



**YILMAZ ARGÜDEN**

YAŞAMAK DEMEK,  
ÇALIŞMAK, ÜRETMEK,  
FAYDALI OLMAK  
DEMEKTİR

## DR. YILMAZ ARGÜDEN

Dr. Yılmaz Argüden'in deneyimleri özel sektörden, kamu sektörüne ve uluslararası kuruluşlara; sivil toplum örgütlerinden akademik hayata kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

Dr. Argüden, Tarsus Amerikan Koleji'ni Üstün Başarı Ödülü ile, Boğaziçi Üniversitesi'ni ise hem birincilik, hem de öğrenci liderliği için Rektör Ödülü olarak tamamladı. Hem lise, hem de üniversite yıllarında Türkiye Şampiyonu olan okul basketbol takımlarında oynadı. Doktora için NATO bursuyla ABD'ye giden Dr. Argüden, Stratejik Analizler konusundaki doktorasını Üstün Başarı Ödülü ile The RAND Graduate Institute'den aldı.

Çalışma hayatına 1978 yılında Koç Holding Araştırma ve Geliştirme Merkezi'nde başladı. Daha sonra, The RAND Corp.'ta stratejik analizler uzmanı (1980-85) ve Dünya Bankası krediler bölümünde Kısım Amiri olarak (1985-1988) görev yaparken, 20 değişik ülkeyle çalıştı. 1988 yılında, Adnan Kahveci'nin davetiyle Türkiye'ye dönen Dr. Argüden, 1990 yılına kadar Özelleştirme Programı'nın sorumluluğunu yürüttü. 1991 yılında, ekonomi konusunda Başbakan Başdanışmanı olarak görev yaptı. Yurtiçinde ve dışında çeşitli şirketlerin yönetim kurullarında da görev alan Dr. Argüden, 1997-99 yılları arasında Erdemir'in Yönetim Kurulu Başkanlığını da yürüttü.

Dr. Argüden kurumları geleceğe hazırlama çalışmaları, geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri ve toplumsal katkılarıyla tanınan ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu

Başkanlığını yürütmektedir. Strateji, iş mükemmelliği ve kurumsallaşma konularında birçok Türk ve yabancı şirkete yönetim danışmanlığı hizmetleri vermektedir. ARGE, Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle geleceği şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiştir (2002).

Dr. Argüden, dünyanın önde gelen yatırım bankalarından, Rothschild'ın Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de yürütmektedir. Deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde ve Koç Üniversitesi MBA programında strateji dersi vererek, kitaplarıyla ve köşe yazılarıyla paylaşmaktadır.

KALDER Başkanı olarak yaşamın her alanında kalitenin yükseltilmesi, ülkemizdeki özel, kamu ve gönüllü kuruluşların dünyanın en iyileriyle rekabet edebilmeleri için, Toplam Kalite Yönetimini ülke genelinde bir yaşam biçimine dönüştürmek üzere Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattı.

İMKB'nin gelişmesini sağlayan ilk halka arzlar, yabancı sermayenin özelleştirme programına yatırım yapması, (USAŞ, Set Çimento gibi); yerli sermayenin özelleştirmeden aldığı şirketlerle atılım yapması (Kahramanmaraş SEK'ten MADO'nun doğuşu gibi); ve ülkemizde yatırım bankacılığının gelişmesi Argüden'in özelleştirme programının sorumluluğunu yürüttüğü dönemde gerçekleşti.

Türk-Amerikan ve Türk-Kanada ilişkilerinin gelişmesine; çağdaş eğitimin toplumun her kesimine yayılması için Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfının kurulmasına; bilimsel çalışmalarla

politika üretimi için TESEV'in kurulmasına; ve kurumsal sosyal sorumluluk ve sivil toplum kurumlarına gönüllü katkıları özendirme üzere Özel Sektör Gönüllüler Derneği'nin (ÖSGD) kurulmasına katkıları oldu. Boğaziçi Üniversitesi için mezunların katkılarının örgütlenmesi ve "sivil toplum destekli üniversite" modeli gibi öncü örnekler onun Boğaziçi Mezunlar Derneği Başkanlığı sırasında başlatıldı.

Stratejik Liderlik, Üstün Vatandaşlık, Seçkin Kariyer gibi birçok ödül sahibi olan Dr. Argüden, Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçildi (1999). Argüden, İngilizce ve Fransızca biliyor.

## Yaşamak Demek, Çalışmak, Üretmek, Faydalı Olmak Demektir

*Yılmaz Argüden, Türkiye'nin altın insanlarından bir tanesi. Türkiye'nin ve dünyanın en büyük kurumlarında yöneticilik ya da danışmanlık yapan Argüden, ülkemizde birçok önemli hareketi başlattı. 'Ulusal Kalite Hareketi', 'Yönetişim' ve 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk' bunlardan üçü... Söyleşisinde küresel krizden, Toplam Kalite Yönetimi'ne, Yönetişim'den CEO'ların nasıl olması gerektiğine kadar birçok konuya açıklık getiriyor.*

**Siz stratejistsiniz, bildiğiniz gibi strateji Latince'de çizgi, yol anlamına geliyor. Dünyada yaşadığımız kriz önceden öngörülüp, bir çıkış yolu çizilemez miydi? Bu duruma aniden mi geldik, krizin hiçbir belirtisi yok muydu?**

Dünyada krizin belirtileri elbette ki vardı, yoktu diyemeyiz. İnsanlar bu belirtileri görmek istiyor muydu, o ayrı konu. Çünkü her tedbir bir maliyet içerir ve kriz olmadan önce bu maliyete katlanmak pek de kolay bir iş değildir. Bu nedenle de krizi hissedenlerin birçoğu maalesef hem krizin geleceğinden emin olamadıkları için, hem de

krizin zamanlamasını tam olarak bilemedikleri için tedbir almaktan çekindiler. Çünkü kriz tedbirinin maliyeti, krizden önce gelir. Tedbirin getirisi hem kesin değildir, hem de potansiyel getirinin zamanlamasını kestirmek güçtür. Örneğin, Amerika'daki gayrimenkul fiyatlarının şiştiğini birçok kişi söylüyordu. Ancak, bu şişkinliği gidermek için alınacak tedbirlerden biri olan faizlerin yükseltilmesini kim göze alacaktı? Alınacak faiz yükseltme tedbiri sonrasında ekonominin küçülmesinin suçunu kim üstlenecekti? Ekonominin küçülmesini kim göze alabilir? Siyasetçinin göze alması çok zor, onlar da en azından kendi dönemlerinden sonra olmasını isterler. Merkez Bankası başkanının da göze alması çok zor. Bu krizde ciddi zararlar gören birtakım şirketlerin CEO'larının tedbir almak adı altında geçtiğimiz birkaç sene içinde daha yüksek risk alıp daha yüksek kârlar yazan rakipleri karşısındaki performansları nasıl değerlendirildi? Acaba riski azaltmak adına daha düşük kâr elde eden şirketlerin CEO'ları, kriz gerçekleşmeden önceki dönemde görevde kalabilirler miydi?

