

CEM MEHMET KOZLU, Denison Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olduktan sonra 1971'de Stanford Üniversitesi İş İdaresi Fakültesi'nden yüksek lisans (MBA) derecesi aldı. Doktorasını ise Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi'nde tamamladı.

Kozlu, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'de çeşitli şirketlerde yönetici olarak görev yaptı. Türk Hava Yolları (THY) Genel Müdürlüğü'ne 1988 yılında atandı ve İstanbul'dan milletvekili seçildiği 20 Ekim 1991 genel seçimlerine kadar THY'nin Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak hizmet verdi. 1997-2003 arasında aynı kurumda Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürdü.

1995 genel seçimlerinde yeniden aday olmayan Kozlu, Coca-Cola şirketinde Viyana merkezli Orta Avrupa, Avrasya ve Orta Doğu Grubu'nun başkanlığını yaptıktan sonra 2006'da emekli oldu. 1990 yılında Avrupa Hava Yolları Birliği AEA'ya başkan seçilen ve bir dönem Uluslararası Havayolları Birliği IATA'nın eğitim fonunun başkanlığını yürüten Cem Kozlu'nun değişik zamanlarda yönetim veya danışma kurulunda görev aldığı kurumlar arasında TAV Havalimanları, *Hürriyet* gazetesi, EVYAP, Coca-Cola İçecek, Coca-Cola Bottling Co. Of Saudi Arabia (Riyad), Trader Media East (Amsterdam), Godiva (New York) ve Global Investment House (Kuveyt) bulunuyor. Kozlu halen Pegasus Havayolları, Do&Co (Viyana) ve Anadolu Grubu'nun çeşitli şirketlerinin yönetim kurullarında görev yapıyor.

Kozlu'nun öteki yapıtları:

Avrupa'ya Hayır Diyebilen Türkiye, Remzi Kitabevi, 2. Basım 2011

Liderin Takım Çantası, Remzi Kitabevi, 16. Basım 2016

Kurumsal Kültür, Remzi Kitabevi, 5. Basım 2014

Rising Above The Clouds, Remzi Kitabevi, 2. Basım 2012

Uluslararası Pazarlama, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,

13. Basım 2013

*Öfkeden Çözüm*e, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,

2. Basım 2003

Türkiye Mucizesi İçin, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,

6. Basım 2003

Sogo Şoşa: Dışa Açılmada Bir Japon Dersi, Bilkom Yayınları, 1991

CEM KOZLU

LİDERİN KİTAPLIĞI

Yönetmeyi Öğrenmenin Temel Taşları



Remzi Kitabevi

LİDERİN KİTAPLIĞI / Cem Kozlu

© Remzi Kitabevi, 2017

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Editör: Nesrin Arslan

Kapak resmi: Ukosia/shutterstock

Kapak: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1770-1

BİRİNCİ BASIM: Mart 2017

ÜÇÜNCÜ BASIM: Mart 2017

Kitabın her basımı 2000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul

Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 12068 / Tel (212) 629 0615

Cilt: Çifçi Mücellit, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi

5. Cad. No: 24-25 Bağcılar-İstanbul

Tel (212) 629 4783

*Orta ve lise eğitimimizde bize edebiyat
zevkini aşıl原因, bizleri sormaya ve
sorgulamaya teşvik eden, son nefesine kadar
öğrencileriyle temasını sürdüren ve on yıllar
boyunca okulumuzun kurumsal hafızası
işlevini gören, çok değerli hocamız merhum
Münir Aysu'nun aziz hatırasına.*

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	9
KİTABI KULLANMA KLAVUZU.....	17
I. BÖLÜM: İnsan	23
İki Kutup Arasında	26
Kırpi misiniz, Tilki misiniz?	30
Kendini Tanı.....	32
Popüler Bir Klasik	39
Bazı Öneriler	42
II. BÖLÜM: Zaman	47
Şerden Doğan Hayır	47
Başı ve Sonu Olmayan Irmak: Zaman	48
Pratik Reçeteler	52
Zamanı Değil, Enerjinizi Yönetin	58
III. BÖLÜM: Strateji	67
Hileden Hedefe	70
Savaş Meydanından Pazaryerine	79
Stratejiden Örgüt Yapısına.....	87
IV. BÖLÜM: İnovasyon	93
Temel Strateji Olarak Yıkıcı Değişim	93
Stratejik Düşünebilmek.....	96
İnovasyon Örnekleri.....	101
V. BÖLÜM: Karar	109
Akıldışı Ama Öngörülebilir	116
Sezgilerinize Güvenin, Geliştirin.....	120
Kaos ve Kriz.....	123
“Siyah Kuğu”	128

