

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

JOHN O. WHITNEY
TINA PACKER

SHAKESPEARE'İN YÖNETİM VE LİDERLİK SIRLARI



SHAKESPEARE'İN YÖNETİM ve LİDERLİK SIRLARI

JOHN O. WHITNEY
ve
TINA PACKER

Çeviri: Sıla Okur



Alfa Yayınları: 1016

Yönetim Dizisi: 34

Shakespeare'in Yönetim ve Liderlik Sırları **John O. Whitney & Tina Packer**

Birinci Basım : Kasım 2001

ISBN : 975-7368-950-7

Yayıncı ve Genel Yayın Yönetmeni : M. Faruk Bayrak

Yayın Koordinatörü ve Editör : Murat Uyurkulak

Çeviri : Sıla Okur

Teknik Editör : Fatma Uslu

Kapak Tasarımı : Nevruz Kıran

Montaj, Baskı ve Cilt : Melisa Matbaacılık

Pazarlama ve Satış Müdürü : Vedat Bayrak

Satın Alma Müdürü : Ali Bayrak

Sevkiyat Sorumlusu : Ömer Kımıl

Copyright © 2001, ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Copyright © 2000 by John Whitney and Tina Packer

*Kitabın tüm Türkçe çeviri hakları ALFA Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.'ye aittir.
Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz,
hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.*

ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Ticarethane Sk. No: 41/1 34410 Cağaloğlu, İstanbul

Tel : (212) 511 5303-513 8751-512 3046 Fax : (212) 519 3300

www.alfakitap.com

E-mail : info@alfakitap.com

ALFA/AKTÜEL KİTAPevi

BURSA

Burç Sinema Pasajı No: 34 Altıparmak

Tel : (224) 223 60 16

MELİSA MATBAACILIK

Çiftehavuzlar Yolu Acar Sanayi Sitesi

No: 8 Bayrampaşa-İstanbul

Tel/Fax : (212) 501 97 57

İÇİNDEKİLER

Giriş	1
-------------	---

1. Bölüm–GÜÇ *İyilik ve Kötülük Adına*

1. Güç, Ağırlıklı Bir Fikirdir <i>Kullanmadan Önce İyi Anlayın</i>	15
2. Taç Giyen Baş Huzursuz Yatar <i>Terfi mi Ettiniz? Transfer mi Oldunuz? Yeni Bir İşe mi Girdiniz? İşte Ustadan Öğütler</i>	53
3. Güvenilir Yardımcı <i>Hassas Bir Denge.</i>	77
4. Tökezleyen Kral <i>Lüks, Para ve Ayrıcalıkların Doğru ve Yanlış Kullanımı . .</i>	104
5. Kadınlar ve Güç <i>Shakespeare'nin Eğitimi ve Değişimi</i>	126

2. Bölüm–BİR SAHNEDİR BÜTÜN DÜNYA *İşi Tiyatro Olarak Görmek*

6. Bir Sahnedir Bütün Dünya <i>O Rolü Oynamak</i>	157
7. Kulaklarınızı Bana Verin <i>İkna Sanatı</i>	182

3. Bölüm-İÇİMİZDEKİ ARAYIŞ

Değerler, Görünüm, Görev ve Stratejinin İçimize İşlemesi

8. Polonius'un Paradoksu

Yalnız Birey ve Toplumdaki Birey İçin Seçim ve Sonuçlar . 207

9. Zamanlarının En İyi Aldatma Ustaları

Aşkta, Savaşta ve İşte Adil Olan Nedir? 235

10. Jack Falstaff'i Kovma!

Aramızdaki Deli Danaların Değeri. 256

11. Olmak ya da Olmamak: Size Kalmış

Hamlet'in Ölümçül Hataları. 285

Sonsöz: Bir Kadın. 316

Notlar 325

Teşekkürler 329

GİRİŞ



William Shakespeare idari danışmanlık mı yapacak? “Saçmalık,” mı diyorsunuz? Ağır olun. Shakespeare yüz elli dört sone, çok sayıda uzun şiir ve otuz dokuz oyun yazmıştır. Edebiyat tarihinde hiçbir yazar onun gösterdiği deha ve üretkenliği göstere-memiştir. Shakespeare oyunlarından yirmi yedi tanesini on yıllık bir dönem içinde yazmıştır; *Kral Lear*, *Macbeth* ve *Antony ve Cleopatra* gibi şaheserlerini on dört ayda bitirmiştir. Dünyada, hem de çok iyi biçimde, işlemediği konu kalmamış gibidir. İyi ve kötü, aşk ve nefret, adalet ve merhamet, gurur ve tevazu, suç ve masumiyet, savaş ve barış gibi. Ancak dönüp dönüp tekrar işlediği bir konu varsa, o da liderliktir.

Başarılı patronlar büyük liderlerdir ve William Shakespeare liderliğin getirdiği sorunlara kendisinden önce ve sonra gelenlerin tamamından daha fazla ve daha derin eğilmiştir. Başkanlar ve başbakanlar halklarını harekete geçirmek için hâlâ Shakespe-

are'in sözlerini kullanırlar. Devrimciler de öyle. Doğal olarak. Shakespeare İngilizce'nin en büyük yazarıdır; batı geleneğinin en büyük düşünürü ve insan psikolojisi öğrencisi olduğu da gerçektir. James Joyce Tanrı'dan sonra en fazla yaratıyı Shakespeare'in ortaya koyduğunu söylemiştir. Yale Üniversitesi edebiyat eleştirmeni Harold Bloom, Shakespeare'in oyunlarının günümüz olguları üzerine yazılmış din dışı bir İncil sayılabileceğini savunur. Profesör Bloom'a göre oyunları "insanın ulaşabileceğinin en üst sınırı" olarak kalmaktadır. Bloom, *Shakespeare: İnsanın İcadı* adlı son kitabında tiyatro izleyicilerini ve okuyucuları neredeyse yarım binyıldır eğlendirmeye devam eden derin ve çeşitli karakterler yaratarak Shakespeare'in aslında bizi icat ettiğini savunmaktadır.

Bu iddiaların savunmasını Profesör Bloom'a bırakacağım. Ancak ben de Shakespeare'in aynasına dikkatli baktığınızda kendinizi göreceğinizi savunuyorum. Eğer oyunlarını dikkatli okursanız, dilinin gücü, karakterleri ve onları yerleştirdiği durumlar sizi durup düşünmeye zorlayacak cinstendir. "Ya ben ne yaptım?" Shakespeare'in herkese söyleyecek bir sözü vardır, ancak Tina Packer ve ben onun özellikle her katmandaki iş dünyası liderlerine yardımcı olabileceğine inanıyoruz.

Kâr düşünüyor, işler kesat mı gidiyor? O zaman askerlerinizi yüreklendirmelisiniz; tıpkı yorgun, yıpranmış İngiliz askerlerinin Fransızlara göre beşe bir azınlıkta bulunduğu Agincourt Savaşı öncesi Shakespeare'in Kral V. Henry'sinin yaptığı gibi. Eğer iş arkadaşlarınızın hak ettiğinizi düşünmedikleri bir terfi almışsanız, gelen yıkıcı tepkilere dayanmak için Kral IV. Henry'den yardım isteyebilirsiniz. Önüne geçerek bir işi aldığınız kişi nasıl tepki verecek? Sahne edebiyatının en büyük kötü adamlarından biri olan *Othello*'daki Iago size göz ardı etmeniz kendi sorumluluğunuzda

olan birtakım ipuçları verebilir. Bir işe yeni girdiniz ve karşınızda bir bina dolusu hırçın çalışan var. Mark Antony'nin Julius Caesar'ın cenazesinde yaptığı konuşma kızgın bir kalabalığı yola getirmenin mükemmel bir örneğidir.

Mantıksız bir patronla nasıl uğraşırsınız? Ne zaman ayak di-remek, ne zaman çekip gitmek zamanıdır? Cevaplar *Kral Lear*'da. Shakespeare'in bu büyük trajedisi aslında iş modellerinin bulunduğu bir kasa gibidir: İçinde aile şirketlerindeki veraset sorunları, yağcılığın zararları ve başkan yardımcılarının aptallıkları bulunur, sadık çalışanların önerilerine kulak asmamanın sonuçları da cabası.

Bir de Hamlet vardır.

Karar vermek ve bu kararı uygulamak konusundaki çekingenliğiniz (hatta yeteneksizliğiniz) konusunda hiç düşündünüz mü? Uzmanlar Hamlet'in analiz yönteminin onu felce uğratmasının sebepleri hakkında tartışmaya devam ediyor, ancak çoğunluk, bu sebeplerden birinin, biz işletme profesörlerinin “dış karar modelleri” dediğimiz konuda Hamlet'in düştüğü çelişki olduğunda hemfikir.

Peki ya sizin karar modelleriniz? Onlar da çelişiyor mu? Hâlâ işinizin gerçeklerini mi yansıtıyorlar? Entelektüel sermaye kasa defterinizin neresinde yer alıyor? *Mevcut hesap dengeleri 2000 yılında 1980'de ettiği anlamı mı ifade ediyor?* Küresel girişimlerin kullandıkları muhasebe yöntemleriyle gayri safi yurtiçi hasılayı nasıl ölçersiniz? Görünen bu düzensizliklerin geçici mi kalıcı mı, bağımsız veya bağımlı mı, ya da sadece sanal mı olduğunu bilmeyen iş liderleri Hamlet'in felcinin bulaşıcı olduğunu göreceklerdir.

On altıncı yüzyıl İngiltere'si liderlerle bozmuş ve büyülenmiş durumdaydı. İkinci Richard, ki kendisi saf, savurgan ve kararsızdı, 1399 yılında hapiste öldü. Yerini alan IV. Henry kriz yönetimi konusunda başarılıydı; ama sorunu, bastırmakla ün kazandığı isyanların Richard'ı devirmesi sonucunda ortaya çıkmasıydı. Henry'nin oğlu, V. Henry, (Shakespeare'in Prens Hal'i) *durumunu gerekliliği tartışmaya açık* bir savaş ile kötüleştiren (yirminci yüzyıl liderleri de bu durumu iyi bilirler) etkili ve popüler bir liderdi. Ve böyle devam etti. Hatta, 1422'de Henry'nin ölümünden sonra gelen 136 yıl boyunca İngiltere'de ciddi liderlik ve veraset sorunları yaşandı, ta ki 45 yıllık hükümdarlığı İngiltere'ye en güzel yıllarını yaşatan Elizabeth I tahta çıkana kadar. "Bakire Kraliçe" sadık takipçisi William Shakespeare için devamlı bir ilham ve hayranlık kaynağı olmuştur. (Ne mutlu bize ve Shakespeare'e ki, Elizabeth tiyatrodan çok hoşlanırdı.)

Bunlar dört yüz yıl önceydi, elbette ki şartlar çok değişmiştir. Ama zorlu bir dünyada büyük insan kitlelerini yönetmenin psikolojisi ve pratiği değişenler arasında değildir. Toplumun hangi katmanında olursa olsun, liderlerin yükselişi bir rutine bağlıdır. Kùltürler ne kadar farklı olurlarsa olsunlar, gücün yolları değişmez, ortaçağ İngiltere'sinde de, kabile Afrika'sında da, Komünist Çin'de de, şirket egemenliğindeki Amerika'da da. Anahtar kişilerin unvanları farklı olabilir; kral, imparator, şef, dük, konsül, başkan, genel sekreter, yönetim kurulu başkanı gibi. Ama ellerinde tuttukları güçler, insan hayatı üzerindeki etkileri, yaptıkları yenilikler, sağladıkları iyilikler ve neden oldukları kötülükler tarih içinde hep bir paralelde seyretmiştir.

İttifakların nasıl kurulduğu, sadakatin nasıl ödüllendirildiği, hainlerin nasıl cezalandırıldığı, liderlerin nasıl devrildiği, büyük planların nasıl fos çıktığı; bunlar güce giden yollardır, yüzyıllar-

dır böyle süregelmişlerdir ve daha yüzyıllarca böyle devam edeceklerdir. Edebi veya ahlaki dehalar ise ilerlemez. Nasıl ki binlerce yıl önce yazılan İncil insanlara hâlâ yol göstermekteyse, Shakespeare de öyledir. Ülkelerin yüksek milli yöneticileri (yani dükler, kiliseler, önemli aileler, politik fraksiyonlar) ve Shakespeare'in I. Elizabeth'in ve I. James'in hükmü altında gördüğü hükümetler arasındaki ilişkiler bugün küreselleşme çağı içinde bizim gördüklerimize benzemektedir: Danışmanlar, dalkavuklar, lobiciler, hatırlı kişiler, hizipçiler, gizli aşıklar, masonlar, akraba kayırmaları. Yabancıların güç basamaklarına ayak basmalarına da yabancı değiliz. Ayrıca kadınlar ve azınlıklar üzerinde dolaşan ayrımcılık bulutlarına da aşinayız. Zaten günümüzün hangi iş lideri, kariyeri ve ailesi arasında denge kurmak zorunda kalmamıştır ki?

Böyle fırtınaların ortasında durup daha önce kimin bu duruma düştüğünü hatırlamaya çalışmak pek kolay değildir. Bu kitabın amacı, iş veya özel hayatınızda nasıl bir duruma düşerseniz düşün, Shakespeare'in zaten o durumu bildiğini ve size öğretecek çok şeyinin olduğunu göstermektir. Tina Packer'a ve bana hayatımızın çok değişik bölümlerinde büyük yardımı dokunmuştur. Tina, Massachusetts'ta yer alan ve hızla gelişen bir klasik tiyatro kumpanyası olan Shakespeare & Company'nin kurucu ve yöneticisidir. Doğum yeri nedeni ile İngiliz, kendi seçimi ile pragmatik bir politik radikaldir. Ben ise Columbia Üniversitesi'nde idari bilimler öğretim üyesiyim, bundan önce yöneticilik yaptığım 25 yıl boyunca şirket değişimleri üzerine uzmanlaştım. Oklahoma'lıyım ve siyasi açıdan muhafazakarım.

Ama Tina ve ben Shakespeare için, hayat için ve başladığımız işi bitirmek için bir tutkuyu paylaşıyoruz. (Ayrıca böyle tutkuların en önemli şeyler olduğuna inanma eğiliminde de ortağız.)

Yıllar içinde, Shakespeare'in oyunlarını mesleki hayatımızda ilham kaynağı olarak kullandık. Büyük olasılıkla dünyadaki tüm yönetmenlerden daha fazla Shakespeare oyunu yönetmiş bir kadın olarak Tina, devamlı Shakespeare ile yaşıyor. Onun oyunlarındaki paralelini görmeden bir adım bile atamıyor.

Shakespeare ile öğrenciyken tanıştım ve o zamandan beri de bir oyununun kitabını arka cebimde taşıyorum. Çoğumuzun hayatında unutulmaz bir öğretmeni olmuştur, benimki de Tulsa Üniversitesi'nde İngilizce profesörü olan Franklin Ikenberry idi. Onun derslerinde Shakespeare'in liderlik öğretileri benim için hayata geçti. Tulsa'daki öğrencilik günlerim Hamlet'in işkence gibi sorunları arasında geçti; birisi adına çalıştığım ilk işimde de Hotspur'un sabırsızlığı hakimdi. O işten ayrılıp Tulsa, Oklahoma'da çoğunu borç olarak topladığım 3.600 dolar ile kendi reklam ajansımı kurduğumda bir karım, iki çocuğum vardı ve müşterim yoktu. Tam bitkin düşüp havlu atmaya hazırlanırken, düşman kalesinden içeri tek başına girip düşmanı tek başına yenen, Shakespeare kahramanı, Coriolanus'ı hatırladım.

1972 yılında gelen bir teklifle Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi dekan yardımcılığından ülkenin en büyük süpermarket zincirlerinden biri olan Pathmark'ın idaresine transfer oldum. İşçi çıkarılması bekleniyordu ve moral düşüktü. Ama ne yapmam gerektiğini çok iyi biliyordum çünkü o eşsiz Falstaff'ın IV. Henry, Bölüm I'de Prens Hal'e anlattıklarını hatırlıyordum; eğer insanlara lider olacaksa onların dünyasına girmeliydi. Derhal Pathmark'ın mağazaları ve depolarını ziyaret ettim. Ve tıpkı V. Henry'nin Agincourt savaşından önce yaptığı gibi, askerlerin moralini yükselttim. Yanında çalıştığım insanların direnişlerine maruz kalınca doğrularına iki elle sarıldım, çünkü *Macbeth*'ten prensiplerimden vazgeçmemeyi öğrenmiştim. *Julius Caesar* bana

katı, dogmalara bağı bir liderin nasıl yıkılacağını göstermişti; IV. Henry de bir strateji belirleyip ona bağı kalmanın yararını. Elbette çöktüğümü görmek isteyen düşmanlarım vardı, ama bilmiyorlardı ki kötülüğün en büyüğü ben Iago'dan öğrenmiştim. Birçok defa etkisiz hale getirilmekten *Kral Lear*'ı hatırlamak sayesinde kurtuldum.

Şu anda Columbia Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Shakespeare ve Liderlik üzerine "Mükemmel Prens Arayışı" adlı bir ders ve onun eserlerine dayanarak çeşitli insan gruplarından oluşan iş liderlerine seminerler veriyorum. İlk yaptığım işlerden biri katılımcılar ile "Büyük Edebiyat" olarak algıladıkları şey arasındaki korkutucu engeli kaldırmak oluyor. Shakespeare elbette çok büyüktür, ama öğrencinin dört yüz yıl önce yaşamış bir şairi anlamak konusundaki korkuları, ben onlara aslında çok şey paylaştıklarını anlatır anlatmaz ortadan kalkıyor. Shakespeare esnaf bir aileden geliyordu, babası zamanında büyüyen bir kasabanın belediye başkanlığını da yapmayı denemiş olan bir eldiven taciri ve kasaptı. Shakespeare elbette bir şair, oyun yazarı ve aktördü; ama bunun yanı sıra bir işadımıydı, zamanın en başarılı tiyatro kumpanyalarının birinin ortağıydı, kralın hizmetkârıydı ve hayatının sonuna doğru, doğduğu yer olan Stratford-upon-Avon'un en zengin adamlarından birisi olmuştu. (Otuzlu yaşlardayken, kasabadaki en büyük ikinci evi satın almıştı.) Para, borç, iş planları, kâr-zarar beyanları gibi konulara kesinlikle yabancı değildi; oyunları da bu bilgisini yansıtmaktadır.

Kendi fildişi kulelerinde oturan ve asla ticaret dünyasına inmeyen günümüzün tipik entelektüel ve şairlerinin aksine, Shakespeare gerçekten bu dünyanın adamıydı. Hem pub'larda takılır, sıradan insanların hayatlarını inceler, hem de I. Elizabeth ve James'in saray ortamlarında dönen dolapları iyi bilirdi. Shakespeare

gücün nasıl kullanılacağını ve sömürüleceğini biliyordu, matbaa sayesinde etrafa yayılan büyük bilgi kaynaklarından —tarihi belgeler, Eski Yunan ve Roma'daki büyük klasik yazarlar, masallar ve efsaneler, İncil gibi— yararlanarak oyunlarını yazdı. Oyun yazarı, aslında oyunu yapan kişidir, nasıl ki bir arabacı arabaları, tekerlekçi tekerleği yapan kişiye. Her zanaatkâr ihtiyacı olan malzemeleri almış ve bunlardan insanların işlerine yarayan, kullanabilecekleri aletler üretmiştir. Zamanındaki diğer meslektaşları gibi, Shakespeare de fikir çalma konusunda en ufak bir kaygı taşımıyordu. Kendinden önce gelenlerden kocaman metinler kaptı, birkaç yerinde birkaç sözcük değiştirerek kendi tarzına daha yakın hale getirdi ve eski kumaşı yeni elbise olarak bizlere sundu.

İnsanlar onun eserlerini görmek için hücum ettiler; üstelik gişe hasılatlarına bakılırsa hâlâ da etmekte. Bu kitabın yazılma nedeni Shakespeare'in insanların motivasyonlarını incelemedeki dehası ve aslında bariz olan fakat göremediğimiz konulara getirdiği yeni bakışın iş dünyasındaki herkes için büyük bir kaynak olduğudur.

Bu kitap, Shakespeare'in geçmişte Elizabeth'in zamanında olduğu kadar günümüzün iş dünyasında da yankı uyandıran üç ana teması üzerine yazılmıştır:

Birinci bölüm güçle ilgilenir. Shakespeare, liderlerin her ne kadar bulundukları mevki itibarıyla büyük güce sahip olsalar da, altlarındaki insanların davranışlarının onların gücü yönetmeleri üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu anlamıştı. Bir liderin, gücü nasıl iyi kullanacağı, amirlerin nasıl kendileri ve memurları arasındaki doğal gerilimi azaltacağı ve iş liderleri ve güvencikleri yardımcılarının, nasıl ellerindeki işe odaklanarak para kazanıp, şirketi büyütecekleri konularında Shakespeare'in bilgilerini sizinle paylaşacağız.

İkinci kısım mesleki alanda çok önemli iki yetenek olan etkili iletişim ve ikna etmek konusunda yoğunlaşır. Liderlik bir tiyatrodur. Görevli olmak ise bir rol oynamaktır. Shakespeare, “Bütün dünya bir sahnedir” diye yazmıştır ve daha hiçbir yazar performansın gücünü onun kadar iyi kavrayamamıştır. Bir liderin amacına ulaşmak için onu izleyenlerin desteğini alması konusunda daha iyi bilgi veren de yoktur. Tina ve ben Shakespeare’in, kimi zaman sevilmeyen kararlar da olsa, karar verme yeteneğinizden ödün vermeden insanlara onları düşündüğünüzü göstermek için kullanabileceğiniz tören, simge ve konuşmalar hakkında öğrettiklerini inceliyoruz.

Üçüncü bölüm değerlerle ilgilenir ve patronlara, kurullara, hisse sahiplerine ve çalışanlara karşı varlığını hissettiğimiz sorumluluğun bilincinde liderler olarak ne gibi ahlaki yatırımlar yapmamız gerektiğini anlatır. Zaten ahlaki sorunun tanımı da budur; çelişen iki amaç (örneğin, çevre hakkındaki kişisel kaygılarım ve kurul ve hisse sahiplerime karşı hissettiğim finansal sorumluluk). Birini aldatmak ne zaman uygun düşer? Ne zaman düşmez? Bir Hamlet olmaktan—inançlarınızdan artık hareket edemeyecek kadar utanç duymaktan—nasıl kurtulabilirsiniz? Güç piramidinin doruğundaki bizler, kendimizi fazla ciddiye alıyoruz. Shakespeare ise her örgüte karşı bir panzehir geliştirmiştir, onun adı Falstaff’tır.

Her bölümde kendi iş deneyimlerimizden aktaracağımız olaylar ve Shakespeare’in bu konuda yazdığı paralel durumlar ve benzetmeler olacaktır. İşletme fakültelerinde anlatılan, gerçek hayattan alınma olaylar bizlere çok şey öğretmektedir. İş dünyasından aktardığım bazı durumlarda oyuncular o kadar yetenekli, o kadar “gerçek olamayacak kadar iyi” ve o kadar trajiktirler ki, yaşadıklarını en iyi Shakespeare anlatabilmiştir. Yirmi yıl boyunca Gene-

ral Electric'i örnek biçimde yöneten Jack Welch'i, Shakespeare'in en yeteneksiz lideri olan II. Richard'la beraber incelerim. Sert, çek-vik tavrının ona "Testere Al" lakabını kazandırdığı Al Dunlap'i Shakespeare'in aynı adlı oyununda yer alan sert Romalı General Coriolanus'un yaşadıkları doğrultusunda ele alırız.

Tina Packer bana Shakespeare'in krallar, kraliçeler ve güç hakkında bu kadar fazla yazmasının, bu kişilerin insan yapısını büyük ölçekte göstermelerinden kaynaklandığını hatırlattı. Shakespeare her bireysel hareketin dış dünyada büyük yansımaları olduğunu gösterir. Macbeth'in bir yanda kral olma fikrinin verdiği "öldüren hırs" ile diğer yanda vicdanının katil olmasına karşı gösterdiği direnç arasında düştüğü bunalımı görürüz. Bir ölüm makinesi olmaya karar verdiğinde ise diğerlerinin hayatları kararır. Onu kralı öldürmeye yüreklendiren karısı, sonunda suçluluk yüzünden delirir. III. Richard'ın, önüne geçilemez hırsı, İngiliz siyasetini yerle bir etmekle kalmaz, kendi hayatını da mahveder. Bugün şirketlerin önündeki tek sınır, yerkürenin boyutudur. Büyük şirketler gerçekten "imparatorluk" konumundadırlar. Jack Welch'in yapacakları, onun yardımcılarını, GE'nin binlerce çalışanını ve ailelerini etkiler, milyonlarca müşteriye de cabası. (Hele de televizyon şirketi NBC'nin GE'ye ait olduğunu düşünürseniz, etkilenen insan sayısı milyonlarla katlanır.)

Bu nedenle Shakespeare'in modası asla geçmez. Tina, Shakespeare'in zamanında sanat, yeni fikirler ve iş kadınlarının dünyayı sonsuza dek değiştirecek bir şekilde işbirliği yaptıklarını söyler. (İtalya'da 14. yüzyılda başlayan ve iki yüz yıl içinde tüm Avrupa'ya yayılan Rönesans'ın sözlük anlamı "yeniden doğmak"tır.) Büyük bir adamın birden çok alanda büyük işler başarması olağanüstü değildir. İtalyan bir ressam, heykeltıraş, mimar, mühendis, bilim adamı ve müzisyen olan Leonardo da Vinci, Rö-

nesans dahilerinin en tipik örneğidir. Shakespeare'in İngiltere'sinde Sir Walter Raleigh şair, simyacı, Virginia'nın kaşifiydi ve Elizabeth'in en sevdiği insanlar arasındaydı. (Elizabeth'in yerine geçen I. James onu vatan hainliğinden ötürü idam ettirdi.) Diğer bir İngiliz Rönesans adamı ise Elizabeth ile ters düşmüş, ancak James zamanında yükselmiş, adalet bakanlığı ve ardından başbakanlık yapan bir filozof, bilim adamı ve yazar olan Sir Francis Bacon'dır. (Thomas Jefferson'ın da fikirlerine öncülük eden Bacon öyle olağanüstü bir insanmış ki, Shakespeare'in diye bilinen 39 oyunu aslında onun boş zamanlarında yazdığı söylenir.)

Yeni bir yüzyıl başlarken, Tina ve ben sanatçıların yaratıcılığı ile işadamlarının pratik zekâsının tekrar ortaklık kurabileceğine inanıyoruz. Bu kitabın da, sözü edilen işbirliği için küçük bir katkı olmasını diliyoruz. Daha küçük ölçekte ise, *Güç Oyunları: Shakespeare'in Liderlik ve Yönetim Üzerine Dersleri* kitabını okuduktan sonra, Tina ve benim yaptığımız gibi, ilk iş toplantınıza Shakespeare ile birlikte katılmanızı bekliyoruz.

O yüzden artık başlayalım, ya da II. Richard oyununda Shakespeare'in dediği gibi:

Lütfen bir an yere oturalım

Ve kralların ölümleri hakkında üzücü öyküler anlatalım:

Nasıl bazılarının devrilip, bazılarının savaşta öldüğünü,

Bazılarının devirdiklerinin hayaletlerine kurban olduğunu,

Bazılarının karılarınca zehirlenip, bazılarının uykuda öldürüldüğünü,

Ama öldürüldüğünü anlatalım—çünkü bir kralın şakaklarını saran

O boş çemberin içinde Ölüm hükmünü sürer ve Azrail oturur,

Kralın hükmüne burun kıvrır ve ölümünde kahkahalar atar.

BÖLÜM 1

GÜÇ İYİLİK VE KÖTÜLÜK ADINA





1

GÜÇ AĞIRLIKLI BİR KAVRAMDIR

Kullanmadan Önce İyi Anlayın



Ne güzel şey bir taç giymek

VI. Henry, Bölüm III'te Richard (1.2, 29)

Güç! Shakespeare! Şu iki sözcüğü bir araya koyar mısınız? Çünkü eğer gücü anlamak istiyorsanız —onu nasıl kazanacağını, nasıl tutacağınızı, onu kazanınca ne yapacağınızı ve nasıl kaybedebileceğinizi anlamak istiyorsanız— o halde hocanız Shakespeare'dir. Güç onun oyunlarının çoğunda ana temadır. Hiçbir yazar gücün ikilemlerini, tuzaklarını, tehlikelerini ve yararlarını Shakespeare'den daha iyi ortaya koymamıştır. Örneğin, Harry

Bolingbroke II. Richard'ı tahttan indirir ve York ve Lancaster aileleri arasında yüz yıl kadar süren bir çekişme olan Güller Savaşı'nı başlatır. Shakespeare gücün nasıl kaybolduğunu gösterir. V. Henry bir imparatorluk kurar, ama oğlu VI. Henry o kadar çok hata yapar ki sonunda kırlarda dolaşıp kendini basit bir çoban gibi tanıtmakta bulur çözümü. Shakespeare gücün baştan çıkarıcı yönünü gösterir. *Hamlet*'te Gertrude kocasını öldüren adamla evlenir, Rosencrantz ve Guildenstern sınıf arkadaşlarına komplo kurarlar ve Polonius kızını feda eder; bunların nedeni iktidar koltuğuna yakın durmaktır. Shakespeare gücün nasıl kötüye kullanıldığını gösterir. Richard Plantagenet (sonradan III. Richard olacaktır) kötülük yapmakta ustalaşır, gücün sorumlulukları ve karmaşası ile ilgilenmez. Tacı giymesi yirmi üç yılını, kaybetmesi ise iki yılını alır. III. Richard güce öylesine susamıştır ki onu elde etmek için cinayet bile işler. Macbeth gibi aynı. Elbette ki akli dengesi yerinde hiçbir genel müdür Macbeth veya III. Richard'ı örnek almaz. Onlara bakarsanız, iş dünyasındaki her genel müdür, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için uğraşıyordur. Ama fazlasıyla çok sayıda lider, iyi niyetlerine rağmen, basın açıklamalarına inanmaya, gücü araçtan çok amaç olarak görmeye başlar ve şirketlerini büyütmek, hisse sahipleri için kâr elde etmek ve bu süreç içinde çalışanlarına, müşterilerine, bulundukları topluma ve toplumun geneline hizmet etmekten oluşan asıl işlerinden uzaklaşırlar. Yine çok sayıda genel müdür Julius Caesar gibi iktidara öyle bir yapışır ki, zamanın değiştiğini ve artık çekilmesi gerektiğini, zorla indirilene kadar anlamaz.

Gücü doğru kullanmak, iş hayatında karşımıza çıkan en inatçı sorunlardan bir tanesidir. Bazılarımız, Shakespeare'in Bolingbroke tarafından tahttan indirilen II. Richard'ı gibi bu konuyu hiç anlamaz; aynı onun gibi gücü kaybeder. Bazılarımız anlar ama

kullanamaz ve Prens Hamlet gibi yine gücü kaybeder. Gücü, gücün olanaklarını ve sınırlarını anlamak ve gücü ne zaman, nasıl kullanacağını bilmek hem meslek hayatımızda, hem de kişisel hayatımızda başarı sağlamak için vazgeçilmez bir bilgidir.

Çağımız güç çağıdır. İnanılmaz güçler. Dünya güçleri. Medya güçleri. Teknoloji gücü. Paranın gücü. Güç öylesine hızlı bir değişiklik yaratır ki, dünya nüfusu daha ne olduğunu anlayamadan iş olup biter. Güç, dev bir hortum gibi her şeyi kaldırıp indirebilir. Eğer siz güç isteyen genç bir yönetici iseniz, onu elde etmek için tıpkı Shakespeare'in, savaşlarda birbirlerini indiren, ortaçağ şövalyeleri gibi savaşmak zorundasınız. Ama bunun için cesaret ve kaba kuvvetten fazlasına gereksinim duyacaksınız. Kendinizi bilmeniz, güçlü ve zayıf noktalarınızı tanımanız, dayanıklılık ve akıl sahibi olmanız, ne zaman konuşacağınızı, ne zaman kendi başınıza hareket edeceğinizi, ne zaman birine destek vereceğinizi, ne zaman liderliği ele geçireceğinizi, hatalardan nasıl ders alacağınızı, nasıl etrafınızdaki herkes çığlık çığlığa bağırırken gerekli konuya yoğunlaşacağınızı, özel hayatınızla iş hayatınızı nasıl denge tutacağınızı; ama her şeyin ötesinde, bitmeyen zorlukların ve üstesinden gelinemez gibi görünen engellerin karşısında tutku, merhamet ve inancınızı nasıl koruyacağınızı bilmeniz gerekir.

