

Dr. DANIŞ NAVARO

ŞİRKET

VADİS?

*Modern Şirketin Çöküşü ve
Başka Bir Şirket Teklifi*



Remzi Kitabevi

DANIŞ NAVARO 1963'te İstanbul'da doğdu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Bölümü'nde lisans (1985), Fransa Orléans Üniversitesi'nde Makro İktisat alanında yüksek lisans derecesini aldı (1987). Daha sonra, felsefe anabilim dalında, Maltepe Üniversitesi'nde "İnsansal Dünyada Yabancılaştırıcı Akıl ve Etik Akıl" adlı çalışmasıyla doktora öğrenimini (2016) tamamladı.

Maltepe, Marmara, Yeditepe üniversitelerinde, işletme ve felsefeyle ilgili lisans, yüksek lisans ve doktora programlarında, Çağdaş Yönetim, Liderlik, Rekabet Stratejileri, İktisat Felsefesi, Yönetim Felsefesi gibi dersler vermektedir.

Akademik çalışmaları öncelikle felsefi antropoloji ve varoluş felsefesi alanında; insan, kapitalizm, iktisadi sistemler, iktisat felsefesi, çalışma, yabancılaşma, işletme ve iş hayatı gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Aynı zamanda, profesyonel iş dünyasında 20 yılı aşkın bir süredir çokuluslu bir kuruluşun Türkiye CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.

İnsan Dünyasında Yabancılaştırıcı Akıl ve Etik Akıl (2017) ve yayınevimizden çıkan *Kariyer ve Varoluş* (2018) isimli kitapları bulunmaktadır.

Dr. DANIŞ NAVARO

ŞİRKET: Quo Vadis?

*Modern Şirketin Çöküşü ve
Başka Bir Şirket Teklifi*



Remzi Kitabevi

ŞİRKET: QUO VADİS? / Daniş Navaro

© Remzi Kitabevi, 2020

Her hakkı saklıdır.

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

Yayına hazırlayan: Rahime Sezgin

Kapak tasarımı: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1988-0

BİRİNCİ BASIM: Ocak 2021

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 ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

*Çocukluk'tan
Gençlik'ten
Bugün'den*

*İktisat'tan
Felsefe'den*

İş Dünyası'ndan

*Türkiye'den
Tüm Dünya'dan*

*Yakın Arkadaşlarıma
Arkadaşlığa
Gerçek Dostluğa...*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ, 9

GİRİŞ, 15

1. BÖLÜM: BÜYÜK RESİM, 25

Ekonomi Nedir?.....	29
Kapitalizm Nedir?	44
Neoliberalizm Nedir?	62
Postmodernizm Nedir?	78
Kapitalizmin Motor Gücü: Şirket – İlk Bakış.....	93

2. BÖLÜM: ŞİRKETİN METAFİZİK (RUHSAL) BOYUTU, 113

İş Fikri ve Misyon	115
Vizyon ve Şirket.....	128
Bir Bütün Olarak Misyon, Vizyon ve Değerler	135
Değerler Alanı Olarak Şirket.....	139
Şirket'in Anlamı – Anlam'ın Şirketi	168

3. BÖLÜM: ŞİRKETİN FİZİK (MADDESEL) BOYUTU, 189

Etik Alan.....	191
Çalışma Sorunu ve Üretimin Ontolojisi:	
İnsan-Çalışma-Üretim-Ürün Döngüsü.....	239
Hedef Temelli Performans ve Yönetim	
Süreçleri: Oyuna Dönüştürülen Gerçek.....	297
Yaratıcı Emek ve İnovasyon	377

4. BÖLÜM: İŞİN SAĞLIĞI VE BOZULMUŞ GÖSTERGELER, 411

Verimlilik ve Bürokrasi Hastalığına Tutulmuş	
Neoliberal Şirketin Eleştirisi	413
Bir Büyüme ve Maliyet Fetişizmi Olarak Neoliberal Şirket	
Bütçe Pratiğinin Eleştirisi	435
Saçmalaşan Pazarlama ve İndirimin Sahte	
Hakikatı: İndirim Olmayan İndirim.....	467

5. BÖLÜM; CEO, KİMSİN SEN?, 477

CEO'luğun Yakın Tarihi	479
CEO'luğun Anatomisi	483

**6. BÖLÜM; BAŞKA BİR ŞİRKET MÜMKÜN:
KUANTUM-ŞİRKET (BÜTÜNLÜKÇÜ ŞİRKET), 525**

İş Dünyasının Yeni Mikro-Mekanizmaları	527
Neoliberal Makine-Şirketin Antitezi Olarak Kuantum-Şirket	536

SON SÖZ, 633**KAYNAKLAR, 645****DİZİN, 655**

ÖNSÖZ

Bu kitaptaki bölümlerin her biri, ayrıca bir kitap olmayı hak eder. Her bir bölümde, hakkında sayısız araştırma, deneme ve metin yazılması beklenen konular vardır.

