Eğer bu fabrika şimdi böyle kâr ediyorsa başına bir de çalışkan bir yönetici getirirsek görün kazanacağımız parayı.” Genel müdürü görevden almışlar ve yerine çok çalışkan bir genel müdür getirmişler.

Gerçekten yeni genel müdür zıpkın gibiymiş. Sabah erken gelip akşam geç saatlere kadar çalışıyormuş. Odasına neredeyse girmiyor, işçilerle un taşıyor, kamyoncuları düzene sokuyor, tamir işlerine girişiyormuş. Patronlar mutlu mesut, bu yeni tempoyu izliyor, gelecek yeni kârları bekliyorlarmış. Fakat aradan birkaç ay geçtiğinde

fabrikada bazı aksaklıklar meydana gelmeye kârda ise büyük bir düşüş olmaya başlamış. Patronlar sonuca inanmamışlar, sonuç yeni genel müdürün daha da fazla çalışmaya başlaması olmuş. Fakat zarar artmış da artmış! Patronlar eski genel müdürün adresini bulmuşlar ve ziyaretine gitmişler.

Eski genel müdür Faralya'da deniz kıyısındaki evinin bahçesinde muz ağaçlarını sularken karşılamış misafirlerini. "Geleceğinizi biliyordum, hoş geldiniz." demiş. Patronlar süklüm püklüm durumu açıklamışlar. "Ama" demişler, "Biz haklıydık, sen tüm gün odanda dışarıyı seyrediyor, arada işçilerle sohbet ediyor, pek de çalışmıyordun."

Eski yönetici gülümsemiş ve anlatmış:

"Döndüğünüzde benim odamın penceresinden dışarı bakarsanız fabrikanın bacasını göreceksiniz. Ben gün boyunca fabrikanın bacasını izlerdim, ne zaman dumanda bir azalma olsa, bir problem olduğunu anlar, fabrikaya iner, problemin sebebini bulur, çözer, birimler arası koordinasyonu sağlar ve odama giderdim. Duman düzenli ve iyi çıktığı zamanlar ise ufka bakar ve kurumla ilgili yeni projeler yürütür ve hangi birimlerde neler yapmamız gerektiğini düşünür, yıllar sonrasını planlardım." demiş.

Hep surlara saldıran adamın gözüyle bakıyoruz.

Biraz da surların üzerine çıkıp, dünyaya kızgın yağ dökenlerin gözüyle bakmalıyız.

ORGANİZASYONU BÜTÜNÜYLE GÖREBİLME

Resimler kafamızın içinde bize öğretilmiştir. Bize öyle öğretildikleri için öyleler, öyle oldukları için değil ve o denli inanıyoruz ki bunlara, sonuna değin savunuyoruz.

Siyah bir pencereden gösteriyorlar dünyayı ve yaşadığımız ülkeyi; hatta yaşamadığımız bulanık bir şehri ve hayatı.

Beynimizde resimler; bulanık ve anlamsız. Onları çok beğeniyoruz. Herkese bu resimleri öğretiyoruz, birbirimize bu resimleri anlatıyoruz ve bu resimler hepimiz için sonuna kadar gerçek.

Bütün bildiklerimiz başkalarından öğrendiklerimizdir. Ne öğrettilerse 'o'yuz, neyseki 'o' değil. Kimi şeyler burnumuzun ucunda, dibimizde, uzansak dokunacağız; ama bize öğretilmedikleri için göremiyoruz onları.

Çok yalanlar söylediler bize, hâlâ da söylüyorlar. Gözümüzün içine bakarak aynı şeyleri öğretiyorlar. Artık üzülmemiz gerektiğini de söylüyorlar. 900'lü hatlar verip neye ne kadar üzülmemiz gerektiğini bildiriyorlar. Biz de milletçe hep beraber üzülüyoruz. Sevinmemiz gerektiğinde de bildiriyorlar, havaya ateş ediyoruz, balkonlardaki ufak çocuklara...

Tüm levhaların gösterdiği bir yol var, hepimiz orada tikiş tepiş, mutlu bir yetmiş milyon, dolar, euro konuşa konuşa yürüyoruz, gazete kuponları kadar benziyoruz birbirimize.