Ortalamaya Doğru Regresyon.....	131
İstatistiklerin Dili	134
VI. BÖLÜM: İcraat	141
Ne İş Yapıyorsunuz?.....	141
İş Teorisi	145
“Beş Ölümcül İş Günahı”	149
Tavuk mu Yumurtadan?	
Yumurta mı Tavuktan?	152
Mükemmeliyetçi Kültür	157
Büyük İçgörü mü? Ticari Hokkabazlık mı?.....	159
Genel Şablon	162
VII. BÖLÜM: Azim ve Anlam.....	169
Kaldığımız Yerden Devam Edersek.....	169
Tarihten Örnekler	172
Silivriden Bir Hatıra.....	176
Bitirirken	182
NOTLAR	183
ÖNERİLEN KAYNAKLAR.....	187
TEŞEKKÜR	192

GİRİŞ

Liderin Takım Çantası kitabımla ilgili okuyucularımdan aldığım geribildirimlerin en önemlilerinden biri işlenen konular hakkında ek kaynak talebiydi. Üzerinde düşününce ilk aklıma gelen, işletme fakültelerinin temel müfredatını yansıtan bir çalışma yapmak oldu. Ama, baktım ki, akademik eserlerin yapısıyla gerçek hayatın akışı tam olarak örtüşmüyor. Hocalar ve kitapları konulara genel olarak yapılar ve işlevler bazında yaklaşıyor. Pazarlama, finans, üretim, lojistik, insan kaynakları gibi örgütsel birimleri ve bunların işlevlerini irdeliyorlar. Araştırma ve yayımlanan eserler de bu temel bakış ve örgütlenme biçimini yansıtıyor; finans, pazarlama, üretim, insan kaynakları ve benzerleri gerek işletme fakültelerinde, gerekse şirketlerde ana “bölümler”i oluşturuyor.

Halbuki, yöneticinin hayatı “bölünemez” nitelikte; bütünsellik arz ediyor, entegrasyon gerektiriyor. Masasının başına geçip de yılın, ayın veya günün iş planını yaparken gördüğü tablo bir kaleydoskop gibi sürekli renk ve şekil değiştiriyor. Yönetici bu tabloyu deşifre edip, harekât planını belirlerken olaylara sadece bölüm gözlükleriyle bakarsa bütünsel ve doğru çözüm üretmesi zor. Demek ki, olaylara yaklaşır ve kafasındaki konuları çözümlerken daha farklı bir sınıflandırma yapacak. Ben, elinizdeki kitapta, liderin kendisini donatması gereken temel kavram ve konuları belirlemeye ve onlarla ilgili kaynakları işaret etmeye çalıştım. Ama amacım sadece bundan ibaret, yani bir tür referans rehberliği veya yönlendirme, değildi. Seçtiğim temel kate-

gorilerle ilgili, kırk yılı aşan meslek hayatım boyunca edindiğim deneyim ve damıttığım dersleri de sizlerle paylaşmak istedim. Dolayısıyla, benim işime yaramış sınıflandırmayı esas aldım ve “İnsan”la başladım. Kurum yönetimi özünde insan yönetimidir. Ne var ki, organizasyon şemaları “insan kaynakları” ve diğer işlevsel birimleri yan yana sınıflandırdığı için sanki yönetici mali, fiziksel ve insan kaynaklarını benzeri dinamiklerle yönetir gibi bir izlenim doğmakta. Oysa, yönetici insanları yönetmekte; insanlar da fiziksel ve mali kaynakları idare etmekte. İnsan yönetimi diğer kaynakların yönetiminden öncelikli olmanın ötesinde çok daha karmaşık. Çünkü diğer kaynaklar cansız ve tepkisizken insanın tepkileri çok yönlü, renkli, değişken. Bu nedenle elinizdeki kitap “İnsan”la başlıyor ve aşağıdaki bölümleri içeriyor:

I. Bölüm: İNSAN

“Önce İnsan” bir şirketin eğitim programının adı. Ayrıca, belki de ondan kaynaklanarak yayılmış bir slogan. Adeta klişeleşmiş olması doğruluğunu ve geçerliliğini gölgelememeli. Yöneticinin netleştirmesi gereken ilk zihinsel şablon insanın tanımı olmalı. İnsan özünde nedir? Neler onu tatmin ve motive eder? Neler üzer ve küstürür? Yetkinliği ve potansiyeli nedir? Karakterini ve kapasitesini neler belirler? Bunlar ve benzer konular üzerinde yapılmış sayısız çalışma olmasına rağmen konu incelenmesi, tartışılması süregelen, ama son noktası belki hiçbir zaman konamayacak bir proje.