Hakikati kovalamak çok karmaşık ve ucu açık bir süreç. Eksiksiz ve kusursuz bir şekilde tamamına ulaşmak zaten imkânsız olsa da harcanılan zahmete değer. Ben de, iyi şirket-kötü şirket ayırımını da vurgulamak kaydıyla günümüz şirketi üzerinde elimden geldiği kadar kapsayıcı ve kuşatıcı, derin bir çalışma yapmak istedim. Uzun soluklu ve aceleye getirilmeyen bir yol izlemeyi denedim. Ulaştığım sonuç kuşkusuz okuyucunun takdiridir. Bu çalışma, modern çalışma hayatı konusundaki günümüz gerçeklerine bir nebze de olsa dikkat çekebiliyorsa katlandığım zahmete fazlasıyla değer diye düşünüyorum.

Benim, yani bu kitabın yazarının önemli bir şansı, belki de en büyük şansı, uzun yıllar boyunca yürüttüğü üst düzey profesyonel parkurun yanı sıra, konusunda lider çokuluslu bir firmanın Türkiye’den sorumlu tepe yöneticisi, CEO’su olmanın verdiği mevkisel ve deneyimsel bir avantajla, bu konularda yazıp çizen birçok meslek erbabına nasip olmayabilecek şekilde, onların dışarıdan ve nispeten dâhil olmadan, yaptıkları gözlemlerle yorumladıkları sorunları, “içeriden” ve “dâhil olarak” görebilmem, bizzat yaşayabilmem, “ben de ordaydım!” diyebilmem; bir deyişle zamanımızın vahşi neoliberal kapitalist iş dünyasının ürettiği ve bu kitapta konu edilen sorunların bizatihi öznesi ve nesnesi olma durumumdur. Bu sistemin yarattığı acımasız ve yabani iş dünyasının son otuz yılda neden olduğu sayısız olayı ulusal ve ulusötesi boyutta iliklerine kadar yaşamış bir yöneticiyim ben.

Tüm profesyonel hayatımı iş dünyasının sokaklarında geçirdim. Çocukluk ve ilk gençlik yıllarım boyunca bir sıradan çalışan, bir yönetilen olarak, sonrasında ise uzun yıllar boyunca ve halen, bir yönetici, bir CEO olarak. Tekstil sektöründe, turizm sektöründe, balıkçılık sektöründe, inşaat sektöründe iş deneyimleri yaşadım; iş icabı Kapalıçarşı’da, Osmanbey’de, Gebze’de, Türkiye’nin neredeyse tüm şehirlerinde, Paris’te, Londra’da, Frankfurt’ta, Moskova’da, Avrupa’da, Amerika’da, Asya’da bulundum. Kamu sektöründe, özel sektörde, standartlarla, yönetmeliklerle, yasalarla uğraştım. Fabrikaların üretim hatlarında, pazarlamada, satışta, işçilerin, emekçilerin, yöneticilerin, hissedarların, bayilerin, tüketicilerin, müşterilerin, ürünlerin, kalitenin,

insan kaynaklarının sorunlarıyla boğuştum. Yönetim kurullarında yer aldım. Uluslararası icra kurullarında çalıştım. Bayi, esnaf, müşteri, şirket toplantılarıyla yıllarımı geçirdim. Sahada hem oyunu bizzat oynayan, hem tribüne çıkip oyunu yukarıdan seyrederek stratejiler hakkında kararlar alan pozisyon-
da oldum.

Şunu açıkça söylemem mümkündür ki, yetiştirilme tarzım ve sorgulayıcı karakterimin baskın olmasından dolayı, benim tüm kariyerim boyunca iş dünyasıyla bir davam, bir kavgam olmuştur. Belki de, bu kitabı yazmaya soyunmak gibi bir yük altına girmemin arkasındaki nihai dürtü gerçekten de iş dünyasından davacı olmamdır. Sonuçta, başkaldırı, var olmanın temel ilkesidir diye düşünenlerdenim ben.