### **Performansları düşük görünürdü tabii...**

Evet, tedbir almak demek krizden önce performansın düşük görünmesi demektir. Bu tip bir kararı alabilmek çok ciddi cesaret ister. Özellikle de gerek demokrasilerde, gerekse yönetici atamalarında sorumluluk belli bir dönem için üstlenildiğinden, sorumluluk konumundaki insanla-

rın perspektifleri, kurumun perspektifinden ve hayatından daha kısa olduğu için, bu tedbirleri kısa dönemde alıp, bu maliyetlere katlanmayı hazmetmek çok kolay bir karar değildir.

### **CEO'lar kendilerini fazla mı düşündüler?**

Bazı istisnalar olabilir; ancak ben CEO konumuna gelenlerin çoğunun kendi çıkarları için krizi görmezden geldiğini düşünmüyorum. O sorumluluk konumunda bulunanlar kendi sektörlerinde ciddi bir rekabet içindeler. Başında oldukları kurum başarılı olursa, çalışanları, hissedarları, tüm paydaşları daha mutlu oluyor; ama başarısız olursa tüm paydaşlar mutsuz oluyor. Bu nedenle, bugünkü başarıdan fedakârlık etmek pek de kolay bir karar değildir.

Riskleri görüp de bu riskler gerçekleşmeden maliyetini üstlenip tedbir alabilen veya zamanlamasını doğru yapabilen çok az kurum ya da kişi olabilir. Çünkü tedbiri erken alan yönetici, performansındaki göreceli düşüklük nedeniyle görevde bile kalamayabilir.

Şöyle bir durum var; işler kötü giderken insanların geleceğe bakışı kötümser, işler iyi giderken de insanların geleceğe bakışı iyimser olur. Bu bir momentum meselesidir. Sürüden ayrılanı kurt kapar. Bu nedenle, hem sürüden ayrılanın, hem de tedbirin maliyetine önceden katlanmanın güçlüğü, yöneticileri zamanında tedbir almaktan alıkoydu.

### **Küreselleşme ve kriz arasında nasıl bir ilişki var?**

Krizin en önemli nedenlerinden biri, birçok konuda küreselleşme gerçekleşmesine rağmen denetim mekanizmalarında küreselleşmenin gerçekleşmemiş olmasıdır. Her denetim sistemi, kendi mahalli alanında geçerli. Oysa kurumlar çok daha fazla küreselleşmiş durumda. Dolayısıyla olayın bütününe görebilen kurum ve kişilerin sayısı son derece sınırlı olmaya başlıyor. Risk yönetimi altında yöneticiler riski, kendi kurumlarından bir başkasına transfer ediyorlar. Ancak risklerin toplamda hangi boyuta geldiğini ve sistem için çok büyük olmaya başladığını tespit edecek bir makam yok.

Aslında küreselleşmenin günlük hayatımıza olan etkileri sadece bu finansal krizle sınırlı değil. Dünyanın bir bölgesindeki aşırı enerji kullanımı, küresel ısınma nedeniyle bir başka bölgede sellere yol açabiliyor. Afrika'da olduğu için önemsenmeyen AIDS hastalığı, dünyada korkulu bir salgın haline gelebiliyor. 'Bana dokunmayan yılan, bin yaşasın' anlayışı ile desteklenen bir terörist, zaman geliyor destekçisini vurabiliyor. Farklı inanç ve düşüncede olanların ezilmesi ve dışlanması, küresel barışı tehdit eden tepkilere yol açabiliyor. Bu gibi sorunların çözümü; uzayın ve okyanusların zenginliklerinin insanlık için kullanılması, insanlığın uzlaşma içinde birlikte hareket etmesiyle sağlanabilir. Dolayısıyla, günlük hayatımızı ilgilendiren konular küresel bir nitelik kazandıkça, yönetim sistemlerimiz ve

bakış açımız da küresel bir boyut kazanmalı.

Örneğin, örgütlü suç şebekeleri; uyuşturucu, silah, insan ve organ ticaretinde küresel boyutlar kazanıyor. İnsanlık; kimyasal, biyolojik ve nükleer kitle imha silahlarının tehdidi altında. Gelecekte, insanlığın uzaydan gelebilecek tehditlere karşı tedbir alması gerekecek. Devletler ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar, küreselleşen tehditlerle tek başlarına başa çıkamazlar. Dolayısıyla, küresel tehditlerle başa çıkabilmek için küresel boyutta örgütlenmek gerekir.

Örneğin, Hindistan ve Çin'in karar mekanizmalarına katılmadığı bir kurumun, küresel meşruiyet kazanma konusunda önemli zaaflarının olacağı unutulmamalıdır.

Bugün uzaydan bir yönetim bilimcisi, yerküremize baksa ve dünyayı yönetmek üzere bir yönetim sistemi geliştirse, herhalde bugünkü sistemi önermezdi. Vergi toplama, askeri örgütlenme, yöneticileri seçme gibi önemli güçlerin, insanlar tarafından sanal olarak çizilmiş sınırlar içindeki ülkeler bazında örgütlenmiş olması, küresel sorunlarla başa çıkmayı güçleştiriyor. Nasıl bir fabrikada her tezgâhın başındaki ustanın kendi tezgâhını en çok üretim sağlayacak şekilde yönetmesi, fabrikanın üretimini optimize etmekten çok uzak olursa, dünyada da sadece belli ülkelerin vatandaşları tarafından seçilen yöneticilerin aralarında uyum sağlamanın küresel sorunlara sürdürülebilir çözümler bulmaları da imkânsız olur.

Elbette hiç de gerçekçi olmayacak şekilde ülke sınırların-

dan vazgeçmeyi ve küresel bir devlet kurmayı önermiyorum. Ancak, küresel sorunlarla baş edebilmek için hepimizin aynı gemide olduğu bilinciyle hareket etmesi; yaptırım gücü olan küresel yapılanmalar kurulması ve bu yapıların yönetiminde sadece güçlü olanların değil, tüm ülkelerin adil bir şekilde söz sahibi olması kritik önem taşıyor. Örneğin, bugün küresel yapılardan birisi olan Birleşmiş Milletler’de veto gücüne sahip ülkeler arasında Fransa’nın bulunup, Hindistan’ın bulunmamasını nüfus, nükleer güç veya ekonomik büyüklük gibi herhangi bir objektif kriterle açıklamak mümkün olmadığı için, BM’nin adil bir yönetime sahip olduğundan söz edemeyiz.