Güce karşı olan susuzluğunuzu, Central Park manzaralı devasa bir büro elde etmekten başka yollarla da giderebilirsiniz, örneğin dünyadaki en başarılı Ar-Ge bölümünün yönetimi ya da kamu hizmeti için binlerce kişiyi istihdam ederek. Gücün bazı unsurları insanı baştan çıkarır, örneğin özel uçak, makam aracı ve şoförü, manzaralı büro ve özel sekreter gibi. Ama uyarmadı demeyin, gücün simgeleri sadece birer simgedir, gücün kendisi değildir. İş hayatımın çoğunu başlangıçları ve dönüşümleri yöneterek geçirdiğim için, her ne kadar hoşuma gitse de, bu tür lüksle-

rin tadını çıkarıyor gibi görünmek üretkenliğime ket vururdu. Artık bir yönetim kurulu üyesi ve özel konuşmacı olduğum için, arada bir bu güç simgelerini kullanabiliyorum. Bunlar çok hoş, ama kesinlikle gücün anlamı değil. Bunlar sadece tuzaktır. Üstelik III. Richard ve Macbeth gibi despot yöneticiler, gücün adını da kötüye çıkarmışlardır ve çok sayıda insanın, gücün, doğası itibariyle kötü bir şey olduğuna inanmasına yol açmışlardır.

Birkaç yıl önce kilisemde yaptığım bir konuşmada güç kavramına değindim. Konuşmanın ardından, iki kadın kilisede böylesine uygunsuz bir konuyu dile getirdiğim için beni fena halde haşladı. Kibarca bir cevap vermeye çalıştım. Bugün ise onlara gücün kötü bir şey olmadığını anlattırdım. Güç ağırlıklı bir kavramdır ve ağırlık dengeleri sürekli değişir, bir yanda inşa etmek, hızlandırmak, esinlendirmek, vermek, sevmek, iyilik yapmak için güç; öbür yanda yıkmak, yavaşlatmak, korkutmak, saklamak, nefret etmek ve kötülük yapmak için kullanılan güç vardır. Richard Plantagenet ve Macbeth gibi, bu iki kadın da gücü anlamamışlardı.

Güç: Ya Anlayın, Ya Da Kaybedin

Sınırı nedir? Bu hareket niyetlenen amacının ötesine geçecek midir? Beklenmedik sonuçlar doğurabilir mi? Güce sınır konmalı mıdır? Onu ne için kullanmalısınız? Onu ne kadar uzağa götürebilir, ne sıklıkta kullanabilirsiniz? Verimli olup olmadığını nasıl anlayacaksınız? Eğer görmezden gelinirse tepkiniz ne olacak? Her şeyin ötesinde, gücün hedefini bilmelisiniz. Neye veya kime yönelmiştir?

Bu sorulara her zaman karmaşık cevaplar verilir. Bir kişi ya da grup için başarılı olan çözümler, diğeri için olmayabilir. Bugün

İşe yarayan yarın yaramayabilir. Shakespeare elbette kesin cevaplar veremiyor, ancak sorularını öyle kışkırtıcı biçimde soruyor ki, biz onların cevaplarını ararken çok daha geniş bir anlayışa erişmiş oluyoruz.

Güç Görecelidir, Mutlak Degildir

Güç, zaman, yer, kişi ve duruma bağlıdır. Kendi sahalarında çok güçlü oldukları için her yerde güçlü olacaklarını sanan yöneticiler gördüm. Peki ya ilk dolgun ikramiyesinin tadını çıkaran ve bir anda ekonomi, siyaset ve meteoroloji uzmanı kesilen genç yatırım bankacısı? Para sadece belirli bağlamlar içinde güçlüdür; eğer bir şeyi anlamak için bilgi ya da merhamet gerekiyorsa, paranın buna yardımı dokunmayacaktır.

IBM, Motorola veya Eastman Kodak'ın çalışanlarına gücün mutlak mı, göreceli mi olduğunu sorun. Sonra da 1980'lerde güçlerinin kaynaklarını gerçekten anlayıp anlamadıklarını sorun. Eğer o zamanlarda her çıkışın bir inişi olması gerektiğini anlamış olsalardı, nelere başka şekilde yaklaşmış olacaklarını sorun. Cevap: Neredeyse her şeyi. Bu şirketler öyle büyüktür ki servetleri ve talihsizliklerinin kaydı çok iyi tutulur. Ancak denetçilerin birçoğu olayın özünü göremezler: Bu liderler ve yöneticiler güçlerinin kaynağını tanımıyorlardı ve asansörlerin sadece yukarı işlediğini düşünüyorlardı.

Neyse ki, her inişin de bir çıkışı vardır. Bu nedenle, yeni bin-yıla girerken IBM yine zirvede, Motorola başarı basamaklarını hâlâ tırmanıyor, ama Eastman Kodak hâlâ savaş veriyor. İleride bu şirketleri daha yakından inceleyeceğiz, ama onlar nerede olurlarsa olsunlar —daha da önemlisi, siz başarı basamağının neresinde olursanız olun— gücünüzün gerçek kaynağını gözden kay-

betmeyin. Gücünüz nereden gelmektedir? Ayrıca bugünün başarısının size sanki her gün böyle olacakmış gibi hissettirmesine izin vermeyin.

Gücün, zaman ve şartlar değiştikçe nasıl dengesinin bozulacağını en güzel örneklerinden biri, Shakespeare'in daha az bilinen bir oyununda yer almaktadır. *Coriolanus* adlı oyunda, Caius Martius deneyimli ve güçlü bir Romalı savaşçıdır. Corioli kuşatmasında gösterdiği büyük askeri başarıdan sonra, Martius'a Coriolanus unvanı verilir ve Roma'nın en güçlü makamlarından biri olan konsüllüğe adaylığını koyması önerilir. Ancak ukalalığı en az egosu kadar güçlü olan Coriolanus, makama seçilmenin gerektirdiği anlamsız işlemler olmadan da bu görevi elde edebileceğini düşünmektedir. Konsül seçilmek için yapması gereken siyasi trafiğin onun şanına yakışmadığını düşünür. Böylece, ilk hatası, çok iyi bir asker olmanın onu otomatik olarak iyi bir politikacı yapacağını düşünmesi olur. Ayrıca, Roma'nın orta sınıf yöneticilerinin onu siyasi anlamda yok etmeye hazırlandıklarını da göremez. Üstelik yöneticilerin fikirleri ve taktikleri hiç askerce olmadığı için, Coriolanus onlara karşı koymak için en ufak bir arzu veya düşünceye sahip değildir, bu nedenle onlar tarafından Roma'dan sürgüne gönderilir. Öfkelenen Coriolanus intikama niyetlenir. Paçavralara bürünerek ve yanına silah almadan düşman kampına gider ve eski rakibi Aufidius'u bulur. Bu defasında çok ustaca bir hareket yapar ve Aufidius'a çıplak gırtlığını sunar:

...ve sana ve eski düşmanlığına
Gırtlığımı sunuyorum, bil ki eğer kesmezsen
Ne kadar saf olduğun görülür...

Coriolanus (4.5, 98–100)¹

Coriolanus'un iki büyük güç değişimi yaşadığını görebilirsi-

niz: Romalı bir asilken savaş kahramanı olmuş, ardından da başarsız bir politikacı haline gelmiştir. Şimdi de üçüncüyü yaşar ve bir serseri olur. Düşkün durumdadır, tıpkı bir zamanlar “dünyanın kralı” olmuş, ama şimdi şirketi iflasın eşiğinde olan, bankalara daha fazla vade ve kredi için yalvaran bir şirket kahramanı gibi. Ancak bu sefer Coriolanus’un hareketleri meyvesini verir — büyük olasılıkla düşmanı ve meslektaşı Aufidius’u Romalı orta sınıfı anladığından daha iyi anladığı için.— Coriolanus’un savaşta ki yeteneklerini bilen Aufidius, onun yardımıyla hayatının en büyük düşü olan Roma’nın fethini gerçekleştirebileceğini düşünür. Bu nedenle ordusunun yarısını Coriolanus’un komutasına verir:

...al

Topladığım güruhun yarısını ve yerleş

Yaşadıkların nasıl yapmanı söylüyorsa, çünkü sen

Ülkenin gücünü ve zaafını daha iyi bilirsin...

Coriolanus (4.5, 140–43)

İşte yine güç değişti. Coriolanus yine merdivenleri tırmanıyor, üstelik bu sefer anladığı insanlarla, askerlerle beraber. General MacArthur’un adamları gibi, sıradan askerler onu kahraman olarak görüyorlar. Aufidius’un teğmeni ona önemli bir sorunu bildirir; Coriolanus’un ordunun yarısıyla çok sıkı bir ilişkisi vardır:

Onda ne şeytan tüyü var bilemem, ama

Askerleriniz yemekten önce ona dua eder oldular,

Masada onu konuşuyor, yemekten sonra ona teşekkür ediyorlar;

Siz gözden düştünüz bile efendim,

Sizden olanların bile gözünden.

Coriolanus (4.7, 2–6)

Her ne kadar Aufidius kendi adamlarının sadakatini kaybettiğini anlasa da, cevabını vermekte gecikmez:

Artık elimden bir şey gelmez,
Yok eğer amacımızın ayağını topal bırakacak
Bir yol izlemeye kalkmazsam.

Coriolanus (4.7, 7–9)

Aufidius kendisini bekleyen kazanca öyle bir kaptırmış durumdadır ki, Coriolanus'un onun askerlerini yönetmesinin tehlikeli olabileceğini görmezden gelir. Bir bakıma, her ne kadar kefilleri pek sağlam sayılmasa da, başarılı olacağını vaat eden hırslı bir başkan yardımcısına hisselerinin yarısını devretmiştir. Üstelik kısa bir süre için Aufidius bu kumarda kazanan taraf gibi görünür. Ama tam Coriolanus Roma'ya saldıracakken, (ve iki taraf da onun kazanacağından eminken) iradeli bir kadın olan annesi onu anavatanını yakıp yıkmaktan vazgeçirir ve barış yapmaya ikna eder. Aufidius gücünün büyük kısmını Coriolanus'a verdiği için, o da barış anlaşmasını yapmayı başarır. Ancak, Coriolanus'un barış yapması ve Roma'nın kurtulması Aufidius'u o kadar küçük düşürmüştür ki, o ve bir grup asi Coriolanus'a suikast düzenleyip onu öldürürler.

Günümüz dünyasında da güç kayması senaryoları son derece tanıdık. Daha kısa süre öncesine kadar, üst düzey yöneticilerin görevlerine devlet memurluğu gibi bakılırdı. Bir kez genel müdür olmuşsanız, 65 yaşınıza kadar kılınızı kıpırdatmadan makamınızda oturur, ikramiyenizi alır ve emekli maaşınızla rahat bir hayat sürerdiniz. Artık böyle değil. Büyük olasılıkla bir daha da olmayacak. Rekabet zemini büyük hızla değişiyor ve hisse sahipleri kusursuza yakın bir performans bekliyorlar. Ama yine de çok sayıda hisse sahibinin bugünkü başarının ilerde de aynı şekilde devam edeceği masalını yuttuğunu gördüm. Ben paranoya teda-

visi yapamam, ama bu kitabın ilk dört bölümünde gücün mutlak olduğunu sanan liderlerin düşebileceği bazı dipsiz kuyuları ve tuzakları anlatacağım. Açık söyleyelim: Güç mutlak değildir, zaman ve mekana, kişi ve işleve bağlı olarak görecelidir.

• Güç, Güç İçin Olursa, Güç Kaybedilir

Eğer gücün sadece güç için olduğuna inanır veya inanmış gibi hareket edersek, gücü kaybedeceğimiz kesindir. Shakespeare'in ilk başrol oyuncularından biri, daha sonra III. Richard olacak karakter, aslında daha önce yazılan iki oyunda; VI. Henry Bölüm II ve Bölüm III'te yer alır ve "Ne güzel şey taç giymek" diye hayaller kurar. Sıra kendi oyununa geldiğinde, daha akıllı olmasa da daha yaşlı olan Richard, tahta giden yolu kanla çizen sabit fikirli bir terörist halini alır. Kendi kardeşini hançerletip bir şarap fıçısına attırır, yeğenlerini ipe boğdurur, karısını zehirletir ve karısının ailesini idam ettirir.

Richard hiç şüphesiz büyük iş liderinin azmine ve kararlılığına sahiptir. Onun yükselişi gücün gücünü kanıtlar, bağımlılık yaratan özelliklerini de cabası. Richard'ın kral olmaktan başka amacı yokmuş gibi görünür. Kısa bir hükümranlıktan sonra (tahtta geçirdiği iki yıl Shakespeare tarafından iki haftaya indirgenmiştir) savaştan kaçmak ve kendi hayatını kurtarmak için uğruna on bir kişiyi öldürdüğü tahtından bile vazgeçecek haldedir. "Bir at, bir at; bir ata krallığım!" sözü kuşaklar boyunca hatırlanacaktır. Ticaret değil, soygundur bu; ama gücü güç adına kullanan biri için uygun bir pazarlıktır.

Macbeth de eline geçen gücü ne yapacağını tam olarak bilemeden kral olmak istemiştir. O da güç için cinayet işlemeye yatkındı. (Ama, her ne kadar III. Richard en belalı ve saldırgan yö-

neticinin aynada görse bile tanıyamayacağı büyüklükte bir canavar, Macbeth bizler gibidir.) Güç istemektedir, ama onu elde etmek için yapmaya niyetlendiği şeylerden ötürü suçluluk duymaktadır. İyi bir kralın cesur ve sadık bir hizmetkârı olan Macbeth, oyunun üçüncü sahnesinde karşılaştığı üç cadıdan, gelecekte kral olacağını duyar. Kendini derhal tahtta gören Macbeth'in kötü yanı, bu kehaneti doğru çıkarmak için Kral Duncan'ı öldürmeye de niyetli olmasıdır. Karısına üç cadıların kehanetinden bahsettiğinde, karısı, her ne kadar daha önce seyirciye onun "insan yumuşaklığının sütüyle dolu" olduğunu söylese de, bu iş için onu yüreklendirir. Peki hangi yönetici (veya karısı) patronun yok olmasının hayalini kurmamıştır ki? Macbeth de bizler gibi bir süreliğine de olsa bu isteği bastırır. Onun da bir vicdanı vardır. Duncan'ın "şefkatli" bir adam olduğunu bilir. Ama karısına bu kuşklarını anlatınca, karısı ağzının payını verir: "Bunu yaparken erkektin ama!" Üstüne üstlük bir de ilişkilerini sorgular: "İşte bu yüzden aşkımdan şüphe ederim." Macbeth'in vicdanını yenmesi için bu kadarı yeter. Duncan'ı öldürmeye hazırlanır.

Macbeth'in seyirci tarafından çekici bulunmasının nedenini birçok eleştirmen onda kendimizi bulmamıza bağlamıştır. Bir yandan cinayetleri bizi hayrete düşürürken, rakiplerinden kurtulma arzusu bizi ona bağlar. Ne yapması gerektiğini bilse de, başka bir şey yapar. Burada kendimizi mi gördük? Şöyle der:

...neden korkunç görüntüsü

Saçımı yerinden kaldıran ve sakın kalbimi

Doğayı karşısına alıp yerinden fırlatan

Kaburgalarımın çarptıran o fikre [Duncan'ı öldürmek]

kapılıyorum?

Macbeth (1.3, 34-37)

Onun karşı karşıya geldiği isteği anlıyoruz, çünkü biz de büyük işlere karşı istek duyarız. Ayrıca büyük liderlerin “katil” olması gerektiği yanlışını da öğrenmişizdir. Üstelik Lady Macbeth erkekliğimize de dil uzatmıştır. İş dünyasındaki hangi insan Macbeth’in hissettiği bu hırsı anlamaz ki?

Peki Macbeth tahta çıkınca neyi başardı? Seri katil olmayı. Gücünü sağlama almak için, en iyi arkadaşı Banquo’nun, onun oğlu Fleance’ın, kendisine karşı olan herkesin, hatta Macduff’ın çocuklarının bile ölüm emrini verdi. İyi bir askerdi, ancak siyasetin gerektirdikleri veya yönettiği halkın refahı konusunda fazla fikir sahibi değildi. Güçle sadece güç adına ilgileniyordu. İşte burada Macbeth’in trajedisinin tohumları yatmaktadır. Hem III. Richard, hem de Macbeth karakterlerinde Shakespeare bize gücün en tehlikeli yönünü, yani gücü, sadece güç olduğu için iyi bir şey sanmamamızı göstermiştir. Güç kuvvettir.

1960’ların başında, birçok yönetici, şirketini sadece büyümüş olmak için büyötmeye başladı. Her sağlıklı örgütün büyömeye ihtiyacı vardır. Ama sağlam büyömek bir şeydir, temelsiz büyömek başka bir şeydir. O zamanların yöneticilerini bir araya getiren tek strateji “Ne kadar büyösek o kadar iyi” düşüncesi idi. Bu akımın öncüsü ise James Ling’di. 60’lı yılların başında bir uçak ve elektronik şirketi olan Ling–Temco–Voight’i (LTV) kurmak için birkaç firmayı bir araya getirdi. 1960’ların sonuna doğru çığırından çıkarak bulduğu tüm şirketleri bünyesine katmaya başladı ve spor aletleri, gıda, ilaç, hava yolu ve araç kiralama gibi çok sayıda sektörde şirket sahibi oldu. Ama Jones & Laughton Demir–Çelik işletmelerini satın alınca diğer holdinglerinin çoğunu dağıtmak zorunda kaldı. 1970’lerin sonunda tekrar hücumla kal-karak bir sac ve boru şirketi, bir denizcilik şirketi, askeri araç üreten bir firma ve sonunda bir başka demir–çelik işletmesi olan

Republic'i satın aldı. 1986 yılı itibariyle LTV iflas etmişti. Mahkeme tedbirinden ancak 1993 yılında çıkabildi, boğazına kadar borca batmış bir rulo sac şirketi olarak.

Aynı süre içinde, Gulf+Western'ın gözü kara genel müdürü Charles Bluhdorn, Hollywood'da çok başarılı bir film stüdyosu ve televizyon şirketi olan Paramount'u satın aldı, bunların yanına ülkenin önde gelen bir yayınevi olan Simon & Schuster'i ve bir dizi tüketici ve sanayi malları üreten firmayı da ekledi. Bluhdorn'un 1983 yılında bir uçak kazası sonucu ölümünden sonraki üç yıl içinde, yerine gelen Martin Davis bu şirketlerin altmış tanesini satmış, işgücünü üçte iki oranında, satışları yarı yarıya azaltmış ve şirkete yeni bir hedef ve güç kazandırmıştı. Stüdyo ve yayınevi, Paramount İletişim adı altında birleşti ve on yıl sonra Sumner Redstone'un Viacom adlı şirketine satılarak büyük bir eğlence şirketinin içinde yerini aldı. Paramount ve Simon & Schuster hızla serpilirken, Gulf+Western'ın adı bile duyulmuyordu.

Daha da yakın zamanda, bir yatırım bankacılığı şirketi olan Drexel Burnham Lambert, yine aynı temel kuralın ihlali nedeniyle çöktü. Bono furyası sırasında, DBL başka hiç kimsenin kredi vermediği en riskli firmalara dahi krediler sağladı. Bu firmalar battığı zaman ise DBL itibarını ve finansal gücünü kaybetti. Şirket iflas etti.

Son birkaç yıldır Amerikan ekonomisi mükemmel durumda, bu nedenle eskisi kadar dramatik düşüşler yaşanmıyor. Ancak, günümüzdeki şirket hareketlenmeleri genel müdürlerin 1970 ve 80'li yıllardan bir şeyler öğrendiklerini ve kendilerinden önceki patronlardan daha dikkatli olduklarını gösteriyor. O yılların satın alma çılgınlığı, Shakespeare'in dört yüz yıl önce belirttiği bir durumu kanıtlamaktadır: Sadece güç olsun diye elde edilen güç, kaybedilmeye mahkumdur. Hangi düzeyde olursa olsun, sektör-

de sadece daha fazlasını elde etmek için güç arayan bir patron, yanlış bir iş yapıyor demektir. Bu vahşi içgüdünüze kapılma eğilimi gösterdiğiniz zaman, kendi dünyalarının en güçlü adamları olan III. Richard veya Macbeth (ya da Jimmy Ling ve daha birçokları) gibi kişilerin nasıl, Shakespeare'in Richard hakkında deyimiyle; "acınacak, ama kimsenin acımadığı sona" vardıklarını düşünün.

Shakespeare bize en iyi liderlerin bir şeyler elde etmek için güç aradığını durmaksızın söyler.

İnsanlardan Gelen Güç: Bir Muamma

Lider, gücünün kaynağını anlamalı ve o kaynağın her arzusu-nu yerine getirmenin sonuçta onu yenik düşüreceğini bilmelidir. Bir yanda, liderlik yetkisinin ancak liderlik yapılan insanlardan alındığını biliyoruz. İyi bir lider, yönettiği insanları dinler ve insanlara dinlendiklerini gösterir. Ancak, bir durum hakkında karar alması ya da plan yapması gerektiği zaman, bu herkesin hoşuna gidecek bir karar veya plan olmayabilir. Liderin yapmak istediği hareketi akıllarından bile geçirmeyen insanlar olabilir. Bu kişi, ancak insanlar yönetilmeye devam ederlerse liderlik konumunda kalabilir. Orduları ve gizli polisleri onları desteklese dahi, diktatörler bile devrilebilir. Hitler bir sığınakta öldü; Mussolini'yi ayaklarından astılar. "Bebek Doktoru" Duvalier sürgüne yollandı. Yataklarında ölen diktatörler bile zaman içinde reddedilebiliyorlar; Mao ve Stalin gibi kişilerin ne mal oldukları artık anlaşılıyor; halkın hizmetçisi değil, acımasız katillerdi onlar.

Öte yandan, en sağlam temelli liderlerin bile günün birinde devrilebileceğini öğrenen bazı liderler, yerlerini korumak için insanların her türlü isteklerini yerine getiriyorlar. Siyasi arenada, li-

derliğin temeli olarak seçim tahminlerini ve yağcılığı görüyoruz. İş dünyasında, kararlı bir şekilde durmaktan korkan liderlerin, güçlü fakat kimseyi temsil etmeyen hisse sahiplerine, sivil toplum örgütlerine (toplumla fazla ilgilenmedikleri halde çok gürültü çıkaranlara) ve hırçın azınlıklara doğru eğildiklerini görüyoruz. Bir siyasi liderin seçim tahminlerinin ortaya koyduğu sonuçlara ihtiyacı olduğu doğrudur; iş dünyasının lideri ise pazar araştırmalarının, finansal danışmanların, kamuoyu araştırmalarının ve çalışanların arasında yapılan anketlerin sağladığı verilere ihtiyaç duyar. Peki bu bilgi ne kadar önemlidir? Nasıl kullanılmalıdır?

Eğer lider yukarıda anlatılan kaynaklardan bir içgörü edinirse, bunu çoğunluğu memnun edecek bir karar için mi kullanmalıdır? Öncelikle çoğunluğun kim olduğunu sormalıdır. Belki çoğunluk bir yönde karar kılmıştır, ama her birey oraya farklı bir yoldan gitmek istiyordur. Ama başka bir yön önerilirse, belki o yön için başka bir çoğunluk ortaya çıkabilir. Bu sorunlar çözüle bile, azınlıklar ve onların olasılıkları ne olacak? Eğer o yere ulaşacaksak, onların da desteğine ihtiyacımız olacaktır.

Bunların hiçbirisi liderler, yöneticiler, ya da onları izleyenler için yeni değildir. Göreve yeni gelen yönetici, daha ilk günden herkesi aynı anda memnun edemeyeceğini öğrenir. Bazı seçilmiş liderler büyük üzüntülerle öğrenmişlerdir ki, kafayı seçim tahminlerine takmak başarısızlığın anahtarıdır. Keşke devletteki veya iş hayatındaki liderlerden daha çoğu Edmund Burke'un önerilerine dayanarak hareket edecek kadar cesur olsalar: "Temsilciniz size sadece endüstrisini değil, karar verme yeteneğini de emanet eder; eğer bunu sizin uğruna kurban vermişse, size hizmet etmediğine hıyanet eder."² Belki Burke liderlik konusunda bazı hatalarının yanı sıra biraz da bilgisi olan Coriolanus'tan etkilenmişti. Coriolanus, meslektaşları senatörlere popüler arzuları yerine getirince neler olduğunu söyler:

...İşte böyle

Koltuklarımızın temelini sarsar ve kalabalığın

Duyarlılığımıza korku demesine yol açarız.

Coriolanus (3.1, 135–37)

Ve devam eder:

...Sizin onursuzluğunuz

Adaletin içine işler ve devleti

Ona yakışan dürüstlükten mahrum eder...

Coriolanus (3.1, 157–59)

Liderler çamurlu suları önce emip, sonra püskürtecek süngerler değildir. Liderler sadece yönetici değil, aynı zamanda yaratıcıdır. Büyük liderler büyük yaratıcılardır. Eğer Cristopher Columbus, önerisini oya sunmak zorunda kalsaydı, Amerika'yı bir başkası keşfedecekti.³ Eğer yirmi yıl önce Jack Welch rahatına düşkün başkan yardımcıları zincirini —astbaşkanlar ve grup başkanları— memnun etmeye çalışsa ve onlardan bazen çok sert olan önlemlerini onaylamalarını istese, General Electric bugünkü yerinde olur muydu? Franklin Roosevelt ve Ronald Reagan halkın oylarıyla bulundukları makama geldiler, ancak Yeni Anlaşma'yı yaratmak veya soğuk savaş bitirmek gibi kararlarını oya sunmak zorunda kalsalardı, ülke belki de bunalımdan hiç kurtulamazdı ve soğuk savaş sonsuza kadar uzayıp giderdi.

Liderler yönettikleri kişilerin sadece bugünkü değil, zorlanacakları şartlar altındaki yeteneklerini de anlamak zorundadırlar. Liderin görevi rahat olanı aramak değil, mümkün olanı ve ilerde işe yarayacak olanı aramaktır. Evet, lider yönettiklerinin ruhunu anlayabilmelidir, ama onlara yağcılık yapmak için değil, daha sonra tırmanacakları merdiveni nereye dayayacağını bulmak için. Ayrıca, bir lider mutlaka yönettiği kişileri, hareket, örnek ve

savunmalarıyla, bir yöne gitmelerine ve beraber çalışınca başaracaklarına ikna edebilmelidir.

Güç Bir Araçtır

Gücün bir araç olduğunu ve iyiye yönelik kullanılabileceğini anlayınca onun potansiyelinden yararlanmaya başlarız. Tina Parker, tiyatrodaki görevine güce karşı bir önyargıyla başladı. İngiltere’de, işçi sınıfına mensup bir ailede yetişen ve 1960’lı yıllarda okula giden Tina, zengin ve güçlülerin devamlı fakir ve zayıfları sömürmeye niyetli olduğuna inanıyordu. Derken, işgücüne bir oyuncu olarak girdikten sonra, güç hakkında daha derinlemesine düşünmeye başladı. İngiltere’deki efsanevi Royal Shakespeare Company’nin üyesiydi, büyük bir örgütte küçücük bir damlaydı. Kısa süre sonra, kendine güç istediğini itiraf etti. “Çünkü hiç gücüm yoktu,” diyor. Ama Tina, Macbeth veya Richard’ın aksine, gücü sadece güç olsun diye istemiyordu. Bırakalım o anlatsın:

“Güç istiyordum çünkü sesimin duyulmamasına tahammül edemiyordum. Tiyatro dünyasında, sade bir aktörün sesi duyulmaz. Sadece görünüşünüze bakılarak size rol verilir ve bir süre sonra kimliğinizi kaybetmeye başlarsınız. Kimliğimi kaybetmemek için, önemli bulduğum türde tiyatro yapmam gerektiğinin farkına vardım. Her ne kadar o sıralarda dünyanın en iyi tiyatro yönetmenleriyle çalışıyorduksam da, bir işe yaramadığımı hissediyordum, çünkü onların söyledikleri benim söylemek istediklerim değildi. Aslında o zamanlarda ne demek istediğimi de bilmiyordum. Ama ayağa kalkıp düşündüğümü sandığım şeyleri söylemem gerekiyordu, yoksa kimiksiz kalacaktım. Kim olduğumu belirlemem için kendi hatalarımı kendim yapmaya başlamalıyım. Bir genelleme yapacak olursam, bu birçok kadın için geçerlidir. Çoğunlukla güçsüz olduğumuzu hissedimiz, en azından dünyanın yaptığı güç tanımına göre. Görmekten

en çok hoşlandığım olaylardan biri, kadınların gücün tanımını değiştirebilmeleridir. Büyük bir tiyatro kumpanyasının nasıl olması gerektiği hakkındaki düşüncelerimi açıklamak ve bu kumpanyayı herkesin yaratıcılığından yararlanacak şekilde yönetmek istiyordum.”

Böylece, güçlülerin doğuştan eleştirmeni olan Tina, yanında çalıştığı insanlardan daha başarılı olup olamayacağını anlayanın tek yolunun kenarda oturup her şeyi eleştirmek değil, kendi vizyonunu işleme koymak olduğunu anladı. Bu da insanları yönetmeyi ve ortaya atılıp değişik bir tür tiyatro yaratmayı içeriyordu. Üstelik bunu yapabileceğini fark etti. Sadece güç olsun diye güç istemiyordu. Bir şeyler elde etmek istiyordu. İsterseniz, güç onu çağırırdı da diyebilirsiniz.

Güç-Onu Ya İyi Kullanın, Ya Da Kaybedin

Düşünmeden yapılan hareket aptallıktır, ama hareket olmadan düşünmek kısırlıktır. Önce karar verip, sonra hareket edeceğiniz bir zaman gelir. İhtiyacınız olan tüm bilgiler elinizde olmayabilir (zaten hiçbir zaman insan yeteri kadar bilgi edinemez), ama çok da fazla beklerseniz fırsat uçup gidebilir. Liderliğini yaptığım dönüşümlerde istediğim bilgiler nadiren elimdeydi, ama gecikmenin sonuçlarını incelediğim zaman şüphenin yersiz olduğunu gördüm. Eğer bir şirket zaten krizdeyse, kaybedecek çok az, kazanacak çok fazla şey vardır. Bu nedenle, dönüşüm kararları, dengeli seyreden şirketler için alınacak kararlardan daha basittir. Ne gariptir ki, fazla denge, şirketi hareketsizliğe itebilir ve bir zamanların büyük firması bile değişime muhtaç hale düşebilir. General Motors 1960 ve 70’li yıllarda bu dengenin pençesine düşmüştü, yüzde 50’lerde dolaşan pazar payı bir anda 30’ların altına indi. Kaliteyi sadece anlamakla kalmayan, hayata da geçi-

ren Japonlar piyasayı götürdü. Ancak, kalite tek başına ekonomiye destek olamaz. Bürokratik çıkmazlar Japon ekonomik mucizesini bir bataklığa çevirmeyi başardı. Uzun zaman Japonya'da danışmalık yaptım ve her ne kadar çalıştığım insanlardan çok hoşnut kaldıysam da, onların çabuk ve kararlı hareket edememeleri beni çok üzdü. Yıllar boyunca orta düzeydeki yöneticilere, akıllarına gelen ve kimi zaman harika, çok büyük değişim yaratabilecek fikirleri patronlarına mutlaka iletmelerini öğrettim, ama sonuçta bu fikirler, sadece genel müdürden daha alt düzeyde birinden geldiği için reddedildiler. Bu denli kapalı olmak bir örgütün ölüm emridir. Elbette istisnalar da var; Toyota, Sony, Shishe-da ve Kao küresel rekabete ayak uydurabileceklerini açıkça gösterdiler, ama bu şirketler bile yerel pazarlarında sıkıntı çekiyorlar ve bu da dikkatlerini küresel pazar üzerine yoğunlaştırmalarını engelliyor.

Stratejiler Güç Odaklı Olmalı

On birinci bölümde her kişi ve kuruluşun bir şekilde bir strateji sahibi olduğunu ileri sürüyoruz. Çok belirgin olmayabilir, bilinçaltının dipsiz kuyularında sıkışmış olabilir, bir andan diğerine değişiyor olabilir, belirsiz veya aykırı olabilir; ama, biz bazen onu gerektiği gibi söze dökemesek de, tüm hareketlerimiz bir tür strateji tarafından yönetilir. Ancak, kendimizi bir stratejimiz olduğu için rahatlatmadan önce, yukarıda anlatılan özelliklere sahip bir stratejinin nadiren verimli olduğunu da bilmeliyiz. Bir strateji çok iyi oluşturulmuş, dile getirilmiş, nispeten tutarlı ve başarı ya da başarısızlığının belirlenebileceği bir ölçüğe sahip olmalıdır. Strateji konusundan 11. bölümde daha ayrıntılı söz edeceğiz, ama söylenmeden bilinmesi gereken bir şey var ki, o da bir

plan ya da performansınızın ölçüleceği kriter olmadan, gözü kapalı biçimde başarıya toslayabileceğiniz kadar, duvara vurabileceğinizin de gerçek olduğudur.