Düşünürleri, akademisyenleri, bilimsel bilgi peşinde koşanları diğerlerinden ayıran en önemli özellik, sadece eleştirel akıl, sorgulama, araştırma, derin, özenli ve ısrarlı bir çalışma eylemi değildir; gerçek bilgiye ulaşmanın, nesnel olmanın yolu, aynı zamanda ve öncelikle “çuvaldızı kendimize batırmak”tan geçer. Olayların neden başka türlü değil de olduğu gibi olduğunu açıklarken, oyuncular olarak kendimize düşen payı anlamaya çalışmalı, sorumluluğumuzu üstlenmeliyiz. Gerçekliği kavramanın önemli ve gerekli bir yolu, gerçekliğin gerçekleşmesindeki öz katkımızın, sorumluluğumuzun bilincine varabilmemizden geçer. Bu kitap da, bir iş dünyası insanı tarafından, değerli yıllarımızı içinde çalışarak geçirdiğimiz “şirket” denen bu modern kurumun, bazen onu var eden bilimsel temellere, bazen de insan doğasına aykırı türlü iç gerçeklerini şeffaf bir şekilde ortaya koymak, neoliberal şirket gerçeğinin içine bir ışık tutmak için yazıldı. Kariyerinin uzunca bir kısmını CEO olarak geçirmiş olmanın verdiği sorumluluk, ağır bir yükür aynı zamanda. Çünkü en azından, alınan kararların ve bunların yaşanan sonuçlarının arkasındaki bazı gizlere, çoğunluğun ulaşamadığı bilgilere, gerçekliklere şahit olmuş bir insansınızdır artık. İyi bir CEO olmanın yolu, sanırım, iş dünyasına, şirkete mualefetten geçiyor. Benim için öncül olan, hep iç gözüyle görmeye çalışmak, sezgiyi ve vicdanı hep hatırlayan etik bir yaklaşım içinde olmaktır. Olayları içeriden yaşarken toplumun dışarıdan göremediklerine iç gözümle şahit olmuşsam eğer, bu kitabı kaleme almak gibi bir sorumluluğu üstlendiğim andan itibaren, bir yazar olarak, bunları çekinmeden açığa çıkartmam gerekir diye düşünürüm.

Dolayısıyla, bu kitabı özellikle iki önemli kritere bağlı kalarak yazdım. Birincisi, nesnel olmak ve deneyimlerimi, gözlemlerimi ve bilgilerimi akademik alana da başvurarak temellendirmek. İkincisi ise eleştirel düşünceye sadık olarak hakikati ortaya çıkarmaya çalışmak ve bu anlamda uyarıcı olmak, insanları düşünmeye sevk etmek.

Tarihe, topluma, şirkete, insana, iş dünyasına farklı tezlerin ışığında bakmamız gerektiğini kanıksamış biriyim. Bu yüzden, yaşayıp gördüklerimi,

araştırıp öğrendiklerimi özgürce iletmek ve iş dünyası ve bu dünyanın oyuncu öznesi “şirket” sorunsalına, eleştirel-çözümleyici bir gözle yaklaşmak bu çalışmada benimsediğim tarzdır. Sorunlara yönelimim, yetişme tarzım ve eğitimimden de kaynaklanan nedenlerle her zaman felsefi bakışı içermiştir. Sonuçta, yazarın topluma ve okuyucuya karşı en önemli sorumluluklarından başta geleni eleştiridir. Yazardan, incelemeye aldığı konuya eleştirel bir yaklaşımla eğilmesi beklenir, beklenmelidir. Çünkü eleştirisiz bir düşünme ve yazma etkinliği gerçekliği ıskalama tehlikesini beraberinde taşır.

Bununla birlikte eleştirel bakış, her zaman olmasa da bazen, biraz da üsluba bağlı olarak, izleyenlerde karamsar bir hava yaratma riskini taşır. Ne de olsa, olayların, özellikle suyun üzerinde kalan olumlu, hoş, mutluluk ya da haz veren taraflarına odaklanmaz çoğu zaman! Bu çalışmaya konu olan metin boyunca hâkim olan eleştirel ve hatta özeleştirel göz, dolayısıyla ve tabiatıyla, okuyucuda böyle bir hava uyandırma riskini taşıyorsa da, bu durum, yazarın karamsar olduğu anlamına gelmemelidir. Öncelikli amacımız, tamamen araştırmaya ve deneyime, kavram, olgu ve olaylara dayanan, eleştirel ve bilimsel bir bakışla mümkün olduğu kadar nesnel bir şekilde konuyu incelemek ve günümüzdeki şirket gerçeğini tüm çıplaklığıyla ortaya çıkartmaya çalışmak olmuştur. Bu ilkeye sadık kalarak, bu metin, iş dünyasının ve şirketin içine düştüğü büyük acizliğe ve çaresizliğe de dokunmak istemektedir.

Diğer taraftan, eleştirel bakış kimilerin sandığı gibi düşünmede olumsuzluğu ve buna bağlı olarak umutsuzluğu üretmek ve yaymak anlamına gelmez; belirttiğimiz gibi bu da mümkündür ama akıl yürütme ve doğru bir bilgi kültürü burada önemli rol oynar. Tam tersine eleştirel bakış, bir sorun üzerine veya sorunlu bir varlık alanı üzerine birden çok alternatifli şekilde düşünerek umudu yeşertmenin en etkili yolu, umudu örgütlemenin başlangıç noktasıdır. Eleştirel bakış, aydınlanmadır, ışık üretir.

