



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ  
**Sivil Toplum Kuruluşları  
Eğitim ve Araştırma Birimi**

**Yönetim bilimlerinde yeni yaklaşımlar  
Yard. Doç. Dr. Metehan Sekban**

**STK Yönetimi  
Konferans Yazıları no 6, 2004**

Yayına Hazırlayan: Arzu Karamani

**Metehan Sekban:** Efendim konuşmama lider kimdir, yönetici kimdir, sorumlulukları ve yetkileri nedir gibi bir konudan başlamak istiyorum. Şimdi şu gördüğünüz kayıt aleti. Ben bunu cebime koyup dışarıya gidemem. Eğer ben burada ders ya da seminer veriyorsam, o dersin yürüyebilmesi için belli yetkilerle donanmış durumdayım aslına bakarsanız. Kullanırım, kullanmam. Nasıl kullanacağım belirlenmemiştir, bana kalmış bir şeydir. O bir yetkidir. Ben sana o hakkı veriyorum, nasıl kullanacağına sen karar ver. Bazen X eğitim kurumu sana bu hakkı vermez. Der ki, burada ne yazıyorsa onu anlatacaksın, şu şekilde ölçeceksin, şu şekilde değerlendireceksin, çünkü benim standartım bu. "Franchise" dediğimiz örgütler de böyle şeyler yapıyorlar, yetki falan kullandırtmıyorlar. Sen McDonald's'ta "Ben turşuyu bilmem kaç milim keseceğim" diyemezsin, böyle bir yetki kullanamazsın. Çünkü McDonald's Taylorien'dir, Taylor'ın söylediklerini dibine kadar yapar. Ameliyathaneye girdiğiniz anda da Taylorien bir tutumla karşılaşırız; orası, hijyeni denetlemek zorundadır, yoksa adam ölür, hastane kapanır.

Ben, yetkiler çerçevesinde, bu seminerin yapılması için gerekli düzeni sağlamak adına bir şeyler yapabilirim. Bu dersi yapabilmek için kullanmam gereken malzeme varsa, o malzemeye erişebilir olmam lazımdır, çünkü bana bir sorumluluk verilmiştir; "git, şunlara şu içeriği, anlat" denilmiştir. Bu benim sorumluluğum. Bunu yapabilmek için yetkiye ihtiyacım var mı? Var. Ama ben şuradan dışarıya çıktıktan sonra, benim yerime bir başkası geldiği anda, bu yetkiyi o kullanmaya başlar, ben onu dışarıda kullanamam. Orada başka bir yetki alanım varsa, bu ayrı bir konu. İşte yetki ile sorumluluk böyle bir şey. Yazı tura gibi; birbirinin aynısı olmak zorunda, ne fazla ne eksik. Yani bir işi bir insana verdiyseniz, kaynaklara erişimini, gerekiyorsa karar verebilmesini ve yönetmesi gerekiyorsa insanları yönetmek için gerekli mekanizmaları harekete geçirebilme haklarını açık olarak teslim etmek zorundasınız: Sorumlulukları yerine getirebilmek için yetkileri kullanmak. Ama bir şey daha var: Hesap sormak, hesap vermek. Yani yükümlülük var. Türkiye'de yükümlülükle sorumluluk konusunda bizim kafamız biraz karışık. Farklı kitaplarda farklı şeyler görebilirsiniz ama ben bunları bu şekilde kullanıyorum: İngilizcede bunlar responsibility ve accountability. Biz Türkçe'de genellikle ikisine de sorumluluk diyoruz, işte orada biraz karışıyor; "sorumluluk sende, sorumlusu sensin" diyoruz. Her pozisyonda, yapman gereken her işin sonucunda yükümlülüğün var. Başarıların ya da başarısızlıkların sonucunda hesap vereceksin. Örgüt modelinde böyle bir şey var. Bunu adı yükümlülük.

Bir de yetki, yönetim, liderlik meselesinde bazen bir şeyi kaçırmıyoruz: Lider kim, yönetici kim gibi tartışmalar çok yapılır; lider gerekli mi, yöneticiler liderlik vasıflarına sahip olmalı mı, gibi. Bu, yetkiyle çok alakalı bir tartışma aslında. Yönetim daha çok yetkiyle alakalı bir kavram, kurum içinde legalitesi olan bir şey. Ama liderlik başka bir boyut. Mesela liderlikte yetki var mı, olması gerekiyor mu?

**Katılımcı:** Liderlik daha çok yapabilirlikle alakalı bir şey; yetkileriniz varsa, sorumluluklarınızla beraber birşeyler yaptırma yetkisine sahipsiniz. Ama yaptırılmıyorsanız, lider olamazsınız.

**Katılımcı:** Yöneticilere mevkiler verilir ama liderler daha çok değerler yaratan kişilerdir.

**Katılımcı:** Bir insanın yetkisi olabilir ama bu, onun lider olduğunu göstermez. O biraz kişisel özellikler, biraz da güçle ilgili.

**Metehan Sekban:** Tamam, güç!.. Birbirine karıştırma eğiliminde olduğumuz iki kavram daha var: Güç ve yetki. Yetki yönetimle alakalı bir şey.

**Katılımcı:** Kabiliyet mi, güç mü?

**Metehan Sekban:** Daha çok güç olarak tanımlıyoruz, terminolojide öyle geçiyor. Kabiliyeti elbette koyabilirsin, yani genel bir liderlik tartışmasında kabiliyet, olmazsa olmaz bir unsur, kesinlikle doğru. Ama bu perspektiften baktığımız zaman, güç ve yetki ayrışımı daha doğru.

Yetki, yönetimle alakalı bir şey. Liderliği biraz daha farklı tanımladık; Weber ya da Fayol terminolojisine bakarsak, işler zaten tanımlanmış: Biz kurum olarak şuraya giriyoruz, bu hedeflerimiz var; bunlara ulaşmak için, şu şu tarihlerde şunları yerine getirmemiz lazım. Bunlar tanımlı. Ben yönetici olarak ne yapıyorum? Bunun doğru bir şekilde yapıldığından emin olacağım. Denetleme mekanizmalarını kullanacağım. İnsanları bazen motive edeceğim, vs. Ama liderlik başka bir şey, değil mi? Biraz daha boyutlu, dönüşümsel bir şeyler içeriyor. İçinde, tanımlananın ötesinde bazı şeyler yapmayı barındırıyor. Ama yetki, liderlik için yeterli bir şey değil; tek başına yetmiyor. Biz daha çok liderlikle ilgili güç kavramını kullanıyoruz. Peki güç nedir?

**Katılımcı:** Yaratıcılık.

**Metehan Sekban:** Peki, farklı bakış açıları. Gücü ne besler?

**Katılımcı:** İnanırcılık.

**Katılımcı:** Özgürlük.

**Metehan Sekban:** Ne alakası var?

**Katılımcı:** Kendini özgür hissetmesi...

**Metehan Sekban:** Belki biraz kurallardan bağımsız hissetmesi...

**Katılımcı:** Yetki ve pozisyon. Yani bir pozisyon sahibi olması.

**Metehan Sekban:** Doğru, ama yetmiyor.

**Katılımcı:** Çok farklı yerlerden besleniyor.

**Metehan Sekban:** Ben biraz farklı kategorilerden bahsetmiş olayım diye sordum bu soruyu. Yoksa, dediğin kesinlikle doğru; güç o kadar farklı yerlerden besleniyor ki. Biz örgütlere baktığımız zaman, yetkinin neredeyse güçle eşanlı olduğunu varsayıyoruz, bu konuyu biraz açalım.

Gücün kaynaklarıyla ilgili birtakım çalışmalar yapılmış. Mesela French ve Raven'ın bir çalışması var. Gücü ne besler? Tam ortasına yetkiyi koymuşlar, yani mevkii. Mevkiin varsa, elbette bir güce sahipsin. Yetkinin en olmazsa olmaz şeylerinden bir tanesi, yetkinin yukarıdan aşağı doğru akması. Yukarıda daha çok yetki vardır, aşağıya doğru azalır. Bu basit ve doğal bir süreç. Peki ama, güç öyle mi? Güç de yukarıdan aşağıya doğru mu akar?

**Katılımcı:** Değişir.

**Metehan Sekban:** Evet, değişir. Güç, serseri mayın gibi gezer. Gücün kaynakları vardır ve sen toplarsan güçlenirsin. Bu bizi ilginç bir yere getiriyor aslında; ortaya çıkan yeni modeller arasında bu ayrışım da var. French ve Raven'a göre tam ortada yetki var. Bunun bir tarafında iki güç kaynağı daha var. Bir tanesi ödüllendirme, bir tanesi cezalandırma; yetkisi, kabiliyeti, gücü, vs., kaynakları her neyse. Mahallede çocukların arasında çetenin lideri kimdir? Ya en güçlü olanıdır, ya da bisikleti olandır, belki bir tur attırır diye. Topu olan, oyunda istediği pozisyonda oynar; ister kaleci olur, ister forvet. İstersen oynatma, alır topunu gider. Çok basit. Kurumlar da böyledir. Mesela kurumlarda IT bölümü güçlü müdür? Güçlüdür. "Şimdi gelemem, beş saat sonra gelirim. Bakmam gereken bir sürü yer var" diyebilir, "hay hay, hemen geliyorum" da diyebilir. Dolayısıyla o günkü durum içinde, sen hiyerarşik olarak daha üstte bir yerdesin, o daha altta, ama o daha güçlü. "Yahu ne olur, bir bakıver" falan dersin, çünkü senin işini yaptırtman gerekiyordur ve kaynak ondadır. Hani, şöyle bir şey vardır: Genel müdür hastalansa ve işe 15 gün gelmese kimsenin haberi olmaz, ama çaycı hastalansa şirket ayağa kalkar. Eğer çay kaynağı şirket için önemli bir kaynaksa, "kaynağı olan düdüğü çalar".

