

BİRAZ DAHA DÜŞÜNÜNCE-Bülent Eczacıbaşı

Önsöz

BİRAZ DAHA DÜŞÜNÜNCE, HİÇBİR ŞEYİN GÖRÜNDÜĞÜ KADAR BASİT olmadığını anlarız. Sonra, biraz daha düşününce, araştırınca, öğrenince, hiçbir şeyin korktuğumuz kadar karmaşık olmadığını görürüz.

Bulanık bir tablo gözümüzün önünde yavaş yavaş netleşir. Bir bütünün nasıl ayakta durduğu, nasıl işlediği sır olmaktan çıkar; sınırlarını, parçalarını, aralarındaki ilişkiyi fark etmeye başlarız. Bağlantıları çözümledikçe ilgimiz artar, daha derinlere inmek isteriz. Bakarız ki ayrıntıların, inceliklerin sonu yok; Sokrates gibi, “*Bildiğim tek şey hiçbir şey bilmediğimdir*” diyerek başladığımız noktaya döneriz.

Evrenin sonsuzluğu karşısında düşünmenin ve öğrenmenin amacı biraz daha aydınlanmaktan, bilincimizi ve duyarlılığımızı artırmaktan, işimizi biraz daha iyi yapmaktan başka ne olabilir?

İş yaşamı böyle keşif gezilerini sıkça zorunlu kılar. Kendi deneyimlerimden esinlenen bazı notlarımı “*Aklımızda Bulunsun*” adlı kitabımda toplamıştım. Benzer denemelerden oluşan bu kitap onun devamı niteliğini taşıyor. Okurlarımın da bu küçük gezilerden benim kadar keyif almalarını diliyorum.

Her Şeyden Önce

Çözüm bekleyen zorluk ya da engellere “*sorun*” diyoruz; bunların çözümünü için daha geniş bir zaman aralığına sahip olabiliyoruz.

“*Krizler*” ise genellikle beklenmedik şekilde ortaya çıkıyor, çok kısa sürede müdahale istiyor, bireyler veya kurumlar için olumsuz sonuçlar doğurabiliyor.

Sorunlar planlama, analiz ve stratejik yaklaşımlarla çözülebilirken krizler hızlı karar olmayı ve acil eylem planları oluşturmayı gerektiriyor.

Kayıp ve zarar gibi olumsuz sonuçlara yol açma potansiyeline sahip durumlara ise “*risk*” diyoruz.

Benim iki yaşındaki torunum evdeki kedinin kuyruğunu sürekli çekiştirmeyi alışkanlık edinmişse bu bir *sorundur*. Ayrıca, kuyruğu çekilen kedinin nasıl bir tepki vereceği bilinmediğinden ortada bir *risk* vardır. Kedi kuyruğu çekildiğinde acıyla zıplayıp raftaki saksıyı devirirse, devrilen saksı aşağı düşüp masanın camını kırarsa, kırılan cam ayağımı ki beni hastanelik ederse bu bir *krizdir*. Sorunun yarattığı risk gerçekleşmiş ve bir krize dönüşmüştür.

Üstat Peter Drucker, “Tüm organizasyonların paylaştığı tek ortak nokta krizlerin kaçınılmazlığıdır” diyor.

Demek ki iş yaşamında sık tekrarladığımız, “Dünyada iki kaçınılmaz gerçek vardır: Ölüm ve vergiler” sözüne yöneticiler için üçüncü bir madde eklememiz gerekiyor: Krizler... “Baş olan krizsiz olmaz”

Bu gerçeği kavrarsak, kriz yönetimini öğrenmenin önemi ortaya çıkar. Aksi halde, “Kriz çıkmaz; iyi yönetilen kuruluşlarda kriz yönetimine ihtiyaç olmaz; gerçekleşme olasılığı düşük olaylar için harcayacak ne vaktimiz ne de kaynağımız var; biz işimize bakalım; sigorta bizi korur” gibi zayıf gerekçelere sığınır uykuya dalarız, ta ki ilk krizde dersimizi alıp uyanıncaya kadar.

Bazı krizler ise uzaylıların gökten inivermesi gibi, hiç beklemedik şekilde kapımıza dayanır. Bunlar, riskler üzerinde düşünenler ve analiz yapanlar için bile meydana gelme olasılığı düşük olaylardır. Son yıllarda yaşadığımız pandemi ve Rusya-Ukrayna Savaşı böyle krizler yarattı.

Northwestern Üniversitesi araştırmacıları, başarısızlık ile gelecekteki başarı arasında nedensel bir ilişki saptamış. Kariyerinin başında başarısızlığa uğrayıp, yılmadan tekrar tekrar deneyenlerin uzun vadede büyük başarıya ulaştıklarını bulmuşlar. “Beni öldürmeyen” koşulu önemli tabii! Ama bence Nietzsche'ye bir şans vereceksek her şeyden önce hayatta kalmak lazım.

O nedenle, kriz yönetimi göz ardı edilecek bir kavram değil. Risk yönetimi de öyle. Risk yönetimi olası krizlerin nedenlerini asgariye indirmeye çalışırken kriz yönetimi krizler ortaya çıktıktan sonra etkilerini azaltmaya odaklanıyor.

Yazar Nassim Nicholas Taleb, krizlere karşı dayanıklılık ve dirençle değil, Türkçeye “anti-kırılganlık” olarak çevrilen, “kırılganlık karşıtı” (*antifragile*) olmayla tepki verilmesi gerektiğini belirtiyor. Bireyler, organizmalar ve kurumlar eğer kırılgan iseler krizler, şoklar, zorluklar veya belirsizlikler karşısında zarar görürler. Eğer dirençli iseler dayanırlar, zarar görmezler. Fakat eğer anti-kırılgan iseler sadece dayanmakla kalmaz, bu zorluklardan yararlanarak daha da güçlenirler. Bazen ülkelerin de krizlerden güçlenerek çıktığını görürüz. Biz tarihimizin en büyük krizinden Cumhuriyetimize kavuşarak çıkmadık mı? Anti-kırılganlığın tarihte daha güzel bir örneği görülmüş müdür, bilmiyorum. Krizler bazen ülkelere hatta insanlığa büyük liderler armağan eder; krizlerden onlar sayesinde çıkılır.

Winston Churchill İkinci Dünya Savaşı'ndan, Abraham Lincoln Amerikan iç Savaşı'ndan, Margaret Thatcher 70'li, 80'li yıllarda Britanya'nın yaşadığı krizlerden ayrı düşünülebilir mi?

Çağımızın en başarılı, aynı zamanda en zengin iş insanlarından, Bill Gates ile Warren Buffett'ı karşınıza alıp şu soruyu sormak istemez miydiniz? “Söyleyin bakalım, tek kelimeyle başarının sırrı nedir?”

İşte bunu Bili Gates'in annesi yapmış. Bili Gates ve Warren Buffett onun verdiği bir yemek davetinde tanışmışlar. Gates'in annesi masadaki konuklara bu soruyu sormuş. Gates ve Buffett aynı yanıt vermişler: “Focus”; Yani “odaklanmak”. Veya “uydurukça” meraklılarının beni dehşete düşüren deyişiyle, “fokuslanmak”!

Dikkati ve kaynakları dağıtmamak, bir noktaya toplamak; dar bir alana yönlendirilen gücün olağanüstü etkisinden yararlanmak ...

Enerjiyi bir noktada odaklamakla elde edilebilecek gücün sınırı neredeyse yok. Bir küçük cam parçası mercek olup güneşin ışınlarını bir kâğıda odakladığı zaman, önce kâğıdı sonra koskoca bir ormanı yakabiliyor.

Sadece büyük işler başarıp bir Gates veya Buffett olmak için değil, küçük günlük işleri başarmak için de odaklanmak gerekiyor.

Her sabah önümüzde bir sepetin kapağı açılıyor, içinden çok sayıda tavşan çıkıyor, hepsi ayrı yönde koşmaya başlıyor. Hepsine birer birer sırayla odaklanıp peşlerinden koşarak yakalamazsak hiçbirini tekrar sepetin içine sokmak ihtimalimiz yok... Bir onun bir bunun peşinden koşturup durmak sonuç getirmiyor. Yanılmıyorsam “Çok iş yapmaya kalkan az iş yapar” anlamında hem Alman hem de İtalyan atasözleri var.

Günümüzün ciddi sorunlarından biri sosyal medya çağında odaklanmayı başarabilmek. Cep telefonumuza iletiler yağarken; videolar izlenmeyi beklerken; gözümüzün önünden her an akan reklamlar dikkatimizi çekmek için yarışırken odaklanmak kolay değil. Doğal eğilimimiz de bu yönde olsa gerek. Sosyal medya algoritmaları ve reklamlar bu zayıflığımızdan yararlanmaya çalışıyor ve başarıyorlar da. Dikkatimiz bir kere dağıldıktan sonra tekrar önümüzdeki işe dönünce genellikle bıraktığımız yerden değil, baştan başlamak zorunda kalıyoruz. Sonuç, dünya kadar zaman kaybı, yüzeysel ve vasat işler ...

Odaklanmayı başarmak önemli ama onun öncesinde neye odaklanacağını bilmek gerekiyor tabii. Yani, önce amacı belirlemek, yapılması gerekenleri önceliklendirebilmek, önemliyle önemsizi birbirinden ayırabilmek ...

Liderliğin Başı, Sonu, Tuzu, Biberi

Harvard Üniversitesi'nde profesör olan psikolog Howard Gardner liderlik literatürünün birkaç başyapıtından biri olan *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* [Öncü Zihinler: Liderliğin Bir Anatomisi] adlı kitabında antropolog Margaret Mead'den iş insanı Alfred P. Sloan'a, fizikçi J. Robert Oppenheimer'dan Hindistan bağımsızlık mücadelesinin büyük lideri Mahatma Gandhi'ye kadar çok çeşitli alanlardan liderlerin portrelerini çizer. Gardner'a göre tüm liderlerin ortak noktası, sadece yazdıkları ve söyledikleriyle değil, ortaya koydukları eserler ve yaptıklarıyla da kendi yaşamları ve inançlarıyla uyumlu hikâyeler anlatmalarındır.

Etkili liderler yönettikleri kurumların değerlerini ve geçmişteki başarılarını her fırsatta vurgulayarak, kurum içindeki yerel kahramanları ve rol modellerini öne çıkararak, hikâyeler anlatarak liderlik ettikleri insanların gurur duygusunu beslerler.

Biz iş dünyasında bu örneklerden acaba yeterince ders alabiliyor muyuz? Sanmıyorum. Aklımız ücret ve prim sistemleriyle fazlasıyla meşgul. Bu sistemlere ayırdığımız vaktin yarısını insanlara duyduğumuz takdiri belirtmeye ve onlardaki gurur duygusunu güçlendirmeye ayırsak eminim çok şaşırtıcı sonuçlar alacağız.

Çalışma arkadaşlarınıza, özellikle kendi isteğiyle işten ayrılan kişilere, “Katkılarının yeterince takdir edildiğini düşünüyor musun?” diye sormanızı öneririm. Ben soruyorum, aldığım yanıtlar genelde yüzümü güldürmüyor.

Çalışan motivasyonu alanında danışmanlık hizmetleri veren O.C. Tanner şirketinin on yıllara yayılan ve 200.000 kişiyi kapsayan araştırmasında işten ayrılmaların nedeni olarak “yeterince takdir edilmemeyi” belirtenlerin yüzde 79 oranında olduğunu okumuştum.

Ücret ve prim düzeylerinizde bir eksik olmamasına rağmen kuruluşunuzdaki işten ayrılma oranlarından şikâyetçi iseniz, bahse girerim ki “Seni kutluyorum, çok iyi bir iş başardın, seninle gurur duyuyorum” sözcüklerini yeterince kullanmıyorsunuz.

Çalışanları sadece büyük başarıları için takdir ifadeleriyle ödüllendirmek yeterli olmaz. İnsanlar küçük başarılarının da farkına varıldığını ve takdir edildiğini görmek ister.

Amerikalı Amiral William H. McRaven'in 2014 yılında Austin Texas Üniversitesi'nde yaptığı mezuniyet konuşması internette milyonlarca defa izlenmişti. McRaven askerlikte sabahları yatakları kusursuz şekilde yapmaya verilen önemin nedenini anlatmış, “Dünyayı değiştirmek istiyorsanız yatağınızı yaparak işe başlayın” demişti.

Şöyle diyordu McRaven:

“Her sabah yatağınızı yaparsanız günün ilk görevini yerine getirmiş olursunuz. Bu size küçük bir gurur duygusu verecek ve sizi bir şey daha, bir şey daha, bir şey daha yapmak için cesaretlendirecektir. Günün sonunda, tamamlanan bir görev, tamamlanan birçok göreve dönüşecektir. Yatağınızı yapmak size ayrıca hayatta küçük işlerin önemini de gösterecektir. Küçük işleri doğru yapamayan b    k işleri de asla doğru yapamaz. Eğer olur da kış bir gün geçirirseniz, eve döndüğünüzde yapılmış bir yatakla-sizin yaptığınız yatakla-karşılaşırsanız ve yapıtmış bir yatak size yarının daha iyi olacağına dair cesaret verir.”

“Tutkunuz İşiniz, İşiniz Tutkunuz Olsun”

Çalışma yaşamımızda da benzeri gözlemler yapmaz mıyız? Belki de teknolojik gelişmeler bu tabloyu k   nden değiştirecek.

Hem de çok uzak bir gelecekte değil, önümüzdeki birkaç yıl içinde yapay zekâ, kuantum bilgisayarları, füzyon enerjisi ve daha başka yeni teknolojilerin etkisiyle kendimizi çok farklı bir dünyada bulacağız.

 alışmak bir zorunluluk olmaktan çıkacak. Hatta belki de “Bu dünyada para ortadan kalksa hiçbir sorun kalmaz” diyen ve hayalci olarak gördüğümüz düşünürlerin rüyaları gerçekleşecek.

Pek çok şey değişecek ama bazı şeyler de değişmeyecek.  alışmak bir şekilde hayatımızda olacak     n   yaratıcılığını kullanarak bir şeyler yapmak, dünyayı araştırmak, öğrenmek, kendini geliştirmek insanın içinde var.

Çalışmaya sağlıklı bakışın form    de değişmeyecek. Bu form    yine Steve Jobs aynı konuşmasında dört kelimelik olağanüstü g zelli te bir cümleyle belirtmişti.

“Stay hungry. Stay foolish.”

Yani: “A  kaln. Budala kaln.” “Perhiz yapın, midenizi boş tutun, açlıktan kazınsın” demek istemiyor tabii Steve Jobs. Onun bu sözlerini ben şöyle yorumluyorum: Bilgiye ve yeni deneyimlere a lığınız hiç bitmesin. Kalıplara sıkışıp kalmayın. Sınırları bilmiyormuş gibi yaşayın, onları hep zorlayın. Dünyaya  okbilmişler gibi bakmayın, şaşkın budalaların gözleriyle bakın.     n   aşında bu dünyada hepimiz birer budalayız.”

En  nemli Alışkanlık

Nesnelerin birbirleriyle bağlantı kurabilmesini sağlayan “nesnelerin interneti”, gelişen cihazlar ve sensörlerin yardımıyla nesneler arasındaki veri paylaşımını ve etkileşimi artırarak daha akıllı sistemlerin ve hizmetlerin geliştirilmesine olanak tanıyor. Akıllı ev sistemleri, enerji yönetimi, sağlık izleme ve daha pek çok alanda inovasyonlar hızlanıyor.

Nesnelerin üç boyutlu olarak katman katman üretilmesini sağlayan 3D baskı teknolojisi sayesinde birçok alanda hızlı prototip geliştirme, kişiselleştirme, medikal implant, hatta insan organı üretimi gibi yeniliklerle karşılaşyoruz.

Bu gelişmeler giderek hızlanırken işlerimizi elimizden alabilecek yeniliklerin nereden gelebileceğini kestirmek kolay mı? Çevrimiçi platformlar perakende sektörünü kökünden değiştiriyor, telefon üreticileri fotoğraf makinesi firmalarını zorluyor, daha verimli güneş panelleri ve rüzgâr türbinleri fosil yakıtların yerini alıyor. Böyle bir ortamda gözlerimizi dikkatle açık tutmamız gerektiği kesin ama nereye bakacağız?

Gençler bana liderlik konusunda kitap tavsiyesi sorduklarında hep birinci sırada belirttiğim, *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*¹ adlı kitabıyla ünlenen, liderlik konusunda otorite kabul edilen, yazar Steven R. Covey'nin, bir çare önerisi olmasa bile, çok önemli bir uyarısı var.