Dolayısıyla hepimiz şu olgunluğa varmalıyız; hepimiz aynı gemideyiz, bu geminin iyi gitmesi için de dengeli bir yönetim ve dengeli bir kaynak aktarımı gereklidir. Çünkü küresel sistemlerin yeteri derecede kaynağı olmazsa, küresel sorunları çözebilme becerisine de sahip olamayız. Dolayısıyla temelde insanlığın ve dünyanın bakış açısında birtakım değişikliklere ihtiyaç var.

**Bizlere çok geniş bir perspektif çizdiniz. ‘En güzel yalanlar istatistikle söylenir’ derler. Firmalarda stratejik planlama departmanları var, oradaki uzmanlar excel’de birkaç pareto tablosu çizerler ve görevlerinin o olduğunu düşünürler. Neticesinde birtakım yorumlar da yaparlar. Firmalarımızın strateji belirleme yöntemlerini nasıl buluyorsunuz? Bu konuda insan kaynaklarımız yeterli mi?**

İlk olarak söylemek istediğim husus şu ki; strateji, strateji departmanlarının değil, kurumun en tepesindeki yöneticilerin görevidir. Strateji departmanları buna ancak yardımcı olabilir; ama temelde stratejiyi, bir departmanın geliştirmesi ve bunu CEO’nun yönetmesi söz konusu olamaz. Strateji, bir CEO’nun, bir patronun, bir genel müdürün en önemli görevidir ve bu görev delege edilemeyecek kadar önemlidir. Bu, hiç yardım alamayacakları anlamına gelmiyor. Tabii ki, destek için uzmanlaşmış kişilerden oluşan bir departmandan veya diğer yöneticilerden yardım alınabilir.

Stratejinin özü, tutarlı seçimler yapmaktır. Her seçim de risk almaktır. Çünkü bir yolu seçmek, aynı zamanda diğer yolları da seçmemektir. Dolayısıyla bu riski ancak kurumun en tepesinde alabilirsiniz ve onunla da yaşamak zorundasınız. Türkiye’de stratejik düşüncenin yeteri kadar yaygın olmadığı kanısındayım. Bunun altında yatan sebeplerden birinin çevre şartları olduğunu düşünüyorum. Çünkü, Türkiye’de insanlar ve kurumlar stratejik düşünmek yerine daha çok fırsatçı düşünmeye odaklı. Bunun en önemli nedeni de Türkiye’de uzun zamandır reel faizlerin çok yüksek seyrediyor olmasıdır. Reel faizin yüksek olması, insanın bakış açısının kısa olması demektir. Eğer siz önünüzdeki bir ya da iki sene içindeki yaşam mücadelesine odaklanırsanız, on sene sonrası için bugünden yatırım yapmayı, yetkinlik geliştirmeyi düşünemezsiniz. Reel faizlerin yüksek olması insanların perspektiflerini

kısaltır. Ayrıca, belirsizliğin ve değişkenliğin yüksek olduğu bir ortamda fırsatları yakalamak, stratejik düşünüp de uzun vadeli birtakım yetkinlikler geliştirmeye nazaran daha önemli bir özellik halini almaya başlıyor. Bu nedenle de Türkiye'deki şirketlerin, kurumların birçoğu stratejik düşünme ve stratejik yetkinlikleri geliştirme üzerine değil, fırsatçılık üzerine odaklanmıştır. Aslında toplum olarak kaynaklarımızı iyi kullanmak ve yaşam kalitemizi geliştirebilmek için stratejik konumumuzu güçlendirecek adımlar atmaya odaklanmalıyız. Türkiye'de ise strateji 'Komşunun yaptığını yap' şeklinde yorumlanıyor. Örneğin, bir AVM para kazanmaya başladığında 20 kişi AVM yapmaya başlarsa bir şehre 20 tane AVM fazla gelebilir ve hepsi birden zarar eder. Halbuki strateji, özgün farklılık yaratmaktır. Aynısını yapmak değil, farklılık oluşturmaktır. Dolayısıyla stratejik düşünmek çok önemli; ama çevre şartları nedeniyle o kadar da başarılı olamadığımız bir husus.

**Stratejiyi belirledik. Toplam Kalite Yönetimi ile sistem oluşturacağız ve kurumsallaşarak da sürekliliği koruyacağız; üçgeni oluşturduk. Siz, 1997-2002 yılları arasında KALDER'in başkanıydınız ve Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattınız. Bu, Japonya'da kalite devrimi başlarken tüm medya organlarıyla topyekûn bir uyanış oldu diye destansı bir şekilde anlatılır... Ulusal Kalite Hareketi ile bir başarı sağlandı. Kamu da bu hareketin**

**içine sokuldu, güzel bir hava yakalandı. Bu hareketin içine TSE, KOSGEB, MPM vb. gibi devlet kuruluşları da dahil edilemez miydi? Son yıllarda sanki kalitenin içi boşaltılıyor. Duvarına ISO belgesini asan 'Ben kaliteyi yakaladım' demeye başladı. Bu konudaki düşünceleriniz alabilir miyim?**

Ulusal Kalite Hareketi sadece Türkiye'de değil, belki de bütün Avrupa'da kalite anlayışının ülke boyutunda çok farklı sektörlere ve çok farklı kurumlara; yani özel sektöre, kamu sektörüne, sivil toplum kuruluşlarına, küçüğüne, büyüğüne ve ülkenin her tarafına yayılmasını sağlayan etkin hareketlerden biri olmuştur. Bu sadece Türkiye'de bu şekilde tanınmıyor, dünyada da örnek bir model olarak ele alınıyor. Nitekim bunun sonuçlarını da görüyoruz. Türkiye bugün başka hiçbir alanda kazanmadığı sistematik ve düzenli başarıyı, kalite alanında Avrupa'da kazanıyor. Mesela Süper Kupa'da veya basketbolda sürekli olarak Avrupa şampiyonları bizden çıkmıyor. Ancak, kalite konusunda Avrupa'da sürekli başarılarımız var. Özellikle bu sene Eskişehir'den bir kamu hastanesinin Avrupa'da ödüle layık görülmesi, kalite anlayışının ülkemizde ne kadar yaygınlaşmaya başladığının güzel bir göstergesi oldu.