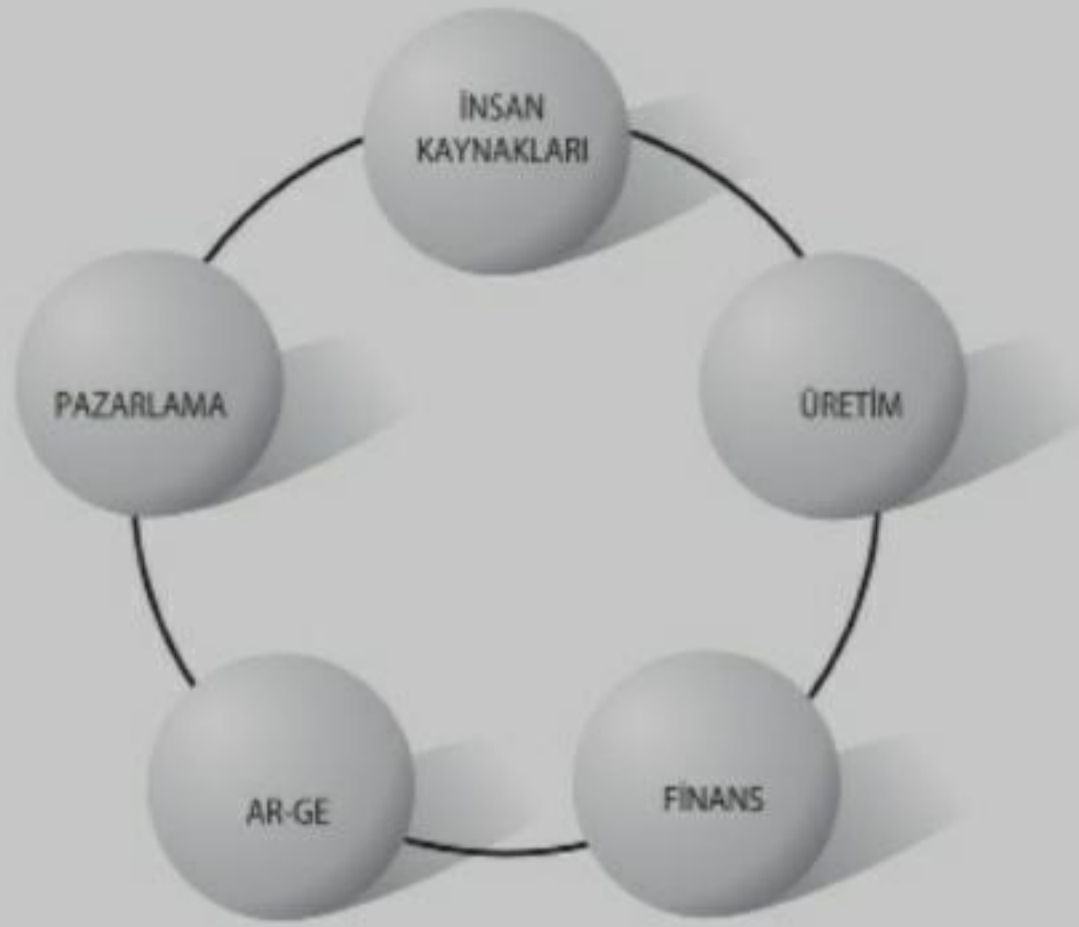
O yüzden de organizasyonu hep aynı boyutta görüyoruz. Bir Sistem Lideri'nin "ÜSTÜN YÖNETSEL BECE-RİLERİ"ni oluşturan basamaklardan biridir, Organizasyonu Bütünüyle Görebilmek.

Yöneticiler genelde ağaçlara bakmaktan ormanı göremezler. Hatta ağaçlara bakmaktan karşılarında bir orman olduğunu bile görmeyebilirler. Bir Sistem Lideri ormanı görebilmeli, hem de üç boyutuyla yani arkası önü ve yanlarıyla.



Günümüz dünyasında ormanı görmek de yetmiyor, tüm dünyaya bakabilmelisiniz. Sadece ormanı görürseniz kaybedersiniz.

İşletmenin beş temel fonksiyonunu düşünürsek:



Bir Sistem Lideri bu beş fonksiyonun sağlıklı işleyip işlemediğini görmeli ve fonksiyonlarda aksama olmasına müsaade etmeden iyileştirmeye gitmeli. Bu arada aksayan fonksiyonu da tedavi etmelidir.

Kurumu yukarıdan kuş bakışı izleyen bir Sistem Lideri, tıpkı orkestrasını bir kürsünün üzerinden izleyen ve “Vurmalı çalgılara takviye gerekiyor.” diye düşünebilen bir orkestra şefi gibi davranmak durumundadır.

Üç boyutlu izlemenin teknik yöntemlerinden biri de, SWOT analizi yapmaktır. Strengths (Güçlü Yanlar), Weaknesses (Zayıflıklar), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler).¹⁸

SWOT Analizinde



II. Dünya Savaşı'nda Alman denizaltıları U-Boat'ların muhtemel eylemlerini önceden tespit etmek isteyen Batılı güçler, yön-eylem mühendislerini işe alırlar. SWOT, o dönemde denizaltıların yerlerini tespit etmek için kullanılır ve başarılı olur. Devamında ise iş hayatına uyarlanır.¹⁹

İşinizle ilgili bu dört başlıkta yoğunlaşmalısınız. Güçlü ve zayıf yanlar, organizasyonun kendisiyle ilgilidir (iç organizasyon). Fırsatlar ve tehditler ise kuruma dışarıdan gelir (dış organizasyon). Tüm bunları öncesinden tespit edebilmek; kuruma hazır olma avantajı, Sistem Lideri'ne ise kurumun bugününü, geleceğini, artı ve eksilerini görme şansı verir.

Eğer tüm boyutları göremezseniz, herkesin gördüğü kadar görüyorsunuz demektir. Farklılık yaratamaz, fırsatlara herkesten önce ulaşamazsınız.

1984 yılında Michael Dell, 19 yaşında Dell Bilgisayarı kurduğunda IBM bir dünya deviydi. Dell, önce IBM'yi ve piyasayı inceledi. Piyasada IBM'nin görmediği boşlukları gördü. Bayi ağını yok etti ve direkt satışa başladı. 1993'te satış ve idari harcamaları satış başına Apple'ın 24, IBM'nin 30 cent iken, Dell'in 14 centti. Üretimi daha merkezi olduğu için şirket, pazarlamayı müthiş hızlı yapıyordu.