**Nurhan Yentürk:** O zaman kaynak, kuruma göre, örgüte göre değişecek.

**Metehan Sekban:** Kesinlikle. Oradaki güç konfigürasyonu, neyin nereye doğru gittiği, hangi tarafta toplandığı her örgütte farklıdır. Hiçbir örgütte aynı olamaz. Bunun içinde

örgüt politikası ve örgüt oyunları vardır. Örgütsel davranışın kalbinde örgüt politikaları durur. Güç için pazarlık yapacaksınız. Çünkü güç, serseri mayın gibi geziyor. O zaman ne var? Ödüllendirme, cezalandırma ve legal/yasal yetki. Bu üç tanesi, gücün unsuru. French ve Raven'in araştırmalarına göre, bence güç, "köprüyü geçene kadar ayıya dayı deme" etkisi yaratır. Takip eden yoksa lider de yoktur. "Ben liderim." "Haydi canım, sen de!.." Takip eden niye takip edecek seni? Güç sende olduğu için. Baban sana top ya da bisiklet aldığı zaman, mahalledeki öbür çocuk bütün etkisini yitirir. Bunlar geçici bir etki yaratır. Peki kalıcı etkiyi, sadakati ne yaratır? French ve Raven'a göre iki tane daha kaynak var; -Weber'in kulakları çınlasın- bir tanesi karizma. İnsanlar, çok basit bir şekilde, kendilerini özdeşleştirebildikleri zaman kalıcı etkiyi kabul edebiliyorlar. Sizi, bir çeşit rol modeli olarak gördükleri zaman kabul ediyorlar, o da, tabii ki yapılan işle çok alakalı olarak.

**Katılımcı:** Aslında burada karizmanın da tanımını biraz değişiyor.

**Metehan Sekban:** Karizmayı zaten daha tanımlayamadım ki değişsin.

**Katılımcı:** Mesela dışardan bakıldığında tatlı görünen, kendi taraftarları üzerinde bir etki bırakanlar var.

**Metehan Sekban:** Tabii. Yalnız, işin o boyutuna bugün muhtemelen giremeyeceğiz ama, şunu da söyleyelim; liderlik çalışmalarında geline son durum şu: Durumsal liderlik denilen bir kavram var. Bir lider şu ortamda liderdir, kendini kabul ettirir, ama şuraya geçtiği anda bir hiçtir. O da yetki gibi, cebine konulup taşınan bir şey değildir. Burada çalışan bir liderlik modeli, yöntemi ya da yönetim modeli, şuraya geçtiğin zaman çalışmayacaktır, çalışmayabilecektir, durumsaldır. Onun için "ak ve kara" yok. Biz neyin arayışındayız? "Üç-beş bir şey söyle de bir liderlik tavrı benimseyelim!" İşte biz bunun arayışı içindeyiz. Hangi durumda nasıl bir şey sonuç verilebiliyor, hangilerinin kombinasyonunda nasıl bir şeyler ortaya çıkıyor? Biz durumsallıkta bunun arayışı içindeyiz, yani yaptığımız tek şey budur. Dolayısıyla ne yapacaksınız? Vakaları inceleyeceksiniz. Vakaları inceleyip, bir araya getirip, anlamlı, tutarlı bir sonuç çıkarmaya çalışacaksınız. Yani liderlik de, güç de böyle bir şey.

Bir diğeri de "expert power" dedikleri, bir şeyleri bildiğin için, bir şeylerin uzmanlığı sende olduğu için, yani bilginle insanların üzerinde yarattığın güç etkisi. French ve Raven'a göre bunların beşinin kesişme noktası, ne kadar güçlü olduğunu belirliyor. Ama biz genellikle çoğu örgütte salt pozisyonun, hatta daha da ötesine geçip o pozisyonda olduğunuz için kişisel yetkilerinizin güçle özdeş olduğunu varsayıp liderlik

taslıyoruz. Madara olursunuz, tefe koyarlar bir süre sonra. Dinliyorlarsa, aman dikkat edin, köprüyü geçmek üzere olabilirsiniz.

### (Ara)

**Katılımcı:** Liderlikle ilgili bir şey soracağım; kişi ya çok benzer olduğu için lider oluyor, ya da çok farklı olduğu için.

**Metehan Sekban:** Aslına bakarsan, mutlak lider arayışındansa, o durum için uygun olan lider ne, bunu düşünmek lazım. Durumu tanımlamadan lideri tanımlamak çok olası değil, bizim perspektif içinde.

**Katılımcı:** Orada bir yerde bir lider var mı, yoksa biz toplumsal olarak o lideri yaratıyor muyuz? Buna mı ihtiyaç duyuyoruz?

**Metehan Sekban:** Bu da güzel bir soru. Bir örnek verelim; siz, belli bir amaç için çalışan bir takımsınız. Takım birbirine çok bağlı; amaç birliği var, işbirliği yapmış, herkes yetkin. Bu yetkinlikler birbirini tamamlıyor ve sonuçta sinerji yaratıyorsunuz. Tek başınıza yapabileceğinizden ya da hepinizin toplamından daha fazla bir şey üretebiliyorsunuz. Başınıza bir lider çıktı. Grup içinde böyle biri yok, çıkması da gerekmemiş zaten. Birisi geldi liderlik taslıyor. Tepkiniz ne olur? Biz zaten işi yapıyoruz. Biz inanmış, kendimizi adanmış, kendimizi geliştiren, bunun için herhangi bir dış etkene ihtiyacı olmayan bir grubuz. Bu da Weber terminolojisiyle, siz böyle düşündüğünüz için değil, somut olarak performansınızla kanıtlanıyor. Çok net bir şekilde reddedersiniz, kabul etmezsiniz, hatta liderlik taslayan kişiyle dalga geçersiniz, hemen dışlarsınız. Çünkü, hiç lider gerektirmeyen böyle durumlar var. Demek ki önemli olan, durum... En basitinden başlarsanız, "lidere gerek var", ya da "lidere gerek yok".

Çok dağınık bir ekipsiniz. Hedefleriniz karışmış, işlerinizi doğru dürüst yapamıyorsunuz, krizleşmeler başlamış, bütün performansınız yerle bir. Kendi kendinize hep konuşuyorsunuz ama bir iç dinamizm yaratamıyorsunuz. Böyle bir durumda bir lidere ihtiyaç olabilir. Bunun siz de farkına varabilirsiniz. Bir lider çıkıp geldiği zaman ve sizi inandırıp, davranışlarınızı etkileyip, kendi başınıza yapamayacağınız bir hedefe doğru yönlendirdiği zaman, o lidere ihtiyacınız var. O zaman soru şu: Bu lider nasıl birisi ki bunu becerebildi? İşte orada da birtakım kategoriler var; bunların en anlaşılabilirlerinden bir tanesi, otokrat ve "bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler" türü lider spektrumunun bir noktasındaki bir davranış

biçimine sahip insan. Biz ancak "hangisi hangi durumda doğru" sorusunun cevabında birtakım kategoriler yaratıp, bu kategorilerde "şu durumlarda şu tip bir liderlik davranışı daha uygundur" diyebiliriz. Bu bir kişinin o şekilde davranması olabilir ya da böyle davranabilecek bir kişinin lider olarak seçilmesi, atanması şekli doğrudur.

Lider varsa, takip eden vardır. Eğer takip edenler bir amaç uğruna bir şeyi takip etmek istiyorlarsa, bir liderin çıkması gerekir.

**Katılımcı:** Aslında liderlik olgusunu yaratması, bence onun kötü bir lider olduğunu gösteriyor. Asıl liderlik, iç dinamiği sağlamak. Yani tam bir örgütlenme yaratmak.

**Metehan Sekban:** Tam bir örgütlenme yaratmak da bir hedeftir. Bu hedefle tek başına başa çıkamıyorsan, birileri çıkar ve seni götürebilir de.

**Katılımcı:** İşte bu kötü bir lider bence.

**Metehan Sekban:** Bunu yargılamak çok zor, mümkün değil bence.

**Katılımcı:** Örgütleri öyle bir hale getirelim ki, lidere ihtiyaç duyulmasın.

**Metehan Sekban:** Elbette, onu söyledim; öyle örgütler vardır ki, öyle iç dinamikler yaratılmıştır ki, lidere ihtiyaç kalmamıştır. Yani liderin varlığı tam tersine tepki doğuracak, dışlanacak bir şeydir. Ama bakın, Weber'in örgüt modelinde zaten bu var; o modelde lider falan yok, olamaz, olmamalı. Öyle bir mekanizma yaratalım ki, bu kurumun, bu oluşumun bir yere varması için, işin içine kişisellik girmesin. Mekanizmanın kendisi yaşasın.

**Katılımcı:** Burada yönetimin etkisi var ama yine de.

**Metehan Sekban:** Bakın bakın; lider, güç, yönetici, yetki... Bunlar ayrı şeyler.

**Katılımcı:** İnsan makine gibi işlemiyor aslında, alt-üst ilişkisi devam ediyor yine.

**Metehan Sekban:** Örgütte hiyerarşi vardır. Bakın, biz henüz tarihsel perspektifte duruyoruz, yeni örgüte daha gelmedik. Şu ana kadar biraz örgüt mekanizmalarından bahsettik, onların içinden ufak tefek bir şeyler alarak, henüz daha bugüne yansıtabileceğimiz alt yapıları oluşturduk.

Dikkat ettiyseniz hep mekanizmalardan, süreçlerden, iş tanımlarından, kovalardan-küreklerden bahsettik. Bir şeyden bahsetmedik: İnsan. Çünkü bu insanlar, insandan fazla bahsetmediler. Weber'de, Fayol'da vs.'de, tam tersine, insana inanmayan bir sistem var; sistemi öyle bir yaratın ki, insan gereksiz olsun, keşke bir makine olsa da o çalışsa. Ama madem ki insan gücünü kullanmaya mecburum, o zaman kullanayım diyen bir yaklaşım bu. İnsan, bir anda keşfedildi. Aniden, bir çalışmada keşfedildi.