Proaktif almak, Covey'ye göre bir “alışkanlık”. Covey, alışkanlığı “*bilinçli bir tercih*”, tekrar eden bir eylem ve sonunda karakterin parçası haline gelen bir özellik olarak tanımlıyor. “Etkili insanların Yedi Alışkanlığı” arasında *proaktif olmayı* birinci sıraya koyuyor. Proaktif olmak, daima çözüm üretme çabasında olmak ve sorumluluk üstlenmek anlamına geliyor. Proaktif insanlar çevrelerinden gelen olumsuzluklara tepki vermeye değil, müdahale etmeye, etki yaratmaya odaklanıyor. Onlar her durumda olumlu bakış açısı ortaya koyan insanlar. Karşınızda durmadan şikâyet eden; kontrolü dışındaki koşulları veya başka insanları sürekli suçlayan; hava kötü olduğu zaman morali bozulan, iyi olduğu zaman morali yükselen biri varsa bilin ki proaktif biri değildir.

Covey'ye, proaktif olmayı niçin etkin insanların alışkanlıkları arasında birinci sıraya koyduğunu sordum.

Covey, doğru biçimde proaktif olabilen insanların hayatta her türlü güçlüğün altından kalkabileceklerini belirtti. Bana Viktor Frankl'ın felsefesini hatırlattı.

Psikoterapide “anlam terapisi” (logoterapi) yaklaşımını geliştiren kişi olan Avusturyalı psikiyatr Viktor Frankl, Auschwitz ve Dachau gibi Nazi toplama kamplarında uzun süreler tutsak kalmış, işkenceler ve büyük acılar yaşamıştı.

Bu deneyimleri sırasında insanların anlam arayışının hayatta kalma ve dayanma gücüne nasıl etki yaptığını gözlemlemiş; hayattı ima gücünün temelinde insanın anlam arayışının yattığını savunmuştu.² Frankl'a göre hayatta çok büyük zorluklarla ve olumsuz koşullarla karşı karşıya kalabiliriz fakat asıl önemli olan bu koşullara nasıl tepki vereceğimizdir.

Büyük bilim insanı, endokrinolog Hans Selye'den nakledildiğini okuduğum, gerçek olduğundan kuşku duymadığım bir hikâye vardır: Alkolik bir babanın iki oğlu varmış. Çocuklar büyüdükten sonra yolları ayrılmış, çok farklı yetişkin insanlar olmuşlar. Biri iyi bir aile babası ve başarılı bir profesyonel, diğeri ise hiçbir iş yapamayan bir alkolik olarak yaşamlarını sürdürürken, ikisi de tesadüfen bilimsel bir araştırmanın kapsamına girmiş. Araştırmacı psikologlar ikisine de aynı soruyu muş: “Sizi yaşamınızda bu noktaya hangi etkenler getirdi?” İkisi de tıpatıp aynı yanıtı vermiş: “Böyle bir babanın oğlundan başka ne beklenir ki?”

Bizi zorlayan koşullarla bizim vereceğimiz tepkiler arasında son derece önemli bir özgürlük alanımız vardır. Değerlerimiz, inançlarımız, hayata verdiğimiz anlam doğrultusunda bu özgürlüğümüzün engellenmesi çok zordur.

Mahatma Gandhi'nin, “Bizim kendimize olan saygımızı kimse elimizden alamaz; biz onlara teslim etmedikçe ...” sözü bu özgürlüğü ne kadar güzel anlatıyor!

Koşullar karşısında tepki verirken sahip olduğumuz özgürlüğün bilincinde olmak bizi yüceltir. Aynı zamanda bu özgürlüğü kullanırken kendi değerlerimizden başka rehberimiz olmadığını da hatırlatır.

O nedenle, “Proaktif girişimler için nereye bakalım?” sorusunun yanıtı çevre koşullarıyla sınırlı değildir. İçimize de bakmak zorundayız. Aynı ilkenin kurumlar için de geçerli olduğunu düşünürüm.

Purpose (Temel Amaç)

...Böyle durumlarla karşılaştığım zaman aklıma bir fıkra geliyor:

Genç adam nişanlısının babasıyla konuşuyormuş.

“Sigara içmem, içki içmem, kumar oynamam, çok çalışırım, aile değerleri benim için her şeyden önce gelir.”

“Aman ne kadar iyi! Senin hiç kusurun yok mudur?” “Sadece bolca yalan söylerim.”

Temel amaç uydurulamıyor, icat edilemiyor, keşfedilmesi gerekiyor. Bir kuruluşun amacı, onu kuran girişimcinin veya onu yönlendiren liderlerin beyninin içindedir, tanımlanması için oradan çekilip çıkarılması gerekir. Kuruluşun liderleri farkında olsunlar veya olmasınlar, kafalarının içindeki amaca göre kuruluşu yönetirler.

Ona göre insan seçer, strateji ve hedef belirler, yönettikleri kadrolardan ona göre hesap sorarlar.

O nedenle de zaman içinde iş başına gelen liderlerinin anlayışına göre şirketin amacı bazen değişebiliyor.

Satya Nadella 2014'te Microsoft'un CEO'su olarak göreve başlayınca şirketin “bir cihaz ve hizmet şirketi olma” amacını değiştirdi. “Herkesi ve her organizasyonu daha fazlasını başarmak için güçlendirmek” şeklinde bir misyon benimsedi. Bu değişiklik. Microsoft'un sadece Windows ve kendisine ait diğer ürünlere odaklanmak yerine tüm platformlarda ve hizmetlerde işbirliğine dayanan, kapsayıcı bir çalışma anlayışını daha fazla benimsemesine yol açtı. Yeni yaklaşımlar Microsoft'un teknoloji dünyasındaki konumu üzerinde çok olumlu bir etki yaptı.

Tepede Yalnızlık

2023 YILININ SON AYLARINDA, RUSYA-UKRAYNA SAVAŞI, İSRAİL-HAMAS Savaşı, Hollanda ve Arjantin'deki sürpriz seçim sonuçları kadar dünya medyasının gündeminde olan bir isim vardı: Sam Altman...Sam Altman, bir CEO... Geçen yıl ChatGPT adlı yapay zekâ sohbet robotunu pazara vererek olay yaratan OpenAI şirketinin Baş yöneticisi... OpenAI yönetim kurulu tarafından işine son verilmesi tüm dünyada bomba gibi patladı. Şirket içinde büyük tepkiler ortaya çıktı, sonuçta Sam Altman yine görevine döndü.

Günümüzde önemli şirketlerin CEO'larının dünya kamuoyunda tanınan kişiler haline gelmesi, aldıkları kararlarla ekonomileri etkileme güçleri dikkate alındığında şaşılacak bir şey değil. Çağımızda devrim yaratan dev teknoloji şirketlerinin kuruluş dönemleri geride kaldıkça kurucularının ismi arka plana çekiliyor, CEO'lar daha fazla önem kazanıyor. Artık Microsoft'la ilgili haberlerde Satya Nadella'nın adını Bili Gates'ten daha fazla okuyoruz. Alphabet'in (Google) kurucularının adını hatırlamakta zorlanıyorum ama CEO Sundar Pichai'nin yaptıklarını izlemeye çalışıyorum. Apple'ı dünyanın en değerli kuruluşlarından biri haline getiren kişi, kurucu Steve Jobs'ın 2011 yılında ayrılmasından sonra CEO'luk görevini ondan devralan Tim Cook.

Bu gelişme şirketler dünyasında geçen yüzyılda yaşananlardan pek farklı değil. 19. ve 20. yüzyılda kurulan ve gelişerek çok ortaklı devlere dönüşen şirketlerin de kamuoyunda tanınan yüzleri CEO'ları olmuştur. General Motors'un, Chrysler'in, ITT'nin, General Electric'in kurucularının isimlerini doğrusu bilmiyorum. Ama bu kuruluşların efsanevi CEO'ları Alfred P. Sloan Jr.'ın, Lee Iacocca'nın, Harold Geneen'in, Jack Welch'in isimleri unutulabilir mi?

Bizim görece daha genç olan özel kesimimizde de aynı gelişmenin yaşanmakta olduğunu görüyoruz. Şirketlerimiz büyüdükçe ve kurumlaşmaları ilerledikçe, kurucular ve patronlar geriye çekilerek yetkilerini devrediyor ve profesyonel yöneticiler daha fazla öne çıkıyor.

CEO, şirketin organizasyon piramidinin en tepe noktasında oturur. Yalnızdır; tüm çalışanların performansından sorumludur; organizasyon içinde onunkine benzer bir konumda olan kimse yoktur. CEO'nun bağlı olduğu şirket yönetim kurulunun birincil görevi CEO'nun seçilmesi, performansının değerlendirilmesi, gerektiğinde gecikmeden değiştirilmesidir.

CEO sadece şirketi idare etmez, patronu da idare eder.

Gelişigüzel, her aklına esen konuya müdahale eden bir patron veya daha kötüsü “patronlar” varsa, CEO bir işkence koltuğunda oturuyor demektir. Ama CEO'ların yetki ve sorumluluk sınırlarına saygı göstermekte ne kadar kararlı olurlarsa olsunlar, yönetim sorunlarına kendi özgün bakış açıları, bazı kişisel merakları ve hassasiyetleri nedeniyle patronlar CEO'ların işine karışmaktan bazen kendilerini alamaz. O zaman CEO'lara ustalıkla manevralar yapmak sorumluluğu düşer.

Patronun tutarsızlıkları, tutkuları, takıntıları ve tuhafıkları CEO'lar için iş yaşamının kaçınılmaz bir gerçeğidir.

...“Baki'nin şakasının altında derin bir mesaj var Bülent Bey” demişti. “Biz patronumuzun tutarlı olmasını istiyoruz!”

Bundan daha doğal ve haklı bir istek olabilir mi? Ağır sorumluluklar altında çalışan CEO stratejiler belirler, planlar ve bütçeler yaparken en azından kendisine yönetim kurulundan verilen hedefler konusunda tutarlılık bekler. Akıllarını taktıkları konulara göre önceliklerini ve hedeflerini sürekli değiştiren patronlar CEO'ların yaşamını çok zorlaştırır.

Tutarsızlığın başka bir çeşidi de birbiriyle çelişen hedefler vermektir. Patronlar her şeyi ister: Satışlar artmalı; pazar payı artmalı ama kâr ve kârlılık da artmalı; verimlilik artmalı ama hiç personel azaltılmamalı, yatırımlar artmalı ama borçluluk azaltılmalı; iç piyasada rakiplere göz açtırılmamalı ama ihracat da hızla artırılmalıdır. Bunların hepsini isterler tabii ama CEO'dan bunların hepsini birden talep ederlerse ya ayakları yere basmıyordur, dünyadan haberleri yoktur ya da CEO'larına acı çektirmek amacındadırlar.

Hiç aklımdan çıkarmadığım bir gerçek de müzakerelerde son kararların mantıkla değil, duygularla alındığıdır.

Mantıkla analizler yapılır, argümanlar geliştirilir ama sonunda duyguların etkisiyle kararlara ulaşılır. Müzakere psikolojisini anlamak o nedenle çok önemlidir. “Ucuza kapatmak” veya “pahalya satmak” niyetiyle masaya oturulur; tükürdüğünü yalamamak, iyi niyet göstermek veya üstünlüğünü kanıtlamak gibi duygularla bir sonuca varılır veya varılamaz.

Defalarca deneyimlediğim bu olgunun bilimsel kanıtlarına Antonio R. Damasio'nun *Descartes'ın Yanılgısı: Duygu, Akıl ve insan Beyni* adlı çok önemli kitabında rastladım. Bilimsel bulgular gösteriyor ki beyinlerinde duyguların oluştuğu bölge hasar gören insanlar mantık yürütebiliyor, bir durum karşısında ne yapılması gerektiğini akılcı biçimde anlatabiliyor fakat karar alamıyor.

Meşhur *Baba* filminde Don Corleone'nin müzakerecilerle bir öğüdü vardır: “Asla öfkelenme. Asla tehdit etme. İnsanları mantıkla ikna et.” “Baba” mantıkla ikna yolunu öneriyor ama kendisinin hangi yöntemleri kullandığını hepimiz biliyoruz.

Olağan Şüpheli

DEĞİŞİMİN HIZI KARŞISINDA DEHŞETE DÜŞTÜĞÜMÜZ DE OLUYOR, Değişimin hiç farkına varmadığımız da ...

Lenin'e atfedilen “Hiçbir şeyin olmadığı on yıllar vardır ve on yılların yaşandığı haftalar” sözü tarihsel süreçlerin bazen uzun süreler boyunca neredeyse hiç ilerleme göstermediğine ancak bazı dönemlerde büyük değişimlerin kısa sürede meydana geldiğine işaret ediyor.

Siyasetçilerimizin konuşmalarını dinlediğimizde de bazen yıllardır hiçbir şeyin değişmediğini düşünürüz; herhalde bu nedenden ...Oysa değişim her zaman var. Yüzyıllardır ağızımızdan düşmeyen sözleri Antikçağ filozoflarından Efesli Herakleitos'un söylediği varsayılıyor: “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.”

Komedyen C.W. Metcalf: “O da belki bu sözleri bir tapınağın duvarındaki grafiti de görmüştü” diyor. İhtimal dahilindedir...

Yine Herakleitos'a atfedilen “Aynı nehirde iki kere yıkanamazsınız” diye bir söz var. Şaşırtıcı ama doğru tabii, sular sürekli akıyor, nehir durmadan değişiyor. “Bir nehirde aynı insan iki kere yıkanamaz” dersek o da doğru olur çünkü farkında olmasak bile biz de durmadan değişiyoruz. Vücudumuzdaki milyonlarca hücre sürekli yenileniyor.

Harvard Business School'un eski dekanı Wallace B. Donham, *Harvard Business Review*'da şöyle yazmış:

“Dünyada artık yeni bir gerçeklik var: Hızlı değişim. Biz henüz bunun ekonomik ve sosyal sonuçlarına uyum sağlayabilmiş değiliz.”

Makalenin tarihi 1932. Bu değerli akademisyen bugün yaşasaydı başımızı döndüren değişim hızı hakkında ne derdi acaba?

Ama bu sözler asıl önemli noktaya parmak basıyor: Değişime uyum sağlamak... Biz insanlar bugünlere kadar gelebilmemizi değişime uyum sağlamamıza borçluyuz. Bundan sonra da bizi bekleyen muazzam değişimlere ayak uydurabilirsek türümüz *var* olmaya devam edecek, aksi halde yok olacağız. O nedenle, değişimin önündeki engeller üzerinde düşünmeye değer gibi geliyor bana.

Kişilerin, kurumların, toplumların önündeki değişim engelleri bire bir aynı değil ama ortak noktaları var. Bunların arasında özellikle iki olgu öne çıkıyor: Alışkanlıklarımız ve tepkiselliğimiz.

Alışkanlıklarımızı değiştirmek her zaman zor gelir bize. Yemek masanızdaki yerinizi hiç değiştirir misiniz? Arabanızı park ettiğiniz yeri? İşe geliş gidiş saatlerinizi? Diş macununuzun markasını en son ne zaman değiştirdiniz? Berberinizi veya kuaförünüzü? İnternet tarayıcınızı?

Beynimizin bir bölümüyle “yeni”yi ararken bir başka bölümüyle de alışkanlıklarımıza tutunuyoruz. Yenilikleri alışkanlıklarımızdan ancak kabul edebileceğimiz bir uzaklıkta ise benimseyebiliyoruz. Ünlü tasarımcı Raymond Loewy geliştirdiği MAYA (*Most Advanced Yet Acceptable*- En İleri Ama Kabul Edilebilir) kavramını otomobilden ev eşyalarına kadar çok çeşitli tasarım projesinde başarıyla kullanmıştı.

Son derece yetkin ve değerli düşünürlerin, yazarların eserleri elbette küçümsenemez; hepsinden öğreneceğimiz çok şey var. Konuyu fazla basite indirgemek de istemem ama danışmanlık firmalarına bir öneride bulunabilseydim, liderin davranışlarını değiştirmekten başka bir şeyle uğraşmamalarını tavsiye ederdim. Bunun yollarını da liderin kendisinin keşfetmesini sağlayarak tabii.

Kurum kültürünü değiştirmenin çok zor olduğunu söyleriz. Bana kalırsa bu yanıltıcı bir saptama; liderin davranışları değişince kurum kültürü le hemen değişiyor. Asıl zor olan liderin kendi davranışlarını değiştirmesi. Çünkü o da insan, o da alışkanlıklarının esiri.