**Eğitim alanında da Ulusal Kalite Hareketi'ne katılanlar var, değil mi?**

Evet, Milli Eğitim Bakanlığı, rahmetli Bener Cordan'ın

müsteşar olduğu dönemde Ulusal Kalite Hareketi'ne dahil olan ilk bakanlık oldu. Üstelik, bu konu sistematik bir şekilde ele alındı ve bugün bini aşkın okulda kalite felsefesi uygulanıyor. Bu nedenle, Ulusal Kalite Hareketi kamu sektörü, özel sektör ve toplum tarafından benimsenen ve ülkenin dört bir köşesinde başarılı örnekler oluşmasını sağlayan oldukça başarılı bir girişim oldu. Ulusal Kalite Hareketi kalite anlayışını yaymak üzere içerik geliştirilmesini, başarılı örneklerin teşvik edilmesi için ödüllendirilmesini ve bilginin geniş şekilde paylaşımını sağlayacak ortamlar yaratılmasını sağlayarak Türkiye'de kalite anlayışının yaygınlaşmasına yardımcı oldu ve çok iyi örneklerin çıkmasını sağladı.

### **Sıfırdan mı başlattınız bu hareketi, yoksa bir yerden örnek mi aldınız?**

Türkiye bütün cumhuriyet tarihi boyunca nitelikten çok nicelik üzerine odaklanmış bir toplum. Çünkü, Birinci Dünya Savaşı sonrası çok az insanımız hayatta kalmış. Bu nedenle öncelikle nüfusumuzu artırmaya, arkasından da artan nüfusumuza yetecek kadar okul, hastane, yol yapmaya odaklanmışız. Ancak, işin kalitesine öncelik verememişiz.

Ulusal Kalite Hareketi ülkemizin nicelik kadar nitelik açısından da gelişiminin önünü açmaya çalışan anlayış ve yaklaşımdır. Bunu yapmanın en temel yöntemi de tüm kurumlarımızı daha iyi yönetmektir. Çünkü dünyadaki bütün

toplumların ve kurumların kaynakları sınırlı. Bu nedenle, kaynakları etkin kullanmak, yaşam kalitemizi geliştirmenin en temel aracıdır. Dolayısıyla yaşam kalitesini geliştirmek istiyorsanız yönetim kalitesini geliştireceksiniz. İşte bu anlayışla yönetim kalitesinin toplumun her kesiminde ve her kurumunda geliştirilebileceğini göstermek için Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattık.

### **Bu aracı EFQM Mükemmellik Modeli olarak aldınız.**

Bu model doğru ele alındığında, felsefesiyle, anlayışıyla yaşandığında, her türlü kuruma uyarlanabileceğini, uygulanabileceğini, böylelikle yaşama kalitemizi geliştirmek için faydalı olabileceğini ortaya koyacak örnekler oluşturmayı hedefledik.

### **Bu araç, Malcom Bridge de olabilir miydi?**

Olabilirdi, ancak Türkiye bir Avrupa ülkesidir. Ayrıca EFQM modeli de en son geliştirilen ve farklı kesimlere uyarlanma potansiyeli olabilen bir modeldir. EFQM modelinin Avrupa'da ülke bazında yayılmasını sağlayan en iyi araçlardan birisi Ulusal Kalite Hareketi olmuştur. Buradaki temel hedef, iyi örnekler oluşturmaktı. Bugün Türkiye'de her kesimde çok iyi örnekler oluşturuldu; ama toplum olarak bunu her kesimde benimsemek açısından daha çok yolumuz var. Ulusal Kalite Hareketi'nin alacağı çok yol var. Bu anlayışı yayması gerekenler de bugüne kadar bunu ba-

şarıyla uygulamış ve bundan fayda elde etmiş kurumlardır. Çünkü hepimiz biliyoruz ki, bir değer zincirinin gücü, en zayıf halkası kadardır. Hangi toplumun içerisinde çalışıyorsak, o toplumun içerisindeki tüm kurumların iyi ve sürekli gelişmeye açık bir şekilde yönetiliyor olması, hepimize fayda sağlayacak, toplumda yaşam kalitesini geliştirecek bir unsurdur.

**Modelin 9 kriteri, 32 alt kriteri ve daha birçok alt başlığı var. KOBİ'ler her zaman bir serzenişte bulunurlar, bu modelin KOBİ'lere adaptasyonunun zor olduğunu söylerler. 'Ufacık bir firmanın topluma katkısı ne olabilir, model bunu bile sorguluyor' derler...**

Bu doğru bir anlayış değil. Çünkü model, her kurumun kendi kaynakları çerçevesinde kendisine hedef belirlemesini ve bu hedefe ne kadar ulaştığını ölçerek, her sene etkinliğini geliştirmesini bekliyor. Örneğin, biz ARGE Danışmanlık'ta haftada bir günümüzü kamu yararına işlere ayırıyoruz.

**Çalışanlarınızın, yılın bir ayında eğitim alma zorunluluğu var.**

Bu faaliyetlerimizle gerçekleştirdiğimiz toplumsal gelişim ile Avrupa Parlamentosu'nda Avrupa'ya örnek olan en iyi 3 şirketten biri olarak gösterildik. ARGE'de çalışan 12-15 kişi ile, eğitimden, yönetim kalitesini geliştirmeye, gönüllülüğten, toplumsal konularda stratejik yaklaşımlar

üretmeye kadar birçok toplumsal konuda katkı yapılabilmesini, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ciddiyetle ele alındığında ne kadar önemli aşamalar sağlanabileceğini de göstermiş olduk.

Burada önemli olan maddi katkıdan daha çok her kurumun kendi yetkinliklerini toplumsal sorunların çözümüne odaklayabilmesidir. Bu nedenle EFQM modeli her seviyeye uyarlanabilecek sorular soruyor. O soruları, kendi açınızdan değerlendirerek sürekli gelişmeye odaklanıyorsunuz. Bu, işi ne kadar ciddiye aldığınızı, ne kadar sistematik yaptığınızı, topluma nasıl katkıda bulunmak istediğinizi sorgulamanızı sağlıyor.

**Ulusal Kalite Hareketi'nde KALDER ile 'Kalite kontrol edilmez, üretilir' sloganını herkese yaydınız. Buradan da yaşam kalitesine gidildi, yaşam kalitesini en çok KALDER dillendiriyor. Yaşam kalitesi konusunda neredeyiz?**

Biliyorsunuz ki kalitenin tanımı, beklentileri aşmaktır ve bu tanım kendi içinde bir dinamiklik içerir. Çünkü belli bir performans seviyesi yakalandığında beklenti seviyesi de yükselir. Beklenti seviyesini yükselttiğiniz için de gelecek beklenti daha yüksek olmaya başlar. Aslında kalite yolculuğu sonu olmayan bir yolculuktur; çünkü insanlar her zaman daha fazlasını, daha iyisini arar. Zaten insanı diğer canlı varlıklardan ayıran en büyük özelliklerden biri

de sürekli gelişme ve hep daha iyiyi arama güdüsüdür. Kalite de daha iyiyi arama güdüsünü karşılayacak araçları ortaya koyan bir yaklaşımdır. Bu nedenle, Ulusal Kalite Hareketi'nde veya kalite anlayışında hiçbir zaman sona gelinmez.

