

Yöneterek yönetilerek yaşamak



EFİL YAYINEVİ

Yöneterek yönetilerek yaşamak

Dr. Osman Ata Ataç

Yöneterek yönetilerek yaşamak

Genel Yayın Nu.: 140

ISBN: 978-605-4579-08-2

1. Basım, Şubat 2012

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti. ©2012
Efil©2012

Bu kitabın tüm hakları saklıdır.
Herhangi bir şekil ya da yöntemle çoğaltılamaz.

Sertifika Nu.: 12131

Sayfa Tasarımı: Türkan Sarı

Kapak Tasarımı: Çiğdem Özovalı-Daha İyi Tasarım Hizmetleri, Türkan Sarı

Baskı ve Cilt: Ayrıntı Basımevi



E F İ L Y A Y I N E V İ

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Dan. Yat. ve Tic. Ltd. Şti.

Ahmet Rasim Sokak 18/2 Çankaya/Ankara, Türkiye

Tel : (+90) 312 442 52 10

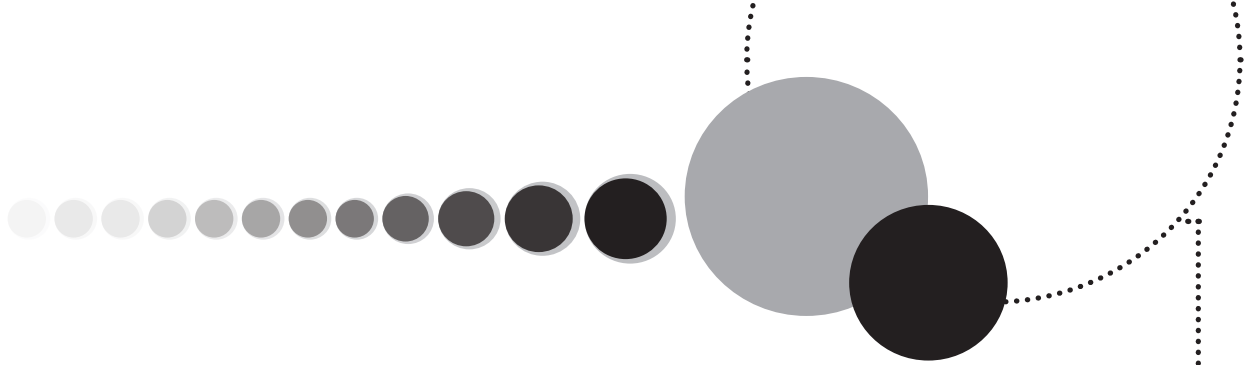
GSM : (+90) 541 232 00 96

Faks : (+90) 312 442 52 12

www.efilyayinevi.com

*Eğitilmenin sonu yok
Gülümseyerek devam edin*





Dedem Kanuni Hacı Arif Bey oğlu Sezai Ataergin, Babam Osman Ata Ataç oğlu
Nasrettin Ataç ve Annem Sezai Ataergin kızı Güzin Ataç'a ithaf edilmiştir.
Üüne de Allah rahmet eylesin. Güzel insanlardı.



TEŞEKKÜRLER VE ÖZÜRLER

Sevdiğim, sevmediğim; beni seven, sevmeyen; kınadığım, takdir ettiğim; kitapta adı geçen, geçmeyen; hatırladığım, hatırlamadığım herkese, hayatımda oynadıkları roller ve bana katkılarından dolayı teşekkür ederim. Onlar olmasa, ne ben ben olurum ne de anlatacak hikayelerim olurdu. İlerideki hikayeler için de, halen tanımadığım ama ileride tanıyacağım kişilere şimdiden teşekkürler.

Kitabı yayına hazırlayan Efil Yayınevi Genel Yayın Yönetmeni Fethiye Çolak ve arkadaşlarına, desteğini esirgemeyen *Dünya Gazetesi* başyazarı Osman Arolat'a, defalarca okuyup düzeltmeler yapan Doğan Orçun, Uğur Özmen ve Murat Yaz'a, tasarımını yapan Haluk Mesci ve Daha İyi Tasarım Hizmetleri'nden Çiğdem Özovalı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kitapta, anılarım doğal olarak benim hatırladıklarım ve yorumlarım olarak anlatılıyor. Anılarımda yer alan kişiler, olay ve konuşmaları başka türlü hatırlıyor olabilirler. Hiç kimseyi kırmak gibi bir niyetim yok. Eğer bu nedenle kırılanlar olursa, onlardan da şimdiden özür dilerim.



YAZAR HAKKINDA

Dr. Ataç, 1969 yılında ODTÜ İşletmecilik Bölümü'nden lisans, 1971 yılında da aynı üniversitenin Matematik Bölümü'nden yüksek lisans derecelerini aldı. Doktora derecesini North Carolina Üniversitesi'nden pazarlama dalında alan Dr. Ataç, yurda dönerek 1975-1983 yılları arasında ODTÜ İşletmecilik Bölümü'nde görev yaptı. Dr. Ataç, akademik çalışmalarına 1983-1989 yılları arasında Ohio University, University of Massachusetts, Harvard Extension School ve Arthur D. Little Academy'de devam etti. 1989 yılında, Birleşmiş Milletler'in Uluslararası Ticaret Merkezi'nin (International Trade Centre-ITC, UNCTAD/WTO) Filipinler'in Manila kentindeki merkezine Asya ve Pasifik sorumlusu olarak atandı. 1989-1995 yılları arasında, İran'dan Batı Samoa'ya kadar birçok ülkede işletme eğitimi veren kuruluşların ve kalkınma bankalarının geliştirilmesi konularında çalıştı. 1992'de, Asya ve Pasifik Dış Ticaret Eğitim Kuruluşları Derneği'ni (ATIFTAP) kurdu ve 1995'e kadar genel sekreterliğini de yaptı. 1996'da ITC'nin Cenevre'deki merkezine başdanışman olarak atanan Dr. Ataç, burada 2003 yılında İşletme Yönetimi Geliştirme Bölümü kurucu başkanlığına, 2007 yılında da Dış Ticaret Teşvik Kurumlarını Güçlendirme Bölümü kurucu başkanlığına getirildi. Dr. Ataç'ın *The Business Management Grid* adlı kitabından alınan "The Business Management System" (BMS) altı lisana çevrildi. Dr. Ataç, 2008 yılında kâr amacı gütmeyen kamu hizmeti sunucusu örgütler için, konusunda bir ilk olan entegre TSİOS (Trade Support Institutions Operating System) sistemini geliştirdi. Dr. Ataç, BMS ve TSİOS üzerine sayısız konferans tebliği ve eğitim kitabı yazdı ve yirmi iki ülkede bu konularda eğitim verdi. 2009 yılında ITC'den emekli olan Dr. Ataç, Boston ve İstanbul'da ikamet etmekte, bazı ülkelere TSİOS konusunda danışmanlık vermekte, makaleler yayınlamakta ve kitap çalışmaları yapmaktadır.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER VE ÖZÜRLER	ix
YAZAR HAKKINDA.....	xi
BENİM BİRKAÇ MAX BROD'UM VAR	xix
Sayın Orçun Doğan'ın Mektubu.....	xx
Sayın Uğur Özmen'in Mektubu	xxi
1 ADET YERİNİ BULSUN DİYE ÖNSÖZ	3
2 YAZILMADIK NE KALDI Kİ HAYATTA? NİYE YAZDIM?	9
3 KÜFRÜN BİNİ BİR PARA: ARGO ÖĞRENMEK	14
4 AZİZ BEY: MİZAHİ SEVMEK	17
5 AŞILZADELER: KİBARLIĞI ÖĞRENMEK	22
6 AYDINI TANIMAK.....	25
7 AHMET'E VERİLEN KIYMET: EFENDİLİĞİ ÖĞRENMEK.....	29
8 GELECEĞİ PLANLAMAK.....	31
9 HAYATA PLANSIZ PROGRAMSIZ BAŞLAMAK	33
10 SOSYAL STATÜLÜ MESLEK.....	35
11 MESLEĞİN TALİHSİZİ	38
12 MUTLULUK GETİREN MESLEĞİ SEÇMEK.....	42
13 KÜÇÜK JESTLER	44
14 ÇETİN'LERDEN ÖRNEK.....	46
15 YUVADAN UÇUŞ AMA NEREYE?	49
16 ASKER MANTIĞININ GÖNDERDİĞİ ÖĞRENCİ YURDU	51
17 ADAM TANIMAK	56