Yönetim danışmanı Don Peppers, Dell ve IBM'yi karşılaştırırken, birçok şirkette her tarafın departmanlarla çevrildiğini, her departmanın farklı bir ürünü yaptığını veya hizmet verdiğini, bunların birbirinden ilişkisiz hareket ettiğini söyler. Dell, departman anlayışını kaldırdığı için müşteri ihtiyacına göre anında bilgisayar üretebiliyor. Diğer yanda geniş stoklarla çalışan IBM, departmanlara bölündüğü için Dell'in esnekliğinin,

yalınlığının çok gerisindedir, bu da maliyetlere yansır. Fazla departmanlı bir yapıda bütünü göremezsiniz, tüm boyutları yakalayamazsınız.



Ormanda Kaybolanlar

Bir grup arkadaşımın başından geçen ilginç bir olayı anlatmak istiyorum.

Erhan, Müjdat, Meltem, Sibel, Özlem, Sanem ve Uğur, yedi arkadaş Güldürdek adı verilen ormanda piknik yapmak için yola çıkarlar. Öğleden sonraya kadar eğlenirler, yemeklerini yerler. Yemek sonrası Özlem bir yürüyüş yapmayı önerir. Grup yola çıkar. Orman, sık ve uzun ağaçlarıyla ünlüdür. Uzun süreli bir yürüyüş yaparlar, Uğur'un şakaları, Sibel'in bitmek bilmeyen anıları yürüyüşü daha da zevkli hâle getirir. Bir süre sonra yürüyüş parkurunun zorlaşmaya başladığını Sanem fark eder ve "Hadi dönelim artık." der. O anda yolu kaybettiklerini fark ederler. Çaresizlik içinde birkaç çıkışı denerler; fakat başaramazlar, gittikçe daha geç olmakta ve hava kararmaktadır. Aralarında en sulugöz olan Meltem, "Kocamı, çocuğumu görebilecek miyim?" diye ağlamaya başlar. Müjdat, Sanem'le tartışmaya girer, "Bizi buraya sen getirdin, hadi şimdi çıkar bakalım!" diye. Uğur, "Bu yönden rahatlıkla arabaya ulaşırız." derken, sık ağaçlar yüzünden etrafın hiç görünmüyor olmasına karşın, Sibel arabanın tam ters tarafta olduğunu, isterse iddiaya girebileceklerini söylemektedir. Bu arada Özlem, Sanem'in hıçkırıklarını dindirmeye çalışmaktadır. Bir anda Erhan'ın aralarında olmadığını fark ederler. Gerçekten de Erhan yoktur. Bir anda paniklerler. O sırada tepelerinden bir ses duyulur, hepsi başlarını kaldırır, bir anda Erhan'ı görürler. Onlar aralarında kavga ederken o, civardaki en yüksek ağacın tepesine çıkmış, arkadaşlarına çıkış yolunu göstermektedir.



Orman, sık ve uzun ağaçlarıyla ünlüdür.

NOT: Müjdat, Sanem'le barıştı. Uğur hâlâ şakacı. Meltem çok sevgili kocasına ve çocuğuna kavuştu; artık kocasının dizinin dibinden ayrılmıyor. Sibel söylediği yerden çıkılsa daha çabuk kurtulacaklarını iddia etmeye devam ediyor. Erhan hâlâ ağacın tepesinde!

Size üç seçenek:

Sadece size gösterilenlere bakabilirsiniz.

Belki geleceği de görmeye çalışabilirsiniz.

Ya da geleceği şekillendirmeye çalışırsınız.

UZAĞI GÖRME

IBM'nin yönetim kurulu başkanı 1940'lı yıllarda, "Dünyada dört-beş bilgisayarlık daha bir pazar var." diyordu. Sadece günü izleyen ve ufku olmayan bir yönetici örneği. Bir Sistem Lideri'nin uzağı görme niteliğini üç alt özellik oluşturur:

1. Planlama
2. Zamanlama
3. Strateji oluşturma

"Bizim pazarlama stratejimiz şuna dayalı..." diyenlere, "Strateji nedir kardeşim?" diye

sorun bakalım, cevap alabilecek misiniz? Strateji lafı çok havalıdır, ne kadar çok kullanırsanız o kadar *stratejik* olursunuz.

Bir kurumun iki yıla kadar yaptığı her türlü planlama sadece *operasyon*dur. İki beş yıl arası planlar *taktik*dir, beş yıl ve sonrası strateji demektir.

Bugün Türkiye’de TSK ve DPT dışında stratejik düşünen devlet kurumu yoktur.

Fatsa koca bir Karadeniz kıyısında geniş hacimli askerî çıkartma yapılabilecek tek sahildir. İşte strateji budur. Çar II. Nikolai’nin, “Rusya’nın hedefi sıcak denizlere inmektir.” hedefini koymasından yüzyıllar sonra siz Fatsa’yı komünizme inananların bir araya geldikleri bir kurtarılmış bölge hâline getirmeyi başarıyorsanız stratejik düşünen bir ülkesiniz demektir.

Honda, bugün 30 yıl sonrasının konsept modellerini planlamaktadır ve Japonya’da güneş enerjisiyle çalışan geleceğin otomobilleri yarışmasının 1998 yılı birincisidir.

“Stratejinin, meteorolojiden bir farkı vardır. Meteorolojide tahmin yaparsınız, stratejide geleceği şekillendirirsiniz.”²⁰

Hazır ol cenge, istiyorsan sulh-u salah

Atatürk ölümünden birkaç yıl önce, bir yabancı gazeteciyle olan röportajında, İkinci Dünya Savaşı’nın çıkacağını ve İtalya’yla, Almanya’nın aynı safta olacağını, Sovyetler Birliği’nin gelecekte dağılacığını ve cumhuriyetlere bölüneceğini söyler.

