

Bülent Eczacıbaşı'ndan Liderlik Öğütleri

(2008 - 5. Liderlik Zirvesinde yaptığı konuşma metni)

Değerli konuklar,

"Değişim"den söz ederek konuşmama başlayacağım. Öncelikle size bir soru sormak istiyorum: Sizce yaşamakta olduğumuz "Değişim"in en önemli boyutu nedir? Kolay bir soru değil, bunu kendi açımdan yanıtlamaya çalışacağım.

Son zamanlarda değişimden çok sık söz eder olduk. Hiç kuskusuz burada değişimin hızlanmakta olduğu duygusu önemli bir rol oynuyor. Şaşırtıcı istatistiklerle karşılaşıyoruz bazen. Dünyada var olan bilgi toplamının üç-dört yılda bir ikiye katlandığı söyleniyor. 50.000 yıllık insanlık tarihini 24 saate indirgediğimizi düşünelim. Şimdi saat gece yarısı 24.00; bir günlük gelişmeye bakalım. Gece saat 20.00'ye doğru insanlar birbirleriyle haberleşmeye başlamışlar. 11 dakika önce matbaa icat edilmiş, 4 dakikadır elektrik motorları kullanıyoruz, bilgisayarlar son bir dakika içinde ortaya çıkmış. Günlük yaşamımızda kullandığımız her şey son iki dakika içinde geliştirilmiş.

Bu örnekten bir Amerikalı dostuma söz ettim. "Ben sana değişimin daha güzel bir örneğini vereyim," dedi. "Washington D.C. adındaki 'D' ve 'C' harfleri ne anlama geliyor, diye sorulduğunda Amerika'da çocuklar giderek artan oranda 'Washington dot.com' diye cevap veriyorlar; iste değişim asıl burada!"

Bir gerçek daha var ki, o da çağımızda yaşayan insanların bir kırılma noktasında veya farklı bir gelişme çizgisine sıçrama noktasında buldukları duygusudur. Yeni bir bin yıla geçiş bu kırılma noktasını simgeliyor ve bu duyguyu güçlendiriyor. Bu günlerde her şeyimiz "yeni": yeni bir yüzyıl, yeni bir bin yıl, yeni dünya düzeni, yeni ekonomi...

Biz yöneticilerin ise, bildiğiniz gibi "yeni paradigma" mız var... Nedir bu yeni paradigma denen şey? Isırır mı? Çifte atar mı? "Paradigma değişimi" Bizi göklere mi yükseltecek? Yerin dibine mi batıracak? Galiba bu sorunun herkese göre farklı bir yanıtı var.

Bir keresinde bizim kuruluşumuzdan bir yönetici arkadaşşıma sordum. "Nedir bu değerler dizisi değişimi, ne düşünüyorsunuz?" dedim. "Paradigma Değişimi, Bülent Bey yöneticilikle ilgili yeni bir kitap okuduğu zaman veya bir seminerden döndükten sonra Eczacıbaşı Topluluğu'nda yaşananlardır," dedi.

Bu da onun tanımı... Tartışmak gereksiz... Ben ise diyorum ki, yeni paradigma, yönetimde komuta-kontrol sisteminin çöküşü sonucunda ortaya çıkan yeni koşullar ve yeni ortamdır. Komuta-kontrol sisteminin çöküşü, niteliği ne olursa olsun - ister şirket, ister kamu kuruluşu, ister sivil toplum örgütü olsun - tüm organizasyonların yönetiminde yepyeni yaklaşım ve yöntemlerinin gereğini gündeme getiriyor. Artık dünyada tüm önemli işler irili-ufaklı organizasyonlar tarafından yapıldığına göre bence değişimin en önemli boyutu bu...

Komuta-kontrol sisteminin çöküşünün ardında, teknolojik gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş ve insanın tüm kuruluşların en önemli üretken varlığı durumuna gelmesi yatıyor. Bir de bakıyoruz fabrikaları, makineleri olmayan, tüm sermayeleri çalışanların beynindeki bilgiden ve yaratıcılıktan oluşan şirketler en büyük piyasa değerlerine ve büyüme hızlarına ulaşıyorlar.