Bu nedenle, yönetici kendi varsayımlarını netleştirir, insan tabiatı hakkındaki görüşlerinin sentezini oluşturursa, kariyeri boyunca atacağı adımlar ve alacağı kararlar istikrarlı ve tutarlı bir çerçeveye oturur. “Sentez” dememin nedeni yöneticinin zihnindeki insan profilimin birden fazla girdiden oluşması; kendi önyargı ve varsayımları akademik hipotez, teori ve bulgularla harmanlanacak.

II. Bölüm: ZAMAN

İnsanın, sağlığının yanında, en büyük sermayesi zaman. Herkese eşit bahşedilen bu sermayeyi etkin kullanabilen insan hayatta diğerlerinden çok daha fazla üretken olabiliyor. Zamanın bir de derin felsefi boyutu var. Bu konularda yazılmış çok eser mevcut. Işın pratiğini konu alanlar odaklanma, rutin, zaman planlaması gibi alanlara eğiliyor; felsefesini irdeleyenler de zamanın hangi amaçlarla kullanıldığının üzerinde duruyor. Ben daha çok iş hayatında zamanın verimli kullanılmasıyla ilgili çalışmaları ve önerilerimi aktaracağım. Örneğin, öncelikleri saptamanın, odaklanmanın, basitleştirmenin, rutinlerin, yani tekrar eden süreçlerin yararlarına değineceğim.

Ancak, sadece pratik yaklaşımlarla yetinmeyeceğim. Zaman hayatın temel boyutu. Aynı şekilde evrenin de en gizemli çerçevesi. Zamanı düşünmeye başladığımızda, daha doğrusu onu idrak çabasına girdiğinizde, bir uçta cisimlerin en ufak boyutu, diğer uçta evrenin belki sonsuz yapısı üzerine kafa yormak, ışığın adeta sınırsız süratiyle jeolojik oluşumların milyar yıl ile ölçülebilen değişim hızını, daha doğrusu yavaşlığını, karşılaştırmak zorundasınız. Bu tür düşünce egzersizleri insanın zihnini açan, ufuklarını genişleten, bilgi dağarcığını zenginleştiren çabalar. Dolayısıyla, bu bağlamda beynimi kamçılamiş bazı kaynaklardan da bahsedeceğim.

III. Bölüm: STRATEJİ

Anlık ve günlük kararları bir tarafa bırakırsak, yöneticinin en temel kararı kurumunu veya sorumlu olduğu birimi nereden alıp nereye götüreceği. Saptayacağı ana hedeflere hangi yoldan nasıl gideceğini belirleyen kurgu veya en üst düzeydeki plana strateji diyoruz. Kelimenin kökenini oluşturan Yunanca “*strategia*” kelimesi İÖ 6. yüzyılda komutanlık, birlik yönetme sanatı, belirgin olmayan bir ortamda amaca ulaşma yetkinliği gibi an-

lamlar taşıyordu. 18. yüzyıldan itibaren tekrar yaygın ve daha genel kullanıma giren sözcük, hedef saptamayı, hedefe gidecek yolları belirleyip aralarında seçim yapmayı ve eldeki sınırlı kaynakları bu tercihler doğrultusunda kullanmayı içeriyor.

Strateji bilinci önce askeri alanda gelişmiş, çok daha sonra iş hayatında uyarlanmaya başlamıştı. Bu nedenle, strateji konusunun askeri kökenlerini bölümün başında inceledikten sonra ticari kullanımlarını irdeleyeceğiz.

IV. Bölüm: İNOVASYON

Daha önceleri, kalıplaşmış, sorgulanmayan, değişmeyen anlamındaki “statüko” kelimesini pek sık kullanırdık. Günümüzde ise herhalde en çok karşılaştığımız kelimeler arasında bir başka ithal sözcük, “inovasyon” var; değişimi, gelişimi ve yeniliği ifade ediyor.