**Katılımcı:** Kim keşfetti?

**Metehan Sekban:** Elton Mayo. Elton Mayo, insanı şansa keşfetti. Tabii işletme anlamında söylüyorum! Aslına bakarsanız bu bir çalışma, ve tarihe de geçmiştir. Dünyanın en iyi sonucunu vermiş en yanlış araştırmasıdır. Bu, Hawthorne araştırması. O dönem, ilginç bir dönem. İnsanlar kafayı ergonomiye takıyorlar, özellikle Taylor'la beraber. Geçenlerde Steve Martin'in bir film oynadı, "cheaper by the dozen"; 12 tane çocuğu olan bir ailenin hikâyesi. Aslında çok güzel yeni bir kitaptan yapıldı. Türkçesi de çıktı. Frank ve Lilian Gilberth diye iki Amerikalı var. Lilian Gilberth dünyada ilk doktor unvanını alan kadındır. Frank Gilberth da, ergonomi çalışmaları yapabilmek için üniversiteden istifa etmiş, gidip duvarcı ustası olmuş bir adamdır. Her şeyi, ama her şeyi ölçüyorlar; her şeyin en optimumunu çıkarmaya çalışıyorlar. Yani o kadar kronometreye bağımlı hale gelmişler ki, adam düğmelerini yukarıdan aşağıya doğru mu, aşağıdan yukarıya doğru mu iliklesin; tıraş olurken gömleğini giysin mi, hangisi daha etkin; yara bandını takarken ne kadar zaman kaybediyor gibi meselelerde kendi üzerinde bile bir sürü deneme yapmış. Çok çocuk sahibi olmak istiyorlar; hesap-kitap yapmışlar, 12 tane çocuk sahibi olmuşlar. Neyse, ben filmi görmedim ama bu, çocuklarının yazdığı bir kitaptan uyarlandı. İşte insanlar bilimsel yönetime bu kadar kafayı takmışlarken, yine böyle bir bilimsel yönetim araştırması yapıyor Hawthorne'da. Elektrik yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış aydınlanma için; elektrifikasyon yapsak mı, yoksa üretime gaz lambalarıyla devam mı edilsin diye bir araştırma yapıyorlar. Bunun için, Harvard Business School'dan Elton Mayo ve ekibi bir araştırma tasarlıyorlar. Araştırma da şu: Pek çok araştırmada olduğu gibi bir deney grubu üretiliyor, bir de kontrol grubu var. Bu durumda fabrikanın kendisi kontrol grubu, elektrikle aydınlatılan izole edilmiş başka bir ortamda çalışan grup da, değişkenlerin değiştirileceği yer. Işıklandırmayı değiştiriyorlar. Mesele şu; acaba daha iyi aydınlatılan bir yerde performans yükselir mi? Yönetim buna ikna olursa yatırım yapacak, her tarafı aydınlatacak. Performans yükseliyor, çok yükseliyor. Şahane bir şey. İşte o zaman şuraya geliyoruz: Mesela ben size şunu kanıtlayabilirim: Coca Cola çocuk felci yapar. Yapar mı? İstatistikleri karşılaştırdığınız zaman neredeyse yüzde 100 korelasyon var. Ama üçüncü bir etki var: Sıcak. Isı arttıkça insanlar daha çok Cola tüketiyor, aynı zamanda daha çok çocuk felci oluyor. Üçüncü etkeni dışarıda bırakamazsanız, araştırmanız yamuk olur. Şimdi bunlar da üçüncü etkeni zaten hiç düşünmedikleri için, dışarıda bırakmamışlar: Grup dinamikleri. Ters de olması lazım; yani ışıkları kararttığınız zaman performansın düşmesi lazım. Tam tersi oluyor, ışıkları karartıyorlar, performans yükselmeye devam



ediyor. Çok klasik bir araştırma hikâyesi. Ben şurada dinlendiğimi bildiğim için istediğim gibi konuşabiliyor muyum? Asla. İzlediğinizi biliyorsanız farklı davranırsınız, bu bir. İkincisi, insanlar belki de ilk defa, bu gibi bir ortamda insan gibi davranışla karşılaşıyorlar. Akademisyenler fabrika yöneticilerinden farklı davranıyorlar. "Günaydın, hoş geldiniz, kahve içer misiniz, bir ara verin çok yorulduunuz" gibi. Aslında ister istemez, oynamamaları gereken değişkenlerle oynuyorlar. Bir diğeri, insanlar masaların üzerinde küçük gruplar halinde bir yandan muhabbet ederek, dedikodu yaparak çalışmanın keyifli bir şey olduğunu anlıyorlar, karşılığında da yapabilecekleri tek bir şey var: Biraz daha fazla çalışmak. "Haydi gelin çalışalım" muhabbeti geçiyor ve çalışmaya başlıyorlar. Sonra bir sürü yan araştırma ortaya çıktı: Mesela kotalı çalışırken grup diyor ki "Canına okurum senin kotadan bir tane fazla üretirsen." Çan eğrisi uygulanan okullarda ortalamaı yükseltecek üç-beş öğrenci nasıl dayak yer, onun gibi bir şey. O zaman ortaya şu çıkıyor: Mesela şirket sana "çalış, çalışmazsan atarım" diyor; "çalış, bunun üzerinde çalışırsan, prim veririm" diyor. Grup ne diyor: "çalışmayacağız". Eve erken gitmek, para kazanmaktan daha önemli. Veya iş güvencesi, fazla para kazanmaktan daha önemli. "İşi bir anda tüketmeyelim, ağır ağır yapalım" gibi şeyler geçiyor kafalarından. Dolayısıyla ilk defa mutlak olan kurallar ortaya çıkmaya başlıyor. Örgütle -ki öyle varsayıldı- insan gruplarının ortaya çıkarttığı normlar arasındaki itiş-kakış. Böyle bir şey olduğu hiç varsayılmıyor. Ama böyle bir şey varmış dendi.

Bu çalışmada pek çok sonuç ortaya çıktı, informel örgütü keşfettik. Hep formel örgütten konuştuk. İformel örgütte şöyle: Formel örgütte bir pozisyona sizin atadığınız bir yönetici vardır. Ama informel örgüt kendi liderini seçebilir. Atanmış yöneticiyle seçilmiş lider aynı kişi olmak durumunda değildir. Formel örgüt formel haberleşir. Nasıl formel haberleşir? Siz eğer bir şema çıkarttıysanız, işte oradaki hiyerarşiyi birbirleriyle bağlayan çizgiler, aynı zamanda formel haberleşme kanallarıdır. Ben teorik olarak rektöre gidip şikâyetimi söyleyemem. Bunu formel örgüte göre yapamam. Önce gidip, bağlı bulunduğum bölümün başkanına arz edeceğim, o dekana arz edecek, o da rektöre arz edecek. Veya rektör benden bir şey istiyorsa, dekanıma söyler, dekanım bölüm başkanına söyler, bölüm başkanı da benden rica eder. Bu formeldir, Weberyen yaklaşımdır. Ricalar, arzlar vardır; dilekçe yazarken hangi erke, hangi pozisyona ne şekilde hitap edileceğini bilmezseniz, dilekçeniz belki de yırtılıp atılır.

**Katılımcı:** Bir şirket iş yaparken hangisi daha etkindir diye sorsak...

**Metehan Sekban:** Bunun cevabı yok, hiç olmayacak. Trend nereye doğru, informele doğru. Biz böyle mi haberleşiyoruz? Hayır. Açık kapı politikası olduğu için formel ilişkilerin dışında, kendi aramızdaki ilişkilerden dolayı ben sorunumu bazen halledebiliyorum, bazen de edemiyorum. Muhabbette bizim en asgari müşterekimiz nedir? Yani başbakan, cumhurbaşkanı, hademe, müstahdem arasında hiçbir fark bırakmayan asgari müşterek: Futbol. Beleş mevki, beleş aidiyet, beleş birliktelik, eşitlik. Maçta beraber küfredersin, beraber bağırırsın, beraber konuşursun. Herkesin söyleyecek bir şeyi vardır. Eğitimden, vs.'den, her şeyden bağımsızdır. Ben bunu hep gözlemlerim. Mesela idari personel içinde tanıdıklarımız, birlikte lafladıklarımız vardır. Onlarla sağda, solda küçük futbol muhabbetleri yaparsın. Dolapdere binasında Yaman var mesela; Yaman çok düzgün bir çocuktur, bu muhabbeti yerinde keser. Sonra işimizi yaparız yine. Birkaç dakikalık bir muhabbet sırasında bir bakarım, orada temizlik yapan çocukların hepsi birleşmeye başlarlar. Ben bir tanesine yakayı kaptırdım. Beni ne zaman görse, "Hocam, bu Fenerbahçeliler de çok kızdırıyor beni" diyerek sürekli olta atıyor. Yakalanacağım ve sonsuz muhabbet edeceğiz. Edelim tabii, ama suistimal edilme olasılığı, senin oradaki algısal düzeyde edinmiş olduğun yerin erozyona uğramasına neden olabilir. Bakın, gerçeklerden bahsetmiyorum. Yöneticilik aslında gerçekleri yönetmek değildir. Aslına bakarsanız algıları yönetmektir. Siz dünyanın en iyi, en adil ödüllendirme sistemini kurarsınız. İnsanlar böyle algılamıyorlarsa, böyle bir şey değildir o. Siz acayip iyi çalışıyorsunuzdur, herkesten fazla çalışıyorsunuzdur, yöneticiniz -ki ödüllendirme ve cezalandırma gücü var- bunu böyle algılamıyorsa, kusura bakmayın. Sizin rakibiniz benimle aynı okuldan mezunsa, siz terfiyi hak ediyor olabilirsiniz, ama terfiyi o alabilir. İlle de iltimas geçme değil bu, ben öyle algılıyorum çünkü. Bir önyargım var; X okulundan mezunlar şahanedir! Önyargılarım var; karar verirken kestirmeler kullanıyorum; kararlarımı çerçeveliyorum. Soruyu nasıl sorduğun, cevabı nasıl alacağını çok belirler. Dünyanın en ilginç iş kararlarından bir tanesini anlatayım size: Coca Cola'nın başına gelenler. Amerika'da pazarı Pepsi'ye karşı kaybediyorlar. Dört milyon dolarlık bir araştırma bütçesiyle çıkıyorlar ortaya; "niye kaybediyoruz" konusu araştırılıyor. Ortada bir sorun var: Lezzet. Pepsi Cola'nın lezzetini insanlar daha fazla seviyorlar. Lezzeti nasıl? Daha az gazlı, daha şekerli. Formül üzerinde çalışıyorlar. Kör testler vardır, insanlar ne içtiklerini bilmezler. O testlerde insanlar en çok bunu seçiyorlar. Tamam, şahane fikir, bunu piyasaya sürüyoruz dediler. Nasıl gümbürdediler biliyor musunuz? Çünkü Coca Cola bir lezzet değil. Coca Cola nedir? Gazlı, şekerli bir şey. Coca Cola aslında

lezzet sunmaz. Başka ne algılıyorsan onu sunar, veya o şekilde algılatmak için hareket eder. Peki niye böyle yaptılar? Çünkü soruyu yanlış sordular; "biz pazarımızı Pepsi'ye karşı kaybediyoruz, Pepsi'ye karşı bir şey yapalım" diye yola çıktılar çünkü. Soruyu şöyle sorsalar, Allah bilir bunu yapmayacaklardı: "Pazarımızı kaybediyoruz, bir şeyler yapmalıyız." Pepsi lafı geçmemeliydi araştırma yapılırken. Soruyu nasıl çerçevelediğiniz, neyi arayacağınızın en önemli verilerinden bir tanesidir.