Komuta-kontrol sistemi ortadan kalkınca hiç alışık olmadığımız bir durum ortaya çıkıyor: Organizasyonlarda el ele gitmesine alıştığımız yetki ve sorumluluk birbirinden ayrılıyor. Organizasyonda kademe yükseldikçe, sorumluluk artıyor, ama insanlara emir vererek iş yaptırma otoritesi azalıyor. Eskiden işlerin yapılmasını sağlamanın kısa ve net bir formülü vardı. Bunun adına "emir verme yetkisi" diyorduk. Artık, kuruluşun bütün sermayesini kafalarında taşıyan ve aksam giderken evine götüren insanlar için bu yöntem geçerli değil. Şimdi burada bir parantez açalım.

Bu çağdaş gelişmenin tümüyle dışında kalmış ve bunun tam tersi olan ilke ve kurallarla işletilmeye çalışılan organizasyonlar düşünmeye çalışalım:Hiyerarşide yukarıya çıktıkça yetkinin arttığı ve sınırsızlaştığı, sorumluluğun ise hiç kalmadığı organizasyonlar... Bunların bir örneği bizim siyaset ve bürokrasi dünyamızdır. Tüm yetkileri ellerinde tuttukları halde, dokunulmazlık zırhıyla korunan siyasetçiler; yargılanamayan ve görevlerinden uzaklaştırılamayan devlet memurları; hiç kimseye hesap vermek zorunda olmayan, kendilerine oy verecekleri kendileri seçen, yerlerinden kımıldatılmayan parti başkanları...

Parantezi kapatalım... Özetle, çağdaş gelişmeler, otoritenin ve emir verme yetkisinin yerine başka bir şeylerin geçmesini gerektiriyor. Bunun ne olması gerektiği hakkında kitaplıklar dolusu eserler yazılıyor.

Başkan Eisenhower, masasının üstüne koyduğu bir ip parçasını ucundan tutup çekmişti. "Bakin," dermiş, "çektığınız zaman istediğiniz yere gidiyor. İttiğiniz zaman ise hiç bir yere gitmiyor..."Gerçekten güzel bir benzetme, ama insanları peşimizden nasıl çekeceğimizin yanıtını yine de vermiyor... Bunun üzerinde daha fazla durmadan ben biraz da Türkiye'de yaşadığımız değişime değinmek istiyorum.

Simdi, ülkemizdeki kuruluşlar açısından, Türkiye'deki ortamın getirdiği büyük değişimi düşünün... Çoğunluğu gençlerden oluşan konuklarımız arasında bu değişimi yaşamış olanlar kaç kişidir, bilmiyorum. Dış dünyadan korunmuş, kapalı bir ekonomik ortamdaki, tümüyle dışa açık, AB ile Gümrük Birliği 'ne girmiş ve dünya pazarları ile bütünleşmiş bir ortama kısa sürede geçtik. Bilirsiniz, biz is adamları ve yöneticiler, sık sık ülser oluruz veya şiddetli uykusuzluk çekeriz. Kısa bir zaman öncesine kadar ülserlerin ve uykusuzlukların nedenleri bugünkülerden çok farklıydı. Dünün dünyasında işletmeleri yönetenlerin aklında iki yaşamsal soru vardı:

Bunların birincisi suydur:

1) Üretimin devamlılığını nasıl sağlarım?

İşadamları ve yöneticiler, üretimin devamlılığını sağlayabilmek için Türkiye ortamında döviz, hammadde, enerji gibi girdilerdeki kısıtlamalar ve kesintilerle sürekli mücadele ederlerdi. İkinci yaşamsal soru ise suydur:

2) Rekabetten nasıl korunurum?