Püf Noktası

Bir sistemin bir bölümündeki değişiklik bütün sistemi etkiler; bazen küçük bir değişiklik büyük ve öngörülemeyen sonuçlara yol açabilir. “Kelebek etkisi” terimi bir yerde bir kelebeğin kanat çırpışlarının atmosferde bir süreci tetikleyerek uzak bir yerde fırtınaya neden olabileceği fikrini ifade eder.

Sistem düşüncesiyle yüzeysel bir tanışıklıktan çıkarılacak en yanlış sonuçlardan biri ayrıntıların önemli olmadığı düşüncesidir.

Oysa ayrıntılar anlaşılmadan sistemin bütünü kavranamaz. Parçaların özellikleri ve işleyişi sistemin işleyişinden farklıdır. Ormana bakmak ağaçları anlamaya yetmez. Sistem bakış açısının sırrı da burada yatar. O nedenle, hangi düzeyde olursa olsun. “Ben büyük resme bakarım, ayrıntılarla uğraşmam” diyen yöneticilerden korkarım. En iyi yöneticiler büyük resim ile küçük ayrıntılar ırasında denge kurmayı başaranlardır.

Bize sorunların “*anasını bırakıp danasıyla uğraşmama*”yı, yani bütünü gözden kaçırmamayı öğüt veren büyük iş insanımız Sakıp Sabancı’nın kendisinin başkanlığındaki TÜSİAD yönetim kurulunda görev aldığım sırada her şeyi en ince ayrıntısına kadar nasıl sorguladığını hatırlarım. Vehbi Koç’la, Babam Nejat Eczacıbaşı’yla ve diğer büyük iş insanlarıyla bütünü göz ardı etmeyen ama şeytanın ayrıntıda gizlendiğini de unutmayan kişiler olduklarını gösteren anılarım vardır. Onlar, “*Bir mih bir nal kurtarır, bir nal bir at kurtarır*” atasözü nü bilen insanlardı. Büyük olasılıkla bir *vida* eksikliğinin bir fabrikayı durdurabildiğine de tanık olmuşlardı.

1962’de Venüs gezegenine gönderilen Mariner-1 uzay aracını taşıyan roket rotasından çıktığı için patlatılarak imha edilmişti. Yapılan incelemede hatanın nedeninin yazılımda eksik bir tire işareti olduğu anlaşıldı. Arthur C. Clorke’ın deyişiyle “*dünyanın en pahalı tire işareti*”18,5 milyon dolar zarara yol açtı.

“Ayrıntı”yı bırakıp “sistem”e dönelim. Sistemlerin amaca uygun işleyişini sağlayan en önemli araçların başında geribildirim döngüleri gelir. 19. yüzyıldaki Sanayi Devrimi’nden kalma bir terim olan “geribildirim” sistemin çıktısının sistemin girdisine veya işleyişine etki yapmasını sağlayan süreci anlatır.

Bir termostat aracılığıyla oda sıcaklığının kontrol edilmesi geribildirim süreçlerinin klasik örneğidir. Odadaki sıcaklık belirli bir aralığın dışını çıktığında sıcaklık değişikliğini algılayan termostat ısıtma ve soğutma sistemini çalıştırarak ısıyı hedeflenen düzeye döndürür.

Tüm biyolojik sistemler gibi insan vücudu da geribildirim mekanizmalarıyla doludur. Örneğin hormonların kandaki düzeyleri geri bildirim sinyalleriyle ayarlanır.

Benzer şekilde, enflasyon ve işsizlik oranları gibi göstergeler para politikasını yöneten merkez bankalarına geribildirim sağlar.

Geribildirim döngüleri çalışmazsa sistem işlevini yerine getiremez. Dilimizde yapılan bir işin başarılması için en kritik öğeleri anlatan bir deyim vardır: Püf noktası...

Kazanmanın Tek Yolu

Deneme yanılma iyi bir öğrenme yöntemi belki ama, ne yapalım, koşullar işimizi en az riskle yapmamızı emrediyor...

Elbette çalışanların bilgilerini artırmaya yönelik eğitim programları, seminerler, kurslar düzenleniyor; ancak buralarda yönetimin gerekli gördüğü bilgileri öğreniyoruz. Zaten başka bir şey öğrenmeye vaktimiz de yok.

Ne öğrenmeye vaktimiz var ne öğrendiklerimizi hazmetmeye, ne de durup düşünmeye. Hep hedefimize doğru koşmak, en azından koşar gibi görünmek zorundayız.

Toyota'nın dünyaca ünlü yönetim felsefesinin temellerinden biri sürekli öğrenerek iyileştirme ilkesidir. 2009-2011 yılları arasında Toyota, üretim hataları nedeniyle tüm dünyada 10 milyondan fazla aracı geri çağırmak zorunda kaldığında şirketin yöneticileri dünyanın bir numaralı üreticisi olma hedefinin öğrenme gibi temel önceliklerin önüne geçtiği yorumunu yapmışlardı.

Michael Bar-Eli isimli bir akademisyenle ekibinin yaptıkları bir araştırma var, futbol meraklılarına ilginç gelebilir. Bu araştırma penaltı atışlarında kalecilerinin sağa veya sola atlamak yerine ortada durmaları halinde penaltıyı kurtarma şanslarının en yüksek olduğunu gösteriyor.

Buna rağmen kaleciler hemen her defasında bir yana atlamayı seçiyor, ortada durduklarına çok az rastlanıyor. Çünkü golü yerlerse yerinde durmuş olmanın hem seyircilerin tepkisi hem de kendi psikolojileri açısından maliyeti daha yüksek.

Kurumlarda çalışanların durumu da biraz buna benziyor. Herkesin, her zaman hareket halinde olması bekleniyor...İşte böyle ortamlarda bizler “*öğrenen organizasyonlar*” kurmak hevesindeyiz ...

Öğrenen organizasyonlar kavramı 1990'da Peter M. Senge'nin *Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline)* adlı kitabının yayımlanmasıyla iş dünyasının gündemine girdi ve popüleritesi hızla yükseldi.

Peter Senge'ye göre öğrenen organizasyon, sürekli değişim ve gelişim içinde olan, bu süreci tüm üyelerinin aktif katılımıyla yönlendiren bir kurumdur. Öğrenen organizasyonlarda beş temel disiplin uygulanır:

Bunlardan *birincisine* Peter Senge “*kişisel ustalık*” adını veriyor. Kişisel ustalık, bireylerin sürekli olarak kendini geliştirmesi ve yetkinliklerini artırmasıdır.

***İkinci temel disiplin “zihinsel modeller”* adını taşıyor. Bu disiplin, bireylerin dünya hakkında sahip oldukları varsayımların ve inançların farkında olmalarını ve bunları sorgulamalarını gerektirir.**

Üçüncü disiplin “ortak vizyon”; organizasyonun tüm üyelerinin paylaştığı ve ulaşmayı hedeflediği ortak bir gelecek vizyonu oluşturmayı içerir.

“Takım öğrenmesi dördüncü temel disiplindir; bireylerin bir grup olarak birlikte öğrenmelerini ve bu süreçte birbirlerini desteklemelerini ifade eder.

Nihayet beşinci disiplin tüm bu disiplinleri bir arada tutan **“sistem düşüncesi”**dir. Sistem düşüncesi organizasyonun bir bütün olarak nasıl işlediğinin anlaşılması, organizasyonun parçaları arasındaki ilişkilerin ve aralarındaki etkileşimin bilinmesi anlamına gelir.

Öğrenen organizasyon kurmak için bu beş disiplinin mutlaka bir araya gelmesi gerekiyor, biri eksik olursa öğrenen organizasyondan söz edilemiyor.

Kısaca ben, öğrenen kurumlar olabilmek için dört önemli yanıışımızdan vazgeçmemiz gerektiğini düşünüyorum: Başarılarımızdan ders almıyoruz, başarısızlıklarımızdan ders almıyoruz, öğrendiklerimizi paylaşmıyoruz, öğrenmeye açık insanları seçmeye yeterince özen göstermiyoruz.

“Ders almak” deyince genellikle hatalardan, başarısızlıklardan ders almayı kastederiz. Oysa başarılardan ders almak aynı derecede önemlidir.

Bir şirket, proje veya ürün niçin başarılı olmuştur? Bizim olağanüstü yönetimimiz dışında başka etkenler yok mudur acaba? Rakiplerin hataları, şansa bağlı koşullar başarıımızda rol oynamış mıdır? Tabii bunları ortaya çıkarmak başarıımıza gölge düşürebilir. Başarılı bir sonuç alınca kendi kendimizi kutlayıp hemen işimize dönmek isteriz, bu analizlere pek vakit ayırmayız.

Başarısızlıklardan ders almanın da hoşla gitmeyen tarafları vardır. Uzun analizler yapacağımıza hataların nedenini beklenmedik dış etkenlere bağlayıp yolumuza devam etmek en kolayıdır. Böylece başarısızlıkta rolü olanların hataları ortaya dökülmez, kendimize ve yönetimimize olan güvenimiz sarsılmaz.

Risk almayı özendirmenin, hatalara hoşgörü göstermenin ve hatalardan ders almanın yararına inanırız ama bunun bir sınırı olması gerektiğini de biliriz. Aksi halde hataların hiç önemsenmediği, hata yapanlar ile yapmayanların bir tutulduğu bir ortama giriveririz. O nedenle başarısızlıklara gösterdiğimiz hoşgörü mutlaka başarılı performansa verdiğimiz önem ve ödülllerle dengelenmelidir.

Tüm başarısızlıkların aynı tutulmaması da mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bir başka nokta...

Genelde başarı oranları yüzde 20'leri geçmeyen bilimsel araştırma projelerindeki başarısızlık ile rutin bir üretim sürecinde ihmale dayanan hatalı sonuç elbette eşit görülmez.

Çok Renkli Takım Oyuncuları

2023 YILINDA DÜNYANIN EN BÜYÜK SANAT OLAYLARINDAN BİRİ PARİS'TEKİ Louis Vuitton Vakfı Müzesi'nde açılan Mark Rothko sergisiydi. Sergiyi gezerken Rothko'nun galeri duvarında yazılı olan şu sözleri dikkatimi çekti: *“Resim sanatının etkileme gücünü müziğin ve şiirin düzeyine çıkarmak istediğim için ressam oldum.”*

Nasıl bir iddiadır, nasıl bir idealdir bu? Nasıl bir kendine güvendir? Resim sanatının insanlar üzerindeki etkisini müzik ve şiir düzeyine çıkarmak için resim yapmaya başlıyor ve pek çok eleştirmenin görüşüne göre, hedefine ulaşıyor.

Çok farklı alanlarda büyük işler başarmış insanların sözlerinde böyle yüksek ideallerin ve kendine güvenin ifadesini bulmak mümkün:

Wolfgang Amadeus Mozart: *“Kimsenin övgüsüne veya yergisine aldırmam. Kendi hislerimin peşinden giderim” diyor. Ve müzik tarihinin en muhteşem eserlerini yaratıyor.*

Girişimci Edwin Land: *“Tartışmasız önemli ve neredeyse imkânsız olmayan hiçbir projeye kalkışmayın” diyor ve “neredeyse imkânsızı” gerçekleştirerek fotoğrafçılıkta çığır açan Polaroid'i geliştiriyor.*

Henry Ford: *“Yapabilirim deseniz de yapamam deseniz de hakkı çıkarmanız” diyerek özgüvenin başarı getiren gücünü vurguluyor.*

1970'li yıllarda o zamanki Türk Sevk ve İdare Derneği'nin danışmanlarından Fikret öncü, Eczacıbaşı Holding'in yeniden yapılanma projesinde görevlendirilmiş, kuruluşumuz için dönüm noktası diyebileceğim çalışmalar yapmıştı. Ona kuruluşumuzla ilgili bilgileri sağlamak ve bağlantıları kurmak sorumluluğunu ben üstlendiğim için kendisiyle yakın dost olmuştuk. Bir keresinde kendisine:

“Bakın Fikret Bey, van Gogh sanatına bağlığımı, azimli çalışmasını nasıl anlatıyor” demiştim.

“Arıyorum. Çabalıyorum. Tüm kalbimle içindeyim: Biz kuruluşumuzun her köşesini böyle insanlarla doldurabilsek sizin bu yazdığınız yönetmeliklere, iş tanımlarına hiç gerek kalmaz.”

“Yapabiliyorsanız yapın Bülent Bey” demişti Fikret Bey.

“O zaman bileğinizi hiç kimse bükemez. Ama unutmayın ki van Gogh gibiler başka dünyaların insanları. İdealleri için gece gündüz çalışıyorlar.”

Patrona sormuşlar:

“Niçin koridorun ortasına boydan boya bir çizgi çizdiniz?”

Patron cevap vermiş: “İşe geç gelenlerle işten erken çıkanlar çarpışmasın diye ...”

Bu fıkra benim aklıma şöyle bir soruyu getiriyor: Eğer işinden kaçanlar koridorlarınızda izdiham yaratıyorsa bunu trafiği düzenleyerek çözemeyeceğiniz kesin; peki insanlara daha fazla para vererek çözebilir misiniz?

Özellikle amcam Şakir Eczacı başı, başkanı olduğu Eczacı başı Spor Kulübü'nde takım oyununa verdiği önceliği her fırsatta vurgulardı. O dönemde Eczacı başı Spor Kulübü basketbolda, erkek ve kadın voleybolunda şampiyonlukları kimseye bırakmıyor; yıldız oyuncular transfer ederek değil, kendi yetiştirdiği oyuncularla takım oyununu öne çıkararak bu başarıları elde ediyordu.

Çocukluktan beri duyduğumuz “Bir işi başarmak istiyorsan kendi işini kendin yap” ilkesinin her zaman geçerli olmadığını, iyi yönetildiği zaman takım performansının bireysel performansın her zaman önüne geçtiğini anladık. Ford, 3M gibi şirketlerin takımları kullanarak elde ettikleri olağanüstü sonuçlara tanık olduk. Son dönemlerde çok tartışılan ve geleceğin organizasyon modelleri olarak görülen ağ bazlı sistemlerin, yatay ya da hiyerarşik olmayan yapıların temelleri takım odaklı yönetim yaklaşımlarına dayanıyor.

Takım oyuncusu olmanın yetenek düzeyiyle ilgisi olmadığını biliyoruz. Çok üstün yetenekli insanlar da kişilik özellikleri uygunsa mükemmel takım oyuncusu olabiliyor. Van Gogh'u, Picasso'yu da takıma almamamız için temelde bir neden yok. Önemli olan, yetenek ararken gençlerin profesyonel yetkinlikleri kadar takım oyunu oynama becerilerini de dikkate almak. Üstün performans gösterenlere hakkını vermek ama tüm sistemi yıldızların üzerine kurmamak, takımın başka oyuncularını onlara ezdirmemek.

Londra ve Paris üniversitelerinin takımları Akademisyenler Arası Dünya Futbol Şampiyonası finaline kalmışlar. Maç öncesinde İngiliz takımının teknik direktörü üniversitenin rektörüne gitmiş: “Bizim takım biraz zayıf kalacak” demiş.

“Benim aklıma bir çare geliyor. Eski milli takım kaptanımız David Beckham vardır, onu bizim spor akademisinde hoca yapsak, sonra da takıma alsak. Nazar değmesin, hala canavar gibi, Fransız hocaların takımını tek başına dağıtır.”

“İyi fikir,” demiş rektör, “hemen gereğini yapalım.”

Böylece Beckham takıma girmiş ancak İngiliz takımı fena halde yenilmekten kurtulamamış.

Rektör, teknik direktöre sormuş: “Nasıl oldu da biz yenildik? Profesör Beckham Hoca oynamadı mı?” “Oynamaz olur mu, oynadı”

demiş antrenör. *“Ama karşı takımında da Profesör Mbappe ile Profesör Dembele hocalar vardı.”*

İşte, takım oyununu bırakıp yıldızlarla yola çıkmaya kalkarsak ara sıra böyle şeyler başımıza gelebiliyor.

Büyüyen Kazanıyor

KENDİMİZİ KURTARAMADIĞIMIZ BİR BAĞIMLILIĞIMIZ VAR: BÜYÜME bağımlılığı... Büyüme bağımlısı bir dünyada yaşıyoruz. Alkol veya uyuşturucu madde bağımlıları gibi, büyümenin olmadığı bir ortamda krize giriyoruz. Bu krizin adı, büyüme duraklarsa resesyon, geriye giderse depresyon oluyor.