II. Richard ile IV. Henry, Bölüm I ve Bölüm II'de, kişisel ve siyasi stratejileri hakkında çok iyi düşünmüş bir insanla tanışırız. II. Richard oyununda karşımıza önce Harry Bolingbroke (ki kendisi kral IV. Henry olacaktır) çıkar. Richard kendine aşık, ahlaktan habersiz bir hükümdardır ve ölümcül bir hata yapar: Krallığın en güçlü soylularından biri ve Bolingbroke'un babası olan John of Gaunt'un ölümünden sonra, Bolingbroke'un onun yerine geçmesini önler ve Gaunt'un tüm mallarına el koyar. Bir liderin işleyebileceği en büyük günahdır bu; halkının haklarını korumak yerine sömürür, bu nedenle sadece Bolingbroke'un değil, ülkedeki tüm soyluların tepkisini çeker. Kendisine karşı bir cephe oluşmasına izin verir (Bugün Bolingbroke'aysa, yarın da bana). John of Gaunt'un ölümünden kısa süre önce, Mowbray Kontu ve Bolingbroke arasındaki bir sürtüşmeyi çözmek için, Richard Mowbray'i süresiz, Bolingbroke'u ise altı yıllığına sürgüne gönderir. Mirasına el konulduğunu öğrenen Bolingbroke, gizlice İngiltere'ye girerek diğer soyluları örgütler ve nispeten az bir direnişle karşılaşarak sadece mirasını geri almakla kalmaz, Richard'ı devirir ve tahta IV. Henry adıyla kendi geçer. Akademisyenler Bolingbroke'un baştan beri krallığa niyetli olup olmadığı konusunda çelişki içindedirler, ama neredeyse tamamı, tahta geçtikten sonra, arada sırada ufak hatalar yapsa da, kişisel ve siyasi alanda başarılı stratejiler geliştirdiği konusunda hemfikirdir.

Hayatını içki, kumar ve fahişelerle harcayan oğlu Prens Hal'e çektiği bir nutuk sırasında, IV. Henry, daha Harry Bolingbroke olduğu zamanlarda, Richard'ın varlığında bile insanları nasıl etkilediğini anlatır.

...Derken cennetin bütün nezaketini çaldım,
 Ve kendimi öylesine alçakgönüllülüğe bürüdüm ki
 İnsanların kalplerinden bağlılıklarını söktüm,
 Ağızlarından büyük tezahürat ve övgü duydum,
 Kralın yanında oldukları zaman bile.

IV. Henry, Bölüm I (3.2, 50–54)

Daha sonra, ortaya koyduğu bu kişiliğin —nazik, alçakgönüllü insanın— bir strateji olduğunu açıklar. Devrik kral II. Richard'ın aksine, Bolingbroke çok az görünmekte, görüldüğü zaman ise büyük etki yaratmaktadır.

...ve böylece varlığım,
 Nadiren, ama görkemle, bir şölen gibi ortaya çıktı
 Ve enderliği sayesinde bu denli saygı kazandı.

IV. Henry, Bölüm I (3.2, 57–59)

Stratejisini açıkça ortaya koyar: “Yüzümü hiç eskitmedim.” Öte yandan, II. Richard kayıtlara geçmiş en kötü strateji üreticisidir. Kral olduğu için kral olmayı hak ettiğini düşünür. Akli sürekli dalgalanır, fikirleri değişir, kayırdıkları vardır, her durumu abartır ama kolay kolay hareket etmez. Bolingbroke kendi kararlılığına ve gücüne güvenir. Krallığı doğuştan elde etmemiştir, kral olmaya uygundur. Aynı zamanda, siyasi stratejisi olan bir kraldır. Buna ihtiyacı da vardır, çünkü tahta zorla çıkması ve ardından eski müttefiklerine yol vermesi ona karşı isyanlar başlatır. Henry, ülkede düzeni sağlamak için, sebebi her ne kadar haklı olursa olsun, silahlı isyanı hızla ve etkili bir şekilde bastırması gerektiğini bilir. Bu, on dört yıllık hükmü boyunca onu götüren basit ama etkili bir stratejidir. İsyanın kokusunu aldığı zaman, onu hızla bastırır. Oğlu Prens Hal'e (lâkabı Harry'dir) şöyle der:⁴

Westmoreland Kontu bugün yola çıktı,
 Ve yanında, oğlum, Lancaster'dan Lord John...

Önümüzdeki Çarşamba sen yola çıkacaksın Harry,
 Perşembe günü ise kendimiz yürüyeceğiz...
 Gidelim artık, ellerimizde çok iş bizi bekler,
 Biz geciktikçe fırsatlar onu iyice besler.

IV. Henry, Bölüm I (3 2, 170–80)

Ölüm döşeginde bile strateji düşünmekten geri kalmayan Henry, oğlu Prens Hal'i daha fazla iç savaşı önlemenin yolunun uzak bir ülkeye savaş açmak olduğu yönünde uyarır. Bir dış düşman halkı birleştirecektir. Mevcut tehlikeden ötürü geçmişteki kavgaları unutacaklardır.

...Bu nedenle, sevgili Harry,
 Görevin olsun isyancı kafaları
 Dış kavgalarla meşgul etmek, orada çıkacak kavga
 Eski günlerin anılarını siler atar.

IV. Henry, Bölüm II (4.5, 212–15)

Gücü verimli olarak kullanmak için bütün dersler burada: Doğru stratejiyi, yani doğru rotayı belirleyin ve bunu insanlarınıza doğru olarak aktarın. Sonra da uygulayın. Tutarlılık önemli olsa da, doğaçlama için de hazır olmalısınız. Ya hata yaparsanız? Şükredin! Yeni bir şeyler öğrendiniz. Stratejilerin bazen değişmesi gerekir. Ama her hareketi hesaplamanız, getirip götürceklerini kestirmeniz ve zaman içinde, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bulmanız gerekir (eğer denemezseniz, hiç bulamazsınız).

Kendime ait ilk işim, sermayesi acınacak derecede olan bir reklam ajansıydı. Daha önce çalıştığım firma, gelen her işi alırdı, küçük veya büyük; ticaret, endüstri, tüketici veya finans alanlarında. Bu sadece angarya değil, aynı zamanda verimsiz bir angaryaydı. Büyük müşterilerimiz iş geç kaldığı için mutsuzlardı; iş geç kalıyordu çünkü yeterince personel çalıştıramıyorduk, personeli

ise başka müşterilerde para batırdığımız için bulamıyorduk. Sekiz yıl sonra istifa edip kendi işimi kurdum. Sevgili kızının ve ailemin refahını düşünen kayınpederim, “Ya batarsan?” diye sordu. Cevabım şöyleydi: “Bu ajans batabilir, ama ben batmam. Nereye gideceğimi biliyorum ve oraya bir şekilde ulaşacağım.”

Batmadım. Hatta çıktım bile. Stratejim olduğu için. Müşteri seçmek için beş kıstas belirledim:

- Müşteri, firmanın tüm müşterileriyle olacak ilişkilerini belirleyen bir belge olan “İnanç İlişkisini” imzalamayı kabul edecekti. Biz müşterilere tiyatro veya maç bileti ile rüşvet vermiyecektik, öğlen yemeğinin hesabını onlar ödeyecekti.
- Risk alabilecek, sorunlarına yaratıcı çözümler isteyen, yani anlamsızlıklar zinciri değil, vurucu, müşteriyi rakiplerinden ayırıcı çözümler isteyen müşterileri seçecektik.
- Sadece tüketim ürünleri sektöründeki müşterileri temsil edecektik. Bana gelen ilk iki işi, beni gitmek istediğim yönden farklı bir yere sürükleyecekleri için reddettim, su içmeye param olmadığı halde. Sadece tüketim malları üreten müşterilere bağlı kaldığım için, bu sektörden daha çok talep geldi ve kısa sürede alanın profesyonelleri olarak görülmeye başladık.
- Müşteri, en iyi ve parlak elemanlarımızın dikkatini hak edecek kadar büyük olmalıydı. Özel nedenlerden ötürü bazı istisnalar oldu tabii, sahibini çok sevdiğimiz için bir Çin lokantası da buna dahil. Bu işi yapacağız diye sırtımızdaki gömlekten olduk, ama iyi bir dost ve bol bol Çin yemeği kazandık.
- Eğer hatırı sayılır bir kâr sağlamayacaksa, geleneksel yüzde 15 komisyon üzerinden çalışmayacaktık.

Kısa süre sonra ülkedeki en iyi yazarların ve yönetmenlerin dikkatini çekmeye başladık, hatta bazıları bizim ajansta çalışmak ve inandıkları şeyleri yapmak için maaş indirimini bile kabul ettiler. Beni böyle yapan neydi? *II. Richard*'ı okumuş, kullanmadığı için gücü kaybettiğini öğrenmişim. Üstelik *Richard*'ın gücünü alan, sonra o gücü kullanarak yatırımını korumak için bir strateji geliştiren, nihayet yatağında ölen *IV. Henry*'yi de hatırlamıştım. Şu iki satırın vuruculuğuna bakın. Asilerin elli bin kişi üstün olduklarını öğrenen *Henry* der ki:

...Yani bunlarla kapışmaya mecbur muyuz?

Madem öyle, onlarla mecburmuşuz gibi kapışalım.

IV. Henry, Bölüm II (3.1, 92-93)

Bu, her yöneticinin sloganı olmalıdır.

Büyük Şirketler Demokratik Değildir

Daha önce, yönetme yetkisinin yönetilenlerden elde edildiğini söylemiştik. Sizi izleyenler olmadan lider olamazsınız. Ama bazen bir karar vermeniz gerekir ve bu karar herkesin istediği şey değildir. Ya çalışanlarınız katılmazlarsa? Dinlersiniz belki, ama başarılı hiçbir lider uzlaşma ile karar almaz. Tahminlere göre de hareket edemezsiniz. Sadece doğru bildiğiniz yönde ilerleyerek liderlik yapabilirsiniz.

Pathmark'ta dönüşüm yapmak için işe alındığımda, şirketin tarihinde ilk defa satışları geçen yıla oranla azalmıştı. Bazı dükkanların satışları büyük ölçüde düşmüştü ve kâr marjı yerlerde sürünüyordu. Şirket büyük bir zarar beyan edecek gibi görünüyordu. Daha da kötüsü, hisse senedi fiyatları yirmilerden, hisse başına üç dolara kadar düşmüştü. Hızlı hareket etmeliydim. Rakiplerimiz indirim yapmışlardı, ama bizim durumumuzda indi-

rim, intihardan farksız olacaktı. Yüksek sabit maliyet ve düşen satış hacmi nedeniyle, maliyet kısıtlamaları da bizi kurtaramazdı.

Yapılması gerekenin pazarlama olduğuna karar verdim. Mağaza müdürlerimiz disiplinsiz olabilirlerdi, ama genel olarak saldırgan ve esnek kişilerdi. Şirket benden önce mağazaların yirmi dört saat açık kalması projesi üzerinde kafa yoruyormuş. Ben de genel müdür gibi bu fikri destekledim, ama şirket kurucularından ikisi, büyük şehirlerde faaliyet gösteren ve 24 saat açık kalan ilk süpermarket zinciri olacağımızdan ötürü kaygılıydı. Bunu becerebilecek miydik? Lojistik sorunları çok büyük olacaktı. Şirketin genel müdür yardımcısı çıldırdığımızı düşündü ve öylesine rahatsız oldu ki, üç aylığına ülkeyi terk etti. “Dayanamayacağım,” dedi, “dükkanları mahvedeceksiniz.” Ben mağazaları 24 saat açık tutmak için savaştım ve fikir kabul edildi. Sonuçlar çok çarpıcıydı, basın ve müşterilerin ilgi odağı oldu. Pathmark’ın bu 24 saat açık kalma kampanyası bir yıl içinde satışların 170 milyon dolar düzeyinde artmasıyla sonuçlandı. O yıl büyük bir zarar beyan edecek yerde, küçük bir kâr beyan ettik. Bu başarı sayesinde, diğer stratejiyi oluşturabildim.

İnsan elbette bazen hata yapar. Ama bence bir liderin yapabileceği en büyük hata hiçbir şey yapmadan oturup beklemektir. Reklam ajansı günlerinde, uzun bir iş gezisinden döndüğüm zaman, önemli çalışanlarım beni büyük bir kürekle karşılar ve “yine karıştır her şeyi” derlerdi.

İtiraf etmeliyim ki, kariyerim boyunca işleri karıştırmayı çok sevdim. Ancak bu şekilde kârlı atılımlar yapılabilir.

Güç ve Kararlar Aynılmaz İkildir

1998 yılında, Gary Wendt’in GE Capital şirketi General Elect-

ric'in kârının yüzde 41'ini oluştuyordu. Ama yılın sonu gelmeden, GE'nin genel müdürü Jack Welch, Wendt'in istifasını kabul etmişti. Aynı yılın Ekim ayının bir Pazar gününde, Citigroup'un genel müdürleri Sandy Weill ve John Reed bir araya gelerek; 1997 yılında John Reed'in Citicorp şirketi ile Sandy Weill'in Travelers şirketinin birleştiği zaman oluşan finansal hizmet devinin kırk iki yaşındaki, dinamik, etkili ve popüler müdürü Jamie Dimon'ı işten attılar. Metropolitan operasının genel müdürü Joseph Volpe 1994 yılında operanın başkenti New York'ta gişe rekorları kırdıran yetenekli soprano Kathleen Battle'ı kovduğunda herkes afalladı.

Jamie Dimon ve Gary Wendt mutlaka tekrar su yüzüne çıkacak, yetenekli yöneticilerdir. Kathleen Battle'ın kariyeri, Metropolitan olmadan da aynı görkemle sürüyor. Ama başarılı şirketler bazı şeylere sahip çıkmalıdır. Güzel soprano Battle şımarık diva rolünü çok iyi oynuyordu; randevularını iptal etmiş, kendini beğenme krizlerine girmiş ve diğer sanatçıları huzursuz etmişti. Volpe'a göre, sanatçı ne kadar yetenekli veya kârlı olursa olsun, Metropolitan Operası bir sopranodan ibaret değildi. Wall Street'te GE'yi izleyenler Welch ile Wendt arasında iplerin gerildiğini görmüşlerdi; çünkü Wendt'in GE Captial'daki etkileyici başarısı, onun Welch'in en önemli kurallarından birini hiçe saymasına yol açmıştı: Herkes takım oyuncusudur. Aynı zamanda, Wendt patronunun maliyet kısıtlamasına duyduğu aşkı da paylaşıyordu; daha da kötüsü, kendini imparator rolüne çok kaptırmıştı. (Çok anlatılan bir olaya göre, Wendt bir toplantıdan sıkıldığı zaman, hiçbir şey söylemeden çekip gidermiş.)

Jamie Dimon'a Citigroup'un vârisi gözüyle bakılıyordu. Geçen on beş yıl içinde, Sandy Weill'in güvenilir sağ kolu ve baş analisti olmuştu. Her ne kadar Travelers ve Citicorp'un hızla bir-

leşmesine karşı çıktıysa da, bu birleşimin başına geçmek de istemişti. Zorlu bir başkanlıktı. Dimon, Weill'ın Salomon Smith Barney'i almasına da ihtiyatla yaklaşmıştı. Yatırım bankacılığı birimi, 1998'in üçüncü çeyreğinde yüz milyonlarca dolar zarar etti. Dimon'ın kahkahayla gülecek hali yoktu, çünkü birimin gözetmen yardımcısıydı. *The New York Times*'a göre, birimin başkanı olmayı rica ediyordu. İşin en kritik noktası herhalde Dimon'ın Wall Street'in gözbebeği olması ve 65 yaşındaki Weill'ın genç çırağının gördüğü ilgiden rahatsızlık duymasıydı. Bir zamanlar baba-oğul ilişkisi gibi olan beraberlik, uzun vadeli stratejilerdeki düşünce farkları ve belki de basın tarafından zora sürülmekteydi. Citigroup'un kurulması, yeni girilen küresel kapitalizm çağında bir finansal süpermarket femelinin atılması sayılırdı. Dimon'ın görünüşe göre bazı şüpheleri vardı ve eğer vardiysa, Weill ve Reed'in onu göndermesi doğru karardı (Dimon haklı olsa bile). Jamie Dimon'ın ağırlık dengeleri değişiyordu.

Yatırımın genel amacına yönelik çalışmayan herkesin o veya bu şekilde gitmesi gerekir. Bu, deli danalara yer olmadığı anlamına gelmez. Onuncu bölümde de göreceğimiz gibi, deli danalar dünyanın dönmesini sağlar ve kârları yükseltir. Ama bir kez yön belirlendikten sonra, bu kişiler hedefin altına bomba koyamazlar. Şirketin misyonu zirvede olmalıdır; yani kısa vadede kârdan ve ne kadar verimli veya popüler olsa da bir kişiden daha yukarıda. İyi bir lider zor kararlar vermek zorundadır.

Aufidius'u hatırladınız mı? O zor kararı vermedi. Teğmeni onu Coriolanus'un büyük güç kazandığına ve kendisi için tehlikeli olacağına dair uyardığı zaman, bu liderin stratejisini değiştirmesi gerekirdi. Bunun yerine, laf salatası yaptı. Çoğumuz gibi o da, "Artık elimden bir şey gelmez," dedi. Palavra. Elinden çok şey gelirdi. Hâlâ komuta ondaydı. Coriolauns'u kovmak zor

olurdu, fakat imkânsız değildi. Bence Coriolanus'u hiç görevlendirmemeliydi, ama madem bir kez görevlendirdi, Roma kaplarına onunla dayanmalı ve o barış görüşmelerine başlar başlamaz işine son vermeliydi. Sonra Roma'ya kendi saldırmalıydı. Aufidius'un sonunda kazandığını düşünebilirsiniz; çünkü Coriolanus'u öldürttü. Ama hedef Coriolanus değil, Roma'ydı. Aufidius Roma'yı alma şansını kaybetti ve ülkesinin liderlerinin gözünden düştü.

Zamanlama En Önemli Şey Değildir, Ama Ondan Başka Her Şey Olabilir

Bolingbroke huzursuz soylulardan oluşan müttefik güçleri kurarken, II. Richard'ın içinden biraz gezintiye çıkıp İrlandalılarla savaşmak geliyordu. Zamanlaması rezaletti. Sadece Bolingbroke'a güç toplaması için zaman ve fırsat vermekle kalmadı, en güçlü müttefiki olan amcası York Dükü'nün de desteğini kaybetti. Richard, İngiltere'ye geri döndüğü zaman, yapabileceği tek şey "Lütfen bir an yere oturmak ve kralların ölümleri hakkında üzücü öyküler anlatmak" oldu. Silahlı mücadeleyi kesinlikle kazanmazdı, tek kurtuluş yolu pazarlık yapmaktı, ama daha sonra göreceğimiz gibi, bunda da hayli yeteneksizdi. Son perdede seyirciye itiraf eder: "Ben zaman harcadım, şimdi de zaman beni harcıyor."

Julius Caesar'da, Brutus ile Cassius'un konuşmaları sırasında, çok büyük bir tespit yapılır:

İnsanların hayatında bir dalga vardır,
Eğer zamanında yakalanırsa büyük servete götürür;
Kaçırılsa, insanın tüm hayatı
Sığ sularda ve çamur içinde geçer.
Biz de şimdi böylesine kabarık bir denizdeyiz,

Ve akıntıyı yakalayıp ilerlememiz gerek,
Ya da her şeyimizi kaybetmemiz.

Julius Caesar (4,3, 217–23)

İşin ilginç, Brutus'un sözleri bir sonraki hamlesinden daha iyidir. Brutus, Antony ve Octavius'un ordularına hemen saldırarak istemektedir. Cassius beklemek ister. Cassius haklıdır. Brutus'un hareket noktası doğrudur gerçi, ama hamlesi yanlıştır. Cassius'un sözünü dinlemez, savaşa girerler ve kaybederler.

Zamanlama çoğunlukla kazanmak ve kaybetmek arasındaki farkı oluşturur. General Motors, arazi aracı piyasasına geç girdi. Ford Explorer General Motors'un Bravado'suna karşı büyük bir avantajla başlarken, Lincoln Navigator ise Cadillac Escalade'e nal toplattı. General Motors bu akıma yetişse bile, yıllarını harcamak zorunda kalacaktır. Öte yandan, piyasaya çok erken, talep oluşmadan veya hizmetiniz kusursuz hale gelmeden, girmek de mümkündür. 1956 yılında Ford, Mercury Cruiser adlı aracını bayilere öyle hızlı ulaştırdı ki, fabrikada halledilemeyen kusurların nasıl düzeltileceğini anlatan bir kitapçıkla birlikte gönderdi. Sonuç bir felaketti, ama büyük bir ders aldılar. Ford'un hakkını yememeli, bu acele şirket görüşünden çok, fazla hırslı bir başkan yardımcısından kaynaklandı. Ama ders bakidir.⁵

İnsan zaman ve mekânın doğru olduğunu nasıl anlar? En iyi cevabın sezgiler ile desteklenen çok ayrıntılı analizler olduğunu buldum. Elbette sezgileri bir salon dolusu piyasa araştırmacısının sağlayabileceği verilerden daha güçlü olan liderler vardır, ama bu sözde sezgili liderleri iyice araştırdığınızda, içlerinde büyük deneyim ve analiz yattığını görürsünüz. Bir cebir problemi çözerken sezgilerime güvenmem, ama yeni bir ürünün tanıtımı veya süpermarket promosyonları konularında güvenirim. Arkasında deneyim ve saatler süren iç tartışmalar olmayan sezgi hiçbir işe yaramaz.

Ancak, doğru anın seçilmesinin tek bir kişiye bağlı olduğunu da söylemek istemiyorum. Hiç deneyimim olmadığı bir alanda karar vermek zorunda kaldığım zaman, şu yöntemi uygulardım: Konferans salonunu piyasa araştırmacıları ve “temas noktası” dediğim noktalara yakın insanlarla, yani üretime ve tüketicilere yakın kişilerle doldururum. Kural tanınmayan sıkı bir tartışmaya gireriz, herkesin söz hakkı vardır. Ben de zaman zaman tartışmalara katılırım, ama konuşmaktan çok dinlemeyi yeğlerim. Daha sonra ise insanlara emekleri için teşekkür eder, balığa veya golf oynamaya gider; bir Shakespeare oyunu okur, kısacası bilinçaltımın devreye girerek çelişen görüşleri uzlaştırmasına izin veririm. Eğer şansım varsa, cevap birkaç gün içinde davetsiz olarak bana gelir. Bu olmazsa, inisiyatifleri elime alırım. Zamanlamam her zaman doğru olmadı, ama yanlış olduğum durumlarda rotamı düzeltmek için erken analizin ve tartışmanın büyük yararını gördüm.

IV. Henry, Brutus'u tanıımıyordu (yalnızca, zamanlaması mükemmel bir adam olan Shakespeare'in zihninde bir araya geldiler), ama “insanların hayatında bir dalga olduğunu” biliyordu. II. Richard'ı tahttan indirirken zamanı kendi yararına kullandı. Northumberland, Westmoreland ve Sir Walter Blunt gibi kişilerin öğütlerini de kullandı, ama hükümdarlığı boyunca kararlar ve zamanlama kendine aitti.

Daha önce, Henry'nin Shrewsbury savaşı için asker gönderirken yaptığı konuşmaya değinmiştik. Asla unutamayacağım dize “Biz geciktikçe fırsatlar onu iyice besler” dizesidir (IV. Henry, Bölüm I [3.2, 180]).

IV. Henry gücü anladı ve kullandı. Aynı zamanda ideolojik bir savaşın içinde olduğunun da farkındaydı.

İdeolojiler-En Büyük Uçurum

İş dünyasında, farklı fikirlerin çoğu pazarlık ve uzlaşma sayesinde bir araya getirilebilir. Ancak, kimi zaman getirilemez. Ne zaman getirilip, ne zaman getirilemeyeceğinin kavranması önemlidir. Getirilememeleri genellikle ideolojik sebeplere dayanır. Bazı kişiler *ideoloji* teriminin sadece dini veya siyasi görüş farklılıklarını nitelendirdiğini düşünebilirler, iş dünyası için bu terimi fazla güçlü bulurlar. İş dünyasının siperlerinde yarım yüzyıl geçirmiş olan ben, buna katılmıyorum. İş dünyasındaki görüş çatışmaları, Yugoslavya'da Sırplar ile Arnavutlar'ın etnik çatışması kadar sert olabilir. IBM'de mainframe ile diğer alternatifler arasındaki çelişki ile Apple Computer'da işletim sisteminin sahipli mi, açık mı olacağı konusundaki çelişkiler, muhafazakâr ve liberal politikacılar arasındaki, ya da Güller Savaşı boyunca York ve Lancaster aileleri arasındaki çelişki kadar sert oldu. Motorola'daki tartışmaların da benzer olduğunu sanıyorum. Yakın zamana kadar, analog platform kullanan Motorola, mobil telefon piyasasının yüzde 60'ını elinde tutuyordu. Derken, başını Nokia'nın çektiği ve dijital teknoloji kullanan asiler baş gösterdi. Teknoloji seçimleri genellikle ideolojik çatışmalar doğurur. Bir kez yön belirlendikten sonra, geri dönmek, yön değiştirmek için gerekli kaynakları harekete geçirmek zor gelir. Nokia piyasayı süpürdü. Işın ilginci, Motorola her zaman dijital radyo, uydu ve iletişim altyapısı alanlarında söz sahibi oldu, ama mobil telefon konusunda değil. Piyasa birden dijitale kayınca, yeteri kadar yatırım yapmamış olan Motorola'nın açığı kapatması iki yıl aldı.

Eastman Kodak da aynı haldedir. Fotoğraf kağıdında bir zamanların dünya lideri olan şirket, şimdi dijital fotoğrafçılıkla yüz yüze. Ama bir zamanların dev şirketinde, tek verilen ideolojik sa-

vaş bu değil. Sarı kutuların (Kodak) büyüüne inanan o kadar çok kişi vardı ki, o yeşil kutulu (Fuji) “yabancıların” tahtlarını sallayacağına kimse inanmıyordu. Bu ukalılığı kendine yoldaş yapan Kodak, fiyatlarını o kadar yüksek tuttu ve öylesine katı bir ticaret politikası izledi ki, Fuji’ye Amerikan pazarına girmesi için farkına varmadan kırmızı mumlu bir davetiye gönderdi.

Eğer hızla ve kararlılıkla ortadan kaldırılmazsa, ideolojik savaşların ne kadar yıkıcı olduğunu görmek için, gazetelerin ekonomi sayfalarına dikkatlice göz atmak yeterlidir. IBM, Motorola ve Eastman Kodak’ın yanı sıra, şu örneklerle de bakın:

- Goldman Sachs’ta yaşanan, şirketin özel mi kalması, yoksa halka mı açılması gerektiğine karar verilecek olan savaş.
- Compaq’in tamamen farklı ve sorunlu bir şirket olan Digital’ı satın alması. Digital’ın mühendislerini Compaq’in beyin takımıyla karıştırmak, ateşle barutu yan yana getirmek gibi bir şey oldu.
- Chrysler yönetimi, ellerindeki nakit parayı kara gün için saklamayı düşünüyordu, ancak Kirk Kerkorian bu paranın hemen dağıtılması gerektiğine inanıyordu. Ama bu çelişki, Chrysler’in Amerikan tarzı yönetim biçimi ile Daimler-Benz’in kordiplomatik yöneticileri arasındaki farka göre çocuk oyuncağı gibi kaldı. Bu farklar sadece kültürel değildir.

Şirket evlilikleri ve satın almalar, ideolojik savaşlar için üreme merkezleri olur. Sadece bu ideolojik savaşların çözülmesine değil, iki farklı kültürün bir araya gelmesiyle ortaya daha zengin, daha tatmin edici bir kültürün çıkacağına inanmak ne güzel olurdu! Tina Packer, karşıt olguların bir arada tutulup, insanın bir adım atmasıyla, yaratıcı güçlerin doruk noktasına eriştiğine yemin etmektedir. Hiç düşünmediğiniz, bambaşka bir cevabın orta-

ya çıktığını söylüyor. Tina'nın yaklaşımı kesinlikle dikkate değer. Buna katılıyorum, ama bir uyanda bulunmak istiyorum: Hareketten çok, tartışma amaç haline gelebilir. Neden zaman harcansın? Tartışma çok uzadığı zaman, şirket, içinden çıkılmaz bir bunalıma düşüyor. Sonunda, eğer fikirler birbirinden çok uzaksa, tartışmalar ve uzlaşma çabalarını güçlü olan taraf eline alıyor. Baskın taraf çelişkinin büyük kültür farklarından doğduğunu ve ideolojik olduğunu anlayınca, durumu kontrol altına almalıdır. Eğer almazsa, şirketin büyük bir karışıklığa sürükleneceği açıktır.

İdeolojilerin Etkilenmesi Zorsa

At gözlüklü liderler genellikle ideolojik karşıtlıkları anlamazlar; çatışmanın karşı tarafında, emrinde en az kendisinininkiler kadar inançlı askerler olan bir başka general bulunduğunu göremezler. Eğer rakip bir savaşı kaybederse, o da geri çekilecek ve tekrar saldırmak için güç toplayacaktır. Eğer savaş başlamışsa, bunu askeri açıdan değerlendirmek gerekir. Önce, general ordu-suna bir bakar. Askerleri eğitilmiş midir? Fiziksel dayanıklılıkları fazla mıdır? Düşman ateşi altına yatacak kadar duygusal güçleri var mıdır? Ordu yeterince büyük müdür? Eğer değilse, yetiştiriciler bulunmalı ve bunlar orduya yeni askerler katmalıdır. Ordu oluşturulurken, lider, cephe gerisine de direniş güçleri yerleştirir; ilk silahı bomba veya kurşun değil, yayınlar ve broşürlerdir. Psikolojik savaş başlatılır, karşı tarafın subaylarının aklını çelmek için değil, piyade erlerinden kararsız olanların yüreklerine korku ve kuşku salmak için. Octavius Caesar, Mark Antony'ye karşı son savaşa hazırlanırken (*Julius Caesar*'ın devamı olan *Antony ve Cleopatra*'da), ön sıralara Mark Antony'nin ordusundan kaçan askerleri koyar ki, karşı tarafın askerleri yoldaşlarının çoğunu kaybettiklerini görsünler diye. Ancak psikolojik savaş kazanıldıktan sonra ordu ilerlemeye başlayabilir. Şansı varsa, general birkaç za-

yıf nokta bulacak, buralara yapacağı çabuk ve başarılı hücumlarla hem kendi askerlerine zaferi tattıracak, hem de düşman askerlerinin korku ve kuşkularını besleyecektir. Mümkün olduğunca karşı tarafın askerlerini kendine çekmeye çalışacak ve durumu belirsiz olanları etkisiz hale getirmek için uğraşacaktır.

İlk savaşa girerken, hem zafere, hem de yenilgiye hazır olmalıdır. Eğer kazanırsa, bir sonraki hamlesini bulur. Eğer savaşı kaybederse, hemen toparlanmak ve savaşa katılmak için, nasıl geri çekileceğini bilmelidir.

Askeri benzetmeler, Compaq ve Digital, ya da Goldman Sachs, Apple, IBM, Motorola ve Eastman Kodak'taki yöneticiler arasında yaşanan ideolojik çatışmalara biraz ağır gelebilir. Ama ben genellikle hareket yapılmadan çok önce, doğru hareketin gözler önünde olduğuna inanıyorum. İş dünyasında haklı çıkacağınızın garantisi asla yoktur. Ama tartışmalar çok uzun sürerse, şirketin büyük sıkıntı çekeceği olasılığı çok yüksektir. Aslında ne yapmaları gerektiğini bilen, ama çabuk karar almakta başarısız olmuş çok sayıda devrik liderle konuştum. Yani insanların ülkülerinin olmaması gerektiğini, veya her zaman fikir birliği içinde olmaları gerektiğini savunmuyorum. Ama, ilerideki bölümlerde de göreceğimiz gibi, fikirlerin illa denk olmaları gerekmiyor. Hatta, her örgütteki deli danaların desteklenmesi bile önerilebilir. Ayrıca, herkes neyi savunduğunu iyi bilmelidir. Ama farklar o denli açılıp, tartışmalar duygusal savaflara dönünce, bu durumun kısa zaman içinde düzeltilmesi çok zordur. Hele ki güç sahibi insanların farkı görüşleri benimsediği ve asıl niyetlerini çok iyi gizlediği durumlarda, bu neredeyse imkânsızdır.

