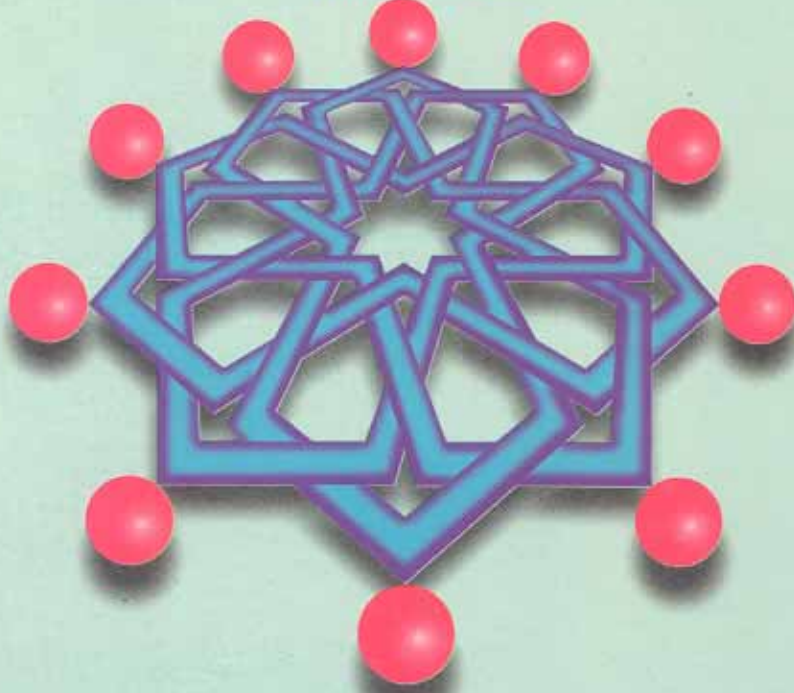


MÜSİAD YAYINLARI - 28

Yönetimde Bizim Boyut

Gülbin Göröl



MÜSİAD

MÜSTAKİL SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

YÖNETİMDE BİZİM BOYUT



MÜSTAD

(MÜSTAKİL SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ)

Adres: Mecidiye Cđ. Çansızoğlu İş Merkezi

7/50-51 Mecidiyeköy-İstanbul

Tel: (0.212) 213 61 00 - 213 61 01

Fax: (0.212) 213 78 90 - 216 01 42

ISBN 975-7215-22-8

Dizgi, İç Düzen
Sina

Baskı
Eksen

YÖNETİMDE BİZİM BOYUT

GÜLBİN GÖRAL*

** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Öğretimi Görevlisi*

SUNUŞ

Günümüzde işletme yönetimi, üzerinde en çok araştırma yapılan alanlardan biri haline geldi. Uluslararası şirketlerin başarıları ve kullandıkları yöntemler üzerine yazılan kitaplar, bütün dünyada ilgi çekiyor.

Artık işletmelerdeki başarının sadece teknoloji faktörüne bağlı olmadığı kabul ediliyor ve toplam kalite yönetimi üzerinde çokça duruluyor. Toplam kalite ise her şeyden önce insan faktörüne bağlanıyor.

Dünyada yapılan araştırmalar ve varılan sonuçlar tercüme yoluyla hızla ülkemiz insanına ulaşıyor. Bugün birçok işletmecinin kitaplığında bu konularda dünyaca meşhur eserleri bulmak mümkün.

Onlara bakarken ister istemez bu konularda millet olarak bizim söyleyecek bir sözümüz yok mu sorusu akla geliyor. İnsan üzerine en son sözü söyleyen bir medeniyet birikimine sahibiz. Binlerce yıllık birikimin içinde şüphesiz nice kaynaklar ve örnekler var. Ama onlardan haberdar değiliz.

Elinizdeki eser, böyle bir arayış örneği olması bakımından önem taşıyor. Üniversite ve iş dünyasındaki tecrübelerle dayanarak yazılan bu kitapçıkta işletme yönetimi üzerine bizim kültürümüzde bir gezintiye çıkılıyor.

Akıcı bir üslupla, kolay anlaşılır bir dille işletme yönetiminin ve genelde insan ilişkilerinin ana hatları veriliyor. Yalnız işletmelerde değil, sosyal hayatın diğer alanlarında da işe yarayacak bir prensipler dizisi ortaya konuluyor.

Eseri iş adamlarımıza ve insanımıza yararlı bir el kitabı olacağı düşüncesiyle dikkatlerinize sunuyoruz.

Saygılarımla,

Erol Yazar

MÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

YAZARIN ÖNSÖZÜ

Yönetim kitapları, yönetim dergileri, insan kaynakları gazeteleri okurken, kendinizi geniş bir yönetim olayları platformunda buluveriyorsunuz. Bakıyorsunuz ki olaylar yalnızca teknik değil, işin psikolojik, sosyolojik yönleri var, bu defa ilginizi sosyo-psikolojik olaylar üzerinde de yoğunlaştırıyorsunuz.

Ve görüyorsunuz ki bu platformda gezinmek ve kafa yormak gerçekten önemli...

İnsan kişisel gelişimini sürdürürken, okumayla, gözlemle, deneyle ve başkalarının yardımıyla bir yerlere varabiliyor.

Ben de yıllardır sayısız yönetim kitapları ve psikolojik kitaplar arasında dolaştım, iyi bir gözlemci olmaya çabaladım, dinlediklerimi ve düşündüklerimi hep not ettim. Sevgili öğrencilerimden bir çoğu, karınca misali bana hep bilgi taşıdılar, onlara minnettarım.

Sonuçta bu kitap ortaya çıktı.

"Önsöz"lerde adettir, teşekkür edilen insanlar sıralanır.

Ben, "Sevgi" kavramının onlarla varolacağını düşündüğüm ve inandığım tüm insanlara teşekkür ediyorum.

Gülbin Göral

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	5
YAZARIN ÖNSÖZÜ	7
I.BÖLÜM	
YÖNETİMDE BİZİM BOYUT.....	11
II.BÖLÜM	
TÜRKİYE'DEKİ BAŞARILI FİRMA ÖRNEKLERİ	41
"Firma Kültürü"	
III.BÖLÜM	
KİŞİSEL BAŞARI ÖRNEKLERİ	49
"Çalışma Prensipleri"	
IV.BÖLÜM	
ŞİRKET TÜRLERİ	59
"Biz Bir Aileyiz"	
V.BÖLÜM	
BAŞARILI İNSAN OLABİLMENİN BAZI ÖLÇÜTLERİ	67
"Farklı İnsan Olmak"	
SONUÇ	83
Atalarımızın Sözleri	85
Yararlanılan Kaynaklar	86
KUÇUK SÖZLÜK.....	87

I. BÖLÜM

YÖNETİMDE BİZİM BOYUT

Yönetim insanlık tarihi kadar eskidir. Her toplulukta bir yönetim olgusu mutlaka var. Bir amaç peşinde, şu veya bu şekilde yapılan, yaptırılan her işte yönetim bilincine erişmek, en azından insanın kendi kendisini yönetmeyi bilmesi gerektiğini söylemek herhalde yanlış olmaz.

18 nci yüzyılın sonlarında iktisat biliminin ortaya çıkartılması, işletmelerin hızla çoğalması, yönetimin de bir takım ekonomik ilkelere doğrultusunda yapılmasının kaçınılmaz olduğunu ortaya koydu. Giderek gelişen yönetim kavramı, özellikle ekonomik ve ticari hayatın en önemli kurumlarında, işletmelerde uygulanması gereken bir bilim dalı olarak gelişti.

Peki başka alanlarda yönetim yok muydu? Elbette ki yaşamın her alanında, toplumun hemen her kurumunda ve düzeninde bir yönetim kavramı var.

Bugün geline yerle, geçmişteki duruma hızla bir göz attığımızda inanılmaz olaylar görebilmek mümkün yönetimde. Bu inanılmaz olaylar yalnızca işletmenin maddesel öğeleriyle ilgili değil tabii ki, daha çok insan unsuruyla ilgili, çünkü yönetim kaynakları olarak bilinen hammadde, sermaye ve insan öğelerinin en önemlisinin "insan" olduğu artık tescil edilmiş bulunuyor. Günümüzde "insan kaynakları" deyimini göz kamaştıran, hatta kulakların alıştığı bir söylem haline geldi, 18 nci yüzyıldan beri gelişen bu kavramı bugün bu kadar önemli bir şey olarak ortaya koymak biraz gecikmeli değil mi? Biz olaya ülkemizdeki durumlar açısından bakmak istiyoruz ve böylesinin daha gerekli olduğu inancını taşıyoruz.

F. Taylor'un, E. Mayo'nun deneyleri, A. Maslow'un, Herzberg'in kuramları kendi ülkelerinde, kendi insanları üzerinde ya-

pılan ve kendi yaşamlarına yönelik deneyler ve bunlara bağlı bulgular... Doğaldır ki insan bu, sonuç itibarıyla oldukça benzerlikler, ortak noktalar gösterecektir, ama konuyu kendi ülkenizde ve kendi insanınız üzerinde incelemek zorundasınız.

İnsan unsurunun önemi yeni anlaşılmış gibi, özellikle batılı yönetim "guru"larının*, ülkemizdeki yöneticilere "İnsana önem verin, onları motive edin, onların ihtiyaçlarına cevap verin" demeleri ecdadınıza karşı biraz ayıp oluyor gibi. Eğer tarihe bir göz atacak olursanız insana değer verilmesinin önemini bize aktaran nice mesajlar alırsınız. Bu konuda en bariz örnek Yunus Emre'dir. Sarıköy'deki mezarının kapısına bir şiirinde geçen "SEVELİM-SEVİLELİM" sözü yazılmıştır. Verdiği tüm öğütlerde insanı hedef alır; "Kendine yapılmasını istediğin şeyi halka da yap" der, "Gönül kırma" der.

Bugün yönetim bilimi dediğimiz bir dizi bilgiler silsilesi içinde ; "Amaçlarda Birlik İlkesi" diye bir şey var, yani yönetenin ve yönetilenlerin ortak amaçları doğrultusunda, sonuçta her iki tarafa da mutluluk (kâr-kazanç) sağlamak. İşte Yunus Emre bunu yüzyıllar önce söylemiş; "Sen ne istiyorsan, karşıdakilere de iste, onların gönüllerini kırma, çünkü onlar da insan, sen kendine neyi hak görüyorsan, onların da bazı şeylere hakları vardır" diyor. İşte bir iki örnek daha Yunus'tan:

*"Yunus Emre der hoca,
Gerekse var bin hacca
Hepisinden iyice
Bir gönüle girmektir"*

*"Çalış, kazan, ye, yedir, bir gönül ele getir
Yüz Kabe'den yeğrek (üstün) tir bir gönül ziyareti"*

Çağdaş yönetim felsefesinde kurulmak istenen de budur. Çalışanın entegrasyonu. Yani elemanın gönlünü hoş tutmak, onun sosyal, psikolojik ekonomik ihtiyaçlarına kulak vermek; işletmeyle bütünleşmesini sağlamak.

Amerika'daki, Japonya'daki ve şimdi bazı Türk firmalarındaki başarı grafiği cemanlarına davranış tarzlarıyla yakından ilişkili.

(*) Guru: Bir grubun veya kişinin bilgi danışıkları lider, öğüt verici.

Pek çok başarılı firmada elemanların gönüllerine giriliyor, onlara insanca yaklaşıyor, toplantılara katılmaları sağlanıp, onların akıllarına danışılıyor. Piknikler, kutlamalar yapıp, iş dışında ortak noktalar keşfedilip iletişim ve ilişki kurulmaya çalışılıyor.

Yunus Emre'nin o zamanlar söylediği sözlerin, ortaya koyduğu düşünce temasının bugün Türkiye'deki başarılı yöneticilerin bir çoğu da uyguluyor. Çalışanların haklarını koruyup onların akıllarına danışarak gönül fetheden yöneticilerimiz var.

Hayal zenginliği, üslup inceliği ve temiz duygularıyla pek güzel eserler bırakmış olan Şeyh Galib'in insana insan olmasının gururunu duyumsatan şu sözlerini hangi batılı kaynakta görebilirsiniz?

"Kendine hoşça bir bak, sen âlemlerin özüsün, varlıkların göz-bebeği insansın"

İnsana bu derece önem veren bir zihniyetin temsilcileri bu kadar değil, daha niceleri var ki yönetimde, yani insanları yönlendirmede güzel ve çirkin davranışların neler olduğunu anlatmışlar. Nahifî Mehmed Efendi'nin (12. y.y.) "Yönetenlerin Yönetimi" adlı tercüme eserinden aktarabileceğimiz yönüyle, bir yöneticide iyi ve kötü niteliklerin neler olduğu konusunda şöyle bir tablo oluşturabiliyoruz:

İYİ NİTELİKLER	KÖTÜ NİTELİKLER
Adaletli olmak	Zulüm
Akıllı olmak	Bilgisizlik
Cömert olmak	Cimrilik
Cesur olmak	Çekingen ve korkak olmak
Vefalı olmak	Sözünde durmamak
Doğru olmak	Yalancılık
Şefkat ve merhamet	Hiddet
Sabırlı olmak	Gıybet
Affedici olmak	büyüklenmek
Şükredici olmak	Kendini beğenmek
Yavaş hareket edici olmak	Acelecilik
Vefalı olmak	Ahdi bozmak (söz ve anlaşmaları hiçe saymak)
Vakar sahibi olmak	Sakacılık
Namuslu olmak	Hilekar olmak
Bilgili olmak	Cehalet
Ciddi olmak	Gülmek (gereğinden fazla)

Bu tabloyu iyice inceleyip, üzerinde biraz düşündüğümüz zaman, dikkatimizi bugünkü bazı yöneticiler üzerinde yoğunlaştırıyoruz. Gördüğümüz, bildiğimiz ve duyduğumuz kadarıyla, şahit olduğumuz olaylar karşısında ister istemez hangi yöneticinin nelerinde, nasıl hatalar yaptığını anlamamız zor olmuyor.

Eğer bir işletme bütün birimleriyle ve bütün çalışanlarıyla varlığını korumak ve sürdürmek durumundaysa -ki buna kuşku yoktur- o halde bütün elemanlara insanca davranmak gerekir. Onların buna hakları vardır. Örneklere bakınız:

Müdür bey aceleyle dışarı çıkmaktadır, hiddetle seslendiği güvenlik görevlisine bir dizi direktif verir, kendi telaşlı durumu, sesindeki öfkeyle güvenlik görevlisinin yüzüne bile bakmadan sayıp döktüğü direktifleri verir ve aynı hızla arabasına biner ve gider. Güvenlik görevlisi emri doğru dürüst anlayamamıştır, soramamıştır da, ne yapacaktır? Ne söylemiştir Müdür bey? Yanlış bir iş yaparsa ne olacaktır? Bir dizi soru beynini kurcalarken, bir dizi düşünce de beyninden hızla geçer:

-Sorsam, "Duymadın mı, kulağın sağır mı?" diyecek.

-Anlamadım desem, "Aptal mısın?" diyecek.

-İşi yanlış yaparsam, "Cezanı çek" diyecek...

..... adam sen de ben ne yapayım?

Başka bir örnek:

Müdür bey işlerinin hep iyi gitmesini istiyor, elbette her yönetici işler iyi gitsin, kâr edilsin ister. Ya elemanlar? Onlar da bu amaç için çalışıp, didiniyorlar. Herkes üzerine düşen görevi yapmaya çalışıyor, ama gelin görün ki o müdürün ağzından bir gün güzel bir söz çıkmıyor, teşekkür etmiyor, başarıları hep kendine maletmeye çalışıyor. Rabbeni hep bana, diyor. İnsanına, elemanına beklediği maddi-manevi ödüllendirmeyi hiç beceremiyor. Hep hoşnutsuzluk. İki üç ayda bir eleman değişiyor.

Başka bir müdür, sabah şirketten içeri girdiğinde "Günaydın" demesini bile bilmiyor. Suratı asık, dokunsanız kavgı edecek... Kafasına göre hareket ediyor, telefonda karşı tarafın sekreterinin sesiyle karşılaştığı ve aradığı kişiyi bağlayamadığı için kendi sekreterini işten kovuyor.

Birçok büyük şirketin elemanları arasında yapılan bir anketin

sonuçları insanı ister istemez düşündürüyor, anket sonuçları şu ana noktalar üzerinde yoğunlaşırken, akla şöyle bir soru geliyor: "Bu çağda, bu sorunları yaşamalı mı bu insanlar?"

- Yöneticimle rahatça konuşamıyorum
- Beni dinlemiyor
- Anlatamıyor, direktiferi net ve açık değil
- Problemlerimizi karşılıklı konuşarak çözelim istiyoruz, ama ne mümkün?
- Saygı hiç göremiyoruz
- Hakaret düzeyinde kaba davranılıyor
- Yaptığımız işler hep küçümseniyor, karşılaştığımız fikir hep: "Sen ne yapıyorsun ki?" oluyor, aşağılanıyoruz
- Müdür-Personel arasında bariz kopukluk var
- Toplantılara alınmıyoruz
- Az personelle çok iş yapmak politikası güdülüyor
- Sosyal haklarımız önemsenmiyor
- Elemanları ödüllendirmede dengesizlikler var
- Performans değerlendirmeleri bizimle konuşulmadan yapılabiliyor
- Bir selam bile verilmiyor
- Günlerce uğraşıp, özenle hazırladığım raporu bir tarafa atıyor, okumayı bırakın, bakmıyor bile
- Yapılmasını istediği işler konusunda zamanlamayı hiç bilmiyor, plansız çalışarak bizi de yıpratıyor

Bu insanlar yine de özveriyle çalışıyorlar...

Philippe de Wott, "İşletme ve Yönetim" adlı kitabında yöneticilerin sorumlulukları, değerleri ve tavırları başlığı altında ve özellikle insan ögesiyle ilgili görüşlerini ve önerilerini anlatırken şunlara değiniyor:

"İnsanların, işletmenin hayatına "katılması" en önemli değerdir... Eğer bir ekonomik sistemin yapısı ve işleyişi, bu sistem içinde çalışanların insani haysiyetini kırarak, onların sorumluluk duygularını öldürecek ve her çeşit kişisel girişkenliklerini ortadan kaldıracak mahiyette ise; üretilen zenginlikler yüksek bir düzeye ulaşsa, adalet ve eşitlik yasalarına uygun olarak bölüşülse bile, bu sistemin haksız bir sistem olduğunu söylemeliyiz. Gerçek ahlâk

meselesi, insanın işletme içinde gelişmesi, bir "yetişkin" kimse haline gelebilme olanağı elde etmesi ve sorumluluklarını tam anlamıyla kullanarak bir "yetişkin" gibi davranmasıdır. İşletmenin organizasyon sistemi bu gelişmeyi engelliyorsa haksızlık ediyor demektir..."

O halde bu noktada yöneticilere özetle şunlar önerilebilir:

- İnsana saygı ve sorumluluklarının geliştirilmesi
- Çalışanların katılımını sağlayacak önlemler
- Geniş bir yetki devri
- Haber ve bilgi verme, etkili bir koordinasyon
- Ücretlerde adalet, adam kayırmama, yetenekli kişilerin yükseltilmesine çalışmak

Yukarıdaki maddelere baktığımızda, önce karşılaştığımız kavram "İnsana saygı" konusu.

Her insan saygıya layıktır, saviyla yaklaşmak, başlangıçta -sonradan ortaya çıkabilecek- sorunları büyük ölçüde en aza indirecektir. Neden? Çünkü insan olmanın gururunu herkes taşır. Her insanda iyi ve kötü yanlar elbette var, ancak siz ne kadar saygıyla yaklaşırsanız, insanlar iyi taraflarıyla karşılık vereceklerdir. Sorumluluk duygusu nasıl geliştirilebilir? Bu da sevgi ve saygı olgularıyla yakından ilişkili; sorumluluk dışarıdan yüklenen, ağır ve sevimsiz bir yük gibi görülmemeli, işini severek yapan bir insanın onun sorumluluğunu da severek üstleneceğini varsaymalıdır. Bu konuda da insanların ilgilerini yoğunlaştırıp işi sevdirmek yöneticiye düşecek bir görev. Teşvik etmek (şevklendirmek) de yöneticinin görevi; çalışanların katılımını sağlamak için onları motive etmek gerek, motive olmuş bir insan, yeteneklerini en üst düzeyde ortaya koymaya çalışacaktır ki bu da performansını, yani yaptığı işi en iyi şekilde yapması demektir.

Kişilerin motive edilmeleri ise:

- Yeterli ve artan bir gelir
- Kişisel gelişme olanakları
- Takdir edilmek, dostluk, güven, ait olma duygusunu hissetmeleri
- Ne yaptığını, neden yaptığını anlamak
- İşletmeye katılmak, iş doyumu

Bütün bu ve buna benzer önlemlerle etkili bir yönetim zihniyeti oluşturulabilecek demektir. Buradaki kilit tema:

“İnsana Saygı’dır”

Geniş bir yetki devri, elemana duyulan güven sonucu onun inisiyatifini kullanarak iş başarması inancına dayanır. Başlangıçta eleman seçiminde işe uygun, bilgili olanlarla ekip kurulmalıdır. Artık ne mavi yakalı işçi, ne beyaz yakalı memur kavramı geçerli; bilgi adamı olmak gerekiyor. Neyi ne kadar bildiğiniz ve nasıl yapabildiğiniz önemli, uzmanlığınız önemli, aklına danışılacak insan olmanız önemli. Bilgi bir ürün. Beyin o ürünü ürettiği, dağıttığı ve pazarladığı oranda alkış alıyor. Yine tarihe gözlerimizi çeviriyor, bir Uygur atasözünü hatırlatmak istiyoruz:

“Bilgi bil ey beyin, bilgi sana eş olur”

Bilgi sizi koltuk altlarınızdan tutacak, kaldıracak ve istediğiniz yere ulaştıracak demektir.

Batı kaynaklarında modern yönetim, klasik, otokratik, liberal, katımcı, destekleyici yönetim vs. gibi bir dizi kavram var. Hepsini inceleriz, bilgi evrenseldir, paylaşılsa güzeldir, herkesten öğreneceğimiz çok şey olabilir, uygulayın da... Ancak, siz kendi özünüze yönelerek şöyle bir araştırma yaptığınızda modern yöneticilik olgusunu dedelerinizin kaynaklarında rahatça bulabilirsiniz. Etkili bir yönetim için, iyi bir yönetici şunlara dikkat etmeli ve uygulamalıdır, diyorlar:

Akıl

Terbiye

Adalet

Cesaret

Düzen

Akıl: Biş başkanda (yöneticide) bulunması gereken en önemli değerdir. (Batıda rasyonellik ilkesi)

Akıl sahibi kişi yanlış doğrudan ayırır, kararlarında tecrübe, menşe (kaynak), derinlik, tefrik (ayırדתme) muadil (seçenek) gibi kavramları değerlendirir. Akıllı kişi yumuşak huyludur, ileri ve iyi görüşlüdür, ilmi meseleleri öğrenir, tecrübe eder, açıklar, teftiş (kontrol) eder, başkalarına da öğretir. (John Dewey’in How We Think’ini düşününüz)

Terbiye: Başkanda (yöneticide) bulunması gerekli olan çok önemli bir özelliktir. Güzel bir lisan ve inandırıcı açıklamalarla konuşan, terbiyeli bir yönetici iyi bir örnek teşkil eder. Tevazu sahibidir (büyüklenmez) onu bunu çekistirmez, lüzumsuz şeyleri söylemekten sakınır ki bunlara dilin namusunu korumak denir. (Bir açıdan; "dilde ekonomi ilkesi")

Adalet: Başkanda bulunması gereken yüksek özelliklerin en değerlisidir ve o yerin (işletmenin) sürekli var olmasını sağlayacak amaçların başında yer alır. Buradaki mesajları:

- Asla cimri olmayacaksın (kazancından vereceksin-kârdan hisse)
- Yalnız kendi gayelerine önem vermeyecek, karşındakilerin gayelerini de önemseyeceksin (Batı'da Amaçlarda Birlik İlkesi)
- Kendini beğenip, benlik taslamayacaksın (otokratik yönetici olmamak)

Adil olmayan birine, yanındaki hiç kimse sevgi beslemez, fırsat bulurlarsa hamle ve hücum ederler, itaat etmezler, tefrika (ayrılıkçılık) ve kılıkleşmeler, hizipleşmeler başgösterir, (biçimsel olmayan örgüt). Herkese ve her görevliye -derecesine göre takdir edip- para verilmelidir. Mükafatı (ödüllendirmeyi) ve mücazaatı (cezalandırmayı) yerine göre yapmalıdır; (kontrol). Her hizmet ve iş için o işle ilgili mahir (uzman) kişileri seçmeli (iş analizi), hak ettikleri içtimai (sosyal) şartları sağlamalı, can ve mallarını korumalıdır, (Maslow'un Güvenlik ve Korunma ihtiyacı)

Cesaret: Cesaret kişinin doğuştan getirdiği bir özellik değildir. Başkan olacak kişi cesur yetiştirilmiş olmalı, idaresi altındaki insanları zulüm ve tecavüzdten, her türlü haksızlıktan koruyabilmelidir. Olumsuzluklardan korunmak ve yenilmemek için çareler düşünmek gerekir. Metin ve kararlı olunmalıdır. Cesur ve kararlı bir yönetici karşısında, her türlü rakip ve düşmanın gözü korkar ve yöneticinin bu özelliği, onların kötü emellerini suya düşürür.