18	TİPLEMELER.....	59
19	ARKADAŞLAR.....	70
20	HAYATIN PLANINI ARKADAŞLARLA YAPMAK.....	72
21	BİR KİŞİ NEYİ DEĞİŞTİRİR Kİ?.....	75
22	TANIMI OLMAYAN MESLEK VE İŞ.....	77
23	SİYASET VE SİVRİ DİL.....	79
24	TALEBELİK VE UNVANLAR.....	83
25	İLK İŞE GİRMEK.....	86
26	MAAŞ PAZARLIĞI.....	88
27	İŞE ADAM ALMADA ACEMİLİK.....	90
28	İLK GÜNLERİN HEYECANINI YAŞAMAK.....	92
29	CİDDİ YÖNETİCİ OLMAK.....	94
30	İLK İNTİBALAR.....	97
31	ALAYLI-MEKTEPLİ KAVGASI.....	100
32	TEKNOKRAT YÖNETİCİ.....	102
33	TEKNOKRASİ VE ÖTESİ.....	105
34	SENDİKA İLİŞKİLERİ.....	109
35	ZAAF VE YETKİ.....	111
36	AHLAKINIZLA BAŞ BAŞA.....	113
37	ÇAVUŞ MANTALİTESİ.....	115
38	MASANIN ÖBÜR TARAFI.....	117
39	OKUYUN ÖNERİSİ.....	119
40	SIRTINI YUKARI DAYAMIŞ AMA İÇİ BOŞ.....	121
41	İŞTEN AYRILMA ZAMANINI BİLMEK.....	123
42	İŞ Mİ ADAM MI SEÇMELİ?.....	127
43	GÖLGEDE KALMAK.....	130
44	ŞÜPHE.....	132
45	BEDAVAYA ÇALIŞMAK.....	134
46	LÜTFÜ HOCANIN ALMADIĞI.....	136
47	BEYAZ YALANLA, BİRAZ DOLANLA İŞ BİTİRMEK.....	141

48	GURUR	144
49	BİR YERDEN GİTMENİN ZAMANINI	146
50	ÖNLEM ALMAK.....	148
51	İLTİFATIN KAYNAĞI İLE İLTİFATI AYIRMAK.....	151
52	ARKADAŞLARDAN BEKLENTİLER	153
53	AHMET'E VERİLEN ZAHMET.....	154
54	IMMANUEL VELIKOVSKY.....	156
55	AKADEMİK KARIYERE GİRERKEN HAKSIZLIK.....	158
56	YARDIMIN GELDİĞİ YER.....	160
57	YETKİLİ YETKİSİZLER	163
58	BİR ZAMANLAR KUSUR GÖRDÜĞÜNÜZ.....	165
59	GÜÇ VE SUİSTİMAL	167
60	İŞİN BAŞINA GEÇMEK	169
61	YÖNETİCİNİN GURURU	172
62	TAKDİR VE CEZA GÖRMEK.....	174
63	ACEMİLİK KÖTÜ ŞEY.....	177
64	İLK KÜLTÜREL DERSLER	184
65	HAZIRLIĞIN FAYDASI	187
66	MİSAFİRLİK NE DEMEK?	189
67	KENDİNE GÜVENİN SAKINCASI	191
68	ARKADAŞLARA TERS.....	193
69	YÖNETİCİLİĞİN ÖĞRENİLDİĞİ YER	197
70	BİR SÖZCÜK.....	199
71	BAŞARININ SIRRI.....	203
72	ŞAKANIN YERİ.....	206
73	SEVİLEN İŞ VE SEVİLEN YER FARKI.....	208
74	İSABETLİ ÖFKE	210
75	KADRO.....	213
76	KENDİNİ TANITMAK.....	218
77	ADAMINA GÖRE MUAMELE	220

78	ÜÇKAĞITÇIYI YAKALAMAK	224
79	FIRAR	227
80	OKUL BİRİNCİSİ	229
81	HATANIN İYİ NİYETLİSİ	232
82	PATRONU TANIMAK	234
83	ADAM TANIMANIN PSİKOLOJİSİ	236
84	KATİL ŞEVKET PAŞA	238
85	İŞİNİ BİLMİYEN YÖNETİCİ	240
86	YÖNETİM VE KİBARLIK	244
87	UZMANIN FİKRİ	246
88	HAKLILIĞIN BEKLENMEYEN SONUÇLARI	248
89	PATRONLARIN BAZI ORTAK TARAFLARI	250
90	YUMUŞAK TEKNOLOJİ İTHALATI	252
91	KİM BU ADAMLAR?	254
92	KÖTÜLÜK	257
93	İYİLİK	260
94	YENİDEN YAPILANMA ÜSTÜNE	263
95	ÖRGÜTLERDE HARP	265
96	SAVAŞIN TEŞHİSİ	267
97	DEVREDİLESİ YETKİ	270
98	SAVAŞ SEBEPLERİ	273
99	SAVAŞTA NE OLUR?	275
100	SAVAŞTAN SONRASI	280
101	YAN ETKİNLİK	282
102	BAŞARININ TANIMI	283
103	PETER İLKESİ	285
104	NEREDE O ESKİ KRALLAR	287
105	KÜÇÜK KAPRİSLER	289
106	SEKRETERLER	291
107	ŞOFÖRLER	295



108	ODACILAR	297
109	DÜRÜSTLÜK ÜSTÜNE.....	299
110	VERİLEN SÖZÜN TUTULMASI.....	302
111	AVUKATLAR VE PROFESYONELLİK.....	305
112	MUHASEBECİLER.....	307
113	UTANÇ KÜLTÜRÜ VE RÜŞVET.....	310
114	RÜŞVET VE UTANMAMA.....	312
115	YAĞDIR YAĞDIR.....	314
116	KARARINDA DİRETMEK.....	317
117	AKLIN YOLU	320
118	BABALAR.....	322
119	EMEĞİN TAKDİRİ	324
120	ÜSTE YIKILAN İŞLER	329
121	YETKİ DEVRİ ÜSTÜNE.....	332
122	ETKİSİZ YETKİ	336
123	REKLAMCILAR.....	338
124	NEZAKETİ ZORLAMAK	341
125	HİTAP	343
126	ÇELEBİLİK	346
127	KAYNAK KITLIĞI.....	348
128	ZENPERESTLİK.....	350
129	MESS.....	353
130	ÖĞRENMEK.....	356
131	CEHALET	359
132	ÖRGÜTSEL KÜLTÜRE SALDIRI.....	363
133	VELİ DAYI, BEKÇİ BABA, KÜLTÜR	368
134	BANKERLER, BABALAR VE PARALAR	372
135	FİRMALAR NE PEŞİNDE KOŞUYOR?.....	375
136	GÜVENDİKLERİNİZDEN BEKLENTİLER	377
137	YÖNETMELİKLER.....	379

138	ZAYIF KARAKTERLİLER	381
139	DAVRANIŞ MODELİNE UYMAYANLAR.....	382
140	DEDİĞİM DEDİK DEYİNCE.....	384
141	ROL MODELİ OLMANIN BEDELİ	385
142	LAKERDA NASIL YAPILIR?.....	387
143	YENİDEN BAŞLAMANIN SIKINTISI	389
144	TÜRK GECESİ.....	392
145	KÜÇÜK-BÜYÜK İŞ YERİ TERCİHİ	397
146	EVDEKİ HUZUR	399
147	ARKADAŞ İÇİN KAVGA.....	400
148	BATILI MIYIZ? DOĞULU MU?.....	401
149	ÖZGEÇMİŞ NE DİYOR?.....	403
150	KÖTÜ İDARE EDİLEN İDARİ İLİMLER	406
151	İŞ YERİNDE REKABET	410
152	SİYAH SİYAHTIR	412
153	TARİHTEN DERS.....	415
154	BAB-I ALİ'YE GERİ DÖNÜŞ	419
155	TARAF TUTMAK.....	424
156	MANİLAYA DOĞRU.....	427
157	ÖNÜNÜZDE DURAN TREN.....	430



BENİM BİRKAÇ MAX BROD'UM VAR

Max Brod, Franz Kafka'nın vasiyetnamesindeki talimatının aksine onun basılmamış eserlerini imha etmeyip yayımlatan arkadaşıdır. Ben, Kafka düzeyinde bir yazar olduğumu ileri sürecek kadar megalomanyak değilim. Sadece basılma niyetiyle yazılmamış bir kitabı yayıma hazırlayan, kitabın basılması için aşağı yukarı bir yıldır ısrarla uğraşan Sayın Orçun Doğan ve Sayın Uğur Özmen'i okurlara tanıtmak istedim.

Sayın Doğan ve Sayın Özmen ısrar etmekle kalmadılar, defalarca okuyup düzeltmelerde bulundular, bazı kısımları yeniden yazmamı istediler, bazı kısımları ise kitaptan çıkarmamı. Bu iki deneyimli işletmenin katkılarıyla, elinizdeki kitabı okunur hale getirmeye çalıştım.

İkisi de patron doğmayıp profesyonel işletmeci olarak mesleklerinde yükseldikleri için, kitapta sevdikleri ve sevmedikleri, anladıkları ve anlamadıkları hakkındaki düşünceleri benim için önemliydi. Bu nedenle, katkıları bir editörün yapacağından çok üstünde oldu.

Aşağıdaki yazıları, bana ulaştırıldığı gibi aynen aldım. Yazan ve adı geçenlere teşekkürlerimle birlikte.



Sayın Orçun Doğan'ın Mektubu

ODTÜ İşletme Bölümü'nün efsane hocası rahmetli Muhan Soysal ile Muhan Hoca'dan ders alamamış arkadaşlarımız için ortaya kalıcı bir Muhan Soysal dosyası bırakmak için söyleşi yapıyoruz. Muhan Hoca'nın bölümdeki son dönemi. Bir taraftan da Muhan Hoca, odasını temizliyor ve kitaplarının bir kısmını hibe edeceği kütüphane için hazırlıklar yapıyordu. Muhan Hoca işletmecilik ile ilgili anlattıkları ile bize yeni ufuklar açarken, birden odaya bölümün temizlik görevlisi girdi. Muhan Hoca, her zamanki tarzıyla o odadan çıktıktan sonra yerdeki kitapları ve dokümanları alıp atmasını istedi. Söyleşi bittikten sonra, görevli ile konuşarak kitaplar atılmadan son bir kez gözden geçirmek istediğimizi ve mutlaka bize haber vermesi gerektiğini söyledik.