**Bunu şunun için sordum, yaşam kalitesi deyince insanların ilk aklına gelen, kişi başına düşen gelir seviyesidir, sadece bu mu? Biraz önce nitel ve nicel ayrımından söz ettik, kişi başına düşen milli gelir 30 bin dolardan fazla olursa, yaşam kalitemiz yükselecek mi?**

İnsanoğlu herhangi bir seviyedeki zenginlik ile tatmin olmaz. Her ulaşılan seviyede, beklentiler bir üst düzeyde oluşur. Bu nedenle, bu iş sadece rakamla olmaz, yaşam kalitesi; hayata bakış açısıdır, insanın kendisini ve çevresini sürekli olarak geliştirme anlayışıdır.

**Yönetim kavramından yönetişim kavramına geçiş yaptık, yani etkileşim. Peki yönetişim kavramını yöneticilerimiz kolay benimsedi mi?**

Burada önemli olan sonuç elde etmek ve etkinliği artırmaktı. Uygulama etkinliğini artırmak için uygulama yapacak insanların bu işe inanması gerek. Bu inancı en iyi sağlamanın araçlarından biri de onları karar mekanizmalarının içerisine dahil etmek, en azından görüş bildirmelerine imkân vermektir.

### **Katılımcı yönetim.**

Katılımcı yönetim aslında yenilikçiliğe, yeni fikirlere daha açık olmak ve uygulama etkinliğini artırmak demektir. Dolayısıyla temel hedef başarı ise o zaman bunu yapmak durumundayız. Çünkü, katılımcı yaklaşımları benimseyenler, benimsemeyenlere göre öne geçecekler.

**Yönetimsel sohbetlerde, hep Türkiye'de lider kılığından bahsedilir. Lider yetiştiremiyor muyuz? Özellikle iş dünyasını düşünürsek Türkiye'de çok fazla lider olmadığı görüşüne katılıyor musunuz?**

Bence Türkiye'de birçok lider yetişiyor. İşte Muhtar Kent bunların en güzel örneklerden biridir. Türk insanının farklı yörelerde iş yapma becerisi son derece yüksek; çünkü farklı kültürleri anlayabiliyor.

### **Dayanıklı...**

Türk insanı daha çok mücadeleci. Ben aynı zamanda herkesin de lider olduğunu düşünüyorum. Lider ne demek? Bence lider başkalarının davranışlarını etkileyerek değiştirebilen insandır. Ortalama bir insan hayatı boyunca 250 kişiyi etkilemiş.

Dolayısıyla liderlik başkalarının davranışlarını etkileyerek değiştirebilmeye ve herkes hayatında birtakım insanların davranışını değiştirebiliyorsa, her insanda liderlik özelliği vardır. Ancak, daha fazla kişiyi etkileyebilen, insan-

ları daha arzulanan sonuçlara yönlendiren liderlere, daha başarılı liderler diyoruz.

### **Popülerlik de önemli midir?**

Başarı insanın tanınmışlığını da sağlıyor zaten.

**Üçgenimizi çizdik. Stratejiden bahsettik, kaliteden bahsettik şimdi de kurumsallaşmaya gelelim. Kurumsallaşma, insanların çok az etkin olduğu veya şirket bir aile şirketiye, aile üyelerinin görevlerini profesyonellere bıraktığı bir sistem oluşturmak olarak akla geliyor.**

Bu anlayış doğru değil. Kurumsallaşma, herhangi bir kurumun içerisinde hangi şartlarda, hangi kararların verileceği, nasıl uygulanacağı konusunda fikir birliğinin ve bu yaklaşımı destekleyen sistemlerin olmasıdır.

Kurumsallaşma sadece tepedekilerin işi değildir. Sadece yöneticinin, CEO'nun değişmesi değildir. Kurumsallaşma, bilgiye dayalı olarak değişik şartlarda, kurumun nasıl hareket edeceğine ilişkin tutarlı öngörülerin yapılabilirliğidir.

### **Bir kurum, 'Ben artık kurumsallaştım' diyebilir mi?**

Kurumsallaşma da sonu olmayan bir süreçtir; ama kurumsallaşma düzeyi çok daha gelişmiş olan kurumların, risklerini daha iyi yönetebildiklerini ve daha uzun ömürlü olduklarını görüyoruz. Kurumsallaşmanın temelinde, bilgi, insan, yapı, süreçler ve değişik şartlarda edinilen dene-

yimlerin paylaşılmasıyla kurumun içerisindeki her hatadan öğrenme kültürünün oluşması vardır.

**Coca Cola İçecek'in kurumsallaşmasından sorumlu olarak yönetim kurulunda yer alıyorsunuz. Coca Cola dünyanın en değerli markası. Dünyanın en değerli markası kurumsallaşmanın neresinde?**

Coca Cola'nın bölgesel şışleyicisi olan Coca Cola İçecek oldukça kurumsallaşmış bir kurum. Ancak, biraz önce de bahsettiğim gibi gelişmenin sonu yoktur. Dolayısıyla her kurum kendisini daha iyi duruma getirebilir. Daha iyi hale gelebilmek için de öz değerlendirme yapması, kendini sorgulaması ve kıyaslama yapması lazım. Bunları yapmak için de Coca Cola İçecek'te 'Kurumsal Yönetişim Komitesi' var.

**Her zaman, 'Hata yapmak lazım' deriz. Ben Yılmaz Argüden'i araştırırken ilkokuldan şimdiki zamana kadar hep doğruları yapan, yaptığı her işte başarılı olan, adete süpermen gibi bir insanla karşılaştım. Yılmaz Argüden'in hayat felsefesi nedir, hayatı hep planlayarak mı yaşar? Bazı kişiler size 'Atom karınca' diyorlar. Bence bu konular çok önemli. Evrensel kaliteden konuşmaya başladık, şimdi de bireyin kalitesine geldik. Yılmaz Argüden hayatı nasıl yaşar?**

Benim yaşam felsefem şudur, "İnsanların hayırlısı, insanlara faydalı olandır." Ben bu felsefeyi benimsedim. Do-

layısıyla her yaptığım işte, o işten etkilenecek olanlar açısından en doğrusu neyse onu yapmaya gayret ederim.