Buna karşılık, eğer bazı bölümlerde ya da saptamalarım da, her ne kadar mümkün mertebe felsefi, bilimsel ve deneyime dayanan örneklemelerle meramımı anlatmaya çalışırken kendimden fazlasıyla emin gözüküyorsam da, bu, bazen, içine düştüğüm aşırı özgüven durumundan kaynaklanabilir. Eleştirilerim bazen üzücü, bazen ürkütücü, bazen abartılı bulunabilir. Okuyucu sakın okudukları karşısında kuşkuculuğunu yitirmesin.

Her insan, belli bir eğitim sistemi içinde ve belli bir ideoloji ile yetişir. Bu çerçevede, pek tabiidir ki, benim de bu çerçevede oluşmuş bir dünya görüşüm, paradigmam ve taraftarı olduğum bir ideoloji var. Ben, eğitim gördüğüm “iktisat fakülteleri”nin olağan ve ortalama bir öğrencisi olarak, ayrıca piyasadaki iş deneyimlerim neticesinde, “iş adamı” veya “CEO” olarak kişisel profesyonel formasyonumu batı kapitalizminin temel kurallarını içeren anaakım iş dünyası düşüncesi içinde oluşturdum. Uzun yıllar serbest rekabete

dayanan piyasa başta olmak üzere bu düşüncenin neden olduğu sayısız veçhenin temsilcisi olarak çoğu zaman onaylamasam da onun yöntem ve diliyle haşırneşir oldum. Buna karşılık, kendimi, sınırları katı kurallarla çizilmiş ve donuklaşmış belli bir iktisadi ve sosyal düşünce sistemi veya siyasi bakış açısının her zaman dışına çıkarmak istedim. Kalıplaşmış, dışarıdan bize öğretilen bazen de dayatılan bilgilere karşılık, eleştirel yaklaşımı, çoğulcu bakışı, empatik anlayış biçimlerini ve bir gerçekliği kavramada disiplinlerarası yolculuğu tercih ettim. Almış olduğum felsefe eğitimi ve özellikle ilgilendiğim ve iç içe olmayı bırakmadığım insan, varlık ve varoluş felsefelerinin zengin uğrakları bu türden bir oluşu destekleyen çok temel bir altyapı kazanmama neden olmuştur. İşin hem akademik tarafında hem de pratik tarafında var olmaya çalışan bir birey olarak, yaşadığım tecrübeler ve iş dünyası pratiklerini göz önünde bulundurarak, günümüzdeki neoliberal iş modelinin ve bunun dayanağı olan ekonomik düzenin ve normların, daha sosyal, eşitlikçi ve hümanizmayı ön planda tutan yeni bir düzlem bağlamında değişmesini savunuyorum.

Şunun farkında olmamız gerekiyor: Şirket ve iş hayatımız üzerinde derin sarsıntı yaşatacak bir değişim dönemindeyiz. Ve yaşadığımız şey, ekonomik anlamda adlandırılacağı şekilde bir “kriz” değil, bir çağ değişimidir.

Peki, bu kitap nasıl okunmalı? Kitap, modern şirketin ve iş dünyasının güncel sorunlarının çok büyük bir kısmını, kuram ve pratiği iç içe geçirme suretiyle kaleme alınmıştır. Başlarken bazı dostlar, “Kitabı uzun tutma!” demişlerdi; ben de elimden geldiğince kısa yazdım! Şaka bir yana, kitabın uzunluğu okuyucuyu korkutmamalı! Okuyucu için bir avantaj, genelde, bölümlerin doğrudan seçilerek de okunabilecek olmasıdır. Bu kitap aslında iç içe geçmiş birkaç kitaptan oluşuyor. Dolayısıyla, en başından başlanarak sonuna kadar düz ve doğrusal bir okuma yapılabileceği gibi, okuyucu, kendisini özellikle ilgilendiren bir bölümü seçerek ve bunun diğer bölümler ile bağlantısını kurmak için ileri-geri hamlelerle de kitabı okuyabilir.

Bu kitap, çalışma hayatının başındaki gençleri, belli başlı bir deneyime ulaşan orta yaşlı yöneticileri ve yine kapsamı daha da genişleterek iş hayatı hakkındaki gerçekleri merak eden genel okuyucu kitlesi de hedef alınarak kaleme alındı. Gerek iktisat gerek felsefe eğitimi almış bir kişi olarak, uluslararası ve uzun bir çalışma hayatının da sağladığı deneyimleri de hesaba katarak çok sayıda akademisyen, kuramcı, felsefeci gibi düşünce insanının yapıtlarına başvurdum.