En soldakinden en sağdakine tüm siyasetçileri birleştiren ortak hedef büyüme. Vaatlerini sıralamaya büyüme hedefleriyle başlıyor, başarı düzeylerini büyüme performanslarıyla ölçüyorlar. Büyüme hedeflerini yakalamak seçim kazandırıyor, birçok durumda büyüme için ancak uzun vadede etkili olacak önemli başka hedefler feda ediliyor.

Son dönemlerdeki en etkilendiğim gezilerden birini Özbekistan'a yaptım. Timur'un kenti Semerkant'ı gezerken rehberimiz, Timur'un tarihte tüm dünyayı fethetmek için yola çıkan üç hükümdardan biri olduğunu, diğerlerinin de Büyük İskender ve Cengiz Han olduğunu söyledi. Ben doğrusu dünyaya hükmetmek isteyenlerin üç kişiyle sınırlı tutulmasını pek inandırıcı bulamadım. Daha yakın zamanlarda sömürgelerinden güç alarak *“üzerinde güneş batmayan imparatorluklar”* kuranlara, üstün ırk oldukları iddiasıyla kendi uluslarına *“yaşama alanı”* açmak için komşularından başlayarak herkesi gömmek isteyenlere rastladık. Çağımızda ise ABD karadaki, denizdeki, havadaki, uzaydaki ve siber uzaydaki üstünlüğünü büyümeyle daha fazla pekiştirerek liderlik konumunu güçlendirmeye çalışıyor.

Gerçekçi olmalıyız: *“Büyüme paradigması”ndan çıkma ihtimalimiz yok. “Büyümenin mutluluk getirmediğini” ne kadar tekrarlırsak tekrarlayalım bu değişmeyecek, çünkü bu paradigmanın kökeninde “Ben büyümezsem o büyür” “Ben silahlanmazsam o silahlanır” kaygıları var. Bu oyunun adı “Kazanan büyüyor” olmalıydı. Biz bunu değiştirdik, “Büyüyen kazanıyor” yaptık, bedelini ödüyoruz.*

Bu oyun ya kaynakların tükendiği noktada herkesin birbirinin boğazına sarılmasıyla kötü bir sona ya da yeni teknolojilerin insanlığa evrenin sonsuz kaynaklarından yararlanma olanaklarını getirmesiyle mutlu bir sona ulaşacak. O zamana kadar rehberimiz *“sürdürülebilirlik”* olmak zorunda.

Şirketimizde yeni bütçe dönemine giriyoruz. Büyüme hedefleriyle işe başlayacağız.

Kırık Kalpler Kulübü

GEÇENLERDE BİR YABANCI KAYNAKTA KURULUŞUMUZLA VE BENİMLE İLGİLİ kısa bir tanıtım yazısına rastladım. Eczacıbaşı'ndan “büyük bir şirketler topluluğu” olarak söz ediliyor.

Türkiye için doğru ...Aynı zamanda “sosyal sorumluluk alanında öncü bir kurum” olduğu belirtiliyor. Kuşkusuz olumlu bir nitelendirme ama çok anlamlı bulmadım. “Sosyal sorumluluk” bende “sosyal sorumluluk bütçeleri!” “Sosyal sorumluluk projeleri” gibi çağrışımlar yapıyor, çok sevdiğim kavramlar değil. Bazen modaya uymak veya beklentileri karşılamak için “dostlar alışverişte görsün” diye yapıldığı izlenimi veren şeyler ...

Benim kimya mühendisliği eğitimi almış olduğum yazılmış. Doğru ... “İş insanı” olduğum da doğru tabii; ben böyle bilinmek ve böyle hatırlanmak istiyorum. “Fotoğrafçı ve yazar ...” “Nerede?” dedim içimden, “*Keşke bu kimlikleri hak ettiğime kendimi inandırabilsem.*”

“Sanat koleksiyoneri ...” Ne düşüneceğimi bilemedim. Yine beni mutlu den bir nitelendirme değil. Her türlü var: Yediğinden, içtiğinden kısıp sanat eseri alanlar, sadece yatırım olarak görenler; gerçekten meraklı olanlar, prestij arayışı içinde olanlar; sanata destek olmaya çalışanlar, sanatla hiç ilgilenmedikleri halde modaya uyanlar...

Nihayet: “Filantropist...” “Bu da nereden çıktı?” dedim kendi kendime. Galiba biraz da yüzüm buruştu. İçimden gelen soğuk tepkinin nedenini anlayabilmek için bu konuda bir deneme yazmam gerektiğini düşündüm.

Filantropi, hayırseverliğin bir biçimi; hayırseverlik ise insan varoluşunun temel niteliklerinden biri olan diğerkâmlığın bir sonucu.

Diğerkâmlık veya altruizm (özgecilik) bireyin herhangi bir çıkar gözetmeden, kimseden ödül beklemeden, hatta bazen de bir bedel ödeyerek diğer bireylerin veya toplumun iyiliği uğruna özveride bulunması olarak tanımlanıyor. Bencilliğin karşıtı olarak kullanılıyor. Bunda kötü bir şey olabilir mi?

Filantropiyi hayırseverlikten ayıran temel özellik amaç odaklı olması. Filantropistler destek verecekleri kurum veya kişileri özenle seçiyor, harcamaların belirledikleri amaçlar için yapılmasına önem veriyorlar. Ancak özellikle büyük filantropistlerin sadece övgü ve hayır duası almadıklarını, yoğun eleştirilere hedef olduklarını da biliyoruz. Gerçek amaçlarının ve motivasyonlarının ne olduğu konusunda sonu gelmeyen tartışmalar yapıyor.

Tanıdığım, filantrop kimliğine çok önem veren bir iş insanı, bu tutkusunun temelinde gençliğinde merak sardığı eski Yunan filozoflarının eserleri olduğunu söylemişti. Merak edip okursanız, Aristoteles'in para kazanmanın doğal olan ve olmayan iki şeklini ayırt ettiğini görüyorsunuz. *Doğal yol*, ihtiyaçların karşılanması için gereken parayı kazanmayı içeriyor. *Doğal olmayan yol* ise para kazanma dürtüsünü sonu olmayan bir hırsa dönüştürüyor, ahlaki değerlerin ve karakterin zayıflamasına neden oluyor.

Aristoteles'e göre para ve zenginlik, daha iyi bir yaşam sürmemize yardımcı olan araçlardır, ancak zengin olmak asla nihai hedef olmamalıdır. Adil bir toplum ise zenginliğin adil dağılımına bağlıdır.

Bütün filantropistlerin Yunan filozoflarından etkilenerek veya Büyük İskender gibi, "*Kefenin cebi yoktur*" diye düşünerek bu yola çıktıklarını düşünmek gerçekçi olmaz. Önümüzdeki örneklerle bakınca filantropistlere yöneltilen bazı eleştirilerin hiç de haksız olmadığını görüyoruz.

Bir yoruma göre filantropi halkla ilişkiler çalışmasından başka bir şey değildir. Filantropistler gerçekleştirdikleri projelerle, sivil toplum kuruluşlarına verdikleri desteklerle kendileri ve kuruluşları için olumlu kamuoyu oluşturmak amacındadır. Filantropi aslında itibar yönetiminin bir aracıdır, en azından bu amaçla sık sık kullanılır. Şirketlerin toplumdaki imajlarını iyileştirmek ve marka itibarını güçlendirmek amacıyla çeşitli etkinliklere veya sosyal projelere sponsor olmaları bu tür örneklerdir.

Ancak bu tür katkılar, şirketlerin neden oldukları olumsuz etkileri; toplumsal ve çevresel zararları örtbas etmek amacını taşırsa, kamuoyunu yanıltma suçlamaları ortaya çıkar. Son zamanlarda yaygınlaşan "yeşil aklama" (*greenwashing*) terimi olduğundan daha çevreci görünmek veya kamuoyunun dikkatini çevreye verdiği zararlardan uzaklaştırmak için yapılan halkla ilişkiler çalışmalarını ifade ediyor. Örneğin Britanya kökenli, çokuluslu enerji şirketi BP'nin çevre projelerine önemli miktarlarda bağış yaparak kendi itibarını temizlemeyi ve petrol endüstrisini aklamayı amaçladığı sık sık dile getiriliyor.

Eleştirilerdeki sertlik dozunu artırarak ilerlersek, filantropistlerin yaptıkları toplumsal katkılarla aslında destek verdikleri kişilere ve kurumlara değil, kendilerine yarar sağlamak amacını taşıdıkları iddiaları üzerinde düşünmemiz gerekir.

Bu yarar, olumlu imaj yaratmak amacını da aşar; pazarları korumak veya yeni pazarlar yaratmak, yeni müşteriler kazanmak, kamunun regülasyonunu engellemek gibi amaçlara hizmet edebilir.

Bu tür suçlamalara hedef olan dev kuruluşlardan biri, dünyanın en büyük aile şirketleri arasında bulunan ve enerji alanında faaliyet gösteren ABD kökenli Koch Industries şirkettir. Koch Ailesi'nin açıkça veya gizlice finanse ettikleri projelerle fosil yakıt kullanımını destekledikleri ve iklim değişikliğini reddeden bir tutum sergiledikleri biliniyor.

Bazı büyük filantropistlerin amaçları gerçekten insanı hayretler içinde bırakıyor... Dünyadaki hastalıkları yok etmek; yoksulluğa son vermek; iklim değişikliği ile mücadele etmek... Hepsi büyük filantropistlerin amaçları arasında bulunuyor. Böyle projelere kalkışmak için ellerinde kaynaklar da mevcut.

İdealizmlerinden ve toplumsal sorunlara çözüm üretmeyi hedeflediklerinden kuşku duymayalım ama bu insanların filantropik projelerini kendi konumlarını güçlendirmek için kullanmayacaklarının nasıl bir garantisi olabilir? Ya kendileri de düzeltmeye kalktıkları sorunların bir parçası iseler?

Fakat anlıyorum ki benim “filantropist” sözcüğüne tepkimin nedeni bu eleştirilerin hiçbirisi değil. Bir fark yaratmak için ne yaparsanız yapın mutlaka eleştiriler olacaktır. Ben bir sponsorluk veya filantropi projesi için kaynak sağlayanın asıl amacının sorgulandığını duyduğum zaman düşünürüm, “Olmasaydı daha mı iyi olurdu?” Proje topluma net bir fayda getiriyorsa eleştiriye yersiz bulurum.

Filantropi denince akla dünyanın en zengin iş insanları geliyor; ilk üç sırayı Bili Gates, Warren Buffett ve George Soros alıyor.

Bazı yazarlara göre bu “filantrokapitalistler” dünya sorunlarını çözmek için ellerindeki büyük gücü kullanabilir. Siyasetçiler gibi birkaç yılda bir seçime girmezler, CEO'lar gibi üçer aylık devre bilançolarının derdine düşmezler, sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri gibi mali destek arayışıyla vakitlerini geçirmezler. Uzun vadeli düşünebilir, hükümetler için riskli görülen projelere girişebilir, gerektiğinde kısa sürede büyük kaynakları seferber edebilirler.

2023 Temmuz ayının dünyada kaydedilen en sıcak ay olduğu ve muhtemelen 120.000 yılın sıcaklık rekorunun kırıldığı, yeni rekorların beklendiği açıklandı.

Yine Temmuz 2023'te yayınlanan “BM Dünyada Gıda Güvenliği ve Beslenmenin Son Durumu Raporu”na göre son araştırmalar, dünyada açlıkla karşı karşıya olan insanların sayısının 2019 yılına göre 122 milyon kişi daha artarak yaklaşık 735 milyona ulaştığını gösteriyor.

Evet, dünyayı değiştiriyoruz ama nasıl? Nereye geldiğimiz ve nereye doğru gittiğimiz açıkça meydanda. Fazla vaktimiz de kalmadı.

Filantropi artık “Ben çözerim” diyen büyük filantropistlerin isimleri ve yaklaşımlarıyla özdeşleşmiş durumda. Bu “Filantropistler Kulübü”nün çok küçük de olsa bir üyesi olarak görülmekten duyduğum rahatsızlık galiba buradan kaynaklanıyor. Bizim kulübün öncüleri ve sözcüleri onlar ama ben onların temel felsefesini paylaşmıyorum. Korkarım vaat edilenler gerçekleşmeyince Filantropistler Kulübü ileride “Kırık Kalpler Kulübü”ne dönüşecek.

Ben değişim ümidini aklı başında kamu yöneticilerinin yapacakları reformlarda, yurttaşların demokratik katılımında, hukuk devletinin kanatları altında serbest rekabetin gücünden yararlanan sistemlerde, devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının birlikte geliştireceği inovasyonu hızlandıran uygulamalarda, uluslararası işbirliğinde görüyorum.

Etik, şeffaf ve toplumun genel çıkarlarını gözeterek yürütülen filantropik projelerin çok büyük faydalar sağladığından hiç kuşkusuz yok.

Şu bizim kulübü feshetsek; her iş insanı kendi olanakları çerçevesinde filantropist olsa; filantropistlik iş insanı olmanın doğal bir parçası sayılsa; kimsenin “filantropist” olduğunu ayrıca belirtmesine gerek kalmasa ne kadar iyi olur...

Ulusların Zenginliği

Kurumların büyük teorisyeni sosyolog Max Weber, bürokrasinin potansiyel risklerine de işaret etmişti. Aşırı bürokratik kurumlar, Weber'e göre, “demir kafes” haline gelebiliyor ve insanların yaratıcılıklarını ve özgürlüklerini sınırlayabiliyor. Bunun sonucunda esneklikten yoksun, yenilikçi, fakirlere ve değişime direnen organizasyonlar ortaya çıkıyor.

Bütün bunlar kurumlaşmanın zararlı veya sakıncalı olduğu anlamına gelmiyor. Kurumların gerektiğinde değişebilecek, bireysel özgürlükleri ve yaratıcılığı destekleyecek biçimde yapılanmasının önemine işaret ediyor.

Son yıllarda kurumlaşma, tercih konusu olmaktan çıkıyor, bir zorunluluğa dönüşüyor. Kurumlaşma sadece ileriye yönelik bir koruyucu önlem değil artık; günümüzde ekonominin etkin ve toplumca kabul gören oyuncularından biri olmak için bir önkoşul.

Adam Smith'den bugünlere gelinceye kadar “Ulusların Zenginliği” değişik anlamlar kazandı. Günümüzde artık toplumların en büyük zenginliğini doğal kaynaklar, fabrikalar, makineler değil, eğitilmiş insanlar ve kurumlar oluşturuyor. Elbette bu kapsamda özel kurumlara ek olarak kamu kurumları ve sivil toplum kurumları da bulunuyor. Bu iki alanda da kurumlaşma sürecinin önüne ülkelerin toplumsal, siyasi ve ekonomik yapısına göre engeller çıkabiliyor.

Özgürlüğün Geleceği (The Future of Freedom) adlı kitabında siyaset yorumcusu ve yazar Fareed Zakaria, bağımsızlığını korunması gereken kurumlara müdahale etmemeleri için siyasetçilere Homeros'un kahramanı Odysseus'u örnek almalarını öneriyor:

Mitolojideki hikâyeye göre gemiciler Sicilya'nın Messina Boğazı'na yakın bir adada oturan, “siren” adı verilen deniz tanrıçalarının söylediği şarkıların büyüüne kapılır, yön algıları bozulur ve tekneleri kayalara çarparak parçalanır. Odysseus ise bundan korunmak için gemicilerinin kulaklarını balmumu ile kapatır, kendisini geminin direğine bağlatır ve gemicilere kendisini ne olursa olsun çözmemelerini emreder. Sirenlerin şarkıları duyulunca kendisini çözmeleri için yalvarır fakat gemiciler bağları daha da sıkılaştırır ve gemi parçalanmadan yoluna devam eder.

İktisatçı Daran Acemoğlu ile James A. Robinson'ın birlikte yazdığı *Ulusların Düşüşü (Why Nations Fail)* başlıklı kitap ülkelerin, bu orada tabii Türkiye'mizin, gelişme sorunları üzerinde kafa yoranlar için vazgeçilmez bir kaynaktır. Kitabın 13. bölümü “Günümüzde Ülkeler Niçin Başarısız Oluyor?” (Why Nations Fail Today) başlığını taşıyor. Kitabın başındaki tabloda bu bölümün özeti üç kelimeyle veriliyor: Kurumlar, kurumlar, kurumlar ...