Düzen: İyi bir idarenin ve yanındakilerin düzenini sağlamanın yöntemi sorulduğunda cevap şöyle olmuş:

"Memleketimde sağlam bir ordu kurdum, ordumu mallarla kuvvetlendirdim. Emir ve yasaklarımla düşmanlarım hakkındaki

tehditlerimde ciddi olarak durdum ve dikkatli oldum. Yönetimin altındaki insanların kalbine kin ve düşmanlık karışmamış bir saygı ve heybet yerleştirdim. Yalan ve hilesiz bir sevgi yeşerttim. İşçilerin yiyecek ve ücretlerini tatminkâr bir derecede tuttum. Lüzumsuz meşguliyetlerle kişi alınterinin amaçsız biçimde boşa gitmesine engel oldum. İşte böyle düzen kurdum."

Düzenle ilgili diğer bazı sorulara da cevaplar şöyle:

-Devlet başkanları, büyüklüğü nasıl elde edebilir?

"İnsanların kendisine itaat ve bağlılığı ile"

-İtaat ve bağlılık nasıl gerçekleştirilir?

"İleri gelenlere sevgi ve dostluk göstermek, halka da adaletli davranmakla"

-Kuvvet ve otorite nasıl gerçekleştirilir?

"Bütün yardımcılarla" (Batı'da: "Yönetim bir ekip ve işbirliği sürecidir")

Sonuçta bütün bunların temeli ahlâka dayandırılıyor. Temeli kötü olan bir binanın yıkılacağına dikkat çekilerek, ahlâkın önemi vurgulanıyor: Ahlâk değerleri üzerine oturtulmayan her şey kâr üzerine yapılmış bina gibidir, gayet çabuk erir ve yok olur, deniyor.

İsterseniz şimdi batılı bir sözcük olan "ethics"i bize öğretmeye, anlatmaya çalışan yönetim konferansçılarına kulaklarınızı tıkayabilirsiniz.

İnsan ögesi dedik. Son derece karmaşık bir toplumsal çerçeve içerisinde ki, bu karmaşaya toplumsal değerlerin çeşitliliği, örf ve adetlerin yıldan yıla geçirdiği başkalaşım, ekonomik olaylar vs. yanı sıra, insanın ruhsal yapısındaki son derece değişik durumlar da karışınca insanı anlamak ve belli bir kalıp içinde tanımlamak zorlaşıyor.

İnsanlarla geçinmek, insanları idare etmek, insanca davranmak, insana özgü, insana ihtiyaç, insancıl olmak, insanlardan kopmak, insan insana gibi nice terimler kafaları meşgul ediyor. Püf noktaları var hepsinin, iletişimi kurma şekli ve ona bağlı olarak ortaya çıkan mutsuzluklar veya mutluluklar...

Herkesin önce kendini, sonra karşısındakini veya diğerlerini yönetme bilinci önemli.

Evet, yönetme bir bilinç meselesi.

Bir yönetici düşünün (gerçekten var olan bir tip) elemanlarına:

“Sizin aklınızın ereceğini sanmıyorum ama, yine de söylemek gerekiyor, bu anlattıklarım üzerinde düşünmek zorundasınız...”

diyor. Ne yaptı şimdi bu yönetici? Birden bire, başından itibaren insanlarını bir çukura atıverdi. Bu çukur ki insan onurunu canavarca yutar, kapkaranlıktır, o onur diken diken nefret bağlar, o çukur içine aldığı benliği bir garipleştirir, sindirir, ama o benlik çukurdan çıkabildiği anda dikenlerini batırmaya fırsat kollayacaktır.

Analiz: Yönetici;

Kendini beğeniyor

İnsanları küçümstüyor

onurlarını kırıyor

kişiliklerini geliştirmeyi engelliyor

duygusuz

görgüsüz

kaba

..... ama onlardan “düşünmelerini” isteyebilecek kadar da bencil.

İnsanları küçümsemek kimin hakkıdır? Bu kesinlikle bilinç dışı bir durum. Bilinçli bir insanda “küçümseme” kavramı hiç gelişmez. Bilinçli insan, dolu buğday başağı gibidir, kof değildir, alçakgönüllü ve hoşgörülüdür. Beyniniz istediği kadar bilgiyle dolu olsun, bilinçli olmak başka şey. İçi boş, kof buğdaylar dik durur, olgun ve içi dolu buğdaylar ise eğiktirler. İşte insanlar da ona benzer.

İnsanımızda nedense birbirini küçümseme çok ileri safhada, herkes kendisinin en iyisini düşündüğünü, en iyisini yaptığını sanıyor. Neticede bu bir sanı işte. Gerçekte, akıl yönünden baktığınızda: Hiç kimse mükemmel değildir, savı çıkar karşınıza. Buna göre insan kendini sorgulayıp, eksiklerini ve kusurlarını ortaya koyması, objektif olarak değerlendirmesi ve onları düzeltme/tamamlama çabasını göstermesi lazımdır.

Hiç Kimse Mükemmel Değildir

Bunu Görmelikten Gelenler	Bunun Bilincinde Olanlar
-Böbürlenener	-Alçak gönüllü kişiler
-Kendini beğenmişler	-Kendini geliştirmeye çalışanlar
-Suçu başkalarına atanlar	-Hata yapılabileceğini düşünenler
-Özür dilemeyi beceremeyenler	-Özür dileyebilenler
-Hata kabul etmeyenler	-Hoşgörü sahibi kişiler
-Kendi dediği olsun isteyenler	-Hakkaniyete önem verenler
-Önyargılı davrananlar	-Araştırarak karar verenler

Yaşamımıza anlam katan veya yaşamımızı anlamsızlaştıran biziz. Basit çıkarlar, küçük hesaplar içinde kendi özsaygımızı sürekli hırpalıyoruz. Kendimizi başkalarının yerine koyup onları anlama çabasına girmiyoruz. Kaygıların, dengesizliklerin, hoşnutsuzlukların nedenlerini fikirlerimizde, hayallerimizde, alışkanlıklarımızda arama basiret ve becerisini gösteremiyoruz.

Özellikle işyerindeki insan ilişkilerinde sezilen, bazen açıkça görülen ve insanları olumsuz etkileyen iletişim kopuklukları; hep yönetim/ışgören, yönetim/yönetim, ışgören/ışgören sorunları;

Kimse doğru dürüst dikkatini işinde yoğunlaştırmıyor, herkes birbiriyle uğraşıyor.

Ekip kavramı, işbirliği düşüncesi gelişmemiş, "Ben yaptım" yaklaşımı hâkim.

Yönetim kadroları hâlâ otokratik kafada, katılımcı değiller.

Motivasyon kurumu iyi çalıştırılmıyor, bu da insanda moral düşüklüğüne neden oluyor.

Alt kademe elemanlar hor görülüyor, yaptıkları iş küçümseniyor, onlara saygı duyulmuyor. (Oysa insan olmanın onuru çerçevesinde, yaptığı iş ne olursa olsun insanlara saygı gösterilmelidir, yeter ki o insan işini namusuyla ve yeterince yapıyor olsun)

* * *

Modern yaşamın getirdiği çarpıcı değişiklikler, özellikle insanın duyu âleminde büyük tahribatlar yapıyor. Maddeye bağımlı bir hale gelmesi, değer ölçülerini küçültüyor küçültüyor, bazen de

yok ediyor. İnsan doğadan uzaklaştıkça yumuşaklığı unuttur oluyor. Büyük ve modern binaların içine dekore edilen çiçekler, salon bitkileri, kimi zaman terastaki ağaçlar bu tahribatı önlemek konusunda yetersiz kalmıyor mu? Bitkilerin, çimenlerin insan tabiatına verdiği zerafetin bilincinden ziyade, göstermelik ve sırf dekorasyon amaçlı yığma bitkiler, hele hele bazen plastik yapay bitki saksıları hiçbir anlam ifade edemiyor.

Ama yine de işyerlerinde yaşatılmaya çalışılan bu bitkisel atmosfer, insanın içindeki mana dünyasının herşeye rağmen varolduğunun bir göstergesi. Hâlâ umutlu, hâlâ maddeden başka âlemlerin yaşatılması gerektiğini anlatmaya çalışıyor. Çünkü böylesine duygusal evrene muhtaç...

Hiç futbol maçına gittiniz mi? Gitti iseniz, stadyuma girerken insan kalabalığı, beton duvarlar ve demir parmaklıklar, çelik bölmelerden sonra tribünlere eriştiğinizde karşınıza çıkıveren yem yeşil çimen sahanın ruhunuza verdiği ferahlığı duymuşsunuzdur.

Ruhumuza ferahlık veren zarif öğelere hepimiz açığız. İçimize yaşama sevinci veren, gönlümüzü aydınlatan şeyler anyoruz, ağlamak, üzölmek, sıkılmak istemiyoruz.

İhtiyaçlar hiçbir şekilde gözardı, kulak arkası edilemez. Eleman çalıştığı örgüte ait olma duygusunu tatmak ister, fikirlerinin kabul görmesini, adam yerine konulduğıu bilmek ister.

Evet, mutlaka bir alış veriş var; eleman çalışıyor, bedensel veya fikirsel gücüyle örgüte hizmet veriyor, karşılığında ücretini alıyor. Yönetici olaya yalnızca bu açıdan bakamaz, bakmamalıdır. "Beğenmiyorsan işte kapı, dışarıda bu iş için can atan yüzlerce insan bekliyor" düşüncesi hiçbir yarar getirmez. Bir duygular sistemi kurulması gerekir. Sürekli eleman değiştirmek ne yarar sağlar ki? Ama mutlu, doyumlu, şirketle bütünleşmiş bir elemanın her gün şirkete katacağı çok şey olabilir.

Bir açıdan bakıldığında Ahmet'in, Selma'nın, Metin'in başarısı yöneticinin başarısının temelini oluşturacaktır.

İyi ücret aldıkları halde işinde mutsuz olan insanlar vardır. Çeşitli etkenler bu mutsuzluğu yaratır. Yani herşey para değil demektir bu.

İyi yönetim, dikkatini yalnızca ücrette yoğunlaştırmaz. Sosyal ve psikolojik gereksinimleri de dikkate alır.

Birey eğer iyi çalışıyorsa yöneticinin bunu değerlendirmesi ve ödüllendirmesi şarttır, ancak pek çok yönetici işini iyi yapan elemanın yaptıklarını görmezlikten gelir, elemanın başarılarını farketmez ya da farketmiyor görünür.

Her sosyal kurumda bir ödül ve ceza sistemi olduğunu her yetişkin bilir. Önemli olan o sistemlerin "iyi" işletildiğini kişilere hissettirmek, kanıtlamaktır. İçten, samimi olmak, başarıları yerinde ve yeterince övmek elemanın güvenini kazandırır. Örgüt ruhu kurulması, örgütle kaynaşma, oto kontrolle (kendi kendini denetleme) yönetme her zaman işe yarar.

"Örgütün sorunlarını sahiplenin, siz de birşeyler yapın; tribünlerde bağırarak seyirci olmayın, sahada top koşturan futbolcu olun"

Sahada top koşturan futbolcu olma düşüncesi herhalde insanı heyecanlandırır. Şirketin sorunlarını sahiplenmek, problemlere çözüm getirmek, yeni önerilerde bulunmak. Bu tip şeyler sıradan insanlar için başlangıçta zor görünebilir, ama şu hiç unutulmamalıdır ki:

Hiçbir insan sıradan değildir, bütün insanlar potansiyel yüklüdür. Her birinde potansiyelinin doruğuna çıkabileceği alanlar mevcuttur, önemli olan onu keşfetmektir. Peki bu nasıl olacaktır?

Araştırma, inceleme, deney yapmadan herhangi bir buluş ortaya konamaz. Fende nasıl ki deneyler yapılıyor, madde değişikliklere uğrattılıyor, yeni karışımlar ve sonuçlar elde ediliyorsa, insan da düşüncelerini harekete geçirmek zorundadır.

Özellikle işi bizzat yapan elemanlarla yapılacak görüşmeler, onlardan alınacak bilgiler ve yöntemler dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Bir eleman işini yaparken gereksindiği bir cihazı, âleti elinin altında bulamamanın sancılarını çekiyorsa ona kulak verilmelidir. Her düşünce, her istek değerlendirildiğinde sizi yeni karışımlara ve sonuçlara götürür. Bu sonuçların olumlu veya olumsuz olması, elemanlarınıza göstereceğiniz ilgiye ve onların isteklerini yerine getirmenize bağlı olacaktır.

Fen olaylarındaki kesin ve değişmez kurallar elbette insan için pek geçerli olamaz. Çünkü insan sürekli gelişen, devamlı değişik davranışlar içinde olan bir varlıktır. Onun içinde var olan gizli güç-

leri sezmek, potansiyelini harekete geçirmek, hangi şartlar altında, ne zaman, nasıl davranış sergiliyor onu anlamak gerçekten zor bir iştir. İşte bu zoru başarabilmek etkin bir yöneticilik becerisidir.

Burada şöyle bir program uygulanabilir:

"Yönetimde Fırsat İlkesi"

Yönetimde fırsat ilkesi nasıl yapılabilir?

1. Yönetici, elemanıya karşılaştığı her ânı onu tanımak veya kendi ufak bir mesajını iletmek amacıyla değerlendirmelidir. Örneğin yanan bir ışığı kapatan elemanın bu davranışını (+) hanesine yazmalı, böyle bir davranışı takdir ettiğini her yerde -yeri geldiğinde- herkese söylemelidir. Elemanlar "bizim müdür herşeye, ufacık şeylere bile dikkat ediyor" mesajını almalıdır.
2. Belirli aralarla ve düzenli olarak her kesimden elemanla ortak yönetim toplantıları yapılmalıdır. Burada "Yönetim Toplantıları" olarak adı konulan oturumlarda, herkese söz hakkı tanınmalı, herkes fikirlerini ve isteklerini ve en önemlisi şikâyetlerini söylemeleri konusunda desteklenmelidir.
3. Şirket içinde "Başarı Ödüllendirme" mekanizması mutlaka kurulmalı, bilgisiyle, sadakatiyle, çabalarıyla dikkat çeken elemanlar maddi ve manevî olarak ödüllendirilmeli ve herkese duyurulmalıdır.
4. Özel çaylar, piknikler, partiler düzenleyerek moral kazanma ve duygu alış verişinde bulunulmalı, her kesimden elemanla iş dışında ortak noktalar keşfedilmelidir.
5. Her insan kendini geliştirmeyi arzular. Bu çerçevede onlar, firmaya yönelik bir zorunluluk olduğu için değil, kendi gelişmeleri açısından hizmetiçi eğitimlere gönderilmelidir.
6. Görülen bir hata anında söylenmeli; bu söyleyiş kişiliğe değil, işe dönük olmalı.
7. Elemana, ses tonu ve davranışlarla olumlu elektrikler aktarmalı, onların kabul alanlarını genişletmeye çalışmalıdır.
8. Elemanlarla iletişimi %40 konuşma, %60 dinleme üzerine kurmalıdır.

Yönetici, elemanlarını dinleme sürecini iyi değerlendirirse iyi fırsatlar yakalayabilir. Yollar, yöntemler, kararlara ışık, çeşitli bilgiler hep iyi dinlemeyle ele geçirilebilir.

Dinleme konusunda çok söyler söyleniyor, yazılıyor. İnsanlarla olumlu ilişkiler kurabilmenin önemli bir koşulu dinleme, çünkü iki insan karşı karşıya geldiklerinde yapacakları ilk eylem konuşmadır. Konuşma ve dinleme birbirini tamamlayan işler. Hep bir tarafın konuşması, diğerinin dinlemesi dengesizlik oluşturur:

"Derdini anlatamama", "adam yerine konmama", "Hep seni mi dinleyeceğim" yargısı, "sussa da biraz ben konuşsam" arzusu, "Bu anlattıklarından bana ne?", "Sanki herşeyi o biliyor" duygusu, "Ne kadar geveze" gibi çeşitli olumsuzluklar başgösterebilir. Bir tarafın diğerine sürekli sorular sorması da can sıkar, meraklı, şüpheli, inceleyici tipler hoş karşılanmazlar.

İnsanlara kendilerini anlatmalarına veya dertlerini, içlerini dökmelerine fırsat verilmelidir. Konuşmak istiyorlarsa engellenmemelidir. Tabii herşey dozunda olacaksa! İnsanlara kendilerinden söz etme fırsatı verirken, onların hangi konulardan konuşmak isteyebileceklerini sezme, saklı kalmasını istedikleri konuları deşmemek, o konuda konuşmaları için zorlamamak gerekir. İnsanları iyi gözlemeleme sonucu, nelerden hoşlandıklarını ortaya çıkarmak, anlamak mümkündür.

İyi bir dinleme kişisel saygı göstergesidir. "Dinlemesini bilen insan" güven verir, rahatlık verir, sorunlara çözüm bulunmasa da dardını döken, konuşan insan bir başka rahatlar. M.Ö. 2500 yılında eski bir Mısır yazıtında şunlar yazıyordu:

"Eğer dilek ve niyazlar sana yapılıyorsa, niyaz sahibini dinlerken sakin ve sabırlı ol. Niyaz sahibi sözünü bitirmeden onu tersleme. Onun istediği herşeyin mutlaka yerine getirilmesi gerekmez, ama dikkatle dinleme, karşıdaki kişinin ruhuna ferahlık verir."

Eski insanlar bu konuda "Dinleme âdabı" diye bir kavramdan söz ederlerdi. Yani bu bir edepti, terbiye idi.

*"Dinle sana bir nasihat edeyim:
Hatırdan, gönülden geçici olma,
Yiğidin başına bir bal gelince
Âmı yâd illere açıcı olma..."*

Karacaoğlan

Türkiye'de yönetim kadrolarında çok görülen, ama çok yanlış olduğunu düşündüğümüz bir tutum var: Azarlama...

Bir üstteki insan, ast durumundaki insanı azarlıyor, bunu kendine "hak" olarak görebiliyor. Baba çocuğunu, koca karısını, öğretmen öğrencisini, üniversite hocası doktora öğrencisini, binbaşı teğmeni, işveren yanında çalıştırdığı elemanını azarlayabiliyor. Bu son derece ilkel tutuma toplumun her katmanında rastlamak mümkün.

Gelişmenin özünde bilgi ve sevgi görürüz. Doğadaki bütün gelişmeler bilinçli bir süreç içerisinde gerçekleşir. Bitkileri düşünün, rüzgâr, yağmur ve güneş onlar için mutluluk kaynağıdır. İlahi bir disiplin ve bilinç onları geliştirir. İnsan için de benzer bir disiplin, insanın gelişmesi için şarttır.

Her gün azar işiten, zaman zaman dayak yiyen, itilen kakılan bir insan yavrusunun gelişmesi hangi yönde olabilir? Bir işyerindeki ceza yanlısı, insan sorunlarına kulak asmayan zihniyet hangi amaca hizmet eder? Ya da belirlediği amaca ulaşmada insanlardan destek ve hizmet beklemeye, hele bağlılık beklemeye hakkı var mıdır?

Birbirimizi mutsuz etmeye hakkımız yok!

Mutsuz insanın olumsuz ruh halleri işini yapmasını engeller. Günlük basit bir ilişkide bile, duyduğumuz kötü bir söz hemen ruhumuzu karartmaya yeterlidir. İsteksizleşiriz, bazen herşeye küseriz, o küçücük bir söz birden bire duygu âlemimizi alt üst eder.

İnsanların birbirlerine davranış şekillerini belirleyen şey, onun manevi dünyasındaki kendini temsil ediş biçimidir. Karşısındaki insanı azarlamakta bir sakınca görmeyen kişi, azarladığı insanın duygusal dünyasında yaratacağı etkiyi hesaplayamayan, bunu önemsiz gören ve dolayısıyla kendi değer kapasitesini gösteren bir temsil şeklidir. Böyle bir hesaplamayı yapamayan insanın yönetici oluşu ise büyük bir talihsizlik.

Azarlama, sanki o kadar olağan bir şey ki, argo lügatımıza girmiş bile, "Müdür hepimizi fırçaladı" sözünü sık sık işitebiliyoruz.

"Nasıl vücudun nasibi yemektir, hep ağızdan girerse; ruhun nasibi de sözdür ve kulaktan girer."

Kutadgu Bilig'den

Özgüvenli ve kişilikli insan yetiştirmek için çevrenin etkisi büyük. Ancak çoğu kez insan çocukluğundan itibaren olumsuz etkilemelerle karşılaşır. Sevildiği için oyuncaklar, şekerler alınır, fakat çocuğa saygı nasıl duyulur, ne şekilde gösterilir pek bilinmez. Hakları göz ardı edilir, "O daha çocuk" bakış açısıyla nelere hakkı olacağı görülmez. Ödüllendirmede veya sınırlamalarda denge-sizlikler yaşanır, ona güvenilmez, pek çok girişim arzusu engellenir, heyecanları törpülenir, hakaret etmekten çekinilmez, çünkü kızmak büyüklerin hakkıdır. Onlar umursanmaz, çocuğun anlat-tıklarını dinleyen ve onların dünyasına girebilen ebeveyn pek enderdir.

Buna benzer sosyal bir ortam işyerinde de devam eder. Zaten öfkelerle, kinlerle büyümüş ve artık yetişkin olmuş insan, işyerinde hep saygı ihtiyacı içinde yaşar, terfiyi hak ettiğini düşündüğü halde bir türlü terfi ettirilmez, çocuk gibi azarlanır vs.

Sonuç: Mutsuz insanlar...

Çözüm: Eğittirelim onları (şimdi çok moda)

%100 motivasyona ve insanca davranılmaya ihtiyacı olan bir elemanın, mesleki eğitimden geçirilmekle sorununun çözümlene-bileceği sanılıyor... Bu da bir sanı işte!

Yöneticinin kendi değerlerine göre biçtiği zaman ile elemanın ulaşmayı arzuladığı hedefi ele geçirmek istediği zaman birbirini tutmaz. Kabına sığamayan, yani çalışkan, özverili bir eleman var, potansiyelinin doruğunda. Görevlerini dört dörtlük yaptığı gibi, yeni buluşları ve çalışmalarıyla dikkat çekiyor. Görünüşte yaptığı şeyler beğeniliyor, bir kaç övgü sözü esirgenmiyor, ama onun düşlediği mevki ve statü bir türlü verilmiyor, bir umursamazlık içinde yönetim. Bir gün, bir ay, bir yıl geçiyor, tahammül sınırlarını aşan bir bekleyiş isyanla sonuçlanıyor, eleman artık bayrakları açmıştır. Müdürünün karşısına çıkıyor ve istifa dilekçesini sunuyor. Müdür, böylesine altın yumurtlayan bir tavuğun kümeden kaçmak üzere olduğunu anlıyor, dili döndüğünce onu vazgeçirmeye çalışıyor, ama artık iş işten geçmiştir.

Bir başka türlü yanlışlar var yönetimde. Yönetim amacının tam isabet sağlaması için sayısız maddi-manevi unsurların uyumlaştırılması sözkonusudur. İnsan, makine vs. ilişkilerinin sürekli dinamik

olduğu bir ortamda, çoğu zaman bilimselliğe iş düşecek, zaman zaman da sanatsal bir yaklaşıma başvurulacaktır.

Yönetim usta çırak ilişkisiyle öğrenilecek bir iş değil, babadan oğula geçen bir özellik de değil. İşletme yönetimini bitirir bitirmez yönetici koltuğuna oturtulmak söz konusu olamaz. Yönetim doğrudan doğruya akıl işi; ama bu akıl bilgiyle güçlendirilmiş, sezgiyle giydirilmiş ve duyguyla süslenmiş olacak...

Bilgiyle güçlenmiş yönetim bilincine iki yoldan ulaşmak mümkün: Birincisi kuramsal yönetim bilgilerine sahip olmak, ikincisi ise deneyim kazanmak.