O yerdeki kitaplar arasında bir kitabı, söyleyişi beraber yaptığımız Şahin Pulur, oradan alıp okuduktan sonra bana ve çevresindeki birkaç kişiye tavsiye edip okumamız için vermişti. Elinizde şu anda tuttuğunuz kitap ile de benim ilişkim bu şekilde başladı.

Henüz iş hayatına girmemiştim, uluslararası büyük bir şirkette staj yapıyordum. Elimizde spiralli bir fotokopi olarak duran daha basılmamış kitap, gerçek hayattan örneklerle iş dünyasını anlatan, teori ile pratiği çok güzel harmanlamış, benim okuduğum en başarılı işletme kitabıydı. Daha sonraki yıllarda iş hayatımda da sık sık dönüp baktığım, her yeni pozisyona geçerken altını çizdiğim yerleri tekrar okuduğum başucu kitabım oldu.

Kitabı ilk okumamın üzerinden 7 sene geçtikten sonra, 2011 yılında, reklamcılık dersi hocam Haluk Mesci, Osman Hoca'nın Türkiye'ye geldiğini ve bir akşam yemeği için buluşacaklarını yazdı. O yemekte Osman Hoca ile tanışma şansına kavuştum. Osman Hoca'yı bu kitabın basılması gerektiğine ikna edip bunun için elimden gelen her şeyi yapacağım konusunda teminat verdim. Ondan sonra Uğur Özmen ile birlikte kitap için biraz daha çalıştık ve sonunda elinizde tuttuğunuz bu kitap ortaya çıktı.

Kişisel olarak hem kitaptan, hem de bu süreçten çok şey öğrendim. O yüzden emeği geçen herkese, başta Osman Ataç olmak üzere, Uğur Özmen, Haluk Mesci ve Murat Yaz'a çok teşekkür ederim.

Keyifli okumalar dilerim.

Orçun Doğan

Sayın Uğur Özmen'in Mektubu

İşletmecilik, benim çocukluk değilse de ilk gençlik aşkımdı. Daha 14 yaşındayken ODTÜ İşletmecilik'te okumayı amaçlamıştım. Ne zaman başladığını hatırlamıyorum, ama bu kararın sonrasında yönetim öyküleri dinlemekten hep keyif aldım. Öyle altı boş efsaneler değil, doğru zamanda doğru kararların verildiği, kurumların krizlerden kurtarıldığı yarı bilimsel öykülerdi bunlar.

Lisedeyken fen derslerim iyiydi. TÜBİTAK proje yarışmalarına katıldım. Ama aklımda hep ODTÜ İşletmecilik vardı. Neyse ki yüksek bir puanla gençlik aşkıma kavuştum.

Keyifle derslere girdim. Biz öğrenciyken öğrenci asistanlık vardı. Önce Emel Ataç'ın, sonra da Osman Ata Ataç'ın asistanlığını yaptım. Osman hocam, o yıllarda Ankara'daki en büyük özel sektör holdinginin genel müdürlerinden biriydi. Sonra Holding'in Genel Koordinatörü oldu.

Ben yine yönetim öykülerini dinlemeye başladım. Sokrates'in Platon'u, Platon'un Aristo'yu eğittiği gibi ben de Osman Ata Ataç tarafından anlatılanları eğitimimin en önemli unsurları saydım. Aynı zamanda İşletmecilik okuduğum için, bu sefer öyküler, kuramsal altyapısı ve gerekçeleri ile birlikte anlatılıyordu. Bunlardan çok dersler aldım. Bana bağlı olanları yıllarca o öykülerde öğrendiklerime göre yönetmeye çalıştım.

İşletmecilik diğer eğitimlerden çok farklı. Fizik, Kimya, Tıp ve mühendislik gibi "şunu yaparsan bu olur" şeklinde kesin ve önceden ispatlanmış sonuçlara götürmüyor. Tek bir eylem olan yoğurt yemek için bile "her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır" sözü boşuna edilmemiş. Demek ki, ne kadar insan varsa o kadar yoğurt yeme şekli var. Bir de insanların karşılıklı ilişkileri söz konusu olduğunda...

Her insan birlikte bulunduğu, çalıştığı her bir diğer insan için ayrı duygu ve düşüncelerle hareket ediyor. İşletmecilik okullarında, bu sonsuz ilişkiler demetini kaos olmaktan çıkarmak için bazı teknikler öğretiliyor. Ama nihayetinde, öğrenilen tekniklerin hayata geçirilmesi yine insanın geçmişi, kafasındaki örnek kişiler (rol modeller), değer yargıları ve eğitimi ile değişiklikler gösteriyor. Yani, ders kitaplarından aldığınız eğitim, sadece teknikleri verirken, hayatın diğer birikimleri sizin tarzınızı belirliyor.

İşletmecilik her ne kadar gerçek yaşamdan beslense de, Türkiye'de işadamlarının veya yöneticilerin yazdıkları kitaplar çok az. Var olanların büyük kısmı da "ben, ben" demekten kendini alıkoyamamış. Yaşadıkları olayları, tecrübeleri, kendilerine ve diğer insanlara etkilerini anlatırken, kendilerince mutlak doğru sonuçları ortaya koymuşlar. Hangi kararları hangi birikimlerinin ve değer yargılarının sonucunda verdiklerini anlatmamışlar. Dolayısıyla kendilerini değil, çevreyi yargılamışlar.

Oysa yönetim bilimlerinde mutlak doğru çözümler de yok, sonuçlar da...

Osman hocam, "15 yıllık tecrübe ile bir yıllık tecrübenin 15 kere tekrarlanmasını karıştırmamak gerekir" demişti. Ben hep yeni tecrübeler peşinde koştum. Çok iş değiştirdiğimi söylerler, ama ben iyi ettiğimi düşünüyorum.



Yapılması gereken bir iş yoksa, ekiplerim mesai saati bitiminde evlerine gittiler. “Seninkiler part-time mı çalışıyor?” diyen patrona, “Benimkiler right-time çalışıyor. Diğerleri part-time çalışıp, full-time gibi yapıyorlar” demişsem, Osman hocamdan aldığım dersleri kendimce yorumlamamdan ötürüdür.

Elinizdeki bu kitap, usta-çırak ilişkimiz sırasında aldığım kişiye özel derslerin bir bölümünü kapsamaktadır. Belki siz, bu kitapta okuyacaklarınızı başka türlü yorumlar, çok farklı davranırdınız. Ne de olsa yönetim tarzı, öğrenilen teknikler kadar kişisel birikimlerin de etkisinde kalıyor.

Sadece şunu iddia edebilirim. İyi bir okur, sayfalarda yazarın söylediklerinden fazlasını bulur. Sizin de kendi doğru noktalarınızı yakalayacağınızı ve kendinize uyarlayacağınızı düşünüyorum.

Keyifli okumalar dilerim.

Uğur Özmen

The image features a minimalist abstract design. A large, dark gray circle occupies the lower-left and central portions of the frame. Overlapping its top-right edge is a smaller, light gray circle. To the right of the light gray circle is a solid black circle. Dotted lines in black and gray arc across the top and right sides of the composition, suggesting movement or a path. The background is a light gray gradient.

Yöneterek yönetilerek yaşamak

ADET YERİNİ BULSUN DİYE ÖNSÖZ

1

Bu kitabın bir tarihçesi var. Yıllar önce işletmecilik konusunda bir küçük kitap yazmıştım, *Yukardakiler Aşağıdakiler* diye. Kitabı okuyan, yapıtları yabancı dillere çevrilip, filmi yapılmış ünlü yazarlarımızdan yakın bir dostum “Cahilin cesareti” diyerek kitabımın edebi kalitesi konusundaki olumsuz düşüncesini kendisine yakışan özlü fakat eskilerin deyimiyle ‘hakaretimiz’ bir şekilde iletmişti.

Ünlü dostuma içerlemekle beraber, içimden hak da verdiğimden, kitap konusunu geri plana iterek uzun seneler daha çok akademisyen tabir edilen zevata, o sıralar ben de bir akademisyen olduğum için dolayısıyla bana yakışan, genellikle kendim dahil kimsenin okumadığı, okusa dahi anlamadığı, anlasa dahi umursamadığı ‘makale’ adı verilen küçük bilgiçlikler üretmeye uğraştım.

Bu hakaretin üzerinden on yıla yakın bir zaman geçmişti. Birleşmiş Milletler’in Uluslararası Ticaret Merkezi (UNCTAD/GATT ITC) teşkilatı adına yaptığım bir Türkiye gezisinde karşılaştığım bir olay, içimde sönmüş bulunan kitap yazma, ve böylece Türk edebiyatına bir armağan! daha verme ateşini körükledi.