Dünyanın en pahalı yöneticileri, en müthiş bütçeli araştırmaları, en pahalı danışmanlarıyla birlikte bile bu hatalı kararları veriyoruz; insanoğlu olarak, hata yapacağız tabii. İnsan kararları hatalardan oluşur. Karar, biraz doğru ile az yanlışın ortalarında bir şeydir. Şahane karar, çok kötü karar... Öyle bir şey yok. Taylor döneminden beri gelen karar vermeye ilişkin bir şey vardır: Rasyonel karar verme. İnsanlar rasyoneldir, sorunlarını çok somut olarak belirlerler. Biz ne zaman karar veririz?

**Katılımcı:** Zora düşünce.

**Metehan Sekban:** Evet, bir sorunla karşılaşınca, veya bir fırsat varsa. Ya bir fırsat olacak, ya bir sorunla karşılaşacağız veya da öyle algılayacağız. O zaman harekete geçmen gerekiyor. Ama harekete ne zaman geçeyim, hangi yöntemi kullanayım, işte bu da, kararın ta kendisi bu. Klasik olarak ne yaparlar? Sorunu doğru tanımlarlar, zamanları da bilgileri de vardır, her türlü bilgiye de erişirler. Dolayısıyla sorunu doğru tanımladıktan sonra sorunu ya da fırsatı neyin oluşturduğunu çok iyi tanımlarlar. Alternatifleri oluştururlar. Alternatifler konusunda da rasyonel bir analiz yaparlar. En rasyonel kararı uygulamaya koyarlar. Böyle midir? Hayat böyle değil. Birisi, "hayat böyle değil" dedi diye Nobel aldı. Herbert Simon. Herbert Simon dedi ki, insanlar öyle rasyonel falan değildir. İnsanlar kısıtlı rasyonellik kullanırlar. Bu aslında büyük ölçüde çağdaş insanı veya çağdaş yönetimi, çağdaş şirketi çok iyi tanımlıyor. İnsan yapısı, yaşam koşulları, vs... Miras aldığım kültür, yaşam koşulları, sosyo-kültürel yapı vs... Sadece sen değil, insanların senden neler bekledikleri ve bunların tamamını nasıl algıladığın, senin nasıl karar verdiğinin de göstergesi. Ama bunları yaparken, birincisi biz sorunları doğru düzgün tanımlayamıyoruz. İkincisi, yalan yanlış bilgilerimiz var; vaktimiz olmadığı için önyargılarımız var. Önyargılarımız var diyerek bir önyargıda bulundum. Belki de yok. Kısacası genel geçer birtakım şeylerimiz var. Bir de en önemlisi, hatada çok ısrar ediyoruz. Böyle bir fenomen var: Hatada ısrar. Niye biliyor musunuz? Hatalı karar sürecine yatırımda bulunduğumuz için. Yatırım yaptık yahu! Hata, ama yatırım yaptım, geri dönmem. Çoğumuz böyle evleniyoruz. İş dünyasının

kararları pek çok yerde böyledir. Yatırım kararları mesela; yanlış yöntemler seçilmiştir, hatayı anlarsınız ama dönmezsiniz, hatada ısrar edersiniz. Sonra geri dönüşü çok zor hale gelebilir. Oraya yatırım yaptığınız için orası hantallaşır, kendi örüntülerini, süreçlerini oluşturur. Süreçler mutlak hale gelir. Titanik gibi, dümen kıramazsın. Bu, en çok da gruplarda olur. Grup dinamiklerini keşfettik. Gruplar, Hawthorne çalışmasından sonra ortaya çıktı. Sonra gruplar üzerine, insan psikolojisi üzerine bir sürü araştırma yapıldı. Hepimizin çok iyi bildiği isimler var; Maslow, Herzberg, Victorroom, Rensis Likert, Kurt Lewin vs. vs. Muzaffer Şerif de bu konuda çok ilginç araştırmalar yapmış birisidir; Türkiye'den Amerika'ya gidip, grup dinamikleri konusunda çalışmıştır ve dünyanın en yetkin isimlerinden bir tanesidir. Ondan sonra bir sürü insan, tekrar yetkiye döndü; bu konuda bir sürü araştırmalar yapıldı. Efsane araştırmalar ortaya çıktı. Mesela Philippe Zimbardo'nuki. Meşhur bir araştırmadır, sonradan filmleştirildi. Psikolojiye ilginiz varsa [www.zimbardo.com](http://www.zimbardo.com) sitesini inceleyin. Gerçek bir psikoloji deneyidir. İtaat-yetki arasında çok ilginç deneyler yapıldı.

Ben de bazı filmlerin üç-dört dakikalık bölümlerini derslerde kullanacağım. Bakın, eğitim de bir iletişimdir. Bende öyle muhteşem bilgiler yok, derlenmiş bilgiler var. Ben bu bilgileri bir şekilde bu kanala koyacağım, siz de alacaksınız ya da almayacaksınız. Siz niyetliyseniz, yetkinseniz alırsınız. Ben yetkin ve niyetliyse de veririm. Ama ortada bir kanal var, o da iletişim kanalı. O iletişim kanalı ne kadar zenginse, o kadar bilgi taşıyacak. İşletmenin temel öğelerinden biri de bu.

Ben grup dinamikleri diye bir ders almıştım, hayatımda en nefret ettiğim ders oldu. 100'den fazla isim ezberlemek zorunda kalmıştım. Çok araştırma var; birey nasıl motive olur, liderlik davranışı araştırmaları, iletişim araştırmaları, sosyal psikoloji, endüstriyel psikoloji, vs. bu şekilde gidiyor. Aslında ilginç bir şey var, bir süre önce yetkiyle alakalı olarak Chester Bernard söylemişti; tam bu adamlar "yetki, güç, örgüt ve hiyerarşi mutlakdır" derken, Chester Bernard "Haydi canım sen de! Yetki, insanların aslında el ense çektiği bir şeydir." dedi. Hepimiz bunu yaşarız aslında. Hocalar yaşar mesela; sınıfa girersiniz, öğrenci şöyle bir el ense çeker. Bunu birkaç şekilde yapar; en yaygın şekli, özellikle de büyük sınıflarda şu son dönemde telefon cırlatmaktır. Yanlışlıkla olmuş gibi yapabilir. Yanındakiyle kıkırdar, falan. O anda ne yapıyor biliyor musunuz? Sizin, pozisyonunuzu ve yetkinizi ne kadar kullanma niyetinde olduğunuzu ölçer. Ama akıllı öğrenci kitlesi, bunu en çok bilgi konusunda yapar; sizin bilginize el ense çeker. Ondan sonra eğer inanırsa, eğer kalıcı bir şey varsa, o zaman yavaş yavaş yetkinizi, bunu takip ederek gücünüzü kabul etmeye

başlar. Güçle ilgili en sevdiğim örneklerden bir tanesi şu: Dişçiye gidiyorsunuz, iğrenç bir koltuğa oturtuyor sizi: "Sana şimdi işkence edeceğim. Bunun karşılığında da bana dünyanın parasını vereceksin. Şimdi senin şu köprünü söküp, orayı delip, şu sinirleri alıp, şuraya bir köprü yapıp, şöyle bağlayıp, iki buçuk milyar lirayı da cebime atmam lazım." diyor. "Yap" diyorsun. Çünkü bilgi gücü var. Bilmediğiniz bir alanda sizi parmağında döndürebilir. İnanmakla mükellefsiniz, yapacak bir şey yok gibi. Ama öğrenci bu kadar basit düşünmez. Bunu Chester Bernard söylüyor; gücün verilen değil, alınan, toplanan bir şey olduğunu söylüyor. Bernard ilginç bir şey daha diyor, belki liderlikle ilişkilendirilebilecek bir şey. Aslında özel hayatımızda da böyleyiz, bütün insanlarla da böyleyiz, iş dünyasında da böyleyiz; şimdi, bir yerde çalışmaya başladınız. Maaşlı, maaşsız, gönüllü, gönülsüz çalışıyorsunuz. İşiniz tanımlandı. "Senden beklentilerimiz bunlar, olası açılımlar bunlar, bunların karşılığında da sen şunları şunları alacaksın." dendi. Para, araba, şan, şöhret, kendini geliştirme, iyi arkadaş çevresi, iyi bir ofis, her neyse. El sıkıştınız, çalışmaya başladınız. Bu sizin kontratınız: Ben bunları alacağım, bunun karşılığında şunları vereceğim. Bazıları bunu daha geniş tanımlar, bazıları daha dar tanımlar; "kardeşim benden istenen bu, başka şeyle ilgilenmem, fazla mesai falan yapmam" der. Kimisi de "cumartesi çalışılmaz mı, tabii geleceğiz, olur mu öyle şey" der. Bunun karşılığında fazla mesai beklentisine girmeyecektir, yani bazısı daha geniş tanımlayacaktır. Demek ki iki tip kontrat var: Bir tanesi resmi kontratınız, biri de sosyal kontratınız. Çağdaş örgütler ne yapmaya çalışıyor biliyor musunuz? Chester Bernard'ın söylediği sosyal kontratı mümkün mertebe gevşetmeye çalışıyor. Yani "bunları tanımlamayalım" diyor. Çünkü aslına bakarsanız iş biraz tanımlamadan çıkıyor; üç ay önce tanımladığım iş bugün yok, başka bir şey var. Çünkü her şey değişiyor. Bu da iş dünyasında gerilimler yaratıyor, ama diğer taraftan fırsatlar da yaratıyor. Mesela Amerikan kökenli insan kaynakları kitaplarını vs. okursanız, şahane bir iş dünyası var, Oysa iki taraf da birbirinin gözünü oymak için punduna getirmeye, intikam almaya çalışıyor. Chester Bernard bu sosyal kontratın büyük ölçüde geliştirilmesi gerektiğini söylüyor. Sosyal kontratı ne kadar geliştirirseniz, herhangi bir fazla yaptırım yapmadan veya ödüllendirme gerektirmeden, insanları kurumun bir yere gitmesi için ikna etmeniz kolaylaşır. Bu motivasyonla da çok ilişkili. Chester Bernard bunu söylediği zaman, çok kıyıda köşede kalmıştı ama, ilk söyleyenlerden bir tanesi.