İdeolojik Farklar Gözle Görülmediği Zaman

Bazen ideolojik farklar gözle görülmez. Bir lider devamlı te-

tikte olmalıdır; rakibin yer ve gücünü her zaman bildiği ve son-
suza kadar bileceği yanılıgına asla düşmemelidir. Coriolanus,
Roma konsülü seçilmesine onay almak için Roma halkına bir ko-
nuşma yapmayı çok isteksizce kabul etti. Onayı halktan aldı, ama
kısa süre içinde orta kesim yöneticileri ondan nefret ettiği için,
seçimi kaybetti. Yöneticiler halkı tekrar topladı ve ne zaman ne
söylemeleri gerektiğini öğrettikleri adamlarıyla kalabalığı galeya-
na getirdi. Sonuç olarak, halk vermiş olduğu onayı geri aldı ve es-
ki kahramanlarını Roma'dan sürgüne gönderdi. Coriolanus çok
iyi bir asker, ama saf bir siyasetçiydi. Rakibin gücünü tam olarak
kavrayamamıştı. İdeolojik farkların devasa etkisini de öyle. Ro-
malılar büyük bedeller ödeyerek zalim bir kral olan Mağrur Tar-
quinius'u devirmiş ve bir cumhuriyet kurmuşlardı. Yöneticiler
halkı Coriolanus'un da Tarquinius gibi davrandığına ikna edin-
ce, halk da böylesi bir askerin Roma konsülü seçilmesi duru-
munda, kanlarıyla elde ettikleri cumhuriyetlerinin tehlikeye dü-
şeceğine kanmıştı. Coriolanus da onların bu şüphelerini, kuşku-
larını anlamayı reddederek doğruladı. Davranışları rakiplerinin
ekmeğine yağ sürdü ve savaşın kaderi belli oldu.

Julius Ceasar'ın da benzer bir sorunu vardı. Yıllardır ordu
onun komutası altındaydı. Başkumandandı ve senato başkanıydı.
Roma ise büyük karışıklık içindeydi. Birçok liderin yanı sıra halk
da Roma'nın durumunu ancak güçlü bir kralın düzeltebileceğine
inanıyordu. Julius Ceasar'ın bu görevi kabul etmesini istiyorlar-
dı. Halkın bu eğilimi ve Caesar'ın tahtı reddetmeye niyetli olma-
ması, hatta kabul etmek ister gibi bir görünüm çizmesi, Cassius,
Brutus ve arkadaşlarının kendi ideolojilerini harekete geçirmele-
ri için yetti de arttı bile; Roma her zaman bir cumhuriyet olarak
kalmalıydı. Caesar'ı öldürmeye karar verdiler. Caesar kendini za-
ten Roma'nın lideri olarak görüyordu ve derin inançlara sahipti:

Ama ben kutup yıldızı gibi sabitim...
 İnsanlar etten kemikten yapılmıştır, kuşku duyarlar;
 Ama içlerinde tanıdığım biri var ki
 Hiçbir hareketten etkilenmeksizin
 Mevkiine sarılmıştır, işte o benim.

Julius Caesar, (3.1, 60, 67-70)

Nasıl sözler ama! Aslında son derece acı da sözler, çünkü bu sözler söylendikten sadece birkaç dakika sonra, bu ulaşılmaz yıldız kayıp gitti. Eğer Caesar mezarından çıkıp konuşabilseydi, “sabitliğin ne zaman erdem değil, engel olduğunu” düşünmemizi isterdi herhalde.

Hata neredeydi? Caesar’ı öldüren örgütün başı Brutus, kötü yürekli biri değildir. Hatta “şerefli bir adamdır” ve Caesar’ın da arkadaşıdır. Ama, Caesar giderek güçlenince, aralarında kapanması zor bir ideolojik boşluk oluştu. Romalılar, cumhuriyetleri için beş yüz yılı aşkın zamandır, Coriolanus’tan da öncesinden beri, savaşıyorlardı. Brutus’un kayınpederi Cato, Brutus’un zaten sağlam olan inançları üzerinde mutlaka pekiştirici bir etki de bulunmuştur. Birkaç yıl önce, sağlam bir muhafazakâr ve cumhuriyetin kararlı savunucularından biri olan Cato, iç savaş sırasında Caesar tarafından bozguna uğratılmakla karşı karşıya kalınca, önünde iki seçenek açılmıştı: Ya teslim olacak ve Caesar’ın büyük tevazu ile bahşedeceği aftan yararlanacaktı, ya da ölecekti. Gece boyunca ailesiyle birlikte özgürlüğün doğası hakkında tartıştıktan sonra, insanın ancak ölünce gerçekten özgür olabileceği kanısına vardı; ertesi sabah da kendini öldürdü. İşte bu, ilkelerine sahip çıkan bir adamdır! Ve Caesar gibi, o da öldür.

Caesar’ın Roma’yı, tahtına kendi geçeceği bir kraliyete geri döndürmesinden korkan Brutus, Cassius ve arkadaşları, tartış-

mak yerine harekete geçmeyi seçerler. Brutus konuyu ideolojik açıdan suikastten sonra değerlendirir ve Caesar'ın haris biri olduğunu iddia eder. Halka şöyle seslenir:

...Caesar'ı daha az sevdiğimden değil, Roma'yı daha çok sevdiğimden. Caesar'ın hayatta olmasını ve köle olarak ölmeyi mi tercih ederdiniz, Caesar'ın ölmesini ve özgür olarak yaşamayı mı? Caesar beni sevdi, onun için ağlıyorum; o şanslıydı, onun için seviniyorum; o çok cesurdu, onunla gurur duyuyorum; ama o çok haristi, onu öldürdüm.

Julius Caesar (3.2, 21–27)

Yani, her ne kadar Caesar “kuzey yıldızı kadar sabit” olduğunu düşünse de, görevini apaçık bilse ve değerlerine sahip çıksa da, Coriolanus gibi o da rakibinin kaynağını ve gücünü kestiremedi. Hatta, halktan ve dış yardakçılarından aldığı desteğin ona bütün dünya tarafından verildiğini sandı. Brutus onu bıçakladıktan sonra ağzından dökülen son sözleri, “Sen de mi Brutus?” ne büyük hayret içinde olduğunu gösterir.

İdeolojik Farkları Önleyici Hamleler

Dikkat edin. Shakespeare uzun soluklu ve başarılı liderlik için bir sır daha açıklıyor: İnançlarınıza sıkı sıkıya bağlanın, ama karşı tarafın iddialarını anlamayacak kadar da katı olmayın. Bazı durumlarda, yukarıda söz ettiğimiz çatışmaların önlenmesi için küçük adımlar yeterli olmaktadır.

Büyük liderler düşmanlarını anlar. Bir lider olarak Coriolanus, Aufidius'u çok iyi anlıyordu, askerleri çok iyi anlıyordu, halkı hiç anlamıyordu. Coriolanus kendi başarısının farkına vardı, ama halkın da bir gücü olduğunu göremedi. Siyasi bir savaş vermek ya da Roma halkının korkularını anlamak yerine, onlara hakaretler yağdırdı:

Sizi itler sürüsü! Nefesi açlıktan leş gibi kokanlar!
 Sizin sevginizi, havamı kirleten bir ölünün
 Çürümüş leşi kadar seviyorum ancak: Defolun!

Coriolanus (3.3, 120–24)

Böylelikle, halkın kuşkularını boşa çıkaracağına, iyice körük-lüyor. Kendi annesi bile onu uyarıyor, “sen fazla mutlaksın” di-ye. Hatta savaş zamanında o kadar iyi ayarladığı strateji ve guru-runu, barış zamanında niye bir araya getiremediğini soruyor:

...Sen bana demiştin ki
 Şeref ve ülkü, aralarından su sızmayan dostlar gibi,
 Savaşta beraber büyürler: Madem öyle, anlat bana,
 Barış zamanı bu ikisi birbirlerinden ne rahatsızlık duyarlar ki
 Beraber yaşayamazlar?

Coriolanus (3.2, 41–45)

Düşmanlarınız size bilmeniz gereken şeyi anlatıyor olabilirler. İdeolojik tartışmaya gireceğinize, onların iddialarını destekleyecek bir unsur olup olmadığına bakın. Eğer varsa, onu kullanın. Böylece onları iddialarından edersiniz. Ama yine de, her gün birçok iş dünyası lideri, aklına çabuk kilit vurduğu için devriliyor. Daha önce dediğimiz gibi, eğer haklı olduğunuzdan ve diğerlerinin yanlış yaptığından eminseniz, önünüzde onların “fikirlerini değiştirmek” için ikna yeteneğinizi veya gücünüzü kullanmaktan başka seçenek yoktur. Kesin doğru ve yanlışlar yoktur. Tartışmadan önce açık fikirli olmak mucizeler yaratabilir. Ama başkalarının bizim kendi inançlarımıza bağlandığımız kadar inançlarına bağlı olduklarını anlamak zordur. Buna rağmen, “Kuzey yıldızı kadar sabit” olmak kimsenin tapulu malı değildir. Eğer köklü inançlarınızı dogmalara çevirmekte acele ederseniz, esnekliğinizi kaybedersiniz ve gücün göreceli olduğunu unutmuş olabilirsiniz.

Son olarak, devamlı teyakkuz halinde yaşamak da iyi değildir. Savaş üstüne savaş kazanır, her girdiğiniz savaşı kazanırsanız, savaşmak asıl amacınız haline gelir. Gücü sadece güç olduğu için sevmeye başlar, daha kimleri devirebileceğinizi aramaya çıkarırsınız. III. Richard ve Macbeth'in uzmanlık alanına girdiniz. On birinci bölümde, iyi liderlerin konuları sadece kendileri için değil, başkaları için de nasıl "tekrar ele alabileceklerini", böylece kutuplaşmanın getireceği onulmaz yaraları engelleyebileceklerini göreceğiz.



2

TAÇ GIYEN BAŞ HUZURSUZ YATAR



Terfi mi Ettiniz? Transfer mi Oldunuz? Yeni Bir İşe mi Girdiniz? İşte Ustadan Öğütler

...Tanrı bilir oğlum,
Bu tacı ne çetrefilli yollardan,
Ne geçilmez engelleri aşarak elde ettiğimi,
Ve ben bilirim onun kafamda nasıl zor durduğunu.

IV. Henry, Bölüm II'de Henry (4.5, 183-186)

Yeni müdür olmak için 1972 yılında Pathmark'ın kapısından girdiğimde, kendimi bir krizin ortasında buldum. Bir zamanlar 24 dolarlık hisse fiyatıyla Wall Street'in gözbebeği olan şirket, şimdi üç dolara düşen hisseleriyle sürünüyordu. Hem süpermar-

ketlerinde, hem de toptan satış mağazalarında para kaybediyorlardı. Borç boğaza kaddı. En büyük rakipleri olan A&P başlattığı fiyat savaşıyla herkesin fiyatlarını düşürmüştü. Yönetim kurulu şirketin üç kurucusunu, durumu düzeltmek için dışardan birini getirmeye zorlamıştı. O sıralarda ben Harvard Üniversitesi'nde dekan yardımcısıydım ve *Harvard Business Review* için (aslen reklamcı olduğum için kendi alanım olan) süpermarket reklamcılığı ve pazarlaması konusunda tezler ve makaleler yazıyordum. İyi günlerinde, Pathmark benden biraz danışmanlık yapmamı istemişti, bu yüzden beni tanıyorlardı.

Çok zor durumdaydım. Ama şirkette bazı fikirler zaten dolanıyordu, bunların arasında batıdaki bazı küçük dükkânlarda başarıya ulaşmış, 24 saat açık kalma fikri de vardı. Rastlantıya bakın ki, ben de bu konu üzerinde bazı araştırmalar yapmış ve 24 saat açık kalmanın süpermarketlerin yararına olduğu sonucuna varmıştım. Ama bu, New York, New Jersey ve Connecticut gibi büyük şehirlerde hiç denenmemişti. Pathmark'ın kurucu ve yöneticilerinden biri, bunun son derece riskli olduğunu düşünüyordu. Biri çekimser kalırken, genel müdür tüm kalbiyle beni destekledi, biz de başladık. Ve işe yaradı. Bu Mayıs ayında oldu. Eylül ayında, eczanelerimizdeki fiyatların da duyurulmasını sağlayan bir programa başladım. O zamanlar eczane fiyatlarının duyurulması bilinmeyen bir şeydi. Ama halkın çok hoşuna gitti ve satışlar hemen etkilendi. Yılın sonuna doğru "etimizin tazeliğinden memnun kalmazsanız, paranızın iki katını iade ediyoruz" kampanyasına başladık. Bir zaffer daha. Planım, her üç dört ayda bir, yeni bir şeyler ortaya çıkarmak ve şirketi tam yol götürmekti. Benim gelmemden altı ay sonra, az da olsa kâra geçmeye başlamıştık, nakit akışı pozitif durumdaydı ve çalışanların morali yükseliyordu. Daha da iyisi, müşteriler memnundu. İki yıl boyunca, her şey daha iyiye gitti.

Ya da ben öyle sanıyordum. Pathmark'taki deneyimlerimi tekrar anlatmakta tereddütlüyüm. Açıkçası, benim için bu geçmişte kaldı, bir müdürün ağzından anlatılan eski bir savaş öyküsü gibi. Benim öykümün ana fikri şu: Ben kendimi kurtarıcı sanıyordum. Ama aslında bir yabancıydım.

Müdürlük görevimin üçüncü yılında, genel müdür olmak için sırada olduğumu düşünecek kadar saftım. Sonuç olarak, büyük bir dönüşümün öncüsü olmuştum ve şirket diğer mağazalarına da el atmamı istiyordu.

Çok saftım, üstüne üstlük kör de. Asla anlayamadığım şey, şirketteki meslektaşlarımın çoğunun beni bir yabancı olarak görmeleri idi. Genel müdürlükte gözü olan birkaç üst düzey yöneticiye göre, ben onların doğuştan gelen hakkını gasp eden bir operasyon müdürüydüm. Bu nedenle benim daha fazla yükselmemi istemeyeceklerdi. Daha da kötüsü, benim varlığım, şirketi kurtarmak için dışardan yardım almak zorunda kalan kurucular için bir utanç kaynağıydı. Onlar süpermarket ustalarıydı, ama Oklahoma'lı bir Harvard İşletme Fakültesi öğretim üyesi ve eski reklamcı işlerini onların yerine yürütüyordu.

Çıkmaz bir sokakta olduğumu anlamam dört yılımı aldı. Kovulmadım, ama arkamdaki baskıyı hissediyordum, üstelik bu ne gizliydi, ne de hafif. Sonunda kendi isteğimle kapıya yöneldim. Bu deneyimim hakkında yıllar boyu düşündükten sonra, yeni atılımlar yapmak, kararlar almak ve zaferin tadını çıkarmaya kendimi fazlasıyla kaptırdığımı, bu nedenle meslektaşlarımı hiç düşünmediğimi fark ettim. Ama Kral IV. Henry benim göremediğimi görebilirdi. Percy ailesinin de yardımıyla II. Richard'ı devirmiş ve tahtına geçmişti. Peki kendisini kral yapanlarla ilişkisi nasıldı? Onlara güvenmiyordu. Tahtından da emin değildi, çünkü biliyordu ki İngiliz halkı o tahtı çaldığının farkındaydı; II. Richard'dan

daha iyi bir hükümdar olsa bile. Devamlı tetikteydi. Birkaç kere kendisini devirme girişimleri yaşanmıştı ve bazen isyana kadar varan halk hareketleri IV. Henry'nin 14 yıllık hükümdarlığı boyunca en sık rastlanan olaydı. Evet, onu kral yapan Percy ailesiyle olan ilişkilerinde, gerçi birkaç büyük hata yapmıştı, ama asla benim Pathmark'taki olaylara olduğum kadar kör olmadı.

Shakespeare, hak gasp eden birinin hayatının hiç kolay olmadığını çok iyi anlatıyor. Pathmark'ın kurucuları beni şirkete kendi elleriyle getirmişlerdi, ama ben hâlâ her adımını kanıtlamak zorunda olan bir yabancıydım ve beni işe alan insanlar, aynı zamanda devamlı kuyumu kazıyorlardı.

Pathmark'ta bir mucize yaratma hevesine safça kendimi kapırdığım için, terfi eden, transfer olan veya dışardan bir işe getirilen insanların, o görevin kendilerinin olduğunu düşünenlerce her zaman bir gaspcı olarak nitelendirildiğini unutmuştum. Örgütün içinde yıllar boyu yaptığı çalışmalarla pozisyonu hak eden bir kişi bile, aynı pozisyonda gözü olanlarca bir yabancı gibi görülecektir. Beğenseniz de, beğenmeseniz de, yeni bir patron canlı bir organizmaya sokulan yabancı bir madde gibidir. Istridyenin içine giren kum tanesidir. Ya hiç uyum sağlayamadan dışlanacak, ya da içerde büyüyerek bir inci olacaktır. Sonuç olarak, o şirket yıllardan beri vardır ve o insanlar yıllardan beri o şirkette çalışmaktadır. Eğer gerçekten bir ölüm-kalım meselesi değilse, çalışanlar sizi hiçbir zaman kurtarıcıları olarak görmezler. Daha da kötüsü, sizi iletişim kanallarını karıştıran, güç ilişkilerini bozan, geleneksel sadakati kıran ve örgütün dirlik ve düzenini yok eden bir yabancı olarak görmeye eğilimli olacaklardır.

IV. Henry'nin o acı tespitini devamlı aklınızda tutun: "Taç giyen baş huzursuz yatar."

Tina Packer bana, ne zaman liderlik rolünü üstlenseniz, beğenseniz de, beğenmeseniz de size bir şeyler olduğunu hatırlattı. İnsanlar sizinle hiçbir bağlantısı olmayan fikir ve duygularını size yansıtabilirler. İnsanlar sizin hakkınızda doğru veya yanlış bir takım yargılara varacaklardır. Tina şöyle diyor:

“Öğrenmekte en çok zorlandığım şeylerden biri, insanların benim kendim hakkında düşündüğüm şeyleri, benim hakkımda düşünmedikleri oldu. Benim ettiğim zararsız bir laf, çok farklı bir şekilde yorumlanabiliyordu. Bir yönetmen olarak, oyuncularla çok yakın ilişki içindeyim. Yönetici olarak ise biraz daha uzagım ama yine de baskın sayılırım. Örgütün her bölümünü kapsadığım ve çok sıkı bir örgüt olduğumuz için, ben örgütün annesi yerine geçiyorum. İnsan beyni her zaman tepki gösterebileceği bir merkez arar; hayattaki ilk ilişkimiz de annemizle yaşandığı için, bir sorun çıktığında genellikle onu buluruz. Benim hareketlerimi annenin sözü olarak değerlendirmek çok kolay bir iştir. Ve her şey annenin suçu olup çıkar.”

Bu psikolojik değerlendirmenin sahibi Tina değildir. Shakespeare bunu zaten çözmüştü. Agincourt savaşının hemen öncesinde, V. Henry bunu söyler:

Kralın üstüne! “Hayatlarımız, ruhlarımız,
Borçlarımız, gözü yaşlı karılarımız,
Çocuklarımız ve günahlarımız Kralın üstüne olsun!”

V. Henry (4.1, 226–28)

Eğer patronsanız, diğer insanların hayatları üzerinde gücünüz vardır. Onların başına gelecek şeylerden veya onların hayata nasıl tepki verdiklerinden siz sorumlu değilsiniz. Ancak, sizin hareketleriniz onların meslek ve özel hayatlarını etkiler, bu da ailelerini etkiler. Bu yüzden insanlar sizden söz eder, hallerinizden, tavırlarınızdan, amaçlarınızdan, tarzınızdan, giysilerinizden ve insanlarla olan ilişkilerinizden. Sizi suçlayabilir ya da boş yere

çok fazla destekleyebilirler. Bir lider, eski Roma Tanrılarından biri gibidir; çok insan için odak noktası olur. Ama yabancılar da dahil herkes, kendi hareketlerinden kendi sorumludur.

Peki yabancıların başarıya ulaşması neye bağlıdır? Hafif bir paranoya durumuna ve çok sayıda akıllı hareket yapabilme yeteneğine. Ayrıca, tacı taşımanızı çok kolaylaştıracak birkaç şey daha vardır.

Kendi Sadıklar Takımınızı Kurun

Herhangi yeni bir göreve getirildiğiniz zaman, şirketteki veya krallıktaki, herkes oturup sizi izler. Bazıları gerçekten başarılı olmanızı ister. Bu insanlara dostunuz gibi davranın. Bulduklarınızı kucaklayın. Bazıları ise yine başarılı olmanızı ister, ama ne olacağını görmek için bir köşede oturup bekler. Bundan başka, onlardan görevlerini çaldığınızı düşünecek oyuncular da vardır; bunlar gizli veya açık olarak sizi kıskanacak ve ayağınızı kaydırmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Son olarak, örgütün içindeki tüm gelişmelerden haberdar olan, ama kendi fikirlerini kendilerine saklayan bir grup olacaktır. Bunlar da oturup bekler.

Bu zor bir durumdur. Yürüyen hedef sizsiniz. Odağı kendiniz ve hareketleriniz üzerinden kaldırmak çok önemlidir. Pathmark'ta ben sürekli yeni kampanyalar ürettim. Çözülecek gerçek bir sorun olduğu için, herkes siyaset yerine işlere odaklandı. Tina, Shakespeare'de bu konunun bir paralelini gösterdi; *IV. Henry, Bölüm II*'de kral, oğlu ve vârisine, ülkedeki ayrı grupları dışardan bir düşman bularak bir araya getirmesini öneriyor. "...isyancı kafaları/Dış kavgalarla meşgul etmek" [*IV. Henry, Bölüm II* (4.5, 212–15)]. Politikacılar bu kuramı o kadar çok kullanırlar ki otomatik olarak şüpheye düşeriz. *Başkanın Adamları* adlı film bu ko-

nuyu çok güzel eleştiriyordu. Prens Hal, V. Henry adıyla kral olur olmaz Fransa'ya savaş açar ve gerçekten İngiltere'yi birleştirmeyi başarır.

Kendinizi düşman ateşinden korumanın diğer bir yolu ise, kendi sadıklar takımınızı yaratmaktır. Shakespeare bunu kendi tarih bilgisinden ve 1517 yılında yayınlanarak o dönemlerin en çok satan kitapları arasına giren Machiavelli'nin *The Prince* adlı kitabından çıkarmıştır. Yeni bir liderin genellikle ortalığı temizlemesi ve kendi adamlarını göreve getirmesi gerekmektedir. Ancak, Pathmark'ta benim altımda çalışanlar, kurucuların yakın arkadaşlarıydı. Onları kovmanın akıllıca bir hareket olmayacağını düşündüm. Yanılmışım. Onları, hem de hemen, henüz değer kaybetmemişken kovmalıydım. Görüşleri ilginçliğini korusa da, artık geçerli olmayan Machiavelli'nin önemli bir tespiti daha vardır. Liderin işini garantiye almasının en iyi yolu insanların desteğini kazanmaksa da, göz ardı edilmemesi gereken bir konu daha var: Soylulara dikkat etmek. Kitle sizin makamınıza göz dikemez, ama soylular diker. Bugüne kadarki görevlerimden edindiğim deneyimlerden bazılarını anlatacağım.

İlk zorluk elbette doğru insanları seçmektir. Kapalı kapılar ardından bu işi yürütemezsiniz. Bir şirket yönetirken en büyük prensiplerimden biri, haftada iki günden fazla büroma kapanmamaktır. Büronuzda alacağınız tüm haberler bürokratik hiyerarşinin çarkından geçmiş, yontulmuş, kırılmış ve yargılanmış haberlerdir. Yetki piramidi bir şirketin yapı taşlarından biri olsa da, genellikle size bilmeniz gereken şeyleri açıklamaz; daha çok insanların bilmeniz gerektiğini düşündüğü şeyleri açıklar. Böyle durumlarda, hiyerarşi bir kısa devre yapabilir. Bu yüzden büromdan çıkarım. Üstelik çalışanlar, özellikle de yönetimden en uzakta olanlar, patronlarından ilgi görmeyi severler. Gece boyunca

mağazaları açık tutmaya başladığımızdan bir süre sonra, Pathmark mağazalarından birine yaptığım bir ziyarette, sabahın köründe mağazanın üretim müdür yardımcısıyla tanıştım. Bana “Bay Whitney,” dedi, “siz dört yıldır gördüğüm ilk takım elbiseli kişisiniz. Bana fırça atmaya geldiyseniz bile bundan mutluluk duyacağım.”

İnsanların yeteneklerini, isteklerini ve sadakatlerini anlamanın en iyi yolu, onlarla çalışmaktır. Prens Hal’in Londra’nın çok fakir ve eski mahallelerinden biri olan Eastcheap’teki meyhane ve sokaklara takılmasının en büyük yararı, insanlarını babasının asla tanıyamadığı bir biçimde tanıması oldu. IV. Henry subaylarının sadakatlerini değerlendirmekte güçlük çekerken, Hal asla çekmez. Sıradan bir insanın hayatını yaşar, hatta gerçek hayatı (ve kendini) daha iyi anlayabilmek için bir araba soygununa bile katılır. “Ben İngiltere Kralı olunca, Eastcheap’teki tüm iyi adamlara da hükmedeceğim,” der IV. Henry, *Bölüm I* oyununda (2.4, 13–14). Hal doğru söylüyor. Yönettiğiniz insanların, özellikle de stres altında, size ve başkalarına nasıl davrandıklarını iyi bilmelisiniz. Eğer meslektaşlarına doğru söylemiyorlarsa, size de olan biteni tüm çıplaklığıyla yansıtmayacaklardır.

Yapabileceğiniz en kötü şey, etrafınıza yanlış insanları toplamaktır. Henry’nin daha sonra söylediğine göre, II. Richard “unvanını su katılmamış salaklarla paylaştı”. Richard’ın arkadaşlarının adları bile; Bushy, Bagot ve Green, onların patrona danışmanlık yapmakta ne kadar yetersiz olacaklarını anlatıyor. Bolingbroke onları Richard’ın üzerindeki etkileri İngiltere’nin felaketi olan tırtıllar gibi görüyor. (Bu isimler tarihte gerçekten yer alıyor ve Richard ile ilişkileri var, bu nedenle insan Shakespeare’in bu kişilerin kendilerini anlatan adlarını kullanarak, onları Richard’ın kemirgenleri yaptığını düşünmeden edemiyor.) Bu

üçlü Bolingbroke'un geleceklerini karartacağını anlayınca kaçmaya kalkıyor, ama sonuç elde edemiyorlar.

Shakespeare, oyunlarının çoğunda kötü arkadaş ve danışmanların etkilerini anlatıyor. Atinalı Timon dünyayı o kadar toz pembe görmektedir ki, tüm insanların kendisinin en yakın dostu olduğunu düşünür. Bu asalaklara karşı gösterdiği cömertliğinin sonunda iflas edince, onu hemen terk ederler. Öfkeden deliren Timon, kendini insanlardan soyutlar ve intihar ederek toplumu lanetler. Bu değneğin iki ucu bellidir.

Julius Caesar'da, Caesar'ın vârisi olan Octavius, Brutus ve Cassius'a karşı vereceği savaşta Antony için doğru müttefiktir. Shakespeare, Octavius'u sakın, etkili bir lider olarak gösterir. Antony, Octavius ile birlikte Brutus ve Cassius'un üstesinden gelebileceğini fark etmiştir. (Tarihçiler tarafından "Octavian" diye bilinen Caius Julius Caesar Octavianus, sonradan İmparator Augustus olmuştur ve politik dehasıyla Romalı senatörlerin kendi imparatorluk amaçları için uşak olmasını sağlamıştır. Edebi eleştirmen Harold Bloom, Octavian'a "dünyanın ilk genel müdürü" der.) Antony ve Octavius arasındaki ittifak çok güçlüdür. Birbirlerine düşman olmaları uzun yıllar aldı. Peki neden ayrıldılar? İki eşit patron hiç birlikte çalışabilir mi? Evet, ama ilerde anlatacağımız özel şartlar altında.

Adamlarınızı (İyi Şekilde) Ödüllendirin

Belki sadakati satın almakla suçlanabilirim ama (ki bunun mümkün olduğuna inanmıyorum), onları rakiplerime kaptırma kaygısı yaşamamak için, kendi takımına yeterli ödülü vermekten yanayım (maaş, hisse ve takdir şeklinde). Dar görüşlü yöneticiler ödül sisteminin iki yüzü olduğunu unuturlar: Neye para verdiği-

niz ve ne elde ettiğiniz. Bazı genel müdürler verdikleri paranın karşılığını alırlar ve bunu hak ederler.

Ancak, her ne kadar önemli olsa da, para ödülü insanların hevesli ve istekli olmalarını tek başına sağlayamaz. Zihinsel hareketten de bir parça isterler. Onlara giderek daha zor işler ve rahat çalışabilecekleri bir alan ve kaynaklar aktarın; başarılı oldukları zaman ise hem parayla, hem de takdirle ödüllendirin. Onların güvenini kazanın; hem strateji, hem de operasyon hakkındaki fikirlerini saygıyla dinleyin. Bunlar çok iyi yöntemler gibi geliyor; zaten öyle de. Ama, göreceksiniz ki bazı çok verimli insanlar asla takım oyuncusu olamıyorlar, bazılarını ise ne para ne de takdir takıma katabiliyor. Özellikle makamınıza oturmanızı sağlayan insanlar bu sınıfa giriyor. Bolingbroke'un tahta çıkmasını sağlayan soylulardan biri olan Northumberland'a II. Richard "Bolingbroke'u benim tahtıma çıkaran merdiven" diye sesleniyor; ardından şöyle devam ediyor:

...göreceksin ki,
Dünyayı ikiye bölüp yarısını sana verse,
Hepsini ona verdiğin için bu sana yetmeyecek.

King Richard II (5.1, 59-61)

Daha önceleri bana destek olan kişilerin bu desteklerinden vazgeçtiklerine defalarca tanık oldum. Yanlış bir şey mi yapmıştım? Beni yukarı çıkardıkları için, aşağı da çekebileceklerinden mi kuşkulanıyordum gizli gizli? Richard'ı dinleyelim:

Düşünecek ki, sen, ki haksız yere
İnsanları kral yapmanın yolunu bilirsin,
İçindeki istek hiç tükenmediğinden
Onu gasp ettiği tahttan tepe taklak indirmenin yolunu bulacaksın.

Kötü adamların sevgisi korkuya döner,
O korku nefrete ve nefret birini, ya da ikisini birden
Büyük tehlikeye ya da hak edilmiş ölüme götürür.

King Richard II (5.1, 62-68)

Tepe taklak edilmek gibi tehlikelerden uzak durmak için, insanlarınızla iletişim ve ilişki halinde bulunun, hak ettikleri ölçüde onları ödüllendirin. Yönetim kadrolarınızı ödüllendirmek çok önemli olsa da, günlük işleri yapan insanları da unutmayın. Onların katkıları daha düşük düzeyde olsa bile, arzuları, ihtiyaçları ve niyetleri, sarayınızdaki soylularınkilerle aynıdır.

Şimdi diyorsunuzdur, “Ne oldu bu Whitney’e? Bu bir dönüşüm değil mi? Dönüşümde maliyet azaltılır.” Evet! Ben genellikle maliyeti azaltırım. Ama başka maliyet de eklerim. Bazı değişim projelerinde, çalışan sayısını yüzde 30 oranında azaltıp, maaşları yüzde 15 artırdım ve inanılmaz kâr elde ettim. Columbia Üniversitesi’ndeki meslektaşım ve eski bir dönüşüm uzmanı olan Robert Lear’ın çok yerinde bir sözü vardır: “Altı kişinin işini yapması için dört kişi al ve onlara beş kişinin maaşını öde.” Aritmetik doğrudur. Verdiğiniz paranın karşılığını alırsınız.

Eğer Mecbursanız Ortalığı Temizleyin, Ama Büyük Dikkat ve Özenle

Yönetim kadronuza istediğiniz insanları seçmeniz, ihtiyaçlardan ötürü başkalarını dışarıda bırakmanız demektir. Genellikle, işe yeni giren patron, şirkette zaten bulunan hiyerarşi zincirinin varlığını unuttur. Siz ne kadar yetenekli veya deneyimli olursanız olun, mutlaka yukarda birileri, sizin geldiğiniz makama aslında kendinin gelmesi gerektiğini düşünür. Büyük olasılıkla tahtın diğer vârislerinden bazılarını tasfiye etmek zorunda kalacaksınız.