Kitap altı bölümden oluşuyor. Birinci bölüm, iş dünyası okuyucusunu içinde bulunduğu sistemin temel dinamikleri hakkında bilgilendiriyor. Bu çerçevede, ekonomi, kapitalizm, neoliberalizm ve postmodernizm olarak, gündelik hayatlarda her yerde rastladığımız ve çağımızın genel adlandırmalarını içeren bu olguların temel özelliklerini çözümlüyoruz. Bu bir makro ana-

liz ve şirket denen mikro oluşumun etrafını çevreleyen dünya bu olduğu için, iş insanının bireysel durumuyla ilişkilendirebileceği çok önemli bir konu. Birinci bölüm, modern şirket hakkında başlangıç niteliğinde genel bir değerlendirme ile bitiyor. İkinci bölümde şirketin aslında hep ihmal edilen yüzünü, bir benzetmeyle “sanal” yüzünü, görünürün arka planında var olanı incelemek istedik. Bir iş fikrinden yola çıkarak bir şirketin somut olarak kurulabilmesinin idealizasyonu olarak, misyon, vizyon, değerler ve anlam konuları bu bölümde özenli bir araştırmaya tabii tutuldu. Bu bölüme, biraz da felsefeden esinlenerek, şirketin “metafizik”, yani “fizikötesi” tarafı adını verdik. Üçüncü bölüm ise, okuyucuyu tamamen iş hayatında somut olarak yaşadığı sorunlarla, kavramlarla, olgularla, olaylarla ve dolayısıyla şirketin günlük maddi gerçekliğiyle karşı karşıya getirmeye çalışıyor. Etik, bir şirketin eylemlerini ve hatta geleceğini yönlendiren en kritik kavram olduğu için, bu konuya, özellikle kapsamlı bir yer ayırdık. Çalışma sorununu, bir çalışma süreci olarak insan-üretim ve ürün arasındaki ilişkiyi masaya yatırdık. Modern şirketin vazgeçemediği bir uygulama olarak hedef temelli performans anlayışının teorik ve pratik açılımlarını son kerte de eleştirel bir bakışla değerlendirmek istedik. Günümüz şirketlerinin büyük çoğunluğunun can havliyle sarıldığı yaratıcı emek ve inovasyon ise yine ayrıntılı bir şekilde bu bölümde incelemeye aldığımız bir konuydu. Bir taraftan bir şirketi oluşturan temel maddi mekanizmaları akademik temelde değerlendirirken, diğer taraftan, hedef temelli performans, verimlilik, bürokrasi, büyüme, maliyet yönetimi, pazarlama, fiyatlama gibi temel işlevsel süreçlerin içsel dinamiklerini anlatmak ve bunları sıkı bir eleştiriye tutmamak mümkün olmadı. Dördüncü bölüm bu işe ayrılmış olup, bu kavramların gerçek hayattaki bir izdüşümü olarak modern şirkette ulaştığı saçma ve akıldışı uygulamaları gözler önüne seriyor. CEO dediğimiz özne, günümüz iş dünyasında, artık her türlü şirkette, liderliği ve tepe yönetimini temsil eden bir üst-karaktere dönüştü. Dolayısıyla, CEO’luğun, liderlik ve yönetim konularıyla bağlantısıyla gerçek anlamda ne olduğunu bazı örnekler de vererek üzerinden geçmek, bir şirketi analiz ederken ihmal edilmemesi gereken bir konu diye düşündük. CEO ve CEO’luk eleştirel yaklaşımımızdan elbette ki kurtulamadı. “CEO, kimsin sen?” bu amaçla yazılan bir ara bölüm olma niteliğini taşıyor. Son bölümde ise, o noktaya kadar anlattıklarımızı da işin içine katarak, gerçekten iyi bir şirketin, insanların çalışmak isteyeceği “hakiki” anlamda bir iş yerinin ve de dolayısıyla hem insansal hem de finansal açıdan başarılı olacak bir şirketin nasıl olması gerektiğiyle ilgili kapsamlı bir analize giriştik. Böyle bir şirketi, kavramsal bir benzetmeyle “kuantum-şirket” olarak adlandırdık. Bu şirket, hali hazırda var olan çoğunluğun dışına çıkmaya cesaret edebilecek nitelikte, yani “yepyeni bir şirket teklifi” olarak beliriyor, her ne kadar, içerdiği kavramların, olguların, bilgilerin bir kısmı bir süredir biliniyor olsa da. Sonsöz’de ise, çalışmamızdan elde ettiği-

miz temel bilgileri değerlendirirken, daha iyi bir şirket, daha iyi çalışma koşulları, daha iyi bir dünyanın nasıl olabileceğiyle ilgili fikirlerimizi sıraladık.

Bu kitap ticari bir endişeyle yazılmadı. Okuyucu sayısının çokluğu ya da azlığından bağımsız olarak iyi ki yazdığımı düşünüyorum. Kaldı ki doğan, ortaya çıkan, varlığa kavuşan bir bilgi, bir çalışma, elbette ki, meraklıyla buluşacak, hak ettiği yere doğru ilerleyecektir. Ayrıca, düşünmek, araştırmak, yazmak, aynı zamanda, yazarın kendisini de “büyüten”, olgunlaştıran, özöğreten bir süreç. Emek, her zaman karşılığını bulur, kendi yolunu kendi açar. Varlık, kendisine yapılan küçük, minicik, toz tanesi, hatta daha da küçük atomvari büyüklükte gözle görülemeyecek katkılarla gelişmiştir. Bu çalışmanın amacı da zaten varlığa yapmak istediği o küçük katkıdan ileri gidemez. Yine, inanıyorum ki insan, yaşadıklarını, yeni nesillere –bir şekilde– bildirmek sorumluluğunda olan bir varlıktır. Benim de umudum budur. Ve umut, böyle bir gayrete, emeğe, zahmete değer bir şeydir.