### **Peki, farklılığınız nedir?**

En önemli farklılık, her işi, o iş acil hale gelmeden önce yapmaya çalışmak ve bu konuda disiplinli olmaktır, sanırım. Bu yaklaşım çok çalışmayı gerektiriyor, inisiyatif almayı gerektiriyor, ancak hayatı minimum düzeyde stres ile yaşayabilmeyi de sağlıyor. Hem de geleceği şekillendirme fırsatı yaratıyor. Çünkü bir işe ne kadar önce odaklanırsanız, o kadar etkili sonuç alırsınız, üstelik de daha az kaynak kullanarak.

Örneğin, her gün ödevini yapan bir gencin sınav tarihinde sabahlara kadar çalışması gerekmez ve herkesten de iyi not alır. Sınavdan önce üç gece uyumayıp sabahlara kadar çalışan birisi o kadar başarılı olamaz. Zamanında atılan adımlar insana ivme kazandırır. Bu hayatta da geçerlidir. Zamanını önemli işlere ayıranlar, acil durumlarla daha az karşılaşır, daha iyi sonuçlar elde ederler. Bu nedenle, ben de hangi kurum için çalışıyorsam, o kurumun misyonunu anlamaya, yoksa belirlemeye gayret eder, sonra da zamanımı o misyon için önemli bulduğum konulara odaklamaya çalışırım.

### **Etkin zaman yönetimi.**

Evet. Hayatta en fazla önemsememiz gereken konulardan birisi, etkin zaman yönetimidir. Çünkü hayatta en de-

mokratik şekilde dağıtılmış kaynak, zamandır. Yakışıklılık, güzellik, zekâ, babadan kalan zenginlik de eşit dağılmamıştır; ama zaman herkes için günde 24 saattir. Dolayısıyla onu verimli kullanmak, iyi kullanmak fark yaratır.

**Hiç bugün iki saat fazla uyuyayım, TV’yi açıp “Avrupa Yakası”nı seyredip güleyim demez misiniz? Yanlış anlamayın, bunlar magazinsel veya Ayşe Arman tarzı sorular değil, birçok gencin aklından geçen sorular.**

Niye olmasın, elbette olur. Ancak, bugünden, birkaç ay sonrasının işini yapıyorsanız, bu durum bir stres veya performans düşüklüğü yaratmaz. Önemli olan arada bir kendinize boş zamanlar yaratıp yaratmadığınız değil, alışkanlıklarınızdır. İnsan, alışkanlıklarının eserdir.

**Bu yaşa kadar çok başarılı bir hayat sürmüştünüz, hayatınıza çok şey sığdırmışsınız. Bu kadar başarılı olmanızda şansın ve kismetin rolü var mıydı?**

Olmaz olur mu, şanslı olmak iyidir. En büyük şansım ailemin eğitime, disipline, dürüstlük, adil ve güvenilir olmak gibi değerlere büyük öncelik ve önem vermiş olmasıdır. Örneğin, ilkokulda beş okul değiştirdim. Ancak, her gittiğimiz ilde annemin ve babamın ilk yaptıkları iş o yaş grubu için o ildeki en iyi öğretmeni bulup, benim de o okula yazılmamı sağlamak olurdu. Gerçekten çok değerli hocalarım oldu. Ayrıca, şunu da unutmamak lazım; ‘Şans

hazırlıklı olanlara güler.’ Örneğin bir ev kiralamak istediğinizde etrafta bir sürü kiralık ilanı görürsünüz, oysa evi kiralıktan 3 gün sonra o ilanlar kaybolur, hiçbirini görmezsiniz; çünkü seçici algılama vardır. Zihinsel olarak ne yapacağı, nereye gitmek istediği ile ilgili öngörülerini ve hedefleri olanlar, etraflarındaki fırsatları görür, onları yakalarlar; bu tip hedefleri olmayanlar için ise fırsatlar gelip, geçer, farkında bile olmazlar.

### **Çok hırslı mısınız?**

Disiplinliyim. Çalıştığım kurum için sonuçlara, kendi açımdan ise süreçlere odaklanırım. Bir şey olmaya değil, hep daha iyiyi yapabilmeye odaklanırım. Örneğin, hiçbir okulda birinci olmak gibi bir hedefim yoktu. Ancak, sınavdan 100 üzerinden 98 alsam, neyi eksik yaptığımı öğrenip, bir daha yapmamaya gayret ederdim. Bu yaklaşım zaten güzel sonuçları kendiliğinden getiriyor.

### **Strese girmiyor musunuz?**

Hayat bir sonuç değil, bir süreç. Eğer bu süreci öğrenme odaklı olarak yaşarsanız, her hatayı bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirirseniz, stres düzeyiniz düşer. Stres, dengeli bir oranda olursa odaklanma sağlamak için faydalıdır. Önemli olan stres düzeyinin sağlıklı bir düzeye gelmemesidir. Hatasız insan olmaz, önemli olan insanın her hatasını kendisi ve çevresi için bir öğrenme fırsatına dönüştürebil-

mesidir. Bu bakış açısı zaten insana huzur veren bir bakış açısıdır.

**Küresel İlkeler Sözleşmesi’nden bahsedelim istiyorum. Kurumlar sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalar yapıyor ama bunda samimiyetleri bazen sorgulanıyor, çünkü reklam olarak algılanıyor, vergiden düşülüyor diye. Bizim firmalarımız buna ne kadar yakın?**

Türkiye’de toplumun geleceğini etkilemeye çalışan, buna katkıda bulunan çok ciddi işadamlarımız var. Kurumsal sosyal sorumluluğu içselleştirmiş çok ciddi şirketler var.

Sosyal sorumluluğu şu şekilde açıklayabiliriz; her birimiz yaşamımızı sürdürürken birçok kaynağı kullanıyoruz. Bu kaynakların bir kısmının fiyatı var, parasını ödeyerek kullanıyoruz; ama bir kısmının, mesela hava veya çevreye yaptığımız etkilerin fiyatı yok. Eğer, ‘Benim için maliyeti yok’ diyerek, o kaynağın kullanımında verimliliği, etkinliği gözetmiyorsan, o kaynağı başkalarının kullanmasına fırsat vermediğin için sorumluluk duymuyorsan, aslında uzun vadede bu sana da zarar olarak dönüyor. Toplumsal yaşam kalitesinin yükselmesini engelleyen bir unsur oluyor. Her attığımız adımda, ‘Çevremizi nasıl koruyabiliriz, çevremize nasıl katkıda bulunabiliriz?’ diye düşünmenin en çok bize faydası var aslında. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk, getirisi yüksek olan bir sorumluluk. Hem fiziksel, hem de sosyal anlamda çevresini korumayanın, çevresi kalmaz.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına da kalite anlayışıyla yaklaşmak daha etkin sonuçlar üretiyor. Esas olan çevreni geliştirmekse, işbirliklerine açık olmak, bu süreçte kullanılan kaynakların etkinliğini artırmak üzere performans ölçmeye ve geliştirmeye odaklanmak önemli faydalar sağlıyor.