TÜSİAD'a göre gelişmiş ülkelerde kalkınmanın olmazsa olmaz üç temel unsurunu oluşturuyor:

1. *İnsani gelişme ve yetkinleşme*
2. *Bilim, teknoloji ve inovasyon*
3. *Siyasi, ekonomik, toplumsal kurumlar ve kurallar*

Kum Tanesinde Bir Dünya Görebilmek

Maestro söz konusu müzikal eserin nasıl icra edileceğine dair net bir vizyona sahiptir. Orkestradaki çeşitli enstrüman gruplarını bir bütün olarak uyum içinde çalıştırmanın ve ortak bir hedefe ulaştırmanın sorumluluğunu taşır. Her müzisyenin yeteneğini bilir ve onları en iyi şekilde kullanmaya gayret eder. Tutkusu ve enerjisiyle müzisyenleri en iyi performanslarını sergilemeye özendirir. Bütün bunlar bir liderden beklediğimiz işlevlerdir.

Bu nedenle orkestra şefliğinin liderliğin psikolojisini anlamak için zengin bir metafor sunduğu düşünülür.

Ünlü yönetim bilimci ve yazar Peter Drucker daha da ileri giderek, 1980'lerde yazdığı bir makalede senfoni orkestralarının geleceğin şirket organizasyonlarına örnek olması gerektiğini öne sürmüştü. Drucker'a göre senfoni orkestraları, bilginin dağıtık bir şekilde alt kademelerde toplandığı organizasyonların mükemmel örnekleridir. Organizasyonun her üyesi kendi işini herkesten iyi bilir. Şefin veya baş yöneticinin görevi uyumu sağlamak ve üyeleri ortak bir amaca yöneltmektir; yönettiği uzmanlara kendi konuları hakkında öğreteceği bir şey yoktur. Organizasyonun her üyesi doğrudan şefe veya baş yöneticiye karşı sorumludur; direktörler, müdürler, müdür yardımcıları gibi ara kademeler ortadan kalkmıştır.

Drucker'ın makalesinin yayımlanmasından bu yana geçen 35 yılı aşkın süreye rağmen organizasyonlarımızın mimarisinde onun öngörülerini doğrultusunda bir değişim gerçekleşmedi. Çok katmanlı ara yönetim kademeleriyle piramide benzeyen hiyerarşik organizasyonlarımızın yapısını genellikle koruduk. Ancak bu durum önümüzdeki dönemlerde de değişim olmayacağı anlamına gelmiyor.

Modern yönetim anlayışı bizi, liderin tek başına karar aldığı ve ekip üyeleri üzerinde yüksek düzeyde kontrol ve otorite sahibi olduğu yaklaşımlardan giderek uzaklaştırıyor.

Orkestra şefliği ise genellikle otokratik liderlik modeline daha yakın görülür. Maestro, repertuarın seçiminden eserin nasıl yorumlanacağına, temponun belirlenmesine kadar birçok önemli kararı tek başına alır. Müzisyenler genellikle şefin talimatlarına uygun olarak çalar. Yüksek düzeyde müzikal duyarlılık gerektiren disiplinli bir çalışma ortamında şef uyulmasını beklediği standartları belirler ve orkestrayı yönlendirir. Böyle bir ortam şirketlerimizin yönetiminde geride bırakmaya çalıştığımız komuta-kontrol sistemleriyle daha çok bağdaşır.

Otokratik liderlik gösteren orkestra şefleri arasında müzik tarihine damga vurmuş çok önemli maestrolar vardır. Mükemmeliyetçiliği ve müziğe olan tutkusuyla tanınan efsanevi şef Arturo Toscanini, tüm çalışmalarda ve performanslarda çok sıkı disiplin uygulamasıyla ünlüydü. Berlin Filarmoni Orkestrası'nın uzun süre şefliğini yapmış olan Herbert von Karajan yüksek standartları ve teknik mükemmellik konusundaki ısrarıyla tanınırdı. Cleveland Orkestrası'nı dünyanın önde gelen orkestralarından biri haline getiren George Szell'in de hata kabul etmeyen disiplini müzik dünyasında herkesçe bilinirdi.

Otokratik yöntemleriyle tanınan, ünlü maestrolara daha pek çok örnek verilebilir. “Her diktatörün gönlünde orkestra şefi olmak yatar” sözü boşuna çıkmamıştır.

Gustavo Dudamel'in katılımcı ve işbirliğinden yana bir lider izlenimi veren davranışlarını bu açıdan çok ilginç bulmuştum. Çünkü inceleyince gördüğümüz gibi otokratik şefler 20. yüzyılın başındaki maestrolar arasında çoğunluğu oluşturuyor, bugün ise katılımcı liderlik örnekleri veren başarılı orkestra şeflerinin sayısı giderek artıyor. Kadın şeflerin verdiği mücadelenin de ataerkil otorite anlayışından uzaklaşmaya katkıda bulunduğunu gözlemliyoruz.

Geçen yüzyılın ikinci yarısındaki en başarılı maestrolardan Leonard Bernstein katılımcı liderliğin iyi bir örneğidir. Bernstein özellikle genç müzisyenlerle çalışırken gösterdiği işbirliğine dayalı yaklaşımıyla tanınıyordu. Berlin Filarmoni Orkestrası ve Milano La Scala Operası gibi prestijli kurumların müzik direktörlüğünü yapmış olan Claudio Abbado, orkestra içinde demokratik bir çalışma ortamı oluşturmak için çaba göstermiş ve müzisyenlerin görüşlerine büyük değer vermişti.

Leonard Bernstein şöyle demişti: “İki şeyi seviyorum: Müzik ve insanlar. Hangisini daha çok sevdiğimi bilmiyorum. Müzik yapıyorum çünkü insanları seviyorum ve onlarla çalışmayı seviyorum.”

Ayrıca müzik dünya çapında farklı kültürleri keşfetmenin en güzel araçlarından biri... Çeşitli müzik türleriyle ilgilenmek, kültürel açıdan daha bilinçli ve duyarlı bireyler yaratıyor.

Müzik ve dans niçin tüm insanları birleştiren tutkular olarak ortaya çıkıyor; niçin kendine özgü müzik ve danslar yaratmayan, müzik dinlemeyen ve dans etmeyen insan toplulukları dünyanın hiçbir köşesinde yok, üzerinde düşünmeye değer değil mi?

Bütün bunları müzik eğitimi yetersiz kalmış bir müzik tutkunu olarak yazıyorum. Çalışırken, otururken, yürürken, otomobilde giderken müzik dinlerim; müzik olmazsa bir rahatsızlık duyarım. Farklı müzik türlerini tanımaya çalışırım ama zamanında yeterli müzik eğitimi almamış olmanın eksikliğini hep hissedirim. Müzik uzmanı olmanıza gerek yok ama müzikten ne kadar anlarsanız müziğin size sunacağı uçsuz bucaksız güzelliklerden o kadar pay alırsınız, iç dünyanız o kadar zenginleşir.

Ünlü keman virtüözü Yehudi Menuhin'in, Curtis W. Davis'le birlikte yazdığı *The Music of Man* [İnsanın Müziği] isimli kitap için kaleme aldığı önsöz, İngiliz romantik şair William Blake'in “Masumiyet Kehanetleri” (Auguries of Innocence) şiirinin ilk dördüğüyle biter:

*Bir dünya görmek tek bir kum tanesinde
Ve bir kır çiçeğinde cenneti*

*Sonsuzluğu tutmak avucunun içinde
Ve tek bir saatte ebediyeti*

“Bir müzik kitabında bu dizelerin ne işi var?” demeyin. Bir kum tanesinde bir dünya, bir kır çiçeğinde bir cennet görmek; sonsuzluğu avucunuzda tutmak ve bir saatin içinde ebediyeti yaşamak istiyorsanız müzik size yol gösterecektir.

Bin Resme Bedel

Bazen de bir fotoğraf dünyayı değiştirir. Çok bilinen, fotoğrafın gücünü gösteren bazı örnekleri hatırlayınca, tek bir fotoğrafın insanların olaylara bakışını nasıl etkileyebildiğini anlarız:

Steve McCurry'nin 1984 tarihli “Şerbet Güla'nın Gözleri” adlı fotoğrafı... Bir Afgan kızının Pakistan'daki bir mülteci kampında çekilen portresi Afganistan'daki savaşın ve mülteci krizinin simgesi olmuştu.

“Bir Gökdelenin Tepesinde Öğlen Yemeği ...” Büyük olasılıkla Charles C. Ebbets'in 1932'de çektiği bu fotoğraf, New York'taki bir gökdelen inşaatı sırasında, işçilerin tepedeki yüksek bir kirişin üzerinde öğle molasında yemek yedikleri anı gösteriyordu. Bu görüntü, Amerikan rüyasının ve ekonomik büyümenin simgesi haline gelmişti.

“Düşen Adam ...” Richard Drew'un 11 Eylül 2001 terör saldırıları sırasında çektiği ve Dünya Ticaret Merkezi'ndeki kulelerden birinden aşağı düşen bir adamı gösteren bu fotoğraf, o gün yaşanan trajedinin tarifsiz boyutlarını gözler önüne sermişti.

Nick Ut'un 1972 tarihli “Napalm Kızı...” Vietnam Savaşı sırasında çekilen fotoğrafta, napalm bombası saldırısından kaçarken ağlayan çıplak bir kız çocuğu ve başka çocuklar görölüyordu. Fotoğraf savaşın masum sivillere olan etkisini dünya çapında hissettirmiş ve savaş karşıtı hareketi güçlendirmişti.

Fotoğraf dünyasında çok tanınmış ve internette kolaylıkla erişilebilecek örneklerle küçük bir tura çıkalım:

Yousuf Karsh'ın “Churchill Portresi ...” İkinci Dünya Savaşı'nın ortalarında çekilmiş, 20. yüzyılın en ikonik fotoğraflarından biri... Açık, net, yalın... Churchill'in yüz ifadesiyle yarışacak hiçbir öge fotoğrafta yoktur. Churchill'in kararlı ve meydan okuyan bakışı “Bu adamın savaşı kaybetmesi mümkün müdür?” diye düşündürür.

Alfred Eisenstaedt'in “Zafer Günü Öpücüğü” fotoğrafı... İkinci Dünya Savaşı'nın bitişinin getirdiği mutluluğu ve zaferin coşkusunu kusursuz bir görsel dengeyle anlatan ölümsüz bir imge...

Fotoğraf doğal bir anı sergilerken çiftin figürü çevredeki kalabalığın arasında görsel bir odak noktasında yer alır.

Dorothea Lange'in "Göçmen Anne" Nipomo, California (1936) fotoğrafı...Lange'in bu büyüleyici fotoğrafı, 1929 Büyük Krizi'nin etkilediği milyonlarca insanın yaşadığı zorluğu ve mücadeleyi temsil eder; fotoğrafın tek bir kareyle büyük bir hikâyeyi anlatabilme gücünü mükemmel biçimde gösterir.

Neil Leifer'in "Muhammad Ali vs. Sonny Liston" St. Dominic's Arena, Lewiston, Maine başlıklı fotoğrafı... 1965'te çekilen bu fotoğrafta spor tarihinin en unutulmaz anlarından biri görülür. Muhammed Ali'nin zafer anındaki kendine güven ve üstünlük ifadesiyle mağlup Sonny Liston'ın yerde yatışı arasındaki zıtlık izleyicilerde güçlü duygusal tepkiler uyandırır.

Büyük fotoğrafçı Ansel Adams şöyle diyor: "İyi fotoğrafın kuralları yoktur. İyi fotoğraf vardır."

Şüphesiz doğrudur. Ama hikâye anlatan kareler bazı ortak nitelikler taşır: Yalınlık, özgünlük, ilginçlik, duygu ve anlam yüklü olmak, bazen şaşırtıcı olmak bazen de mizah içermek... Elbette iyi bir teknikle çekilmiş olması da bu karelerin değerini artırır. Bunlar "bin kelimeye bedel" dediğimiz fotoğraflardır.

Biz de anlatacağımız hikâyelerin "bin resme bedel" olması için çalışmalıyız.

Bir iş insanının hikâye anlatarak etki yaratmasının olağanüstü bir örneğini arayanlar Steve Jobs'ın 2005 yılında Stanford Üniversitesi'nde yaptığı mezuniyet konuşmasını izleyebilir.

Güzel hikâyeler anlatmak etkili iletişimin birinci koşuludur. Diğer özellikler, örneğin dili iyi kullanmak, insanların gözünün içine bakarak anlatmak, ses tonunu ayarlamak, elleri, kolları kullanmak vb. çok arkadan gelir.

Fotoğrafçılık iyi hikâye anlatmanın hem bir aracı hem de öğreticisidir.

Düz Dünyacılarla Yapay Zekalı Robotlar Arasında

Herkes bilim insanı olmak zorunda değil, genç bir insan hayata hazırlanmak için herhangi bir konuda eğitim görmeyi seçebilir. Ama herkes bilimsel olanla olmayanı ayırt edebilmek zorunda; aksi halde yaşamı boyunca çok büyük tuzaklara düşebilir. Siz kuantum teorisini biliyorsunuz ama bu teorinin diğerlerinden niçin üstün olduğunu bilmiyorsunuz. Bilim doğrulara nasıl ulaşır, bilim nasıl ilerler, teoriler nasıl kanıtlanır, pek fikriniz yok. Bu bizim eksikimiz, bu eğitimi size vermedik. Ama bu eksikliğinizi gidermenizi önemle öneririm.

Doktor, profesör gibi unvanlar taşıyan ama bilimi tarih ezberler gibi öğrenmiş, bilimsel metodolojiyle ve bilim felsefesiyle ilgilenmemiş, eğitimi eksik kalmış sözde bilim insanlarından olmayın. Onlardan bilim de beklenmez, ben böylelerine hiç güvenmem.

Hocamız sözlerini bir hikâyeye tamamladı:

Bir grup akademisyen tatilden dönerken uçağa bindiklerinde pilot anons yapmış: “Değerli hocalarımız size bir sürprizimiz var. Bu uçak baştan sona sizin öğrencileriniz tarafından tasarlandı ve üretildi!”

Bunu duyan hocaların hepsi koltuklarından fırlayıp çıkış kapısına hücum etmiş. Ancak yaşlıca bir hocaların sakince koltuğunda oturduğunu görenler kendisine sormuş:

**“Hocam siz kendinizi bu uçakta güvende hissediyor musunuz?”
“Tabii, çok güvende hissediyorum” demiş yaşlı hoca. “Çünkü bu uçağın yerinden kımıldamayacağından eminim.”**

Imperial College'daki hocamızın sözleri hayatımda aldığım en değerli derslerden biridir. Aradan elli yıldan fazla bir süre geçtikten sonra bu sözlerle ekleyecek hiçbir şey bulamadığım gibi, bugün karşılaştıklarımız benim şu inancımı daha da güçlendiriyor: Bilimi anlamak, bilimi bilmekten çok daha önemlidir.

Ünlü fizikçi Niels Bohr'a atfedilen bir hikâyeye vardır. Evinin kapısının üzerinde bir at nalının asılı olduğunu görenler Bohr'a sormuş: “Siz büyük bir bilim insanısınız, nasıl oluyor da at nalının uğur getirdiğine inanabiliyorsunuz?”

Bohr: “Buna inanmıyorum ama duydum ki at nalı inanmayanlara da uğur getiriyormuş.”

Bohr'un şakası bilimsel gerçekleri bilmekle bilimsel düşünce biçimini benimsemek arasındaki farkı çok güzel anlatıyor.

Bilimsel olanla olmayanı ayırt etmeye kafa yormazsanız bin bir türlü sahtekâra av olursunuz. Size gaipten haber verenler, geleceğinizi okuyanlar, sağlık sorunlarınıza bilim dışı çareler vaat edenler, akla hayale sığmayan parasal kazançlar sağlayacaklarından söz edenler sizi hem soyar hem de eğlenir.

Yazar Nassim Nicholas Taleb, “son beş yıl içinde en az iki kere fizikle tamamen ilgisiz bir sohbette kuantum mekaniğinden söz eden” kişi için “entelektüel ama aptal” terimini kullanıyor. Ben bu kategoriye girmektense düz aptal olmayı tercih ederim doğrusu ...

Yazar Thomas L. Friedman küreselleşmenin gelişmesini anlattığı *Lexus ve Zeytin Ağacı (The Lexus and the Olive Tree)* adlı kitabında bir dostunun şu sözlerini aktarır: “Biliyor musun Tom, bir insana kendini evsiz hissettirmenin iki yolu var- birincisi evini yıkmak, ikincisi de evini dünyadaki herkesin evine benzetmek.”

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan tekdüzeleşmenin bugünden öngöremeyeceğimiz maliyetleri olacaktır. Küreselleşme karşıtlarının ısrarla vurguladığı kültürel erozyon çeşitli biçimlerde karşımıza çıkacaktır.