Rekabetten korunarak gelişmek, neredeyse sanayi kuruluşlarına verilmiş bir haktı. Yurt içinde üretimi yapılan ürünlerin ithalatı yasaklanırdı. Kuruluşlar, herkesin kolayca giremeyeceği, know-how veya yüksek yatırım gerektiren alanlarda yatırım yaparak veya kapasite fazlası yaratarak iç rekabetten de korunmaya çalışırlardı.

Bugünün ortamında ise, bizlerin aklımızdan hiç çıkmaması gereken iki bambaşka "yaşamsal" soru var. Bunların birincisi:

1) Müşterilerin, bizim ürünlerimizi seçmeleri için hangi nedenler var?

İkincisi ise:

2) İnsanların bizim kuruluşumuzda çalışmayı seçmeleri için hangi nedenler var?

Eğer bu sorular geceleri uykunuzu kaçırmıyorsa, çok rahat bir insansınız demektir. Sizi kutluyorum, çok da kıskanıyorum! Rahatınızı kaçırmış olmayayım ama haberiniz olsun diye söylüyorum, rakibiniz bu soruların cevabını düşünerek sabahlara kadar dolaşiyor! Artık öyle bir ortamda yaşıyoruz ki, müşteriler, satın almak için dünyanın herhangi bir yerindeki bir rakibimizin ürününü seçebilirler. Hemen her alanda kapasite fazlası ile karşı karşıyayız. Yetenekli, iyi yetişmiş, yaratıcı insanlara da

dünyanın bütün kuruluşları açık, ve bu kuruluşlar bu insanları kendilerine çekmek için ellerinden gelen her şeyi yapıyorlar...

Bu insanların bizi seçmeleri için ne yapacağız?

"Ücretlerini artıracamız,"

— Doğru, ama biliyoruz ki bu yeterli değil...

İnsanlar çalışma yaşamlarında, ücret ve diğer maddi koşulların dışında başka şeyler de arıyorlar artık... Yaratıcılıklarını ortaya koyma olanakları arıyorlar, kendilerini geliştirme olanakları arıyorlar; hepsinden önemlisi, heyecan arıyorlar, kendilerini asan bir amaca hizmet etme duygusunu arıyorlar.

Bu günlerde Silicon Valley'de çok kullanıldığı söylenen bir söz bu durumu çok güzel anlatıyor: "İnsanlar, iyi bir ücret verirsiniz haftada 40 saat, anlamlı bir amaç verirsiniz 60 saat, her ikisini birden verirsiniz 80 saat çalışırlar ..." İnsanların çalışma ve başarılı olma heyecanını, işlerine ve kuruluşlarına bağlılık duygularını, başka bir deyişle "motivasyonlarını " nasıl artırabileceğimiz yaşamsal bir sorun.

Sakacı bir yazar, "Motivasyon insanlara istemedikleri şeyleri yaptırmanın yoludur," diyor... Motivasyon konusunda yıllar içinde anlayışımız çok değişti. Ünlü yazar Stephen Covey, bu değişimi çok güzel özetliyor. Diyor ki eskiden çalıştırdığımız insanların karnının doyurmayı yeterli gördük. Çalışanlar bizim gözümüzde birer mideden ibaretti. Sonra insanların bir de kalpleri olduğunu keşfettik. Onlara iyi davranmanın, insanca çalışma koşulları vermenin, kalplerini kazanmanın önemini anladık. Daha sonra, insanların bir de beyinlerinin olduğunu farkına vardık. Anladık ki, onların yaratıcı güçlerini harekete geçirebildiğimiz, katılımlarını sağlayabildiğimiz ölçüde hem onları daha fazla motive edebiliyoruz, hem de katkılarından daha fazla yararlanabiliyoruz. Şimdi ise görüyoruz ki,

İnsanın bedenini bütünleyen bir de ruhu var... İnsanların ruhuna hitap edebilmek, onlara bir amaç vermeye bağlı. İnsanlar kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçen bir amaca hizmet ettiklerini bildikleri sürece mutlu oluyorlar, motive oluyorlar, heyecanla çalışıyorlar...