Bunu nasıl yaptığınız ise hem sizin, hem de şirketin geleceği için çok önemlidir.

Daha önce belirttiğimiz gibi, IV. Henry 14 yıllık hükümdarlığı boyunca kriz çözmede çok verimli olmuştur; isyan üstüne isyan bastırır ve yatağında ölür. Hangi oyuncularını hiç gürültü çıkarmadan ortadan kaldıracabileceğini de iyi hisseder. Örneğin, Richard'ın "tırtılları" olan Bushy, Bagot ve Green'i idam ettirmesi hiç tepki çekmez. Ama IV. Henry hepimizin bir şeyler öğrenebileceği büyük bir personel hatası yapar. Üstelik bu hatayı, tahta çıkmasına yardım eden Percy ailesi, yani Northumberland, oğlu Hotspur ve ağabeyi Worcester üzerinde yapar. IV. Henry tahta geçtikten yaklaşık bir yıl sonra, Hotspur birkaç asi yakalar, aralarında en az onun kadar ateşli olan Iskoç ordu lideri Douglas Kontu da vardır. Askeri başarısı ile bilinen Douglas, fidye açısından büyük değere sahiptir. Kral bu tutsakların hükümete devredilmesini ister. Hotspur bunu reddeder. Kral Hotspur, babası Northumberland ve amcası Worcester'ı saraya davet eder.

Bu noktada, herkesin belli etmemeye çalışarak birbirini alaşağı etmek istediğini bilmeniz gerekir. Hotspur, kraldan Galler'de hapis tuttuğu kayınbiraderini salmasını istemektedir. Kral buna yanaşmamaktadır çünkü kayınbirader Mortimer'ın taht üzerinde hakkı vardır. Ama bunu kimse söylemez. Worcester krala onu tahta geçirmeye yardımcı olanların Percy ailesi olduğunu hatırlattığında, kral onun gözlerinde "tehlike ve isyankârlık" gördüğünü söyler ve Worcester'ın cevap vermesine fırsat tanımaksızın onu saraydan gönderir, üstelik Shakespeare zamanının "siz bizi aramayın, biz sizi ararız" sözleriyle:

Bizden ayrılmak için size izin verilmiştir;

Değerli fikirlerinize ihtiyacımız olunca sizi çağıracağız.

IV. Henry, Bölüm I (1.3, 19–20)

Sonuç olarak o bir kraldır ve onun buyruklarına herkes uyar. Ama Percy ailesini düşman edinmek bir hatadır. Zaten Iskoçya ve Galler'de yeterince düşmanı olan Henry'nin başka düşmana ihtiyacı yoktur. Geçmişte sadakatlerini göstermiş ve toprakları tam Iskoçya sınırına denk gelen müttefikleri rahatsız etmenin alemi yoktur. Ama Henry, Percy ailesine akılcı yaklaşamaz. Onu tahta çıkaran ve kendinden bir hayli yaşlı biri olan Worcester'a söyledikleri, kendini beğenmişliğin son aşamasındadır:

Efendim, ziyaretiniz fazla cüretli ve buyurgan,
Majesteleri bir hizmetkârının asık yüzüne
Asla katlanmak istemeyebilir.

IV. Henry, Bölüm I (1.3, 16–18)

Worcester'a "hizmetkâr" demek bir taktik hatasıdır ve krala karşı zaten büyüyen isyanın başlatılması için son damla olur. Kral salondan ayrıldıktan sonra, Hotspur onun Percy ailesine karşı bu tutumundan ötürü duyduğu öfkeyi ortaya koyar. Ama Worcester sinirlenmekten çok hesaplaşmak niyetindedir. Percy'ler şu planı yaparlar: Douglas ve diğer Iskoç asiler fidye ödenmeksizin serbest bırakılacak ve krala karşı isyanda görev alacaklardır. Bu arada, Worcester Galli asilerin elinde bulunan Mortimer ile haberleşecek ve doğru zaman geldiğinde üç kuvvet birden krala karşı birleşecektir. Worcester; Bushy, Bagot ya da Green'e göre çok daha güçlü bir düşmandır. Onu kovmanın mutlaka çok büyük yankıları olacaktır. Yeni gelen bir müdürün fırsatları çok kısıtlıdır. Eğer örgütte sorun çıkaracak kişileri belirleyebilirse, bunlara derhal yol vermelidir. Liderlik ettiğim birçok değişim projesinde, hiçbir pişmanlık duymadan ya da tepki almadan, Bushy, Bagot ya da Green gibi birçoklarını tasfiye ettim. Ancak bir projede, karşıma iki tane Worcester çıktı. İkisi de benim işimi istiyordu. Yine ikisi de işlerinde çok iyiydi, ama ope-

rasyon müdürü olmaya hazır değillerdi. Biri operasyonlar konusunda yetenekliydi, ama kasa defterini inşaat planından ayıramayacak durumdaydı. Diğer pazarlama konusunda olduğu kadar, insanları küstürme konusunda da başarılıydı. Hiçbir politik veya sosyal yeteneği yoktu. Casuslarım bana bu iki yöneticinin beni eleştirdiklerini söyledi; hem de sertçe, açıkça ve bu nedenden ötürü, salakça. Görünüşte şirkete hiçbir zararları yoktu. Ama onların emrinde çalışan yüzlerce insan vardı ve hakkımda kötü konuşarak, şirkete dolaylı yoldan zarar veriyorlardı. Aramızdaki uçurum o kadar genişti ki, onlarla yüz yüze konuşmaya çalışmam hiçbir işe yaramadı.

Onları kovmalıydım. Ama kovmadım. Neden kovmadım? Birbirine yakın iki neden vardı: 1) Onlar kralın arkadaşlarıydı; 2) Ben operasyon müdürüydüm, genel müdür değil. (Mark Twain bir başkanla yardımcısının arasındaki farkın, yangınla ateş böceği arasındaki fark kadar olduğunu söylemiştir. Bu aynı zamanda operasyon müdürü ile genel müdür arasındaki güç oranını da özetler.) Patronun arkadaşını kovmak, oğlunu kovmak gibi bir şeydir. Bunun bazen yapılması gerekir. Ama sonuçlardan haberdar olmanız lazımdır. İlk ikramiye zamanına veya terfi olanağına kadar hiçbir değişiklik göze çarpmayabilir. Ama şimdi düşününce, o iki Worcester'ı da kovmam gerektiğini anlıyorum.

Tina Packer kovulacak insan seçimi sorununu yaratıcı bir yolla gidermiş: Herkesi kovmuş. Shakespeare & Company adlı kumpanyanın yöneticiliğinin üçüncü yılındaymış. Kumpanyada yaklaşık kırk kişi varmış. Para kısıtlı olduğu için, çoğu kişi birtakım işleri gönüllü olarak üstlenmiş. Tina, çabaları için onları farklı yollarla ödüllendirmiş, ama karşılıklı jestler almış başını yürümüş. Kumpanya biraz para bulur bulmaz, herkes yaptığı jestle kazandığı fişlerini paraya çevirmeye çalışmış, ya maaş artı-

şıyla, ya da daha iyi roller sayesinde. Şöyle anlatıyor:

“Bunu kesinlikle yapamazdım. Şirketi batırırdım. Borçları ödemem lazımdı. Üstelik, en çok fişi olan insanların kimileri en yeteneksizlerdi. Grup karmakarışık. Çektiğimiz acılara bir son vermeye ve herkesi kovmaya karar verdim; para ödemediklerimi bile. Sonra da şirkete temiz bir hesap ve karşılıklı jest alacakları silinmiş olarak dönmek isteyenler varsa, Pazartesi günü bana gelmelerini söyledim. Bu çok gerilimi dağıttı ve bazı oyuncular tekrar kumpanyaya katıldı. Bu bana gönüllülük hakkında çok şey öğretti.”

Bir Dük Kraldan Rol Çalamaz.

Pathmark'taki pazarlama kampanyası inanılmaz derecede başarılı oldu. Sadece mağazalara daha fazla müşteri çekmekle kalmadı, ticari basında ve daha da önemlisi, kitle iletişim araçlarında bize büyük ilgi gösterilmesini sağladı. Radyo ve televizyon programlarına konu olduk, *The Wall Street Journal* ve *The New York Times*'da hakkımızda haberler yapıldı, üstelik sonuncusu ekonomi sayfalarının başındaydı ve üç sütunluk bir fotoğraf da hi yer alıyordu haberde. Bütün pazarlama programlarını ben icat etmemiştim, onları onaylamış ve geliştirmiştim. Ayrıca ben operasyon müdürüydim, genel müdür değil. Birkaç kez, övgüleri kabul etmesi için genel müdürü davet ettim. Pek yanaşmadı. Bu yüzden öne ben geçtim ve çok fazla ilgi gördüm.

Uyuyordum. Basının önüne daha fazla çıkması ve çalışanları için daha fazla takdir toplaması konusunda genel müdüre ısrar etmeliydim. Ama medya beni kahraman olarak ilan etti; böylece sırtıma kocaman bir hedef tahtası çizmiş oldu. Daha birinci günden beri yönetimle aramdaki uçurum sorun yaratıyordu; şirkete ne kadar yararlı olursa olsun, bu kadar medya desteğinden son-

ra uçurum iyice açıldı. Bir dük asla kraldan rol çalamaz, eğer çalarsa kafasını kollasa iyi olur.

Bu kadar ilgi, şirketi operasyon müdürünün yönettiği izlenimini uyandırdı. Daha da kötüsü, medya her zaman kahraman yaratmaya eğilimli olduğu için, şirketin servetinin tamamını ben tek başıma kurtarmışım gibi bir durum ortaya çıktı. Bu doğru değildi. Her krallık gibi, bir şirket de birbirlerine bağlı unsurların oluşturduğu bir zincirdir. Evet, sıradışı bireyler sıradışı sonuçlar elde edebilirler. Ama bunu nadiren yalnız yaparlar. Bütün unsurların birlikte çalışması gerekir, önce orkestra kurulmalı, sonra da yönetilmelidir.

Yapılacak en akıllı iş neydi? Röportajlarda genel müdürün liderliği hakkında konuşmalı, basına sadece patronun, çalışanın ve mağazaların fotoğrafları verilmeliydi. Beyaz Saray'dan bir ipucu almalı ve başkanın basın sözcüsü rolünü oynamalıydım.

Harekete Evet, İlişkileri Desteklemek Şart!

Shakespeare sık sık liderin başka insanların desteğine ihtiyaç duyması konusunu gündeme getirir. Hele kriz zamanında bu, gerçekten yadsınamaz bir gerçektir. Agincourt Savaşı'ndan önceki gece, V. Henry'nin askerlerine yaptığı konuşma herkeste özel bir etki bırakır. Fransız askerleri İngiliz askerlerinden beş kat fazladır. Henry'ye göre daha az olmaları onlar için bir avantajdır, çünkü zafere kardeşler olarak yürüyeceklerdir. Üstelik savaş özel bir günde, Aziz Krespin gününde meydana gelecektir.

Her iyi adam ogluna anlatacak;
Bugünden dünyanın sonuna kadar
Asla bir Krespin günü geçmeyecek ki

Bizim adımız anılmasın;

Biz azınlığın, biz mutlu azınlığın, biz kardeşlerin adı.

V. Henry (4.3, 56-60)

Elli dizeden daha az tutan bu konuşmayla, Henry hepimizi savaşa gönderebilir. İngilizce konuşulan ülkelerde bu konuşmanın milliyetçi nutukların gözbebeği olmasına hiç şaşırılmamalı. Winston Churchill İkinci Dünya Savaşı'nda ülkesini Hitler'e karşı harekete geçirmek için, insanların hiç yabancı olmadığı bu sözleri kullandı. (Konuşmaya daha ayrıntılı bir şekilde yedinci bölümde döneceğiz.) Askerlerinize moral vermek için hiçbir fırsatı kaçırmayın. Destek arayın ve destek verin.

Shakespeare'in yazdığı en büyük destek arayışı, Caesar'ın cenazesinde Mark Antony'nin yaptığı konuşmada görülür. Antony insanların öfkesini Caesar'dan alıp, onun katillerine yöneltir. Çok az yönetici insanları isyana kıskırtmak ister, ama öfkeli bir kalabalığın desteğini kazanmak mükemmel liderleri iyi liderlerden ayıran bir özelliktir; ileride bir bölümde Antony'nin konuşmasının etkili iletişim için nasıl büyük bir anıt olduğunu göreceğiz.

Hiçbir lider yalnız yaşayamaz. Desteğe ihtiyacınız var. Eğer kuşku duyuyorsanız ve korkularınızı meslektaşlarınıza özel olarak ya da insan içinde anlatmanızın şirkete zarar vereceğini düşünüyorsanız, kendinize konuşmak için şirket dışından birini bulun. Eski bir dost, bir eş gibi şirket dışından önerilerine güvenebileceğiniz bir destek her zaman çok faydalı olur. Derdi anlatmak bile çözülmesi için bir adımdır. Ne yapılacağına karar vermek her zaman sizin göreviniz olmalıdır, ama sorunu anlatmak, sorunu çözmek için yeterli bir adım olabilir.

Lider Ölümü Düşünmeye Ne Kadar Hevesliyse, Vârisini Düşünmeye de O Kadar Heveslidir

Geriye baktığımda, Pathmark'taki geleceğime en çok zarar veren şeyin, bir ticari gazetede çıkan, görünüşte benim şirketin yeni vârisi olduğum yönündeki spekülasyon olduğunu görüyorum. Yayın müdürüne gönderdiğim protesto, genel müdüre, onun yerinde gözüm olmadığına dair verdiğim teminat kadar yararsız oldu. Karısı ve arkadaşlarıyla beni yemeğe davet ettikleri günler tarihe karıştı. Doğal olarak adam işini kaybetmek istemiyordu ve bu yüzden benim varlığım bile onu rahatsız ediyordu.

Onu kim suçlayabilir? Yıllar sonra, bir kamu kuruluşunun genel müdürü ve yönetim kurulu üyesiiken benim de aynı şeyleri hissettiğimi itiraf etmem gerekir. Ayrılacağım günü açıklarken bile, “benim şirketimi” bir başkasının yönetecek olması bana huzursuzluk veriyordu. Makamlarının getirdiği gücü ve engelleri aramayan çok az emekli genel müdür tanıdım. Hepimizde çekilme belirtileri vardır. Yeni faks makinenizi nasıl çalıştıracacağınızı bulmanın heyecanı, elbette ki binlerce çalışana hükmetmenin yüz milyonlarca dolarlık operasyon bütçelerini idare etmenin verdiği heyecanın yerini tutamaz.

Büyük ödülleri olsa da, güç, beraberinde insanın içini kemiren bazı kuşkuları da getirir: Tahtımda ne kadar oturabileceğim? Yerime kim geçecek? Yerime geçenin yaptıkları beni onurlandıracak mı, gözden mi düşürecek? Uygarlık tarihinin başından beri, veraset büyük bir sorun olagelmıştır. Krallar tahtlarını korumak için savaflara girdiler, piramitler ve tapınaklar inşa ettirdiler, yıldızlara, güneşe, aya baktılar ve güçlerini haklı çıkarmak için dinler icat ettiler. Yunanlılar ve Romalılar hükümdarlık ve veraseti resmi hale getirmek için büyük çaba harcadılar, ama sonunda Roma Cumhuriyeti, Octavius Caesar'ın hırsına yenik düştü.

Kral olmasını önlemek için Julius Caesar'ı öldüren adamlar, Antony ve Octavius tarafından yenilgiye uğratıldılar ve kurtuluşu intiharda buldular. Octavius bunun ardından Antony'yi yendi ve (Cleopatra'yı yendiği ayın kutlamaları adına) kendini Roma İmparatoru Augustus ilan etti. Sonra da yerine kimin geçeceğine karar verdi. Ortaçağda krallar makamlarını Tanrı'dan gelen bir hakla devralırlar ve ülkedeki herkesin onlara sadakat yemini etmesini isterlerdi. Böylece güya güvende olurlardı. Ama bu bile, birçok kralın devrilmesini engelleyemedi.

Shakespeare, tahta çok kanlı bir kargaşa zamanında geçen ve İngiliz tarihinin en önemli hükümdarlarından biri olan I. Elizabeth zamanında yaşamıştır. Tahta çıkışından kırk dört buçuk yıl sonra öldüğünde, İngiltere yıllardır huzur içinde yaşayan bir süper güç haline gelmişti. İngiliz tarihine büyük ilgi duyan ve sarayın tiyatroya duyduğu ilginin farkında olan Shakespeare, veraset sorununu incelemiştir. Liderliğin en eski şartları; yani güç, yaratıcılık, kurnazlık, bilgi, zekâ, duyarlılık, enerji, cesaret, merak, tutarlılık ve ikna yeteneği asla değişmemiştir. Bugün de geçerliliklerini korurlar. Kahraman asla dinlenemez. Hâlenin kararmaması, tacın devamlı korunması gerekir.

Macbeth daha tahta çıkar çıkmaz, yerine kimin geçeceğini düşünmeye başlamıştır. Çocuğu yoktur. Tahta çıkacağı kehanetinde bulunan cadıların, Banquo'ya da "sen olmasan bile çocukların kral olacak" dediğini hatırlar. Macbeth'in hayal gücü çalışmaya başlar:

Peygamber gibi bir sürü kralın babalığıyla selamladılar onu.

Başıma meyvesiz bir taç;

Elime kısır bir asa verdiler;

Yerimi alacak oğlum olmadığına göre

Akrabam olmayan biri tarafından benden koparılmak üzere.

Eğer öyleyse Banquo'nun yararı için ben aklımı kötûye kullandım;
 Onlar için o müşfik Duncan'ı öldürdüm;
 Huzurumun kutsal suyuna onlar için nefret ve acı döktüm,
 Ölümsüz cevherimi insanların düşmanına
 Tek onlar kral olsun diye verdim –Banquo'nun tohumları kral olsun
 diye!

Macbeth (3.1, 59–69)

Macbeth merak eder, madem tahta kendinden sonra başka bir adamın oğlu geçecek, kral olmak için bir kralı öldürmeye ne gerek vardı?

Kral Claudius (üvey oğlu ve vârisi olan) Hamlet'in "kendi güvenliği için" İngiltere'ye bir yolculuk yapmasını ayarlar. Tabii seyirci, Hamlet'in İngiltere'de öldürülmesi için Claudius'un gerekli hazırlığı yaptığını bilmektedir. "Liderlik yeteneklerini daha iyi geliştirmeleri için" makamına göz diken güçlü adayları şirketin en uzak birimine süren kaç genel müdür vardır? Elllerinde güç olan insanlar, bunu kaybetmek istemezler.

Dahası, lider, ölümü düşünmeye hevesli olduğu kadar veraseti düşünmeye de heveslidir. Özellikle de kişiliği şirket ile birlikte anılmaya başlamış bir patronun vârisiyseniz, emekliliğine bir yıldan az süre kalmış olsa bile, patron sizden kuşkulacaktır. Elbette bu duruma istisnalar çıkar, ama güç sahibi insanların büyük çoğunluğu, bu gücü kaybettiklerini düşünmek bile istemezler.

Genel müdürler devamlı birtakım kişileri "ortakları" veya yetiştirecekleri çıraklar olarak yanlarına alırlar. Aman dikkat! IV. Henry ölmek istemez; ama ölümden korktuğu için değil, oğlunun bu görevi üstlenemeyeceğini bildiği için. "Gözlerini kamaştıracak görkemi arıyorsun." IV. Henry, *Bölüm II* (4.5, 97). Tahta zorla çıktıği için, Henry düşmanları olduğunu ve ölümünden

sonra bu düşmanların vârisinin başına daha büyük dertler açacağını bilmektedir. Her lider gibi, Henry de mirası için kaygılanmaktadır:

Ah zavallı ülkem, iç savaşların hedefi!
Benim hükmüm sendeki isyanları önleyemezken,
Sana hükmeden isyan olunca ne yapacaksın?
Gene bir vahşi toprak olacaksın,
Üstünde en eski sakinlerin, kurtlar dolaşacak.

IV. Henry, Bölüm II (4.5, 133–37)

Güç piramidinin tepesine tırmanıp orada kalan kişiler, genellikle yaptıkları işi kimsenin daha iyi yapamayacağını düşünürler. Neden kariyerlerinin sonuna geldiklerinde fikir değiştirsinler? Genel müdürler bir vârise ihtiyaçları olduğunu bilirler, yönetim kurulları da onlara bir “ortak” veya operasyon müdürü bulup, adayları yetiştirmeye sevk ederler. Ama şu istatistiğe bir bakın: Bir operasyon müdürünün genel müdürün altında çalışma süresi ortalama 18 aydır. Eğer en üst kademedен başlamak üzere işe alınıyorsanız, pazarlık sırasında bu sayıyı aklınızda tutsanız iyi olur.

Eğer bir genel müdürseniz ve aynaya bakıp bir vârise ihtiyacınız olduğunu söylüyorsanız, Shakespeare’in aynasına da bakıp IV. Henry’nin veraset kaygısını bir inceleyin. Kaygılanmak için iyi bir nedeni var. IV. Henry, Richard’ı devirdikten sonra, onun gölgesinde ülkeye hükmetmektense, devrik kralı hapiste öldürttü. Disney’in yönetim kurulu başkanı Michael Eisner eski arkadaşı ve tanınmış bir Hollywood kahramanı olan Mike Ovitz’i kendi vârisi olarak şirkete getirmeden önce Shakespeare’in aynasına baksaydı, enerji ve paradan ne kadar tasarruf eder, kötü reklamı önlerdi, bir düşünün. Yakın zamanda bir by-pass ameliyatı geçirmiş olan Eisner’a, zamanında bir vâris yetiştirmediği için

büyük eleştiriler yağıyordu. Çok güvendiği yardımcısı Frank Wells kısa süre önce acı bir helikopter kazasında ölmüştü. Eisner çocukluk arkadaşı Ovitz'e döndü. Ama Ovitz, Disney'deki ofisine yerleşir yerleşmez, hiç gücü olmadığını farkına vardı. Eisner kendi gücünü paylaşmayı bilememişti. On sekiz ay içinde Ovitz geldiği yere döndü, ama aldığı tazminat Disney'e yaklaşık 90 milyon dolara maloldu. Ovitz basında büyük yankı bulan bu komik olayın yol açtığı aşağılanmayı yaşamamak için herhalde 90 milyondan çok daha fazlasını feda ederdi. Üstelik bu bir sistem gibi gözüküyor. Başkan Eisner verasetten korkar gibi duruyor ve vârislerini harcamaya en az Macbeth kadar hevesli. 1999 yılında, Wells'in ölümünden sonra başkan yardımcılığını kendine veremeyeceğini anlayan Jeffrey Katzenberg'in açtığı davaya katıldı. Katzenberg, görevi sırasında Disney'e yaptığı katkılardan ötürü, şirketin ona en az 200 milyon dolar borcu olduğunu ileri sürüyordu. Peki sizce William Paley CBS'teki son yıllarında kaç vâris ortaya çıkarmıştır?

Ama gerçekten kendine güvenen bir lider vârisler yaratıp, gücünü onlara devredebilir. Jack Welch 1981 yılında GE'nin başına geçtiğinden beri, şirketin büyüme hızı hep iki basamaklı sayılarda dolanmıştır. Ama asıl önemli konu, artık kanıtlayacak bir şeyi kalmayan Welch'in 2001 yılında emekliye ayrılmasından sonra yerine kimin geçeceği. Welch her zaman veraset konusunda kaygısız olduğunu açıklamıştır, ama kendinin de üyesi olduğu bir kurul, GE imparatorluğunun dört bir yanına dağılmış olan yetenekli yöneticileri ortaya çıkarıp, tahtın vârisi olarak incelemektedir. Emin olabilirsiniz ki, tahta kim geçerse geçsin, Welch'in emeklilikten sonra şirketle olan ilişkileri konusunda gayet açık, gayet rahat olacaktır, çünkü ikisi bu denli iç içe geçmiş durumdadır.

1999 yazında, daha on dokuz ay önce kendini Los Angeles Times-Mirror Company'nin zor durumdaki amiral gemisi *Los Angeles Times*'in yayıncısı ilan etmiş olan Mark Willes, yayıncılık görevini gazetenin başkanına iade etti. Willes, *Los Angeles Times*'in ikinci çeyrekteki kazancının, beş çeyrektir ilk defa yıl bazında büyümeyi göstereceğini duyurdu ve artık dikkatini şirketin tamamına çevirmesi gerektiğini söyledi. İki hareketi de eleştiren çok oldu, ama Willes'in bir sözü tarihe altın harflerle kazanmalıdır: "İyi bir lider ne zaman gelip ne zaman gideceğini iyi bilir." Amin.

Biz yöneticilerimizi öldürmeyiz, ya erken emekli ederiz, ya hayatta başarılar dileriz, ya da "başka fırsatları değerlendirmesini" söyleriz. (Eğer hiçbiri olmazsa, bilgisayarımızda "ailesiyle daha çok zaman geçirmek istediğini" belirten basın açıklamasını buluruz.) Akıllı olun ve sizin ayrılma tarihinizi başka birinin belirlemesi zilletinden kurtulun. Benzer koşullar, en parlak kariyerleri bile noktalamaktadır. Joe DiMaggio veya Ted Williams gibi ölümsüz atletlerin, ya da yakın zamanların basketbol ilahı Michael Jordan'ın ya da hokey yıldızı Wayne Gretzky'nin kitaplarından bir sayfa koparın ve biri sizi itmeden inmesini bilin.

Eğer henüz kendinizi gücü geride bırakmaya hazır hissetmiyorsanız, arkanızda güçle birlikte ne kadar stres, kaygı ve acı bırakacağınızı düşünün. Alt tarafı işten ayrılıyorsunuz, ölmüyorsunuz ya. IV. Henry'nin de dediği gibi, sonunda geceleri rahat uyuyacaksınız.

Kim bilir bu saatte en zavallı insanların
Kaç tanesi derin uykudadır? Ey uyku, ey güzel uyku,
Doğanın şefkatli hemşiresi, nasıl da korktum senden,
Bir daha hiç göz kapaklarımı ağırlaştırmayacak,
Duyularımı sise buluta sarmayacaksın diye.

Uyku, sen neden dumanlı kafeslerde yatarsın...

Büyük adamların hoş kokulu odalarında,

Devletin koruyucu örtüsü altında yatacağına?...

Ey ruhsuz Tanrı, neden en sefillerin pis yataklarında

Katillerle yatarsın da, kralın divanına

Ya gece gündüz nöbet, ya da susmayan bir çan bırakırsın?...

Ve neden en sakın, en sessiz gecede,

Elindeki tüm gereçler ve aletlerle

Kraldan esirgersin onu? Madem iyiliğin buraya kadar,

Taç giyen baş huzursuz yatar.

IV. Henry, Bölüm II (3.1, 4–31)



3

GÜVENİLİR YARDIMCI

Hassas Bir Denge



...Sana, Camillo, ve özel danışmanlarıma
Kalbime en yakın olanı emanet ettim;
Sen de, bir rahip gibi, yüreğimi ferahlattın...

Bir Kış Masalı'ndan Leontes, (1.2, 235–38)

... Öyle bir adam getirin ki bana
Hiçbir tutkunun esiri olmasın, ben de onu
Yüreğimin içinde, kalbimin kalbinde saklayayım,
Tıpkı sizi sakladığım gibi

Hamlet'te Hamlet, Horatio'ya (3.2, 72–75)

V. Henry'nin askerlerinin Fransızlara karşı Agincourt'ta mucize sayılabilecek bir zafer kazanmasının ardından, Fransız kralı, Henry'den "onlarla bir kez daha görüşmeleri için yetkililerden bazılarının görevlendirilmesini" ister. Henry bunu kabul eder, bir araya gelen soylularına döner ve şöyle der:

...Git, Exeter amca,
 Ve kardeşim Clarence, sen de kardeşim Gloucester,
 Warwick ve Huntingdon, krala beraber gidin,
 Yanınızda, aklınız nasıl çıkarımıza uygun görürse
 Şartları ona göre zorlaştırmak, değiştirmek ve onaylamak için,
 Gereken yetkiyi de götürün.
 Gönlümüz sizinledir.

V. Henry (5.2, 83–90)

Dikkat ederseniz "Fransızlarla görüşün ve son kararı vermem için durumu bana bildirin" demiyor. Henry, soylularına Fransızlar'ın tekliflerini "akıllarına" göre "zorlaştırma, değiştirme ve onaylama" yetkisi veriyor. Soyluların Fransızlarla varacağı anlaşmayı mutlaka imzalayacaktır. Yani Clarence, Gloucester ve kendini temsil eden diğer soylulara büyük güven duyuyor. Bu kişiler onun "güvenilir yardımcıları".

Shakespeare'in tarihsel oyunlarında ve trajedilerinde, krala böyle yakın yardımcılarının varlığı sık görülür. Ne kadar kendini beğenmiş ya da güçlü olursa olsun, hiçbir kral yalnız çalışmaz. Yanında her çağrıya cevap verecek bir yardımcı olduğu zaman, tacı taşıması çok daha kolay olur. Bu nedenle karşımıza Kral Lear'ın Kent Dükü; Atinalı Timon'un sadık Flavius'u; Kral John'un kararlı Bastard'ı; VIII. Henry'nin işleri karıştıran Kardinal Wolsey'i; Othello'nun emir eri Iago; Mark Antony'nin subayı Enobarbus gibi karakterler çıkıyor. Cleopatra'nınsa sarayın tüm işlerini idare eden ve sonuna kadar hanımına hizmet eden bir kadın yar-

dımcısı var. Tabii bu yardımcılarından bazılarına hiç güvenilme-
mesi gerekiyordu (Iago ve Kardinal Wolsey örneklerinde görül-
düğü gibi). Başkan ve başkan yardımcısı, başbakan ve başbakan
özel danışmanı, film yıldızı ve menajeri, girişimci ve mağaza mü-
dürü arasındaki dinamik, başarılı liderliğin anahtarıdır. Lider tek
başına yönetemez. Kişisel danışmanı kim olacak? Eğer lider yüz-
lerce kişiyi yönetiyorsa, özel yardımcının örgütün nabzını tutma-
sı gerekir mi? Ya başkanın gözü ve kulağı olması?

İş hayatının her düzeyinde, başarı büyük ölçüde müdürler ve
onların emrinde çalışan memurların ilişkilerine bağlıdır. Lider ve
yönetilenler arasındaki gerilim yapıcı da olabilir, yıkıcı da. Ama
yapıcı gerilimin bile kontrol edilmesi gerekir. İyi bir yardımcı,
yönettiği insanlarla lider arasındaki ilişkiyi sağlıklı, verimli ve
uyumlu tutabilir. Shakespeare çağdaş idareciliğe ışık tutacak ba-
zı sorular soruyor: Lider ve özel yardımcısı arasındaki ilişkinin
gelişeceği ve herkesin bundan yarar sağlayacağı bir güven ortamı
nasıl kurulur? Ne zaman boşanma davası açılmalıdır? Bir Kent
Dükü nasıl bulunur? Bir Iago yaratmaktan nasıl kaçınırsınız?

Güvenilir yardımcı, bir şirkette iyiye yönelik çok büyük bir
güç olabilir. Boşlukları doldurur, amaçları anlatır, insanları gül-
dürür, her şeyin yolunda gitmesini sağlar. Ancak, güvenilir yar-
dımıcı şirket içinde neler olup bittiğini bildiği ve lider tarafından
dinlendiği için, eğer aralarındaki ilişki kötü giderse, büyük bir yı-
kıma da yol açabilir. Lider ve yardımcısı (hayali veya gerçek) her
zaman aynı ihtiyaçları paylaşmayabilir ve kişilikleri farklı olabi-
bilir. İkisi arasındaki ilişki, çok farklı ve sağlam bir temele oturtul-
mazsa çok kolay yıkılacak bir ilişkidir. Şirketin amaçları ve mis-
yonu ikisi için de her şeyin üstünde olmalıdır. Ancak iki taraf or-
tak bir amaca yöneldiği zaman, büyük işler başarılır.

Yakın Bir Dostun Yararları

Yanında birçok sekreter ve yardımcı çalıştırmış olan Tina Packer'in karşısına birçok yetenekli insan çıkmış; ama hem onun yaptığı işlerin üstesinden gelebilecek, hem de ayrıntılara özen gösterebilecek kimse bulamamış uzun bir süre. Michael Hammond'ı Shakespeare & Company'nin sanat yönetmeni olarak işe alana kadar, Tina Packer'in güvenilir bir yardımcısı olmamış. "Sağ kolum olmadan bir iş yapamazdım," diyor Tina. Kumpanyada hâlâ etkin bir oyuncu, yönetmen ve eğitmen olan Hammond; randevu ayarlama, yolculuk düzenleme, uçak biletlerinin alındığından emin olma gibi sıradan işlerin yanı sıra, kontratlar üzerinde pazarlık, basın toplantıları ve hatta prova ve dersler gibi daha zor birçok konuda ayrıntılarla ilgilendi. Kısa süre sonra da Tina'nın yakın dostu olarak sahneye çıktı:

"Bana ne düşündüğünü, olaylara sanatsal olmaktan çok siyasi bir bakış açısıyla yaklaştığım zamanlarda nerelerde hata yaptığımı söylerdi. Son kararı vermeden önce mutlaka ona danışırdım. Aklımdan geçenleri çok iyi anlıyordu. Benim yerime karar almasına izin veriyordum çünkü benim ne düşündüğümü iyi biliyordu."