Peki, biraz daha yol katedelim: Savaşlar ortaya çıktı. Savaş ve sonrası çok ilginç şeylere yol açtı, çok farklı dinamikler getirdi. Pek çok bilimsel akım kendini bulmaya

başladı. İstatistik ve operasyon yönetimi devreye girdi. Mühendislikler yavaş yavaş ağırlıklı olarak devreye girmeye başladılar. Projeler ortaya çıkmaya başladı. Mesela Londra bombalanıyordu, dünyanın en büyük proje çalışmalarından bir tanesi orada yapıldı; birçok bilim adamı bir araya geldi, Alman uçaklarının hangi frekansta geldiğini, haberleşmeyi, kriptoların nasıl gönderildiğini, insan psikolojisinin darma duman olmaması için neler yapılması gerektiğini bütünleştirip, bir proje çerçevesine yerleştirdiler. O sırada Amerika'da çılgın silahlar gelişmeye başladı; nükleer denizaltılar vs. Bir nükleer denizaltı için, o dönemde ilk defa 50 bin farklı şirketten 50 bin farklı ürünün bir proje çerçevesinde üretilmesi ve bir araya getirilmesi gerekiyordu. O dönemde dünyanın en büyük operasyon yönetimlerinden bir tanesiydi. Bunların hepsi daha sonra bugünkü bir çeşit bilimsel altyapıyı hazırladı. Şimdi böyle segmentalist şeyler vardı; örgüte bakalım, yetkiye bakalım, insana bakalım, gruba bakalım gibi bir yaklaşım. Bir yaklaşım, bunları biraz bir araya getirdi. Aslında yaklaşım, yönetim yaklaşımı falan değil, genel sistem teorisi diye bir yaklaşım. O da eski; von Bartenlaff ile ortaya çıkmış, sibernetikle vücut bulmuş bir şey. Sistem olarak tanınıyor: Herhangi bir nesneyi, kuruluşu, insanı... Sistem nedir? Tanımlayalım.

**Katılımcı:** Her şey...

**Metehan Sekban:** Evet, her şey bir sistemdir. Ama yine de tanımlayabiliriz belki.

**Katılımcı:** Çevresine etkisi olan şey.

**Katılımcı:** Kapalı sistemler de var.

**Metehan Sekban:** Önce bir sistemi tanımlayalım, kapalisından, açığından bahsederiz sonra belki.

**Katılımcı:** Kurulmuş bir düzen...

**Metehan Sekban:** Bir düzeneği olan... Bir işleyişi olan...

**Katılımcı:** Süreci olan...

**Metehan Sekban:** Doğru, süreçleri olan...

**Katılımcı:** Planlanmış...

**Metehan Sekban:** Planlanmış hedefleri olan... Mesela organizasyon bir sistemdir. Organizasyonu nasıl tanımlıyorsunuz? Aşağı yukarı sistemi tanımlar gibi tanımlıyorsunuz. Örgütü nasıl tanımlıyorsunuz?

**Katılımcı:** Belli amaçlar etrafında biraraya gelmiş insanlar topluluğu.

**Metehan Sekban:** Belli amaçları olan insanlar topluluğu. Birden fazla insanın bir çeşit iş bölümüyle bir araya geldiği bir yapıdır. Sistem de böyle bir şey. En az iki alt

sistemden oluşan, bir üst sisteme bağlı olan, hedefleri, sınırları belli olan bir bütündür. "Bütündür" kelimesi çok önemli. Bütüncüdür. Psikolojide Gestalt vardır. Mesela Uzakdoğu tıbbi bütüncüdür. Bu yüzden akupunkturu keşfetmiştir. Buradaki bir şeyin başka bir şey üzerine etkilerini keşfetmiştir. Batı tıbbi bunu keşfedemez, çünkü parçalara ayırıp bakar.

Sistem yaklaşımı bizim örgütleri daha iyi anlamamıza çok yardım etti. Şu durumda şunu yapalım tarzı bir şey söylemedi. Kapalı sistemden bahsettiniz, mesela; kapalı sistem kavramını hangi bilimden alıyoruz? Mühendislikten alıyoruz. Fizik mühendisliğinden. Kapalı sistem sonsuza kadar çalışır mı?

**Katılımcı:** Başka bir şeye dönüşmez mi?

**Metehan Sekban:** Dönüşebilir. Kapalı sistemin maruz kalacağı şey entropidir. Entropi, termodinamiğin ikinci yasası. Entropi bütün sistemlerin ortak bir özelliğidir. Bütün sistemler ölüme doğru yol alır. Bunu da kendisini kapatarak yapar. Kapatır kapatmaz varlığını sürdürmeyi kesmez. Vücudunuz bir sistem. Alt sistemleriniz var. Üst sistemlere bağlısınız. Bütüncülsünüz, sınırlarınız belli. Bugün itibariyle yemek yemeği kestiniz, açlık grevine giriyorsunuz. Yani sistemi kapattınız. Girdilerden bir tanesini kestiniz. Hemen ölmezsiniz. Neden hemen ölmüyorsunuz? Çünkü stoklarınız var. Ama sistem kendi içinde alternatif üretemez hale geldiği noktada ölür. Çünkü yağları yaka yaka, alternatif ürete ürete, mesela en fazla 30 gün ila 60-70 gün yaşayabilirsiniz. Ama ağzınızı burnunuzu kapattınız. Vücudunuz suyun altında en fazla iki dakika alternatif üretir. İşte susuzluk da böyle. Yemek yiyorsunuz, su içiyorsunuz, ama entelektüel girdinizi kestiniz. Okumuyorsunuz, öyle boş boş bakıyorsunuz. Akıl sağlığınıza ne kadar sürede yitirirsiniz? Akıl sağlığınıza yitirmeniz sisteminizin çökmüş olması anlamına gelir. Bilgi birikimi stoğunuz olabilir, ama bir süre sonra girdi sağlamazsanız çökersiniz. Dolayısıyla bu bütün sistemlerin ortak özelliği. Biz, vücudumuzun yöneticisi olarak entropiyi tersine çeviriyoruz. İlaç alıyoruz, doktora gidiyoruz vs. Peki, hayat hep böyle kötü mü? Hep böyle değil tabii. Eğer sistemler -ki alt sistemler vardır, bunların hepsi birbirine geçişlidir- uygun bir şekilde çalışıyorsa, gerekli olan girdi varsa, girdi çıktı olarak dönüştürülebiliyorsa ve bu çıktılar çevre tarafından kabul edilirse -sistem çevre bağımlı bir şeydir, çevreyle sürekli etkileşim halindedir, ondan etkilenir, onu etkiler- taze girdi sağlar. Taze girdi, sistemin yaşam pınarıdır. Sürekli aynı girdi; sürekli Popstar, her gün börek, her gün aynı şarkı, her gün aynı kitap...

**Katılımcı:** Uzmanlaştırır!

**Metehan Sekban:** Çok dar bir alanda... Çağdaş örgütlerin uzman yöneticiye ihtiyacı yok artık. Çağdaş örgütlerin Superman'lere ihtiyaçları var. Eğer sistem çevreden beslenebilirse sinerji yaratır. Zaten sinerji lafı da oradan çıkmıştır; sinerji de sistem yaklaşımının bir alt tercümesidir. Yani alt sistemlerin tek başlarına ürettiklerinin toplamından daha fazla değer yaratır.

Sistem yaklaşımı böyle. Söylediği en önemli iki şeyden bir tanesi şu: Bir dinamik dengeden bahseder. Dedik ya, beslenebilmesi ve çıktı sağlayabilmesi için çevre koşullarına bağımlıdır ve uyumlulaşması gerekir. Yani buradaki ısı yükselirse vücudunuz tepki verecektir. Eğer duyarsız kaldıysa, zaten kapalı bir sistem haline gelmiştir. Yani vücudunuz terlemeyi beceremezse, vücut ısınız aşırı derecede yükselecek ve öleceksiniz. Terlemeyi becerabiliyorsa açık bir sistemsiniz. Vücudunuz terleyecek, başa çıkamazsanız vücut ısısını düşürebilmek için, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için üzerinizdekini çıkaracaksınız. Yoksa ölürsünüz.