— Mide, kalp, beyin ve ruh, Covey'e göre, motivasyon anlayışımızın evrimini simgeliyor. 80'li yılların başlarında İpek Kâğıt şirketimizin genel müdürlüğünü üstlenmiştim. İlk yaptığım iş şirketteki tüm yönetmelikleri gözden geçirmek ve eksiklerini tamamlamak olmuştu. Çok da gerekli ve önemli bir iş yaptığımı düşünüyordum, çünkü o zamanlar hepimiz inanmıştık ki dünyada bir işi en iyi şekilde yapmanın bir tek yolu vardır; o yolu bulmak, insanların önüne koymak ve yapılan işleri ona göre denetlemek yöneticilerin görevidir. Sonra yavaş yavaş uyanmaya başladık... Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" ("Mükemmeli Arayış") kitabı 1982 yılında çıktı. Kitapta, ciltler dolusu yönetmeliği kaldırıp bir anda pencereden aşağı atan yöneticiler övgülerle göklere çıkarılıyordu. Bunları okuduğumda, başımı kaldırıp rafları dolduran yönetmelik dosyalarına şöyle bir baktığımı hatırlıyorum. Bazı kural ve ilkeleri belirlemenin elbette modası geçmedi ve geçmeyecektir de... Ama zaman içinde, insanlara daha fazla esneklik tanımının önemini öğrendik. General Patton'un güzel bir sözü var: "İnsanlara işlerin nasıl yapılacağını söylemeyin. Ne yapacaklarını söyleyin, bırakın sizi yaratıcılıkları ile şaşırtınsınlar ," diyor.

Gerçekten, insanlar bir vizyon doğrultusunda yönlendiriliyorlarsa, bir işi yapmanın en iyi yolunu kendi yaratıcılıkları ile buluyorlar... İncil' de bile vizyondan söz edildiğine göre vizyon yeni değil, çok eski, fakat yeniden keşfedilmiş ve moda olmuş bir kavram. Karışık bir kavram, herkesin kendine göre bir tanımı var. Bazılarına göre vizyon "kendimizi nasıl görmek istediğimizdir", bazılarına göre ise "var olma nedenimizdir". Zaten "vizyon"un ne olduğu değil, ne yaptığı önemli. Vizyonumuzu ve temel amacımızı belirlediğimiz zaman başarıya ulaşmanın en önemli koşulunu yerine getirmiş oluyoruz.

Amacını tanımlamayanlar, başarılı olamıyorlar. Bunun çeşitli nedenleri var:

Birincisi, odaklaşmanın verdiği korkunç güçten yararlanamıyorlar, çünkü enerjilerini nereye odaklayacaklarını bilemiyorlar. Enerjiyi bir noktada odaklamakla elde edilebilecek gücün siniri neredeyse yok. Bir küçük cam parçası, mercek olup güneşin ışınlarını kâğıda odakladığı zaman, önce kâğıdı sonra koskoca bir ormanı yakabiliyor. İkincisi, amacını net olarak belirlemeyen kurum, hatta kişi, başarıya giden yolları göremiyor; bu yollar önünde apaçık olsa bile göremeyebiliyor. Psikologlar beynimizde, çevremizden her an bize ulasan binlerce, milyonlarca mesajı algılamamızı önleyen, bunlardan bizi korumayı amaçlayan mekanizmaların çalıştığını söylüyorlar. Her an kulağımıza gelen seslerin, gözümüze çarpan görsel uyarıların tümünü birden algılasak yaşamın imkânsızlaşacağını, beynimizdeki bu filtreler sayesinde bazı gereksiz mesajları algılamadan yaşamayı sürdürdüğümüzü belirtiyorlar. Örneğin bir anne, yanında top patlarsa derin uykusuna devam edebiliyor, fakat yan odadaki bebeğinin en ufak bir ağlamasında uyanıp ayağa fırlıyor, bebeğine koşuyor. İşte biz farkında olmadan çalışan beynimizdeki bu filtreler, neyi göreceğimizi, neyi ise göremeyeceğimizi ve duyamayacağımızı belirliyor. Bu filtrelerin neyi içeri aldığı, neyi dışarıda tuttuğu ise tümüyle amacın belirlenmesine bağlı. Amacınızı belirlediğiniz zaman, çok kullandığımız deyimle "ne istediğini bilen insan" oluyorsunuz; amaca giden yolları görmeye başlıyorsunuz. Kabul edelim ki, ne amaçla bakarsak, onu görüyoruz. Bunun çok güzel bir örneğini katıldığım bir seminerde vermişlerdi. Konuşmacı, kolumuzdaki saate bakmadan, saatimizin kadranının ayrıntılı bir resmini çizmemizi istedi. Bu testi siz de kendi kendinize yapabilirsiniz, sonucu şaşırtıcı olacaktır. Hiç birimiz, yıllar boyunca günde kim bilir kaç defa baktığımız kol saatimizin kadranını kâğıda çizemedik; rakamları tam olarak nasıl işaretlenmiş, Romen rakamı mı var, çizgi mi var, nokta mı var, göstergelerin ayrıntılı görüntüsü nasıl, markası nerede yazılı, bilemedik! Çünkü saate baktığımız zaman başka bir amaçla, saatin kaç olduğunu öğrenmek için bakıyoruz. Amaç belirleme konusunda üçüncü önemli nokta ise insanların motivasyonu... İnsanlar anlamlı bir amaca yönelik çalıştıkları zaman mucizeler yaratabiliyorlar. Hele inandıkları ve paylaştıkları bir amaç uğruna çalışa insanların güçlerini birleştirebildikleri zaman erişebilecekleri hedefler neredeyse hayallere sığmıyor.

Özellikle biz yöneticiler ve iş adamları, "vizyon"dan söz etmeyi çok severiz. Bazen kendi vizyonlarımızı anlatarak karşımızdakilere baygınlıklar da veririz. Ben vizyonumu anlatırken, şirketteki arkadaşlarımın gözkapaklarının düşmesine pek aldırımıyorum. Saatlerine bakmalarından da fazla rahatsız olmuyorum. Saatlerini kulaklarına tutup sallamaya başladıkları zaman konuyu değiştirmek gerektiğini anlıyorum. Ancak, önemli olanın içi boş hayallerden söz ederek "vizyoner" gözükmek olmadığını, vizyonun bize, bir taşla üç kuş vurmak imkanını veren bir araç olduğunu, ben şahsen kendi kendime sık sık hatırlatmak gerektiğini duyuyorum:

- Odaklaşmaya hizmet eden bir araç,
- Amaca giden yolları görünür hale getirmeye hizmet eden bir araç ve
- İnsanları motive eden müthiş bir enerji kaynağı...

Bizim toplumumuza dönelim... Acaba bizim eksiklerimiz nedir? Yüzyılların kültür birikiminden ve yakın tarihindeki essiz bir çağdaşlaşma atılımından güç alan bu genç, dinamik, muhteşem toplumun, yeni atılımlar yapamamasının, tüm enerjisini birbiri ile kavga ederek tüketmesinin nedeni nedir? Niçin TV'ü açtığımız zaman, sokakta, trafikte,