Tıpkı emrindeki soylulara güven duyan V. Henry gibi Tina da Hammond'a onun yerine "onay verme yetkisi" vermişti. Artık Hammond patronunun yerine kararlar alan, bunu yaparken ne büyüklük sevdasına kapılan, ne de paspas gibi ayak altına serilen güvenilir bir yardımcı olmuştu. "Bazen gerçekten egosunu bastırmak zorunda kalıyordu," diyor Tina. "Bunu yaptığını gözlerimle görüyordum." Ama patronunu çok iyi tanıyan Hammond tepkilerini dengeler ve patronuyla paylaştığı, Shakespeare & Company'yi üst düzey bir tiyatro kumpanyası haline getirme idealini

aklından hiç çıkarmazdı. “O kadar iyiydi ki, ona terfi vermek zorunda kaldım. Şimdi Boston’daki işlerimizi yönetiyor. İşleri kendi istediği gibi yönetiyor, ama benim ne istediğimin de farkında olduğundan eminim. Ben de artık yeni Michael Hammond’ımı arıyorum!”

Güvenilir Yardımcı, Sizin Güvenilir Yardımcınız; Ona Güvenin

Süpermarket zincirindeki ilk yardımcım John Marcuse oldu. (Bu mevki eğitim amaçlı kullanıldığından, her yıl yeni bir güvenilir yardımcı bulmam gerekiyordu.) Görevi şirkette neler olup bittiğini bulmaktı. İşe başladığında, benim işçim, benim memurum, benim gözüm ve kulağımdı. Bir mağazaya gittikten sonra bana “Oraya bir göz atsanız iyi olur” demesi yeterliydi, derhal yola koyulurdum. Kral Lear’la sadık Kent Dükü arasındaki ilişkinin sonunu anlatırken, Shakespeare bir liderin güvenilir yardımcısının önerisini reddederken girdiği büyük riski gözler önüne serer. Seksenine gelen Lear hâlâ tahttadır ve çevresinde sadık ailelerin üyeleri ve hizmetçileri vardır. Ancak daha ilk sahnenin başında, kral ciddi birçok hata yapmıştır ve felakete doğru sürüklenmektedir.

Lear sarayındakilere “ölüme doğru emeklediğini” ve bu nedenle ülkesini üç parçaya bölerek, Goneril, Regan ve Cordelia adlı kızlarının her birine bir parça vereceğini söyler. Kimin hangi parçayı alacağı zaten belli gibidir, çünkü haritayı önceden bölmüştür. Ama kral bir anlık heyecanla ya da belki de bunadığından, “Seni herkesten çok severim,” diyenin en büyük parçayı alacağını söyler. Zaten en küçük ve en sevdiği kızı Cordelia’nın kazanmasını bekliyordur, çünkü haritayı böyle bölmüştür. Bu testi

yapmasının amacı, iki talibi de o sırada sarayda olan kızının, en çok babasını sevdiğini kanıtlamaktır. Her neyse, test geri teper. İlk önce Goneril vıcık vıcık bir duygusallıkla, sevgisinin insanı “nefessiz bırakıp, çenesini bağladığını” söyler. Regan da hemen arkasından atılır. Peki Cordelia? Ablalarının ikiyüzlülüğünden ötürü dehşete düşer. Babası “Sen ne söyleyebilirsin?” diye sordukça, cevabı “Hiçbir şey” olur. Lear ısrar eder ve Cordelia, Shakespeare’in en sağlam kahramanı (öylesine erdemlidir ki insana melek gibi görünür), babasına şöyle der:

...Majestelerini ona olan bağım kadar seviyorum,
Ne az, ne fazla.

Kral Lear (1.1, 92-93)

Lear kararını gözden geçirmesini ister. Ama Cordelia, “en çok babasını sevdiğini” söyleyen bir kadının yalancı olduğunu iddia eder. Bir anda deliren Lear, onu mirasından mahrum eder ve krallığın ona düşen bölümünü iki ablasına bölüştürür.

Kralın sadık danışmanı Kent, duruma müdahale ederek bu saçmalığı durdurmaya çalışır. Lear onu “canavarla gazabının arasına girmemesi” konusunda uyarır. Kent, Lear’a müdahale hakkının olduğunu hatırlatır:

...Hükümdarım Lear,
Seni hep kralım olarak onurlandırdım,
Babam gibi sevdim, efendim gibi izledim,
Dualarımı koruyucum saydığım sana adadım...

Kral Lear (1.1, 140-43)

Kent her zaman krala karşı görevlerini yerine getirip, düşmanlara karşı durduğunu söyler; “majesteleri hataya düşse de” aynı şeyleri yapması gerektiğini anlatır. Lear’a yalvarır:

...Kendinize gelin
Ve bu korkunç hırçınlığı
Bir kez daha düşünün

Kral Lear (1.1, 150–52)

Kent'in cesareti, felakete yol açan kararlar verildiğini gördüğünde her güvenilir yardımcının göstermesi gereken bir cesarettir. Lear'a karşı gelir ve gözünün içine bakarak "yanlış yapıyorsun" der.

Peki Lear bu en güvenilir, en sadık yardımcısına nasıl davranır? Odasını boşaltması için beş gün tanır.

Ve ayın altısında o kahrolası sırtını
Krallığımıza döneceksin. Eğer bir gün sonra dahi
Kovduğum şu beden topraklarımda görülürse;
O an kendini ölmüş bil. Defol! Jüpiter adına,
Sözüm sözdür benim.

Kral Lear, (1.1, 176–180)

Personel yönetimi tarihindeki en sert kovulma bu olmalı. Öğrencilerimden biri, yardımcım bana Kent'in tavırlarıyla karşı koyarsa ne yapacağımı sorduğunda, cevabım, ne yazık ki, "Ben de onu Lear gibi kovardım herhalde" oldu. Lear öylesine köpürmüştü ki; ben de öyle hissetsem aynı derecede duygusal ve aynı derecede aptalca davranırdım. Kent, bu saçmalığı durdurmaya çalışmakta haklıdır. Daha farklı şekilde yapıp daha etkili olabilir miydi? Bu çok iyi bir soru. Kent'in Lear'a insanların içinde meydana okuması doğru muydu? Belki biraz bekleyip, onunla özel konuşması daha doğru olurdu. Lear'ın sadık yardımcısını ölüm tehdidiyle sürgüne göndermeye hakkı var mıydı? Sonuç olarak Kent, Lear'ın ondan yapmasını istediği işi yapıyordu. Kralın danışmanı olarak, krala önerilerde bulunması gerekirdi.

Üstelik haklı bir öneride bulunmuştu. Lear, Cordelia'yı mira-

sından mahrum ederek trajediyi başlatır: Baba sevgisiyle yanıp tutuşan kızları birden karşısına dikilirler, yetkilerini elinden alırlar, adamlarını saraydan atarlar ve kral delirir. Oyunun sonunda, Lear'ın elindeki tek şey Cordelia'nın sevgisidir. Bir de Kent'in sevgisi. Sadık Kent'in. Kent, kılık değiştirerek krala hizmet etmeyi sürdürür; güvenilir yardımcılık görevine bu derece bağlıdır.

Lear'ın Kent'i dinleyememesinden doğan trajedi, liderler ve en yakın yardımcıların nasıl beraber çalışmaları gerektiği hakkında büyük bir tartışma kaynağıdır. Yardımcının lidere karşı sorumluluğu nedir? Onu insan içinde eleştirmeli midir? Bence öyle. Elbette her şey, iki kişi arasında daha önce kurulmuş olan ilişkiye bağlıdır. Ama eğer kararlar açık oturum veya tartışma gibi bir ortamda, canlı olarak alınıyorsa, bence güvenilir yardımcının konuşmaya hakkı vardır. Yoksa neden orada otursun ki? Gerçi sadık yardımcı patronunun kulağını çekmek için bekleyebilmelidir, ama bazen bekleyecek kadar zaman yoktur.

Lidere meydan okumak güvenilir yardımcının görevidir. Eğer lider akıllıysa, kendi zaafalarını örtecek veya kendi yeteneklerine destek olacak bir yardımcı seçer. Eğer finans konusunda uzman değilseniz, iyi bir muhasebe müdürü bulun; yok eğer şirket işleriyle ilgilenip, basınla uğraşmak istemiyorsanız, sözcünüz güçlü olsun.

Benim de Kent'lerim oldu ve neyse ki onları kovmadım. Aksine, onları dinledim. Ayrıca, fikirlerini sadece dinleyerek onları kısıtlamak yerine, terfi etmelerini sağladım ve zenginliği onlarla paylaştım. Tulsa'daki reklam ajansımda Cecile Bales ve Bill Hussey fikirlerini söylediler, ben de dinledim ve başarılı olduk. Pathmark'a geçtiğimde, tam anlamıyla bir dönüşüm ortamı buldum: Rakiplerin saldırıları, iç karışıklıklar, her yerde sistem çöküntüleri. Benim görevim, bu problemleri sakın ve profesyonel bir biçimde çözmekti, sorunun bir parçası olmak değil. Ama, başkala-

rı için ne ifade ettiğine aldırmadan, “Nasıl becerdiniz?” ya da “Şöyle yapmanız gerekirdi” gibi sözler sarf ettim. Sonunda, eski bir deniz yüzbaşı olan pazarlama müdür yardımcım Ken Peskin omzuma vurdu ve “Sen de artık bizdensin John” dedi. Ken’in dürüstlük ve cesareti beni yarı yolda durdurdu; hatta, birkaç yıllığına da olsa, işimi korumamı sağladı. (Ken Peskin daha sonra Pathmark’ın genel müdürü oldu.)

Bağlılık Çift Yönlü Bir Caddedir

Kent’in bağlılığı sıra dışıdır. Kral tarafından sürüldükten sonra, Kent hayatını hiçe sayarak Lear’ın yanına (dilenci kılığında) geri döner ve onu suikastten koruyarak kızı Cordelia’yla buluşturur. Ama hiçbir yardımcının bu kadar ileri gitmesi beklenmemelidir. Hatta patronunuz önerilerinize güvenmeyi bıraktığı an, yola koyulmanın zamanı gelmiş demektir. *Bir Kış Masalı*’nda Camillo böyle bir karar verir. Sicilyalı Leontes en iyi arkadaşı Bohemyalı Polixenes’in, karısıyla ilişkisi olduğundan emindir.

Güvenilir yardımcısı Camillo’dan Polixenes’i zehirlemesini ister. Camillo patronunun isteğine şiddetle karşı koyar. Krala “Sözleriniz sizi asla bu kadar küçültememişti bugüne dek,” der. Ama Leontes kararını vermiştir bir kere. Camillo da kabul etmiş görünür. Her üst düzey yönetici gibi, Camillo da talimatlara uymanın kendi yararına olduğunu bilmektedir. “Bu işi yaparsam ardından terfi gelir.” Ama Camillo masum bir adamı öldüremez. Leontes ayrılır ayrılmaz, Camillo Polixenes’i suikast planından haberdar eder ve ikisi birden Bohemya’ya doğru yola çıkarlar. Kral, Camillo’nun “ihanetini” duyunca köpürür. *Bir adamın ihanetini, diğerinin talih kuşu olur.* Camillo on beş yıl boyunca Kral Polixenes’in sağ kolu olarak yaşar.

Ancak, Camillo ve Kent'in aksine bazı yardımcıları sadece terfi etmek, ceplerini doldurmak ya da kendi isteklerini gerçekleştirmek için güce yakın dururlar. Bunlardan biri Iago'dur.

Iago'yu Yaratmak

Othello'nun kötülüğüyle meşhur yardımcısı Iago iyi çizilmiş, özgün, tüyler ürperten bir kötü adamdır. Şu soru etrafında çok tartışma yapılır: Soylu Othello'yu delirmiş, kıskanç bir katil haline getiren Iago neden bu kadar kötüdür? Itici gücü nedir? Bazı insanlar onun intikam takıntısıyla büyülenmişlerdir. On dokuzuncu yüzyıl şairi Samuel Taylor Coleridge, "Iago'nun nedensiz kötülüğü" diye andığı şey yüzünden dehşete düşmüştü.

Fakat, Shakespeare'in Othello adlı oyununu okuyan her yönetici, Iago'nun neden patronuna dış bilemediğini hiç zorluk çekmeden anlar. Adamın terfisi geciktirilmiştir! Iago, Othello'nun üçüncü subayı olarak yıllar boyunca Venedik ordusunda kahramanca bir bağlılıkla görev yapmış, hatta Venedik şehrinin "üç büyükleri" tarafından Othello'nun baş yardımcılığına tek aday olarak gösterilmiştir. Peki Othello ne yapar? Sadece "büyük bir aritmetikçi" olduğu için, bu görevi Michael Cassio'ya verir. Iago kulaklarına inanamaz. Cassio "daha cepheye bir manga bile sürmemiştir", öte yandan Iago, Othello için savaşlar kazanmıştır. Yani, Coleridge, Iago'nun davranışları için herhangi bir neden göremezken, büyük bir şirkette (veya üniversitede) birkaç ay geçiren, gözlemi kuvvetli biri durumu rahatlıkla kavrayacaktır. Terfi alamamak bir insanı çileden çıkarabilir.

Shakespeare, oyunun ilk sahnesinde planlarını arkadaşı Roderigo'ya anlatan Iago aracılığıyla, Othello'yu bekleyen geleceği seyirciye açıklayıverir. O müebbet uşaklardan biri olmayacaktır; yani "sahibinin eşiği gibi" emekli olana dek efendisine hizmet

eden “sadık ve beli bükük bir uşak” olmayacaktır. Iago daha parlak bir gelecek planlamaktadır, öyle bir adamdır ki:

Kalbini kendine saklarken,
Efendilerine yaptığı hizmet gösterileriyle
Günden güne semirir, yükünü tuttuğu zaman ise,
Kendine saygınlık kazandırır.

Othello (1.1, 50–53)

Terfisi geciktirilen Iago’nun vazgeçmeye niyeti yoktur. İntikam almayı tercih eder. “Onu (Othello) izlerken, ben aslında kendimi izliyorum.” Iago mükemmel yardımcı rolünü oynamaya karar verir; “sevgi ve sadakati” her şeyden üstün tutacak gibi görünür. Ama aslında, “Ben olduğum gibi değilim” (*Othello* [1.1, 64]).

İnsanın kanını donduran sözler. Derslerimde ve yönetim seminerlerimde öğrencilerime Iago’nun konuşmasını okutuyorum. Aslında her yönetici, Iago’nun Othello’yu yok etme planlarına özellikle dikkat ederek oyunu baştan sona incelemelidir. Iago, Othello’nun hayatının aşkı Desdemona’nın onu, doğru bildiniz, Cassio’yla (Iago’nun hak ettiği makamı gasp eden adam) aldattığını iddia eder. Psikolojik manüplasyon ve sonuçlarına dair örnek bir olaydır bu.

Ne yazık ki, her yönetici bazı insanları diğerlerinden önce terfi ettirmek ve bazılarını kovmak zorunda olduğunu fark edecektir. Ayrıca, herkes tarafından sevgi ve saygı göreceğini sanan lider aptaldır.

Kendinizi potansiyel Iago’lardan korumanın üç yolu vardır. Öncelikle işinize yoğunlaşın. Şimdiye kadar dediğimiz ve daha sonra da diyeceğimiz gibi, yönetmek zor bir iştir ve sürekli dikkat gerektirir. Boş düşüncelere ya da işi dışındaki olaylara çok

fazla zaman harcayan bir lider zayıf durumdadır. Kendinizi lago'lardan korumanın bir diğer yolu ise, çevrenizde bir güven ve şeffaflık ortamı sağlamaktır. Şirketteki herkes karşılıklı uyum içinde çalışıyor, paylaşılan değerler çerçevesinde ortak bir amaç için çaba sarfediyorsa, lago'ların sizi arkadan vurması daha zor olacaktır. Ama uyarmadı demeyin, bazı lago'lar o kadar sabırlı ve yetenekli olurlar ki, amaçlarını ortaya koymadan yıllarca bekleyebilirler. Üçüncü yol ise, terfisi geciktirilen ve lago olması beklenen kişiyle yüz yüze görüşmektir. Bırakın itiraz etsinler, siz de yerinde sebeplerinizle karşı koyun. Bir dahaki terfiden nasıl yararlanacaklarını gösteren bir planı hazır bulundurun. Eğer hiç şansları olmadığına karar vermişseniz, bunu açık açık söyleyin. O zaman, ellerinden gelen çabayı gösterip göstermeyeceklerini anlarsınız. Eğer göstermeyeceklerse, başka bir iş bulmalarına yardım edin. Şirkette kalıp kin beslemelerine, arkanızdan konuşmalarına ve belki de entrikalar çevirmelerine göz yumamazsınız.

Othello da lago'nun oluşumunu engelleyebilirdi. Tina Packer şöyle diyor:

“Othello lago'ya terfisini neden geciktirdiğini açıkça anlatmadı. lago terfi beklemek için iyi nedenlere sahiptir. O ve Othello beraber savaşa girmişlerdir. Venedik'in üç önemli lideri onun terfisine destek vermiştir. Ama Othello, bir matematikçi olduğu için, Cassio'yu seçer. Oyunda Othello'nun seçimi hakkında öğrendiğimiz tek sebep budur. Othello'nun Desdemona'yı etkilemeye çalıştığı zamanlarda Cassio'nun aracılık etmesinin de bir sebep olabileceğine inanıyoruz, ama bu metinde yoktur. En azından, lago'yu karşısına oturtup, “lago, dostum, senin terfi etmemenin tek sebebi, matematiği iyi birine ihtiyacımız olması. Savaşlarda söz sahibi olan top, topu doğru yere koymak ve kale duvarlarına en fazla hasarı vermektir. Bu bir bilim ve senin bu konuda bilgin yok. Eğer yükselmek istiyorsan, bilgini genişletmen gerekir. Ayrıca, sen de benim kadar iyi biliyorsun ki,

ordudaki en iyi siyasetçi de sayılmazsın; ağzına geleni söyleme eğilimin var,” demeliydi. Belki şunu da eklerdi: “Hiç gerek olmadığı halde, ırkçılık ve cinsiyet ayrımcılığı kokan sözler sarfettiğini duy-dum. Eğer doğruysa kovulursun.””

Tina aynı zamanda Othello’yu Iago’nun aşırı yönlendirmesine maruz bırakan bazı liderlik boşluklarını da tespit etmiştir. (Bunu, Shakespeare & Company’de Othello rolünü oynayan arkadaşı Johnny Lee Davenport’tan öğrenmiş.)

Johnny Lee için Othello ve Iago arasındaki ilişkinin en sarsıcı yönü, Iago’nun resmen Othello’ya Venedik dünyası için rehberlik edecek konuma gelmesidir. Othello profesyonel bir asker, bir general ve ordunun başkumandanıdır. Aynı zamanda, Kuzey Afrikalı bir zencidir ve hayatında Venedikli kadın tavlamaştır, hele ki kendinden yirmi-yaş küçük olanını asla. Iago’nun Othello’ya yakınlığı, Iago’nun ona yanlış bilgi vermesine olanak tanır. Johnny Lee, Iago’nun yanlış bilgilendirmesini, okulda bazı tarih kitaplarının yaptığına benzetir. “Amerika’nın kurulmasına zencilerin yaptığı katkılar hakkında hiçbir şey okumadım. Üstelik katkıda bulunmadıklarına inandım. Bu bende kültürel denebilecek bir şizofreni oluşturdu. Benim görevim neydi? Elbette ki, karısının sevgisinden emin olan bir adam, Iago’nun, karısının Cassio’yla ilişkisi olduğu yönündeki iddialarını duymazdan gelirdi. Ama Venedikli kadınlardan emin olmayan Othello kıskançlıktan delirir; karısı yerine Iago’ya güvenir ve trajedi de burada başlar.”

Böylelikle, Shakespeare çağdaş yöneticiye bir ders daha verir: Sağlam olmayan yönetici, Iago’lara karşı çok daha zayıftır. Bu nedenle güçlü olun; terfileri gerekli gördüğünüz şekilde gerçekleştirin, ama terfi ettirmediklerinize bunun nedenlerini anlatın ve bir sonraki terfi şansı için çaba göstermeleri konusunda onları yüreklendirin.

Eğer işe yaramıyorsa, yüreklendirip terfi vermediğiniz çalışanlarınız öfkeden kuduruyorsa, onları kovun.

Bir lago'yu (veya Kardinal Wolsey'i) Nasıl Tanırsınız?

Eğer bir yardımcının, şirketin yararına olsa bile, “işleri kitabına uydurmaya” veya “kestirmeden gitmeye” eğilimli olduğunu öğrenirsem, savunmaya geçerim. Böyle yollardan giden biri, bunu yer, zaman ve koşul gözetmeksizin yapabilir. II. Richard “Aslan leoparı evcilleştirir,” der. Mowbray'ın buna cevabı ise çok zekicedir: “Evet, ama postunun rengini değiştiremez.” Biri sahte-kârlıkla size yardım ediyorsa, aynı yolla size zarar da verebilir.

VIII. Henry'de Kardinal Wolsey, en büyük rakibi Buckingham Dükü'ne suç atarak ve sonra da onu idam ettirerek, kralın yanındaki yerini sağlama alır. Bir düşmanın dediğine göre “kralın dilini büyüleyen kardinal, Henry'yi karısı Katherine'i boşaması için yüreklendirir, ama sanki buna karşıymış gibi görünür. Benzer şekilde, Anne Bullen'i (Boleyn) onunla kendi tanıştırdığı halde, evlenmelerine karşıymış gibi davranır.

Wolsey'in asıl amacı kendi gücünü artırmaktır tabii ki. İkinci perdede, kral Wolsey'in koyduğu ve halkı isyan noktasına getiren vergileri kaldırmasını isteyince, niyetini seyirciye açıkça belli eder. Yardımcılarından birine, emrin kraldan değil, ondan gelmiş gibi gösterilmesi için emir verir. Henry yavaş yavaş “kalbinin yanında tuttuğu” ve “devletin has adamı yaptığı” bu adamın, kendi gücünü ve “malını mülkünü” artırmak için, onu kullandığını fark eder. Henry, Wolsey'e dava açar ve onun tüm mal varlığına el koyar.

Ama Henry, Wolsey'nin taht için kullandığı bu yeteneklerini tahta karşı da kullanabileceğini anlamalıydı. Genel müdürün

dikkat etmesi gereken bir şey daha var: Sürekli bağlılığını pekiştiren ve patronunu öven bir yardımcının gizli amaçları da olabilir. Wolsey ve yandaşı Kardinal Campeius krala inanılmaz biçimde yağ çekerler: Wolsey “Haşmetmahapları tüm prenslerin üstünde / bir bilgelik göstermişlerdir” der (VIII. Henry [2.2, 84–85]). Campeius ise “Haşmetmahapları yabancıların bile sevgisini kazanmalıdır, / O denli soylusunuz” der (VIII. Henry [2.2, 100–101]).

Potansiyel bir entrikacının diğer belirtileri, alışkanlıklarındaki değişikliklerdir. Eğer sağ kolunuz her zaman ortalıktayken, birden yok olmaya başlamışsa dikkat edin. Sizinle fazla zaman geçiremezken, birden dizinizin dibinden ayrılamaz olduysa da tetikte olun. Belki yardımcınız toplantılarda konuşmaya çekiniyordur, ya da çenesi bir türlü kapanmıyordur. Derken ofisinde bir yazışma trafiği başlar; daha da kötüsü, dosyalanması gereken belgeleri vardır artık. Sadık olmayan bir yardımcı, bir liderin başı dertteyken, lider devrildikten sonra kendi pozisyonunu sağlamlaştıracak bilgileri dosyada tutmaya özen gösterir.

Ayrıca lider, (her ne kadar ligo’ları ortaya çıkarmakta kararlı olsa da) paranoyaya düşmeden kendisinin veya bir meslektaşının devrilmesinin, bir yardımcının önünü açıp açmayacağını değerlendirmelidir. Cassius’a bakıp, onun “çelimsiz ve aç” halini fark ettiği zaman Julius Caesar böyle yapmıştı. Caesar şüpheleri doğrultusunda hareket etmedi ve bu ölümünü bir adım daha yaklaştırdı. Daha önce size güvenilir ve şeffaf bir ortam sağlamanızı söylemiştim. Söylenildiği kadar kolay olmadığı için, konuya özel olarak değinmek gerek.

Güven Oluşturmak

Güven hakkındaki bilgimi, işletmenin en korkutucu alanında, dönüşümde edindim. Krizdeki şirket genellikle pazar payı yitirmiştir, nakit paraya rastlanmaz, maliyet mutlaka çok yüksektir ve çoğunlukla işçi çıkarmak gerekir. Kalanlar bitkin ve yılgın haldedir. Moral iyice bozulmuştur. Bir dönüşümde para korumaktan sonra en büyük amaç insanları dönüştürmektir. Eğer atılmaktan kurtulanlar küllerinden yeniden doğmaya niyetli değilse, daha yüksek pazar payları ve düşük maliyet bir rüyadır. Cephedeki insanlardan yaratıcı ve hevesli bir çaba elde edemezseniz, ne kadar parlak bir dönüşüm planlamacı olduğunuzun hiç önemi yoktur, şirketi mezarından çıkaramazsınız.

Hasarlı bir şirkette güven ortamı oluşturduğunuzu kanıtlamak için, dramatik ve özgün bir şey yapmanız gerekir. Yapmaktan hoşlandığım sembolik bir hareket, saatleri ortadan kaldırmaktır. Bunun ardından, çalışanlara normal ücretlerini alacakları; ancak daha az veya daha çok çalıştıklarını beyan ederlerse ücretin buna uygun olarak ayarlanacağı söylenir. İşlerin yapılması gerekir, işleri yaparak şirketin dönüşümünü sağlarız. Amirlerden, aile sorunları durumlarında alınacak izinler gibi konularda daha insancıl olmalarını isterim. Bence bir şirketin, yakınının vefatı durumunda çalışanına verdiği izni, akrabalık derecesine göre (eş için bir hafta, büyükanne veya amca için yarım gün gibi) ayarlaması saçmalıktır. Sendika önderleri bundan nefret ederler, çalışanlarsa öyle bir insancıl bulurlar ki, sormayın. İş hayatında fasulye saymanın da yeri vardır, ancak yapılacak başka bir yığın iş olduğu veya çalışanın bir yakının kaybından ötürü acı duyduğu zaman bu iş için doğru zaman değil.

Bir dönüşümde aldığım en etkili kararlardan biri, masraf he-

saplarının kontrolünün muhasebeden alınıp, çalışanlara devredilmesidir. İlk yaptığım iş, görevleri gereği yolculuk eden, müşterileri eğlendiren yöneticilerle bir toplantı düzenlemektir. Onlara şirketin hassas finansal dengesini ayrıntılarıyla anlatırım. Onlar tam içlerinden masraf gösterilen yemeklere ve iyi otellere elveda derken, bir emirle her şeyi dağıtırım: Daha çok yolculuk yapmalıyız! Hiçbir şirket, iş dünyasına düşünülenden daha büyük sorun içinde olduğunu göstermek istemez. Maliyet düşürmek isteyen şirketler, yolculuk ve eğlence gibi masrafları kısarlar. Ama eğer yöneticileriniz sahaya çıkmazsa, rakipleriniz sizi tepeleyecektir. Yöneticiler bana “Müşteriye büyük bir biftek alalım mı?” diye sorarlar. Cevabım basittir: “Eğer büyük bir müşteriye, evet.” Ayrıca, şirketimdeki yöneticilerin gece yolculuk yapmalarını veya bitli otellerde kalmalarını kesinlikle istemem. Müşterilerle buluştuklarında, kendilerini iyi hissetmeli ve düzgün görünmelidirler.

Daha az para, daha çok yolculuk mu? Evet. Ondan sonra ikinci sürprizimi patlatırım: “Evet, mümkün olan her yerden masrafları kısmamız gerektiğini biliyoruz. Ama siz buna benden daha iyi karar verirsiniz. Bundan ötürü, bugünden itibaren yolculuk yapmak için benden ya da şirketteki herhangi bir kimseden izin almanız gerekmiyor. Masraf hesaplarınızı verdiğinizde hesaplar hiçbir kontrol işlemi olmadan kabul edilecektir. Ben hesapları incelemeyeceğim, kontrolör de sorgulamayacak.” Ne radikal bir karar ama! Öyle radikal bir karar ki, bu uygulamayı denediğim üç şirkette, günlük yolculuk masraflarında yüzde kırka varan kesintiler oldu. Yani aynı paraya, yüzde kırk daha fazla yolculuk yapıyorduk. Şirketin yönetiminden gelen böylesi garantiler sayesinde, masraf hesaplarıyla oynanan “Kontrolörü Atlat” türünden oyunlara son veriliyor. Vermek istediğim mesaj, hepimizin aynı

gemide olduğu ve aynı amaç için, yatırımın ayakta kalması için çabaladığımızdır.

Bazıları sahtekârlık yapmaya devam edecekler, öyle değil mi? Elbette. Ama benim niyetim insan doğasını değiştirmek değil, şirketimi kurtarmak. Ayrıca, sahtekârları yakalamak için özel kolluk kuvvetine gerek yok, zaten onları meslektaşları açık ediyor. Masraf kontrolünü ortadan kaldırarak kazandığınız para, sahtekârlara kaptırdığınız paradan azdır.⁶ Fakat, eğer birini yalan söylerken, sahtekârlık yaparken ya da çalarken yakalarsanız, onu hızla ve acımasızca bitirin.⁷

Güven, Kazanılmak Zorundadır

Güven, lider ofis içindeki ve dışındaki dünyayla yüzleştikçe günbegün, taş taş üstüne konularak oluşturulur. İnsanlar ateş altında nasıl davranırlar? Bombardıman altındayken tek bir bakışla dertlerini anlatacak kadar tanıyorlar mıdır birbirlerini? Bir başkasının güçlü yanlarını takdir ederler mi? Birbirlerinin zaafalarını görmezden gelirler mi? Yoksa mükemmellik mi beklerler? Kendilerini birbirlerinin performansını kontrol etmeye kendilerini mecbur mu hissederler? İlişkileri, katkıları şirket için yararlı olan bazı kişileri dışlayacak nitelikte midir?

Bu gibi tuzak ve fırsatlardan haberdar olan lider–yardımcı ikilisinin uzun süreli, yararlı bir ilişki kurma şansları daha yüksektir. Eğer karşısındakiyle nasıl geçineceğini bulmaya çalışan, ya da zaten sarsıntılı bir ilişki içinde olan bir lider veya yardımcıysanız, aşağıdakileri ortak çalışmanın şartları olarak alabilirsiniz.

Yetkinlik

Bunu ilk ve en önemli özellik olarak göstermem, insanları çok

şaşırtıyor. Ama eğer bir insan, işini yapacak yetkinliğe sahip değilse, güven rafa kalkıyor. Yetersiz bir yardımcıya sahip olan lider, iki kişinin birden işini üstlenecektir. Eğer bir “başkan yardımcısı” bulunduruyorsanız, paranızın karşılığını almanız gerekir.

Aynı şekilde, yetersiz bir liderin altında çalışan yardımcı devamlı tetikte olmalı, patronunun hatalarını örtmeli, zaaflarını yenmesine yardım etmelidir. Buradaki en büyük tehlike, bu amaçlar için uzun zaman çalıştıktan sonra, yardımcının “Madem bütün işi ben yapıyorum, parsayı niye o topluyor?” diye düşünmeye başlamasıdır. *Kral John*’da Bastard, John ne kadar yetersiz ve korkak olursa olsun, ona sadık kalır. Soylular canlarına tak ettiğini söyleyip karşı tarafa geçtiklerinde bile, Bastard sadakatini bildirir. Onun dayanıklılığı İngiltere’nin Fransız himayesine girmesini engeller.