Bir de eş sorumluluk diye çevirebileceğimiz bir özelliği var; sistemler, değişik yollardan geçip, değişik noktalardan başlayıp aynı performansı üretebilirler. Bir kere hiçbir sistem birbirinin aynısı değildir. Yol üzerinde her biri ayrı nitelik kazanır. Çevresel koşullarla, ne kadar açık, ne kadar kapalı olduğuyla ilişkili olarak, alt sistemlerin birbirleriyle nasıl etkileştiğiyle bağlı olarak, her biri ayrıdır. Ama onlarca, yüzlerce, binlerce sistem, farklı farklı şeyler yaparak aynı sonuca, aynı performansa ulaşabilirler. İşte biz bu noktada, Taylor'ın söylediği şeyden ayrıldık; "her şeyin bir doğrusu vardır, bunu keşfedelim ve bütün evrende bunu uygulayalım" fikrinden ayrıldık. Ortaya şöyle bir durum çıktı: Her bir sistem, her bir kurum, her bir örgüt, her bir şirket ayrı bir şey. Ayrı ayrı şeyler yaparak aynı sonuca ulaşabiliyorlar. O zaman mutlak doğrular yok. Ama her bir durum ayrı ise, milyarlarca olasılık ortaya çıkıyor. Ne yapacağız? O zaman da ortaya durumsallık yaklaşımı çıktı. Durumsallık yaklaşımı da, bireysel vakaları tek tek inceleyip, neden-sonuç ilişkileriyle birbirleriyle benzeşenleri bir araya getirip, bir çeşit karar kategorisi yaratmak: "Ben şirketim için bir yönetici arıyorum ama şirketimiz büyüyecek, şirketimizin hedefleri büyük, değişmesi, dönüşmesi de lazım. Yani biraz lider nitelikli bir yöneticiye ihtiyacım var. Ama nasıl bir lider olması gerektiğini de çok kestiremiyorum. Astığı astık, kestiği kestik birisi mi olsun, yoksa 'hadi arkadaşlar, hep birlikte karar verelim, bunu paylaşalım ve uygulamaya koyalım' diyen biri mi olsun." O zaman durumsallık yaklaşımı geliyor, diyor ki, senin çalışanlarının niteliğine, rekabet ortamına, örgüt dinamiklerine, kurumsal kültürüne bir bakalım, ondan sonra da yetkilendirme



örüntülerine bir bakalım. Bunlar arasında bir çeşit kategorileştirmeye, bu tanımlanan durum için şu tip lider daha uygundur diye karar verelim. Biz bununla en çok örgüt yapılarında karşı karşıya kalırız. Bir kurumumuz var, bir örgüt yapısına ihtiyacımız var. Yani olmazsa olmaz birtakım unsurlar var. Ne bunlar mesela? İş tanımları olacak, dönem içinde kuralları, prosedürleri, yönetmelikleri gelişecek. İster istemez gelişecek. Sonra, insan örgütü olduğu için enformel yapıları yavaş yavaş gelişmeye başlayacak. Liderler, grup dinamikleri, iletişim biçimleri, iş yapma kültürü... Dolayısıyla kendi şahsına münhasır kültürünü oluşturacak. Ama büyüyoruz. Büyüdükçe de bizim tanımlanmış bir örgüt yapısına ihtiyacımız var. Acaba kitaplarda böyle bir şey var mı diye açtınız baktınız. Tabii var. Fonksiyonel yapılar var, bölümsel yapılar, coğrafi bölümsel yapılar var, matris yapılar var, takım yapılar var, vs. Böyle giden bir süreç. En Weberyen örgüt yapısından hiyerarşiyi yok etmiş örgüt yapısına kadar böyle bir spektrum var. Buna benzer bir tanesini seçeceksiniz. Aynısının tıpkısı olması gerekmiyor. Bunların içinde adlandırdığımız bir sürü şey var. Ama şimdi bir ara verelim.

## **(Ara)**

Evet, örgüt modellerinden bahsediyorduk değil mi? Kendinize örgüt modellerinden bir tanesini seçeceksiniz. En Weberyen yapıdan, en dikey, genellikle kontrol odaklı olan en piramit yapıdan, en uçta yer alan, artık hiyerarşik olmayan yapılara, heterarşik yapılara değişik yapılar bulunuyor. Şimdi yeni çıkmış bir laf var: Spagetti yapı. Bir Danimarka şirketi olan Oticon'un kendine seçtiği yumak şeklindeki bu spagetti yapılarda, herhangi birinin ucunu çektüğünüz zaman gelen çizgide süreci görebildiğiniz ilginç bir yapı. Hatta en son sanal yapılar ortaya çıktı; yani "mış gibi yapan", olmayan bir yapı. Sanal şeylere bayılıyoruz, ama sanal, olmayan bir şey aslında. Gerçekten de sanal yapılar, olmayan yapılar. Yani kurum nerede? Yok. Ama kurumunun bir çekirdek merkezi var. Bunu çok bildik markalar, kurumlar kullanıyor şu anda. Mesela Dell firması, bilgisayar üretmez. Bir markadır sadece. Nike, hiçbir üretim yapmaz, sadece bir markadır. Hacimli, büyük bir şirket olduğu için, bir merkezi elbette vardır. Ama neredeyse her şeyini bir başkasına yaptırır.

Kendi içinde sadece bunları koordine eden, denetleyen mekanizmaları oluşturur. Peki, bunlardan hangisini seçeceğim? Benim için hangisi daha doğru bir yapı? Bir uçta yüksek, çok sayıda yönetim kademesinin olduğu, dolayısıyla pek çok pozisyona

sahip bir yapılanma var. Mesela, çok organize olmayan, büyüyen bir örgütte ne yaparsınız? Pozisyonlara yavaş yavaş isim bulmanız lazım. O kadar çok yönetim kademesi oluşmuştur ki, mesela bir sürü Türk kurumu, isim üretme zorluğu içine girmiştir; genel müdür, genel müdür yardımcıları... Sonra denir ki, bunlardan bir tanesi biraz daha önemli galiba, bu baş müdür yardımcısı olsun. Literatürde böyle bir şey yok, ama Türkiye'de var. Şefler, şef yardımcıları, şef yardımcı uzmanları, baş şef yardımcısı gibi, böyle bir kademe silsilesi getirirsiniz. Bunlar genellikle kontrol odaklı yapılardır; "hiç bir şey yanlış yapılmasın; sen doğru yaz bunu; sen şunu bir getir imzala; imzalamadan önce şunun yaptığını bir kontrol et; aman üretim hattında bir hata olmasın" tipi yapılardır. Böyle yapılar vardır ve kimi zaman doğrudur. Bir de "ne yaparsan yap " tipi yapılar vardır; "her şey sende; bu projeyi al, işte kaynaklar, anahtar teslim istiyorum; ben sana hiçbir şey vermiyorum, git örgütün içinde bul, al; her türlü karar serbest; hatasıyla, vebaliyle, başarısıyla her şey senin" der.

Bu iki uç arasında bir sürü örgüt yapısı var. Peki, ben neye göre bir örgüt yapısı seçeceğim? Belirlediğimiz bazı şeyler var; bunlardan en önemlisi, belki de strateji. Bir sürü araştırma var, pek çok kuruma soruluyor. Son dönemde ortaya çıkan bir sürü yeni akım var. Bunlardan aklınıza gelen bir şey var mı?

**Katılımcı:** Metroseksüel erkek...

**Metehan Sekban:** Metroseksüel yönetici olsaydı, belki bizim tanımımıza uyacaktı. Onun için, bunu ihmal etmek durumundayım.

**Katılımcı:** Kaos teorisi...

**Metehan Sekban:** Evet, ama kaos teorisi hep vardı. Çevresel koşullar artık gerçekten kaosa dönüştü. Yani hiçbir şey belirlendiği sırayla gelmiyor artık, rasgele geliyor karşınıza. Hiç beklenmedik formlarda geliyor; hiç beklenmedik kurumlar, kişiler, müşteriler, kararlar, kanunlar olarak geliyor ve bunun üzerinde hiçbir gücünüz yok.

**Katılımcı:** Belirsizlik yönetimi...

**Metehan Sekban:** Evet, belirsizlik yönetimi son dönemde çok ortaya çıkan bir yapı. Bununla başa çıkmak için toplam kalite, Kaizen, Kanban Yönetim, JIT'ler, bir işin teknolojisinin getirdiği bir terminolojiler, şebeke örgütler, kıyaslama, yeniden yapılandırma, küçülme, doğru boyuta gelme vs. inanılmaz bir terminoloji uçuşuyor şu anda. Bunların bir bölümü moda, bir bölümü de gerçekten somut bir şeyler. Think-thank dediğimiz, gerek işletme dünyasında, gerek iktisat dünyasında, gerek uluslararası ilişkilerde, dünyanın en ileri gelenlerinin oluşturduğu düşünce tankları

var. Bunlar hep soruluyor; bunların hangilerini kullanıyorsunuz? Bir tanesi her zaman birinci sırada: Stratejik yönetim. Birinci sırayı hiç kaybetmedi.

Strateji çok basit bir şey aslında. Strateji sistem yaklaşımının ta kendisi. Çünkü strateji, kurumunuzla dış çevre koşullarının nasıl bir araya geleceğini belirleyen sürecin ta kendisi; ve buradaki yönetsel mekanizmalar... Ama şimdi strateji, eski stratejiyle kendi içinde biraz farklılaştı. Bazılarının vizyonsuz olduğu söylenir, değil mi? İşte orada vizyon var, misyon var, stratejik hedefler var. Ben öğrencilerime hep sorarım, en irkilten sorularımdan bir tanesidir: "Sen büyüyünce ne olacaksın?" Yüksek lisans öğrencisi "ben büyüğüm zaten" der. Herkesin büyüebileceği bir yer vardır bence. Vizyon öyle bir şey. Misyon ise çevreyle etkileşim içinde: Çevre eğer çıktınızı kabul ederse, size yeni taze girdi elde eder. Yani çevre, sizin var olma nedeninizi kabul etmek zorunda. Etmezse yoksunuz zaten, bitti. Çevreyle bağlantınızı keser, entropi sürecine girersiniz. Ne kadar süre alternatif üreteceğiniz geçmişe bağlıdır. Ama ölmekte olduğunuzun farkına varamayabilirsiniz. Kanseri hücreyi taşımaya başlıyorsunuz ama farkına varmıyorsunuz. Farkına vardıktan sonra da süreci geri çeviremiyorsunuz, çünkü entropi başladı. Kurumlar da böyle. Ne yapacak? Sistemi açık tutacak. Sistemi açık tutmak için de stratejik yönetim önemli.