Daha bilinçli bir iş dünyası, daha iyi bir şirket, daha mutlu bir insan hiçbir zaman vazgeçmeyeceğimiz yaşama ilkemiz ve umudumuz olarak kalacaktır.

Danış Navaro

İstanbul, Ataşehir, 28 Mayıs 2020

GİRİŞ

Sabah, saat 07:30. Gebze Organize Sanayi Bölgesi kavşağı. Trafik ışıkları. Sola saparsanız uzun uzadıya kıvrıla kıvrıla giden yolda Pelitli Köyü'ne varırsınız. Sağa saparsanız Gebze'nin içine doğru hareketlenirsiniz. Düz karşıya giderseniz, Gebze Güzeller Organize Sanayi Bölgesi solunuzda kalır. Yan yol boyunca İzmit'e doğru onlarca sanayi işletmesini solunuza, İstanbul-Ankara yönünde ilerleyen E6 otoyolunu ise sağınıza alarak ilerlemeniz mümkündür.

Kavşakta çoğu zaman kırmızı ışıkta durursunuz. Tıklım tıklımdır. Kornalar, gereksiz didişmeler, vardiyaya geç kalan servislerin akrobatik ve ahlaksız, kuralları hiçe sayan manevraları. Binlerce araç. Bir araç ordusu. İğne atsan yere düşmez. Kutu kutu bembeyaz yüzlerce servis minibüsü. İçlerinde, gününü, “mavi” ya da “beyaz” yaka (her ne demekse!) kategorisinden birini seçerek geçirmek zorunda olan binlerce insan. Yine, genelde sayısı üç-beşi geçmeyen “rent a car” firmasından kiralanmış gıcır gıcır yüzlerce şirket arabası. Bir taraftan, ayağınız gaz pedalını tatlı-sert okşuyor ve yeşil ışığı sabırsızca bekliyorsunuz, diğer taraftan da, mahmurluğun, tam olarak uyanmamışlığın bilinçsiz düşüncelerine dalmış, önünüzde-arkanızda bir çekirge sürüsü gibi uzayıp giden araç ordusunu kabataslak seyre diyorsunuz. İşte tam da bu anda, kapitalizmin, neoliberalizmin, şirketin, yöneticinin, iş hayatının keskin ve irkiltici gerçeği bir tokat gibi yüzünüze çarpar: Yanımdaki aracın içine bakıyorum, sürücüsünün suratında anlamsız bir ifade. Boşlukta sallanan adam gibi! Yolcular ise –genelde– bezgin, yorgun, bazıları cama başlarını dayamış, doyamadıkları uyularını tamamlamaya çalışıyorlar, her Allah'ın günü –belki de yıllardır– aynı filmi yeniden sarıyorlar. Bu insanlar, tüm bu çalışanlar, yoksa yoksa gerçekten de, bir *Sisifos* mu?⁽¹⁾ Daha ne kadar zaman sabahın köründe bu duruma maruz kalacaklar? Bir yıl? Beş yıl? On? Nasıl? Hayatları boyunca mı? Ne uğruna? Neden? Tüm bu insanlar, Sevgi'nin⁽²⁾ benzettiği gibi “karıncalar gibi kalabalık ve

(1) Camus, A., *Sisifos Söyleni*, Can Sanat Yayınları, İstanbul, 2008. Yunan mitolojisinde, tanrılar, kral Sisifos'u, büyük bir kayayı sonsuza dek en tepeye yuvarlamakla cezalandırırlar, Sisifos da sonu olmayan bu süreci bildiği halde kabullenerek taşı her seferinde tepeye çıkarmaya devam eder. Camus burada insanın anlam sorununu çözümlemeye çalışır.

(2) Atay, O., *Tehlikeli Oyunlar*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2017, s. 203

nereye koştuğunu bilmeden çarpışıp duran önemsiz varlıklar” mı gerçekten? Günümüz dünyası, neoliberal kapitalist düzen, iş hayatına ve de hayat müca-delesine yeni yeni başlayan gençlere ne vaat etmektedir?