İşin kuramsal yanı oldukça ayrıntılı ve değişik disiplinlerden yararlanmayı öngörüyor: Ekonomi, muhasebe, finansman, istatistik, pazarlama, hukuk, vergi, araştırma geliştirme gibi disiplinlerle, personel yönetimine ilişkin psikoloji, sosyoloji gibi bilimlerde köklü bir eğitim gereği var. Bütün bu konulardaki eğitim ne kadar köklü olursa olsun, teorik bilgilerin pratikte uygulanması ve ayrıca işe duygu karıştırılması son derece önemli. Çağdaş organizasyon ve etkili yönetim sistematığına baktığımızda, başarılı olabilmenin organizasyonun çeşitli kademelerinde belli sürelerle çalışmış olma keyfiyeti de görürüz. Adım adım, nerede, ne yapıldığını ve nasıl yapıldığını bilerek yol almak daha akılcı görünüyor.

Hep örnek almaya çalıştığımız batılı kaynakları incerseniz, işletme yönetimini bitirmiş, en güzel elbiselerini giymiş, kolej yüzüğünü takmış bir gencin, işe ilk başladığı gün eline paspas tutuşturulduğunu farkedersiniz.

Ülkemizde çok yanlış bir bakış açısı ve toplumsal bir alışkanlık var. Örneğin Turizm Otelcilik Yüksek Okulunu bitirmiş bir genç, hemen üst idari görevlere gelmek istiyor, alt düzeydeki bir işe burun kıvrıyor. "Ben bulaşıkçı olmak için mi okudum?" diyor. Gerekliyse bulaşıkçı da olunacak, resepsiyonda da çalışılacak, tuvalet de temizlenecek.

"Yunus miskin, çiğ idin, piştin elhamdülillah"

Mağara insanının bize ilettiği duvar resimlerinden sonra, yazının icadıyla pek çok yaşam kesitinin günümüze ulaştığını biliyo-

ruz. İnsan neler iletmemiş ki? Yazıtlar (kitâbeler) anıtlar... Belki de insanların en severek ilettikleri şey, yaşamları boyunca edindikleri deneyimleri, olayları beyinlerinin süzgecinden geçirip, bir cümle ile ifade etmek olmuştur: Özdeyişler, atasözleri...

Atasözleri halka malolmuştur. Nesilden nesile aktarılır. İnsanlara öğüt verirken onlardan yararlanınız. Her milletin kendi kültürüyle ilgili belirgin sözleri vardır. Bazıları ise değişik milletlerde aynı anlamı veren başka deyişlerle anlatılır.

Türkler "Her şerde bir hayır vardır" derken, İngilizler aynı düşünceyi "There is a silver line in every cloud" diye ifade ederler. Biz "Vakit nakittir" deriz, Almanlar "Zeit ist Geld" derler. Aklın yolu bir...

Atasözü, filozof sözü, uzman sözü derken, bu sözlerin hep insan topluluklarına yön vermeyi, onlara işe yarar bir yaşam felsefesi kazandırmayı amaçlayan formüller olduğuna şahit oluyoruz.

İşletmelerde kullanılmak üzere sosyal filozofların, yönetim yazarlarının işaret ettikleri sözler, kimi yerde planlamaya, kimi yerde işbirliği ve katılımı sağlamaya, kimi yerde zamanın ne derece önemli olduğuna ilişkin seçme kelimelerden oluşturulmuş planlı cümlelerdir.

Bu sözlerden bir tanesi yöneticileri uyandırıyor: "Teknede sizinle birlikte olan tekneyi delmez". Burada yöneticilere bir mesaj var: Sizinle birlikte çalışan insanları amaçlarınızdan haberdar edin, ortak kazançlarınız ve başarılarınız için onları işbirliğine teşvik edin. Formül bu işte:

İnsan + Akıl + Bilgi + Sevgi

Uygurlar da bilgiyi ve bilgeliği hep ön planda tutmuşlar:

"Öfke ve hiddet ile akıl bir arada barınamazlar."

"Akıl, bevâ ve hevesi zabt-ü rabt altına alan bir güçtür"

"Atalar insanın süsü yüz, yüzün süsü göz; aklın süsü dil, dilin süsü de sözdür" derlerdi. (Kutadgu Bilig'den)

"İnsanların bayırlısı, insanlara faydalı olandır" (Hadis-i Şerif)

"Oğlum iyilik et, vahşi bayvan tuzakla, âdemoğlu iyilikle avlanır" (Sadi)

İnsana yönelik ve insanın erdemli olmasıyla ilgili bütün bu sözler, bugün "Kaliteli İnsan" kavramı olarak, yeni bir şeymiş gibi

bize öğretilmeye çalışılıyor. "Kişisel kalite yalnız işletmeye değil, insanın kendisine ve dostlarına ve de ailesine yararı dokunur" diyor.

Bunlar bir evrensel anlayışın sonucudur

Biz bunları aslında biliyoruz.

Bir de uygulayabilsek...

Tertemiz bir otobanda veya şehiriçi bir yolda, arabasının camını açıp pis kâğıt mendilini fırlatan, ya da park yerinden ayrılmadan önce otosunun küllüğünü yere boşaltıveren insan, "kaliteli insan" konferansı dinlemeye gidemez. Buna hakkı olmasa gerek.

Kişisel kaliteyi nerelerde ararız? Nasıl buluruz? Kaliteli insan ne demektir?

Herşeyden önce kalite, herşeyde ve her yerdé, her davranışta ortaya konulması gereken bir değer...

Madem ki konumuz yönetim, yönetimi ilgilendiren yönetim toplantılarıyla ilgili bir küçük örnekle anlatmaya başlayalım ve siz karar verin kalite bilincinin ne durumda olduğuna...

"Randevu verilen saat, tam 16.00'da adı geçen şirketteydim. Görüşme yapacağımız kişi veya kişilerin de herhalde biraz önce gelmiş veya gelmek üzere olduklarını düşünüyordum. Fakat ne mümkün? Henüz kimse gelmemişti. Şirket müdürü ve yardımcısı beni karşıladılar. Gösterdikleri bir koltuğa yerleştim, yapılacak işlerle ilgili bir kaç şey konuştuk, ama aklım insanların neden randevu saatinde orada hazır bulunmayışlarındaydı. Bu ilk defa olmuyordu böyle. Sayısız toplantılara katıldım, hiç birinde, hiçbir zaman herkesin toplantıda olmayışları ve toplantının hiç tam zamanında başlayamayışı oldukça düşündürücüydü. Belki de "Ah İstanbul trafiğiymiş... ya da "özür dilerim, öbür toplantı biraz uzadı da..." veya "aksilikler üst üste geldi, arabam bozuldu" veya "park yeri buluncaya kadar perişan oldum" vs. vs.

Fakat hiç rastlamadığım bir mazerete geçen gün şahit oldum. Bir başka toplantı için başka bir şirkette sabah 10.00'da görüşmek üzere randevulaştık. Kapıdan içeri girdiğimde sekreter hanım, sabaha karşı rüya gören bir insan gibi bakıyordu yüzüme, aslında tanışmıyorduk, bir kaç telefon görüşmesinden sonra, bugün için önemli bir konuyu ele almak üzere kararlaştırmış ve konuyu mut-

laka şirketin müdiresi olan hanımın yapmak istediğini söylemişti. Kendimi tanıtip saat 10.00'daki randevu için geldiğimi söylediğim de şaşkınlığı daha da arttı. Hemen müdürün evini, arabasını, cep'ini aradı, hanımı bulamıyordu. Müdire hanım neredeydi? Tabii görüşme gerçekleşemedi. Ben, gidiş, bekleyiş ve dönüş hesabıyla toplam 3 saatini boşuna harcamış bir insan olarak kalitemi arttırmıştım.

Ertesi gün telefonum çaldı. Tanışmak şerefine erişemediğim müdire hanım, dürüst olacağını söylüyor ve "özür dilerim, uyanamamışım" diyordu. Ne yaparsınız?

Toplantılarda sıkıntı sadece bu kadarla kalmıyor. Bir de durmadan telefon bağlantıları, bağlanan telefonlar sık sık toplantının kesilmesine sebep oluyor. Susup bekliyorsunuz, telefon görüşmesi biten kişi -neden sonra- gruba veya size dönüyor, "Evet ne diyordunuz?" dediğinde, siz de ne dediğinizi tekrar toparlayıp devam ediyorsunuz ya da baştan başlıyorsunuz anlatmaya. Hele şimdi bir de cep telefonları çıktı ya, çok sesli bir toplantı oluyor.

Bazen bir evrak imzalatmak için yavaşça giren sekreter, hemen bir şey sorup çıkıvermek üzere içeri sızan bir memur vb. gibi unsurlar da ayrıca toplantılara renk katıyorlar."

Bu olaylar şunu gösteriyor ki, kalite anlayışı aslında bir sorumluluk meselesidir. Toplantılarda kaliteli davranış, kaliteli buluşma, zamanda kalite, sözlerde kalite ararken, tek tesellimiz; insanların kaliteli giysiler içinde oluşu!

Kalite kavramında insanın aklına gelen başka bir şey ise rakipler. Belki yaşamın gereği rekabet, ama bakış açısı farklılıkları rekabete sevimsiz bir çehre kazandırmıyor. Rakip insan, rakip firma, rakip mal; her ne olursa olsun daha iyi olmak, daha iyisini yapmak üzere yola çıkmak gerek, yani rekabette çıkış noktası "daha iyi olmak" olmalı. Oysa bakıyorsunuz ki muhtelif çıkış noktaları şöyle: Rakibin ayağını kaydırmak, onu kötülemek, atlatmak, aldatmak, daha çok kâr etmek için kaliteyi etkileyecek maliyetleri kısmak, "o yapmadı ben yaptım," fikir çalmak; kendi fikri gibi sunmak, küçümsemek, kıskanmak.

Bu çıkış noktalarının biri veya hele bir kaç bir arada bulunduğu, rekabetten doğacak en iyiyi bulma arayışı, kendini bir ucu-

beye bırakıyor. Çatışmalar, sürtüşmeler ve sonuçta kalitesizlik...

Eski insanlar (büyüklerimiz) bize çok güzel hikâyeler anlatırlardı. O hikâyelerden biri şöyleydi:

Vaktiyle padişahın biri, tebdil-i kıyafet etmiş (kılık değiştirmiş) ve çarşıya çıkmış. Rasgele girdiği bir dükkândan, yağ, şeker, pirinç vs. almaya başlamış; ondan iki okka, bundan üç okka, diğerrinden beş okka diyerek bir sürü öteberi tarttırmaya devam ederken, dükkân sahibi:

"Dur ağam, demiş, benden aldığın mal yeter, günlük rızkımı aştı bile, yanımdaki dükkân sahibi komşum henüz sıftah etmedi, daha alacağın var herhalde, git biraz da ondan al"

demiş. Padişah içinden şöyle düşünmüş: "Bu ahâli bende varken, ülkemin sırtı yere gelmez"

Tabii sonraki yıllarda o ahâliye ne olmuş, bilinmiyor...

Kaliteli davranış analizinde çoğunlukla eğitim sorgulanır. Kaliteli mal konusunda dikkatler paraya çevrilir. Duygusal kalite ise çoğu insanın farkında bile olmadığı bir kavramdır. O nedir? Ne zaman ortaya çıkar? Nasıl bir işlevi vardır? Kimlerde duygusal kalite görülebiliyor? Duygusal kalitenin getirdiği yararların boyutları neler? Duygusal kalite doğuştan mı olur sonradan mı?

Duygusal kalite insan olmanın diğer adıdır. "Seni seviyorum" veya "Sizi seviyoruz" sözcüklerini moda olduğu için değil, gerçekten, yürekten söyleyebilmektir. İnsanların içlerinde hep var olan çocuksu, saf, temiz yanlarını aldatmamak, hırpalamamaktır.

Bilim hep birbirinden yararlanır ya, örneğin teknik bir aygıt olan fotoğraf makinesi, tabiat bilimindeki canlıların gözünden ilham alınarak yapılmış, uçak ve uçuş tekniği, kuşların kanat yapısından. Duygusal kaliteyi tabiat olaylarından esinlenerek bir felsefeyle anlatan Mevlâna'ya bakınız ne diyor:

*"Şefkat ve merhamette güneş gibi ol
Başkalarının kusurunu örtmekte gece gibi ol
Yardım ve cömertlikte akarsu gibi ol
Alçakgönüllülük ve olgunlukta toprak gibi ol
Olduğun gibi görün
Görüldüğün gibi ol"*

Duygusal kalitenin en bariz örneği çocuklardır. Sevdiler mi tam severler, sevmiyorsanız sezerler. Herşeyi kaparlar, gözlerinden bir şey kaçmaz, düşünce birikimleri, bilinçaltı duygularına etki eder, yön verir ve bu da davranışlarında yansır. Masum, temiz duygularla yaşamı tanımaya çalışırlar, ama sonraları giderek neler öğrenirler neler...

Bireylerin kaliteli oluşu, doğal olarak toplumun kalitesi demektir. Erdem, fazilet dediğimiz şey aslında kalitenin ta kendisidir. Erdem olmayan yerde kaygı vardır, hoşnutsuzluk vardır.

Kaygıların, hoşnutsuzlukların, dengesizliklerin sebeplerini fikirlerimizde, hayallerimizde, alışkanlıklarımızda aramak zorundayız, demiştik. İnsan yaşamı boyunca işe yaramaz pek çok alışkanlık edinir, etki altında kalır, alışır alışır. Erdem'i tanımak ve ona alışmak da ötekiler kadar kolaydır. Hem erdem işe yarar bir alışkanlıktır, onun arkadaşlığı hiçbir şekilde insana zarar vermez.

Erdem nedir? Erdem ahlâki değerlerin toplamına verilen addır. Bu değerler ise; doğruluk, iyilik, cömertlik, yiğitlik, acıma, yardımseverlik gibi nitelikler. Bütün bu ve benzeri nitelikler hakkında düşünebilmek, onları bilmek ve uygulayabilmek. Düşünün; bunlardan insana zarar gelir mi? İnsanları diğer canlılardan ayıran en çarpıcı nitelik bunlar değil mi? Aksi takdirde onlardan ne farkımız olacak?

Bu değerleri tanımlayıp kendimizde bunların varolduğunu ortaya çıkarabiliriz. Buna inanabilirsiniz. Çünkü başlangıçta bunlar her insanda varolan şeylerdir. Erdem'i kullandıkça ona alışsınız. Artık yaşamınızın değiştiğini görürsünüz.

Erdem alışkanlığı... Yaşam daha güzeldir, daha kolaylaşmaktadır, size dönen nice yararlar ve mutlulukları tadarsınız.

"Erdem bana ne yarar sağlayacak?" sorusunu sormalıdır insan. Şimdi burada şöyle bir soru da akla gelebilir: Yararını, çıkarını düşünen insan erdemliliğe ters düşmüyor mu?

Hayır, bu "yarar" düşüncesi ap ayrı bir şey. Bu, fiziksel bir organ kadar, insanın doğasında olan tinsel bir olgu. Zira insan kendisine yarar sağlayacak şeyler peşindedir. Elemenden kaçmak, hazı ele geçirmek için programlanmıştır. Yaratılış gereğidir bu. Ne yarar sağlayacağını keşfetmek lazım. Örneğin "doğruluğun" yararla-

rını keşfetmiş, tatmış bir insan, erdemi yakalamış demektir.

İnsan zekâ sahibi bir varlık. Bilgi ve alışkanlık ancak zekâ sayesinde oluşabiliyor. Zekâ insana "İç Hayatı"nı kazandırıyor.

Fiziksel davranışlara ilişkin alışkanlıklar insan için oldukça kolaydır. İçki, sigara alışkanlığı veya bunlardan uzak durma alışkanlığı, çalışkanlık veya tembellik, ya da hep gezme istemek veya "ev bastı" diye tabir edilen daha çok evde oturma alışkanlığı. Bunlar vücudun çalışma ritmiyle ilgili ve vücut nasıl alışırsa öyle işliyor. Halk arasında "çok yatma yatak çeker" derler. Yatağın çektiği filan yok, vücudun alışma meselesi..

İç hayatı oluşturma ve ona bir alışkanlık kazandırma önce insanın kendisi hakkındaki bilgilenmesiyle başlar. Kendini tanımak ve değerlerini ortaya koymak gerekmektedir. Doğustan erdemin bütün nitelikleriyle doğmuş olan birey, o güzel nitelikleri zamanla unuttur, kullanım alanından çıkarır, üstlerini örter, onlara yabancılaşır, ama onlar aslında insanda hep vardır. O halde zekâ ve irade sayesinde onları ortaya çıkarmalı ve kullanılabilir hale getirilmelidir. Kullanıldıkça daha da belirginleşecek alışkanlık, işte o güzellikler nitelmesi olan erdem alışkanlığı olacaktır.

İnsana yakışan da budur.

Bu, ruhun ritmi olmalıdır.

Sözde, herkes birbirine saygılı gibi görünür, kınır dökülür incelikten, yardım için hazır olduklarını söylerler, ama gerçekte pek öyle olmaz. Gerçekte böyle olmayışlarının nedeni kalite minderinin dışında güreşmekte olmalarındandır. Onlar hiç kazanamazlar, çünkü baştan elimine olmuşlardır.

Kalite başarıyla gelir, başarı bilgiyle gelir. Bilgi: insanın kendi hakkında, kendi dışındaki varlıklar ve oluşlar hakkında aklının kavrayabileceği herşeydir. Bilgi yalnızca kitaplarda bulunan bir şey değil. Nerede arayacağınızı bilmek de bilgi. Doğayı bilirsiniz. Hayran olmadığınız bir köşe var mı? (İnsanların kirlettiği yerler hariç) Baharda yeşil ağaçlar, sonbahardaki erguvan güzellik, çiçeklerin, bitkilerin akıllara durgunluk veren çeşitleri, kokuları, denizler, dağlar, ovalar hepsi ruhunuza ne kadar haz verir düşünün. İnsan da doğanın bir parçası. Doğduğunda ne kadar temiz ve masum. Peki sonra ne oluyor da o doğa harikası değişiyor? Sosyal ve psi-

kolojik fırtınalar mı bozuyor ruhunu? Sellerle erozyona mı uğruyor düşünceleri, yangınlar mı yakıyor duygularını?

Doğayı düşünürken belki bir ressam gibi hissettiniz kendinizi. Bir tuvalin üzerine boyaları aktardınız gönlünüzce, renklerin canlılığı içinizi aydınlatıverdi. Doğayı tanıdınız, tattınız, bir eser ortaya çıkardınız.

İşyeri doğanın bir parçası değil, tam anlamıyla madde, ama unutulmaması gerekli bir şey var ki, orada doğanın en güzel varlığı insan yaşamakta, duyguları, heyecanları, sevinçleri, hüznleriyle bütün bir günün kaderini paylaşmaktalar. O insanları işte bir ressamın doğayı inceleyip tanıması gibi tanımak gerek, her bir eleman yöneticiye ilham veren malzeme olmalı.

Onları tanımalı, dinlemeli, konuşmalı.

Özveri hep yöneticiden mi olmalı, diye bir soru oluşabilir zihinlerde. Elbette özveri asla tek taraflı olmaz, hiçbir insan ilişkisinde olmaz ki yönetici-eleman ilişkilerinde olsun. Ancak burada farklı bir başlangıç noktasına dikkat çekmek gerek; o nokta "bir önceki insan", "bir önceki mevki" konumunun getirdiği farklılıktır.

"Bir önceki insan", "Bir önceki mevki" insanı, gücü elinde tutmaktadır. O güç kavramının karşısında zaten kendini güçsüz hissedene karşıdaki insan bir anlayışa, bir desteğe, bir kuvvete ihtiyaç duyar. Karşısındaki güçlü insanın gücü ona da bulaşmalıdır. Açıkçası "kabul edilme" duygusunu yaşamak ister. Güçlüyle birlikte Güç'ü tatmak ister. Oğlunun elini sımsıkı tutup, onunla gezmeye giden babayı ve oğluna verdiği hazı düşünün. İşte bu, insanlardan esirgenmemelidir. Bu özveri değildir.

Ama görülen o ki, bizde "Sen benim kim olduğumu biliyor musun?" zihniyeti bazen açıkça öfkeyle ve yüksek ses tonuyla söylenen, bazen iç iletişim kanallarıyla harekete geçirilen bir yaptırım olarak karımıza çıkıyor. Böyle bir güç nelere maloluyor?

- Duygu bahçeleri yıkılıyor
 - Kın tohumları serpiliyor
 - Yalanlar, tuzaklar inşa ettiriliyor
 - İntikamlara yol gösteriliyor
- İşte bir zihniyet ve işte kalitesizlik!

Genel müdür aradığı bir dosyayı bulamamanın sıkıntısı içinde... Sekreteri o an ofiste değil. Dosya satışla ilgili. Hemen satış bölümünü dahili telefondan arıyor. Karşısına çıkan sese: "Bana çabuk -SAT-201 numaralı dosyadan bu ayki satışların raporunu getirin" diye öfkeyle söyleniyor. Karşıdaki ses de benzer bir öfkeyle: "Ne bağınıyorsun, işimiz gücümüz var, hem kimsin sen, bana niye çıkışıyorsun?" diyor. Genel müdür:

"Haaa, sen benim kim olduğumu bilmiyor musun?"

"Hayır bilmiyorum?"

"Ben genel müdür Ali..."

"...yaa, peki siz benim kim olduğumu biliyor musunuz?"

"Hayır, kimsin sen?"

"İyi öyleyse"

diyor ve telefonu hemen kapatıyor.

: İşte kaçış başlamıştır, olay atlatılmıştır, aldatmaktan duyulan hazzın zaferi yaşanmaktadır. Hani işbirliği, hani saygı, hani ekip çalışması, nerede yardımlaşma ve nasıl bulunacak başarı?

Olay kimde başladı? "Bir öndeki mevki" insanında. Eğer o, bütün sıkıntısına rağmen, insana insanca yaklaşıyor, dahili hatta karşısına çıkan sese:

"Ben genel müdür Ali, SAT- 201 dosyasındaki bu ayın satış raporunu bana getirir misiniz?" deseydi, olaylar böyle mi gelişirdi?

Sıkıntıya rağmen... Evet, bu aslında bir olgunluk meselesi...

Bizdeki sıkıntı ve sancıların çoğu olgun olmayıstan kaynaklanıyor. İnsanlar yaşını başını almış bile olsalar, yani takvim olgunlukları yerinde olsa bile, düşünceler oturmamış, duygular ham, davranışlar çiğ olabiliyor.

Müdür korku unsuru olmamalı, herkes müdürden niye korksunki? Müdür bilgiç değil, bilge olmalı, herşeyi bilen bir eda ile ve yanına yaklaşılmaz üstün varlık görüntüsüyle dolaşmamalı, aslında öyle olmamalı; gerçekten bunların hiçbir yararı yok. Değişmek gerek. Kafalardaki tabuları yıkmak gerek, sert, ulaşılmaz, alaycı, bilgiç, hükmedici formlar artık tarih sayfalarında yerlerini aldılar.

Akılcı ve düşünen insan, dinleyen ve güzel konuşan insan olmalı...

Anadolu'da bir söz vardır, şöyle derler:

"Güzel gören güzel düşünür, güzel düşünen hayatından zevk alır"

Aman söziün aydın olsun, öz olsun

Işık saçsın, bakan köre göz olsun

Kutadgu Bilig'ten

Olayları yüzeysel düşünme hastalığı insanı zamanla "GÜÇ"süzleştirir. Başka bir ifadeyle söylersek, analitik düşünemeyen insan asla gelişemez, olgunlaşamaz. Bütünü herkes farkedebilir, görür, ama gerek somut ve gerekse soyut nesnelerin, olayların ayrıntılarını yakalamak insana çok şeyler kazandırır. Yani bir bakıma "duyarlı" olunmalıdır. Farklı insan olmanın bir koşuludur bu. Yüzeysel düşünen insan, az düşünüyor ya da hiç düşünmüyor demektir. Yalnızca göz kanalıyla duyum beynine gitmekte ve şu veya bu şekilde tepki vermektedir, o kadar.

İnsanın elini sobaya değdirmesiyle vardığı yargı kadar gerçek olan bir yargı daha var: Düşünce deneylerinden çıkardığı yargı. Yaşarken sayısız deneyler ediniyor insanı, ama aynı düşünce herkeste farklı farklı sonuçlar oluşturabiliyor. Buradaki etken; bakış açısı, ayrıntıları algılama ve yorumlama biçimleridir.

Bir yönetici, bir olaya farklı açılardan bakamıyorsa onun yöneticilik vasfı düşük demektir. O yönetici için, o konuda tek doğru yol vardır veya o konu hakkında tek çözüm budur yaklaşımı kısır değil mi?

Bir firmanın genel müdürü, rakip firmanın yaptığı tanıtım ve reklam stratejisini çok yakından takip ediyor, bu arada kendilerinin de bir tanıtım faaliyeti içine girmeleri gerektiğini biliyor. Kafası rakip firmaya öylesine takılmış ve yalnızca onların yaptıklarına kilitlenmiş ki, bu durumu onu ister istemez hırçınlaştırıyor. Düşünce sistemini şöyle kurmuş:

-Biz onların yaptığını yapmamalıyız.