Üniversite de, adliyede, Meclis'de... Her yerde kavgadan başka bir şey görmüyoruz? Yüzünü doğuya dönenle batıya dönenin; ben "Türküm" diyenle ben "Kürtüm" diyenin; "ben sağcıyım" diyenle "ben solcuyum" diyenin, birbiri ile kavgayı bırakıp tüm enerjisini ortak bir hedefe yöneltmesini nasıl sağlayabilirsiniz? Devrimle mi, evrimle mi? Emirle mi, yasayla mı? Silahla mı, sopayla mı? Sadece ve

sadece, "vizyon"la sağlayabilirsiniz... Ama tepeden indirilmiş değil, insanımızın içinden çekip alınmış, onun en derin özlem ve hayallerine dayanan bir "vizyon"la... Biz insanlar, "emir"le değil, "vizyon"la yönetilmeyi istiyoruz. Ama başkaları tarafından "vizyonlandırılmaya hiç hevesli değiliz. Aslında başkalarının tavsiyelerini bile dinlemek istemiyoruz, nerede kalmış başkalarının yaşam felsefesini benimsemek... Bazen sigarayı bırakmayı, kilo vermeyi çok arzu ediyoruz, ama başkası bunları tavsiye ettiği zaman vazgeçiyoruz. İstiyoruz ki, bizi yönetenler bizi tanısınlar, anlasınlar, içimizde yatan özlemleri, parçası olduğumuz "bütün"ün amacı ve vizyonu ile birleştirsinsinler... Eğer bunu yapanlara güvenimiz varsa, o zaman o vizyonun peşinden gidiyoruz. O nedenle, her şeyden önce bir güven ortamını arıyoruz. Haksızlıklara hiçbir şekilde izin verilmeyen bir ortam istiyoruz. Bize karşı güvenilir, ilkeli ve tutarlı olunmasını her şeyden üstün tutuyoruz. Söylenilenlerle yapılanların birbirini tutmasını bekliyoruz. İhmali, bilgisizliği, hataları affedebiliyoruz, ama aldatılmayı hiçbir zaman affedemiyoruz. Kendimizi geliştirmeye ve öğrenmeye olanak veren bir ortam arıyoruz. Yaratıcılığın ve girişimciliğin özendirildiği bir ortam... Kendi kanatlarımızla yükselmemize olanak veren bir atmosfer... Hiç bir şey yapmanın bedelinin, hata yapmanın bedelinden daha ağır olduğu bir ortam...

Bir "katılım ve paylaşma" ortamında yaşamak ve çalışmak istiyoruz. Bilginin ve yetkilerin paylaşıldığı bir ortam... Kendimizi etkileyen kararlarda, bilgi ve söz sahibi olduğumuz bir ortam... Şeffaf ve denetime açık bir ortam...

Bizi yönetenlerde bir "hizmet anlayışı" görmek istiyoruz. Bugünümüzden çok yarınımızı düşünmelerini istiyoruz. Kendileri hakkındaki son kararın, görevi bıraktıklarından on yıl sonra verileceğini bilmelerini istiyoruz. Kendilerinden maraton değil, bayrak yarışı koşmalarını bekliyoruz. En hızlı koştukları noktada, bayrağı kendileri kadar hızlı koşan bir başkasına devretmelerini istiyoruz. Yönettiği kurulusun veya toplumun, uzun vadeli geleceğini düşünerek hizmet etmek isteyenlerle, kendi kişisel amaçlarının peşinde koşanları fazla güçlük çekmeden ayırt edebiliyoruz. Amaçları değişimi sağlayarak geleceğimizi güvence altına almak mı? Yoksa gazetelere manşet, dergilere kapak olmak, kendileri adına efsaneler yaratmak veya oy toplayıp yeniden seçilmek mi?"Karizmatik" olurlarsa, iletişimde usta olurlarsa, işimiz zorlaşıyor ama bunları eninde sonunda birbirinden ayırabiliyoruz.

Konuşmamın giriş bölümü burada bitmiş oluyor...

Sizlere "liderlikten söz edecektim, ama galiba vaktim kalmadı. Bu konuda bence son sözü söylemiş olan Max DePree'nin tanımı ile konuşmamı tamamlayacağım:

"Liderin birinci görevi gerçeği tanımlamaktır.

Liderin son görevi teşekkür etmektir.

İkisinin arasında, lider bir hizmetkârdır."

Bu topluluğa seslenmekten onur duydum. Sizleri saygıyla selamlıyorum.