Hoş bir kitap vardır: Galiba Türkçe'ye "Rekabet İçin Yönetim" diye çevirdiler. Hamel ve Prahalad diye iki ünlü strateji üstadının kitabı, benim de şimdiye kadar okuduğum en dişe dokunur, anlamlı kitaplardan bir tanesi. Hamel ve Prahalad dünyanın en zengin, en pahalı, en iyi yöneticilerine en pahalı seminerleri veriyorlar. Bir şirket onları çağırıyor, "benim beş yüz tane yöneticime bir strateji semineri verin" diyor, bunlar da gidiyorlar ve veriyorlar. Yaptıkları çok şey çok basit aslında; bir tarafta o şirketin tanımlanmış olan misyonunu, yani var oluş nedenini ve vizyonlarını yansıtıyorlar; "şimdi hep beraber okumaya başlayalım arkadaşlar" diyorlar, sonra okumaya başlıyorlar. Sonra "hadi eleştirelim" diyorlar, bir eksiklik, bir hata var mı diye. Tabii insanlar pek ses çıkartmıyor. Bir süre geçtikten sonra, "bunun sizin vizyon ve misyonunuz olduğundan emin misiniz" diye bir soru soruyorlar. İnsanlar "tabii" diye cevap veriyor. Halbuki en yakın rakiplerinin vizyon ve misyonunu yansıtıyorlar oraya. Ve inanın bana, en devasa şirketlerin en devasa yöneticilerinden bir tanesi bile uyanamıyor. Çünkü o vizyon ve misyon kofti; bir şey söylemiyor, laf salatası; "bizi destekleyenlerle büyüyeceğiz, toplumsal sorumluluğumuz olacak, çalışanımızı baş tacı edeceğiz" vs. Bunları hepimiz istiyoruz, hepimiz misyonumuza koyarız. Uzunca bir şey yazarsak, bütün bunları kim reddeder ki? Bütün şirketlerde müşteri

velinimettir. Peki sonra? Gerçekten bunu böyle dokularına sindirip yaşayarak, bütün karar mekanizmalarını, bütün hiyerarşini, bütün sentezleştirmeni vs. buna göre oluşturmadıysan, bu senin misyonun falan değil. İşte vizyon ve misyondan biraz böyle bahsediyorlar. Sonra üç soruları var. O üç soruyla yönetimde ilginç şeylerden bir tanesini ortaya çıkarttılar: 40-30-20 prensibi. O da şu: En iyi şirketlerin, en iyi kurumların yöneticilerine sordukları ilk soru şu: Zamanınızın ne kadarını içeriye değil, dışarıya bakarak geçiriyorsunuz? En iyi şirketler buna yüzde 40 civarı diye cevap veriyorlar ki, bu da çok iyi bir oran. Tepe yöneticileri zamanlarının yüzde 40'ını dışarıya yönelik, dış dünyayla ilgilenerek, bilgi kaynaklarını artırmak vs. için kullanıyorlar. Yüzde 60'ını da operasyonel etkinlik sağlamak, derinlik sağlamak, maliyetleri düşürmek, daha çok iş kotarmak için içeriye bakıyorlar.

**Katılımcı:** Dışarıya dediğiniz, benchmarking anlamında mı?

**Metehan Sekban:** Şart değil, ama tabii benchmarking kullanırsanız, daha etkin olabilirsiniz. Yanlış şeyi benchmark edebilirsiniz. Ama her zaman işe yaramayabilir, paradigma yaratma olasılığı da yüksektir. Ara sıra Wall Street Journal'de yazan Drucker'ın yıllar önce söylediği bir laf var: "Yöneticiler, artık dışarı çıkın." Yani şirketin içinde geçirdiğiniz her dakika, zarar-ziyandır. Gerçek dünya caddede; sen yönetici olarak caddede değilsen, yanlış yerdesin. Çünkü artık kendi geliştirdiğiniz iç mekanizmalarınız, intranetleriniz, ekstranetleriniz, bilgi kaynaklarınız vs. düzgün örüntülenirse, zaten içerdeki işler gider. Biraz da insanlara güveniyorsan, düzgün insanlarla çalışıyorsan gider, tabii eğer çok ciddi bir dönüşüm gerekmiyorsa. Drucker bunu "sokakta yürüyerek yönetim" gibi bir ifadeyle özetlemişti. Bu da "o zaman içerde lidere ihtiyaç kalmaz" fikrine götürüyor.

**Katılımcı:** Danışmanlar dışardaki dünyayı görüyorlar, size geliyorlar, hep içerde kalan adamlar olarak, bize...

**Metehan Sekban:** Bakın, danışman kullanmak bir anlamda doğru. Eski bir danışman olarak ben kendi inancımı söyleyeyim; danışman aslında dışarıda ne olduğu konusundaki bilgiyi getirme konusunda eksiktir. Tam tersi, içerde yaşamakta olduğun miyopiyi aşmak için işe yarar. Her gün evinde gördüğün tablodaki eğrilik seni rahatsız etmez, düzeltmek için bir nedenin de olmaz. Ama ben senin evine ilk defa geldiğim zaman, o tablonun eğriliğini çok büyük bir olasılıkla göreceğim. Belki de şaşıracaksın ve o tabloyu düzelteceksin. Danışmanlık biraz böyle bir şey. Ama biraz önce bahsettiğim bu düşünce tankları, bugünü görmek adına değil, fakat geleceği öngörmek adına çok ciddi işler yapabiliyorlar.

İkinci soru: Tamam, zamanının yüzde 40'ını dışarıya bakarak geçiriyorsun. Dışarıya baktığın zamanın yüzde kaçını, beş-on sene sonrayı hayal ederek geçiriyorsun? O zaman dünya nasıl bir dünya olacak? Benim hedef kitem nasıl olacak? Hedef kitem değişecek mi, değişmeyecek mi? Değiştirmem gerekecek mi? Rakiplerim kimler olacak? Benden beklenenler neler olacak? Bu gibi öngörülerde bulunarak, bunları yine bilimsel yöntemlerle veya bir şeyler okuyarak ya da düşünerek yapabilirsin. Bunun oranı da yüzde 30.

Son soru da şu: Peki, bu değişikliklerin seni nasıl etkileyeceğini, iç yapıdan dış yapıya yönelerek ne yapmak gerektiğini düşünerek ve plan yaparak geçiriyor musun? Bunun oranı da yüzde 20.

Hikâye şu: Bunu en iyi yaptığını iddia eden şirketler, (%40 X %30 X %20) oranında stratejik düşünüyor. Bu da yüzde 2,4. Bunda bir standart yok; yani 2,4 kötüdür demiyorlar. Sadece bir farkındalık yaratmak adına diyorlar ki "siz zamanın yüzde 2,4'ünü strateji düşünerek geçiriyorsunuz". Çünkü strateji budur.

Sonradan yeni dönemde ortaya şunlar çıktı: 1970'lerde başlayan, finansal patlamaların yaşandığı, her yerde paranın çok bol olduğu dönemlerden böyle bir şeylere doğru geldik. Türkiye de bunu biraz kriz öncesi yaşadı; müşteri için, şirket için, STK için, herkes için bir para ve finansal kaynak patlaması oldu. O dönemde Türkiye'de şirketler, kurumlar müthiş bir büyüme sürecine girdi. Yurtdışı da buna benzer şeyleri 1970'lerden itibaren yaşadı: Tek hedef var, büyümek. Hani nerede bugün İxir, hani nerede pazar payı bir buçuk-iki milyar dolar olarak öngörülen bilişim teknolojisi şirketleri? Bilişim teknolojisi yok mu? Var, her zamankinden fazla kullanılıyor, ama biraz fazla aşırıya kaçtık hep birlikte. Tüketici olarak da üretici olarak da inanılmaz krediler aldık; o inanılmaz kredileri çar çur ettik, batırdık ve müthiş bir kriz yaşadık. Dünyada da buna benzer bir şey oldu; büyüdü, büyüdü, büyüdü... GSM sistemleri, bilgisayarlılar, otomotivciler, onlar, bunlar, hep büyüdü. Sonra patladık; hep birlikte... Dünya olarak... Birisi geldi, balona iğneyi soktu, balon tıs diye indi. Şu anda şirket satın almaları, birleşmeleri çok fazla yaşıyoruz. Gazeteyi açın, herhangi bir gazetede buna benzer onlarca haber göreceksiniz. Türkiye'de de çok moda oldu. Aslında şu anda her şey küçülüyor, konsolide oluyor. Büyüme falan yok, konsolide oluyor. Otomotivciler konsolide oluyor, bilişimciler konsolide oluyor. Çünkü artık yeni bir oyun var. Yeni oyunun neye benzeyeceği hiç belli değil. Burada kurallar olacak, kuralsızlıklar olacak; burada şirketin, kurumların kuralları olacak, prosedürler,

hiyerarşiler, tanımlanmış yöneticiler vs. olacak, ama bir yanda uyumsuz kalacaklar. Nereye gittikleri hiç belli olmayan garip bir şey olacak. Ama hep verimlilik olacak, vs. Peki burada strateji nerede gelişecek? Büyümek, artık bir strateji değilse, küçülmek bir strateji değilse... Çok önemli bir şey daha var; 1996'da yazılmış bir makale vardır ve strateji deyince akla gelecek çok önemli insanlardan bir tanesi olan Michael Porter'a aittir: Makale "strateji nedir?" idi. Ayıp yahu, 1996 yılında strateji nedir diye makale yazılır mı? Bu cesaret isteyen bir şeydi. Onun da cevabını şöyle verdi: "Strateji, operasyonel bir etkinlik değildir. Yani bir şeyleri çok iyi yapıyor olmanız, birilerinden daha ucuza üretiyor olmanız, daha çok sayıda ve daha kaliteli üretiyor olmanız, daha iyi iletişim kurmanız, bazılarının erişemediği şeylere erişebilmeniz, kaynaklarınızı çok iyi kullanıyor olmanızın hiçbiri strateji değildir, hepsi operasyonel etkinliktir. Bu, zaten rekabet üstünlüğü için yapmanız gereken şeydir. 'Ben rekabet etmeyeceğim.' Yok canım, nasıl rekabet etmeyeceksin, kim rekabet etmeyecek? Kim kimle rekabet edemez? Böyle bir şey yok. Herkes birisiyle bir şey için rekabet edecek. Kaynaklar kısıtlı olduğu sürece, rekabet etmek zorundasınız. Bir şeyi daha iyi yaparak, ama birisinin önünü kesmeden bir şeyi daha iyi yaparak, rekabet etmek zorundasınız; ama bu, strateji değildir, operasyonel etkinliktir. Bu zaten olmazsa olmaz bir şey. Yapacaksınız. Bunu yapmayı öğreneceksiniz."