Bence burada önemli olan söylediklerinin doğru çıkmasından çok, bir ülkenin başındaki yöneticinin gelecekle ilgili beyin jimnastiği yapmasıdır. Atatürk’ün avantajı ise sadece uzağa bakmak değildir, aynı zamanda uzağı görmektir.

Winston Churchill bir politikacının iki önemli özelliği olması gerektiğini söyler: “Öncelikle gelecekte olacak olayları görebilmeli, ikinci olarak da bu olayların hiçbiri gerçekleşmediğinde niçin gerçekleşmediğini açıklayabilmeli.”

Geleceğe bakarken planlama çok önemli. Enver Paşa bir liderdir. 90 bin askeri alır ve kışın Rusya’ya yazlık elbiselerle götürür, askerleri öldürür ve döner. Enver Paşa bir liderdir; ama yöneticilik vasıfları zayıftır. Planlama nedir bilmez.

Durumsal liderlik dersleri aldığım hocam Stuart Gray, bir örnek anlatmıştı. Arazide şirket yöneticilerini iki gruba ayırıyorlar, bir miktar malzeme verip bunlarla bir köprü

yapıp bir derenin üzerinden karşıdan karşıya geçmelerini istiyorlar. Bugüne kadar ilk başlayan grup hep kaybetmiş. "Türk gibi başlamak" diye bir kavram yaratan bizler işe direkt; "Ya Allah, bismillah" diyerek dalıyoruz. Sonra "İş niye bitmiyo oolum" diye kavga, fırça.

Geçtiğimiz günlerde Türkiye'deki bir Alman kuruluşunun genel müdürü ve DPT'den iki başarılı yöneticiyle birlikte yemek yerken bana bir olay anlattılar. 1970'li yıllarda Avrupa Topluluğu, Türkiye'ye Yunanistan ve Portekiz'le birlikte tam üyelik için başvurmasını teklif ediyor. O dönemki politikacılar ki hâlâ hepsi başımızdalar, "Türkiye'de sanayi henüz buna hazır değildir." cevabını veriyorlar. Bugün aynı yöneticileri Avrupa Topluluğu kapıdan kovuyor, bacadan giriyorlar; çünkü Yunanistan'ın geçen sene Avrupa Topluluğu'ndan aldığı hibe miktarı 12 milyar dolar. Bakın bu para hibe. Bugün koca bir Türkiye'nin tüm ihracat kârı 12 milyar dolar değil. Her yıl böyle bir paranın bu ülkeye girdiğini düşünün, neler değişirdi! O gün Avrupa Topluluğu'na "Hayır" diyen liderlerin bugün o topluluğa girmek için attıkları taklaları, verdikleri tavizleri izliyor musunuz?

Almanya'da mimarlık eğitimi görmüş bir dostum anlattı, 70'li yıllarda Türk işçileri Almanya'ya plansız programsız gönderilir (Almanya'daki PKK yanlısı gösterileri TV'den izliyorsunuzdur). Öğretmen yoktur, din adamı yoktur, kimse dil bilmemektedir, işçiler tasarruflarını ne yapacaklarını bilemezler. Zamanın Türkiye Başbakanı'nın Almanya'yı ziyaret edeceği duyulunca Almanya'daki tüm Türkler çok sevinir. Herkes radyonun başına toplanır, Başbakan radyodan der ki: "Sevgili hemşerilerim, maşallah, çok yeşil ve imarlı bir memleket kadrini bilin!" sonra çekip gider. O gün öğretmenler gönderilmediği için bugün Türkçe bilmeyen kayıp bir üçüncü kuşakla; Türk bankaları zamanında gitmediği için yeşil sermayeyle; yatırımlar organize edilmediği için JET-PA gruplarıyla; din adamı gönderilmediği için Cemalettin Kaplanlarla uğraşırız, bi- naenaleyh!

Gazete başlıklarıyla devlet yönetilen bir ülkede stratejiden bahsetmek ne denli doğrudur, bilmiyorum. Medya neyi manşet yaparsa, bu ülkede devlet büyüklerimiz o konuyla ilgilenirler.

Sistem Lideri ufka bakar.

Dünyada tüm terör gruplarının yaklaşımı aynıdır. Terörle başlarlar, sonra siyasî kanat oluştururlar ve devletleşmeye giderler ya da devleti ele geçirirler, tüm terör örgütleri aynı yöntemi uygulamışken bizim politikacılarımız, "Bunlar üç-beş çapulcu!" diye demeçler verdiler ve iş sadece Apo kovalamaya dönüştü. Acaba bugün PKK bitse problem çözülmüş mü olacak? Yoksa sorun PKK değil de bölgedeki uluslararası güç dengesi mi? PKK bittiği gün bu ülkenin tüm gelirini yatıracığı başka bir problemi önümüze sürecekler mi? Sadece önünüze konan sorunlarla mücadele ediyorsanız gölge kovalarsınız. Bir tane gemi kiralayıp onun kepçesiyle İzmir Körfezi'ni temizlemeye çalışan belediye başkanlarına dönersiniz. Oysa, kaynak soruna ulaşmak hedef olmalı.

Yönetici, sadece pansuman tedavisi yapar.

Lider, cerrahi müdahalede bulunur.

Sistem Lideri ise koruyucu hekimlik yapar, hastalığın ortaya çıkmasını önler.