İzmir’de yanıma yaklaşan bir bey “Hocam kitabınızın bir kopyasını nereden bulabilirim acaba?” dedi. Benim yazar dostuma göre, kitap kesekâğıdı olmayacak kadar küçük ebatlı, tuvalette kullanılamayacak kadar da kaba bir kağıda basılmıştı. Dolayısıyla kitabım kimsenin işine yaramazdı. Demek ki genç adamın kitabımın bir kopyasını arama çabası kitabın sayfalarını kesekâğıdı yapmak veya tuvalette kullanmak amaçları dışında bir nedendendi. Ne yalan söyleyeyim bu gencin kitabımı aramasının bilimsel ve derin anlamlı! bir nedene bağlı olması olasılığı sevindirmişti beni.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde hocalık yaptığım yıllarda kitabı son sınıfların “İşletme Politikası” dersinde ders kitabı olarak kullanmıştım. O sınıfın kitaptan bir şey anlayıp anlamadığını bilmiyorum. Genç adamın (insan yaşlandıkça koca koca adamlar delikanlı gözüktüyor göze) hanımı meğerse o sınıftanmış. Kitabı bir arkadaşına ödünç vermiş. Her ödünç kitabın başına gelen bu kitabın da başına gelmiş. Hanımın arkadaşı “Kitap ve sanat eseri çalmak günah değildir” diyen milli bir kültürün has evladı olduğundan kitabı geri vermemiş. Delikanlı bana, “Kitabınızın teksirleri dolaşıyor İzmir’de” dedi.

“Bak sen şu işe” dedim kendi kendime, “Benim kitabın teksir edilmiş kopyaları aranıyor demek ki!”. İçimden ünlü yazar dostuma on yıllık hınçla “Ne haber, aradan on sene geçti bizim yapıt hâlâ geçer akçe” dedim. Onun kitaplarını on sene sonra kimse okumaz diyeceğim ama kerata çocuk kitapları yazıyor. Yani müşterisi devamlı hazır ve milli özelliklerimizden olan doğurganlık sayesinde devamlı yenileniyor.

Tabii ünlü dostumun kitabımın bu beklenmedik başarısından! etkilenerik fikrini değiştireceğini sanacak kadar budala değildim. Bunca senedir herhangi bir konuda fikir değiştirdiğini görmedim daha. Büyük bir olasılıkla kanısında ısrar edecek, kitabımın teksirlerinin elden ele gezmesinin kitabın edebi ve bilimsel kalitesi nedeniyle olmadığını söyleyerek, gençliğimizde elden ele gezdirdiğimiz, muzır yayınların en güzide temsilcilerinden olan porno teksirlerin edebi ve bilimsel kalitesinin daha üstün olduğunu ileri sürecektir.

Varsın sürsün. Ben sonuçta, genç adamın bu gurur okşayıcı açıklamasından cesaretlenerik kitabımı yeniden yazmaya karar verdim. Aldım eski kitabımı bir okudum. Bakalım bende kitap yazacak yetenek var mı diye. Her yazara salık veririm. Kendi kitaplarını bir zahmet okusunlar. Benim dostu hak vermemek elde değil. Adam haklı, cümleler düşük, organizasyon berbat. O kitabın düzeltilmesi olası değil, baştan aşağı yeniden yazılması gerek. Yani bende kitap yazacak yetenek yok gibi gözüküyor. Olsun! yine de yazacağım dedim kendi kendime.

Çünkü ne yalan söyleyeyim aradan yıllar geçmesine, Türkiye'nin patronlardan magandalara, yöneticilerden prenlere, alternatif kavgasından alternatifsiz iktidarlar dönemlerine ulaşmasına karşın, söylediklerim hâlâ geçerli. Bununla beraber söylemediklerim söylediklerimden, doğru dürüst söylemediklerim de doğru dürüst söylediklerimden fazla. "O kitabı yeniden yazacağım" dedim. Oturdum 400 sayfa yazdım.

Yazdım ama, bastırmayacağım diye de karar verdim. Çünkü sakalım olmadığı için herhalde, kimse lafımı dinlemiyor. Övünmek gibi olmasın, şimdiye kadar ne söylediysem çıktı. Çıktı ama ben söyledim zaman ne yayın organları beğeniyor, ne de yetkililer. Sonunda bir keçi sakal bıraktım. Bırakmasına bıraktım ama o da yetmiyor. Ben sakal bırakana kadar bıyık yeniden moda oldu. Lafın kısası hâlâ lafımı dinleyen yok. Onun için istediğim kadar "İşletmecilik bir meslektir, meslek sahibi olmak için önce bir meslek felsefesi, düşünce biçimi gerekir" diyeyim kimseye dinletemem. Dinleyenler de "Ne olmuş yani?" der geçerler. Onun için kitap basılsın diye yazmadım. Aslına bakarsanız kitabı kendim için yazdım. Kimse okumasa yarın öbür gün torunlara hikaye kitabı olur. Ben dedemin hiçbir yazısını okuyamıyorum (eski Türkçe olduğu için), belki onlar dedelerinin yazısını okurlar. Ne yapalım biz dedemiz gibi İstiklal Madalyası alamadık, babamız gibi ihtilal yapamadık, büyük dedemiz gibi ünlü bestekâr olmadık, öbür dedemiz gibi Birinci Dünya Savaşı anılarımızı da anlatamayacağız; torunlara bari bir şeyler kalsın. Bir de meraklısı varsa onlar okurlar belki. Bazı dostlara da birer kopyasını verdim.

Derken aradan seneler geçti. Kitabımı verdiğim sevgili dostum rahmetli Dr. Muhan Soysal'ın odasını toplayan öğrencilerden birinin eline geçti kitap. şimdi önemli bir kuruluşun önemli yöneticilerinden biri olan bu eski öğrenci bu kitap yayınlanmalı diye kanıma girdi. İnce ince okumuş, eşine dostuna vermiş. İlle de basalım dedi. Eksik olmasın. Demek ki sakal işe yarıyor gerçekten. Kimin söylediği bilinmeden de lafa laf olarak bakanlar da var. Hani Mevlana "Önce lafa bakarım laf mı diye sonra adama bakarım adam mı diye" demiş ya öyle işte.

Genellikle tersi oluyor. Önce kim demiş sonra ne demiş diye bakılıyor. Bazı yazarların ismi yetiyor. Söz gelimi Alman şair Goethe ölürken “Biraz daha ılık” demiş. Aman efendim aman, bir sürü yazar gördüm bunun üstüne makale yazan. Sayfalarca anlatmış, analiz etmişler, niye demiş, aslında ne demek istemiş diye irdelemişler. Yahu! adam ölüyor, içi sıkılmıştır. Nefesi de yetmediğinden “Arkadaşlar, zaten içim kararmış, bu oda da çok karanlık şu perdeleri zahmet olmazsa açarsanız iyi olur” diyeceğine “Biraz daha ılık” deyip geçmiştir. Kısa kesip Aydın havası yapmıştır. Ama bu lafı söyleyen Goethe olduğu için önemli laf olmuş. Demek ki laf kadar lafı kimin söylediği önemli.

Kitap bu konuda gerekeni yapıyor. İşletmecilik konusunu tartışırken beni de tanıtıyor. Kitap otobiyografi, özgeçmiş tarzında. Okuyanlar kim olduğumu bilsinler diye. Şimdiye kadar girip çıktığım bir düzineden fazla iş var. Hepsinden bir şeyler öğrendim. Bu derslerle otobiyografiyi birleştirdim. Hani derler ya tecrübe diye. İşte tecrübelerimi yazdım, sizin anlayacağınız. Bir sürü işletmecilik olayını, olgusunu Türkiye’de bir holding yöneticisi iken yaşadığım deneyimlerimi aktarıırken anlattım. Bütün vardığım sonuçları, yaptığım genellemeleri sadece o holdingdeki deneyimlerimden çıkartmadım tabii. O holding ve patronu Türkiye’deki binlerce şirketten ne daha kötüydü ne de daha iyi. Bence oldukça tipik bir yerdi, üstelik patronuna kızgın mızgın olmak bir tarafa severim bile. İşletmecilik hakkındaki görüşlerimi o bölümde aktarmam sadece kitabın planlanmasına uygun düştüğü için. 1990’dan sonraki anılarımı kısa kesdim. Yazmaktan sıkıldığım için değil. Öncelikle, bu kitap deneyimlerimi anlattığım bir vakalar kitabı değil bir işletmecilik felsefesi kitabı, işletmecilik konusundaki felsefemin de bu saatten sonra önemli ölçüde değişeceğini pek sanmıyorum. 1990 sonrasını ölmez sağ kalırsak yazarım bir gün.

Bu kitaptaki felsefe benim işletmecilik felsefem ve onun oluşumunun hikayesi. Diğer yöneticiler başka felsefelere sahip olabilirler. Olmaları da gerekir. Umarım çoğunluk fikirlerime katılır, katılmayanlar neden katılmadıklarını tartışırlar. Açıkçası benim için itiraz da, kabullenme kadar değerli. Söylenen bir şeye itiraz tartışılmaya değer bir şey söylendiğini gösterir en azından. Eşekliklerimi de yazdım sevaplarımı da. Eşeklik ettiğim için özür dilemek isteyip de bir türlü özür dileyemediğim bir sürü adam var. Onlardan özür diledim. Eşeklik ettikleri için benden özür dilemeleri gerekip de bir türlü dilemeyenlere de eşekliklerini bir kez daha hatırlattım.

İşletmecilikle ilgili olmayan kısımları atlardım. Söz gelimi aşk hayatımı merak ediyorsanız, daha çok beklersiniz, bu kitabı hanım da okuyacak. Otobiyografi yazıyoruz dedikse intihar edecek değiliz ya!