**KALDER'in öncülüğünü yaptığı ve ARGE Danışmanlık'ın örnek olmak amacıyla bir Türk şirketi olarak imzaladığı 'Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin bağlayıcılığı nedir?**

Tamamen iyi niyet bildirgesidir, bağlayıcılığı yoktur. Tek sorumluluğu, her sene kurumsal sosyal sorumluluk konusunda gerçekleştirilenlerin kamuoyu ile paylaşılması sorumluluğudur. Ancak, bu yaklaşım sürekli gelişim için toplumsal bir baskı oluşturuyor.

**Peki olumlu tepkiler aldınız mı?**

Türkiye'de de bu konu oldukça gelişiyor. Daha çok yolumuz var; ama kriz dönemlerinde biraz daha zor olur. Malum, 'Önce can, sonra canan' diyor insanlar.

**Sivil toplum kuruluşlarının etkin olarak devlet yönetimine katkıda bulunması lazım. Siz Özel Sektör Gönüllüleri Derneği'nin kurucularındansınız. AB ülkelerinde sivil toplum kuruluşları oldukça etkili, Türkiye'de**

**ise aklıma TUSİAD, TOBB, TESEV geliyor...**

Bu konuda ciddi gelişmeler oluyor. Örneğin, TESEV'de *İyi Yönetişim El Kitabı* adlı bir kitap hazırladık. Bu kitabın amacı, ülkemizdeki kamu kaynaklarının kullanım etkinliğini artırmak üzere vatandaşın karar mekanizmalarına katılımını sağlayacak araçlar ve örnekler oluşturmaktır. Bu nedenle, iyi yönetişimin gerektirdiği katılımı sağlayabilecek yerel sivil toplum kuruluşlarına, yerel üniversitelerden destek sağlayarak kurumsal kapasitenin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, stratejik planların; vali, belediye başkanı gibi yerel yöneticilerin, ilgili sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla yapılması sağlanarak, tarafların yönetim süreçleri konusunda deneyim kazanmaları amaçlanmıştır.

Ancak, bu kitapta anlatılan projenin belki de en yenilikçi kısmı, bu süreçler için girdi oluşturan bilgilerin derlenmesi ve sunulması amacıyla oluşturulan araçlardır. Bu araçlar, gelişmişlik haritaları, kamu harcama analizleri ve hizmet memnuniyet araştırmaları olarak özetlenebilir. İlk kez bu araçlar kullanılarak hazırlanan stratejik planların, uygulamaya ne kadar yansıdığı ve sene içinde alınan kararların sonuçlarının incelenmesi için etki analizlerinin de düzenli olarak yapılması ve sürekli öğrenme ile gelişmenin sağlanabilmesi için performansın en iyilerle kıyaslanması önemlidir.

Ülkemizde kamu kaynaklarının kullanımını konusunda karar vermeden önce bilgiye dayalı mevcut durum analizi

yeterince yapılmıyor. Üstelik, yapıldığı varsayılan çalışmalar, vatandaşın katılımını sağlayacak bir şekilde onlarla paylaşılmıyor. Oysa, neyi, hangi seviyeye geliştirmeyi hedeflediğini açıkça ortaya koymayan bir politikanın etkinliğini ölçmek mümkün olmaz.

### **Bu kitabı web sitenizde de paylaşıyorsunuz.**

Evet, bilgi ve sevgi paylaştıkça artar. Bu nedenle, yönetim bilimi konusundaki birçok kitabımızı ücretsiz olarak web sitesinde bulabilirsiniz.

### **Sivil toplum örgütlerini, etkin olarak ne zaman siyasette göreceğiz?**

Sivil toplum örgütlerinin katkısıyla oluşturulan politika kararları daha etkili sonuçlar verir. Çünkü toplum, oluşumuna katıldığı kararları daha iyi benimser, daha iyi uygular. Dolayısıyla toplum adına karar veren siyasilerin, toplumu kararlara katması, aslında karar ve yaşam kalitesinin artmasına yardımcı olur. Bu da sivil toplum örgütleri aracılığıyla sağlanır. Çünkü milyonlarca insan var ve herkesin her karara katılımı beklenemez.

Sivil toplum kuruluşlarının görevi, siyasilerin yerine geçmek değil, uzman oldukları konularda doğru bilgilerin ortaya çıkmasını sağlamak ve bu şekilde politika oluşturma sürecini etkilemektir. Kim daha çok çalışma yaparsa, bilimsel olarak tezlerini ortaya koyabilirse, ilgili verileri toplarsa,

kararları o kadar etkileme gücüne sahip olur. Çünkü temelde kararların veriye dayandırılması lazım ve ülkemizde veriye dayalı kararlar oldukça sınırlı.

Bir örnek vereyim, bundan 10 sene önce TÜSİAD'da bir demokratikleşme raporu çıkmıştı. Bu rapor, o zaman TÜSİAD'ın içinde bile çatışmaya neden oldu. Ancak raporun yayımlanmasından birkaç sene sonra bir önceki parlamentoda 5 ayrı parti uzlaşarak 37 Anayasa maddesini değiştirdiler. Bu 37 maddenin 35'i o rapordan alınmıştı; çünkü sağlam temelli, kıyaslanabilir bilgiyi ortaya koyduğunuzda başlangıçta tepki oluşsa da, zaman içinde insanların onu benimsemesi, hazmetmesi sağlanabiliyor. Dolayısıyla toplum olarak hazmetmişiz ki Meclis de bu konu üzerinde uzlaştı. Demek ki her çalışma, fikir ve bilgi üretme aslında katılımın en temel araçlarını oluşturuyor.

### **Devlette, özel sektörde çok üst düzeylerde çalıştınız. Spor alanında ve sivil toplum örgütlerinde liderlik yaptınız. Bunların ortak noktaları nelerdir?**

Hepsinde de bir sonuç alabilmek için önce bir vizyon geliştirecek, ondan sonra o vizyon doğrultusunda oluşturulabilecek en iyi takım ile birlikte, mümkün olduğu kadar kaynağı harekete geçirerek, disiplinli bir şekilde çalışacaksınız.