(Peki ne yapmalısın?)

*Çözümler, yollar, yöntemler sunuluyor:

-Güzel değil. Beğenmedim, işe yaramaz!

(İyi düşünmelisin, yarar mı yaramaz mı?)

*Düşünmüyor, düşünemiyor, düşünceler dağınık

*Agresif

(Efendim, onların bu yaptığı "tek doğru yol değil, biz de şöyle yapalım...)

-Yararı olmaz!

(Nereden biliyorsun?)

*Aslında bilmiyor, çünkü analitik düşünmüyor, ayrıntıları yakalayamıyor, ekibinin sesine kulak vermiyor.

Kendisi farklı bakış açıları getiremediği gibi gelen fikirler de geri tepiyor.

Bilinçaltı isyanların, birikmiş öfke ve kinlerin bir yansıması bu. Kimbilir nerelerde, ne zaman, nasıl birikmiş ve keçeleşmiş bir birikim.

Bu aslında toplumsal sorunumuzun her an karşımıza çıktığımız bir resmidir.

Öfke ve hiddet, aklın normal fonksiyonlarını yapmasını engeller. Akıl eğer probleme çözümü getirecek bir kuvvet ise, öfkeyi yok etmek, etkisiz hale getirmekten doğal ne olabilir? İlk komut şu olmalıdır:

"Sakin ol, sakın ol"

"Yer değiştir"

Sonra; bilimsel davranışın gerekleri:

"Yumuşak huya sarıl, bilgilen, objektif ol,

kendini cleştir, mantığını kullan, alçakgönüllü ol, hiddetin getireceği sonuçları düşün"

İşyerlerinde sosyal sınıflandırmalar ve frekans farklılıklarından doğan ayrımcılıklar yaşanıyor. Hiyerarşik yapı güncelliğini korurken, bazı ilerici organizasyonlar, değişime ayak uydurma çabası içerisinde yatay yapıya önem verip, hiyerarşiyi kaldırmaya özen gösteriyorlar. Az sayıda da olsa bu tür organizasyonların ortaya çıkarılması sevindirici, ama genelde hâlâ X tipi yönetim zihniyeti hakim...

Sosyal sınıflandırmaların olmaması elbette mümkün değil, çünkü işletme eğitim düzeyleri farklı insanlardan oluşuyor, frekanslarda farklılıklar olacak mutlaka; felsefeler, gelinen aile yapıları, görgüler farklı, iki mühendisten biri sosyal yönden kendisini

geliştirmiş, çok kitap okumuş bir insansa, bir diğeri yalnızca çizimlerle hayatı yorumlamış biri olarak karşınıza çıkıyor. Yalnız burada bir püf noktasına dikkat edilmeli; bir elin beş parmağı nasıl birbirine uymuyorsa ve her parmağın üstlendiği roller farklı ise, insanlar da öyle. Hangi parmağınızı işe yaramaz diye düşünebilirsiniz ki? Herkesin ayrı işlevleri, kendi bilgi ve yetenekleri doğrultusunda yaptıklarını unutmayalım. Hangi parmağınızı sen küçük-sün, senin kuvvetin az, diye dışlayabilirsiniz?

Organizasyonda tepeden tabana kadar herkesin görevi çok önemli ve onlara saygı duyulması zorunlu.

Bir TV kanalının ve gazetenin magazin yazarı bir hanım, arabasını olmayacak bir yere park etmek isterken, kapıda duran güvenlik görevlisi kibarca oraya park edemeyeceğini söylüyor. Engellenen isteğini mutlaka yapmak isteyen hanım, güvenlik görevisine sert çıkıyor. Söylediği sözlerden bazıları şöyle:

-Sana ne?

(O görevini yapıyor)

-Sen kimsin?

(Güvenlik Görevlisi, adı üstünde)

-İsmin ne?

(Şikayet edecek)

-Sen görürsün şimdi!

(Güvenlik görevlisinin ayağını kaydırmakla tehdit ediyor)

(Dayandığı bir güç var belli: Patronun yeğeniymiş...)

Görevini yapan bir insana, dayandığı güç kanalıyla ve kuralları çiğnemek hakkını kendinde görerek hareket etmeye hakkı var mı?

Bir müdürün yaptığı planlama işi ne kadar önemliyse, bir güvenlik görevlisinin müdahalesi veya bir çaycının yaptığı çayın güzelliği de o kadar önemlidir. Onlara saygı duyulmalıdır.

II. BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BAŞARILI FİRMA ÖRNEKLERİ “Firma Kültürü”

Kitabımızın başlarında, Türkiye’de bazı firmaların insana önem veren bir yapılaşmaya gittiğini ve pek çok yöneticinin saygı ve hak koruma esaslarına göre elemanlarını yönettiklerine değinmiştik. Bu gerçekten sevindirici tutum, esasında Türk insanının o güzel hasletlerini unutmamış olan, hâlâ yüreklerinde duyumsayan ve köklü bir terbiye kalıbı içersinde yetişen bir neslin temsilcilerinin tutumu belki de...

Yönetim bilim midir, sanat mıdır? Sorusuna yöneticilik ve liderlik kavramlarıyla cevap arayan bir müdire, yönetimin sanat olduğu konusuna ağırlık veriyor. Her ikisinin, yani yöneticilik ve liderliğin aynı kişide bulunması ve uygulanması ise “zor” diyor. İşin bilimsel yönünde aradığımız yöneticilik, sanatsal yönde “lider” olgusuyla karşınıza çıkıyor. Tutarlı ve disiplinli olmak ön koşulu ile, işletmede herkesin birbirini motive etmesi gerektiğine dikkat çekerek “Beni sekreterim motive eder, her zaman güleryüzlüdür, içtiğim çayın kalitesine bile özen gösterir” diyor.

İnsan unsuruna özel bir önem veren bir şirketin insan kaynakları direktörü, “Yönetim insanların duygularıyla ilgili olaylar yumağı, şirketin yürümesini, dönmesini sağlayan tekerlekler var; satış, üretim, finans, bilgi işlem gibi, işte bu tekerlekler arasında, şirketin kısa, orta ve uzun vadede performansı için çaba harcayan insanlar, o tekerlekler arasındaki sürtünmeyi ve kıvılcımlanmayı önleyen yağ gibi... Sistemin işleyişini sağlamak ve koordinasyonu gerçekleştirmek, tamamen insanların huzurlu bir iletişim kurabil-

meleriyle mümkün. Bu bağlamda insanların motive edilmeleri için maaş + eğlence + güvence üçlüsünü dört dörtlük uygulamaya geçirmek gerekiyor.”

Kültür ve sanata verdiği destekle köklü bir geçmişe (150 sene) dayanan büyük bir kuruluşun Personel direktörü, eğitimin insanlar üzerindeki önemine değiniyor. Eğitim alanında büyük yatırımlardan kaçınmayan şirkette üç ana konu üzerinde duruluyor:

- Kişisel becerileri geliştirme
- Yöneticilik becerilerini geliştirme
- Teknik eğitim

Bu düşünceler çerçevesinde elemanların yaşam standartlarını, kültürel seviyelerini yükselterek işletmeye entegrasyonlarını kolaylaştırmak hedeflenirken, çalışma şartlarının optimal olması ve çalışanların aile ve çocukları ile ilgili problemlerin çözülmesine de çalışılıyor.

Bu örnek alınabilecek düşünceler şu ana başlıklar altında toplanabilir:

- Eğitime mutlak zaman ayrılması
- Çağdaş bir organizasyon
- Bireysel ve kurumsal ortak frekans

Yine, “önce insan” diyen şirketlerden birinde temel felsefenin “olabildiğince planlı ve hesaplı” hareket etmek ve bunu şirket karakteristiği olarak yerleştirmek olduğunu öğreniyoruz. Kişiler de bu şirket karakterine uyum sağlama bilinciyle hareket ettiklerinde başarılı bir yönetim ortaya çıkıyor. Endüstriyel ilişkileri, sendikaların kapatıldığı dönemde bile sendika varmış gibi sürdüren, insana verilen değer, onların haklarını korumak ve saygılı davranmakla kanıtlandığını vurgulayan bu şirkette eğitime ve oryantasyona da ağırlık veriliyor.

Avrupa kalite ödüllü bir şirketimizin insan kaynakları direktörüne kulak verelim şimdi de:

Türkiye'nin ilk İnsan Kaynakları departmanını oluşturmuş bu şirket (1986). Gücünü sürekli gelişen insan'dan alıyor. Nelere dikkat ediliyor, maddeleştirerek aktaralım:

1. Genel müdürden kapıdaki personele kadar herkes aynı uygulamaya göre hareket ediyor.
2. Herkes 8.30'da işe başlıyor, 18.30'da işten ayrılıyor.
3. Statik bir personel yönetimine karşı, sürekli geliştirilen dinamik bir personel yönetimi (ücretlendirmeden-istihdama kadar)
4. Ekip ruhu vazgeçilmez bir ilke.
5. Kurumun tamamen kendine özgü yöntemlerini işletmek (Personel üzerine anket yapmak, araştırma yapmak, kısacası her departmanın röntgenini çekmek)
6. Organizasyonda yeniden yapılanma (Bireyin bağlılığı, yaratıcılığı, şirketle özdeşleşmesi, değişime karşı olup olmadığı, takım çalışmasında etkinliği → Temel kriterler)
7. Kurum kültürü oluşturmak; misyon-başarı ve ödüllendirme
8. Organizasyonun her fonksiyonunda kafadan çözümler değil, bilimsel kaynaklı araştırmalar yapmak
9. Her yıl, teknik eğitim, beceri kazandırma ve yöneticilik eğitimleri vermek
10. Toplam Kalite felsefesi, elemanların ve müşterilerin memnuniyeti

Bu kadar güzellikleri belirleyip, onları bir de uyguladı mı, kalite ödülü alması çok doğal bu şirketin. Birinci madde ne kadar dikkat çekici, herkes aynı uygulamaya katılıyor. Genel müdür veya odacı ayırımı yok, güzellik işte buradadır. Bakın yine Yunus'u analım isterseniz:

"İnsanlar bir kaynaktan akan su gibidir. Hepsinin de kaynağı tek varlık olan Tanrıdır" (Vahdet-i Vücut)
Bütün insanların eşit yaratıldığına dikkat çekiyor:
"Cümle yaradılmışa bir göz ile bakmayan
Şer'in evliyası ise, bakikatte asidir."

diyor. Yunus Emre insanlara bir göz ile bakmayı yalnızca kendi milleti için öngörmüyor. Yetmiş iki milleti katıyor bu felsefesi-ne. Bu eşitlik düşüncesi ise 20 nci yüzyılda "İnsan Hakları" olarak

Birleşmiş Milletler tarafından ortaya atıldığında* aslında yeni bir şey olmadığını, bizim kültürümüzde bu bilincin var olduğunu görüyoruz.

Çok belirgin bir şey daha var yukarıdaki maddeler arasında; kafadan çözümler değil, araştırma yapmak. Bir çok şirkette performans değerlendirmelerinin bile kafadan yapıldığını ne yazık ki biliyoruz.

"Çalışma"nın insanın dinamikliğine kesin katkısı olduğunu söyleyen bir genel müdür, nerede bir sorun varsa veya iyi bir gelişme olursa bunları bilmek, takip etmek zorundasınız. Her maddada yapılan işi bilmek, insanların güvenini kazanmak ve bir sorun olduğunda çözümleyebileceğiniz fikrini kazandırmak çok önemli diyor. Fakat bunları yaparken asla "tek adam" zihniyeti taşımadığını, ekibiyle çalıştığını ve ekibi olmadan hiçbir şey yapamayacağını vurguluyor. Bunu, ekibine -özellikle- duyumsatıyor.

* * *

Evet, yine büyük bir şirket ve yerleşmiş bir kültür var karşımızda. Şirketin eğitim müdürü "Bizde prosedürler oturmuştur, neyin, nasıl yapılacağı size tariflenmiştir. Grubun tarihçesini, yöneticilerini, nasıl avans alınır, çeşitli durumlarda neler yapmanız gerekir, bütün bunlar "Hoşgeldiniz" kitabında yazılıdır. Eğitime çok önem veririz, ayrıca elemanları motive etmek için ödüllendirme mekanizması çok iyi işler. Bir yıl içinde görevinde başarılı olmuş 6 kişi (statü-mevki gözetmeksizin) altın rozetle ödüllendirilir. Bağlılığı gösteren ödüller; buluş, tasarruf, kalite, yeni ürün geliştirme, iş yapma usulleri geliştirme ve yaratıcılık gibi dallarda yarışmalar açılır."

"... Herkes kendi inisiyatifiyi kullanmalıdır, elemanın kâra ortak olduğunu bilmesi, onu boşuna yanan bir ışığı kapatmasının bilincine iter. Unutulmamalıdır ki en verimli insan kendine çalışan insandır. Bu düşünceler ekip ruhu oluşturma düzeyinde paylaşıldığında ise ortaya gerçekten başarılı bir firma ve iyi bir yönetim çıkıyor."

(*) Bu güzel yorum değerli Prof. Dr. Hasibe Mazıoğlu'na aittir.

Bu şirketle ilgili biz de bir gözlemimizi aktaralım yeri gelmişken:

Şirketin hemen her yerine -insanların mutlaka girip çıktıkları yerlere- gözönlerine uyarı yazıları ve panoları konmuş. Amaç; elemandan beklenen davranışların neler olması gerektiği konusunda "ekonomik davranış düzlemi" oluşturmak. Örneğin lavaboların üzerine:

"Zaman su gibidir, ikisi de yaşamsal önem taşır, lütfen onları harcamayın"

Kağıt havluların üzerine:

"İsraf etmeyin, yeterince kullanın, iyice buruşturup çöpe atın"

Asansörlerin kapılarına:

"Şirketimizin bütün personeli gençtir, bir katı asansörle çıkarak bunun aksini ispatlamayın"

gibi çeşitli uyarı levhaları asılmış. Bu esprili sloganlar mutlaka "ekonomi" konusunda personeli düşünmeye sevk ediyor.

Şirket kuruluş prosedürü içerisinde "kâra ortak olma" keyfiyeti olduğu için herkes ekonomiye azami dikkat ediyor.

* * *

Yukarıda örneklmeye çalıştığımız olaylardan çıkarılacak ana tema: İnsanı motif motif işlemektir.

İnsanın duyarlılığı ile ilgili sanatsal bir açı, psikolojik alanlarının dikkate alınarak getirilecek yaklaşımlar, temel ihtiyaçlarını doyurucu maddi öğelerin işletilmesi, saygı ve işbirliği çerçevesinde birbirini tamamlayıcı ekip ruhu oluşturmak, onların kişiliklerini geliştirecek eğitime ağırlık verilmesi bu motiflerin en can alıcı noktalarıdır.

Bugün Türkiye'de yönetimi başarıyla uygulayan nice yönetici var. Bunların hemen hemen tamamı kendi akıl süzgeçlerinden geçirdikleri bilgilerle, insancıl yaklaşımlarıyla yöneticilik yapıyorlar. Uzun yıllardır yöneticilik yapan ve şirketlerini ülke çapında başarıya taşıyan (hatta ülke sınırlarını aşan) "Lider Yöneticiler" hiç sanmıyoruz ki Tony'nin, Moller'in, Semler'in vb. nin seminerlerine katılmış olsunlar.

Aklımız bize yeter. Yeter ki insana insanca davranmaya gönüllü olalım.

* * *

Aklımız bize yetiyor ve artıyor da, ama onu etkili bir şekilde değerlendirmeyi bilmiyoruz. Pek çok icat Türkler tarafından bulunduğu halde, yabancılar onları kendilerine maletmiştir. Tıpta, matematikte, astronomide, mimaride, edebiyatta nice görüşler ve buluşlarda bizim katkımız vardır. Fakat gelin görün ki bu konularda kayda değer ve etkili bilgisi yoktur günümüz Türk insanının:

1717 yılında İstanbul Sefiri Wortley Montegü'nün eşi Lady Montegü, o yıllarda korkunç bir hastalık olan çiçek hastalığına çareyi Türklerin bulmuş olduklarını ve kendi yavrusunu da aşılattığını, İngiltere'deki dostlarına yazıyor. "Türkiye Mektupları" isimli kitabında bunları belirtirken "İngiltere'deki doktor dostlarım darılmasınlar ama..." diye ilave ediyor. Daha sonraları tıp dünyasında Jenner aşısı diye adı geçecek olan çiçek aşısının mucidi olarak bu İngiliz doktor Jenner'in yer aldığını görüyoruz.

Bilimsel çalışmaların son noktasını, en son aşamasını "Raporlaştırma" oluşturur. Eğer bulunan bir yenilik, yapılan gözlem ve deneylerin sonucu raporlaştırılıp insanlığın hizmetine sunulmazsa kaybolmaya mahkûmdur. Bilimin birbirine eklenerek yeni ürünler ortaya çıkarılması ancak belgelemeyle mümkündür. Belgelenmiş hiçbir şeyimiz yok mu? Var, fakat onlar da evrak-ı metruke (terkedilmiş belge) olarak derinlerde, arşivlerde kaderlerine bırakılmış vaziyette, gün ışığı görememişler.

Tarih çok ilginç bir alandır. Yalnızca Prut savaşının 1711'de yapıldığını, savaş sonunda yapılan antlaşmanın maddelerinin neler olduğunu ezberlemek için okunmamalıdır. Tarih, tarihten ders almak için okunmalı, oradaki olaylardan çıkarılan dersleri yaşanan güne uyarlamalıdır. Hatalardan pay alıp, hataya düşmemek için kafa yormalıdır. Bu, herşey için geçerli, bir gün öncesi de tarih değil mi?

Uluslararası saygınlık kazanmanın ulusal kişilik sahibi olmakla gerçekleşebileceğini hepimiz kabul ediyoruz. Bireysel olarak düşündüğümüzde, başka birisini taklit etmeye çalışan insanlar ne kadar itici geliyor gözümüze. Doğal ve kendine özgü olmak önemli...

Türk folkloru göz kamaştırıcı renkler cümbüşüyle ruhu okşar; kırmızı, yeşil (hele turkuaz-Türk yeşili) mavi, sarı, mor, rengarenk

insanın içi açılır renkler dünyasında (United color of değil) Müziği ve sazları öyle, şiirlerinde doğa, çevre, insan sevgisi, ilâhi temalar işlenir.

Güzel sanatlar, minyatür, hat, ebru, oymacılık vb. harika güzellikler sunar. Erdeme ve insan hasletlerine yönelik yardımseverlik, komşuluk, misafirperverlik gibi yüce duygular hep bizindir.

Neden bunları itmeye itmeye çalışıyoruz, gün ışığına çıkarsak ya... Batı'dan yönetim guruları çağırıp, bildiğimiz ama unutmaya yüz tuttuğumuz şeyleri onların ağzından dinleyeceğimize biz onlara kendi gurularımızı dinletsek ya...

III.BÖLÜM

KİŞİSEL BAŞARI ÖRNEKLERİ

"Çalışma Prensipleri"

Keşke bir arı kovanı önünde durup, arıların çalışmalarını seyretmek olanağınız olsaydı. Onların nasıl toplumsal bir dayanışmayla, disiplin ve düzen içinde ve yaşamlarının her salisesini değerlendirerek, yaşamdan nasıl zevk aldıklarını hissederdiniz.

Arılar peteklerinin altıgen kenarlarını hiç şaşmaz milimetrik ölçülerle "tam" yaparlar.

Arılar akıl almaz bir disiplin içinde hareket ederler, kovanın kurallarına uymayan bir arıyı hiç affetmez, aralarına bir daha almazlar. Kurallara uymayan arı için yaşam bitmiş demektir.

Disiplin, belli bir düzensel işleyişi ahlâk perspektifi açısından ele almak olarak düşünülmelidir.

Arılar gibi, insan da doğduğu andan itibaren hep sosyal gruplar içinde bulur kendini; aile, okul, işyeri, tatil çevresi, sinema, tiyatro, ulaşım araçları vs. Her bulunduğu ortamda mutlu ve huzurlu olabilmesi, diğer insanlarla kuracağı ilişkilerdeki başarısına ve mutluluğu arayış ve algılayış şekline bağlı olacaktır.

Mutluluk; bir ölçüsü mü var mutluluğun? Ufacık şeylerle mutlu olabilir insan: Üşümüş bir insanın bulduğu sıcaklıkta vardır mutluluk, aç bir insanın yediği bir lokma ekmekte, susamış insanın içebildiği bir yudum suda, yorgunsanız yastık ve yorganda, uzun yıllar görmediğiniz bir arkadaşınızı gördüğünüzde, hiç ummadığınız bir insanın dostluk yapışında. Bazen bir gülümseme bir mutluluğun müjdecisi olabilir, bir arkadaşlığın başlangıcı, bir

dostluğun temelleri atılabilir. Elde edilen her bilgi, her öğrenilen şey insana küçük küçük mutluluklar taturabilir. Küçük mutlulukları kabul edip benliğinize sindirdikçe sizi büyük mutluluklar bekliyor demektir, çünkü küçük şeyler bir mükemmeli meydana getirirler.

Böylesine bir yaklaşım ve tutum insanı gerilimlerden de korur. Çağımızın hastalığı Stres, çoğu zaman insanlardaki aşırı tutku ve isteklerin, yapabileceklerinin çok üzerinde olmasından kaynaklanmaktadır. İnsanlar kanaat etmeyi bilmedikçe gerilimlerin girdabına yakalanmaktadır.

Huzurlu ve mutlu olabilmesi diğer insanlarla kuracağı ilişkilere de bağlı olacaktır, daha doğrusu kuracağı ilişkilerdeki başarısına bağlı olacaktır diyebiliriz.

Bilgisi yeterli, bilgisini doğru kullanan, sevgi dolu ve sevilen bir insan başarıyı en çok hak eden insandır.

İnsanlar samimiyetsizlikleri derhal sezerler. Kimseyi kandırmazsınız. İnsan başkalarını kandırmaya çalışıyorsa, bilsin ki kendini aldatıyordur. "Aldanmanın en kesin yolu ise kendini başkalarından kurnaz sanmaktır" diyor La Rohefoucauld.

Ukalâ iseniz, herkese akıl vermeye kalkışırsanız insanlar sizden rahatsız olurlar.

Kendini beğenmiş, böbürlenmiş bir tip olduğunuz görüldüğünde, size cephe alırlar.

Kendilerini bir kez aldattığınızı hissederlerse, yalanınızı bir kez yakalarlarsa güven tazelemeniz çok zordur.

Yaptıklarınızı ballandıra ballandıra anlatarsanız kıskançlıklara sebep olursunuz.

* * *

Bilgi, bilgiyi kullanma ve başarı... Böyle bir mantık akışı düzeneğiyle yönetimde varlık göstermiş insanlar var çevremizde.

Bir süre önce İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nün gerçekleştirdiği 40. yıl kutlamaları çerçevesinde bir panele katıldık. Değerli konuşmacılar içerisinde bir tanesi vardı ki, "Hukuk Fakültesini bitirdikten sonra, İşletme İktisadi Enstitüsü'nden mezun olup iş hayatına atıldım, ama hiç bitmeyecek kendini ge-

liştirme sürecimin başladığını da biliyordum, bu amaçla sürekli "biyografi" okudum" diyordu.

Biyografi okumanın önemine biz de katılıyorduk, ancak böyle bir yetkiliden duymak, tekrar bizi düşünmeye sevketti.

Başarılı insanlar kendilerini nasıl yetiştirmişlerdi? Çalışırken neler dikkat ediyorlardı? Prensipleri neydi? Başarıyı yakalamalarının-
daki püf noktaları olmalıydı, onlar nelerdi?

Öncelikle bu renkli kişiliği, gördüğümüz kadarıyla anlatmaya başlayalım:

Hukuk eğitimi yeterli deyip bırakmamış, işletme eğitimi de almış, neden? Çünkü yaşamın her kesitinde bir "yönetme" olgusu olduğuna inanmış herhalde. Mesleğiniz, işiniz ne olursa olsun bir-şeyleri, birilerini mutlaka yöneteceksiniz demektir, o halde iyi bir yönetim bilincine sahip olmak, işletme yönetimi eğitimi almak gerek diye düşünmüş olmalı.

"Kafanızda bazı şeyleri yıkıp billur beyin oluşturmalsınız" "Dünyanın merkezi tek birey" gibi düşüncelere sahip olan bu başarılı yönetici-hukuk adamı, ekip çalışmasına inananlardan. Bunu şöyle örnekliyor:

Hiç yenilmemenin sırrı: Basket takımı kuracaksınız, en çevik, en uzun boylu, en iyi oyuncularla takımı kurdunuz: Yetmez!

En iyi koçu buldunuz: Bu da yetmez!

Neleri bir araya getirirseniz getirin, ekip çalışması gerekecektir."