Sonra enteresan olup da yönetimle ilgili olmayan birçok olayı da dışarıda bıraktım. Söz gelimi YÖK’le ilgili anılarımı. İçinizden iyi halt etmişin dediğinizi biliyorum. Teşekkür ederim. Aslına bakarsanız tüm bunları da ilave etmek isterdim. Çünkü yöneticilik felsefemin oluşmasında bunların hepsinin rolü var. Ama konuyu dağıtmaktan korktum.

Yer yer bazı tipleri tarifledim. Bir insanın hayatı diğer bir sürü insanın hayatı ile kesişiyor. Her insan diğer birçok insanı etkiliyor ve onlardan etkileniyor.

Bilmem gördünüz mü, Amerika’da her yeni yıl zamanı gösterilen, Frank Capra’nın, James Stewart’ın başrolünü oynadığı bir filmi vardır. Sonradan kahramanını kadın olarak değiştirip tekrar çektiler. Ama eskisi gibi olmadı. James Stewart’ın filmi hâlâ gösteriliyor. Filmin adı “It’s a Wonderful Life”. Konusu kısaca şöyle: Filmin kahramanı, küçük bir kasabadaki aileden kalma emlak-kredi bankasının kaybolan bir para nedeni ile skandal içinde batma durumu ortaya çıktığı için intihara karar veriyor ve Tanrı’ya “Keşke hiç yaşamasaydım” diye serzenişte bulunarak kendini bir kış günü köprüden aşağı atıyor. Aslında çok iyi bir adam olan bu kişiye bir şans daha vermek isteyen Tanrı bir meleğini gönderip nehirden çıkartıyor adamı. Melek adamı intihar havasından çıkarabilmek için ona eğer yaşamasaydı kasaba ahalisinin ne durumda olacağını bir bir gösteriyor. Bir kere gençken kardeşinin hayatını kurtarmış. Eğer yaşamasa kardeşi de yaşamayacak. Sonra kardeşi savaşta bir gemi dolusu adamın hayatını kurtarmış. Bizim kahraman yaşamasa kardeşi de olmayacağından o kadar insan da ölecek. Sonra o bir gemi dolusu adamın hayatlarını etkilediği başkaları da var.

Bu, filmdeki örneklerden sadece bir tanesi. Ne kadar doğru. Söz gelimi ben bir öğrencimizi zorla öğretim üyesi yaptım. Ben olmasaydım, o öğretim üyesi falan olmayacaktı. Öğretim üyesi olduğu için doktora yapmaya mecbur kaldı. Amerika’ya gitti. Orada biri ile karşılaştı, evlendiler. Onlara baktıkça Frank Capra’nın filmi gelir aklıma.

İnsanlar birbirlerinin hayatlarını öylesine etkiliyorlar ki, kimin hayatı nerede başlıyor kiminki nerede bitiyor çözmek olanağı yok. Ben bu kitapta benim hayatımda yeri olan bir sürü insandan ancak birkaçına yer verebildim. Diğerlerinden daha önemli oldukları için değil, işletmecilik kültürümün oluşmasına irili ufaklı katkılarından dolayı. Yoksa inanıyorum ki hayatınız olarak adlandırdığınız şey sonsuz sayıda hayatın bir sentezi.

İşte kitabın genel yaklaşımı bu. Şimdi kitabın pazarlanması konusunu düşünmek gerek. Bu konuda iki şey yapılıyor; biri kitabın ceket tabir edilen kapağında ünlü isimlerden tavsiyeler içeren “dostlardan iltifatlar” bölümü, öbürü de kitabın girişinde kitabın kimin için yazıldığını tanımlayan “bu tanıma uyuyorsanız paraları bastırıp kitabı alın” bölümü.

Önce ünlü dostlarımdan birkaçını ayarlayıp onların ağzından “Bu kitabı ilgi ile okudum. Dr. Ataç yönetici olmak isteyenler ve yöneticiler için mutlaka okunması gereken bir yapıt yaratmış”, veya “Konusundaki en önemli yapıtlardan biri. Dr. Ataç’ın kitabı yıllar sonra tazeliğini koruyacak önerilerle dolu”, veya “Bu kitap memleketimizdeki yönetim sorunlarına ışık tutuyor. Yönetilenler kadar yönetenlerinde mutlaka okuması gerekir” gibisinden bir girizgâhı kitabın ceketine koyayım diye düşündüm.

Gelgelelim, benim dostlara güven olmaz. Ya benim yazar dostum, “Bu kitap eskisinden de beter, kendini yazar sanan Osman, saçmalarını bir kitapta toplayarak milli ve edebi kültürümüze bir darbe daha indirmiştir. En azından kitabı Selpak kağıdına bastırarak bir işe yaramasını sağlasaydı bari” filan gibi bir şey derse! der mi der. Onun için dostları rahat bırakıp “Dostlardan iltifatlar” bölümünden vazgeçtim.

Yeni kitaplardaki bir diğer eğilim kitabın pazarının tanımlandığı “Tanıma uyuyorsanız paraları bastırın” bölümü. Özellikle eğitimle ilgili kitaplarda kitabın okur kitlesi yani pazarının tanımlanması moda. Söz gelimi bir yönetim bilimi kitabının başında “Bu kitap işadamları; sanayi, ziraat ve ticaret erbabı; bankacılar, talebeler, yöneticiler ve yönetilenler; devlet yönetiminde söz sahibi olanlar; aydınlar ve insan ilişkileri ile ilgilenenler tarafından mutlaka okunmalıdır” gibi bir tanım var. Bazen popüler kitaplar da kullanıyor bu metodu. Söz gelimi “Seksüel sıkıntınız mı var? O zaman bu kitap sizin için yazıldı” gibi girişlere de rastlanıyor.

Bu tanımların çoğu, Türkiye’de anonim şirket sözleşmelerine benziyor. Bilirsiniz anonim şirketler kurulurken bir sözleşme hazırlanır. Bu sözleşmenin bir maddesi “Şirketin İştigal Konuları” diye bir bölümdür. Buraya ortaklar şirketin ne iş yapacağını yazarlar güya. Tipik bir anonim şirket sözleşmesi “Ticaret, imalat, alım, satım, ithalat, ihracat, turizm, temsilcilik, inşaat, nakliye ...” filan diye başlar. Yani öyle yazılır ki yarın öbür gün ortaklar at hırsızlığı yapmaya kalksalar bu da şirketin iş sahasına girebilsin.

İşte “Bu kitabı kim okusun?” tipi girizgâhlar da anonim şirket iştigal sahası maddelerine benziyor. “Seksüel sorunuz mu var” diyen kitap, herkesin seksüel sorunu olduğunu bilmiyor mu yani? Freud’a göre seksüel sorunuz yoksa gömülmeniz uygun olacaktır, zira ancak ölümlerin seksüel sorunları yoktur. Yönetim Bilimi kitabının kimi dışladığı bir sorun. İşadamı; sanayi, ticaret ve ziraat erbabı; talebe, bankacı, aydın, memur falan değil ve de insan ilişkileri ile ilgilenmiyorsanız nesiniz? Herhalde üç yaşında falansınız.

Bununla beraber “Tanıma uyuyorsanız paraları bastırın” bölümü, “Dostlardan iltifatlar” bölümüne oranla bana daha mantıklı geldi. Öncelikle pazarlama bilimi öyle buyuruyor. En son okuduğumda ünlü pazarlama hocaları henüz pazarlama kavramını ne kadar genişleteceklerine karar vermediklerinden kesin bir şey söyleyemiyorum ama, her mal pazarda belli bir ihtiyaca cevap vermelidir gibi bir şeyler diyordu. Eh yazar da karınca kararınca pazarlama hocası olduğuna göre yapıtının pazarı ve pazarda hangi ihtiyaca cevap verdiği konularında bir fikir sahibi olması gerekir diye düşündüm. Bu tür bilimsel yaklaşımlarda hem pazarı tanımlamak, hem de pazarda malın hangi ihtiyaca cevap verdiğini açıklamak gerekiyormuş.

Pazar tanımı konusunda, “Ey! Yöneticiler ve yönetici olmak isteyenler, eğer işletmecilik nedir anlamak istiyorsanız bu kitabı mutlaka okumanız gerekir” gibi bir şey desem, bilimsel ve ciddi olabilir ama hem yaratıcılıktan uzak hem de kuru olur. Öyle bir iddiam da yok zaten. Bu tür ciddi ve bilimsel yaklaşımlarda öncelikle pazar çok dar tutulmamalı, söz gelimi “Bu kitap tüm derdi para kazanmak değil de başarılı işletmeci olmak isteyen üst kademe yöneticileri ve yönetici adayları için yazıldı” desem, “Kızıl saçlı albinolar veya sarışın zenciler” demişim gibi pazar çok dar olacak! Öte yandan “Bu kitabı herkes için yazdım” desem bu sefer pazarı çok geniş tutmuş olacağım.

Pazarda malın hangi ihtiyaca cevap verdiğini konusunda, malın satışını garanti etmek için, önemli bir ihtiyaç saptamak lazım. En güçlü ihtiyaç yaşama ihtiyacı olduğuna göre bir seçenek bunu kullanmak

diye aklıma geldi. Söz gelimi kitabın baş tarafına “Bu kitabı herkes okusun, okumayanlar kara topraklara düşsün” veya “Bu kitabı herkes için yazdım, okuyanlar sağ olsun, okumak için para verenler var olsun, okumazsanız ilk elbiseniz kefen olsun” desem güçlü bir gereksinime parmak basacağım ama, bizim millet bu konuda şifalıdır. Misafirlikte “Biraz daha musakka yemezsen ölümü öp inşallah” diyen ev sahibinin veya aşka gelip “Öldüm bittim eridim kül oldum” diye bağırın, “Vur sineme öldür beni” diye çığırın türkücülerimiz, “Şu zeytinyağlı dolmayı uzat da biz de ölelim” diyen meyhane arkadaşınız, “Ölürsem mezarıma gelme sinemaya git” diyen arabeskçilerimiz bizi ölüme karşı şerbetlemiştir.