Ancak yeterlilik görecelidir. Her ne kadar bazı insanlar doğuştan lider olsalar da, kimse anasının karnından General Electric’in genel müdürü olarak doğmaz. Hepimizin öğrenmesi gereken çok şey var. Ben Pathmark’ı yeniden yapılandırma sürecinde başarılı olduğumu düşünüyorum. Ama operasyon müdürü olarak ilk günümde, kelimenin tam anlamıyla yetersizdim. Elbette kriz yönetimi ve pazarlama hakkında bir şeyler biliyordum. Ama süpermarket işletmesi konusundaki bilgim sıfırdı ve benim için çalışan insanların yeteneklerinden kesinlikle habersizdim. Ayrıca, işin lojistik boyutu ve bunun gerçekleşmesini sağlayan sistemler konusunda da cahildim.

Müdürlüğümün ilk birkaç ayında, bu yetersizliğim yardımcılarımı canlarından bezdirmişti. Zaten yolculuk çok zordu. Amacım, hasarlı bir şirketi yeniden yapılandırmaktı. Bunu yapmak için, insanların sorunlardan çok fırsatlara odaklanmasını sağla-

mayı bilen, tutumlu bir girişimci olarak pazarlama deneyimlerimden yararlanmak zorundaydım. Aynı zamanda, ödevimi tam yapmalı ve hemen süpermarket işletmesini öğrenmeliydim. İnsanlar öğrenmeye istekli olduğumu görünce, biraz rahatladılar ve beni yetiştirmek için uğraşmaya başladılar.

Her liderin, birtakım zayıf yönleri, yetersiz olduğu bazı konular vardır. Günümüzün yüksek tempolu dünyasında, yöneticiler sık sık iş değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda meslek kolu da değiştirirler. En yetenekli yöneticiler, girdikleri iş kolunda en kolay uzmanlık elde edenlerdir. Bu da genellikle yetenekli bir yardımcının desteğini gerektirir.

Ama birbirinizin ayağına basmamak için, şu prensibi göz önünde tutmanız gerekir:

Bağlılık

Önce şirkete, sonra kendinize, sonra da lider–yardımcı ilişkisine bağlılık. Arkadaşlıklar bir hedefe bağlılık olmadan da gelişebilir, ama uzun soluklu bir patron–yardımcı ilişkisi ancak ilişkinin ötesinde bir hedef bulunması durumunda gelişir. Mark Antony’nin subayı Enobarbus Antony’ye bağlıdır; ta ki Antony’nin Cleopatra’ya olan takıntısının, onu büyük bir savaşçı olan aslından uzaklaştırdığına karar verene dek. “Kumandanımızın zekâsındaki azalma / Kalbini kuvvetlendirdi,” diyen Enobarbus, seyirciye bir açıklama yapar: “Onu bırakmanın / Bir yolunu arayacağım” (*Antony ve Cleopatra* [3.13, 205–206]). Enobarbus, Octavius Caesar’ın tarafına geçer.

Fakat, yardımcısının kendisini terk ettiğini öğrenen Antony, bunu iyi bir nedenden ötürü yaptığını düşünür. “Ah, benim saplantılarım / Dürüst adamları bozdu,” diyen Antony (4.5, 16–17), Enobarbus’un mallarının ona gönderilmesini ister. Enobarbus

hayrete düşer. Enobarbus'a göre, Antony'nin jesti "kalbini yerinden oynatmıştır" ve Antony'ye karşı duyduğu sevgiyi körüklemiştir. Vicdan azabı çekerek, kederden ölür. Antony ve Enobarbus belirli bir amaca bağlılıklarını kaybettiklerinde, birbirlerini de kaybettiler. Sonunda da hayatlarını.

Her liderin (ve her şirketin) bir "ülküsü", bir hedefi olmalıdır. Liderlik yaptığım dönüşümlerde, geleneksel mağaza ziyaretleriyle bilgi toplamaya çalışmam. Konuşarak değil, iş yaparak daha çok şey öğrenildiğine inanırım. Bu nedenle, ilk işim bir "marş" yaratmaktır; gerçekleştirilmesi gereken önemli bir proje, vurulması gereken bir hedef; Pathmark mağazalarının yirmi dört saat açık kalması gibi. Marşı oluşturduktan sonra, yardımcılarımınla bizi amacımıza götürecek stratejiyi belirleriz. Beraber çalışırken, gerek ben, gerek yardımcılarım, birbirimiz hakkında ofis toplantılarında öğrenebileceğimizden çok daha fazlasını öğrenir, zayıf ve güçlü noktalarımızı buluruz.

Yardımcılarınızla anlaşmazlığa düşerseniz ne olur? Belki farklı yönetim biçimleriniz vardır. Eğer iki taraf da amaçlarını açık olarak biliyorsa, sorun olmaz. Kent, Lear'a katılmadı, çünkü kralın ülkeyi üçe bölüp, daha sonra kızlarından birini mirasından mahrum etmesinin ülkeyi felakete sürükleyeceğini düşünüyordu. Kovulduktan sonra bile, Kent, Lear'a öylesine sadık kaldı ki, hayatını tehlikeye atarak kralın yanına dilenci kılığında geri döndü.

Kent, sadece sadık değildi, aynı zamanda bir inanç adamıydı. Herhangi bir ortaklığın başarısı için en önemli koşul, insanın kendine bağlı olmasıdır. Biz önce insanız, ortak değil. Ortakların saygısını kazanmak için, önce kendimize saygı duymalıyız. Reklam ajansımdaki en başarılı ve yaratıcı yazarlardan biri olan Carol Nan Wheat, ben yazdığı reklam metni hakkında atıp tutar-

ken, “Kağıt boşken neredeydin?” diye sordu. Bana değerini hatırlatmak istedi. Şirketteki yardımcılardan biri olan Penny Gait her projesini yeni bitirmişti. Görevler ve sorunlarla bozmuş bir halde projeyi incelemeye koyulmamdan kısa süre sonra, gözle-rindeki alevi fark ettim. Köpürüyordu, üstelik nedenini biliyordum. Büyük çabası için ona teşekkür etmemiştim. Hemen ondan özür diledim, projesini ne kadar beğendiğimi anlattım ve bir daha bunu hiç tekrarlamadım. Carol ve Penny değerlerini iyi biliyor ve benim de bunu fark etmemi istiyorlardı. Açık sözlülükleri ilişkimizi güçlendirdi.

Patronla Uğraşmak

Patronunuzun da korku ve kaygıları olacaktır, bunlarla uğraşmak size düşer. Patronların da takdir edilmeye ihtiyaçları vardır. Dikkat edin, burada bahsettiğim, Kral Lear veya VIII. Henry’nin istediği boş yağcılık değil. Yapılan işi gerçekten takdir etmekten söz ediyorum.

İnsanın kendine saygı duymasının içten gelen bir şey olduğunu hepimiz bilsek de, bu kitaptaki birkaç bölüm sadece patronu yüreklendirmekle kalmayacak, emrindekilere iyilik yapması için de vesile olacaktır.

Patronun söylediği her sözden sonra, yetenekli bir başkan yardımcısı aklından bir dizi soru geçirir: “Patron ne dedi?” “Gerçekten bunu mu demek istiyordu?” “Fikri kabul ettirdi mi?” “Ne demesi gerekirdi?” İlişki o kadar sıkı olmalıdır ki, yardımcı patronun cümlelerini tamamlayabilmelidir. Tina Packer’ın, yardımcısı hakkında söylediği gibi, “Onun benim adıma verdiği kararlara güveniyorum, çünkü o benim nasıl düşündüğümü biliyor.”

En iyi yardımcıları, patronlarının iç sesleri olabilenlerdir. Enobarbus Antony’nin her fikir ve hareketini tahmin edebilirdi. An-

tony, Roma İmparatorluğu'nun liderleri olarak makamlarını sağlamlaştırmak için, Octavius Caesar'ın kardeşiyle evlenmeyi kabul ettiğinde, Enobarbus çevresindekilere Antony'nin asla Cleopatra'yı bırakamayacağını söyler; Antony ve Caesar arasında savaş çıkmasını beklemektedir. İkiniz de şirketin görevini iyi biliyorsanız, patronunuzun cümlelerini tamamlamak daha kolay olacaktır. Kral V. Henry'nin Fransa'ya gönderdiği elçiler kral adına konuşabilirlerdi. Tehlike, kralın ağzından çok fazla konuştuğu için baş yardımcının kendini kral sanmaya başlamasıdır. Bu da hassas bir dengedir: Bir yanda patronunuzu daha fazla sorumluluk için yüreklendirmek, bir yanda da görevini bir tehdit unsuru olacak biçimde üstlenmek.

“Kral John”da, İngiltere’yi savaşımadan Fransızlara bırakmaya niyetli olan zayıf kral, oyun boyunca Bastard olarak anılan sadık yardımcısı Philip Faulconbridge karara karşı çıkınca kendini tehdit altında hissetmez. İngiliz ordusunu Fransızlara karşı yöneten de böylece kral değil, Bastard olur. Fransa Kralı Dauphin’le de Bastard pazarlık yapar, ona Kral John’un “krallığının dili bendidir” der ve bir krala yakışır şekilde durumunu belli eder:

...bilin ki cesur kral silah kuşanmıştır,
Ve yükseklerde bir kartal gibi,
Yuvasına yaklaşanı kollamaya başlamıştır.

Kral John (5.2, 148–150)

Ülkesini kurtaran da, sadakatinden bir an olsun vazgeçmeyen güvenilir yardımcı Bastard olur. Bastard güvenilir yardımcıda bulunması gereken bir prensibin daha altını çizer:

Dürüstlük ve Açık Sözlülük, Ama Çok da Değil

Bastard, kralına “tehdit edeni tehdit etmesini” önerir. “Savaş

Tanrısı gibi göğsünüzü gerin.” Böylelikle, sadık yardımcı kralı krala benzetmeye çalışmaktadır. Kral John’un yetersizliği insanı çileden çıkarır, ama neyse ki sağ kolunun ne kadar parlak, cesur ve sadık olduğunu fark eder. John, Fransızlar’dan ve Papalık elçilerinden korkuyor olabilir, ama en azından Bastard’ın söylediği gerçeklerden korkmuyordur.

Öte yandan iş ilişkilerinde gerçeklerin, sadece gerçeklerin söylenmesi gerekseydi, hiçbir ilişki haftasını dolduramazdı. Doğru zamanda, önemli konular hakkındaki tüm gerçeklerin söylenmesi mecburidir. Ama bazen bir beyaz yalan cesareti artırabilir, güven verebilir veya bir takım oluşturabilir.

Açık sözlülüğün aklından geçen her şeyi söylemek olduğunu düşünen bir yardımcı, denizi bulandıracaktır; hele patron henüz planını geliştirme aşamasındaysa. Lider, amaç ve duruma yardımcının bilemeyeceği bir açıyla yaklaşmaktadır; yani plan göründüğünden daha iyi olabilir.

Bu nedenle güvenilir yardımcının biraz geri durması, hemen atılmaması gerekir. Ayrıntıları görmezden gelip küçük hataları düzeltir, asıl hareketin desteğe ihtiyacı olacağı zamanı bekler. *Antony ve Cleopatra*’da hizmetçi Charmian Mısır kraliçesinin güvenilir yardımcısıdır. Cleopatra, Antony’nin yokluğunda sarayda boş boş dolanırken, Charmian onu “Çok düşünüyorsunuz,” diye uyarır. İkinci perdede, kraliçe Roma’dan gelip Antony’nin Octavia’yla evlendiğini söyleyen bir haberciye bıçak çekince, öfkesini kontrol altına almak Charmian’a düşer. “Hanımefendi, kendinizi kendinize saklayınız,” der Charmian (2.5, 75). Son perdedeyse, Cleopatra öldükten sonra Charmian onun gözlerini kapar, tacını düzeltir ve onun ardından öteki dünyaya gitmeden önce veda eder:

...Elveda sana.

Artık övünebilirsin Ölüm, kollarında

Benzeri olmayan bir kadın var. Kapanın pencereler;

Altın Phoebus, bir daha asla böylesine soylu bir çift göz
olmayacak sana bakan

Tacınız kaymış, onu düzeltereğim,

Sonra da rolümü oynayacağım.

Antony ve Cleopatra (5.2, 312–317)

Charmian dürüst, açık sözlü ve sadık biridir. Çıtanın yüksek, zamanın doğru olduğu anlarda, dürüstlük çok önemlidir. Plan gözden geçirilirken, dürüst tepkiler vermekten kaçınan lider, yardımcısına zorluk çıkarır. Bu tür açık sözlülük krizleri iki taraf için de bir rutin haline gelirse, ilişki gerçekten çıkmaza girer.

Eğer ilişki böyle zorlanırsa ve çıkar yol kalmazsa, yardımcının ayrılma zamanı gelmiştir. Patron çok nadiren kovulur, bu nedenle güvenilir yardımcı Enobarbus'tan bir ders almalı ve "Onu bırakmanın bir yolunu aramalıdır".

İletişim, Ama Çok da Değil

"Bu bir iletişim sorunu" diyen biri, genellikle sorunun ne olduğunu bilmiyordur. Sorundan söz etmekse, sorunu kötüleştiriyormuş gibi görünür. Sadece konuşarak tüm sorunların çözülebileceğini sanmak saflıktır. Çok konuşmak, yangını körükleyebilir veya arayı açabilir.

Bazı farklar kapatılamaz (Antony ve Enobarbus'un anladığı gibi). Bazen uzlaşma yoluyla çözümleri gerekir. *Atinalı Timon*'da, Timon'un evinin yönetimiyle ilgilenen Flavius, arkadaşlarına karşı cömertliği efendisini iflasa sürüklerken çaresizce izler. Timon'u uyarmaya çalışmıştır, ama onu dinleyen olmamıştır. Seyirciye "Onu keyfinden döndürmenin yolu yok," diye bilgi ve-

rir (1.2, 161). Ama efendisine sadıktır ve anlayışlı davranır. Timon'un servetinin eriyip gittiğini görünce, "Efendim için kan ağlıyorum," der Flavius. Derken para biter. Beş kuruşsuz ve çaresiz kalan Timon şehirden ayrıldıktan sonra bile sadık yardımcısı Flavius onu bulmaya yemin eder.

Ona içtenlikle hizmet edeceğim,

Altınım olduğu sürece ben onun hizmetçisiyim.

Atinalı Timon (4.2, 50–51)

Flavius, savurgan ve sıcakkanlı Timon için, sadık yardımcısı olmaktan başka bir şey yapamayacağını anlar. Onlarıki iletişim sorunu değildir. Timon, Flavius ne derse desin, arkadaşlarının ona yardım edeceğini düşünmektedir. Flavius, Timon'un kartlarını oynamasına izin vermek zorundadır.

Sonuç

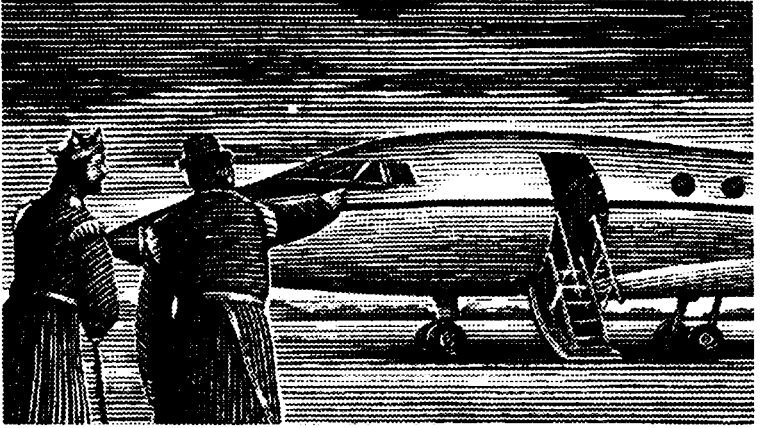
Amaçları aynı olan iki farklı insan. Yaptıkları işte iyiler; birbirlerinin kişilik ve yeteneklerini tamamlıyorlar; birbirlerine gerçekleri söylüyorlar; taviz vermekten korkmuyorlar; çift yönlü bir yolda ilerliyorlar; bağlılık duyuyorlar. Kısacası, güvene dayalı bir ilişki var.

Mükemmel bir evlilik gibi geliyor, değil mi? Tina, bu benzetmenin mükemmel bir lider, güvenilir yardımcı ikilisi için yerinde olduğunu düşünüyor.

İyi bir evlilik de aynen böyle yürür. Lider ister kadın ister erkek olsun durum hep böyledir. Aslında işi tek başına yapabilecek potansiyele sahip biriyle beraber çalışıyorsunuz. Ama bu bir ortaklık ve ortaklık, bireye üstün çıkabilir. Bu nedenle hep birbirinizle konuşmalı, her tartışmada beraber olmalısınız. İyi bir iş ortaklığı da, evlilik de böyle yürür. Artık iş dünyasında çok sayıda çocuklu kadın oldu-

ğu için, iyi bir çift çağdaş, karmaşık bir aile hayatını ayakta tutabilmek için tam bir uyum içinde çalışmalıdır. Kadın evde çocuklarla kalıyor olsa dahi, koca onun aile girişiminin (hem işi, hem evi içerir) ayakta durması için büyük bir katkı sağladığını aklında bulundurmalıdır. Aynı şekilde, patron-yardımcı takımı da bir birimdir. Her iki taraf da diğerinin ihtiyaçlarına ve girişimin amaçlarına nasıl cevap vereceğini bulmalıdır.

Son olarak, iyi bir yardımcısı olmadan hiç kimsenin liderlik makamında oturamayacağını söylemek isterim. İddia ediyorum ki, ticaret, politika, sanat, eğitim veya spor alanındaki her yetenekli liderin ona rehberlik eden, boşlukları dolduran, tepki veren, küçük işlerin yapılmasını ve patronun dünyadaki en yetenekli insan gibi görünmesini sağlayan bir yardımcısı vardır. İyi bir patron, geldiği yere iyi bir yardımcısı olduğu için geldiğini bilmelidir.



4

TÖKEZLEYEN KRAL

Lüks, Para ve Ayrıcalıkların Doğru ve Yanlış Kullanımı



Her parıldayan altın değildir.

Venedik Taciri (2.7, 65)

Bir keresinde, küçük ve zor durumdaki bir şirketin dönüşümü için benden yardım istemişlerdi. Yönetim kurulu başkanı maliyet azaltmaya niyetli olduğunu, ama şirketin özel uçağını elinde tutmak istediğini söyledi. İş kabul ettim, ama keşke etmeseydim. Ben genel müdür değildim ve o şirketin en büyük ortağıydı. Maliyetin çoğunu kendi küçük projeleri çekiyordu, bunların bir kısmı da en az uçağı kadar anlamsızdı. Onlardan vazgeç-

menin mantığını kabul ettiyse de, zamanı geldiğinde onlardan vazgeçmek istemedi. Dönüşüm başarısız oldu. Şirketini ve uçağını kaybetti, ben de şöhretimi lekeledim.

Büyük bir petrol şirketinin Manhattan'daki genel müdürlüğünde, üst düzey yöneticiler için özel bir asansör vardı. O şirket artık yok. Dediklerine göre, bir sigorta şirketi toplantı odasında ki özel masa için dört milyon dolara yakın para harcamış. Masa, onları ekonomik krize girmekten kurtaramadı. New York'taki bir yatırım bankasının ortağı, öğle yemeğinin bürosuna gümüş bir tepsi içinde, beyaz eldivenli bir garson tarafından getirilmesinde ısrar ediyor. Yıkımın başlamasını bekliyorum.

Eğer bu şirketlerin herhangi birinde hisse sahibi olsaydım, bu lükslerin şirketin sağlığına nasıl bir yararı olduğunu merak ederdim. İş hayatı ile ilgili kitaplar okumayı (ve yazmayı) severim, ama çalışan bir genel müdürün kitap yazdığını görünce, ihtiyatla yaklaşırım. (John Sculley iyi bir kitap yazmıştı, tam da Apple Computer'ı batırmanın eşiğine geldiği sırada.) Atık toplamaktan milyonlar kazanan, ardından da Blockbuster Video'yu yaratıp, Summer Redstone'a satarak milyonlarına milyon katan yaratıcı girişimci H. Wayne Huizinga'yı çok takdir ederim. Ancak, Wayne'in son girişimi Republic Industries otomobil satış zincirine özellikle dikkat ediyorum. Neden mi? Kısa süre önce, Huizinga'nın altı milyon dolara özel bir golf sahası ve kulüp evi yaptırdığını okudum.

Shakespeare işinden çok gücün simgeleriyle ilgilenen liderler için çok yerinde bir şey söyler. Onlara "tökezleyen kral" der.

Tökezleyen Kral, bir aşağı bir yukarı dolandı,
Yanında sığ soytarılar ve akıldan nasibini almayanlarla.
Saman alevi gibi parladı, tahta çıkıp düşmesi bir oldu,

Asaletini dalkavuklarla paylaştı, .
 Ulu adını onların hakaretleriyle lekeledi,

IV. Henry, Bölüm I (3.2, 60-64)

Başrahip, general, sinema yapımcısı, kral ya da genel müdür; ne olursanız olun, gücün simgeleri olacaktır. Eğer günümüz krallarındansanız, doğduğunuz günden itibaren, ona uygun olmanız da olmasanız da, işiniz için eğitim alıyorsunuzdur. Ama eğer bir genel müdürseniz, büyük olasılıkla makamınıza kendi zekânız, cesaretiniz ve yeteneğiniz ile gelmişsinizdir. O zaman neden ödüllerin keyfini sürmeyesiniz? En büyük şirketlerin tepelerine çıkanlar, özel jetler ve helikopterlerin, şoförlü arabaların, yıldızlarla dolu partilerin, *Business Week* dergisine kapak olmanın ve Beyaz Saray'a ziyaretlerin talihlisi olabilirler. Gücün tuzakları çekicidir, hatta büyük işler başarmamız için bize itici güç bile olabilirler. Ama dikkatli olun. Çünkü eğer kariyerinizin asıl amacının dolgun maaşlar ve varlığınızın simgeleri olmasına izin verirsiniz, eğer lükslerinizi idare etmez ve gerektiği yere yerleştirmesiniz, batıyorsunuz demektir. "Saman alevi gibi parlayan" bir yönetici olursunuz. Onca galaya, sadece asaletinizi dalkavuklarla paylaşmak için katılmış olursunuz. Meslektaşlarınız birbirlerine ne kadar yeteneksiz bir yönetici olduğunuzu fısıldar ve "ulu adınız onların hakaretleriyle lekelenir".

Aşağıda, gücün simgelerinin iyi ve kötü yönleri hakkında, adamımız Shakespeare tarafından ışık tutulan bazı gerçekleri bulacaksınız.

Her Cübbe İnsanı Rahip Yapmaz

Tarihsel olarak, gücün süslerinin sembolik anlamları vardı. Örneğin taç, hâlenin bir benzeriydi ve kralın ya da kraliçenin, Tanrı'nın yeryüzündeki temsilcisi olduğunun, tahtta "kutsal hak-

tan" ötürü oturduğunun kanıtıydı. Tarihin en büyük güç oyuncularını (ve İngiltere'nin en güçlü hükümdarlarından birini) barındıran Shakespeare'in zamanı, bu çalışmanın merkezinde yer almalıdır. Kraliçe I. Elizabeth'in portresini gördünüz mü? İngiliz donanmasının İspanyol armadasını yenmesinden sonra, 1588 yılında çizilen ünlü "Armada" portresinde, kraliçe tahtında oturmaktadır, boynunda misket büyüklüğünde incilerden oluşan görkemli bir gerdanlık vardır. Sağ eli bir kürenin üzerinde durur, tüm dünyanın onun kontrolünde olduğunu simgeler. Başka bir portrede, Elizabeth'in giysisi beyaz çiçeklerle bezenmiştir; bu, "Bakire Kraliçenin" namusunu simgeler. Daha erken zamanda yapılan bir portrede, tepesinde bir haç olan, küre şeklinde bir cisim taşır ve Juno, Athena ve Venüs'ten daha parlaktır. Taşıdığı cisim, hükümdarın, Tanrı gücünün yeryüzündeki temsilcisi olduğunu anlatan, "hükümdarlık küresi" adlı geleneksel bir simgedir.

Tina Packer, İngiliz tarihinin en tehlikeli dönemlerinden birinde tahta çıkan Elizabeth'in koltuğunu sağlamlaştırmak için gücün simgelerini kullanma konusunda son derece pragmatik ve zeki davrandığını söylüyor (belki de bunun sebebi, üç yaşındayken annesi Anne Boleyn'in, dokuz yaşındayken üvey annesi Katherine'in idam edilmiş olması ve ağabeyi Edward, kuzeni John Gray ve kız kardeşi Mary'nin hatalarından ders almış olmasıdır). Kraliçe tacının ve mücevherlerinin ışıltısını kullanarak, çevresindekilere kimin yetkili olduğunu gösterdi. Sarayındaki herkesten daha görkemliydi. Özel zevkleri sadelikten yana olsa da, herkesi hayran bırakacak şekilde giyindi. Yanında sarayından birçok kişiyle ülke çapında büyük törenler düzenleyerek, halkına, kraliçelerinin şahsını göstermeyi adet edindi. Bu tür törenler, dini kav-galar içinde bocalayan ülkenin birliğe kavuşmasına çok yardımcı oldu. İngiliz hükümdarları, güçlerini de simgelemek için, ge-

leneksel olarak ülkenin her yerinde kalelere sahiptirler (Bush ailesinin hem Texas, hem de Maine için kendi toprağıımız demesi gibi); hatta bugün bile yılın belirli dönemlerinde, belirli saraylarda kalırlar. Ama Elizabeth'in tutumluluğı meşhurdu, genellikle bölgenin soylularının yanında kalır, tören ve şölenlerin faturasını da onlara ödetirdi. Savurganlık gibi görünen davranışlarına rağmen, tabanla çok yakından ilgiliydi. Krallığının halka olan borçlarını on yıllar sonra ilk kez o ödedi, böylelikle tüccar kesiminin de büyük takdirini topladı.

Simgeler bugün de aynı şekilde işler. Günümüz şirketlerinin limuzin ve özel uçakları "Bu şirket çok büyüktür" mesajını ver-melidir. Bölge müdürünün maaşı, onun müşterilere büyük ve önemli bir şirketin başarılı bir temsilcisi olduğunu gösterecek giysileri almasını sağlayabilmelidir. Eğer haftada yüzlerce kilometre yol yapıyorsa, rahat bir arabası olmalı ve meslektaşlarına şirketinin onun rahatını düşündüğünü göstermelidir. Şirket uçağını kullanma, rahat ve iyi donanımlı otellerde kalma ve müşterileri eğlendirmek için yeterli bir bütçe gibi diğer ayrıcalıklar da, sadece işin iyi yapılmasını sağlamaz, aynı zamanda insanları yetiştirmeyi ve başarılı yöneticileri şirkette tutmayı da kolaylaştırır. Böyle şeylerin keyfini sürmek çok hoş olabilir. Keyfini sürün zaten. Ama onlara kapılmayın. Sonuçta Elizabeth'in ülkesini çok iyi yönetebilmiş olması gerekirdi, yoksa isyanlar başlayabilir ve o hayatını kaybedebilirdi.

Gücün simgeleri birer araçtır, amaç değil. Gücün taç yaprakları insanı kör edebilir. Ne yazık ki, çevresindekileri olduğu kadar, lideri de kör etmektedir. Günümüz krallarının çoğı, taçlarının yaptıkları işleri ve şöhetlerini lekelemesine izin vermektedir. Onlara önerim, taşıdıkları altının bir kısmını eritmeleri ve ofislerine asacak küçük bir plaket haline getirmeleri; üstüne de

Shakespeare'in *VIII. Henry* adlı oyunundaki şu sözleri kazımalara: "Her cübbe insanı rahip yapmaz" (3.1, 23).

Jack Welch ile aynı model uçağa sahip olmanız, sizi Jack Welch yapmayacaktır.

Gücün Baştan Çıkarıcılığı

Tanıdığım büyük genel müdürlerden çoğu, makamını bileğinin hakkıyla kazanmıştır. Kariyerlerinin başında zor projeler üstlenmiş ve bu projeleri başarıyla bitirmişlerdir. Amirleri, "yüksek potansiyellerinden" ötürü, onları el üstünde tutmuştur. Daha sonra bölge müdürlüğüne terfi etmişler, bu görevde de sonuca odaklı, işi kavramış çalışanlar olduklarını göstermişlerdir. Çelik masalarda çalışmış, sekreteri birkaç kişiyle paylaşmış, şirket yemekhanesinde yemiş ve ekonomi sınıfında uçmuşlardır.

Daha sonra başkan yardımcılığına getirildiler. Bu görevle birlikte, gücün ilk simgeleri ve potansiyel tehlikenin ilk belirtileri de başladı; köşede bir oda, özel sekreter, yönetici yemek salonunda öğle yemekleri gibi. Ama gözleri hâlâ yüksekte ve daha da büyük işler yapıyorlar; böylece şirketin özel uçağını kullanmak, müşterileri şehrin en saygın yerlerinde ağırlamak, ya da Kentucky derbisine veya final maçlarına götürmek gibi başka ayrıcalıklara da kavuşuyorlar.

Tuzak kurulmuştur. Başkan yardımcılığı makamından gücün pırıltılı görkemini çok iyi izlemekteler. Tökezleyen genel müdürün maaşını, ayrıcalıklarını ve gerçekten büyük lükslerini inceliyorlar; ama o genel müdür, elindeki özel uçağı bir üst modelle değiştirmeye karar vermiştir. Neden? Çünkü rakibin uçağı yeni model! Yıllar boyu şirket için canını dişine takıp çalışan, bu aklı başında adamlara ne oldu?

Gücün taç yaprakları tarafından baştan çıkarıldılar. Kariyerlerinin başlangıcında, özel uçağı ya da Four Seasons'da yediğı hakkında atıp tutan patrona gülüyorlardı herhalde, ama birkaç terfi-den ve lüks hayatı yakından gördükten sonra, saltanatın kaderleri ve kutsal hakları olduğunu düşünmeye başladılar. Eğer cadıların ilk iki kehaneti doğru çıkmasaydı belki Macbeth de içindeki hırsı bastırabilecekti. Hatta Julius Caesar bile tacı üç kez reddetti. Ama iradesi her defasında giderek zayıflıyordu. Macbeth gibi, Caesar da gücün cazibesiyle başa çıkamadı. Shakespeare, sadece hırs için hırslı olan bir adamın (Macbeth veya Caesar gibi) aynaya baktığında kendini taçsız görmesinin imkânsız olduğunu ima eder. Hatta sakın, kararlı Brutus, aralarındaki en soylu Romalı olsa bile gücün oyununa geldi. Cassius, Caesar'a karşı şu sözlerle Brutus'u dolduruşa getirmektedir:

O ufakık dünyada bir Tanrı gibi dolaşılıyor,
Biz ise, zavallı insanlar olarak,
Ayakları altında kaçışıyor ve kendimize
Şerefsizce gömüleceğimiz mezarlar arıyoruz.

Julius Caesar (1.2, 133–36)

Cassius, Brutus'un hırsını körüklemeye devam eder:

Insan bir dönem kaderinin efendisi olur:
Kusur, sevgili Brutus, kaderimizde değil,
Kendimizde, kulluğa razı olmamızda.
Brutus ve Caesar: Ne var o “Caesar”da?
Neden o ad seninkinden daha fazla söylensin?
Yaz ikisini yan yana, seninki de onunki kadar güzeldir;
Söyle ikisini de, seninki de ağzı iyi doldurur;
Tart, aynı ağırlıktadırlar; bağır ikisini,
“Brutus” en az “Caesar” kadar çabuk hareketlendirir ruhları.

Julius Caesar (1.2, 137–45)

Shakespeare'in hırsın dinamiğine bakışı gerçekten çok şaşırtıcı. Hangimiz bir amirimize bakıp da "Neden o da, ben değil?" dememiştir ki? Macbeth ve Julius Caesar'ın da kanıtladığı gibi, böyle düşünceler büyük felaketlere yol açabilir.

Savurgan Kral

Birinci bölümde de tartıştığımız gibi, gücün kendisi kesinlikle kötü bir şey değildir. Güç ağırlıklı bir fikirdir, önemli olan onunla ne yaptığınız. Bir "Tanrı" olmak bir şeydir; bunun doğum hakkınız olduğunu ve başka herkesin lanetlenmesi gerektiğini düşünmek bambaşka bir şey. Tüm zamanınızı Tanrısallığınızı geliştirmeye adanmak daha da tehlikelidir. Çok sayıda genel müdür için, gücün süsleri başarılarının simgesi olacak yerde, gücün kendisi olmaktadır. Tina "kendine aşık lider" tiplmesi için her zaman kendinden söz eden, kendini yıldız gibi gören, kral mı, devrik kral mı olduğuna aldırmayan II. Richard'ı gündeme getiriyor.