Bu renkli kişilik Türk siyasi hayatında da yer alıyor, onu geli-şen olaylar içerisinde:

- Siyasi kişiliğinden ödün vermeyen
- Etki altında kalmayan
- Gerekliğinde fikirlerini söylemekten ve savunmaktan çekinmeyen

- Alkışçı olmayan

bir kişi olarak takip ediyoruz.

* * *

Bir başka genel müdür, büyük bir holdingin eğitim bölüm başkanı. Panelde, onun en göze çarpan özelliği son derece hazırlıklı

Bir süre çalışıyorlar, ancak daha sonra bu genç, ilaç tanıtım elemanı olarak iş yaşamına tek başına devam ediyor. Başarılı çalışmaları sayesinde giderek yükseliyor ve hep ilaç firmalarında şeflik müdürlük görevlerini üstleniyor.

Bugün de bir ilaç firmasının genel müdürü.

"Deneyecek ve size göre olanı bulacaksınız, aradığımı bulduktan sonra tutarlı olacak, fazla alan-sektör değiştirmeyecek ve her defasında sıfırdan başlayacağımız işler seçmeyeceksiniz."

"Ve kesinlikle çalışkan olacaksınız"

"İşi, akrabalık ve arkadaşlıkla asla karıştırmayacaksınız"

gibi kendi yaşamındaki tarzın püf noktalarını vurgulayan bugünkü genel müdür, çalışma felsefesini, hiçbir zaman aklından çıkarmadığı şu masalla öğütüyor gençlere:

"Bir gün iki kurbağa süt dolu bir küpün içine düşmüşler. Kurbağalar atlamış, zıplamış, bağırmış durmuşlar. Küpün içi sırlı olduğu için bir türlü dışına atlayamamışlar. Kurbağalardan biri "buradan kurtuluş yok" diye düşünmüş ve kendini salıverip boğulmuş. Öbürü ise "direneyim, zıplayayım belki beni gelip kurtaran olur" diye düşünmüş ve başlamış sıçrayıp debelenmeye ve de bağırmağa. Uzun süre uğraşıp durmuş, bakmış ki kimse gelmiyor; tam umudunu yitiriyormuş ki içinde zıpladığı süt kaymak bağlamaya başlamış. Direnen kurbağa da kaymağın üzerinde kalıp batmaktan kurtulmuş ve sıçrayıp dışarı atlayıvermiş."

Oldukça düşünölmeye değer bir masal değil mi?

Yılım işadımı seçilen bir sanayicimiz biyografisinde, "İş hayatımda ilk günden bu yana borçlu olduğumu söyleyebileceğim kişiler tembellerdir, işlerimi yaparken bilgilenmek ve deneyim kazanmak için çok gayret ettim. Ben çabaladıkça tembeller işleri üzerime yıkmaya çalıştılar, belki çok yoruldum ama "vazgeçilmez adam" olmayı başardım." diye kendini anlatıyor.

İşinde çok dikkatli bir büyüme stratejisi izlemiş, kendi özkaynaklarıyla büyümüşler. Ana uğraşlarından başka alanlara kaymamış ve bir şey üzerinde ihtisaslaşmışlar.

gelmiş oluşuydu. Önünde anlatacağı konunun metni vardı, anlatıma katkı sağlayacağı kesin olan bir takım görsel malzeme ile gelmişti ve onları düzenli bir şekilde izleyenlere sundu.

“Üçüncü bin yılın başlangıcında, klasik işletme yapısından çok farklı bir yeni yapı ile karşı karşıya olduğumuzu söylüyor ve bu bağlamda nelerin gerekli olacağını şu ana başlıklarla anlatıyordu:

BİLGİ
ENFORMASYON
BULUŞ
YÖNETİM
KÜLTÜR
İLERİ TEKNOLOJİ
YAZILIM
EĞİTİM

Evet, aynen böyle yazılmış asetatı, devasa bir şekilde, tepegözle duvara yansıtılmış olarak izliyordunuz.

Kendisi belli bir yaşın üzerinde olmasına karşın, akılcı bir değişim süreci geçirdiğini, güne adapte olduğunu görüyordunuz. Dinamikti. Günün ve mesleğinin dinamizmini ve heyecanını size aktarıyordu. Sunduğu bütün somut verilerle ne kadar araştırmacı olduğunu anlıyordunuz.

Alvin Toffler'den bahsediyordu.

Türkiye'nin Orta Doğu Ülkeleriyle ilişkilerini irdeliyor, büyük bir harita üzerinde komşuların ekonomik, sosyal, siyasi durumlarının ülkemiz açısından değerlendirmesini anlatıyordu.

İlginc bir kişilikti. “Farklı” bir kişiydi.

Diğer konuşmacıları da dinledik, notlar aldık, bir çok şey öğrenmenin keyfiyle panelden ayrıldık.

Başka örnekler:

1960'lı yıllarda Ankara'da bir yıl Hukuk Fakültesi'ne devam ettikten sonra, bu eğitimin kendisine göre olmadığını zamanında seçen ve ertesi yıl İktisadi Ticari İlimler Akademisi'ne giren bir genç. Okulu bitirince iki aradaş ortaklaşa muhasebe bürosu açıyorlar.

İlerleyen yaşına aldırmadan çalışmaya devam eden bu değerli işadamımız, kendini "Uslanmaz bir işkolik" olarak tanımlıyor. Yaşamındaki ilkelerini ise şöyle özetliyor:

"Kazancınız arttığı nisbette hemen yaşamınızı değiştirmeyin. Eski hayatınızı ne kadar devam ettirerseniz, o kadar birikiminiz olur, büyürsünüz"

"Ödeyebileceğiniz kadar kefil olun, kardeşinize dahi kefil olursen düşünün"

"Çok çalışın, dürüst olun, çalışkan arkadaşlarla çalışın"

"İş kolunuzda ihtisas sahibi, öncü olmaya çalışın"

Çeşitli bankalarda mesleği irdeleyerek adım adım genel müdür yardımcılığına yükselen bayan yönetici, annelikte ve iş yaşamındaki zorlukları ve sevinçleri birlikte yaşayıp, sevginin gücü ile hayatı dengelemeye çalışıyor.

İnsanlara bir psikolog gibi yaklaşıyor, tıkanıklıkları kendi enerjisi ile açmaya çalışıyor. Bu enerji ise her an içinde varolan sevgi gücü.

"Bir yöneticinin asli görevlerinden biri ekip oluşturmak" diyor, ancak yönetimi ekibiyle birlikte paylaşmak gibi bir püf noktası yakalamış. Merkeziyetçilikten uzaklaşma, yetkilendirme, değişim yönetimi, kurumu sahiplenme gibi kavramların canlı, dinamik, genç ekiplerle yaşanmasının güzelliğini anlatıyor.

Bütün yaşamı boyunca disiplini elden hiç bırakmamış. Şimdiki zamanı yaşarken, geleceği kurmaya da yöneliyor. Çalışanların becerileri, yetenekleri ve kişiliklerinin kuruma taşıyacakları zenginlikleri en önemli kaynak olarak algılıyor.

İnsanlar tarafından sempatik ve uyum yeteneği olan bir insan olarak algılanmalı ise her zaman işine yarıyor.

Sırada yine bir bayan yönetici var gelişme sürecini aktarmak istediğimiz. Geleneksel Türk aile yapısındaki "kadın çalışmaz, evinin işleriyle uğraşır ve çocuk yetiştirir" kalıbı içerisinde, her ne olursa olsun bir arayış içine girmiş. Aile bütçesine katkı sağlamak, özel-

likle de kendi alın teriyle alım gücünü oluşturmak amacıyla bir şeyler yapmaya karar vermiş. Düşünmüş, ne yapabilirim diye.. Dikmiş dikmiş, fakat pek başarılı olamamış, seramik süs eşyaları yapmış, pazarlama sorunu çıkmış karşısına, tatlı türü yiyecek yapayım şarküteri, pastane gibi yerlerde alıcı bulunabilir diye düşünmüş, ne yazık ki o da olmamış. Sonuçta bir ana okulunda yarım günlük bir iş bulmuş. Çocuklara nezaret etmek, onlara şarkı, şiir vs. öğretmek bağlamında bir iş. Bütün bunları yaparken epey mücadele etmiş, yakın çevresindeki insanların engellemeleri, eleştirileri gibi, ama o yılmamış. Gerçekten aradığı ve sevdiği işi bulmanın heyecanı ile durmadan çalışmış. "Bu benim görevim değil" dememiş hiçbir zaman. Görevi olmadığı halde, çocuklara çay saatinde verilmesi gerekli olan kek, kurabiye vs. yapmaktan tutun, bebeklerin bezlerini değiştirmeye kadar ne gerekiyorsa, her işe koşmuş.

Bu arada kendini daha geliştirmek için konuyla ilgili sayısız kitap edinmiş, sahaflar çarşısına gidip, çocuk gelişimiyle ilgili pek çok kitap satın almış, okumuş, notlar almış, "yemek pişirirken bile kitap okurdum" diyor.

Bütün bu özverili çalışmaları kurucu'nun gözünden kaçmamış elbette.

Günler, aylar birbirini kovalamış, iki yıl gibi bir sürede ana okulunun direktörü olmuş. O, oranın herşeyi... Herkes onu çok seviyor, o da herkesi.

Yaşamındaki ana düsturu ise şu söz: "Hiçbir şey erişilemeyecek kadar yükseklerde değildir, yeter ki insan onu yürekten istesin"

* * *

Yüksek öğreniminden sonra mesleğe bankacılıkta başlayan, sonra bir beyaz eşya firmasının ihracat bölümünde çalışan ve bugün gıda sektöründe aktif bir müdür olarak sürekli işleri kendisinin takip ettiğini anlatan genel müdür, "İş delege etsem bile sonuna kadar kontrolü bendedir" diyor.

Akıllı olmakla, aklını iyi kullanmak arasında fark olduğunu anlatan bu genç müdür, gençlere örnek olmasını dilediği bir fabl anlatıyor:

Güvercinin biri, ağaç üzerinde kurduğu yuvasında, ne zaman yavrularını yetiştirip büyütse, bir tilki gelip, ağacın dibinde bağırarak güvercini tehdit ediyor ve:

-Yavrularını hemen aşağı atmazsan, ağacın tepesine tırmanır, seni de onları da öldürürüm, diyor.

Güvercin fena halde korkarak yavrularını fedaya mecbur kalıyormuş. Ama bu durum onu son derece üzüyor, kahrediyormuş. Bir gün bir leylek onun bu halini görünce sormuş:

-Neden çok mahzun bir haldesin, üzüntün nedir?

Güvercin olanları anlatmış. Leylek gülmüş:

-İlahi arkadaşım, tilki ağaca tırmanamaz ki, boşuna korkuyorsun. Bir daha gelirse, "Yavrularımı atmayacağım, gelebilirsen gel kendin al" de, diye akıl vermiş.

Derken yine tilki gelmiş ve aşağıdan bağırıp çağırmaya, güvercinin gözünü korkutmaya çalışarak yavrularını istemiş.

Güvercin hiç istifini bozmadan,

-Yavrularımı atmayacağım, geleceksen gel demiş.

Tilki şaşırarak:

-Bu akli sana kim öğretti?

-Leylek!

Tilki hemen leyleği aramış, bulmuş ve şöyle konuşmuş:

-Ey leylek, rüzgâr sağından estiği zaman başını nereye çevirirsin?

-Soluma çeviririm.

-Solundan eserse?

-Sağıma alırım, yahut arkamı dönerim.

-Peki rüzgâr her taraftan eserse?

-Başımı kanatlarımın altına alırım.

-Güzel ama, başını kanatlarının altına nasıl alırsın? Buna imkân var mı?

-Elbette vardır.

-Şunu bana gösterir misin? Siz kuşlar bize göre gerçekten kat kat üstünsünüz. Bizim bir senede öğrendiğimizi siz bir saatte öğreniyorsunuz. Bizim yapamadıklarımızı yapıyor, soğuğa ve rüzgâra karşı başınızı kanatlarınızın altına sokuyorsunuz, ne mutlu size!

Tilkinin bu sözleri leyleğin pek hoşuna gitmiş ve başını kanat-

larının içine almış. Bunu yapar yapmaz, tilki üzerine atılmış, onu sarsıp, bir hamlede boynunu kırmış, sonra:

- Ey nefsinin düşmanı! Güvercine akıl öğretmeyi biliyorsun, kendine niçin âciz kalıyorsun ve kendini düşmanına teslim ediyorsun? demiş.

* * *

Tarihimizde öyle ulemâ (bilginler) var ki, onların sözlerine kulak verip, uygulamak, sorun olarak karşımıza çıkacak herşeyi baştan önleyecek kudrette...

Bu bilginlerden bazıları şöyle söylerler:

"Her kim göğüs sahasına ilim ağacını dikerse büyüklük meyvesi devşirir. Her kim zühd (ibadet) ve takva (yasaklardan çekinme) ağacını dikerse hikmet (bilgelik) meyvesini devşirir. Her kim vakar (ağırbaşlılık) ağacını dikerse saygıdeğerlik meyvesini devşirir. Her kim herkesle hoş geçinmek fidanını dikerse selâmet meyvesini devşirir. Her kim ki büyüklenmek ağacını dikerse kırgınlık meyvesini devşirir ve her kim hased (çekememezlik) ağacını dikerse üzüntü ve keder meyvesini devşirir."

Yine, atalarımızın bize öğütledikleri çok önemli bir şey var: "Nefsi faydasız şeylerden korumak" nefsin kontrol altına almayan bir başkan (yönetici) beş duyusunu zaptedemez. Bunun için ilk önce insana büyük düşman olan nefsi kontrol altına almalıdır. Beş duyu, nefsin yardımcıları ve tehlikeli isteklere sürükleyicisidir. Nefsin faydasız istekleri peşinde koşmaktan akıl ile vazgeçilebilir. Yani akıl, nefsin dizginidir. Onun kötü isteklerini uygulamasına engel olur." Burada bir de örnek veriliyor:

"Alim elden tutup yol çekici; akıl, sürücü, sevkedici; nefis de sahibine itaati olmayan at durumundadır. Böylece atın önünde çekicisi, geriden de sürücüsü olmazsa serkeşlik eder ve yürümez. Sürücüsü olup, önünde çekicisi olmazsa doğru gitmez, sağa sola sapar. Geriden sürücüsü önden de çekicisi olunca at nasıl dosdoğru yürürse nefis de ancak önünden ilim çeker, arkasından da akıl sürücülük yaparsa doğru yola kavuşur. Akıl öyle bir değerdir ki, insan için ondan başka övünmeye değer bir şey yoktur."

İyi yönleriyle, kötü yönleriyle; günahları ve sevaplarıyla, insanlarımızın birbirleriyle ilişkilerinde veya yönetimlerde, herkesin bir şeyler yapmaya çalıştığı malûm...

Ama lütfen, Rudyard Kipling'in "Eğer"ini, Dorothy L. Nolte'un "Çocuk Ne Alırsa Onu Yansıtır"ını çerçeveleyip duvarlarımıza asmadan önce, atalarımızın, dedelerimizin çağlarına kulak verelim...

IV.BÖLÜM

ŞİRKET TÜRLERİ

"Biz Bir Aileyiz"

Sert duruşunun çizgileri artık yüzünün malı olmuş Muhasebe Müdürümüz Veysel Bey, sabah şirketin kapısından içeri girdiğinde, insanın hazır ola geçip selâm durası gelir. Koltuğunun altına sıkıştırdığı Tercüman Gazetesini, biraz sonra yudumlayacağı sade kahve eşliğinde okuyacağını adımız gibi biliriz. (1970'ler)

Şirketimiz aslında modernidir. Dış görüntüsüyle ve departmanların işleyişi açısından Fransız-Türk küreselleşmesinin görüntülerini sergiler, kuralcıdır, ama şirin ve hasıralı bir muziplik sezersiniz orada.

Genel Müdürümüzün aslında sevecen bir insan olduğu varsayımı ile rahatlamak isteriz. Aksi takdirde her an şimşek çakacak, gri bulutlarla yüklü gökyüzü gibi, yüzü rahatsızlık mı veriyor diye içinden geçirebilir insan. Ne de olsa Genel Müdür...

Yerler halı kaplıdır, açık büro olarak kurulmuş ve iki katı işgal etmişiz. Odacı Şerif ve çaycı Nâzım Efendiler işlerini iyi yaparlar doğrusu. Günün muhtelif saatlerinde Nâzım Efendi nefis çaylarını dağıtır herkese. İsterseniz meyve suyu da getirir, hiç gıkı çıkmaz, surâtı hep güleçtir. Acaba köyünde ne iş yapıyordu?

Şerif Efendi daha asık suratlıdır, bir evrak imzalatmaya alt kat-taki departmana gönderebilmek için kibar olmanız gerekebilir.

Fatin Bey, Finansman Müdürümüz, yakışıklı olduğunu kravatlarıyla belgelemek istercesine ve biryantinli saçlarıyla, camlı bölmeler arasından Valentino gibi geçer, bir eli cebinde, ara sıra karşılaştığı insana, sanki mahcupmuş gibi selâm verir veya vermez. O kendi bileceği iş gibi bir hava işte...

Şirketin havasında bazen esrarengiz, bazen fevkalâde şeffaf durumlar eser. Şaşırmak mı lâzım, hayır şaşırmıyorum, alıştık. Bu havaları insanların tavırları oluşturuyor sanıyorum.

Örneğin Satın Alma Müdürü Şahap Bey koridordan geçerken bilinmeyenlerle yüklü bulutlar, Hukuk Müşaviri Toygar Bey bölümler arasında gezerken elektrik yüklü bulutlar doluşur havaya.

Toygar Bey elinde bir evrak, avaz avaz bağırarak, yüzü kıpkırmızı bir vaziyette çatmak istediği insana doğru yürüyor. Ciddi ciddi (!) çalışan muhasebe elemanları hayretle ona bakıyorlar, aslında hayret filan etmiyorlar da öyle görünüyorlar. Toygar Bey çok insancıl aslında, ama ne yapsın biraz bağırğan, kötü niyetli değil, babacan, sabun köpüğü gibi; o kükreyen insanı bir de bakıyorsunuz ki üç dakika sonra gülücüklerle odasına doğru uzaklaşıyor. Herkes ona alıştı. Onu öyle kabul ediyoruz.

Muhasebeyi nasıl anlatmalı, ah o güzel yer... Tam altı kişiyiz. Camlı bölmelerin en büyüğü bizim bölüm. Yandaki odada müdürümüz var. Bölmeler tavandan biraz aşağıdan başladığı için üst taraflardaki boşluklardan sesimiz gidecek diye ödümüz kopuyor. Çünkü o muhasebenin yorucu, sevimsiz, dikkat isteyen işlerinden o kadar sıkıldığımız oluyor ki, başlıyoruz oyun oynamaya. Birbirimize ataş veya leblebi atıyoruz, fıkra anlatıp gülüyoruz. Zaten hepimiz genciz, yalnız iki tane bizden biraz büyük ağabeyimiz var, çok ciddiler, ama onlar da bize uyup çaktırmadan eğleniyorlar.

Maaş dağıtılacağı gün forsumuz dehşet oluyor, bütün departmanlardaki her biri kendine göre tatlı insanlar pür tebessüm bizim bölümü tavaf ediyorlar.

O tatlı insanlardan biri Satış Müdürümüz Sırrı Bey. Sanki bir Holdingin patronu gibi veya lisede fizik öğretmeni. Öyle sanırsınız. Görünüşü ciddi, fakat görünüşe aldanmamak gerek, bir söyler, bin güldürür. Onun ara sıra değil, hep uğramasını isteriz bizim bölüme. Neşeli olduğu kadar, o neşeyi size de bulaştırıyor, ama civık ve yılışık değil.

Mağrur, kimseyle konuşmamaya çaba sarfeden, veya canı istediğiyle konuşan bir müdürümüz daha var. Ne müdürü olduğunu söylediğinde şaşırabilirsiniz: Halkla İlişkiler Müdürü. Açıkçası burada, bu ad (ünvan) altında halkla nasıl ilişki kurabiliyor? Kişiliği

hakkında benim bir fikrim yok, fakat söylediklerine göre arkadaş canlısı ve yardımsever bir insanmış.

Dedik ya görünüşe aldanmamak lâzım...

Şirkete somut bir şekilde gizemli hava veren bölümümüz bilgi işlem servisi. Camlı bölmeyle ayrılan ve içeride IBM makinelerinin bulunduğu bu yerin camları tamamen kâğıtlarla kaplı. İçeriye göremiyorsunuz. Orada çalışanlar da sanki o havaya uygun gizemli kişiler. Hiç ilişki kuramıyorsunuz, merhaba-merhaba, başka muhabbet yok. Orada ne yapılıyor? Neden her yer kapalı? Şirket sırtın galiba...

Personel bölümünde iki eleman var; biri Gül, diğeri İlker. Sessiz sedasız geçerler, işlerini hep iyi yaparlar. Arada İlker bizim muhasebeye gelir: "Çocuklar size bir şey soracağım bakalım bilecek misiniz? Kös ne demek?" gibi sorular sorarak günün monotonluğunu gidermeye çalışır. İyi de olur, bir gün Kös'ün ne demek olduğunu öğrenir, başka bir gün arabaların hangi nesnelere benzediğini anlardık. İlker'e göre Murat 124'ler portakal sandığına, Volkswagen'ler can eriğine, Jaguar'lar zarif bir dolma kaleme benziyorlardı...

Tamer, Erden, Osman, Güner, Feridun Bey, Yüksel Bey, Selma, Şükran, Kâmrân, Mösyö Le Comte ve daha kimler... Hepimiz bu şirketi aslında çok sevdik, işlerimizi sırtladık, kâh gülerек, kâh sıkıntılarla günlük olayları aşmaya çalıştık.

Gerçekten biz orada bir aileymişiz...

"PROLAKTİN ŞİRKET"

Kurum kültürü, örgüt ruhu gibi terimler yönetim edebiyatı içerisinde oldukça kabul görmüş durumda. Bütün atılımlar, öneriler hep bu çerçevede değerlendirilmek isteniyor. Zira herkes artık bunun yararına inanmış vaziyette. Kurumsal kültür oluşturmuş firmaların başarı grafikleri sürekli yükseliyor.

Öyle ya, böylesine bir kültür oluşturma bilinci daha ailede başlıyor. "Kültür" önemli. İnsan kendi ailesel kültürünü öğreniyor, ona alışıyor ve o kültür düzeyi insanın diğer toplumsal gruplardaki başarısını da etkiliyor.

Bebeklik dönemindeki oyuncakları, giydiği elbiseler, beşiği, daha sonra yatağı, odası, ailede yemek yeme biçimi ve temizlik anlayışı vb. hepsi bireyin kültür yapısında bir temel oluşturuyor. Anne-babası ve kardeşleriyle ilişkileri, onlarla kurduğu sevgi-saygı bağları... İhtiyaçlarının aile içinde karşılanması; aile kültürü.

Kişilik kazanma macerası böyle başlıyor. Kurumsal kişilik de aynen böyle...

İşletme var olan bir mekân. Aracı, gereci, makinesi, yemekhanesi, kuralları, yönetmelikleri olan bir yer. Oraya her gelen eleman aileye yeni katılan bir bebek gibi...

Siz ona -eğer bir kültürünüz varsa- o kültürü mutlaka verirsiniz, o da mutlaka alır.

O halde, öncelikle sizin yerleştirilmiş maddesel ve tinsel (manevi) bir kültürünüzün olması şartı var.

Bireysel olarak baktığımızda nasıl ki her insanın bir kişiliği varsa ve kendine özgü olması gerekiyorsa, kurumların da bir kişiliği ve kendilerine özgü halleri olmalı.

Kurduğu örgütle, yerleştirdiği araç gereci ile ve seçerek aldığı insanlarıyla oluşturulan işletme, artık toplumsal bir gerçektir. Amaçları ve değerleri vardır. Kuralları yazılmalı ve yürütülmelidir. İşletme bir çevre olarak insanı etkiler, insan da işletmeyi etkiler. Bu karşılıklı etkileşimin her iki tarafın ortaya koyacağı "ahlâk" olgusuyla süreklilik kazanabileceğini söylemek kehanet sayılmaz.

İşletme doğrudan doğruya ahlâk kuralları üzerine inşa edilmelidir.

Belirlediği amaca ulaşmak "amaca ulaştıracak her araç mübah-tır" felsefesi yerine, "amaca moral değerlerle gitmeliyiz" ilkesi olmalıdır.