Eğer kitaptan kimler faydalanabilir diye sorarsanız, işletmecilik öğrencileri ve genç işletmeciler derim. Bir kere ders kitabı gibi değil, onun için sıkacağına sanmıyorum. İkincisi, bazı ders kitaplarından daha fazla şeyler söylediği inancındayım. Bir de kitabı üniversiteden yeni mezun olan talebeler için yazdım diyebilirim.

Ben mezun olduğum sırada böyle kitaplar yoktu. Hâlâ da yok. Şimdiye kadar okuduğum her işletmecilik kitabı genel müdürler için yazılmış. Yani yukarıdan aşağıya bakıyorlar. Ben ‘aşağıdan yukarıya bakan bir şey yazabilir miyim’ diye bir denedim. İlk kitabımın ön sözünde kitabı “Satmak, satmasa bile ün kazanmak” için yazdığımı söylemişim. Artık şöhret için bir şey yapmaya, öğünmek gibi olmasın, pek ihtiyacım yok. Kitap satarak para kazanılacağını sanacak kadar saf da değilim. Ünlü dostumun kulakları çınlasın, o da artık yapıtlarını hobi olarak yazıyor.

Kitapta birçok tanıdık kendine rastlayacak. Mümkün olduğu kadar isim vermemeye çalıştım. Kimi tanıdık, “Tanımaz olaydık” der. Bazen isim de verdim. İsmi verdiğim tanıdıklar, genellikle hayırla andıklarım. Anmadığım sevdiklerim de çok. Bir kısmı ile hâlâ çok yakın ilişkiler içinde olduğum için onlardan bahsetmedim. Bir kısmıyla olan ilişkilerim de daha çok yeni.

Tanıyanlar tanımayanlara anlatsınlar. Kitabı aşağıdakiler kadar yukardakilerin de okuması temennisi ile.

Osman A. Ataç
Boston-Massachusetts, 2011

YAZILMADIK NE KALDI KI HAYATTA? NIYE YAZDIM?

2

Benjamin Franklin “Orijinallik alıntı yaptığınız kaynakları gizleme sanatıdır” demiş. İşletmecilik konusunda orijinallik taslamadan daha okumadığınız binlerce kaynak bulunduğunu unutmayın.

“Teori ile pratik arasında insanın zekası kadar fark vardır” lafı bana ait. Yukardakiler Aşağıdakiler isimli kitabın bir bölümüne başlık olarak yazmışım. O bölümde iş hayatınızda bilgiç amirlerden en çok duyacağınız sözlerden birini incelemişim: “Bunlar kitapta yazmaz”.

Üniversitelerin, üzeri politik sloganlar, aşk mesajları ve sıkıntıdan patlamak üzere olan öğrencilerin karaladıkları geometrik şekillerle dolu sıralarından geçip, işletmeci derecenizi alıp mezun oldunuz. İşe yarar bir adamsanız, siz de varlıklı ve kendince başarılı bilgiç bir patronun yanında iş hayatına atılan her genç gibi “Bunlar kitapta yazmaz” hayat dersini patronunuzdan mutlaka birkaç kere alacaksınız. Eğer bu durumda biriyeniz ve hâlâ bu sözü duymadınızsa ya patron oldunuz, ya patrona yakın değilsiniz veya şirketin önemli kararlarında adınız geçmiyordur.

“Bunlar kitapta yazmaz” sözcüğünü patronunuzdan duymanız, bir olasılık, örgütte iyi bir yerde bulunduğunuza veya iyi bir yere doğru tirmandığınızın işaret eder. Bu en azından patron size ders vermenin iyi bir fikir olduğuna karar vermiş demektir. Yoksa vaktini ve kıymetli ferasetini size niye harcasın?

Adeta kapsamlı bir kütüphane araştırması yapmış, konudaki her türlü yayını okumuş bir araştırmacının güveni ile söylenen bu sözdeki aşırı iddia, amirinizin böyle bir araştırma yapmadığı hemen hemen kesin olduğuna göre acaba nereden kaynaklanmaktadır?

Kütüphaneler dolusu yöneticilik kitapları, uzay fatihi Baytekin romanları gibi hayal, kutsal din kitapları gibi Allah’tan gelen vahi ürünü değillerdir. Bu kitaplar veya makaleler ya yazarların kendi deneyimlerinin, ya da başkalarının deneyimlerinin genelleştirilmeleri sonucu yazılıyorlar.

“Akıllı adam kendi deneyimlerinden, çok akıllı adam başkalarının deneyimlerinden öğrenir”

Bu kime ait olduğu belirsiz Türk ata sözünü kitabımda, yönetimle ilgili kitapların başkalarının deneyimleri ile dolu olduğunu belirtmek için kullanmışım. Patronunuzun bunu bilmemesi olası olmadığına

göre neden kendi uygulamasını hiçbir kitapta yer almayacak kadar orijinal sanmaktadır? Bu inanışın iki nedeni olabilir.

Birincisi, patronunuz size haddinizi bildirmek istiyor olabilir. Sizden çok daha uzun süredir iş hayatının içinde olduğunu, dolayısı ile çok daha deneyimli olduğunu hatırlatmakta, başka bir deyişle size daha deneyimsiz olduğunuzu hatırlatarak, fazla ukalalık etmemenizi söylemektedir. Patronunuz bu güdüyle hareket ettiği için size “bunlar kitaplarda yazmaz” diyorsa durum fena sayılmaz. Bir kere patron size yerinizi hatırlatacak kadar önem vermektedir. Bir açıdan sizi yetiştirmek amacı ile babayani bir tavır takınmakta, şefkat-i pederane, yani baba şefkati ile eğitim vermektedir.

İkincisi, amiriniz sizi bir tehdit unsuru olarak görmektedir. Kendi tecrübesinin aslında çok doyuru- cu olmadığını farkındadır. Dizginlerin elden gidebileceği hissi gelmiştir üstüne. Sizin bilgi birikiminizin onun tecrübe diye adlandırdığı alışkanlıklarından yer yer dahi olsa daha değerli olabileceğinin farkında- dır. Bilinçaltı bir kendini koruma mekanizmasını hareket geçirip, size “Daha oldum sanıyorsan yanılıyor- sun, haddini bil, çizmeyi aşma, burada ben bilirim işleri” demeye getiriyordur. Eğer durum bu ise, haliniz çok parlak sayılmaz. Amiriniz sık sık tecrübesizliğinizden dert yanacak, işin fenası bunu başkalarına da yarı şaka yarı ciddi söylemekte bir sakınca görmeyecek, “İyi olacak ama daha tecrübesiz” filan gibi laflar kullanacaktır. Elemanını kıskanan patron olur mu? Olur!

Amiriniz bu nedenle hareket ediyorsa yapılabilecek tek şey, onu bu platformdan alıp ilk değindiğim platforma taşımaktır. Yani amirinize onun çok daha deneyimli olduğunu, sizin ise yetiştirilmeye muhtaç olduğunuzu anlatmanız gerekir. Elemanını kıskanan amir, kendi öz çıkarına olmasa dahi, sırf haklı çıkmak arzusu ile başarısızlıklarınıza sevinip hatalarınızı afişe edebilecek bir psikoloji içinde olmasına karşın bunu kendi kendine bile itiraf etmeyecektir.

İster kabul etsin ister etmesin, eski ve yeni, yaşlı ve genç, tecrübe ve tahsil arasında bu gergin ilişki bilinçaltında dahi olsa her zaman vardır. Bu gerginliğin doğal bir sonucu olarak amiriniz sizin yetiştiril-meye muhtaç biri olduğunuzu kabule hazırdır aslında. Bu açıdan astlara ast olduklarını ne sıklıkta hatırlatıyorsanız, üstlerinize de üst olduklarını o sıklıkta hatırlatmakta fayda vardır. Üstlerinize üst olduklarını hatırlatmanın en yapıcı yollarından biri, onları “kitapta yazmayan şeyleri” bildikleri için takdir ettiğinizi bildirmenizdir.

Sizin, üstlerinizin rahle-i tedrisinden geçmeye hazır ve arzulu olduğunuzu göstermeniz, üstlerinizin amirliğini pekiştirecek ve andığım gerginliği azaltacağı için onlara ruhsal bir haz verebilecektir. Kurt, deneyimli yönetici olarak danışılan, ders alınan biri olmak herkesi memnun eder.

Yalnız, bu konuda dikkatli olmalısınız. Her şeyi sormak hiç sormamak kadar sakıncalıdır. Her şeyi sorarsanız, bu üstlerinizin deneyimlerinden yararlanmak olmaz, beceriksizlik ve pasiflik olur ki amaca hizmet etmez.