Bir fizik kuramına göre tüm evrende ısı farklılıkları ortadan kalkınca evren bir noktada enerjinin tamamen dağıldığı ve daha fazla enerji transferinin yapılamayacağı bir duruma ulaşacak, evrenin “ısı ölümü” gerçekleşecektir. Termodinamiğin ikinci yasasına göre uzun dönemde evrenin ısı ölümü kaçınılmazdır.

Farklılıklar ortadan kalkınca yaşam son buluyor. Bu gerçek, doğadaki yaşam için de yerel kültürler için de böyle... Umarım küreselleşirken evsiz yurtsuz kalmayız.

SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*-**güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler**) Analiziyle Evlenenler

İRLANDALI CHARLES HANDY DÜNYADAKİ ÜNLÜ “GURULAR” ARASINDA Amerikalı olmayan nadir kişilerden biri... Şöyle diyor: *“Toplum için çok büyük öneme sahip olmasına rağmen ne eğitimin ne de yeterliliğin aranmadığı üç iş vardır: Yöneticilik, politikacılık ve ebeveynlik.”*

Tartışmalı bir konu... Politikayı ve ebeveynliği bir kenara bırakalım, biz yine iş dünyasının dışına çıkmayalım. Herkes mesleği ve eğitimi ne olursa olsun girişimci veya yönetici olabiliyor, orası doğru. Yönetici ararken mutlaka bir işletme diplomasının istenmediği de yanlış değil ama biz bazı yeterlilik kanıtları üzerinde önemle duruyoruz: Uygun bir eğitim düzeyi, bazen en önemli ölçüde deneyim, kişilik özellikleri gibi...

Akademik kariyer yapmak isteyenler için bir gereklilik olan doktora dışında, yöneticilik eğitiminin en yüksek derecesi günümüzde MBA (*Master Business Administration* -İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı) diplomasıdır. MBA programları genellikle finans, pazarlama, örgütsel davranış, operasyonlar ve strateji gibi çeşitli işletme disiplinlerini kapsıyor, katılanlara iş hayatıyla ilgili teorik bilgi ve pratik beceriler kazandırmayı amaçlıyor.

Büyüyen şirketlerin karmaşıklaşan yönetim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla tasarlanan MBA programları 1908 yılında Harvard Üniversitesi İşletme Okulu tarafından başlatıldı, başka üniversitelerin de benzer programlar geliştirmesiyle geçen yüzyıl boyunca dünya genelinde popüler hale geldi. Ancak bu programların yararı konusunda sürdürülen tartışmalar hiç bitmedi.

MBA eğitim sürecinin analitik yöntemlere fazla ağırlık vererek pratik yaklaşımları geri plana ittiğini; yaratıcılığı olmayan, aşırı kendini beğenmiş insanlar yetiştirdiğini ima eden fıkralar ve şakalar bu eleştiriler hakkında ipuçları verir:

- MBA'liler niçin poker oynamaz? İş planı olmadan risk alamazlar da ondan ...

- Bir partideki insanlar arasında MBA'lileri nasıl ayırt edersin? Merak etme, onlar kendileri söyler.

- Bir MBA'li evlenme teklifi yapmadan önce ne yapar? SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats- güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizi yapar.

Dikkat: Bu Yazıda Kedi Var!

Kedi alerjisi olanları bir yana bırakırsak, bu nefretin temelinde çoğunlukla kedi fobisi yatar. Kedi fobisi, kedi sevmemekten veya kedilerden korkmaktan farklı bir şeydir. Örümcek fobisi, yılan fobisi gibi genlerimize yerleşmiştir, kolayca sökülüp atılamaz. Kediciklerin büyük, yırtıcı hayvanlarla akraba olmak gibi bir handikabı vardır. Binlerce yıl öncesinde içimize yerleşen bu fobi yırtıcı hayvanlardan korunmakta faydalı olmuşsa da bugün bir kısmımızı kedilerin dostluğundan mahrum bırakarak bize zarar veriyor.

Bu önemli handikaba rağmen kedilerin safları sağlam görünüyor. İnternet trafiğinin büyük bir kısmını [hatta bir araştırmaya göre en büyük kısmını) kedilerle ilgili içeriklerin oluşturduğu söyleniyor. Pek çok kentin veya semtin kedileriyle övündüğünü, onları simgeleştirdiğini görürsünüz.

Dünyada kedileriyle ünlü kentlerden biri de İstanbul'umuzdur. İstanbul'u tanıtmaya amacıyla hazırladığımız belgesellerde, filmlerle zarif Şehir Hatları vapurlarımızın ve martılarımızın yanında kedilerimize de sıklıkla yer veririz. Şehrimizin her köşesinde kedilere, onları besleyenlere ve koruyanlara rastlanır; pek çok semtimiz kedilerini farklı ve üstün görür. Hatta ünlü kedilerinin anısına heykel diker! Bir keresinde sosyal medyada Büyükkada'nın kedilerini öveceğim tutmuştu, başka semtlerin kediseverlerinden işitmediğim laf kalmamıştı.

Kedileri çok seven iş insanları arasında ünlü yatırımcı Warren Buffett, Amazonun kurucusu Jeff Bezos, Microsoft'un kurucularından Paul Ailen, moda tasarımcısı Kari Lagerfeld var.

Eski Mısır'da dünyaya gelseydik; kedilere tapınılan, kedilerin dokunulmaz olduğu hatta kutsal görüldüğü bir toplumda yaşıyor olacaktık. Zaten kedilerin bu dönemleri hiç unutmamış oldukları anlaşılıyor!

Kedi alerjiniz ya da fobiniz yoksa, eve geldiğinizde terliklerinizi getirmesini de beklemiyorsanız, kedileri sevmemeniz neredeyse imkânsızdır. Kediler kendilerini sevdirmek için taklalar atmazlar ama sevdikleri insana sokulurlar. Kedilerin nankör olduğu ise her yaptıklarına bir karşılık arayan insanların uydurduğu bir iftiradır. Kedi, kedi huyludur; onu böyle kabul ederseniz davranışlarında bir olumsuzluk görmezsiniz.

Kediler son derece temizdir, hiçbir yeri kirletmez. Hepimiz kedileri örnek alsaydık, çevre kirliliği diye bir sorunumuz olmazdı.

Dünyadaki evcil kedilerin sayısı hakkında 220 milyondan 375 milyona kadar değişen tahminler veriliyor. Kesin olan bir şey varsa o da bu rakamın hızla artmakta olduğu. Üstelik bazı ülkelerde sahipsiz sokak kedilerinin sayısının ev kedilerinden kat kat fazla olduğu biliniyor.

Bu yazının iş insanlarını ilgilendirdiğini umduğum konularda yazılmış denemeler arasında ne işi var? Demeyin öyle, biraz düşünersek biz iş insanlarının kedilerden örnek alacağımız o kadar çok şey var ki...

Kedi çevikliğin bir numaralı simgesi; iş yaşamında çeviklik günün en gözde kavramlarından biri değil mi? İş yaşamında başarının diğer “olmazsa olmazlarını” düşünelim: Merak, azim, odaklanma ... Kedinin merakı dillere destandır. Çevresini durmadan inceler; her şeyi koklar; nerede açık bir kapı, dolap, çekmece görse içine dalar. Kedi sahibi olanlar iyi bilir; kedi bir şeyi aklına koydu mu onu yolundan döndürmenin imkânı neredeyse yoktur. Avına gözünü diken ve saldırı pozisyonuna geçen kedi ise “odaklanmanın” ete kemiğe bürünmüş resmidir.

Son bilimsel araştırmalar bazı hayvanların, bu arada kedilerin, sandığımızdan çok daha akıllı ve bilinç sahibi olduğunu kanıtlıyor. Bilmediğimiz daha neler var, bizi neler bekliyor? Bu hızlı çoğalma ve yayılma sürecinin sonu nereye varacak?

Robotların İnsanlıkla İmtihanı

Uzmanlar yapay zekânın risklerini genellikle üç başlık altında ele alıyor:

- Yapay zekâ insanlardan daha zeki bilgisayarların ve rotların gelişmesine yol açarak insanların dünya hâkimiyetine son verebilir mi?

- Yapay zekâ kötü niyetli siyasetçilerin ya da iş insanlarının eline toplumu kontrol amacıyla kullanılabilecek yeni olanaklar vererek insanların özgürlüklerini kaybetmesine neden olabilir mi?

- Tüm uzmanlık alanlarında insanlara kıyasla daha üstün yazılımlar üretilirse insanlara yapacak hiçbir iş kalmayabilir mi?

Umalım ki yapay zekânın gelişmesi başarıyla denetim altına alınabilsin, yapay zekânın özgürlükleri koruyan uygulamaları özgürlükleri kısıtlayanlara üstün gelsin, yapay zekânın açacağı yeni iş olanakları yok edeceklerinden daha fazla olsun.

Yine umalım ki, bir yazarın deyişiyle. *“Yapay zekânın sadece sekiz milyardere değil, sekiz milyar insana yarar getirmesinin”* çareleri bulunsun. Ama bugün için iş insanlarını ve yöneticileri bekleyen en acil sorun şu: Yapay zekâ şirketimizi işsiz bırakır mı? Bırakmaması için ne yapalım?

Yapay zekâdan yararlanma konusunda yavaş kalırsak yapay zekâ şirketimizi işsiz bırakacaktır. Bundan hiç kimsenin şüphesi olmamalı. Daha doğrusu, yapay zekâ değil, yapay zekâyı bizden daha iyi kullananlar şirketinizi piyasadan silecek ... O nedenle acilen önemli kararlar almak zorundayız: Her konuda yenilikler getiren, verimliliği artıran, şimdiye kadar hayal dahi dilemeyenleri gerçekleştiren yapay zekâyı hangi alanlarda, nasıl kullanacağız? Uygulama alanları sonsuz; nereden başlayalım?

Yapay zekâdan yararlanma biçimimiz şimdiye kadar karşımıza çıkan yeni teknolojileri kullanma şekillerinden farklı olacak. Onu herhangi bir teknoloji gibi bir aletten ibaret sanmamalıyız. Tüm çalışanlarımızın bir araçtan çok bir işbirliği ortağına benzeyen bu teknolojiyle biran önce tanışmalarını ve onunla deneyler yaparak birlikte çalışmaya alışmalarını sağlamak zorundayız. Yapay zekâyı tanıdıkça insanlar ondan yararlanmanın yeni yollarını keşfedecek.

Her türlü sürpriz karşımıza çıkabilir ama bu konuda ciddi bir sorun görünüyor: Tüm araştırmalar insanların yapay zekâlı bilgisayarlar tarafından yönetilmek istemediğini ortaya koyuyor. Çünkü insanlar duygusal yaratıklar ve karşılarında duygusal yaratıklar görmek istiyor. İnsan olsun, makine olsun, duygusal yönü eksik olan bir “şey”in de hiçbir zaman liderlik yapamayacağını, yönetim görevleri üstlenemeyeceğini insanlar hissediyor ve biliyor. İnsan yönetimi ve liderlik, bir ortamı, ilişkileri ve kültürü yönetmeyi, insanlarla duygusal bağlar kurmayı, çevresiyle sürekli iletişimde bulunmayı gerektiriyor.

Etrafımızdaki eşyalardan yönettiğimiz kuruluşlara kadar her şeyin gerçek kimliğini ve anlamını fiziki veriler kadar duygusal etkenler de belirliyor. Kuruluşlarımız mali tablolarıyla, üretim tesislerinin sayılıp dökülmesiyle tanımlanacak varlıklar değil; tarihleriyle, kültürleriyle, değerleriyle duygu boyutu son derece büyük ağırlık taşıyan sistemler.

İnsanın kendisine ve başkalarına ait duyguları anlama, sezinleme, yönetme ve yönlendirme becerisine geçen yüzyılda psikologlar “duygusal zekâ” adını vermişlerdi. Yapay zekâ dünyamızı etkisi altına aldıkça duygusal zekânın önemi daha fazla ortaya çıkacak. Araştırma, hesaplama ve rasyonel analizler yapmaya bağlı bütün işleri yapay zekâyâ devrettikçe bizi insan yapan niteliklerin daha çok farkına varacağız. Sonuçta teknoloji bizi kendimize yabancılaştırmak şöyle dursun, insanlığımıza daha çok yakınlaştıracak. Yapay zekânın oyun alanını duygusal zekâmız sınırlandıracak. Duygusal zekâdan yoksun canlı veya yapay hiçbir sistem empati göstermeyi, güven yaratmayı, etik değerleri korumayı bilen gerçek liderlerin yerini alamayacak.

Columbia Üniversitesi'nin eski rektörü Minouche Shafik'in sözleri durumu mükemmel özetliyor: *“Geçmişte işlerimiz kaslarımızla ilgiliydi, şimdi beynimizle ilgili, gelecekte kalbimizle ilgili olacak.”*

Parlak Yarınlara Yolculuk, Havuç ve Sopayla

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK CEPHESİNDE İŞLER NASIL GİDİYOR? Bu soruyu yanıtlamak kolay görünmüyor. Zamana karşı yarış devam ediyor. Ortalık toz duman ...

Özellikle sıcaklık artışları iklim değişikliğinin önemli bir göstergesi olarak kabul ediliyor. Dünyanın sıcaklık rekorları neredeyse her yıl yenileniyor. 2023 yılı, kayıtlara geçen en sıcak yıl oldu; 2024 yılının bu rekoru kırmayı bekleniyor. AB'nin iklim değişikliği servisi Copernicus, yaygın fosil yakıt kullanımı öncesi dönem ortalamasına kıyasla 2023 yılının 1,48°C daha sıcak olduğunu söylüyor. Bu rekorlar, küresel ısınma için belirlenen kritik iklim hedeflerine ulaşamama riskini artırıyor. Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'ne (IPCC) göre, yaşam alanlarını tahrip eden birçok kalıcı etkinin önlenmesi ve sürdürülebilir kalkınma için kritik öneme sahip 1,5°C sınırını aşmamak için, 2050'ye kadar yıllık karbon salımlarının net sıfıra ulaşması, metan salımlarının neredeyse yarıya irilmesi gerekiyor. Oysa hesaplamalar halihazırdaki iklim politikaları ve karbon salım düzeylerine göre 2100'de sıcaklık artışının 2,6°C ila 3,2 °C arasında olacağını gösteriyor.

Sürdürülebilirlik alanının önde gelen düşünürlerinden John R. Ehrenteld sürdürülebilirliği insanla doğa arasındaki ilişkinin yeniden düzenlenmesi ve dünyadaki tüm canlıların potansiyeline erişmesine imkân veren ortamın inşası olarak tanımlıyor. Ehrenfeld psikiyatrist iain McGilchrist'in çalışmalarına atıfta bulunarak farklı işlevlere sahip olan sağ ve sol beyin yarım kürelerinin modern toplumlarda dengesinin bozulduğuna işaret ediyor.

Bu görüşe göre Aydınlanma Çağı ile başlayan süreçte akılcılığın ve bilimsel düşüncenin yükselişi, Sanayi Devrimi, sistem kurma ve iş bölümü gibi sol beyin yarım küresinin becerilerine dayanan bir toplumsal dönüşümü teşvik etti. Analitik düşünce, mantık ve dil gibi becerilerle ilişkili sol beyin yarım küresi, empati, yaratıcılık ve sezgi gibi özelliklere odaklı olan sağ beyin yarım küresine kıyasla baskın hale geldi. İnsanların toplum ve doğayla ilişkilerinin sağlığı bir bakıma iki beyin yarım küresi arasındaki bu dengesizliğin giderilmesine bağlı.

Sık sık kullandığımız “sanat iyileştirir” sözünün ardındaki bilimsel den bu mu acaba?

Hayalimdeki Yazı

ÖYLE BİR YAZI YAZMAK İSTERİM Kİ OKUYAN HİÇ KİMSE:
“Bülent Bey bunu yazmış ama zaman değişti (ya da değişecek), bunlar geride kaldı (ya da kalacak)” veya: “Biz bu sorunları düşündük, çoktan çözümledik” veya: “Bizim şirketimizin (ya da sektörümüzün, bölgemizin, ülkemizin) özellikleri farklı, bunlar bizim için geçerli değil” diyemesin.

İçinde bulunduğumuz koşullardan bağımsız, ileride ortaya çıkabilecek gelişmelerden etkilenmeyecek yazılar yazmak kolay değil. Yine ı deneyeceğim.