Kuruma yerleştirilen tüm eşya ve teçhizat insanın kullanımına uygun ve sağlığını koruyucu kapsamda olmalı ki, bu da bir ahlâk bilincidir. Bu iş için ergonomiden yararlanıldığını biliyoruz. Herşey insanın sağlıklı çalışabilmesi esasına dayanmalı. Fiziki şartlar, psikolojik yapıya etki edebilecek her türlü çalışma koşulları iyileştirilmelidir. Böylesi bir tutum, insana verilen değer önemli bir kanıt diyebiliriz. Kurum kültüründen söz eden çok "büyük" bir şirkete bakın santral memurelerini nerede ve nasıl çalışıyor:

İki santral operatörü genç kız, 15 m2 lik daracık bir odada, koca koca santral cihazları arasında, tek konsol kullanarak, gün ışı-ğından mahrum, bütün günü 20 hatla boğuşarak geçiriyorlar. O küçücük odanın duvarlarına bebek ve manzara resimleri asmışlar biraz olsun ruhlarını ferahlatmak için. O odada yalnız ikisi olsa iyi, bütün gün giren çıkan şoför, güvenlik görevlisi, fabrika işçileri de cabası.

Söyleyin, diyoruz, "böyle bir ortam çalışmaya uygun değil, bunahıyoruz, santrali daha iyi bir yere alın, deyin diyoruz. Aldığımız cevap şu oluyor:

"Söylüyoruz, ama bir şey değişmiyor."

Sonra sosyal kontrol nasıl olacak?

Kişilikli ve kendine güvenli eleman isteniyorsa, öncelikle "kişilikli bir kurum olma" gereği var.

İnsan herşeyin en iyisine layıktır, felsefesini benimsemek ve ona göre insanca çalışılabilecek koşulları sunmak, kurum kültürüne sahip olmanın ilk özelliği.

Sofra kültürünüzde çorbayı çay kaşığıyla içip, supangleyi çorba kaşığıyla yiyebilir misiniz?

Öyle olduğunda neler hissedebileceğinizi lütfen düşünün. Çorbayı tatlı kaşığıyla içmek zorunda kalsanız, psikolojik ve fizyolojik açıdan ne gibi olumsuzluklarla karşılaşsınız düşünün.

Henry Fayol ne güzel söylemiş: "Herşeyin bir yeri olmalı, herşey de yerinde olmalı."

Bu sözü istediğiniz gibi, istediğiniz mekânda, istediğiniz olayda ve istediğiniz kişide uygulayabilirsiniz.

Mekân kavramı tüm canlıların canalcı tutkularıdır. "Dünyada mekân, ahirette iman" sözünü bilmeyenin var mı?

İlk doğduğu andan itibaren bebeğin mekânı ana kucağıdır. Sıcacık ve sütü bir mekân. Doktorlar neden "bebeğinizi kucağınıza alın ve emzirin, biberonla besliyor olsanız dahi kucağınıza alın, ona yattığı yerden ağzına biberonu dayamayın" derler?

Sıcacık, sevecen, güvenli bir mekân ve karnının doyması. İşte olay bu. Lütfen bunu yetişkinliğe transfer ediniz.

Ruhsal olayları fiziksel gerçeklerden ayrı düşünemeyiz. Sevinince güler, üzülünce gözlerimizden yaş gelir. Annenin bebeğine

düşkünlüğünü prolaktin salgısıyla açıklıyor bilim adamları.

İşyeri ANAÇ olmalı, annenin bebeğini düşündüğü gibi, âdeta onun üzerine titremeli.

Teninin (fiziğinin) hissettiği güzellikleri bebek, sonra ruhunda buluyor. Annesinin gözlerinin içine bakıyor bakıyor, ona dokunuyor; gözler gülümseme noktasında buluşuyor.

Ve sevgide süreklilik başlıyor.

İyi bir anne yemez yedirir, giymez giydirir, boğazından geçmez bazı şeyler.

Şimdi dikkatinizi yoğunlaştırın, hafızanızı yoklayın. Şirketlerde bir takım insanların gayet güzel odaları, gösterişli masaları, özenle seçilmiş eşyaları vardır. Bunların hepsi statü sembolleridir. Birey o semboller aracılığıyla kendisine psikolojik tatminler sağlamaya çalışır, aynı zamanda onlar güç sembolüdür de. Karşısındakilere gücünün ne olduğunu anlatmaya çalışırken, o da psikolojik doyumlar kazanır.

Olabilir, olmaz diyemeyiz. Her insan kendine ait eşya ve mekânlar aracılığıyla aynı duyguları yaşar. İşte bu noktada şu kabul edilmeli ki "ben" nasıl iyi şeyler arıyor ve onları bir sembol olarak kullanıyorsa diğer "ben" de aynı duygular içindedir.

O halde her insanın "ben"ine güzel duygular kazandıracak yer, eşya ve koşullara ihtiyacı var. Bu, onlardan esirgenmemelidir.

Sonuçta bütün bunlar bireyin verimliliğine etki edecek faktörlerdir. Anaç planladığımız işlere ulaşmak ise, bireylerin verimli çalışmalarını bu amaca ulaşmayı garantileyecektir. Öyleyse verime etki eden bir faktör olarak ergonomik düşünme kaçınılmaz olur.

Verim formülü:

Verim = Sürat x Kalite x Ekonomi

olarak gösterildiğine göre, verim yalnızca mal üretmek için düşünülemez. İnsanın verimli çalışabilmesi için, formülün bir ögesi olan kalite, bireyin aradığı kaliteli çalışma koşulları olarak da algılanmalıdır.

Herşey birbirine bağlı. Bir çark dönüyor ve herşey bu çarkın bir dişlisi. Sosyal olaylar, psikolojik ihtiyaçlar, fiziksel koşullar vb. gibi herşey birbirine bağlı olarak dönüyor.

Verimliliğe kesin etkisi olan güdülenme, ihtiyaçların giderilme-

siyle ilişkili. Fizyolojik veya psikolojik ihtiyaçları doygun kişinin iş yapabilme gücü artacaktır.

Çalıştığı halde hak ettiği ücreti alamıyorsa, zamanında terfi ettirilmiyorsa, aradığı bir cihazı elinin altında bulamıyorsa, kötü çalışma koşulları altında sesini duyuramıyorsa, elemanın güdülenmesi çok zordur. Çalışma ritmi düşer, verimlilikten söz edilemez, katılım gerçekleşemez.

“İNSAN ŞİRKET”

Şirketler canlı bir organizmaya benzetilir. Doğar, yaşar ve ölürler. Ömürleri ne kadardır, bilinmez tabii...

Özel çıkarlar peşinde koşmak yerine, kollektif amaçlara sarılır “insan şirket”.

Bedenindeki sinir sistemine doğrudan etki eden ahlâk sistemi kurulmuştur orada. Yaşamını düzenleyen unsurlardır bunlar; sinir sistemi ve ahlâk kuralları. Ahlâk başlı başına bir disiplin olarak düşünülür. Çok bilinen, ama yanlış anlatılan/anlaşılan sıkıcı, bunaltıcı bir şey değildir disiplin.

Ahlâk kuralları sinir sistemiyle nasıl alâkalandırılıyor bu şirkette?

İnsan ne kadar kendisi olsa da bağlı olduğu grubun malıdır. Onun kimliğini taşır. Herkes kendine, kendi ailesine ne kadar ait ise, işyerine de öylesine aittir. Ait olma bilincini hisseder, bağlı olduğu grubun prestijinden pay alır.

Bireyler grubu oluşturduğuna göre, prestiji oluşturmak aslında kişilerde başlar.

Bir vücuttur bu şirket. Her insan onun ya eli, ya ayağı, beyni, kalbidir. Eline iğne batan insanın duyduğu acıyı bütününle hisseder.

Kalbine düşen bir sevginin heyecanı bütün benliğini sarar.

Bir felsefesi vardır. Bu felsefenin ana görevi ahlâki temalar üzerinden kendisine yol gösterir.

Ahlâk ile bağdaşmayan felsefenin “insan şirketin” mutluluğuna asla yardım etmeyeceğini bilir. Düşünce gücü, sezgi yeteneği olan bu organizma, güzelliği arayacağı zaman onu ancak gönül temizliğine dayalı bir felsefe ile bulacaktır.

"Gönül insan ruhunun en yüksek duyuş derecesidir."

Ahlâkın yapıcı, onarıcı, geliştirici işlevi sinir sistemine doğrudan etki eder.

Kabalık, kıskançlık, yalancılık, hile, dedikodu gibi ahlâkla bağdaştınamayacak davranış şekilleri insanın sinir sistemini yerinden sarsacak özelliklerdir.

Akıl ve irade aracılığıyla onlar etkisiz hâle getirilir. Onlar, akıl emri altına alındığında psikolojik kökenli, sinir sistemi kaynaklı bedensel hastalık ve arazlar söz konusu olamaz.

Ahlâk ruhun temizleyicisidir. Duru, pırl pırl bir insan olabilmenin garantisidir.

Bunun ölçüleri tam ve kesindir. Her insan neyin ahlâklı, neyin ahlâksız bir davranış olduğunu bilir.

İnsan Şirket'te işler şöyle yürür:

- Hepimiz bu çatı altında yaşıyoruz
- Burası bir canlı organizma ve her birimiz onu meydana getiren bir parçayız; bütünü oluşturuyoruz
- Ortak fikir, duygu ve çıkarlarımız var
- Aynı amaca yöneldik
- Birlikteliğimiz içten ilişkilerle yürümektedir
- Birbirimizin sıkıntılarını ve sevinçlerini duymamamız imkânsız
- Bireysel düşünmeden, tüm grubun iyiliğine karşı gösterilen bağlılık ahlâk faaliyetlerinin gerçek kaynağıdır.

Bu şirket insanı diğer canlılardan ayıran önemli bir farka sahiptir. "Bir şeyler verir". Veren elin alan el'den hayırlı olduğunu düşünür. Başarılar yalnızca birisine mal edilemez. Nasıl ki bir eylemde bulunan insan; eli, ayağı, beyni, kalbi vb. bütünüyle bir işi yapıyorsa, insan şirket'te de herşey birlikte gerçekleştirilir.

V.BÖLÜM

BAŞARILI İNSAN OLABİLMENİN BAZI ÖLÇÜTLERİ *"Farklı İnsan Olmak"*

Hızla geçen zaman, eşyayı çekip götürdüğü gibi, toplumun değer ölçülerini ve yaşam biçimini de başkalaştırıyor.

Chaplin Tyler'in "Zaman en acımasız, en katı elementtir" sözündeki gerçeği sessiz sedasız izliyor, görüyor, yaşıyorsunuz.

İnsan kendini arıyor sürekli. Her neslin bireysel olarak arayışları sürerken, toplumsal bir boyut kazanıyor arayışlar. Peşpeşe gelen nesiller yavaştan başkalaşım lar sergiliyor. Anne ve kızın görüş açılarını kendi zamanlarına göre algılanıp yaşatılmaya çalışılıyor. İletişim araçları ve yaşadıkları sosyal ortamların farklılıkları bu başkalaşımı körüklüyor.

Sosyal kabuklar oluşuyor.

Batı normları benimseniyor, tüketim çılgınlığı büyüyor, dilde değişik, yabancı kelimelerle bir dünya yaratılmaya çalışılıyor. Veya eski Arap-Fars motifleri tekrar işletilmek isteniyor.

Aslında kendi kültürünün etkilerini arıyor insan; otobüste yaşlı bir insana yer vermenin gereğini, yüksek Türk töresi, terbiyesi olduğunu bilmeyen olabilir mi? Fakat uyuma numarasıyla kültürüne meydan okumaktan geri kalmıyor. Çünkü yabancılaşma (kültür yabancılaşması) yaşıyor insanlar.

Eğitim sisteminin dokuz başlı ejderhaya dönüştüğü bir âlemd e kendi çocuğuna etkili, pozitif bir biçim veremiyor büyükler. Bu biçim ahlâklı ve terbiyeli insan biçimidir.

Büyükler ekonomik kaygılar içinde.

Hali vakti kötü olanlar kazanmak, hali vakti iyi olanlar daha çok kazanmak istiyor. Bütün bireysel ve toplumsal davranış ko m utları bu düşünceye göre programlanıyor.

Kazanç odaklı bir yaşam felsefesi. Kazanç yalnızca parayla olmaz/veya hem para kazan, hem terbiyeli ve ahlâklı ol, bu çok mu zor?

Hayır, hiç zor değil, yaşamda o an için para getirmeyecek, ama kişiliğine zenginlikler katacak ve uzun vâdede mutlaka paraya da dönüştürebileceğiniz kazançları keşfetmek gerek. Bunlardan ilki ve bizce en önemlisi, **okuma alışkanlığı**...

Toplumsal katmanların hemen hepsine, ufak bir zaman ayırıp gözlem yaparsanız şunları görürsünüz, büyük araştırmalar yapmaya ihtiyaç yoktur:

Hangi taşıt aracı olursa olsun, ister şehir içindeki İETT otobüsleri veya halk otobüsü, ister şehirlerarası yolcu otobüsleri, eğer o taşıt 43 kişi oturma kapasiteli ise 40 kişinin elinde kitap yoktur (bazen 43 de olabilir) Herkes boş boş sağa sola bakar, gider. Bu tüm diğer taşıt araçlarında da böyledir.

Kitap fuarlarında görülen insan kalabalığı ise umut verici ve sevindiricidir. Ne yazık ki ülke genelinde yüzdeye vurduğumuzda çok düşük.

1986 yılında yolumuz bir tatil köyüne düştü ve orada kaldığımız bir hafta içerisinde, köye yerli ve yabancı turistler geliyordu. Onlar deniz kenarında güneşlenirken, akşam üstü bir ağacın altında kahvelerini yudunlarken hep kitap okuyorlardı. Kimler? Yabancı turistler.

Çünkü artık alışmışlar, okumadan edemiyorlar.

Çok az sayıda anne-baba çocuğuna düzenli bir şekilde kitap alıyor, hediye ediyor ve en önemlisi kendisi kitap okuyarak örnek oluyor.

İnsanlar okumuyorlar. Belli bir düzeye geldikten sonra daha çok okumamaya başlıyorlar. Herkes (özellikle yüksek tahsilliler) kendi mesleki alanlarıyla ilgili okullarından mezun olup, diplomalarını aldıktan sonra: artık okul bitmiştir, kitaplardan kurtulunmuştur. Okumayı bir kenara bırakıp artık para kazanma gailisine düşüyorlar.

Kitap okumanın yararına % 100 inanıp da yersiz bir boyun bükmeyle "kitap okumak istiyoruz, ama o kadar pahalı ki..." diyenlere ne demeli?

Şunları demeli: Bakınız Sahaflar Çarşısı (İstanbul) diye bir yer vardır, orada çok ucuza bulabileceğiniz kitaplar, keza Devlet Kitabevlerinde (bütün Türkiye'de) Türk ve Dünya klasikleri son derece güzel kitaplar 100-150-300 bin lira gibi fiyatlarla satılır. Oralara gidin, araştırın, alın, okuyun. Medya aracılığıyla flaş isim olmuş bir yazarın hayali romanlarını okumak şart değil, onlar tabii ki pahalı.

Kitap okumanın önemini bilen, okuyan fakat yersiz bir yakınmada bulunan bazı insanlar şöyle düşünüyorlar: "Bunların içinde ne bulacaksınız, hepsi ESKİ Nuh Nebi'den kalma..."

Bakin bu düşünce yanlış gibi geliyor bize, çünkü biraz dikkatle incellerseniz, çok güzel dersler ve fikirler vardır o eski kitaplarda. Kendi düşünceleriniz ve güncel olaylarla harika sentezler oluşur. Bundan altmış yıl önce yazılmış bir kitapta* bakınız neler yazıyor:

"... İnsanın kudret ve vasıtaları ne kadar kifayetsiz (yetersiz) olursa olsun, bunlar yine insanın yolunda engel olurlar ve onu sıkıntıya uğrattırır. İnsan insanlığın biriktirdiği bilgilerin ve tekniklerin, his ve hareket vasıtalarının ağırlığı altında bemen bemen ezilmiştir. Ve o, ancak bunları bilmeyerek veya ihmâl ederek işini yürütür. İnsanın fakülteleri (özellikleri, yetenekleri) kullandığı vasıtalar yığını ile mütenasip (uygun, orantılı) olarak büyümemiştirler.

Bu da insanı hayvanlardan ayırır ve ikisi arasındaki belli başlı farkı ve bunun arkasından gelen muvazenesizliği (eşitsizliği) doğurur. Gerçi eski zamanlarda olduğundan daha tehlikeli olmakla beraber iyi bir arslan veya kaplan olmak daha zor değildir, fakat iyi bir insan olmak gittikçe zorlaşıyor. Belki yüzlerce yüzyıllar içinde bizden öncekilerin yığdığı, ıslah ve tasfiye ettiği nazariyelerin, tekniklerin, bilgilerin özünü pek kısa olan varlığımız içinde bazmedip benimsememiz lâzımdır. Bundan başka bu nazariye (varsayım) bu teknik ve bilgileri tenkit etmemiz, daha iyi bir hale koymamız ve yenilerini bulup çıkarmamız da lâzımdır. Eğitim ve öğretim, çiraklık vasatı (ortalama) hayatın üçte birini, yarısını, belki

(*) "İNSAN", Fr. Paulban, Çeviren Mehmet Naci Ecer, İstanbul, 1936.

de üçte ikisini yutuyor ve ölünceye kadar da arkası kesilmiyor. Mesela hastanelerde entern kalmak isteyen bir doktor mesleğinin tam istifadeli kısmına kaç yaşında başlıyor? Eğer bu doktor incelemelerinde, müşabadesinde, hatta keşfinde devam etmezse işinde çabucak aşağılamak tehlikesindedir. Hayata daha çabuk hazırlanan bir el işçisi de çok defa sanatında daha yeni şeylere uymak zorundadır. Onun da çıraklık devresi var, bundan da isteriz ki, gittikçe artan genel bilgiler kazansın, bununla beraber bu bilgiler sosyetenin (toplumun) ondan beklediği şeylerden çok kıfayetsiz (yetersiz) bir halde kalır.

İnsanlar yalnız profesör, veya duvarcı olmak zorunda değiller, aynı zamanda ve normal bir surette koca, haba, asker ve yurttaş da olacaklardır. Ve bilmeye mecbur oldukları şeylerin içinde öyleleri vardır ki onlara öğretmek için meşgul de olunmaz, öyleleri de var ki bunlardan en bilgilerin bile habberleri yoktur. Bu takdirde sosyete (toplum) ferdin vicdanına, hissi selimine (iyi duygularına) ve aklına hitabederek ihmali-ni veya bilgisizliğini gizler. Ferd de çok defa kanaatlerini incelemekte ve yolunu bulmakta sıkıntıya uğrar. Nibayet herkes zevklerden payını almak için modaya da uyacaktır. Bir insan, sanat, edebiyat ve ilimden de büsbütün gafil olmamalıdır. Herbirimizden beklenen maharet, ibtisas ve bilgilerin bepsi birden büyüyerek şerhliyor ve insanlığın omuzlarına yüklediği yük altında ezilerek insanın birgün çökmesinden korkulabilir.

İnsanın işi büyüdü, kullandığı âletler yığılıp kaldı, fakat kuvvetleri aynı veya hemen hemen aynı olarak duruyorlar..."

Yukarıdaki metinde yazar, Sadi'nin bir düşüncesinden esinlenmiş, Alvin Toffler'e de düşünce kaynağı olmuş belki de...

Kitap okumamak, pahalı demek veya eski kitaplarda bir şey bulunmayacağını zannetmek bir insan için yapılabilecek yanlışların en kötüsüdür.

Toplumdaki insanlar okumayı alışkanlık haline getirmediği o toplum ıslâh olmaz (iyileşmez). Çünkü iyileşme ancak düşünme sayesinde gerçekleşir, düşünme ise okumayla gerçekleşir. Okumadan düşünmenin iyileşmeye yönelik bir işlevi olamaz.

Yöneten ve yönetilenler birer insan olduklarına göre ve insanın en güzel alışkanlığının ise okumak olduğunu onaylıyorsak, okumalıyız...

İnsanın kişiliğine zenginlik katacak kazançların ilki ve en önemlisi okuma alışkanlığı dedik, bunu biraz daha açalım dilerse-

Öncelikli **okuma yöntemlerine** dikkatimizi çevirelim; öyle kitaplar vardır ki baştan sona kadar seri halde okunur. Klasik romanlar, öyküler, tarih kitapları vb. gibi... Bazı kitapları ise mutlaka satırların altı kurşun kalemle çizerek okumalıdır. Düşünürlerin, filozofların denemeleri, dini öğütler, psikolojik eserler, özdeyiş kitapları, biyografiler gibi. Önemli görülen fikirler, paragraflar veya sözlerin altı çizilmelidir. Bu tür kitaplar zaman zaman tekrar gözden geçirilebilir, insanın edindiği deneyimlere göre yıldan yıla farklı bakış açılarıyla tekrar okumakta ve altı çizilen yerler üzerinde düşünmekte yarar vardır. Bir takım kitaplar ise yazılarak okunur. Yani okunan yerler aynen yazılır, notlar alınır. Bunlar özellikle mesleki kitaplar olmalıdır. Mesleğinizle ilgili yayınlar, mesleğinizi ilgilendiren konuların kitapları, dergiler olabilir.

Bütün bu okuma süreçlerinde ruhunuzun aydınlandığını, kişiliğinizin adım adım geliştiğini hissedersiniz. Çünkü kitaplar size bir yaşamdan elde edilmiş fikir ve deneyimleri hazırca sunar. Onları yaşamak zorunda değilsinizdir. Yalnızca kendi düşüncelerinizle onların karışımını yapıp yeni fikirlere ulaşırsınız, harika bir dünya oluşturursunuz.

* * *

Yönetenle yönetilenlerin işlerinde etkili olabilmelerinin bir koşulu **"dikkatli bir insan"** olmaktır.

Gözler, beyin, duygu, ruh, eller, ayaklar; insanın maddi-manevi tüm kişiliğiyle bir şey üzerinde yoğunlaşması. Duygularla düşünceyi bir şey üzerinde toplamak ve ona göre davranmak. Dikkatli olmak kişinin istemine bağlı bilinçli bir durum, her insan eğer belli bir çaba gösterirse dikkatsizliğin getireceği yanlışlıklara yenilmez. İlgisiz bir insan dalgındır. Canlı, dinamik, ilgili bir insan dikkatini toplama konusunda daha başarılı olabilir. Çünkü içinde

istek vardır. Bu bilinçli istek, zamanla alışkanlık haline dönüşür. Her işinde dikkatli olmaya çabalar, konuşurken dikkatli konuşur, elini yakmamaya dikkat eder, basacağı yere dikkat eder, sözün kıyası dikkat yaşamının düzen tekeri haline gelmiştir. Örneğin dikkatli konuşmayla ilgili ve dikkatin bir düşünce meselesi olduğunu anlatan şu söz çok anlamlı:

"Akıllı insan düşündüğü herşeyi söylemez, ama söyleyeceği herşeyi düşünerek söyler"

İşin içinde akıl da var, kelime seçimi, uygun kelime bulma var, düşünme var.

Dikkatli bir kişilik çocukluk yıllarında kazandırılırsa, insan için ileriki yaşamına sağlam bir temel hazırlar. Bu düşünce paralelinde çocuklara dikkatlerini yoğunlaştıracak, zekâlarını geliştirecek oyun ve oyuncaklar önerir uzmanlar. Onlara ufak tefek sorumluluklar verip bazı şeyleri kendi kendilerine kırmadan-dökmeden-düşmeden başarmaları için çocuklar yüreklendirilmelidir. Pek çok çocuk oyunu, dikkatli ve uyanık olmak için güzel bir uygulamadır. Örneğin saklambaç oyununun bir çocuğa gelecekteki yaşamı için neler kazandıracağını hiç düşündünüz mü?

- Zamanlamaya dikkat: Ebe sayı sayana kadar saklanma becerisi
- Strateji geliştirme: Ebeye yakalanmadan hedefe ulaşabilmek
- Sezgiyi kuvvetlendirme: Hışırtı, gölge, ses gibi belirtileri sezme ve süratle değerlendirmek
- Çabukluk: Önce gidip SOBE demek, çeviklik ve başarı heyecanı
- Araştırmacılık: Nerele saklanılabileceğini araştırmak
- Fırsatları değerlendirme: Diğerlerinin dikkatsizliğinden veya yavaşlığından yararlanarak başarıma
- Riske girme: Yakalanmak, görülmek, sobelenmek riskini göze alarak oynama
- Sportmenlik ruhu: Kazanmak kadar kaybetmek de doğaldır bilinci
- İnsan ilişkileri: Sevdiği bir arkadaşı görmezlikten gelme, sevgi ve ait olma duygusunu geliştirme
- Hataları bulma: Arkadaşının nerelerde hata yaptığını görerek, hataları tekrarlamamaya çalışmak

Bir başka örnek oyun tahteravallidir. Çocuk parklarında tahteravalliye binmemiş çocuk olur mu? Burada her iki çocuk da dikkatli olmak zorundadır. Oyunun ahengi ve oyundan alınacak keyif ancak dikkatle kuracakları denge sayesinde gerçekleşir. İnerken ve yükselirken yapacakları kuvvet indirme ve kuvvet bindirme işlemi dikkatsizliği affetmez. Ya hep tepede kalır, ya da hiç yüксеlemez.