Yöneticilik kitapları genelleştirilmiş deneyimleri yazıyorlar. Başka bir şey değil. Bu dalda tekerleği yeniden icat etmeye gerek yok. İnsanların bir araya gelerek yaşamaya başladıkları günden bu yana, yöneticilik bir meslek olarak gözlenmiştir. Hazreti Musa'nın bir yöneticilik dehasına sahip olmadığını kim ileri sürebilir? Böyle bir babayiğit varsa, buyurun ona binlerce kişiyi yarı aç yarı tok, çöllerin ortasında, kavga dövüş kırk sene gezdirmesini söyleyin. Bir de kırk sene sonra altında petrol olmayan nadir arazi parçalarından birini gösterip "İşte vaat edilen topraklar" diye işi bağlasın. Bakın bakalım "Beceririm" diyecek mi? On kişiyi bir ay turist olarak gezdirebileceği şüpheli olan bu şahıs binlerce kişiyi yarı aç yarı tok, çöllerin ortasında, kavga dövüş kırk sene gezdirme görevine talip olursa en yakın ruh ve sinir hastalıkları hastanesine telefon edin "Burada kendini Musa sanan biri var!!" diye.

Cinayet kadar geçmiş olan yöneticilik mesleğinde kimsenin yazıp çizmediği icatlarda bulunduğunu ileri süren birini çok da ciddiye almamanız gerekir. Ama, muhterem pederinizden mirasyedi olmadığınızı ve bu iddiayı amiriniz ileri sürdüğü için fazla bir seçeneğiniz olduğu söylenemez. Yapılan iş amirinizin ve hatta sizin okuduğunuz kitaplarda yazılmamış olabilir. Ama, ne siz ne de amiriniz düzinelerle lisanda yazılmış binlerce kitap, makale ve araştırmayı zaten okuyamazsınız.

Emin olun konu her ne olursa olsun, biri mutlaka o konuda bir şey yazmıştır. Yöneticilik konusunda güneşin altında yeni bir şey olduğunu pek sanmıyorum. İnanmayan antik Kaunos kentine gidip "ihracata vergi iadesi" kanunlarının mermere yazılı metinlerini incelesinler.

Amirlerinizin tecrübelerine değer verdiğinizizi göstermenizin pratik yararlarının yanı sıra, kuramsal bir anlamı da vardır. İş yerlerinde çıraklık kurumunu hafife almanız büyük bir hatadır. Bunun nedeni deneyimlerin daha önce kimsenin yazmadığı orijinalikte olması değil, her yazılanı anlamakta çektiğimiz güçlüğüdür. Ne yazılan her şeyi okuyabildiğimizi, ne de her okuduğumuzu anladığımızı ileri süremeyiz. Onun için yazının girişinde "Teori ile pratik arasında insanın zekâsı kadar fark vardır" dedim.

Çoğu kez ancak bir olayın içinden geçince o olayı bir kitap veya makalede okuduğumuzu hatırlar "Demek buymuş" diyerek uyanırsınız. Herkes her gördüğünü yazabilse, her yazılanı okuyabilse, her okuduğunu anlayabilse, her anladığımızı uygulayabilsek dünya ne kadar güzel olurdu. Nazım Hikmet "Sen mutluluğun resmini yapabilir misin Abidin?" derken bunu kastediyordu herhalde.

Hakikaten ressamın fırçası, yazarın kalemi, boyalar ve kelimeler yetersiz kalabilirler. Bazı kavramların açıklanmasında seçilen sözcükler yetersiz kalabilir. Bazen de kasıtlı olarak sözcükler amaçları dışı kullanılırlar. Ünlü güzellerimizden hızlı sosyal hayatı! olan birinin gelecekteki eşinde tek aradığı şeyin "Sağlam karakter" olduğunu söylemesi gibi! Ne demek yani "Sağlam karakter"? Güzelimizin günlük masrafı karakterle karşılanamayacağına göre, herhalde sırf "Sağlam karakterle" yetinmeyecektir. Sanırım başka bir şey kastediyordu...

Kitap ve makalelerin her yazdığını doğru dürüst uyguladığımız da su götürür bir konu. Bilmek başka, anlamak başka, uygulayabilmek ise bambaşka. Söz gelimi kitaplar toplantılarda dinlemesini bilin diye bir sürü tavsiyede bulunurlar. Dinlemesini bilmek demek önce susmak demek. Ondan sonra bazı yüz ve vücut ifadeleri kullanarak anlatılanla ilgilendiğinizi belirtmek demek. Nasıl yazarsınız şimdi bunu? Susmak kolay. Hangi yüz ve vücut ifadesi dinlediğinizi gösterir? Amerika’da bunun kurslarını veriyorlar. Ben gitmedim, onun için bilemiyorum. Askerde komutanımız, daha ilerde tekrar anlatacağım, “Komutana tatlı sert bakılır” derdi. Nasıl bakarsın birader tatlı sert?

Yazılan her şeyi okuyamayacağımızı, okusak dahi anlamayabileceğimizi, anlasak bile uygulamasını beceremeyeceğimizi göz önüne alırsanız başkalarının, özellikle üstlerinizin deneyimlerinden yararlanmanın ne derece faydalı olacağına inanması kolaylaşır. En azından zararını görmezsiniz. Hiç mi vakit ziyan etmediniz hayatta yani?

Üstlerinizin deneyimlerinin kazandırdıklarını kişiliği ile birleştirmiş ve bu sentez sonucu bir davranış biçimi geliştirmiştir. Bu davranış ve düşünce biçiminin sizin hoşunuza gidip gitmemesinin bir ağırlığı yoktur. Teşkilatlarda karar ve uygulamaları beğenip beğenmemek herkesin kendisine kalmış bir iş olmakla beraber, uyup uymamayı serbest bırakamazsınız. Bu açıdan amirlerinizin işletmecilik-yönetim felsefelerini iyi bilmek zorundasınız. Dolayısıyla, ben MBA yaptım ben bilimsel işletmecilik okudum diye havalanmadan önce hangi iş yerinde kimin altında çalıştığınızı öğrenin.

Unutmayın ki işletmecilik okullarında okuduklarınız, okumanız gerekenlerin binde biri bile değildir.

Tabii her patron “Bunlar kitapta yazmaz” derken ille de ders olsun diye konuşmaz, bir de ders olsun diye konuşanlar vardır. Türkçenin cilvesi işte. Bizde hani bir “Ders vermek” bir de “Dersini vermek” vardır ya! öyle işte. Bazen “Ders aldı” bazen de “Dersini aldı” deriz. Bu deyimlerin biri haddini bildirmek, diğeri ise öğretmek anlamında kullanılır. Patronların “Bunlar kitapta yazmaz” demeleri nadiren de olsa, “Dersini vermek” için değil “Ders vermek” için olabilir. Sözün kısası patronunuz iyi niyetli olabilir. Bunları, okuduktan sonra patronunuzun karşısına çıkıp da “Demek sen beni kıskanıyorsun veya benden korkuyorsun” diyerek hem beni hem kendinizi rezil etmeyin diye yazıyorum.

Nasıl anlayacaksınız şimdi biri size ders mi veriyor, dersinizi mi veriyor? Bir kere lisanı hem siz iyi bilecek, hem de amirinizin patronunuzun ne kadar iyi bildiğini bileceksiniz.

Bazen dersini vermek gibi çıkan sözler aslında kötü söylenmiş ders verme sözleri olabilir. Öküzün altında buzağı arayarak saçmalamadan önce sözlerin altında yatan niyeti araştırmanız gerektiğini, bu arada sözlerin niyetin ancak göstergesi olabileceğini unutmanız gerekir.

Sözler iyi birer gösterge olmayabilir. Söz gelimi, bir keresinde, evimizin civarındaki yıkıntı tepelerinde dolaşmanın tehlikeli olduğuna karar veren annem bana, “Düşer ölürsen seni dayaktan gebertirim!!!” diyerek gözdağı vermişti. Bu sözü yalın anlamıyla ele alırsanız, ölmüş adamı dayakla tehdit etmenin

anlamsızlığı karşısında şaşırabilirsiniz. Hâlbuki annem bu sözlerle oralarda dolaşmamamı istediğini anlatmaya çalışıyordu.

Lafın arkasındaki niyetin anlaşılması lafın anlaşılmasından daha zordur. Bir kere patronunuzu elbette tek bir lafı ile değerlendirmeyeceksiniz. Bir sürü olayı bir sürü lafı bir araya koyup, sentezleyip, amirinizin niyeti konusunda bir fikir edineceksiniz. Bu sentez sonu bir de “Bunlar kitapta yazmaz” lafını duyarsanız, işte o zaman yukarıdaki satırlar büyük bir olasılıkla geçerlidir. Yoksa gerçekten öğretmeye meraklı bir sürü amir var. Ancak bu tür amirler “Bunlar kitapta yazmaz” gibi saçma bir sözü ya hiç kullanmaz, ya da öyle bir söylerler ki esas dersin bu söz değil, dersin kendisi olduğu açıkça belli olur. Niyeti bu kadar saf ve temiz olmayanlar ise “Bunlar kitapta yazmaz” derlerken; ders olarak alınacak şeyin kitapta yazılmayan şey değil de, şeyin kitaplarda yazılmamış olduğunu kastederler. Aradaki önemli fark budur işte. Biraz karışık geldiyse tekrar söyleyeyim! İyi niyetli diye adlandırabileceğiniz patron size diş dokunur bir şey söyler ve ilave eder “Bunlar kitapta yazmaz” diye. Öğrenmeniz istenen şey o diş dokunan şeydir. O kadar iyi niyetli olmayan patron ise size bir şey söyler ama öğrenmeniz istenen şey patronunuzun o şeyi kitapların yazmamasına rağmen bildiğidir. İşte böyle!!