Evet, hepsi işlerine gidiyorlar. Bazıları motive. Sevdikleri bir işleri var. İyi kazanıyorlar. Çalıştıkları şirketi ve hatta işlerini de seviyorlar üstelik. Çoğun-luğun ayakları ise işe arka arkaya gidiyor. “Ne yapsak da yapsak yarım saat geç gitssek, yarım saat da erken çıksak” diye düşünüyorlar. Tabi işten atılmadan! Bu ikinci grubun durumu vahim! Aslında onların ruhları evde kalmış. Şeklen ve madden kendilerini şirkete taşıtıyorlar bir bakıma, mecburen. Orada, şir-kette, kendilerine denileni yapacaklar, işten “atılmayacak” kadar çalışacaklar. Ve bu böyle sürüp gidecek. Gittiği kadar!

Kırmızı ışıktaki beklemekte olan bu insanların çoğunun aklı fikri, bü-yük bir ihtimalle, yaşayacakları gün boyunca sergilemek zorunda oldukla-rı “performans”larında. Ne çarpıcı bir sözcük değil mi? “Performans”! İnsa-nı etkiliyor ve olumlu bir izlenim bırakıyor. Bir özgüven kaynağı olma özel-liğini taşıyor. Kapitalist üretim biçiminin son yirmi-otuz yıldır giderek do-zunu artırarak odaklandığı, ülkemizde de özellikle son on beş-yirmi yıldır iş dünyasında moda olan temel kavramlardan biri. Sabah işlerine gitmekte olan bu “Yaka”ların büyük çoğunluğu, “to do list”lerini⁽³⁾ gözden geçiriyor-lar zihinlerinde. Görüşecekleri kişileri, benimseyecekleri müzakere stratejile-rini, yapacakları tatlı-tatsız toplantıları, bütçeyi, bilanço-yu, ürün lansmanları-nı, o günün üretimini, imalatları, patronlarından, yöneticilerinden yiyecekle-ri “fırçaları” ve bu türden sayısız konuyu evirip çevirmekteler. Yaşları nispeten yüksek olanların azımsanmayacak bir kısmı, emekli olup olur da halleri du-rumları elverirse güneye yerleşmeyi düşünüyorlar. En azından “buralardan” bir şekilde kurtulmayı! Kurtulmak mı? Hay Allah! Neden bu fiili kullandık aca-ba? Kurtulmak, kötü, sıkıntılı, engelleyen, hapseden, bir durumdan, bir yer-den, bir kimseden, bir şeyden bağıni koparıp kaçabilmek anlamına gelir. Oy-sa çalışmak, işe gitmek, şirket, iş hayatı “o kadar” da kötü bir şey mi (olma-lı) gerçekte?

Kariyerlerine nispeten yeni başlayanların çoğu, hayatlarının baharında, “kapitalist büyük resim”in henüz büyük ihtimalle onlar için ne anlama geldi-gine vakıf olamadıklarından dolayı mıdır nedir –bazı şeyler yaşanmadan kav-ranılamaz, bazen de yaşansa bile kavranılamaz– saf ve naif bir mutluluk için-deler, ama onların da tek düşündükleri işe gider gitmez sabah 09:00’da mü-dürleri ile yapacakları toplantıda.

Peki tüm bu insanlardan herhangi biri, örneğin Satış Müdürümüz, neyi kaçırıyor olabilir şirketine iki kilometre kala kırmızı ışıktaki beklerken? Mese-la, güzel bir günün uyanışını neşeli cıciklemelerle karşılayan o güzel kuş-

(3) *To do list*: Yapılacaklar listesi.

ların insana hayat veren seslerini duymuyor olabilir mi? Ya da Üsküdar'da boğazın o muhteşem sularını bir taraftan seyrederken diğer taraftan Ahmet Hamdi'nin *Huzur*'u ile huzur bulmayı? Göksu deresinde güzel bir sabah kahvaltısı yaparken demli mi demli tavşankanı bir çayı yudumlamak? Patagonya'da gün doğarken kendisini sevgiliyle dudak dudağa bir yürüyüş yaparken izlediği tatlı rüyalı bir uyku da fena olmazdı hani! Ya da Balzac'ın *Vadideki Zambak*'ı kaleme aldığı, tam da önündeki uçsuz bucaksız vadiye bakan o muhteşem ve ilham verici yazı masasını görmeye gitmek! Çimlerin büyüdüğünü duyumsuyor mu acaba? Seçenekler sınırsız. Ancak pratik iş hayatında dosdoğru bir gerçek var. Bunu İcra Kurulu Başkanları (C.E.O.),⁽⁴⁾ üst düzey yöneticiler, patronlar çok iyi bilirler: Satış baskısı, bütçe baskısı, kâr, nakit akışı, performans hedefleri, pazarlama planları, tasarruf önlemleri, büyüme, büyüme ve hep büyüme stratejileri, kuşların seslerini de, Ahmet Hamdi'nin *Huzur*'unu da, tavşankanı çayı da ve bu türden onlarca keyfi de yener! Performans baskısı, hedefler, bırakınız bu türden yapabilirlikleri, bunların hayallerini bile ortadan kaldırır, unutturur.