Nemrut Dağı'ndaki heykellerin bulunuşunu hiç duydunuz mu bilmem? Heykellerin yerini Amerikalı kadın arkeoloğa, bir Avusturyalı general söyler, 1800'lü yılların sonunda Güneydoğu'daki Kürtleri örgütlemek için bölgeye gelen ve yanındaki Kürt milislerle Fırat'ı geçmek için uygun bir bölge arayan Avusturyalı bir general.

Avrupa, PKK'ya destek verdiğinde ise biz şaşkına döneriz. Oysa yüzyıl önce orada bir Kürt devleti kurmak için zaten çaba göstermişlerdir.

Sistem Lideri, bir deniz kabuğunda okyanusu görebilir. Verilerden yola çıkar ve uzağa bakar. Üstün yönetsel becerilerin bir parçasıdır, *uzağı görme*.

Zamanlama, yani zamanı doğru ve yerinde kullanabilme de bunun bir alt basamağıdır.

Vereceğiniz kararda zamanlama çok önemlidir. Zıpkınla avlanırken bir saniye gecikir veya erken davranırsanız balığı kaçırsınız. Geç veya erken verilmiş bir karar, yani yanlış zamanlama büyük kayıplara yol açabilir. Hele zamanın bu denli yoğun yaşandığı dünyada.

"Beyefendi üzgünüz, bu aygıt için iki saat önce patent başvurusu yapıldı." denen kişiyi hiçbirimiz tanımıyoruz, oysa Alexander Graham Bell'i telefonun mucidi olarak

tüm dünya tanıyor.

Sistem Lideri strateji oluşturur, planlama yapar ve zamanlamayı doğru yapar, yani uzağı görür.

ÜSTÜN YÖNETSEL BECERİLER©

İkinci bölümde Sistem Liderliği'nin ikinci basamağı üzerinde durduk. Bir Sistem Lideri'nin sahip olması gereken ikinci özellik Üstün YönetSEL Becerilerdir.

Eğer üstün bir "YönetSEL Beceri"ye sahipseniz, bu başarılı bir iş yaşamı getirir diyemeyiz. Parlak fikirlere, organizasyonel güçlere sahipsiniz. Ama bunları hayata geçirebilmeniz için başka bir niteliğinizin daha bulunması gerekir; modelin üçüncü basamağı Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi.

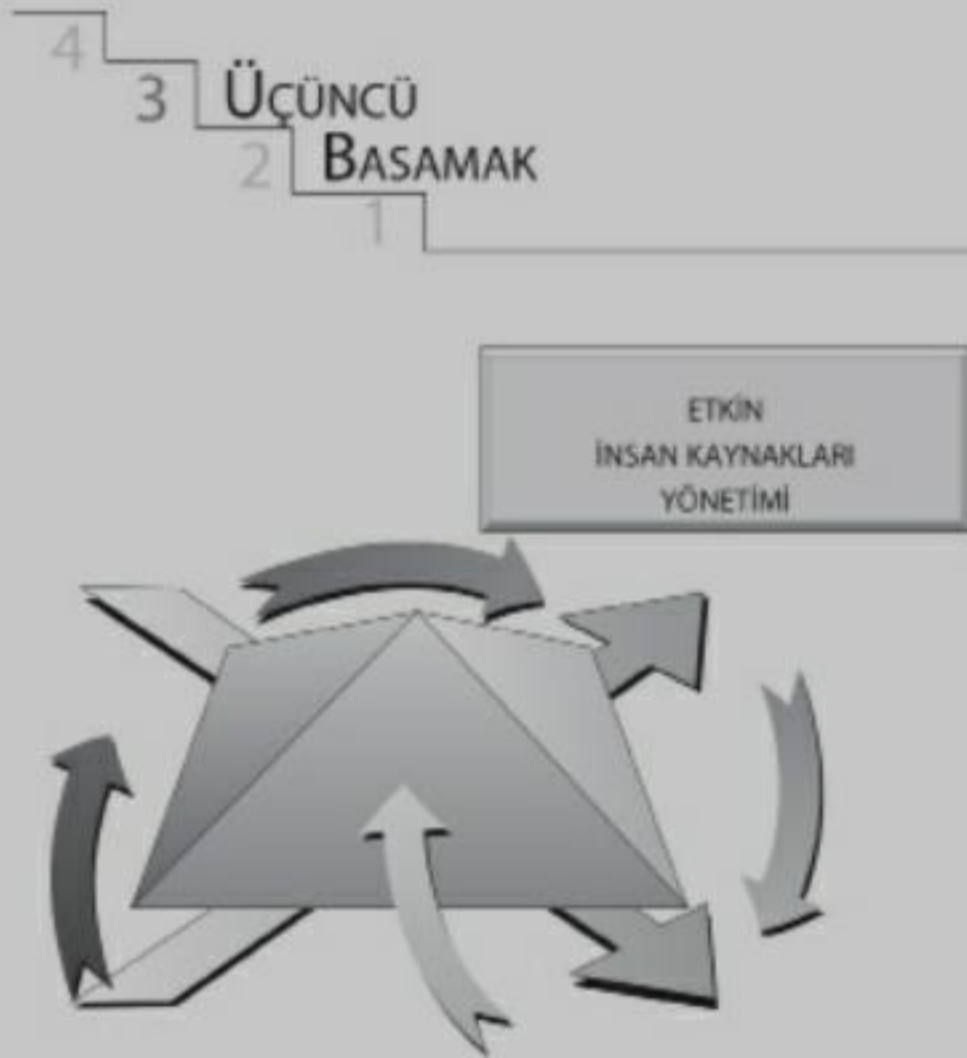
Bir sonraki bölüm, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilmek için sahip olmamız gereken özellikler üzerine kurulu.