Babam Nejat Eczacıbaşı, bir dostunun sözünü sık sık tekrarlardı. Çok başarılı bir iş insanı olan bu büyüğümüz:

“İnsanlardan çektiğimi hiçbir şeyden çekmedim” dermiş...

Babamın bu dostuna duyduğu hayranlığı da bildiğimden, onun da farklı düşünmediğini hisseder, “Bu başarılı ve deneyimli patronlar ulaştıkları başarıların bu insanlar sayesinde olduğunu bilmiyor olamazlar” diye aklımdan geçirirdim. Acaba bu sözlerde benim yazmak istediğim yazı için bir ipucu var mıydı?

Bu seçkin iş insanlarımızı hiç rahat bırakmayan sorunu tahmin etmek zor değil. Onların başarılarla dolu iş yaşamlarındaki en büyük dert kaynağı, hak ederek içinde yaşadıkları gül bahçelerinin dikenleri, birlikte çalıştıkları bazı insanların egolarıydı. Aslında “İnsanların egolarından çektiğimi başka hiçbir şeyden çekmedim” demek istediklerinden kuşku yok.

Egoistlerle çalışmanın kolay olmadığını biliriz. Hep kendileri ve kendi çıkarları ön planda olduğu için onların bulunduğu yerde ekip çalışması yapmak çok zordur. Bazen ego şişkinliği daha da artar, narsisizm düzeyine varır. Başarılı oldukları zaman zafer sarhoşluğuyla, başarısızlık durumunda ise moral çöküntüsüyle adeta felç olan insanlarla uğraşmak zorunda kalırız.

Başkasının övgüsüne ve hayranlığına fena halde ihtiyaç duyan, bu nedenle de sosyal çevrelerinde manipülatif davranışlara giren bu tür insanların psikolojik sorunları “narsisistik kişilik bozukluğu” denilen klinik tanımla ilişkilendirilir.

Deneyimli, kültürlü ve bilge bir iş insanı dostuma şirketinde yüksek egonun sinyallerini nasıl algıladığını sormuştum.

“Sokrates’le Aristoteles’i çağırırım, onların testlerini uygulayım” demişti.

Sokrates bize öğrenmenin önemini ve sonu olmadığını hatırlatır. Gerçekten öğrenmeye hevesli insanların genellikle alçakgönüllü olduklarını gözlemleriz. Ustasının karşısında eğilen çırak, bilgisinin ve yetkinliklerinin sınırlarını bilen insandır. Bir organizasyonda “çok öğrenenlerin” sayısı ne kadar çoksa “çokbilmişlerin sayısı o kadar az olur.

Aristoteles ise insanların kişiliğinde dengenin önemini öğretir, erdemin aşırılıklardan kaçınarak orta yolu bulmakta olduğunu savunur. Aristoteles, her erdemin iki uç arasında bir denge noktası olduğuna dikkatimizi çeker. Örneğin, cesur insanlar, bir ucunda korkaklık öteki ucunda cüretkârlık olan bir çizginin tam ortasında duran, erdemli kişilerdir. Aynı şekilde, cimrilik ve savurganlık arasındaki orta noktada cömertlik erdemi bulunur. Abartı, gerçekleri çarpıtmak, kendini olduğundan fazla göstermek de insanları dürüstlükten uzaklaştıran aşırılıklardandır. Aristoteles’in felsefesini benimsemiş olan dostum, aşırılıklara kayan insanlara karşı uyarıyor, hele bu aşırılıkları marifet olarak sunmak isteyenlerden çok çekiniyor.

Ben hangi Yunan filozofundan destek alabilirim bilmiyorum ama benim de kendime göre uyguladığım bazı testler vardır. Örneğin, sürekli kendinden söz eden, kendi başarılarını anlatan kişilere kuşkuyla bakarım. Hele başkalarının veya kendi ekiplerinin başarılarını kişisel başarıları gibi göstermek isteyenlere karşı içimden büyük tepki duyarım. Yaptıklarını bırakıp sürekli yapacaklarından söz edenleri de benzer bir tür olarak görürüm.

Bir miktar bencillik hepimizin içinde vardır. Kendi çıkarımızı gözetmek evrim sürecinde içimizde yerleşmiş, bugünlere kadar sağ salim ulaşmış olmamızın nedenlerinden biri...

Başarılı olmak, beğenilmek, takdir edilmek arzuları da insanca duygular. Sorun, insanlar dengeyi kaybedip kendi çıkarını her şeyden üstün tutmaya, kendinden başka hiçbir şey düşünmemeye başlayınca ortaya çıkıyor.

Anlaşılan kuruluşlarımızdaki yüksek egolu kişilerden şikâyet ederken içimizde kabaran egonun farkında olamayabiliyoruz.

Yazarımız Felsefeye Giriyor

Çoğu zaman iş insanlarının yaptıklarını olduğundan daha büyük göstermek, kendi reklamlarını yapmak gibi bir çabaları olmadığını gözlüyorum. Anlıyorum ki şöhret, tanınmışlık onlar için önemli değil, o nedenle varlıklarının farkında bile değiliz. O zaman diyorum ki, “Belki başarılarının sırlarından biri de bu; başarıyla birlikte yaşamayı öğrenmişler.” ... Çünkü başarı güzel olduğu kadar, tehlikeli de olabiliyor.

“Başarıyla baş edebilmek” gerekiyor.

Başarı insanı sarhoşluğa benzer bir hale sokabiliyor. Etrafınızı netlikle algılama becerinizi kaybediyorsunuz, gözünüz kararıyor. Risk algınız değişiyor, cesaretiniz ve atılganlığınız artıyor, bir “yenilmezlik” duygusuna kapılıyorsunuz. Bunları aşabilmek için “soğuk duş”un altına girmeniz, kendinize gelmeniz gerekiyor.

“Tanrılar mahvetmek istediklerinin önce aklını başından alır” diyor-kaynağı kesin olmamakla birlikte- eski Yunan yazarlarına atfedilen bir özdeyiş ...Bu söz çok beğenilmiş olmalı ki bir benzeri daha türemiş: “Tanrılar mahvetmek istediklerine kırk yıl başarı verir.”

Hintli milyarder Ratanji Tata hakkında anlatılan bir hikâyeye göre de bir radyo sunucusu ona şu soruyu sormuştu: “Efendim, hayatınızdaki en mutlu an neydi?” Tata soruyu şöyle yanıtladı:

Hayatta mutluluğun dört aşamasından geçtim ve sonunda gerçek mutluluğun ne demek olduğunu anladım. İlk aşama servet ve kaynak biriktirmektir. Ama o noktada istediğim mutluluğa ulaşamadım. Sonra ikinci aşama geldi, değerli eşyalar toplamak... Ama bunun da etkisinin geçici olduğunu ve değerli şeylerin parıltısının uzun sürmediğini fark ettim. Sonra büyük bir proje fikriyle bağlı üçüncü aşama geldi. O dönemde Hindistan ve Afrika'daki dizel yakıt tedarikinin yüzde 95'ine sahiptim. Ayrıca Hindistan ve Asya'daki en büyük çelik fabrikası da benimdi. Ama burada da hayal ettiğim mutluluğu yakalayamadım.

Dördüncü adım, bir arkadaşımın benden yürüyemeyen çocuklar için tekerlekli sandalye almamı istemesiydi. Yaklaşık 200 çocuk... Arkadaşımın tavsiyesi üzerine hemen tekerlekli sandalyeleri aldım. Ancak arkadaşım onunla birlikte gelmem ve tekerlekli sandalyeleri çocuklara bizzat benim teslim etmem konusunda ısrar etti. Ben de hazırlandım ve onunla gittim. Orada çocuklara tekerlekli sandalyelerini kendi ellerimle verdim. Çocukların yüzlerinde garip bir mutluluk ışıltısı vardı. Onları tekerlekli sandalyelere oturmuş, etrafta gezinirken ve eğlenirken izledim. Sanki bir piknikteydiler ve hep birlikte bir ödül kazanmışlardı. İçimde gerçek bir mutluluk hissettim. Gitmeye karar verdiğimde çocuklardan biri bacağımı tuttu. Yavaşça bacaklarımı kurtarmaya çalıştım ama çocuk yüzüme baktı ve bacaklarımı bırakmadı. Eğildim ve çocuğa sordum: “Başka bir şeye ihtiyacın var mı?” Bu çocuğun cevabı beni sadece şok etmekle kalmadı, aynı zamanda hayata bakış açımı da tamamen değiştirdi.

“Yüzünü hatırlamak istiyorum, cennette senin ile karşılaştığımda seni tanıyabilmek ve sana tekrar teşekkür edebilmek için!”

Yazar Ferit Edgü'nün başarı hakkındaki sözlerini kendi anlayışına çok yakın bulurum: “Bir tek başarı tanıyorum: Kişinin kendi yaşamını başarması.”

Amerikalı ünlü yazar, filozof Ralph Waldo Emerson'ın başarı tanımı da epey düşündürücü: Sık sık ve çok gülmek; akıllı insanların saygısını ve çocukların sevgisini kazanmak; dürüst eleştirmenlerin takdirini hak etmek ve sahte dostların ihanetine katlanmak; güzelliklerin tadına varabilmek; başkalarının iyi taraflarını görebilmek; sağlıklı bir çocuk, bir bahçe köşesi veya giderilen bir sosyal sorunla dünyayı biraz daha iyi bırakmak; yaşadığımız için bir kişinin bile daha kolay nefes aldığını bilmek; işte başarmış olmak budur.

Galiba ne kadar çok insan varsa o kadar mutluluk tanımı var. Her sorun başarı anlayışı da birbirinden farklı olmalı, eğer hayattaki en önemli başarıyı yarış kazanmak değil, mutluluğu kazanmak olarak kabul ediyorsak...

Bir insanın gerçekten başarılı olup olmadığı ne görünümüne ne de iş sonuçlarına bakarak anlaşılabiliyor, bunu ancak insanın kendisi biliyor.

Dış dünyanın gerçekliği konusunda şüpheci görüşleriyle tanınan pek çok filozof da var. Platon'dan başlayarak günümüze gelinceye kadar birçoğu algılarımızın güvenilirliğini sorgulamış, hatta bazıları tamamen hayalden ibaret bir dünyada yaşadığımızı ileri sürmüş ...

Tek tanrılı dinlerde (Yahudilik, Hristiyanlık ve İslam) ise dünya gerçek fakat geçici, öte yandan ahiret hayatı kalıcı ve asıl gerçeklik olarak kabul ediliyor.

Kısacası gerçeği nasıl tanımladığınız felsefi bakış açınıza, dini inancınıza göre değişebiliyor. Bir “yalan dünya”da yaşayıp yaşamadığımız belli değil. Zaten “Yalan Dünya” başlıklı şarkıların, filmlerin bolluğuna bakınca anlıyoruz ki insanlar yalan dünyada yaşadıklarını çoktan kabullenmiş.

İçinde yaşadığımız dünyanın yalan olup olmamasına ben pek aldırmıyorum. Binyıllardır insanlar bu dünyada yaşamış, biz de yaşıyoruz, işimize bakıyoruz. Bu dünyanın günün birinde uzaylıların bir oyuncağı olduğu ortaya çıkarsa o da kuşkusuz heyecan verici bir gelişme olur, yaşamımızda değişiklikler yapmayı gerektirirse onu da yaparız.

Beni asıl korkutan yalan dünya değil, yalan kültürü. Sevdiğim bir söz var: “Bazı insanlar bilmek ister, bazıları ise inanmak ister.” Kuşkusuz hepimizin içinde her iki istek de var.

İkisi de çok gerekli ve önemli. Bilmek istediğimiz için öğreniyoruz, meslek sahibi oluyoruz, araştırma yapıyoruz, teknolojiler geliştiriyoruz; insanlık ilerliyor, refah artıyor. İnanarak da erişilmez gibi görünen ideallere uzanıyoruz; görünüşte hiçbir gerçekçi yönü olmayan, sadece hayallerimizde yaşayan hedeflere koşuyoruz, büyük işler başarıyoruz; Allah'a ve kutsal öğretilere iman ediyoruz, iç huzuruna kavuşuyoruz. Ancak içten gelen bu isteklerin insanlar arasındaki ölçüsü farklı.

Bazı insanlar daha çok bilmek, bazıları ise daha çok inanmak istiyor. Benim sadece etrafıma baktığım zaman gördüklerime dayanan gözlemim o ki dünyada inanmak isteyen insanların sayısı bilmek isteyenlerden çok daha fazla.

İnanmak öğrenmekten daha kolay; bilgi edinme ve öğrenme gibi zaman ve çaba gerektiren bir süreç değil. İnançlar genellikle daha hızlı ve zahmetsiz bir şekilde kabul ediliyor ve zihinsel yükü azaltıyor. Ayrıca insanlar mevcut inançlarını destekleyen bilgileri tercih etme eğiliminde olduklarından yeni ve potansiyel olarak rahatsız edici olabilecek bilgilerden kaçınabiliyor.

İnançlar bir topluluğa ait olma ve sosyal kimlik oluşturma ihtiyacını da karşılıyor. Bir grubun inançlarını paylaşmak, bireylere aidiyet ve kabul görme hissi veriyor. İnançlar belirsizlik ve karmaşıklık karşısında duygusal bir konfor sağlıyor. Bilinmeyen veya belirsiz durumlar karşısında sabit inançlara sahip olanlar güven ve huzur duyuyor.

Yalanın hafife alınacak tarafı yok çünkü yalan güvenin en büyük düşmanı. Oysa güven çağdaş bilimsel anlayışa göre dünyadaki tüm doğal ve insan yapısı sistemlerin temelini oluşturan ağları bir arada tutan ana öğelerden biri. Güven olmazsa bağlantısallık kalmıyor, ağlar çöküyor. Güveni koruyan en sağlam kalkan ise şeffaflık.

Acaba yeni teknolojiler yalancıların ve sahtekârların eline yeni silahlar mı verecek, yoksa şeffaflığı artırarak toplumları yalancılardan korumaya mı hizmet edecek? Bilmiyoruz, göreceğiz... Ancak olumsuz etkilerden korunmak ve bu teknolojileri denetim altına almak için ciddi bir mücadele vermemiz gerekecek gibi görünüyor.

Yalanın örnek alınarak yayılmak gibi kötü bir huyu var. Bilimsel deneyler ve gözlemler bunu kanıtlıyor. Yalan söyleyenler toplumda kabul gördükçe başkalarına örnek oluyor ve toplumda “yalan kültürü” etkisini artırıyor. Yine bilimsel bulgular gösteriyor ki yalanı hayat tarzı haline getirenler, söyledikleri yalanların getirdiği yarardan bağımsız olarak yalan söylemeye eğilimli oluyor ve bu alışkanlıklarından kolay kolay vazgeçmiyor.

Yalan söylemeyi düşünen bir insanın içinde iki farklı eğilim arasında bir çatışma ortaya çıkıyor: Kişi bir yandan yalan söyleyerek bir avantaj elde etmek isterken bir yandan da vicdanına kulak vermeye, dürüstlükten ayrılmamaya çalışıyor. Çatışan iki taraftan hangisi üstün gelirse kişi yalan söylüyor veya söylemekten vazgeçiyor. Denilebilir ki yalanla mücadelenin tek yolu insanların içindeki dürüst kalma arzusunun gücünü artırmaktan geçiyor.

Dürüstlük hem toplum düzenine hem de insanların kendi yararlarına hizmet ediyor. Gençlerin dürüstlüğü en büyük erdem, yalanı da en büyük ayıp kabul ederek yetişmeleri için elimizden geleni yapmak zorundayız. Çekinmeden, kolaylıkla yalan söyleyenler olarak hayata atılırlarsa toplumda saygın bir yer edinemezler, anlamlı ilişkiler kurmaları mümkün olmaz. Yalnız kalırlar; yazık değil mi onlara?

Bir dostunuzun size yalan söylediğini fark ettiğiniz hiç oldu mu? İle hissettiniz?

Nietzsche: “Bana yalan söylediğine üzülmedim, bundan sonra sana inanamayacağıma üzüldüm” diyor.

Yalan kültürü, eğer onunla mücadeleyi kazanamazsak, korkarım kurumlarımıza da bulaşacak; kurumlarımız en değerli hazinesini, güvenilirliğini kaybedecek.

İnsan Sarraflığı Zor Zanaat

Dürüstlüğü yaşamsal önemini hatırlatırım. İki zıt görüşten biri bazen karşıma çıkar:

“Hiç dürüst insan kalmadı ki...” Veya: “Her insanın dürüst olduğunu varsaymak zorundayız; dürüstlük olmazsa olmazdır.”