İyi yönetici kendisine verilen hedeflere elindeki kaynaklarla zamanında ulaşır. Başarılı lider ise elindeki insan kaynaklarının düşünce yapısını, motivasyonunu etkiler, rekabetin kurallarını yerinden oynatır, organizasyon yapısı ve süreçleri, hizmet veya ürünün nitelikleri vb. alanlarda yenilikler düşünür veya oluşmasına uygun ortamı sağlar. İnovasyon kurumun faaliyetlerinin herhangi bir alanında gerçekleşebilir ve rakiplerine karşı önemli bir farklılık ve üstünlük sağlamasını mümkün kılar. İnovasyon doğru yönetilirse kurumun yaşamını uzatır. İnovasyon sözcüğünün Türkçede genel kabul görmüş bir çevirisi yok. Konuyla ilgili önemli yapıtların çoğu da maalesef henüz Türkçeye çevrilmiş değil.

V. Bölüm: KARAR

Yukarıda değindiğimiz gibi strateji oluşturmanın her aşamasında yönetici uzun dönemli sonuçları olabilecek önemli seçimler yapmak zorunda. Sadece strateji aşamasında değil, icraat sı-

rasında, hatta gün boyunca idareci karar alacaktır. Karar işlevi yöneticinin bir numaralı sorumluluğu, başarısının da temel belirleyici unsurudur. İstikrarlı bir şekilde doğru karar verebilen yöneticinin önu açık demektir. Doğaldır ki, yönetimin planlama, uygulama ve benzer aşamalarında da etkin olmak zorundadır. Yönetim zincirinin her halkasında başarılı olan ama karar aşamasında bocalayan yönetici sonuçta ne kurumsal, ne de kişisel hedeflerine ulaşabilir.

Karar süreci gerek ekonomi, gerekse işletme fakültelerinde uzun yıllardır incelenen ve derin matematiksel temellere oturtulmuş bir araştırma konusu. Son yıllarda çok gelişen *neuroscience* yani beyin bilimi, tıp teknolojisinin manyetik titreşimle görüntüleme gibi olanaklarından da yararlanarak beynimizin yapısı ve çalışma biçimini daha iyi tanımlamaya başladı. Böylece, karar süreçleri hakkındaki bilgimiz de artmakta. Bu gelişmelere paralel olarak psikoloji bilimi de yeni bulgular elde etmekte. Dolayısıyla lider, bir yandan bilimsel ve rasyonel olarak karar verme yetkinliğini geliştirirken diğer yandan da kararları etkileyen bilinçaltı etkenleri ve güdülerini daha yakından tanıma imkânına sahip. Bu bölümde akılcı ve sezgisel dinamikler arasındaki ilişki ve karşılıklı etkileşimi inceleyeceğimiz gibi, rasyonel yöneticiyi yanlış kararlara götüren tuzak ve yanılsamaları da göreceğiz.

VI. Bölüm: İCRAAT

Yönetim felsefemizi oluşturduk, insan kaynaklarımızı motive ettik, stratejik kurgumuzu tamamlayıp operasyonel planlarımızı yaptık. Şimdi sıra uygulamaya geldi. Amerikalıların tabiriyle, “Lastiğin yola kavuştuğu” noktadayız. Bundan sonrasını yazılan, çizilenler değil, sonuçlar belirleyecek.

Bu noktada mükemmeli ararken bize yardımcı olabilecek ne gibi kaynaklar var; göz atacağız. Strateji bölümünde incele-

yeceğimiz modern askeri stratejinin en önemli düşünürü von Clausewitz, savaş başladığı an karşılaşılan sürprizlerin, direnişin ve kaosun en mükemmel planları silkelediğini, çoğu kez de geçersiz kıldığını savunur. Demek ki, tedbirli lider doğru strateji ve etkin planların yanında, uygulama anında krizlerle karşılaşmaya ve bunların üstesinden gelmeye hazır olmalı, yani krizleri yönetebilmeli.

Strateji, planlama ve icraat bir zincirin birbirini tamamlayan halkaları. İcraatta ne kadar mükemmel olursanız olun, eğer izlediğiniz strateji yanlışsa çabalarınız ve kaynaklarınız heba olacak demektir. Peter Drucker bunu şöyle ifade eder: “Doğru işi yapmak, işi doğru yapmaktan çok daha önemlidir.”