*"Hızdayken üretemezsiniz,
Hızdayken yaratamazsınız,
Hızdayken önünüzü göremezsiniz!"*

SİSTEM LİDERLİĞİ©



Tarladaki Canavar

Uzun zaman önce bir yolcu atını tepeden köye doğru sürdü. Aşağıda bir tarlaya doğru bakan, bağırarak ve kollarını sallayan bir grup köylü gördü. Köye yaklaştığında köylüler ona doğru koştu ve bağırdılar:

“İmdat! İmdat! Orada bir canavar var!”

Yolcu, tarlaya baktı. Gördüğü tek şey bir karpuzdu. “Aptal olmayın.” dedi. “O bir canavar değil, bir karpuz.” Köylüler bundan hoşlanmadı. “O bir canavar!” diye bağırdılar. “Hayır.” dedi yolcu. Köylüler sinirleniyordu, “O bir canavar!” diye haykırdılar. “Herkes onun bir karpuz olduğunu bilir.” dedi adam. Köylüler adamı attan yaka paça indirdiler ve ördeklerin yüzdüğü bir çamur birikintisine attılar. Adam üzerinden çamurlar damlayarak üstü başı sırlıklam, atını bırakıp kaçtı, gitti.

Ertesi gün, aynı tepeden başka bir yolcu indi. Köylüler tarlaya bakarak bağışıyorlardı. Yolcu yaklaşınca ona doğru koşarak “İmdat! İmdat! Orada bir canavar var!” diyerek tarlayı gösterdiler. Yolcu durdu ve tarlaya baktı.



“Evet, işte orada!” diye bağırdı. Kılıcını çekip atını mahmuzladı, tarlaya doğru saldırdı. Atıyla yanından birkaç kez süratle geçerek, kılıcıyla karpuzu paramparça etti. Geri döndüğünde köylüler çılgınca alkışlıyordu. O kadar mutluydular ki yolcuya köyde misafir olması için ısrar ediyorlardı. O da kabul etti.

Bir süre köyde kaldı. Onların hayatını ve dünyanın bu bölgesinde nasıl yaşadıklarını öğrendi. Hikâyelerini büyük bir ilgi ve dikkatle dinledi. O da onlara bildiği şeyleri anlattı ve öğretti. Yavaş yavaş öğrettiği şeylerden biri de karpuzla canavar arasındaki

farktı.

Gitme zamanı geldiğinde, köylüler yolcuyu köyün çıkışına kadar uğurladılar, tarlanın yanından geçerken köylüler tarlayı gösterdiler ve güldüler, “Bak bir karpuz var!” dediler.

“Evet bir karpuz” dedi yolcu. “Bazen de bir canavar” dedi ve yoluna devam etti.²¹

Not: İşte çatışma yönetimi örneği. Bu arada size bir soru. “Karpuzla canavar arasındaki farkı biliyor musunuz?” cevaplamaya çalışın. Cevabınız “Hayır” ise size bir karpuzu, canavar diye satabilirler. Farkında mısınız? Ülkemizde ne kadar çok canavar var!

*“En adilane olmayan barışı,
En haklı savaşa tercih ederim.”*

Çiçero

ÇATIŞMA ve İLETİŞİM YÖNETİMİ

Sistem Lideri, tepside büyüklü küçüklü, içi dolu, değerli kristal kadehler taşıyan bir garson kadar dikkatli davranmalıdır.

İnsanın olduğu yerde çatışma mutlaka yaşanacaktır. Bunu en aza indirmek için gerekli atmosferi oluşturmak ise görevinizdir.

Çatışmaya en çok yol açan noktalardan biri uğraşacak bir şeyi olmayan insanların birbiriyle uğraşmasıdır. İçinde dedikodu ve çatışma olan, hatta kaynayan iş yerlerine baktığınızda insanların pek yapacak işleri olmadığını görürsünüz.

O zaman en önemli noktalardan bir tanesi, herkesin gerçekten işi olmalı.

Çatışmaya yol açan diğer bir nokta ise alışkanlıklardır. Her noktaya kendi bakış açısından bakmaya alışmış bireylerin prensip diye adlandırdıkları, arkasında gereksiz bireysel gurur, savunma mekanizmaları yatan kalıplarını aşmayı denemedikleri sürece çözüme ulaşamazsınız.

Takım ruhu, aynı gemide olmak duygusu, çatışma yönetiminin bir basamağıdır. Aynı takımın oyuncuları genelde rakip takımın oyuncularıyla kavga etmeyi tercih ederler.

Gözleri kapalı bir insan sadece filin bacaklarına dokunarak fili anlayamaz. Aynı anda

çatışmanın diğer tarafı; gözleri bağlı filin gözlerine dokunarak fili tanımaya çalışırsa aldanır. Filin gözleri insan gözünden pek de büyük değildir. Önemli olan çatışmanın iki tarafının da fili bütünüyle görebilmesidir, aksi takdirde bir gölge boksu sürer, gider.