Her oyunun kuralı vardır. Kurallara uymayan veya dikkat etmeyen mutlaka kaybedecektir.

İşte size bir dikkat oyunu daha:

Yapacağınız iş:

1'den 20'ye kadar rakamları yazarken, yirmiden bire kadar da söyleyeceksiniz. (Aynı anda)

Söyle ki:

Eliniz 1 yazarken, ağzınız yirmi diyecek...

Bu alıştırmayı birkaç kez yineleyiniz.

İyice alıştıktan sonra bir de aksini yapınız.

YÖNETİMDE BİZİM BOYUT

Aşağıdaki tabloyu 2 dakika DİKKAT'le inceleyiniz. Sonra kitabı kapatarak aklınızda kalan objeleri yazmaya çalışınız.

Sonra şu soruları yanıtlayınız:

- Tam isabet sağladınız mı?
- Belleğinizde tutmak için nasıl bir yöntem uyguladınız?

İşinizde etkili olabilmenin bir başka koşulu **soru sormayı bilmektir**. Ne soracaksınız ve nasıl sormalısınız.

Soru kavramı çeşitli açılardan irdelenebilir. İnsan beyni açıklama bekler. Sorulacak sorularla hangi sonuçlara ulaşılacağı önem taşır.

- Soru sorarak bilinmeyenler öğrenilir.
- Soru sorarak noksanlar ortaya konur.
- Soru sorarak yöntemler belirlenir.
- Soru sorarak keşifler, icatlar yapılır.
- Soru sorarak tepkiler değerlendirilir.
- Soru sorarak planlama yapılır vs...

Hepsi beyinle ilgili, düşünme aktifliği ancak beynin sorular sorması ve yanıtlamasıyla gerçekleşiyor. Bazen soru karşı beyin tarafından yanıtlanıyor, bazen beyin kendi sorduğu soruya kendisi yanıt arıyor.

Soru sorma ile ilgili bir örnek yapalım: Tanınmış bir psikolog konferans veriyor ve konferansın konusu "Sempati" olsun. Konuşmasını çeşitli bilgilerle ve örneklerle sürdürdü ve sıra "sorulara" geldi diyelim. Sorularımızı bekliyor. Neler sorarsınız?

- Sempatiyi duygusal bir durum olarak anlattınız, bunun fiziksel göstergelerinden biraz söz eder misiniz?
- Sempati ile empati arasında bir fark veya benzerlik var mıdır?
- İnsanlara sempatik görünmenin yolları, yöntemleri sizce neler olabilir?
- Sempatiyi birşeyleri paylaşma olarak algılamak istersek, bunlar neler olabilir?

Davranışlarla İlgili 20 Soru (Morgan'dan)

1. Dahiler genellikle normal zekâlı kişilerden daha mı garip davranırlar?
2. Yalnızca insanlar mı düşünme yeteneğine sahiptir, hayvanlar düşünemezler mi?
3. İnsan davranışlarının çoğu içgüdüsel midir?
4. Yavaş öğrenenler öğrendiklerini hızlı öğrenenlere oranla daha mı iyi anımsarlar?

5. Zeki kişiler fikirlerinin çoğunu mantık yoluyla mı oluştururlar?
6. Bir psikolog, kişiler üzerinde psikanaliz yapmak için eğitilmiş kişi midir?
7. Bir görüşmeyle bir kişiyi kolaylıkla anlayabilir misiniz?
8. Birkaç saat sürekli çalışarak birçok kısa ara vermektense birkaç uzun ara vermek daha mı iyidir?
9. Matematik çalışmak kafayı işletir ve böylece kişi, başka konularda daha mantıklı düşünebilir diyebilir miyiz?
10. Üniversiteden mezuniyet derecesinin iş hayatındaki başarıyla hiçbir ilgisi yok mudur?
11. Küçük dozlarda alındığı takdirde alkol uyarıcı mıdır?
12. Normal bir kişiyle akıl hastası bir kişi arasında belirgin bir ayrılık var mıdır?
13. Önyargıların esas nedeni bilgi eksikliği midir?
14. Kişilerarası rekabet çoğu insan toplumunun özelliği midir?
15. İşgörenler için bir işin en önemli yönü ücret midir?
16. Kişileri içe dönükler ve dışa dönükler olarak sınıflamak olanaklı mıdır?
17. Ceza, çocuklardaki istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için etkili bir yol mudur?
18. Bir kişinin yüz ifadesini yakından izleyerek o andaki duygusunu anlamak mümkün müdür?
19. Kişi hayattaki amaçlarını ne kadar yüksek tutarsa, başarılı ve mutlu olma ihtimali de o kadar yüksek mi olur?
20. Bir kişi size karşı dürüstse, güdülerinin ne olduğunu genellikle size söyleyebilir mi?

İşte etkili olabilmenin temel koşullarından biri de **kendi kendini motive** etmektir.

Yönetim kültüründe motivasyonun yeri yönetim kadroları açısından ele alınır. Kişileri motive etmenin (güdölemenin) önemi ve yöntemleri ortaya konur. Soyut ve somut güdüleme araçlarıyla elemanların çalışma tempolarının ve verimliliğinin artırılacağı bilinir.

Şimdi burada başka bir açıdan olaya yaklaşmak da önemli. Hep yönetimden beklenmeye alışmış bu motivasyon unsuru, kişinin biraz da kendisine yönelik bir iştir.

Kişinin kendisini bir iş, bir olay veya davranışa en iyi şekilde uyumlaştırması, kendi çalışma şevkini kendisinin yaratması, işinde etkililiğinin öncelikli bir koşuludur.

Yönetici, elemanından aldığı sinyallere göre, o da elemanı teşvik etme çarelerine başvurur. Hiçbir yönetici, bir pırıltı göremediği elemana, işe yaramayacak bir güdülemeye yatırım yapmak istemez. Bu da karşılıklı alış veriş işte...

Yaşamda bütün aktiviteyi önce insan kendisi başlatır. Yapmak istediğimiz veya yapmak zorunda olduğumuz şeyler bizim kendi yaşam alanımız içerisindeki olaylardır. Onları biz yapmayacağız da başkası mı yapacak? Kendini motive etmek gerçekçi düşünme ile başlar. "Canım istemiyor, hiç iş yapmak istemiyorum" diye sorumlu olduğumuz işleri yapmamak veya ertelemek olamaz. Böyle bir düşünceyle hareket eden (daha doğrusu etmeyen) bir babanın o gün işe gitmediğini, müdürün ofise gelmediğini, otobüs şoförünün garajdan çıkmadığını, aşçıbaşının yemek yapmadığını, doktorun hastalarını kapıda beklettiğini, öğretmeninin derse girmediğini filan düşünelim. Ne olur?

Ne kadar isteksiz de olsak, toplum içindeki rollerimiz, görevlerimiz ne ise onları yapacağız. Kendi kendini motive etmek, özellikle sanatçılar içinde çok görülür. Onlar, başlarına son derece üzücü bir olay gelmiş de olsa, izleyicilerine belli etmeden güler yüzle görevlerini yapar, sahneden iner, belki de kulisteki odalarında ağlarlar.

İş önce insanın düşüncelerinde başlıyor: "Yapacağım, başara-
cağım, yapmalıyım, bu benim işim" gibi olumlu düşünceler çerçevesi içerisinde insan kendisini oturtmayı bilmelidir.

İşte etkili olabilmenin bir yolu da **dediğini yaptırma gücüdür**. Bunun için kendi işinin çobanı olma, araştırma, teklif verme, ikna yeteneği gibi birbirinden farklı gibi görünen kavramları ele alalım.

Çoğunlukla kimse "bu iş için bu gereklidir" demez, sizin için kimse akıl etmez, düşünmez. İçinde bulunduğu durumu en iyi bilen, insanın kendisidir. Çözümler sizdedir. Siz bulmalısınız çıkar

yolu; araştırarak, sorarak, öğrenerek ve beyniniz artık keşifler yapmaya başlar. Pencere sıkıysa açmak için zorlarsınız açılır. Düşüncelerinizi zorladığınız zaman da açılan pencereler görürsünüz, yeni fikirler, buluşlar beyninizi zorladığınız zaman karşınıza çıkarırlar.

Bütün dersleri İngilizce okutulan üniversitede Türkçe ders vermek gibi orijinal fikrin sahibi bir hoca, bakın neler anlatıyor:

"Ders saat ücretli olarak bir üniversitede "İş Mektupları-Yazışma" dersi veriyordum, bir okulum daha olsa, diye geçirdim içimden ve neden olmasın diye araştırmaya başladım. Evime yakın başka bir üniversitenin ilgili bölüm başkanını tam üç kez aradım, nihayet dördüncü arayışında randevu alabildim. Randevu günü verdiğim derse ait yaptığım çalışmalarımı düzgün bir şekilde dosya halinde yanımda götürdüm. Okul müdürüyle tanıştık. Aramızda geçen konuşma aynen şöyleydi:

- Öğrencilerinize yazışma kuralı dersi vermek istiyorum. Ders programım yanımda, bakmak ister miydiniz?

- Elbette bakmak isterim... Yalnız bizim derslerimiz hep İngilizcedir. İngilizce ders veriyorsunuz herhalde?..

- Hayır efendim, ben Türkçe vermeyi teklif ediyorum size...

- Ama,... nasıl olur?

- Siz öğrencilerinizi Türkiye'de istihdam etmek üzere yetiştiriyorsunuz, bu öğrenciler dış ülkelerde mi çalışacaklar? Türkçe yazışma tekniğini bilmeleri gerekmez mi? İş hayatı bir yazışmalar dünyasıdır...

- Evet, doğru söylüyorsunuz, çocuklar bir dilekçe bile yazmasını bilmiyorlar. Bu teklifinizi yönetim kuruluna sunacağım."

Sonuç belli: Hocamızın teklifi olumlu karşılanıyor ve o okulda okutulmakta olan Business Communication dersinin bir bölümünde iki grup halinde Türkçe iş mektupları dersinin verilmesi uygun görülüyor.

İkna etmek için insanların akıllarına hitap etmek gerek. Ne yarar sağlayacağını kendi ağızlarıyla söyletmek çok zor değil. Yalnızca düşünmek yeterli...

İkna etmede takip edilecek bir yol var şöyle: Önce dikkat çekeceksiniz, sonra ilgi uyandıracaksınız, daha sonra istek yaratacak

ve son aşamada harekete geçireceksiniz. Bu formül reklamcılarının kullandığı AIDA kuralıdır ve aslında her zaman işe yarayacak bir yöntemdir.

İnsanları ikna etme ve sizin gibi düşüncelerini sağlamanın masrafsız ve mücadelesiz yöntemlerinden en çarpıcısı kendinize "sempati" duyulmasını sağlamak. Sempatisini kazandığınız insan, sizin yandaşınızdır, yürüngeniz olur, ne dersiniz yapmaya, sizi desteklemeye hazırdır.

Sempati nasıl kazanılabilir?

* Giyim-kuşam, fiziksel görüntüler, temiz tırnaklar bembeyaz dişlerle derli toplu bir insandan etkilenmemek olanaksızdır.

* Diğergâm (başkalarını düşünen) bir insan olmak ve bunu davranışlarında yansıtmak sempati sağlar.

* Yerinde ve ölçülü espriler yapmak sempati yaratabilir.

* Kendilerine değer verildiğini anladıklarında sempati duymaları kolaylaşır.

* Kendilerini iyi hissetmelerini sağladığınızda size sempati duymamaları mümkün değildir.

* Kişisel benzerliklerle insanlar birbirlerine sempati duyarlar.

Örneğin; fiziksel benzerlikler, aynı takımı tutma, aynı müzikten hoşlanma, benzer acıları tatma, aynı okullu olma, meslektaşlık, siyasi görüş birlikteliği, dünya görüşleri birliği vs.

İş aramaya çıkmış bir hanım, arkadaş tavsiyesi ile gittiği şirkette, kendisine yardımcı olacak kişiyi arıyor. Yaşı kırk civarında olmasına rağmen, sarı boyalı saçlarını açık bırakmış, salkım saçak bir görüntü sergiliyor. Açık renk desenli bir pantolon ve üzerine pantolonla pek alâkası olmayan bir ceket giymiş. Kendinden emin görünmesine karşılık tuhaf bir şaşkınlık içinde olduğu gözden kaçmıyor. İlk bakışta giyimindeki iticilik, biraz sonra -ağzını açtığı- konuşmasıyla devam ediyor. Günlük konuşma dilini bir kenara bırakmış, sanki TV'de dublajlı bir filmin artisti konuşuyor.

Değil sempatik, normal görüntünün de ötesinde antipatik oluyor...

* * *

İşte etkili olabilmenin en güçlü koşulu **düşünce gücünü geliştirmektir**. Bundan önce saydığımız faktörlerin ve sayamadığımız daha bir çok faktörün toplamı olarak görebiliriz "düşünce gücünü geliştirme"yi...

İnsanlar beyinlerini çeşitli şekillerde kullanıyorlar. Bazıları edindiği deneyimlere ve bilgilere dayanarak beyinlerini sürekli bir şeyler keşfetme çabası içine çekiyorlar. Düşünüyorlar, ama dayanaksız düşünceler değil bunlar; özellikle eğitim süreciyle desteklenen düşünceler. Alınan temel eğitim ve devam eden bir okuma süreciyle... Okunan kitaplardan kesinlikle kullanılacak bilgiler çıkar. İyi okuyan, dikkatle okuduklarına kendi düşüncelerini katan insan, yapacağı işlerde iyi kararlar verebilir. Gözlemlerinden ve deneyimlerinden aldığı sonuçları beynine iyi depo eder, onlar birer derstir. Akla "en uygunu"nu bulmaya çalışır. Amacı vardır, kendisini amaçına ulaştıracak uğraşlar içine atar. Yetersiz çalışmalar veya alâkasız işler peşinde koşmaz. Karnınız açsa, amacınız yemek yemek ise, bir çorba içip kalkmamalısınız veya karnınız açsa voleybol oynamaya gitmemelisiniz, değil mi? Akla en uygununu arayan insan, karnı açken yeterli besin değeri olan, özellikle sevdiği şeyleri, tam zamanında yiyebilen insandır. (Tabii böylesi koşulları kendisine sağlanmış olma koşulu var!..)

"Düşünce gücünü geliştirme" bir jimnastik yöntemidir. Matematik problemi çözerek veya satranç oynayarak, ya da briçle beyin jimnastiği yapmak anlamında söylemiyoruz. Tamamen sosyal bilimlere dayalı, bilgili, duyarlı ve üretken beyin. Bilgilenme sürekli bir hareketliliği anlatır, duyarlılık hareketlerdeki yumuşaklık, üretkenlik de sonuçtur.

Bir atasözü veya özeyiş üzerinde beyninizin sınırlarını zorlayın, göreceksiniz ne harika fikirlere ulaşıyorsunuz.

Bazı insanlar beyinlerinin yalnızca eleştirel yönünü çalıştırıyorlar. Kritik etme ve hep başkalarının ne yaptıklarını inceleme onların yaşamlarının büyük bir kısmını işgal ediyor. Başkalarının ne yaptıklarını gözlemleyerek, onlara karşı ne söylenmesi veya nasıl davranmalarını gerektiğini filan düşünüyorlar. Kısır bir döngü içinde dönüp duruyorlar; aldıkları sonuç bazen eğlence, bazen üzüntü, bazen de gerilim. Başka ne sonuç alınabilir ki? Çünkü kendilerine dönük değiller.

Bu tür beyinlerde keşfetme yeteneği hemen hemen sıfır düzeyde, çünkü kendini yaşamıyor, beyniyle tanışık değil. Akli fikri başkalarının ne yaptığına odaklanmış, çalıştırdığı beyni sadece onlara nasıl karşılık verebileceğine ilişkin üretim yapabiliyor. Ürünleri ise; kötümserlik, kıskançlık, alay, küçümseme ve benzeri duygularla, bazen hiçbir işe yaramayan eğlence tipi şeyler olabiliyor. Zamanı ve beyin gücünün harcamanın bir şekli işte...

Bir takım insanlar ise "beyin bağımlı" yaşıyorlar. Anadolu'da bu tip insanlara "uydum akıllı" derler. Kendilerine ait özgün fikirler üretmek şöyle dursun, başkalarının ağzının içine bakarak yaşıyorlar. Girişimci değillerdir, korkaklık bütünüyle egemen olmuştur ruhlarına. Böyle bir ruh hali beyinlerini harekete geçirmeyi engeller. Ne kokar, ne bulaşırlar. Çaba duygusu olmayınca, beyinde sıçramalar da olamaz. Yoğun çevresel faktörler kişinin ilgi alanını, düşünce gücünü alabildiğine daraltır.

Düşünce gücünü geliştirmede beynin nelere ihtiyacı var?

- İstek
- Çaba
- Sorgulama
- Veri (data)
- Tasvir (betimleme)
- Kıyaslama
- İmaj (hayal kurma)
- İrade
- İnanç
- Muhakeme
- Yargı
- Doğrulama

Şimdi, bizi çok etkileyen Yunus Emre'ye geri dönelim ve onun felsefesinden bugün kendimize uyarlayabileceğimiz ve yönetimde kullanabileceğimiz temalar çıkaralım:

"Köyünde, çiftiyle çubuğuyla meşgul olan Yunus, kıtlık olduğu bir yıl pek bunalmıştı. Sulucakaraöyük'te Hacı Bektaş Sultan derler bir pîr varmış. Kendisine başvuranlara buğday veriyormuş.

Yunus da, Hacı Bektaş'a başvurmaya karar verir. Sulucakara-

öyük'e yaklaşınca düşünür, boş giden boş çıkar derler, ama ne götürsün? Dağlardan alıç toplar, öküzündeki heybelere doldurur ve dergâha gider.

Hacı Bektaş'a, Yunus'un geldiğini ve alıç getirdiğini söylerler. Yunus'un bu davranışı, Hacı Bektaş'ın pek hoşuna gider ve bir dervişle ona haber yollar:

- Buğday mı ister, himmet mi?^(*)

Yunus: "Ben himmeti ne yapacağım, bana buğday lâzım" der.

Hacı Bektaş: "Peki hurcunun aldığı kadar buğday doldurun" der. Buğdayları alan Yunus yollara düşer, fakat yolda, "Ben ne yaptım?" Himmet alsaydım, buğdayı da bulurdum" diye düşünür ve geri dönüp Hacı Bektaş'a "Buğdayları boşaltsınlar, sen bana himmet ver" der.

Hacı Bektaş: "O geçti artık, o ihsanın anahtarını Tapduk Emre'ye verdik, git nasibini ondan al" diye cevap verir.

Evet, "Ben ne yaptım, himmet isteseydim buğday da bulurdum" demesi, aklımıza gelen, hissettiğimiz ve uyguladığımızda yararlı olacak bir düşünceyle paralellik gösteriyor:

Bir işyerinde çalışıyor ve bir takım insanlara hizmet ediyorsanız, ya da bir işyeri sahibi iseniz, insanlar için mal veya hizmet üretiyorsanız önce kazanacağınız parayı değil, sunacağınız hizmetin kalitesini ve kazanacağınız dostlukları düşünün. Dost kazanmaktan güzel kazanç olur mu? Para nasıl olsa sonradan tıpış tıpış gelir.

Devam ediyoruz Yunus'un hikâyesine:

Yunus, Tapduk Emre'ye gidip derviş olur. Kırk yıl hizmet eder, tekkesine odun taşır. Fakat bu kırk yıl içinde bir kere bile eğri odun götürmez tekeye ve sebebini soranlara: "Bu kapıdan içeriye odunun bile eğrisi giremez" der.

Yunus'un buradaki düşüncesini bugünkü yönetim bilimcilerin özellikle vurguladıkları ve kitaplarında, konferanslarında söyledikleri bir olguyla birleştirelim:

"Çalışan insanın bağlı olduğu kuruma bilgi ve sevgiyle yaklaşımı, ideal ve normlarının işyerine dönük olması, sadakat derecesinin güçlü oluşu, mutlaka kendisine kazanç olarak geri döner."

(*) Himmet: Zihin ve kalple bir işe girişme, iyilik, gayret...

SONUÇ

Yönetimde bizim boyutu çeşitli düşünceler eşliğinde ortaya koymaya çalıştık.

Ülkemizde eğitimin hâlâ bir sorun olduğu gerçeğinden hareketle, herkes kendi çapında bir şeyler yapmaya çalışıyor. Bilgi bir ürün olarak kâh paylaşılıyor, kâh pazarlanıyor.

Eğitim ömür boyu yaşanması gereken bir süreçtir, eğitimin ve öğrenmenin yaşı yok. Yönetim kültürü üzerinde yapılan çalışmalar ise gerçekten umut verici. Kendini geliştirmek isteyenler için yayınlanan yönetim dizileri kitaplıkların yeni konukları oldular, herkes okuyor okuyor... Yönetimle ilgili paneller, konferanslar, seminerler dolup dolup taşıyor.

Herkes arayış içerisinde. Daha iyiyi, daha değişimi yapabilme yarışında. Bunlar kaliteyi bulma konusunda alkışa değer şeyler.

Köklü bir kültüre sahip, güzel bir ülkenin vârisleri olarak, üzerimize düşen görevler olduğu kanısındayız. Bu görevler, kendi örf, âdet ve geleneklerinin günümüze ışık tutacak, insanlığın ihtiyacı olan güzel kavramları yeniden gün ışığına çıkaracak çalışmalar yapmak.

Beyin bağımlı yaşamamak...

Kendi tarihimizden alacağımız destek ve bilinç ile kendi beyin ürünlerimizi üretmek, özgün, güncel bir kültür oluşturmak...

Ülkenin her tarafını bilgisayarla, internetle donattığımızda bilgi çağını yakalamış mı oluyoruz?

Bunu iyi düşünelim.

Atalarımızın Sözleri

- "Kendiniz için arzu ettiğiniz şeyleri, birlikte yaşadığınız kardeşlerinize de lâayık görmelisiniz."
- "Birisine güvenmeyen insana dikkat edin, o mutlaka çok kolay yalan söylüyordur."
- "Her söylediğinizin doğru olmasına dikkat edin, ancak her doğruyu söylemeyin."
- "Kişiliğinizizi yüceltmek istiyorsanız dürüst olunuz."
- "Önünü sonunu düşünmeden ve güçlüğünü göze almadan hiçbir işe girişmeyiniz."
- "Yönetici adaletten uzaklaşırsa, idaresi altındakiler de itaatten kaçarlaz."
- "Kasırga yalnızca ağaçların dallarını etkiler, yumuşak akan sular ağaçların köklerini bile sökebilir."
- "Yıllardır yöneticilik yapıyorum, dikkat ettiğim iki önemli husus var: Biri yanımda çalışanların haklarını korumak, ikincisi onların akıllarına başvurmak."
- "Sepetteki sağlamlara zarar vermemesi için çürükleri temizlemelisiniz."
- "Bir canlının vücudu beş temele dayanır: gıda, kan, et, ilik ve kemik. Yönetmenin de bu esaslara benzer temelleri vardır. Onlar olmazsa sağlıklı bir yönetim olamaz."
- "Bizi mutlu edecek iki şey var: Çalışmak ve inanmak."

Yararlanılan Kaynaklar

- Beydeba, **Kelile ve Dimne**, Çev. Ömer Rıza Doğrul, A. Halit Kitabevi, 1958.
- Doğan, Hasan Zafer, **İş Psikolojisi**, MEB Yayınları, İst. 1987.
- Energin, Doğan, **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, ODTÜ Yayınları, 1970 Pub. No. 16.
- Gölpınarlı, Abdülbaki, **Yunus Emre**, Varlık Yayınları, İst. 1995.
- Göral, Gülbin, **Büro Yönetimi, Sistemler ve Yaklaşımlar**, Sistem Yayıncılık, 1995.
- Hançerlioğlu, Orhan, **Düşüce Tarihi**, Varlık Yayınları, 1963.
- Klasa, Blair, **İşletmelerde İnsan Davranışı**.
- Kramer, Samuel N., **Tarih Sümer'de Başlar**, Çev. M. İlmiye Çığ, Türk Tarih Kurumu Yayınları, X. Dizi, S. 11, 1990.
- Reşit Rahmeti Arat, **Kutadgu Bilig**, TDK Yayınları, 458, 1991.
- Lady Montagu, **Türkiye Mektupları**, Tercüman 1001 Eser, 12 Kervan Kitabevi.
- Paulhan Fr. **İnsan**, Çev. Mehmet Naci Ecer, Vakıf Matbaası, İst. 1936.
- Sadi, **Bostan**, Çev. Hikmet İlaydın, MEB Yayınları, 383, İst. 1989.
- Sellier, Jean Louis, **Les Tests**, Paris, 1973.
- Suhreverdi, Ebünnecib, **Yönetenlerin Yönetimi**, Çev. Nahif Mehmet Efendi Tercüman 1001 Eser Dizisi, Kervan Kitabevi.
- Şahinkaya, Rezan, **Aile Münasebetleri**, MEB Yayınları, 1963.
- Semin, Refia, **Psikoloji**, İst. Üniv. Yayınları, No. 1567, İst. 1970.
- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, İst. 1982.
- Türk Dil Kurumu, **Yunus Emre Özel Sayısı**, 480, 192.
- Türkdoğan, Orhan, **Bilimsel Araştırma Metodolojisi**, MEB Yayl, 869, İst. 1989.
- Wott, Philippe de, Çev. Süheyl Gürbaştan, **İşletme ve Yönetim**, İst. Reklam Yay.
- Yunus Emre, Güldeste**, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1112, Semih Ofset, Ank. 1990.
- Yücebaş, Hilmi, **Mevlâna**, Tercüman Yayınları, 1986.