Birincisi yanlış bir görüş, ikincisi ise yanıltıcı bir varsayımdır. Herkes dürüst değildir ama dünyada pek çok dürüst insan vardır.

Zararsız gibi gözüken, pratik zekâ izlenimi yaratan ufak tefek kurnazlıklara göz yummanın, “Bize dokunmadığı sürece sakıncası yok” diye düşünmenin iş insanlarının yapabileceği en büyük hatalardan biri olduğuna inanırım.

Deneyimlerim, “sistemi insanların güçlü yönleri üzerine kurmak” ilkesini defalarca doğrulamıştır. İnsanların eksik bulduğumuz yönlerine aklımızı takarak enerjimizi boşa harcarız. Amaç kusursuz insanı değil, vereceğimiz görevi herkesten iyi yapacak kişiyi bulmaktır.

Gençlerde yüksek akademik başarıyı önemserim; ama çalışkanlık, zekâ veya teknik bilgi düzeyinin kanıtı olduğundan değil... Birçok psikolog “haz erteleme” eğilimini gençlerin ilerideki başarıları için en güvenilir gösterge kabul ediyor.

Sabır göstermek ve kararlılık sergilemek anlamına gelen haz erteleme, bireyin anlık tatmin yerine kolayca elde edilemeyen uzun vadeli hedeflere odaklanma yeteneğini gösteriyor. Yüksek akademik başarının böyle bir yetkinliğin işareti olduğunu düşünürüm. Akademik dereceleri pek övünülecek düzeyde olmadığı için bana Einstein'ın okuldan atıldığını, Bili Gates'in üniversiteyi bitirmediğini hatırlatanlara “Siz bir Einstein veya Bili Gates olduğunuzdan eminseniz sorun yok, diploma almak için hiç uğraşmayın” diye yanıt veririm.

Kendimden üstün gördüğüm insanları kuruluşumuza kazandırmaya çalışırım. Patronların da öğrenmeye ihtiyacı vardır, belki herkesten fazla... Ogilvy&Mather reklam ajansının kurucularından efsanevi reklamcı David Ogilvy'ye atfedilen anekdotu çok severim.

Bu hikâyeye göre ajansta yeni işe başlayanlara, David Ogilvy iç içe geçen dört beş bebekten oluşan bir matruşka hediye edermiş. Bu matruşka bebeklerinin en küçüğünün içine bir de not yerleştirmiş. Notta şöyle yazarmış: “Eğer hepimiz kendimizden daha küçük insanları işe alsak, bir cüceler şirketi oluruz. Ama hepimiz kendimizden daha büyük insanları işe alırsak, bir devler şirketi oluruz.”

Ünlü sanayici ve flantropist Andrew Carnegie'nin mezar taşına yazılmasını istediği cümle de çok anlamlıdır:

“Burada kendisinden daha üstün insanları hizmetine almayı başarmış bir insan yatıyor.”

Steve Jobs da diyor ki: “Zeki insanları işe alıp, onlara ne yapacaklarını söylemek hiç de mantıklı değil. Zeki insanları ne yapmamız gerektiğini bize söylesinler diye işe alırız.”

Tavşan Postu Üzerinde Yaşam

Nasıl bir kültür olmalı? Britanyalı bilim insanı ve roman yazarı C.P. Snow'un 1959 yılında Cambridge Üniversitesi'nde yaptığı “İki Kültür”³(The Two Cultures) başlıklı konuşması geniş yankı uyandırmış ve tartışmalar başlatmıştı.

Snow modern toplumun entelektüel yaşamında iki ana kültür olduğunu savunuyordu *İnsan bilimleri ve doğa bilimleri*.

Snow'n göre bu iki alanda çalışanlar arasında ciddi bir iletişim kopukluğu ve anlayış eksikliği vardı. Bu iki grup, birbirlerinin çalışmalarını ve düşünce tarzlarını anlamakta zorlanıyordu. Eğitim sistemleri ve toplumsal yapı, bu kültürel ayrışmayı pekiştiriyordu.

İnsanlar genellikle ya insan ya da doğa bilimleri alanında uzmanlaşıyor ve diğer olanla ilgili bilgi sahibi olmadan kariyer yapıyordu. Bu kültürel bölünmenin toplumsal ve ekonomik sonuçları da vardı. Doğa bilimleri ve insan bilimleri arasındaki bu uçurum, inovasyon ve gelişim süreçlerini olumsuz etkileyebilirdi. Snow bu ayrışmayı azaltmak için eğitimde reform yapılması ve her iki kültürün temsilcilerinin birbirinin dilini ve düşünce tarzını öğrenmeye teşvik edilmesi gerektiğini savunuyordu. Snow'un başlattığı tartışmalar, doğa bilimleri ve insan bilimleri arasındaki diyalogun ve işbirliğinin önemine dikkat çekmişti.

Doğa bilimcileri ve mühendisler ürün geliştirme ve inovasyon süreçlerinde öne çıkarken, insan bilimleri uzmanları da liderlik, kurum kültürü, örgütsel davranış, müşteri ilişkileri ve pazarlama stratejilerinde etkili oluyor. İş insanları ve yöneticiler, bu iki kültürün temsilcileri arasında etkili iletişim ve işbirliğini sağlamak zorunda.

Hem doğa bilimleri hem de insan bilimleri eğitimi almış olan iş insanları ve yöneticilerin de iki kültürün bilgilerini birleştirerek sağlıklı kararlara ulaşma olasılıkları elbette daha fazla.

Bu iki kültürün teorik bilgilerini pratik uygulamalara dönüştürerek değer yaratan iş dünyası iki kültür arasında köprü kurma potansiyeline sahip. Hatta iş dünyası için her iki kültürün de değerini anlayarak onları pratikte birleştiren ve özümseyen bir kültür oluşturmak bir zorunluluk.

Bir yazar diyor ki: “Yaşamın gerçeklikleri Yunan mitolojisindeki yılan saçlı Medusa gibidir. Onun yüzüne bakan taş kesilir. Onun ancak aynadaki yansımaya bakabilirsiniz. İşte bu ayna edebiyattır.”

Sonat ve edebiyat eserleri iş insanlarına yeni bakış açıları sunabiliyor ve iş dünyasında başarıya ulaşmak için bir dizi beceri ve anlayış geliştirilmesine yardımcı oluyor. Çok katmanlı sorunları ele alan edebi eserler karmaşık iş problemleriyle karşılaşan iş insanlarına farklı yaklaşımlar ve yaratıcı çözümler bulma olanakları kazandırabiliyor. Karakterlerin iç dünyalarını ve duygularını inceleyen kitaplar empati becerisini geliştirmenin yanı sıra dil ve anlatım yeteneğini de güçlendiriyor.

Dolayısıyla kitap okuyan iş insanları paydaşlarıyla çok daha etkili iletişim kurabiliyor. Etik kararlar almak ve şirket kültürünü bu değerlere göre yönlendirmek için edebi eserler iş insanlarına yol gösterebiliyor. İş insanları edebi eserlerdeki karakterlerden ilham alarak kendi liderlik tarzlarını ve kişisel gelişimlerini şekillendirebiliyor.

Farklı kültür ve tarihsel dönemleri anlatan eserler iş insanlarına küresel pazarları ve yabancı ülkelerin kültürel dinamiklerini anlamak için değerli içgörüler kazandırıyor.

Orhan Pamuk'un *Yeni Hayat* adlı romanı şu ünlü cümleyle başlar: *“Bir gün bir kitap okudum ve bütün hayatım değişti.”*

Kitaplar gerçekten hayatımızı değiştirir, bazen farkında olmasak da. Bütün bunları düşününce çok sayıda önemli iş insanının edebi eserlerden etkilenmiş olması şaşırtıcı değil.

Sorgulama alışkanlığı filozoflardan ve bilim insanlarından öğrenmemiz gerekenlerin başında geliyor. Bütün dogmaları, her varsayımı, tartışılmaz olarak bize sunulan her kuralı ve bilgiyi, değişmez kabul ettiğimiz tüm değerleri aklımızla tartıp sorgulamak... Kuşkucu olmak ama kuşkuculuğu bile yeri geldiğinde sorgulayarak *“Nereye kadar kuşkucu olmalıyız?”* diye sormak ...

Hiçbir düşünceye onun doğruluğunu sorgulamadan ve akıl süzgecinden geçirmeden bağlanmamak...

Galileo Galilei'nin, Rene Descartes'ın, Baruch Spinoza'nın, Isaac Newton'ın, Immanuel Kant'ın, Aydınlanma'nın öteki düşünürlerinin, bilim insanlarının ve bu kitaba ilham veren Michel de Montaigne'in bize öğretmiş olduğu gibi.

Tırnak İçindeki Yazı

“YAŞAMIN KENDİSİ BİR ÖZDEYİŞTİR” DİYOR JORGE LUIS BORGES. Bu özdeyişi ben, *“yaşam geçmişteki deneyimlerin, düşüncelerin ve etkilerin bir karışımıdır”* şeklinde yorumluyorum. Kimliklerimiz tümüyle özgün değil, aksine öğrendiklerimizin ve yaşadıklarımızın bir bileşimi. Nasıl ki bir özdeyiş daha önce söylenmiş bir fikre atıfta bulunuyorsa yaşamlarımız da deneyimlediğimiz kültürel, tarihsel ve kişisel etkilerle şekilleniyor.

Birbirinden farklı pek çok konuyu kapsayan özdeyiş ve anekdotlarla dolu bu yüzlerce sayfadan benim çıkardığım bazı sonuçlar var.

Kimine göre özdeyişler “düşünce tembelliğini” pekiştirmekten başka bir işe yaramaz.

Örneğin birçok özdeyişi hafızalarda yer etmiş olan Winston Churchill'in kendisinin özdeyişleri pek önemsemediği anlaşıyor: *“Özdeyiş kitapları okumak eğitimsiz insanlar için iyi bir şeydir”* diyor.

Atıfta bulunduğunuz özdeyişler aslında benimsediğiniz bir fikre, başka bir düşünür, yazar veya tanınmış biri tarafından verilen bir destektir, bir onaydır. Bazen bu fikir sizin yapabileceğinizden daha büyük bir ustalıkla, daha özlü biçimde dile getirilmiştir; gülümsetir, hatırdan kalır, yeni fikirlere rehber olur.

“Keşke ben söylemiş olsaydım” diye düşünürsünüz. Bazen de anlamsız zannettiğiniz bir sözün tadına aradan zaman geçtikten sonra varır, “meğerse ne kadar doğruymuş” dersiniz.

Şeyh Galip şu dizeleri herhalde böyle durumlar için yazmış:

Zannetme ki şöyle böyle bir söz

Gel sen dahi söyle böyle bir söz

Bazı insanlar vardır ki yapıtları bizi ilgilendirmese bile düşünceleri ve sözleriyle bize yol gösterir. Örneğin Einstein'ın düşüncelerinden esinlenmek için görelilik teorisini anlamamız veya fizikçi olmanız gerekmez.

Yazar Isaac Asimov: “İnanıyorum ki, Einstein hiçbir bilimsel çalışma yapmamış olsaydı bile, salt entelektüel merakı ve zihninin özgünlüğü onu ünlü yapardı” diyor.

Shakespeare'in yapıtlarını hiç okumamış olsanız da onun evrensel temaları işleyen, insan doğasına dair derin gözlemler içeren, zengin imgeler ve metaforlarla dolu, olağanüstü bir dille yazılmış eserlerindeki tükenmeyen özdeyişler hazinesi ruhunuzu zenginleştirir.

İlk kez ABD'li gazeteci James Aswell tarafından dile getirildiği söylenen bir şakaya göre: “Shakespeare'in eserleri birbiri ardına sıralanmış, bilinen özdeyişlerden başka bir şey değildir.”

Etkili iletişimde anekdotların da rolü çok büyük. Kısa ve ilginç hikâyeler olarak anekdotlar monoton giden bir konuşma veya yazıyı canlandırır. Soyut veya karmaşık konuları somut örneklerle anlatmayı kolaylaştırır. Gerçek hayattan örnekler, teorik bilgilerin doğruluğuna ve uygulanabilirliğine kanıt olur. Kişisel deneyimler paylaşılnca iletişim daha samimi ve etkili hale gelir, daha derin ve anlamlı bir etkileşim gerçekleşir, fikirler daha çok hatırdadır kalır.

Din bilgini, filozof William Ellery Channing: “İyi bir anekdot kalın bir biyografi kitabının yerini tutar” diyor.

Birçok güzel konuşmadan veya yazıdan özdeyiş ve anekdotları çıkardığınızda geriye kuru ve teorik derslerden başka bir şey kalmadığını görürsünüz.

Yazar ve şair Maya Angelou şöyle diyor: “İnsanlar ne söylediğinizi unuturlar, insanlar ne yaptığınızı da unuturlar, ama insanlar onlara kendilerini nasıl hissettirdiğinizi hiçbir zaman unutmazlar.”

Birisini başkalarının yanında azarladığınız, küçük düşürdüğünüz, hatta eleştirdiğiniz zaman Maya Angelou'nun sözlerini hatırlayın.

Bu sözlerden galiba şu sonucu çıkarmak gerekiyor: Başkalarının yanında insanlar sadece övülür.

İnsan ilişkilerinde en kritik rolü akılcılığın değil, duyguların oynadığını anladığımız zaman bir dizi duygusal beceriyi “EQ” ile değerlendiren “duygusal zekâ”nın önemi ortaya çıkıyor, liderliğin de birçok sırrı aydınlanıyor.

Yüksek EQ'lu kişiler liderliğin en önemli becerilerinden birine, dinleme becerisine de sahip oluyorlar. Yazar John R. Childress'ın etkili dinleme için güzel bir tavsiyesi var: “Kulağınızla duyun, kalbinizle dinleyin.”

Duygusal zekâsı yüksek olan liderler geribildirim almakta ve vermekte, sağlıklı kararlar için en önemli koşul olan katılımcı ortamı sağlamakta, iletişimde mizahı kullanmakta daha başarılı oluyor.

Bazı insanların en sevimsiz düşünceleri bile dile getirirken kendi anlayışlarına göre mizah kullandıklarını görürüz. Uganda'nın eski diktatörü idi Amin: “Konuşma özgürlüğünü garanti ederim. Konuştuktan sonraki özgürlüğü edemem” demişti. Bu sözlerle gülebiliriz ama aynı zamanda düşünelim, kuruluşlarımızda insanlar konuşurken kendilerini ne kadar özgür hissediyor? Farkında olmadan idi Amin gibilerden esinlenen politikalar uyguluyor olabilir miyiz acaba?

Özdeyişler, anekdotlar ve her türlü alıntı, onları kullanana kaynak gösterme ve özgün ifade biçimine sadık kalma sorumluluğu getirir. Yeni teknolojiler bunu bir yandan kolaylaştırırken bir yandan da zorlaştırıyor. Kaynakları belirtilmeyen bilgilerden derlemeler sunmak farkında olmadan yapılan intihali neredeyse kaçınılmaz hale getiriyor. Ayrıca internette ulaştığımız kaynakların birçoğunun ne doğruluğundan ne de özgünlüğünden emin olabiliyoruz. Sadece biliyoruz ki onlar da başka alıntılarının bir sentezi. Aynı bizim orijinal zannettiğimiz kendi görüşlerimiz gibi.

Bir mizahçının yaptığı şu saptama çok düşündürücü: “Bir kaynaktan alıntıya 'intihal', iki kaynaktan alıntıya 'araştırma', yüzlerce kaynaktan alıntıya 'kitap', milyonlarca kaynaktan alıntıya ‘yapay zekâ’ denir.”

Acaba bundan sonra yazdığımız kitapların tümünü tırnak işaretleri içine mi almak gerekecek? Ama bunun pek önemi yok, çünkü aynı yaşamın kendisi gibi, her kitap da bir özdeyiştir. Bir büyük harfle başlar, bir noktayla biter. Yazarın kişiliğini oluşturan deneyimlerin, düşüncelerin, çevresiyle etkileşimlerinin, öğrenilmiş bilgilerin bir sonucu ve özetidir. Mutlaka bir sentezdir, ama özgün bir sentezse değerlidir.

Özgün bir özdeyişe de asıl değerini veren kendi fikirlerimizi bire bir ifade etmesi ve desteklemesi veya bizim beğenmemiz değil, bizi düşündürmesi, yeni farklı bakış açılarına yönelmesidir. Aynı şey, kitaplar için de söylenebilir.

KAYNAKÇA

BİRAZ DAHA DÜŞÜNÜNCE

Bülent Eczacıbaşı

YKY-8477 (İlk Basım: Ekim 2024 (267 sayfa))