Çocukluğumuzdan itibaren beynimizde bir algılama biçimi oluşur. Bir olay olduğunda herkes farklı algılar. Yarı dolu bir bardağı, bu bardağın yarısı boş diye görebilirsiniz, yarısı dolu diye de. Çok sevdiğim bir arkadaşım var Ahmet Ü. Bu Ahmet, hep kendini kadersiz görür ve mızızlanırdı. Hepimizin başına aynı olaylar gelir, en çok azabı Ahmet çekerdi. Bir gün askerî bölgede açık arazide çadırlarda öğle uykusundayız, bir haykırıyla uyandım, Ahmet kaderine, geleceğe, geçmişe lanet yağdırıyor, "Niye bana Allah'ım!" diye bağınyordu. Ben "Eyvah büyük ihtimalle bir yakını öbür dünyaya göçtü herhâlde." diye çadırdan dışarı fırladım ve Ahmet'i, "Başka konacak adam mı yok!" diye bir sineği kovalarken buldum. Uyurken sinek gelmiş, burnuna konmuş! Allah'tan evlendiği gün hayatla ilgili tüm şikâyetleri bitti.

Ekibin, olumlu bakış açısına sahip olması gerekir. Sistem Lideri çatışma yönetiminden çok, iletişim yönetimini iyi kullanabilmeli. Eğer bireyler arası iletişimi güçlendirirseniz, çatışmaları başlamadan bitirirsiniz. Sosyal aktiviteler, iş dışı ortak yapılan ekip çalışmaları bu konuda aşama sağlayabilir.

Çatışmanın açığa çıkmasını sağlamak da çok önemlidir. Küba füze krizi sırasında ABD Başkanı John Fitzgerald Kennedy başkanlığında yapılan toplantıda, on iki kişi aralarında bir karar alırlar ve Domuzlar Körfezi çıkartması yapılır. Domuzlar Körfezi, ülke tarihinin en büyük başarısızlıklarından biridir. Daha sonra araştırıldığında toplantıya katılanların büyük çoğunluğunun çıkartmaya karşı olduğu tespit edilir. Sadece iki kişi bu askerî harekâtı desteklemektedir. Diğerleri çatışmadan kaçınmak istedikleri ve günah keçisi olmak istemedikleri için görüşlerini savunmazlar, ülke için facia olur, yani çatışmadan kaçınmak çözüm değildir.

Eğer sonuç taraflar için kurumsal çözüm getiriyor ve bireysel olarak algılanmıyorsa çatışmanın olumlu yönetimi bir çözüm olabilir. Tabii, çatışma resimdeki aşamaya gelmişse yapılacak pek bir şey kalmamış olabilir.



Bu konudaki uygulanması gereken temel prensipleri şöyle özetleyebiliriz.

SİSTEM LİDERLİĞİ İLETİŞİM ve ÇATIŞMA YÖNTEMİYLE İLGİLİ TEMEL PRENSİPLER©

- Ekip oluşturmak
- Kurum vatandaşlığını aşılama
- Ortak hedefe yönlendirmek
- Problem belirleme, önleme ve çözümü öğretmek
- Eski köyü yeni âdetlere alıştırmak
- Alışkanlıkları yok etmek
- Çatışma yönetiminden önce iletişim yönetimini geliştirmek
- Olumsuz bakış açısı değişmeyenleri uzaklaştırmak
- İnsanların odaklandıkları noktayı iyi belirlemek
- Kurumda işsiz kişi olmamasına dikkat etmek
- Dedikoduyu yok etmek
- Çatışmayı açığa çıkarmak, gizli çatışmaya müsaade etmemek
- Sosyal aktiviteleri canlandırmak
- Güçlü bir örgüt iletişimi oluşturmak
- Çözümü daha çok ekibe bırakmak
- Problemin değil; çözümün bir parçası olmayı öğretmek

Genç Satıcı

Zamanın birinde az eğitilmiş bir genç, bir şirkete iş için başvurmuş ve satış departmanında işe başlamış. Şirket patronu, işin başından itibaren bu gencin işine çok karışmış; giydiği kıyafetten, kolundaki ufak uğur bileziğine kadar. Her sabah o gün gideceği yerleri soruyor, yapacağı ve yaptığı görüşmeleri inceliyor, gideceği bölgeleri belirliyor, her akşam yaptığı görüşmelerle ilgili tek tek bilgi alıyor, görüştüğü kişilerin kartvizitlerini kontrol ediyormuş. Aynı patron, şirkette çalışan diğer personelin işine pek karışmıyormuş. Genç satıcı buna sinirlense de içine atıyor, tüm gün firma firma gezmekten yorgun, ayaklarında çamurlar dolaşarak, akşam erkenden yatıyormuş. En azından ara sıra eğitim verdikleri için hatta bu eğitimlere yöneticilerin kendileri de öğrenci olarak girdiği için "Kendimi geliştiririm." diye kalıyormuş şirkette.

Aylar sonra bir akşam yorgun argın, patronun kendisine şart koştuğu sekiz görüşme kotasını tamamlamış, şirkete dönüp patronun odasına rapor vermek için girdiğinde patron "Bu ara çok yoğunum, istersen bana görüşmeleri ayrıntılarıyla anlatma, önemli bulduğun görüşmeleri kısaca anlat." demiş. Genç satıcının hoşuna gitmiş bu ve önemsiz görüşmelerden hiç bahsetmemiş.

Birkaç hafta sonra patronun odasına girdiğinde, patron, "Yoğunluğum çok fazla istersen bir rapor defteri hazırlayalım, sen görüşmelerini oraya yaz. Sadece cuma akşamları bir araya gelelim!" demiş, satıcı şaşkın ve memnun, "Yarın nereye gitmemi önerirsiniz?" diye sorduğunda "Sen bilirsin." demiş, patron. Genç satıcı artık gideceği yerleri kendisi belirliyormuş, kotası da yokmuş. Bazı günler hiç görüşmeye gitmiyormuş. Bu arada satış eğitimleri devam ediyormuş.