Diğer Kaynaklar

- Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 1995-1997.
- Milliyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 1997.
- Sabah Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 1997.
- Temel Türkçe Sözlük, **Kâmus-i Türki**, Şemseddin Sami, Tercüman Yayınları.

KÜÇÜK SÖZLÜK

Agresif: Saldırgan, kavga etmeye ve saldırmaya her an hazır.

Ahlâki sağlamlık: Ahlâk kurallarına isteyerek uyma ve ahlâklı davranıştan haz duyma.

AIDA kuralı: Attention-Interest-Desire-Action İngilizce kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir pazarlama/satış formülü. Türkçesi; Dikkat çekme-İlgi uyandırma-İstek Yaratma-Harekete geçirme.

Aile: Anne, baba, çocuktan oluşan, aralarında sevgi-saygı bağları, ekonomik beraberlik ve hukuk düzeni bulunan toplumun en küçük birimi.

Ajanda: Yapılacak işlerin unutulmaması için günü gününe not tutulan defter, akıl defteri.

Aktüel: Şimdiki zamanda, halen devam etmekte olan (güncel olay, konu).

Aliç: Yabani erik çeşitlerinden biri.

Alternatif: 1. Az çok düzenli bir şekilde tekrarlanan şeylerin ve durumların ard arda gelmesi, 2. Karar sırasında iki seçenekten birini seçme durumu.

Amaçlarda Birlik: Kurumsal amaçlarla, kişisel amaçların "ortak amaç" olarak özdeşleştirilmesi.

Amaçların yer değiştirmesi: Amacına ulaşması engellenmiş bir kimsenin, benzer doyum sağlayan bir amacı benimsemesi.

Analiz: Bir bütünün unsurlarını seçmek için yapılan inceleme.

Anekdot: Bir olayın bütünlük taşıyan küçük parçası, kısa hikâye.

Argüman: Delil, kanıt.

Bağımlılık: Kendi başına karar vermeme, her türlü problemde başkalarının yardımını isteme; kendine ait düşünceleri olmama hali.

Basiret: Kalp gözü ile görme, görüp iç yüzüne ve gerçeğine varma.

Baskıcı yönetici: İnsanların sosyal, psikolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını dikkate almadan, onlara söz hakkı tanımadan ve onların ceza ve korkutma yoluyla yönetileceğine inanan yönetici tipi.

Belâgat: Maksadın güzel bir şekilde, düzgün ve sanatlı sözlerle dile getirilmesi.

Biyografi: Bir kişinin hayatını konu alan yazı türü, hayat hikâyesi.

Bloke: El konulmuş, kullanılması engellenmiş.

Bülletin: Bülten, bildiri.

Bürokratik yönetim: 1. İdarenin aşırı derecede işe karışması, 2. Kırasiyecilik.

CV (Curriculum Vitae): Özgeçmiş Bildirimi.

Davranış düzlemi: Kişilerden beklenen kural ve ölçülere uygun hareket etme kavramı.

Demagoji: Gerçek olmayan veya abartılmış sözlerle bir kimse veya topluluğu etkileyerek kendi davasını yürütme.

Dikkat: İnsanın şuurunun belirli bir konu, ya da nesne üzerinde yoğunlaşması. Üç türlü dikkat vardır: Kollayıcı dikkat, gözlemci dikkat, derin düşünme dikkati.

Diksiyon: Kelimelerin, seslerin, vurguların anlamı ve heyecan belirten durakların hakkını vererek yerli yerinde söylenmesi, konuşma sanatı.

Diyalekt: Lehçe.

Diyalektik: Karşılıklı konuşma ve tartışma sanatı.

Dogma: Felsefi ve dini bir doktrinde mutlak, inanılması ve benimsenmesi şart olan, tartışılmaz bir doğru olarak kabul edilen söz veya fikir.

Doktrin: Felsefi, dini, siyasi bir sistem oluşturan kavramlar ve fikirlerin hepsi.

Duygusal olgunluk: İnsanın duygularını kontrol edebilme derecesi. Kızgınlık, nefret, beğenmeme, hatta sevgi hisleri birden bire söylenemez. Bu tür duyguları kontrol altına almak duygusal olgunluğun gereğidir.

Ego: Benlik, kişinin öz varlığı.

Elit: Seçkin, üst seviyede olan (kimse).

Empoze: Anlatma, tesir etme ve zihnine yerleştirme yoluyla kabul ettirilmiş, benimsetilmiş.

Endüstri psikolojisi: Çalışan insanın iş ortamındaki davranışlarını inceleyen ve çeşitli etkenlerle karşı karşıya olan insanın nasıl daha sağlıklı ve verimli çalışabileceğini araştıran bilim dalı.

Enformasyon: Danışma, bilgi alma.

Entegre: Bir bölümü meydana getiren, bütünleyici.

Ergonomi: Teknolojik gelişmelerin paralelinde, insanın çalışmasına ilişkin makine, araç-gereç sistemini düzenleyen bilim dalı, işbilim.

Erozyon: Aşınma; toprağın, rüzgâr, su ve benzeri doğal kuvvetlerin etkisi ile günden güne aşınması.

Estetik: Sanat eseri meydana getirmenin kuralları. Güzeli ve güzelin içimizde uyandırdığı duyguları inceleyen felsefe dalı.

Eşelmobil: Ücretlerin enflasyona göre ayarlanması sistemi.

Ethics (Ethique): Ahlâk Bilimi, ahlâk kurallarıyla ilgili.

Etnik: Kavimle ilgili.

Fabl: Örnekleri genellikle hayvanlar olan ve aralarındaki ilişkileri, olayları anlatarak insanlara ders vermeyi amaçlayan masal türü.

Fantastik: Gerçek olmayan, hayâl mahsulü.

Federasyon: İç işlerinde bağımsız olan devletlerden oluşmuş birlik, bir çok kuruluşun meydana getirdikleri birlik.

Felsefe: Hikmet, ilâhiyat, tabii bilimler, matematik, ahlâk, mantık gibi kolları bulunan bütün yüksek ilimler. Düşünme bilimi.

Felsefi olgunluk: İnsanın düşüncelerinin sağlam bir dünya görüşü etrafında toplanması. İnsan hayat felsefesi var olarak doğmaz, yaşadığı aileden, okuldan, aldığı eğitimlerden, atasözlerinden, okuduğu kitaplardan, hayat tecrübelerinden edindiği bilgilerle bir felsefe oluşturur. Felsefemiz ne kadar işler (işe yarar) bir felsefe ise, karşılaştığımız sorunları çözmemiz de o kadar kolay olur.

Fenomen: Duyularla idrak edilebilen şey.

Fizibilite: Olabilirlik, yapılabilirlik.

Fobi: Mantıki sebeplere bağlı olmayan, belirli nesne veya durumlar karşısında duyulan aşırı ve sürekli korku.

Fonksiyon: İşlev, bir şeyin kendine has doğal işleyişi, gördüğü, yaptığı iş.

Formasyon: Şekillenme, yetişme, belli bir form kazandırma.

Forum: Bazı meselelerin karşılıklı görüşülerek karara bağlandığı toplantı.

Foya: Daha parlıtlı görünmesi için elmas taşların altına konan ince metal yaprak.

Frekans: (Ses, dalga vs. için) birim zamandaki titreşim sayısı.

Geri tepme: İnsanlara bir şeyin zorla benimsetilmeye çalışılması ve baskı yapılması, bazen istenenin karşı yönünde bir davranışa yol açabilir ki, buna geri tepme denir.

Global: Genel, umumi.

Handikap: 1. Herhangi bir durumda ve konuda, şartların uygun olmaması ve işin akışını engelleyici bir durumda bulunması, 2. Başarı ve ilerlemeyi güçleştiren her şey.

Haslet: Tabiat, huy.

Hiyerarşi: Yetkililerin, makamlarının derece sırası, üst-üst düzeni.

Hizip: Takım, bölük, kısım.

Hümanizm: İnsanlık sevgisini, insanın yüceliğini en büyük gaye ve olgunluk sayan felsefe akımı.

İdealizm: 1. Bilginin esası olarak düşünceyi kabul eden ve varlığı in-

san düşüncesinin kurduğu görüşünü benimseyen sistemlerin genel adı,
2. Düşünülebilecek en üstün nitelikleri kendisinde toplama.

İfraz: Bütünden bir miktar ayırma.

İhtikâr: Mahsulleri toptan alıp saklayarak, fiyatı arttıktan sonra yüksek fiyata satma işi, madrabazlık.

İmaj: Hayal, duyu organları ile alınan bir uyarıcı sözkonusu olmaksızın şuurda beliren nesne ve oluşlar.

İnisiyatif: Yeri ve zamanı gelince gereken kararları kendi kendine alabilme yeterliği.

İskân: Yerleşirme, yer ve yurt kazandırma.

İstihdam: Kullanma, bir işe kabul etme.

İstikraz: Faiz ile para alma, borçlanma.

İş analizi: Bir işin gerektirdiği sorumlulukları ve yapılış yöntemlerini araştırarak, ne yapılacağını belirlenmesi. İşin tanımını yapmadan önce iş analizi yapmak gerekmektedir.

İş gücü: Bir ülke nüfusunun ekonomiye katkıda bulunan kısmı, faal nüfus.

Kariyer: 1. Meslek, 2. Diplomati, 3. Üniversite öğretim üyeliği.

Karizma: Büyüleyici bir etkisi olan.

Keyfiyet: Bir şeyin niteliği, bir hadisenin oluş ve geçiş şekli.

Klik: Bir kimseye zarar vermek, entrika çevirmek için bir araya gelmiş insanlar topluluğu.

Kitâbe: Bir binanın kapısı üzerine, mezar taşlarına veya bir takım yerlere yazılan yazı.

Konjonktür: Bir ülkenin ekonomik durumunu tayin eden unsurların hepsi.

Konsensüs: Uyum, birlik oluşturma.

Konsept: Kavram, mefhum.

Kontrol (Denetim): Yönetim fonksiyonlarının planlama, örgütlenme, yürütme ve koordinasyondan sonra gelen aşaması. Bir işyerinde harika planlar yapılsa, son sistem cihazlar, aletlerle ve iş bilen elemanlarla örgüt kurulsa, uyum içinde herşey yürütülse, yeterince ve sistemli bir kontrol mekanizması kurulmadıkça, bir süre sonra çözümler başlar. Belirlenen hedeflere ne ölçüde varıldığı, çabaların ne kadar isabet sağladığı ve daha neler yapılması gerektiği "kontrol"la ortaya çıkartılabilir. Kontrol, ceza ve korkutma amacı gütmemeli, gevşek ve yetersiz de olmamalıdır.

Koordinasyon: Uyumlaştırma, bir işletmede etkili bir koordinasyonun oluşturulması, dikey ve yatay haberleşmenin etkililiğine bağlıdır.

Kös: Çok büyük ve taşınması güç davul (Mehter takımında at üzerinde taşınan davul).

Kronolojik olgunluk: İnsanın belli bir tarih süreci içinde bedensel gelişimi. Her türlü eğitim, öğrenim ve gelişme için belli bir sürenin geçmesi.

Kutadgu Bilig (Mutluluk Veren Bilgi): Yusuf Has Hâcib tarafından yazılan ilk Türk menevîi (1069) Yusuf Has Hâcib, insanların görev ve sorumluluklarını ve hayat felsefelerini ele almış, insanın bilgi ve akıl sayesinde doğru olanı bulabileceği üzerinde durmuştur. Sosyal ahlâk ilkeleri ve devlet teşkilâtı üzerine de öğütler vermiştir.

Lanse: Öne sürülmüş, ileriye atılmış. Lanse etmek: Tanıtmak amacıyla öne sürmek.

Layiha: Bir düşünce veya görüşü belirten yazı.

Liberal: Hürriyeti ve serbestliği savunan.

Lider: Çevresindeki insanları ikna ve inandırma yoluyla, ortak amaçlara doğru yönlendiren, kendine has özellikleri olan kişi. Lider, grup üzerinde gönülden bir otorite kurmuştur.

Likidite: 1. Ticaret işlerinde kullanılabilen kısa vâdeli sermaye, 2. Kolayca paraya çevrilebilen varlıklar.

Limit: Bir şeyin nicelik yönünden ulaşabileceği en son nokta, sınır.

Literatür: 1. Edebiyat, 2. Herhangi bir ilim dalı ile ilgili yazı ve eserlerin bütünü.

Lojistik: Matematiğe dayanan matik.

Maddi benlik: İnsanın kendisine ait fiziki özelliklerinin ne olduğu konusundaki duygusu. Güzellik, çirkinlik, kısa ve uzun boylu olma gibi özellikler.

Manevi benlik: İnsanın inanç ve değerleri, dünyadaki sorumluluklarının bilinci, amaçları çerçevesinde oluşturduğu kimlik.

Marj: 1. Ticari bir işte, iflâs, zarar vb. tehlikelere karşı ayrılan pay, 2. Yazı yazılan kâğıtların kenarlarında bırakılan boşluk.

Marjinal: Ufak, önemsiz, uçta kalan.

Materyalizm: Maddecilik.

Media (medya): Araç, iletişim aracı, vasıta.

Meslek: Bir kimsenin yaşamını sürdürmek, geçimini sağlamak için yaptığı iş. Yönetim bilimcileri mesleği tanımlarken, "Bilimsel niteliği olan sistemli bilgiler topluluğu, bu bilgilerin uygulamaya dayalı kişisel becerileri içeren, sorumluluk duygusu ve meslek ahlâkı gerektiren bir iş" olduğuna dikkat çekerek, Yani meslekte hem teorik bilgiler olmalı, hem pratik bilgiler kazanılmalı ve işin sorumluluğunun bilincine varılmalı, ahlâklı davranılmalıdır.

Misyon: 1. Hususî vazife, 2. Kendilerine herhangi bir görev verilmiş kimseler topluluğu.

Mizanpaj: Bir kitap, gazete, broşür sayfasına girmesi gereken yazı, sayfa düzeni.

Monopol: Tekel.

Motivasyon: Güdülenme; organizmanın, bir ihtiyacın etkisiyle amaca doğru davranışta bulunmaya hazır hale gelmesi.

Müktesep: Kazanılmış.

Norm: Davranış prensibi. Esas olarak benimsenmiş yerleşmiş temel düşünce veya kanuna uygun.

Nostalji: 1. Yurt özlemi, 2. Geçmiş zamana duyulan aşırı özlem.

Obje: Nesne.

Objektif: Nesneyle ilgili, tarafsız.

Olgu: Bir takım olayların dayandığı sebep veya bu sebeplerin yol açtığı sonuç, vakıa.

Opsiyon: Borç senetlerinin bankalara ödenmesi için vâde tarihinden itibaren tamunan iki iş günü, satıcının alıcıya tanıdığı süre.

Optimal: En iyi, en üst seviye, en elverişli.

Oryantal: Doğu ile ilgili.

Otobiyografi: Bir kimsenin kendisinin yazdığı hayat hikayesi.

Otokrasi: Hükümdarın bütün siyasi iktidarı elinde bulundurduğu yönetim şekli, mutlakiyet.

Otokritik: Kendi kendini eleştirme.

Otonom: Kendi kendini yönetme.

Örgütlenme: Yönetim fonksiyonlarının ikinci sırasında yer alır. Bir işletmede birbiriyle ilişkide olan üç önemli unsur vardır ki bunların bir araya getirilmesiyle örgütlenme gerçekleştirilir.

Bunlar: İnsan-makine, Makine-makine, İnsan-insan unsurlarıdır. Örgütlenme, yapılan planların, plan içinde yer alan programların uygulanmasını sağlayan bir araçtır.

Özdeyiş (vecize): Bir düşünce veya duyguyu, bir ahlâk kaidesini veya genél bir değerlendirmeyi kısa ve öz bir şekilde anlatan, kimin söylediği bilinen söz. Örnek: "Dinlemeyeceklerini bilsen de, öğüt olarak ne biliyorsan söyle." (Sadi-i Şirazi.)

Özsaygı: İnsanın kendisine duyduğu saygı, haysiyet.

Özveri: Kendi istek ve haklarından vazgeçme, fedakârlık.

Pakt: Antlaşma.

Panel: Bir konuşmacı grubunun, herhangi bir konuyu tartışmak üzere, dinleyenler önünde yaptıkları toplantı.

Panorama: Yüksek bir yerden bütün açıklığıyla görülebilen geniş manzara, genel görünüm.

Paradoks: Yerleşmiş kanaatlere aykırı düşünce.

Performans: İcra, ifa, yapılan iş. Formülü; Performans = Yetenek x Motivasyon.

Planlama: Yapılacak işleri önem ve öncelik sırasına göre, zaman dilimleri içerisinde yerleştirme. Ne, Neden, Nasıl, Ne zaman, Nerede ve Kim sorularına göre iş düzenleme.

Platform: 1. Yüksekçe yer 2. Siyasi bir program veya bir hak iddiasının temelini oluşturan düşüncelerin tamamı.

Potansiyel: Kullanılmaya hazır güç.

Prolaktin: Dişilerde, hipofiz ön lobunda salgılanan ve sütlenmeyi sağlayan hormon.

Prosedür: Bir gayeye ulaşmak için tutulan yol ve usul.

Protokol: Törenlerde veya şirket içinde uyulması gereken kurallara verilen genel ad. Davet protokolü, tanışma-tanıştırma protokolü, yazışma protokolü, telefon protokolü gibi... Örneğin yazışma protokolünde; üst makamlara "arz ederim" demek gerekir. Telefon protokolünde; "üst bekletilmez" prensibi uygulanır.

Prototip: İlk örnek, ilk tip, ilk numune.

Provokatör: Kışkırtıcı.

Radikal: Köklü, kesin. Politikada mutlak düzenleme isteyen.

Rant: Bir işe yatırılan paranın veya kiraya verilmiş taşınmaz malların belli bir süre içinde emek verilmeden sağladığı gelir.

Rasyonel: Akla dayanan, akılcı.

Reform: Daha iyi duruma getirmek amacıyla yapılan değişiklik.

Rekolte: Tarımda bir yılda elde edilen ürünün tamamı.

Reorganizasyon: Yeniden düzenleme.

Rezerv: 1. Saklanmış, ayrılmış, biriktirilmiş şey, 2. Henüz işlenmemiş maden cevheri veya ham petrol kaynağı.

Sav: Haber, söz.

Seminer: Bir konu hakkında bilgi vermek ve karşılıklı görüş alışverişi içinde bulunmak amaçlarıyla yapılan, bir eğitmen ve katılımcılar beraberce gerçekleştirilen toplantı.

Sentez: Birleştirme, karışım.

Sibernetik: İnsan veya makinalarda, modern tekniğin kaynakları çerçevesinde kontrol, idare, haberleşme ve işleyişi işleyen bilim dalı.

Sosyal benlik: İnsanın çevresiyle ilişkisi sonucunda geliştirdiği, kişilik özellikleri konusundaki yargısı. Sosyal benliğin gelişmesinde çevrenin

büyük etkisi vardır. Çevremizin bizim hakkımızda söyledikleri sözlerin olumlu ya da olumsuz oluşu, sosyal benliği de olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Örneğin çocuğuna, "sen karışma, sus, senin aklın ermez" diye sürekli çıkan anne babanın bu tür tutumları, çocukta özgüvenin gelişmesini engeller.

Sosyal olgunluk: Peşin yargılarla başkalarına kötü sıfatlar vermeyen, insanları oldukları gibi kabul eden, özellikle iyi taraflarını görmeye çalışan, sorumluluklarının gereğini en iyi şekilde yapan ve aldığı kadar vermesini de bilen insan tipi (bunları yapabilme derecesi).

Spekülatör: Vurguncu, karaborsacı.

Statik: Durgun, durağa.

Statü: Bir insanın, bir topluluk içindeki yeri veya sahip olduğu itibar

Statüko: İşlerin geçerli anlaşmalara göre yürütülmesi veya içinde bulunulan hali.

Strateji: Önceden hesaplanan, tayin edilen bir hedefe varmak için takip edilen yol, yöntem.

Şablon: Kalıp, örnek, model.

Şovenizm: Irkçılık.

Şura: Konuşma yeri, meclis, danışma kurulu.

Tedris: Ders verme.

Tekit: Üsteleme.

Tekerrür: Tekrarlama, bir daha olma.

Tema: İşlenen esas konu.

Temel kişilik: Bir toplumda yaşayan insanları, başka toplumlardaki insanlardan ayıran, onlara has kişilik biçimi.

Teyit: Doğrulama.

Tezkire: Hatırlamaya yarayan kâğıt, pusula.

Tezyinat: Süsleme, süslendirme.

Toplum psikolojisi: Sosyal çevrenin, insanın duygu, düşünce, istek ve davranışlarına etkisini araştıran bilim dalı. İnsan kümeleri arasındaki ilişkileri inceler.

Triptik: Yurda giriş ve çıkış yapan otomobilli turistlere kolaylık sağlamak için verilen uluslararası gümrük belgesi.

Uyum: İnsanın içinde yaşadığı fiziki ve sosyal çevrenin içerdiği gerçeklere uygun davranışlar ortaya koyması. Bir çok psikolog, çevreye uyumda zekânın önemli bir rolü olduğu görüşündedir.

Ütopya: Ancak düşüncelerde var olan, gerçekleşmesi mümkün olmayan fikir veya tasarı. Hayal ülke.

Vahdet-i Vücut: Varlıkların tek asıldan çıkma inancı.

Verim: Arzu edilen, istenilen, beklenen sonuç Formülü; Verim = Stü-
rat x Ekonomi x Kalite.

Veto: Bir kanunun, bir kararın uygulanmaya başlamasına karşı çıkma hakkı.

X Tipi Yönetim: Geleneksel yönetim ve denetim. Bu yönetim anlayışına göre:

- Vasat bir insan işi sevmez ve mümkün olduğunca işten kaçma eğilimindedir.
- Yönetimin amaçlarına ulaşması için insanları zorlamalı, denetlemeli ve ceza ile korkutmalıdır.
- Sıradan bir insan sorumluluk almak istemeyen bir yapıya sahiptir, yönetilmeyi bekler.
- İnsan, herşeyin üstünde yalnızca güvenlik arar.

Y Tipi Yönetim: Kişisel amaçlarla kurumsal amaçların bütünleştirilmesi. Buna göre:

- İnsan, işini yaparken, fiziki ve zihni çabalarını bir oyun, ya da dinlenme kadar doğal yapar, işten nefret etmez.
- Ceza iyi bir yol değildir, insanlar kendi kendilerini yönetme ve denetleme gücüne sahiptirler.
- İnsanlar çeşitli şekillerde ödüllendirilirse, amaçlara bağlı şekilde çalışırlar.
- Uygun şartlar oluşturulduğunda insan sorumluluğu yalnızca kabul etmez, aynı zamanda sorumluluk almaya da istek gösterir.
- İnsan yaratıcı (üretici) bir yapıya sahiptir. Örgüt sorunlarını çözme konusunda zorlanmaz.
- İnsana fırsat ve imkân verilirse, yeteneklerini daha çok kullandığı görülebilir.

Zekâ: Problem çözme, akıl etme, akıl yürütme ve sözle ilgili yeterlik gibi çeşitli yetenekleri içine alan genel zihni kabiliyet.

Zihinsel olgunluk: İnsanın sayı, kelime vb. gibi manâ ifade eden şeyleri anlama derecesi. Olaylar karşısında kendi kendine karar vermek, sorunlara objektif olarak yaklaşmak, işe duyguları karıştırmamak, suç başkalarına atmamak, nerede hata yaptığını araştırmak, karar verirken düşünerek vermek, güçlüklerin üstesinden "bilgisi"yle gelmek gibi davranışlar zihinsel olgunluğun göstergeleridir.

ISBN 975-7215-22-8