İsmet İnönü de aynı düşünceyi mealen başka türlü vurgulamıştır: “Muharebe öncesi yaptığınız konuşlandırma yanlışlarını, muharebe sırasındaki kahramanlıklarınızla telafi edemezsiniz.”

Aynı şekilde, masa başında üretilen en mükemmel stratejiler, eğer sahada etkinlikle icra edilmezse başarıya ulaşmak zordur.

VII. Bölüm: ANLAM VE AZİM

İnsan ve zamanı yan yana getirdiğinizde hayat doğuyor. Hayatın da şüphesiz bir evrensel anlamı var. Bu anlamı herkes kendi olanak, inanç ve mantığıyla çözmek durumunda. Daha başka bir yaklaşımla, herkes kendi birikimlerini kullanarak kendi hayatına bir anlam yüklemek zorunda. Aksi halde hayat yavan, boş, sıkıcı, bunaltıcı bir cezaya dönüşür.

Lider sadece kendi hayatına değil, yönettiği takım ve kurumun yaşamına da anlam yükleyerek onların motivasyonunu yükseltir. Saptadığı hedeflerin niteliği, vurguladığı değerlerin özelliği, sergilediği davranışların karakteri kurum çalışanlarının kendi çabalarına atfettikleri anlamı şekillendirir. İnsan, zaman, anlam; bunlar oldukça soyut kavramlar. Çoğu kez liderin davra-

niş ve kararlarının bilinçaltındaki altyapıyı oluştururlar. Bu unsurlara kafa yorarak bilgi ve fikirlerini geliştirmiş, düşüncelerini derinleştirmiş lider soyut yaklaşımları daha etkin kullanır, amaçlarına daha çabuk yaklaşır.

Tanrı'nın kendisine bahsettiği zamanı iyi kullanan, hem kendi hem de yönettiği insanların hayatına anlam ve değer katan kişi, muhakkak bundan derin manevi haz alacaktır. Kendi kadar çevresini motive etme gücü de yüksek olacağı için başarı şansı yükselecektir. Elde edeceği sonuçlar onu mutlu kılacaktır. Anlamla birlikte mutluluğu konu eden kaynaklara da değineceğim.

En sağlam stratejiler, en doğru kararları ve çok anlamlı değerleri içerseler de, azimle uygulanmadıkça netice vermiyor. Birçok parlak kariyer, bir meteor gibi ortaya çıkıp, engellerle karşılaşınca semadan silinip yok oluyor. Buna karşın, azimli liderler engelleri, krizleri aşip, hatalardan toparlanıp hedefe ulaşıyor. Bu bağlamda insan, zamanı da kullanarak, gerekli sabrı gösterebilirse sonuç elde etme şansını artırıyor.

KİTABI KULLANMA KLAVUZU

Ne düşündüğümü keşfetmek için yazıyorum.

–DANIEL J. BOORSTIN

Kendimizi keşfetmek için okuruz.

–HAROLD BLOOM

İleriki bölümlerde kitaplarına göz atacağımız iktisatçı-borsacı-düşünür Nassim Taleb 2016 başlarında ölen ünlü İtalyan yazar Umberto Eco’yu şöyle anlatır:

“Ansiklopedik bilgiye sahip, sezgileri son derece kuvvetli ve hiç de sıkıcı olmayan akademisyenlerin oluşturduğu küçük bir gruba mensuptur. Otuz bin kitaptan oluşan muazzam bir özel kütüphanesi vardır ve gelen ziyaretçileri iki sınıfa ayırır: “Vay canına! *Sinyore professore dottore* Eco, ne muhteşem bir kütüphaneniz var! Bu kitapların kaç tanesini okudunuz?” tarzında tepki verenler ve –çok küçük bir azınlık da olsa– özel bir kütüphanenin, kişinin egosunu körükleyen bir uzantısı değil, bir araştırma aracı olduğunu anlayabilmiş olanlar. Okunmuş kitaplar, okunmamışlardan daha az değerlidir. Kütüphaneniz, “*bilmedikleriniz*”i içermelidir. Yaşınız ilerledikçe edindiğiniz bilgiler ve okuduğunuz kitaplar da artar ve raflardaki okunmamış kitaplar size tehditkâr bir biçimde bakmaya başlar. Aslında ne kadar çok bilerseniz okumadığınız kitapların sayısı da o kadar