Bir cuma akşamı toplantı için patronun odasına girdiğinde, patron, yorgunluğundan bahsetmiş ve "İstersen demiş, bir pano hazırlayalım, benim bu duvara asalım, ben başlangıçtan bugüne yaptığın görüşme ve bunların sonucu olan satışları oradan göreyim, artık satış toplantılarını iptal edelim." demiş ve satışla ilgili bir kitap hediye etmiş genç ve dürüst satıcıya. Kitabı daha önce okumuş olmasına karşın "Senden sonra okumak isterim." demiş.

Aradan bir süre geçince, bir gün patron çağırmış genç satıcıyı ve demiş ki "Sence sakıncası yoksa ben buraya bir resim asmak istiyorum, bu panoyu senin odana asalım

mı?" Satıcı biraz garipsemiş; ama "Peki." demiş ve satış panosunu odasına asmış. Bir de patronun kendisinden rica ettiği, ekibe satışla ilgili vereceği eğitime hazırlanmaya başlamış.

Bir gün patron odaya girmiş ve "Farkında mısın bu pano pek iyi durmuyor, istersen atalım." demiş. Genç, patronun verdiği kitabı karıştırırken, "Hem kendi yaptırdı, şimdi de attırıyor." diye düşünmüş. Tüm bunlar iki buçuk yıl sürmüş. Satıcı artık atacağı her adıma kendi karar veriyormuş. Bazen fikirlerini söylüyormuş patron. Genç satıcı artık şirketin kâr ortağı olmuş. Bir gün şirkete yeni giren bir eleman, "Ya patron bana olur olmadık konuda karışıyor." dediğinde gülümseyerek "Evet, bezdirir insanı!" demiş, genç satıcı.

*"Yönettiğimizi düşündüğümüz zamanlar
çoğunlukla yönetiliyoruzdur."*

Byron

The Two Toscani

- 1 Kitapta bu şekilde yer alan hikâyeler, kaynak göstermediysem anonimdir.
- 2 ALİ, Şerafettin. *Timur Tüzükatı*, Ankara: TBMM Yayınları, 1925.
- 3 İletişimde ebeveyn-erişkin-çocuk rolleriyle ilgili Eric Berne'e ait "Transactional Analysis" (Transaksiyonel Analiz) adlı teoriye hiç girmeyeceğim. Ama önemli ve bilinmesi gereken bir teori. Daha da önemlisi, bu teorinin yıllardır Avrupa'ya öğretildiği, yani herhangi bir Türk'e ait olmadığı.
- 4 FERRIS & MEHRABIAN. "Inference of Attitudes from nonverbal communication in two channels" *The Journal of Counselling Psychology*, Cilt 31, 1967, sayfalar 248-252.
- 5 İZGÖREN, Ahmet Şerif. *Dikkat Vücudunuz Konuşuyor*, Ankara: Elma Yayınevi, 1999.
- 6 ÜSTEL, İsmail. *Yerinde Sayan Şirketler*, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2001.
- 7 KASTAMONİ, Hasan. *Gazâvat-ı Hayreddin Paşa*, İstanbul: Tercüman, 1972.
- 8 ORRIDGE, Martin. *Eğitimlerinizi Canlandırmanın 75 Yolu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998 (Aslında bu bulmaca Orridge'ye ait olmayan anonim bir bulmaca, ama bir kaynak göstermeyi istedim).
- 9 KULİN, Ayşe, Adı Aylin, İstanbul: Everest Yayınları, 2009

- 10 BUZAN, Tony. *Aklınızı İyi Kullanın*, İstanbul: Arion Yayınları, 1997.
- 11 DIAMOND, John. *Bedeniniz Yalan Söylüyor*, İstanbul: Dharma Yayınları, 1995.
- 12 ERDEM, Selçuk. *Karikatürler*, İstanbul: Parantez Yayınları, 1998.
- 13 KELLER, Maryann. *Otomobil Devlerinin Yarışı*, İstanbul: Güncel Yayınları, 1996.
- 14 Bu gerçek olayı Murat Bardakçı, padişah ve hattatın ismini vererek köşesinde anlatır.
- 15 ÜSTEL, İsmail. *Yerinde Sayan Şirketler*, Ankara: AcademyPlus Yayınevi, 2001.
- 16 ROBERTS, Wess. *Atilla'nın Liderlik Sırları*, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989.
- 17 İngiltere'de milli kalite ödülü. "İnsana yatırım yapan."
- 18 SWOT analizi dışında yapılan diğer bir uygulama ise PEST'tir (Political - Economic - Social - Technological). Kurumun durumu ve geleceğini Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik açıdan incellersiniz. PEST dış faktörlerle ilgili bir çalışmadır. SWOT ve PEST beraber kullanılarak kurumun durumu daha geniş bir perspektifte görülebilir.
- 19 Bu bilgiyi sevgili Hakan Özerol'dan öğrenmiştim. Tüm kitaplarını okudum, tavsiye ederim. Ülkede finans konularını bu düzeyde anlatabilen başka biri yoktur.
- 20 ÜSTEL, İsmail. *Yerinde Sayan Şirketler*, Ankara: AcademyPlus Yayınevi, 2001.
- 21 REVELL, Jane ve NORMAN, Susan. *In Your Hands NLP in ELT*, London: Safire Press, 1997.