Porter bu makalesinde çok ilginç bir şekilde Japon endüstrisini stratejisi olmamakla suçladı ve dedi ki, Japon endüstrisinin geleceği yoktur. Herkes buna güldü tabii. O sırada Ohmae geliyor, Japon şirketlerinin müthiş stratejileri olduğundan bahsediyor. Ama adamın söyledikleri doğru çıktı; bugünlerde Japonya'nın başına gelenlere bakıyorsunuz; sallanıyor. Çünkü Japonya, taklit etmeyi bir strateji olarak sundu. Tabii istisnalar var, mesela Sony; Sony'nin bir stratejisi vardır, hep olmuştur. Oyunun kurallarını değiştiren bir sürü Japon kurumu olmuştur. Bunları dışarda bırakıyor, ortalamadan bahsediyor. Yani Japonların operasyonel etkinliği, yani üretimi, dağıtımı, hatta kaliteyi diğerlerinden daha iyi yaptıkları için, gelecekte de üstün olacaklarının hiçbir garantisi olmadığını söyledi, Porter. Bu da doğru da çıktı. Peki, nerede farklı çıkacaktı? Porter'a göre farklılaşmada. Farklı olacaksınız. Yani, misyonunuza şöyle baktığınız zaman "bu bizimki değil yahu" diyeceğiniz basitlikte, ama sizi farklı kılar olacak. Ne dedik, her sistem şahsına münhasırdır, demek ki farklıdır. Ama sen nerede farklı olduğunu bilmiyorsan, kusura bakma, Porter'a göre pek geleceğin yok. Doğrudur, yanlıştır, ama 1996'dan bu yana çökmediler, yavaş yavaş çöküyorlar. Porter orada "sen nasıl farklısın" sorusunun cevabını bulabilen ayakta kalacak dedi.

Peki farklılaşmayı nerede yapacağız? Operasyonel etkinlikte yapamıyoruz. Ben senden daha kaliteli üretiyorum. Sen de parayı bastırdın, gittin yepyeni makineler aldın, benden daha iyi üretiyorsun. Ben kaybettim, beni hemen geçersin. Bizim şahane bir yönetici ekibimiz, reklam ajansımız var. Yöneticilerin beşini birden transfer ettiler, iki katı maaş verdiler. Bittik. İnsana bağlı bir örgüt yarattık; bütün projeleri şu arkadaş götürüyor, şahane bir arkadaş. Kalp krizi geçirdi. Ne yapacağız? Bitti. O arkadaş mıydı seni farklı kılan? Demek ki değil. Peki, bir yandan çok iyi öğrenci olacağım, bir yandan çok iyi bir piyanist, bir yandan şahane basketçi olacağım, bir yandan da gurme... Hepsinde birden aynı anda iyi olamazsın, çok zor. Çok nadir insan yapar. Kurumlar da böyle.

Demek ki kurumların kendilerini farklı kılabilecek çekirdek yetkinliklerini belirlemesi gerekiyor: Ben nede iyiyim, nede iyi olacağım, buna nasıl yatırım yapacağım? Canon bunu çok güzel yapıyor mesela, Diyor ki, "ben satıştan anlamam, dağıtımdan anlamam, üretimden bile anlamam; ama üç şeyde iyi olacağım: Mikro-mekanik, mikro-elektronik ve dijital görüntüleme. İşe alma kriterim de bu; mal mı geliştirilecek, fikir mi geliştirilecek, prototip mi geliştirilecek, araştırma-geliştirme mi yapılacak? Şu üçünün kesişme noktasında yapabilirsin, bunların dışında hiçbir şey beni ilgilendirmiyor. Ben bunu zaten satın alırım, birilerine yaptırtırım. Birileri benden daha iyi dağıtacak. Mesela kim DHL'den veya Yurtiçi Kargo'dan daha iyi dağıtabilir? Yurtiçi Kargo'nun gitmediği bir yere ürün sevkiyatı yapıyorsan, o ayrı. Ama siz ya üretimde iyi olacaksınız, ya da dağıtımda iyi olacaksınız, bir şeyde daha iyi olacaksınız. Ama o şey, bir yetkinliğin yansıması olacak. Sürekli de o yetkinlikler üzerine yatırım yapmak durumundasınız. Bu kadar değişken bir dünyada geldiğimiz nokta da, aslında tam bir bilinmezlik; gerçekten kaos içinde, bilinmezlik içinde gidildiği doğrudur.

Bugün konuşmadığımız başka bir şey daha var; değişim yönetiminden hiç bahsetmedik. Değişim çok zor, sancılı ve gerçekten karşımıza çıkan en önemli şeydir. Örgüt kültüründen hiç bahsetmedik. Değişimin karşısında duran en önemli unsurlardan bir tanesidir, ama diğer taraftan sizi siz yapan unsurdur.

**Katılımcı:** Şimdi teknolojiler herkes tarafından kullanılıyor, ama temel faktör yaratıcılık. Bu anlamda insan faktörü çok önemli.

**Metehan Sekban:** Elbette, bunu hiçbir zaman dışlamıyoruz. Şöyle bir şey var; eğer finansal gücün varsa, aşağı yukarı fiziksel kaynaklı her şeyi elde edebilirsin. Teknolojiyi de alırsın, makineyi de alırsın, aracı gereci de alırsın, hadi insanı da alırsın diyelim. Makinenin bakımını yaparsın, ömrü neyse çalışır. Tek bir girdini

kontrol edemezsin; insanı. Ben fiziksel olarak sizin burada olmanızı sağlayabilirim, korkuturum, ödüllendiririm vs. Ama ruhsal veya mental olarak burada olmanızın garantisi hiçbir zaman için yok. Belki "aslında şu anda sinemada olmalıydım" diyorsunuz. O zaman yoksunuz burada. Ben bunu kontrol edemem, ama bu sandalyenin burada olmasını kontrol ederim. Söylediğiniz kesinlikle doğru; yaratıcılığı ancak insan ortaya getirecek.

**Katılımcı:** Buna dönük çabalar var şimdi; motivasyon, sosyal yaşamı iyileştirme...

**Metehan Sekban:** Bugün hiç giremedik o alanlara, kesinlikle doğru. Madem ki ben bu adamı kontrol edemiyorum, bu adamın yüzde yüz kapasitesi diye bir şeyden de bahsedemem. Yaratıcılık tek elde olan bir şey değildir. Yaratıcılık potansiyel olarak bütün insanlarda var olan bir şeydir. Gerekli koşullar sağlanırsa, herhangi bir zamanda ortaya çıkar. Bakın, yaratıcılıkla yenilikçilik arasında bir ayrım var; yaratıcılık farklı düşünmeyi, var olanla oyun oynamayı içerir ama, en çok da var olanın yerlerini değiştirip deneyler yapmayı içerir. Dolayısıyla yaratıcılığı güdüleyen birtakım şeyler var, bir de asgari şartlar var; Ben senden günlük kurallar çerçevesinde her gün bilmem kaç saat rapor yazmanı, bilmem kaç tane müşteri ziyaret etmeni, bilmem kaç tane satış bağlamayı istiyorsam, sen bunların arasında yaratıcı falan olamazsın. Senin oyun oynayacak zamanın olması lazım, oyun oynayacak alet-edevatının olması lazım, bu bir. Yaratıcı bireylerden yaratıcı kurum çıkar mı? Çıkmaz. Çıkmayabilir, çıkabilir! Kurumlar aslında yaratıcı değildir, kurumlar yenilikçidir. Çünkü kurumlar, yaratıcılığı ticarileştirir. Ticarileştirmek zorundadır. Bu ille de yeni teknoloji yeni mal değil, fikir de olabilir, yeni dağıtım yöntemi de olabilir, vs. Eski şeye yeni bir kullanım alanı da olabilir. Ama bunu kurumsallaştırıp piyasa gerçeği haline getirebilmesi için de, senin yaratıcılığını dinleyip, algılayıp, gerekli kaynaklarla bir araya getirip, senin ödülünü verebiliyor olması, doğru ile yanlış ayırt edebilme geleneğine sahip olması lazım. Bunu da çok hızlı yapmalı. Çok garip bir şeyi tanımladık aslında. Burada hep kurumsallaşmadan bahsediyoruz. Kurumsallaşma nerededir? Gizli örtülü olanın, aleni hale gelebildiği yerdedir. Mesela sizin kafanızda olan şey size aittir, örtülüdür; bir arkadaşın acayip iyi bağlantıları var, arkadaş kalp krizi geçirdi, bütün bilgiler gitti. Bütün ilişkileri kafasındaydı, kurumsallaşmamıştı, kurumun bir parçası haline gelmemişti. Dolayısıyla bunun mümkün merteye yazılabilir olması, sonra da hiyerarşi mi, takım çalışması mı, iş bölümü mü her ne şekilde olursa olsun bu bilgiye erişip, algılayabilip, içselleştirebilip, dönüştürüp, ürün haline getirip uyarlayabilme kabiliyeti önemlidir. Bunu yapamıyorsa, yok zaten. Biz



dijital kütüphaneye bilmem kaç bin dolar para yatırıyoruz. Ama hiç kimse kullanmıyor, orada duruyor. Anlamıyoruz, bakmıyoruz, kullanmıyoruz. PR anlamında katkısı var, o kadar. Evet, benim geldiğim nokta, bu.