Bu kitabı kendi işletmecilik davranış ve düşünce biçimimin şekillenmesini anlatmak için yazdım. Amirinizin böyle bir kitap yazdığını sanmıyorum. İşte kitaplarda yazmayanlar bu sentezler. Benim bildiğim kadarıyla bu elinizdeki kitap bu türün ilk örneği. Deneyimlerini yazan çok yönetici var.

Son senelerde Türkiye’deki yöneticiler de başladılar deneyimlerini kitap olarak yayınlamaya. Otobiyografi, özgeçmiş de dolu. Bir sürü yönetici otobiyografilerini yazdılar, yazıyorlar. Ancak, hem otobiyografisini hem de kişisel deneyimlerini bir işletmecilik sentezinin oluşumu olarak yazan, henüz benim bildiğim kadarıyla yok. Tabii her şeyi okuduğumu iddia edemeyeceğime göre belki de vardır!! Gördüğünüz gibi kendi kendime ters düşmemek için ne kadar uyanık davranıyorum!

Yarın öbür gün bir yerde karşılaşırsak en azından size “Bunlar kitapta yazmaz” demeyeceğime emin olarsınız diye bu kitabı yazdım. Benim size söyleyebileceklerimi kitaplar yazıyor. En azından bu kitap.

Bu kitap söylemek istediklerini Türkçenin konuşma lisanı, daha doğrusu benim konuşma lisanımla söylemeye çalışacak size. Benim söylediklerimi başka kitaplar da söylemişlerdir herhalde; en azından kısmen. Benim konuşma lisanım, affedersiniz, biraz argodur. Arkadaşlarımın bir kısmı ağızma sigara ve küfrün yakıştığını söyler. Küfür insanın ağızına yakışır mı? Yakışır.

3

KÜFRÜN BİNİ BİR PARA: ARGO ÖĞRENMEK

İyi iletişim bir yöneticinin en önemli idarecilik silahıdır.
Kişiliğinize uyan, tutarlı ve samimi konuşun.
İnsanlar zorlama lisanı tanımayacak kadar enayi değillerdir.

Yönetici olacaksınız çene kuvvetine ihtiyacınız olacak. İşinizin çoğunu konuşarak yapacaksınız. Lafınızı dinletmeniz size bir de söylediğinizi nasıl söylendiğinize de bağlıdır. Söz gelimi “Karadenizliler çok konuşur koca burunlu adamlardır dersiniz” bu hakaret kabul edilebilir. Hâlbuki “Uzun eğri burunlu ve konuşmayı şehvetle seven insanlar” dersiniz şairane olur. Bir keresinde beni ziyaret eden başka bir bölümden bir hanım sekreter, patronunu personele şikayet edeceğini söylemiş ve nasihat istemişti. “Neden?” diye sordum. “Çok kaba. Bana ulan diyor” diye cevap verdi. Ben de “Ulan ben sana hep ulan derim ne var bunda” deyince “O başka demişti.” Ben deyince oluyor ama onun patronu deyince olmuyor. Herkesin bir konuşma tarzı vardır. Onun için tavsiyem ağzınıza yakışan şekilde konuşmanızdır. Kimin söylediğine bağlı olarak argo ve küfürlü konuşma sanıldığı kadar da kötü bir şey de değildir.

Ben `baba' demeden önce erkek tenasül uzvunu söylemişim dedikoduculara göre. Baba dört harf ama tek ses iki kere tekrarlanıyor. O nedenle bebeler önce `baba' der, kolay olduğu için. Erkek tenasül uzvu ise üç harfli Türkçede ama üç ses; önce ssss sesini, sonra iiiii sesini, en son olarak kkkk sesini çıkarıp peş peşe koyacaksınız. Eğitim ve gayret ister.

Benim küfür hocam rahmetli halamdı. Dünya güzeli bir kadın olmanın yanı sıra, konuşurken noktalama işaretleri yerine belden aşağı kelimeler kullanması ile de meşhurdu. Söz gelimi su isterse “Kız s.. suratlı bir bardak su getir” derdi, veya “Ayol o p... bakkal yine keçi boku gibi zeytin göndermiş, onu geri götür ki... soksun diyor Huri ablam de” diyerek memnuniyetsizliğini, “Ohh o... keyfi yan gel yat” diye memnuniyetini bildirmekte etrafta kim olursa olsun bir sakınca görmezdi. Halama göre erkekler p... kadınlar o... sınıflarından birine girer, suratlar ise tenasül uzuvlarına benzerdi.

Abi dediğim büyük oğluna, kız istemeye gittiğinde öğretmişler, kız nasıl istenir. Oturtup ezberletmişler. Kız istemenin adabı var, öyle bakkaldan ekmek ister gibi istenmez. Küfürlü konuşulmaz. Önce edebinle çayını içip sonra “İffetiyle şerafyab olduğumuz (şereflediğimiz) harimi-i ismetinizin (kızınızın) desd-i iz-

divacını (evliliğini) oğlumuz Hasan adına talep ederim efendim” diyeceksin diye tembihlemişler. Halam becerememiş tabii.

Kendi sözüdür “Alışık olmadık gö..te don durmaz” derdi. Aynı halam kocası rahmetli enişteme “Bey” dedi ölene kadar. Ben ufacıkken beni kucağına alır küfür öğretirdi. Küfür dedimse öyle banal şeyoğluşey, falan değil. Kafiyele, şiirle. Tüm küfürleri içeren şiirler vardı. Kiminle birden ona kadar sayı saymayı, kiminle onlarla sayı saymayı öğrendim. İşin ilginç yanı halama kimse alınmaz, sanki küfür etmiyormuş da normal konuşuyormuş gibi davranırlardı. Halam küfür etmezse bir gariplik olurdu ortada. Rahmetli dedeme her görüşünde “Aa! çaycı acem pez.. nerelerdesin?” derdi, dedem de gülerek “Huriye hanım nasılsınız?” diyerek hatır sorardı.

Bu küfür bilgisi, benim sonraları babamın tayini dolayısı ile gittiğimiz Erciş’te işime yaramış. Ben hatırlamıyorum ama annem anlatır. Oranın tek bakkalı her gün beni tezgâhına oturtur gelene geçene sövdürür, akşam da ücret olarak bir çikolata ile ödüllendirirmiş. Yaş üç. Benim saçlar lepiska sarı. Kaş yok. İki göz, sarı saç, beyaz ten. Gelen geçen, kara yağız bıyıklı Ercişliler. Kiminin horozunun ibiğini, kiminin danasının kuyruğunu yaparaktan geçinmişim işte. Halam ağzına küfür yakışıyor dedikleri türden bir insandı.

Sonraları ağzına küfür yakışan bir sürü adam gördüm. Biri bizim ODTÜ talebelik yıllarımızda ekonomi hocalığımızı yapan rahmeti bir hocamızdı. O da halam misali ağzı pis denilen ama adı kaçmayan küfürbazlardandı. Askerdeki yüzbaşımız da küfürbazdı. Bence ağzına küfür yakışıyordu onun da.

Bir sabah talimde yaşı otuzu geçmiş bir sürü dört aylık yedek subay müsveddesi olan bizlerin koşmasını beğenmeyerek, ki beğenilecek bir tarafı yoktu. Yüzbaşı haklıydı. Napolyon’un Moskova dönüşü gibi akşamdan kalma yürüyorduk. Yürümüyor sürünüyorduk. Yüzbaşı bu görünümümüzü “Y..rak gibisiniz eşşoğ...ler” diyerek tanımlamış ve tepki toplamıştı. Arkadaşlar bize hakaret etti diyerek tabur komutanına şikayet etmişler. Ben “Yahu etmeyin hakaret falan etmedi bizi dik gördüğü için öyle söyledi” falan çeşidinden sululuk ettimse de dinlemediler. Anlaşılan tabur komutanı da arkadaşlara hak vermiş ki yüzbaşıya bölükten özür dilemesini emretmiş. Ertesi sabah bizi içtimada topladı ve “Arkadaşlar benim ağzım pistir. Bu askerliğin bana vermiş olduğu kötü bir alışkanlıktır. Ben size şeyoğluşeyler dedimse, bu aslında çiçekkoğluççekler demektir” diyerek hem emri yerine getirdi hem de özür mözür dilemedi. Arkadaşlar da bizim dönem yıllığına yüzbaşının resmini çiçek lakabı ile anılır diye bastılar. Kulakların çınlasın Yüzbaşı.

Diğer taraftan kral gibi konuşan adamlar da vardır. Söz gelimi bizim lisedeki edebiyat hocamız asilzadeler gibi hep çoğul konuşur, siz demeden kimseye hitap etmezdi. Sonra güreş federasyonu başkanlarımızdan Zeki Bey. Her ikisi de haza beyefendi denilen insanlardı. Halam küfür etmeyince ne kadar şoke olunursa, edebiyat hocamız ile Zeki Bey küfür edince de o kadar şoke olunur. Zaten halam “Aa! çaycı acem pez... nerede kaldın?” yerine “Biz size buraya erken gelmenizi söylemiştik neden geciktiniz?” dese halama, edebiyat hocamız “Arkadaşımız heyecandan olsa gerek lise son sınıf talebesinin yapmaması ge-