### **İyi sporcu olmak ile iyi CEO olmak için aynı şeyleri mi yapmak lazım?**

Spor müsabakası sahada kazanılmaz, antrenmanda kazanılır; ama antrenmanda kazanmak için önce zihinde kazanmak lazım. Her şey önce zihinde düşünülüp oluşturulur, daha sonra gerçekleştirilir. Bu nedenle, başarılı yöneticilerle, başarılı sporcuların ortak özellikleri vardır. Konuya önce CEO açısından, sonra da sporcu açısından bakalım. İyi bir CEO olmak için birçok özelliğe sahip olmak gerekiyor. Şirket için açık bir vizyon belirleme ve tüm faaliyetleri bu vizyon doğrultusunda odaklama yeteneği CEO'lar için önemli bir özellik. Günümüzün karmaşık iş ortamında bu karmaşıklığı basite indirgeyebilmek ve doğru işlere odaklanabilmek, kişisel olduğu kadar etkinliği de önemli ölçüde artırabiliyor. Dolayısıyla, gelecek için heyecanı ve hedefleri olan, tutarlı bir amaç ve vizyon çizebilen ve buna göre hareket edebilen bir lider kurumuna değer katıyor. İyi bir takım kaptanının da takımının güvenini kazanması gerekir. İyi bir CEO'nun sahip olması gereken en önemli özelliklerden birisi de, sağlam etik değerleri olmasıdır. Çünkü, CEO bir yandan şirketi gelişme ve büyüme yolunda yönlendirirken, diğer yandan da hissedarların kaynakları için yediemin görevini üstlenir. Ayrıca, sağlam değerleri olan bir lider, hem kurumun inanırılığını, toplumda uyandırdığı güveni ve şirketin marka değerini olumlu etkiler, hem de tüm çalışanlar için örnek oluşturur. CEO'ların kurumun değerlerini yaşamında örnek oluşturarak göstermesi, güvenilirlik açısından büyük bir kazanç getirir. Spor konusuna geçerse,

Atatürk'ün de "Ben sporcunun, zeki, çevik ve ahlaklısını severim" sözünde ifade etmeye çalıştığı gibi etik değerleri yüksek sporcu, gerçek sporcudur.

İyi CEO olabilmek için iletişim yeteneklerinizin güçlü ve motivasyonunuzun da yüksek olması gerekir. Birçoğu farklı coğrafyalarda olan büyük kitleleri harekete geçirebilmek, yüksek motivasyon düzeyinde tutabilmek ve onlara iyi ve zor günlerde güven aşılayabilmek için iletişim becerilerine ve ikna yeteneğine sahip olmak bir zorunluluktur. Bir CEO'nun zamanının önemli bir kısmını, karar vererek değil, hissedarlarla, yatırımcılarla, kredi ve derecelendirme kurumlarıyla, üst yönetimiyle, çalışanlarıyla, tedarikçilerle, basın ve medyayla, devletle, şirketin faaliyetleriyle ilgili sivil toplum kurumlarıyla ve müşterileriyle iletişim kurarak geçirmesi gerekir. Dolayısıyla, CEO'nun iletişime açık ve hazır olması, kurumun başarısı ve algılanması için önem taşır. Sporda da takım içi iletişimi iyi yönetenler, performanslarını da geliştirirler.

İyi bir CEO'nun en önemli görevlerinden birisi de insan sarraflığıdır. Birlikte çalıştığı insanları, onların güçlü ve zayıf yönlerini, gelişme potansiyellerini iyi bilmek, CEO'nun işini kolaylaştıran en önemli unsurdur. İyi liderlik aynı zamanda iyi bir koçluktur. Dolayısıyla, insanları iyi değerlendirmek kadar onları iyi geliştirebilmek de CEO'nun önemli bir özelliğidir. Koçluk kavramı da zaten spordan alınan bir kavramdır.

Konuya sporcuların yönetici olabilme yetkinliği açısından bakarsak, sporcu geçmişi olanların, takım oyunu ve hızlı karar verme deneyimi edinenlerin iş hayatında da başarı şansının yükseldiğini görürüz. Çünkü spor, kişinin zamanı iyi kullanma yeteneğini, odaklanma kabiliyetini ve seçim yapma deneyimini artırıyor. İnsanın, başarılı bir sonuca ulaşabilmek için uzun süre ve düzenli olarak hazırlık yapma disiplinine kavuşmasını sağlıyor. Kurallar çerçevesinde en iyiye ulaşma, rakiplerden daha iyi sonuç alma dürtüsünü geliştiriyor. Kendisinin, takımının ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini irdeleme, fırsat ve tehditlere karşı strateji geliştirme ve geliştirilen stratejileri uygulama becerisini güçlendiriyor. Başarının tek bir müsabaka ile değil, süreklilikle yakalanabileceği gerçeği konusunda deneyim geliştiriyor. Özellikle, basketbol ve voleybol gibi hızlı takım oyunlarının, sporculara ayrı katkıları oluyor. Bu oyunlar sporcuların, takım arkadaşlarının zayıf yönlerini kapatıp, güçlü yönlerinden faydalanma dürtüsünü geliştirmesine yardımcı oluyor. Hızlı seçim yapabilme, karar verebilme yeteneğini ve başkalarına güvenebilme özelliklerini geliştiriyor. Ayrıca spor, kişilerin sosyal gelişimine de katkıda bulunuyor. Spor müsabakaları için farklı yerlere giderek kültürel açıdan gelişmesine ve farklı takımlarda oynayan kişilerle sosyal ilişkilerini geliştirmesine yardımcı oluyor. Sporda başarı, hızlı karar verme yeteneğini, özgüveni, başkalarına güvenebilme özelliklerini de geliştiriyor.

### **Son söz?**

Olumlu düşünmek, güvenilir olmak, sürekli gelişmeye ve insanlara faydalı olmaya odaklanmak, insanları ve kurumları geliştiren bir anlayışın temelidir. Sözümü, Mevlana'dan ve Yunus Emre'den iki alıntıyla bitirmek istiyorum:

*“Sen düşünceden ibaretsin.*

*Geriye et ve kemiksin.*

*Gül düşünür, gülistan olursun.*

*Diken düşünür, dikenlik olursun.”*

Mevlana

*“Sen sana ne sanırsan,*

*Ayrığa da (ötekine de) onu san;*

*Dört kitabın manası budur,*

*Eğer var ise.”*

Yunus Emre

Özetle, yaşamak demek, çalışmak, üretmek, faydalı olmak demektir.