Ayrıca, tüm bu dediklerimiz, bu giriş yazımızı pek de pembelemeyen başlangıç satırlarımız, sadece Türkiye için mi geçerli? Newyork, Paris, Pekin, Tokyo, Moskova, Madrid ya da Johannesburg'da durum çok mu farklı? Cevabı biliyorsunuz!

Peki, iyi, güzel, doğru, estetik, mutlu bir iş dünyası, mutlu bir çalışan, mutlu ve iyi bir şirket mümkün değil mi? Pekâlâ mümkün olmalı, yoksa tüm bunların "hiçbir" anlamı kalmazdı, değil mi?

İş dünyasında sahneye koyulan çetrefilli oyunda, asıl özne şirkettir. Bu kitap, "Şirket" olarak adlandırdığımız bu asıl özneyi düşünme, anlama, kavrama davetidir. Ve bu bağlamda bu kitap, bir iş dünyası okumasına davettir. Amacımız şirket hakkındaki hakikati aramaktır. Hayatlarımızı, bizi, yaşantılarımızı, akıl ve duygu bütünlüğümüzü ele geçiren, şirketi tanımalıyız. Tanımalıyız ki, bir işi seçerken, bir şirketi seçerken, birlikte çalıştığımız insanları seçerken, ne kazandığımızı ya da kazanacağımızı yüksek bir isabetle tahmin ettiğimizi düşünürken –var olan ve görünen dünyadır bu– ne kaybettiğimiz, iktisadi terminolojiyle alternatif maliyetimiz –var olan ve görünmeyen dünyadır bu– hakkında da bir fikrimiz olsun! Ve de en önemlisi iyi şirketi ve kötü şirketi birbirinden ayıran özellikleri bilmeliyiz ki değerli çalışma hayatımız, geri dönüp de hiçbir zaman tekrarlayamayacağımız çalışma hayatımız heba olmasın! Tanımalıyız ki, neye karşılık ne verdiğimiz konusunda bilinçlenelim.

İki temel amacımız var. Birincisi, şirketin "nelik" bilgisine ulaşmak ve iyi şirketi kötü şirketten ayırt etmek. İkincisi ise, bu ayırım temelinde, "yeni" bir

(4) C.E.O.: *Chief Executive Officer*, Türkçe, "İcra Kurulu Başkanı" anlamına gelir.

Bu eserin baş kahramanı Şirket... ve Şirket hasta! Neoliberal anlayış, iş dünyasını çökertti. İş dünyasının çivisi çıkmış durumda! CEO'lar, büyüme, kâr, EBITDA, performans diye diye, asıl konuyu, insanı, çalışanı, örgütü, ürünü, kaliteyi, kısacası şirketin kendisini ve "işin özü"nü unuttular. Yerel veya çokuluslu, en kurumsal, en büyük şirketler bile neoliberalizmin yıkıcı etkilerinden bir türlü kurtulamıyor. Çoğu yanlış yönetiliyor; önemli bir kısmı batarken, bir diğer kısmı da, misyonunu, vizyonunu, değerlerini kaybetmiş bir şekilde elden ele top gibi dolaşiyor.

Yöneticilerin ve çalışanların hayatlarının büyük kısmını geçirdiği "iş yeri" olarak şirket, giderek sıkıcı, zevksiz, çalışmayı itici hale getiren, boğucu ve her şeyden öte, insana aradığı "anlam" dünyasını sunamayan bir varlık haline dönuştü. Oysa başka bir şirket mümkün! Farklı bir çalışma, farklı bir varoluş, farklı bir strateji anlayışı; hem girişimciyi, hem yöneticiyi, hem de çalışanı, gerek insansal gerek ekonomik açıdan tatmin edebilecek, insanın gerçek doğasına uygun bir yaşama anlayışına dayanan bir şirket mümkün.

Bu çalışmada, Dr. Daniş Navaro, çoğu aktif CEO'lukla geçen iş hayatındaki deneyimlerinden yola çıkarak, bakış açısını akademik ve kuramsal olarak da temellendirerek, günümüzdeki neoliberal modern şirketin, "iyi şirket – kötü şirket" ayrımındaki örtük gerçekliklerini ve daha iyi, daha etkin ve daha mutlu bir şirket alternatifinin nasıl mümkün olabileceğini ortaya koyuyor.



DANIŞ NAVARO, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Bölümü'nde lisans derecesini, Fransa Orléans Üniversitesi'nde Makro İktisat alanında yüksek lisans derecesini aldı. Daha sonra, İstanbul'da Maltepe Üniversitesi'nde, felsefe anabilim dalında doktora öğrenimini tamamladı.

Akademik çalışmaları insan, kapitalizm, iktisadi sistemler, iktisat felsefesi, çalışma, yabancılaşma, işletme ve iş hayatı gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda, profesyonel iş dünyasında 20 yılı aşkın süredir çokuluslu bir kuruluşun Türkiye CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-1988-0



9 789751 419880