Yuvarlanıyorum işte, güneşin son ışıkları gibi,
Asi yeşimleri idare etmek istercesine.
Avam kamarası mı? Orada krallar avamlaşır,
Vatan hainlerinin çağrılarına cevap, kendilerine şeref verir.
Avam kamarasında mı? Yıkılmak mı? Yıkıl kamara, yıkıl kral!
Çünkü bülbülün ötmesi gereken yerde baykuşlar var.

II. Richard (3.3, 178-83)

"Richard krallığın gösterişini ve popülerliği saplantı haline getirmiş durumdadır," diyor Tina. "Yaptıklarıyla değil, yaptıklarının etkileriyle ilgilenmektedir. Bu özelliği kendimde de görmekteyim. Kısa süre önce ikinci fahri doktoramı da aldım, bunun sebebi gerçekten sıkı çalışmamız ve kumpanyanın eğitim konusunda çığır açmasıdır. Ama bir de baktım ki, Yâle'den de

doktora alabilir miyim diye düşünüyorum.” Tina entelektüel lüksler arıyor. Çoğu genel müdürse maddi lüksler peşindedir. Bu maddi lüksler tabanı etkilemeye başlar. Böyle yüksekte uçan çoğu müdür gibi, uçağından vazgeçmeyen yöneticim gibi, Richard da acı sonla yüzleşir: “Bu kadar adam besleyip / cömert davrandık ve sonunda sandıklarımız hafifledi”.

Ekonomisi batan Richard ne yapar? Yardımcılarına “krallığının ekinini biçmelerini” söyleyerek vergi toplar, verginin yetmediği durumlarda da zengin soylularını haraca bağlar. Bu taktik belki para kazandırır, ama kralın popülaritesi yok olur. Durumdan memnun olmayan soylularından birinin söylediği gibi:

Halka acımasızca vergi yağdırınca,
Onların desteğini fena kaybetti. Soyluların
Kırk yıllık defterini karıştırıp, onları da kendine düşman etti
II. Richard (2.1, 246–48)

Kralın bir yardımcısı Richard’ın atalarından söz ederek; “O, barış zamanında, atalarının savaşta harcadığından çok harcadı” der.

Bu sözler, genel müdürün şirkete para kazandıran şeylerden çok, lükslerle ilgilendiği her şirketin yemek salonunda duyulabilecek türden sözler. Richard bir çatışmayı bastırmak için İrlanda’ya gider, görünüşe göre bir vatandaşının toprağına el koymasının, anavatanda belki de hükmüne son verecek bir isyana neden olabileceğinin farkında değildir. Richard karakteriyle, Shakespeare bizlere asıl işinin ne olduğunu unutan bir genel müdürü mükemmel bir biçimde tasvir etmektedir.

Eğer James Robinson ve Robert Buckley Richard’ın kaderiyle biraz yakından ilgilenselerdi, Amerika’daki dikkat çekici iki kariyer kurtulabilirdi.

James D. Robinson III, sıcakkanlı, politikadan anlayan, güneyli bir beydi; ama New York sosyetesinde, Washington lobile-

rinde ve iş dünyasında kendini çok rahat hissederdi. Şirkete 1970 yılında başkan yardımcısı olarak girdikten sonra, 1977’de American Express’in genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığını üstlendi. Yönetimi sırasında, American Express iyice büyüdü ve serpildi, bunun nedeni Robinson’ın dünyadaki en büyük “finansal süpermarketi” yaratma fikriydi. 1981 yılında American Express, Shearson aracı kurumunu devraldı. Ardından bir kurum hazinesi danışmanını, bir İsviçre bankasını, bir başka aracı kurum olan E. F. Hutton’ı ve Wall Street’teki en eski yatırım bankası ortaklığını, Lehman Brothers’ı da şirketine dahil etti. Robinson büyük işlere odaklanıyordu, ayrıntılara değil. *New York Post* gazetesi ve *New York* ile *W* dergilerindeki dedikodu köşelerine bakılırsa, James Robinson ve zarif eşleri her yerde görülmekteydiler.

Ocak 1993’te, kızgın hisse sahiplerinin isteği doğrultusunda şirketin yönetim kurulu Robinson’ın istifasını istedi. Ne olmuştu? Robinson’ın American Express’i yönettiği on beş yılı aşkın süre içinde, çok şey değişmişti. Robinson fark etmemiş gibi görünüyordu. Ya kendini gece hayatına kaptırıyor, ya da Washington’da Wall Street milletvekilliği rolünü oynuyordu. Bir anda, dört koldan rakipler baş göstermişti. Shearson Lehman ipe gidiyordu; hesabın her ay kapatılmasını isteyen ünlü American Express kartları, inanılmaz faizlerle de olsa, kullanıcılara taksit imkânı sağlayan Visa veya MasterCard gibi daha demokratik ve hırçın yönetilen şirketlere yenik düşmüştü.

On beş yıl boyunca parlak bir iş bitirici ve taktisyen olduğunu kanıtlayan Robinson, şirketinin günlük işlerine olan ilgisini kaybetmiş ve önemli bir işadamı ve New York sosyetesı üyesi imajına kapılmıştı. Daha da tehlikelisi, karizma ve bağlantıların iş başarısı sağladığı Robinson karar verme modeli, tarihe gömülen bir finansal dünyaya uyum sağlayacak biçimde düzenlenmişti.

Robert J. Buckley'nin her şeyi vardı sanki. General Electric'te yavaş ama emin bir gelişme kaydetmişti. 1977 yılında GE'den ayrılarak, o tarihte Amerika'nın dokuzuncu en büyük çelik işleme sanayii olan Allegheny Ludlum Industries'in genel müdürlüğüne gelmişti. Buckley, Allegheny'yi daha geniş bir pazara hitap eden, tüketici ürünleri imal eden uluslararası bir firmaya dönüştürmeye niyetlendi. 1981 yılında Sunbeam'i aldı ve şirketin adını değiştirdi. Kısa süre sonra, Allegheny International'ın elliden fazla şirketi vardı. Ama hepsi çelik ya da tüketici ürünleri sanayiiyle ilgili değildi. Buckley, sadece şirket almak için şirket alıyor gibiydi. Yüksek faizler ve aşırı pazarlama ve idare harcamaları fazla hata payı bırakmamıştı. Sunbeam'in satışları 1985'te beklenenin altında gerçekleşti, bir de üstüne iki bağımsız şirketin gruptan ayrılması, Allegheny'nin kazancının batmasına sebep oldu. Buckley, 100 milyon dolar harcayarak şirket için Pittsburgh'de neredeyse Tac Mahal'i gölgede bırakacak yeni bir genel müdürlük binası yaptı. Ayrıca altı adet özel jet satın aldı. Sona yaklaşırken, *Industry Week* dergisi Buckley'e Mükemmel Yöneticilik ödülünü verdi. Yılda binden fazla konuşma yapıyor, Amerikan ekonomisinin zayıf noktalarına ve bunların nasıl düzeltileceğine değiniyordu.

Ne yazık ki, Buckley hisse sahiplerine ve bankacılara aynı sözleri yutturamadı. İşini, şirketini, Tac Mahal'ini ve altı uçağının hepsini kaybetti. Buckley'nin durumu, bahçeye ilgilenirken patronlarının durumundan bahseden bahçıvanların anlattıklarından farklı değildi:

...Ve Bolingbroke

Savurgan kralı devirdi. Ne büyük ayıptır ki

Bizim bu bahçede yaptığımızın aksine, kendi ülkesini

Budamamış ve güzelleştirmemişti.

II. Richard (3.4, 54-57)

Günümüz iş dünyasının “savurgan kralları” kendi bahçeleriyle ilgilenmek yerine, ya nutuk atıyorlar ya da dergi kapakları için poz veriyorlar. Sonunda kendi bahçelerine döndüklerindeyse, o bahçenin büyüüp güzelleşmesini, sadece karşı bahçeye hava atabilmek için istiyorlar; bahçelerine bakarken de bitkileri sulamak, gübrelemek, toprağı havalandırmak yerine hormon kullanmayı tercih ediyorlar.

Jack Welch'lere Ayak Uydurmak

Her yıl, ülkenin dört bir yanından gelen genel müdürler Batı Virginia'nın Allegheny dağlarına kurulmuş güzel, rahat ve etkileyici bir otelde, Greenbrier Resort'ta, İş Dünyası Yuvarlak Masa Toplantıları için bir araya gelirler. Greenbrier'da gördüğüm hizmetti başka yerde görmedim. Ama bu ferah sığınak, iş dünyasındaki birçok felaketin başladığı yer olarak bilinmektedir. Burada her yıl buluşan genel müdürler, birbirlerinin notlarını ve gözlemlerini inceler, ekonomi ve yönetim uzmanlarından çeşitli seminerler alırlar. Bir yılın seminer konuları “dağılım” ve “birleşme” olurken, diğer yılın seminer konuları “çeşitlilik” ve “odaklanma” olabilir, artık o yılın modası neyse. Geçen yıllar içinde, Amaç Üzerine Yönetim (MBO), Toplam Kalite Yönetimi (TQM) ve Altı Sigma Kalite gibi yönetim stratejileri burada oluşturulmuştur. Greenbrier'de ekonomistler duruma göre ya felaket ve şikayet, ya da büyüme ve ferahlık üzerine nutuklar atmışlardır. Yüzeyde bu entelektüel alışverişin zararsız olduğu düşünülebilir. Hatta bazıları yararlıdır bile. Ancak, ne yazık ki çoğunlukla Lideri Takip Et diye bir oyuna yol açarlar; tabii liderin geçtiği uçurumu sizin geçemediğiniz durumlarda, oyun epey tehlikelidir.

Greenbrier'a gerek genel müdür, gerekse uzman konuşmacı

olarak birkaç defa gittim. Jack Welch'in GE'deki stratejisinden etkilenen ve şirketlerine dönerek sanayi devinin yaptıklarını aynen uygulamak isteyen genel müdürler gördüm. Ama kendilerine şu soruları hiç sormuyorlar: "GE'nin finansal ve insan kaynakları olmadan, ben de GE olabilir miyim?" Aynı pazara hizmet sunsalar bile, bir şirketin uyguladığı strateji şablonu, nadiren diğer bir şirket için de uygun olur. Jack Welch büyük bir bileşik devî çalıştırabiliyor, ama GE'den mezun olan Robert Buckley, aynı başarıyı Allegheny International'da gösteremedi.

Aksine, iş danışmanlarının yumurtladığı tüm fikirlerden etkilenmeyi başaran bu genel müdürler, demetler halinde şirket toplarlar ve topladıkları şirketlerden hiç olmazsa birinin güzel bir çiçek açacağını umarlar.

Deneyimlerimle gördüm ki, imparatorluğa özenenler ancak tökezleyen krallar olabiliyorlar. Shakespeare'in mesajı tüm yöneticiler için, özellikle de basamaklara yeni tırmananlar için, gayet açıktır: Ofisinizin boyutu ve dekorasyonun kalitesi gibi, masraflarınızın büyüklüğü de kariyerinizin asıl amacı değildir. Hatta, iş hayatındaki en parlak ve başarılı liderlerden bazıları, gücün tüm süslerinden uzak dururlar. Bu, şirketinizdeki en önemli kişilerin, yani işin çoğunu yapan rütbesiz çalışanlarınızın saygısını kazanmanın en emin yoludur.

Lüks Olmadan Yüksekten Uçmak

Tökezleyen bir genel müdür gördüğüm zaman, tam tersi bir imge de gözümün önüne gelir. Adı Sheldon Miller'dı, onunla Tulsa'da tanışmıştım ve küçük bir şirketin başkanıydı. Sheldon işlerini gayet iyi yürütüyordu. Şirketinin merkezi görünüşü çekici olmayan, ancak işlevsel bir binadaydı. Ofisi düzenli, ama küçüktü.

Açıkçası, eşyası hurdacıdan alınmış gibi görünüyordu; dağılmış, gri bir çelik masa, rahatsız görünen küçük bir sandalye, duvara vidalanmış, dağıtıcı kataloglarını taşıyan çelik bir raf. Ofisine ilk girdiğimde, Sheldon etrafa attığım bakışları yakalamış olmalı ki, hemen açıkladı, “Lüks bir ofis için para harcamam aptallık olurdu. Müşterilerim beni burada ziyaret etmezler, etseler bile lüksten çok işimle ilgili olduğumu düşüneceklerdir sanıyorum. Ama daha da önemlisi, çalışanlarıma doğru mesajı veriyorum.”

Lükslerden vazgeçmek için küçük bir işadami olmanız da gerekmez. Franco Bernabe İtalya’nın enerji odaklı büyük şirketlerinden biri olan ve yakın tarihin en dramatik dönüşümlerinden birini geçiren ENI’nın başkanı olduğu dönemde, başkan yardımcısı olduğu dönemde oturduğu evinde oturmaya devam ediyordu. Warren Buffet kırk yılı aşkın süredir Omaha’daki evinden ayrılmamıştır. Kendi vergilerini kendi hesaplıyor ve arabasını kendi kullanıyor. Buffett’ın sıradan alışkanlıkları, şirketi Berkshire Hathaway’in yatırım dünyasının en başarılı öykülerinden birine konu olmasını engellemedi. Birkaç yıl önce, o zamanlar Coca-Cola’nın başkanı olan Don Keough’yu aradım. Santralden genel müdürü istedim, telefondaki ikinci ses Keough’nunki idi.

Genel müdür dediğin böyle olur. Kariyerim boyunca, toplantıda olmadığım sürece, telefonlarımı kendim ettim ve kendim cevapladım. Başkanı olduğum dönüşüm projelerinde, iletişim engellerinin tamamını kaldırdım. İşte başlar başlamaz, ilk günden yaptığım dört şey vardır:

1. Şahsen gidip otoparktaki tüm isim tabelalarını kaldırırım.
2. Giriş-çıkış saatini kaldırırım. (Bir şirkette levye kullanmak zorunda kaldım.) Giriş ve çıkış saatlerinin kaydedilmesi bençe dünyadaki en aşağılayıcı şey.

3. Özel yönetici tuvaletlerinin kapısına kilit vururum. (Daha sonra tesisatı söktürür ve tuvaletleri depo haline getiririm.) Açıkçası, yönettiğim şirketler hakkında en fazla bilgiyi resmi toplantılarda değil, pisuarda omuz omuza dururken edindim.
4. Saat dörtte herkesin masasında şöyle bir belge olmasını sağlarım: “Bugünü izleyen otuz gün boyunca şirket içinde başka yazışma olmayacak. Eğer biriyle iletişim kurmanız gerekiyorsa, kalkın ve onunla konuşun. Eğer çok uzaktaysa, telefon edin. Eğer o kişi sizi geri aramazsa, bana haber verin. İmza, John Whitney.”

Bu daha ilk gün. En kısa sürede, daha uzun bir liste uygulamaya koyarım: Şirket uçakları satılır (müflis genel müdür dostumunkiler hariç). Herkes ekonomi sınıfında uçar. (Kendi cebimden de olsa, bir üst sınıfa terfi etmem çünkü yardımcılarımın beni bir sınıf üstte görmelerini istemem.) Yolculuklar sadece çabuk gelir sağlayabilecek, ciddi iş olanakları için yapılmalıdır. Özel kulüp üyelikleri iptal edilir. Yönetici yemek salonları kapatılır. Asla bir çalışma masası kullanmam, bence bu güçler ayrılığının en belirgin sembolüdür. Bunun yerine, birbirimizi dinlediğimizi gösteren yuvarlak bir masa kullanmayı tercih ederim. Ayrıca alınan lüksleri geri vermeyi de severim. Bir dönüşümde, şirket sahiplerinin Mercedes ve Cadillac marka otomobilleri vardı. Onlara, şirket arabasının bir Chevrolet olduğunu, ama isterlerse kullandıkları arabaları kendi paralarıyla satın alabileceklerini söyledim. Elimizdeki en büyük arabalar, bütün gün durmaksızın yolculuk yapan bölge müdürlerine verildi.

Şirket yöneticilerinin bu değişikliklere bayıldığı söylenemez. Ama rütbesiz çalışanlar bunları çok severler. En iyi yöneticiler iyi dinleyicilerdir, bu da sadece maaşları en yüksek olanlara değil, tüm çalışanlara dikkat etmeyi gerektirir.

Tahtınızdan İnin ve Depoya Bir Göz Atın

Üst düzey yöneticilerimi General Foods'da bir toplantıya götürdüğümü hatırlıyorum. Yönetici yemek salonunda kaliteli por-selenler ve beyaz eldivenli garsonlar vardı. Ben de General Foods genel müdürünü ve yardımcılarını bizim şirkete davet ettim, kabul ettiler. Onları kendi yönetici yemek salonumuza götürdüm, yani şirket yemekhanesine. Sırada beklerken, General Foods'un genel müdürü sürekli etrafa bakıyor, en azından özel bir oda arıyordu. Bu arada, ben iri yarı iki işçinin olduğu bir masaya oturdum, tabii konuğum da öyle, ama bence başka bir yerde olmayı tercih ederdi. Ben ve yardımcılarım için, çalışanlarla birlikte oturmak çok önemliydi. O depolarda bizim takımdan adamlar çalışıyordu ve onları bizim tarafımızda istiyorduk, asilerin yanında değil.

Genç prens V. Henry olarak tahta çıkmadan önce, Londra'nın fakir mahallelerinden Eastcheap'teki meyhanelerde takılırdı ve bunun insanlarla ilişki kurmak açısından önemli bir fırsat olduğunun farkındaydı. "Ben İngiltere Kralı olunca," der Prens Hal, "Eastcheap'teki tüm iyi adamlara da hükmedeceğim" (IV. Henry, Bölüm I [2.4, 13–14]). İnsanlarını iyi tanıyordu. Shakespeare, V. Henry'nin insanlarıyla ilgilenmesini çok ayrıntılı anlatır. Gerek-tiginde güçlü olabilmektedir. (Bir suikast planını açığa çıkardığı zaman, suikastçıların idam edilmesini emreder.) Ama merhamet de gösterir. (Henry kendisine saldıran bir kişinin sarhoş olduğunu öğrendikten sonra onu serbest bırakır.) Pathmark'ta düzenlediğim toplantılar aracılığıyla, yıl boyunca 23.000 çalışanın hepsiyle birden konuşmayı hedeflerdim. İzleyicilerden sorular kabul ederdim, sorularını sansürleme gereği duymadan, açık açık sorabilmelilerdi ve bu yüzden, adlarını vermek zorunda değillerdi. Bana binbir türlü şikayet yağdırırlardı, bense durup hepsine gö-

ğüs gerer ve çok şey öğrenirdim. Tina, bu gibi toplantıların Kraliçe Elizabeth'in ülkesinde yaptığı gezilere çok benzediğini söylüyor. Bu gezilerin amacı insanlara kraliçelerini göstermenin yanında, kraliçenin, halkının en çok ne istediğini duymasını da sağlamaktı. Tina ekliyor: "*Julius Caesar*'da başkumandan Roma sokaklarında ilerlerken, halk ona notlar fırlatır, Caesar'ın adamları da bunları toplardı. Bu, liderlerine en çok neye ihtiyaçları olduğunu bildirmenin bir yoluydu."

Agincourt savaşı öncesinde Harry Le Roy kimliği altında dolaşan V. Henry, askerlerinin nabzını tutar. Shakespeare, konuştuğu adamların düşüncelerini açıkça belli etmelerini sağlar. Biri, kralın tek başına savaşmasını istediğini söyler. "Böylece o mutlaka rehin alınırdı, çok adamın hayatı kurtulmuş olurdu" (V. Henry [4.1, 19–21]). Başka biri, kralın "amacının iyi" olmasını umut eder. Yoksa, der, "Savaşta kopan tüm kollar ve bacaklar mahşer gününde başlarla buluşunca, 'Biz böyle bir yerde öldük' diye bağırıp, ölümlerinden ötürü Henry'yi lanetleyeceklerdir" (V. Henry [4.1, 132–136]).

Arkadaşı Falstaff'i acımasızca sürgüne göndermek ve Fransa'yı şüpheli bir nedenle işgal etmek gibi hataları olsa da, Shakespeare, V. Henry'yi kahraman bir lider gibi tasvir eder ve gücünü, yardımcıları ve sıradan insanlarla ilişkilerindeki başarısına bağlar. Her yönetici böyle bir beceri geliştirmelidir.

Adam Kayırmayın

Park yerindeki isimleri silerken tek amacım yönettiğim şirketin lüks düşkünü olmadığını göstermek değildi, aynı zamanda insanların alışkanlıklarını değiştirmek istiyordum. Eğer size özel bir yer yoksa, bir sabah otoparkın diğer ucuna park edebilir ve

normalden biraz daha fazla yürümek zorunda kalabilirsiniz. Yürüyüş sırasında sizinle aynı bölümden bir meslektaşınıza ya da depodan bir işçiye rastlar, selamlaşırsınız. Belki de kısa bir konuşmadan sonra, şirket hakkında bilmediğiniz bir şey öğrenirsiniz.

Tina Packer'a bakılırsa, Shakespeare durmadan bir örgütteki en tehlikeli gücün yakın çevre olduğunu söylüyor. III. Richard, Woodville ailesinin artan gücünden korkuyordu. Bolingbroke, tahtı II. Richard'ın elinden aldıktan sonra, ilk iş olarak Richard'ın "tırtıllarının" yani Bushy, Bagot ve Green'den oluşan yakın çevrenin işini bitirdi. Okuyucunun itirazını tahmin edebiliyorum; evet, bir önceki bölümde her yeni yöneticinin, sadık üst düzey yetkililerden oluşan bir dost grubu edinmesi gerektiğini söylemiştim. Ama o yakın çevrenin aklında şirketin genel amacı olacaktı, kendi çıkarları değil. Tina'nın Bushy, Bagot ve Green'e atfen söylediği gibi:

"Onlar, Richard'ın danıştığı insanlar, hatta onun ortaklarıdır. Ama Bolingbroke'a küfretmekten ve krala yanlış öneriler vermekten başka bir şey yapmazlar; ölmek üzere olan Gaunt'un parasına ve arazisine el koymak onların fikridir. Kendi çıkarlarını gözeten adamlardır. Richard krallığın işlerini yürütmek isteyenlerle ilgilenmeme pahasına onlarla vakit öldürür."

Onlar Richard'ı batıran adamlardır ve Richard ortadan kalktıktan sonra, artık IV. Henry olan Bolingbroke, ayak altından çekilmelerini ister. Haklıdır. Hiçbir şirket, bu denli büyük bir bençilliği kabullenmemelidir (ama benim tasfiye yöntemim IV. Henry'ninki kadar katı değildir).

Herkes Değil, Hak Edene Söz Hakkı

Shakespeare'in çizdiği soylu portrelerde, beni en çok etkileyen şey, savaşa giden kralların ve siperlere yatan adamların cesareti olmuştur. II. Richard savaşmak için İrlanda'ya gitmişti. Siyasi açıdan beceriksizdi belki, ama savaştan korkmuyordu. Yerine geçen Bolingbroke önce mirasını, ardından da tacını ele geçirmek için bir ordu komutanı olarak çıktı karşısına. Oğlu Prens Hal, sıradan insanlar arasında yetişti. Kral V. Henry olduktan sonra, Harry Le Roy kimliği ile askerlerinin arasında dolaştı ve neler hissettiklerini anlamaya çalıştı. Ardından da Agincourt'ta savaşa girdi. Ön saflarda. Tehlikenin göbeğinde. Yönettiğiniz insanlar bunu çok beğenir. Liderlerinin de onlarla birlikte cephede ve si-perde olduğunu bilmek, morallerini yükseltir. Kimse savaşçı bir kraldan, gücünün getirdiği lüksleri esirgemez.

İş dünyasında, gücün lüksleri ancak iyi yapılmış bir işin karşılığında ödül olarak verildikleri zaman işe yararlar. O zaman gücün göstergesi değil, otoritenin simgesi olurlar. Herkes uğruna çalışacağı bir şey, hedef alacağı bir nişan tahtası ister. Askeri liderler dekoratif madalyaların değerini bilirler. Terfinin de değerini bilirler. Erler onbaşı olmak isterler, yarbayların da gönlünde generallik yatar. Askerlerin rütbeleri arttıkça, otorite simgeleri de artar, kollarında daha fazla "pırpır", omuzlarında daha fazla apolet ve metal olur. Emir komuta zincirinde yükselen subaylara daha geniş lojmanlar verilir, onlar da sadece eşit rütbeye sahip kişilerle yakınlık kurarlar. Generallerin personel subayları, şoförleri ve emir erleri olur.

Bu simgelerden bazıları fazla gösterişli olsa da, gücün bu gibi lüksleri, sorumluluk, otorite ve ayrıcalığın ayrılmaz üçlü olduğuna yönelik derin inancı destekler. Tabii bu üçlü mutlaka kıskanç-

lığı doğuracaktır. Ama insanı daha fazla çalışmaya yönlendiren kıskançlık yararlıdır. Daha da önemlisi, yardımcı ve şoför gibi lüksler, liderin görevini daha iyi yapmasını sağlayacaktır. Ahır temizlemek bir generalin ruhsal yapısı için olumlu sayılsa da, bunu her gün yapması, onu savaşı planlamak asli görevinden alıko-yacaktır.

Gücün en bariz ve çelişkili tuzaklarından biri, maaştır. Bazı tuzu kuru akademisyenler ve popülist politikacılar, piyasada kul-lanılan tazminat sistemini yasal bir sistemle değiştirmek istiyor-lar. Yönetici maaşlarına sınır koymak istiyorlar. Bazı korkunç ra-kamlar, bu düşüncenin mantıklı olduğunu kanıtlayabilir belki. (Örneğin, *Forbes* dergisinin 1998 yılının en çok kazanan yöneti-cileri listesine göre, Disney'in yöneticisi Michael Eisner, en yakın rakibi, CBS'in genel müdürü ve yönetim kurulu başkanı Mel Kar-mazin'i 400 milyon dolardan daha büyük bir rakamla geride bı-rakarak, 589 milyon dolar kazanmıştır.)

Piyasayı bastırabilirsiniz, ama tekrar ettiremezsiniz. Piyasa belki mükemmel değil, ben yine de bunun yönetici tazminatları-nı belirlemek için en etkili yol olduğunu düşünüyorum. Bir yö-neticinin değeri, dışarıda yapabildikleriyle ölçülür. Eğer başka bir şirket Eisner'a yıllık yarım milyar dolar verecekse, Disney'in bu-nu telafi etmesi gerekir. (Piyasanın bu parayı vereceğinden şüp-heliyim; Disney'in kârı son zamanlarda düşüyor, 1999'un ikinci çeyreğinde yüzde 41 oranında düştü bile.) Piyasadaki tazminat sisteminin altında yatan mantık, yöneticinin şirkete kendine öde-nen maaştan daha fazla gelir sağlamasıdır. Bir lider bu geliri sağ-layamamaya başlayınca, ya kıdemi indirilir ya da işten atılır. Ama işe yaradıkları sürece, liderlere iyi para verilmelidir ve gücün süs-leri onlardan esirgenmemelidir. Eğer maaş ve süsler, günümüzde şerefle eşanlamlı sayılıyorsa, V. Henry'ye katılıyorum:

Eğer şerefini keyfini çatmak bir günahsa;
Ben yaşayan en büyük günahkâрім.

• V. Henry (4.3, 28–29)

Fakat iyi para alan liderler de, bu lüksleri gücün aracı değil amacı olarak gören liderin şirkete, çalışanlara ve müşterilere hizmet etme asli görevinden uzaklaşacağını söyleyen Shakespeare'i dikkate almalılar.

Yükseklerde dolaşan her yönetici, II. Richard'ın tahttan indirildiği gün yaptığı konuşmayı okumalıdır. Tacını Bolingbroke'a teslim ettikten sonra, bir ayna isteyen kral şu konuşmayı yapar:

...Ey dalkavuk, cam parçası,
Parlak günlerimin yoldaşları gibi
Sen de beni aldatıyorsun. Bu yüz müydü o,
Her gün evinde on bin adam besleyen?
Bu yüz müydü, ona bakanın gözlerini
Güneş gibi yaşartan?
Bu yüz mü baktı o saçmalığa
Ve sonunda Bolingbroke, bu yüzü mü tokatladı?
Kırgın bir gurur parlıyor bu yüzde;
O gurur kadar kırgın bu yüz de...

II. Richard (4.1, 279–88)

Bunları söyleyen Richard, aynayı yere çarpar. Oyunda artık yapabileceği tek şey, krallığının o olmadan da devam eden lüksleri için hayıflanmaktır. Oyunun sonunda, en sevdiği atı Barbary'nin seyisi Pomfret Kalesi'nde tutuklu bulunan Richard'ın ziyaretine gelir. Seyis, Barbary'ye artık Bolingbroke'un bindiğini söyler. Aralarında şu konuşma geçer:

Kral Richard: Barbary'ye mi bindi? Söyle sevgili dostum;
Nasıl durdu o altında?

Seyis: Sanki dünyayı o yaratmış gibi gururla.

Kral Richard: Ona binen Bolingbroke diye mi gururlandı?
O beygir benim elimden yedi ekmeğini,
Bu el onu okşadı, gururlandırdı.
Tökezlemez miydi? Yıkılmaz mıydı,
Madem ki kibir dediğin yıkılır, kıramaz mıydı
Eyerini çalan o kibirli adamın boynunu?

II. Richard (5.5, 81–89)

Derken Richard atının yerinde olmadığını, kralın onun ölçüsünü olmadığını fark eder. Barbary, son model özel jet uçağının dengidir. Gücün bu gibi süsleri, hayatın (veya kariyerin) asıl amacı değildir. Shakespeare bizi, yönetmeyi başaramamış bu zavallı liderle baş başa bırakır. Yarım sayfa sonra da, “katiller” gelip Richard’ı öldürür.

Ironi (Shakespeare gerçekten çok ironik olabilir), Richard’ın bunları iki perde önceden tahmin etmiş olmasında.

...çünkü bir kralın şakaklarını saran
O boş çemberin içinde Ölüm hüküm sürer ve Azrail oturur,
Kralın hükmüne burun kıvrır süsüne gülüp geçer.
Fırsat verir soluklanmasına, bir an için de olsa
Hükmetsin, korku salsın,
bakışlarıyla can alsın diye;
Sanki canı kafesi bu vücut
Pirinçten yapılmış gibi
Güvensin ister kendine;
O böyle eğlenirken, ölüm kapıyı çalar,
Kalenin duvarını tek bir iğneyle yıkar
Ve elveda kral!

II. Richard (3.2, 160–70)



5

KADINLAR VE GÜÇ

Shakespeare'in Eğitimi ve Değişimi



Belki bir kadın sesi iyi gelir.

V. Henry'de Kraliçe Isabel (5.2, 93)

Tina Packer, iş dünyasında kadın ve erkek eşitliği sorununun henüz çözülmediğine inanıyor. Bu bölümde, Tina bize konu hakkındaki görüşlerini anlatacak:

Carleton (Carly) Fiorina'nın başarıları çok şaşırtıcı. Sadece Lucent'in kırk üç ülkede müşterisi olan en büyük ortağı IPO'nun başkanı değil, aynı zamanda Amerika'nın en büyük yirmi şirketinden birinin, Hewlett-Packard'ın da genel müdürüydü. "Hoş geldin" üç-

reti 100 milyon dolara yaklaşıyordu. Şöyle söylüyordu: “Umarım artık herkes anlamıştır ki, kadınların sanayi kollarında ilerlemesi, artık camdan kafes kalmadığının somut bir göstergesidir.” Onu destekleyen bir açıklama da *The New York Times* gazetesinden geldi: “Bayan Fiorina’nın göreve gelmesiyle beraber, Fortune 500 şirketleri arasında genel müdürü erkek olan şirket sayısı 497’ye inmiştir.”

Harpo Entertainment Group’un genel müdürlüğünü ve yönetim kurulu başkanlığını yapan ve her hafta 33 milyon insan tarafından izlenen Oprah Winfrey, kadınlar için, hem içlerinde hem de dışlarında, kırılacak çok sayıda tabu olduğunu iyi bilir. *People* dergisine göre, Oprah’nın 1972 yılında üniversiteye girme şansı 46’da birdi, tarihin ilk zenci sunucularından biri olma şansı 13.342.000’de bir, ekranın en güçlü insan olma şansı ise 265.453.000’de birdi.⁸

Bunun anlamı imkânsız olduğu değildi. Ama çok zor olduğu da bir gerçek.

Yeteneklerine ve arzularına rağmen (ki bunların varolduğuna şüphe yok; kimse kadınların iş dünyasında en tepeye tırmanacak kadar yetenekli ya da istekli olmadığını söyleyemez, söyleyen varsa da ben onunla konuşmak istemem), önlerine çıkan önemli birkaç etken vardır:

1. Bir genel müdür yaratmak için yaklaşık yirmi yıllık deneyim gereklidir. 1970’lere kadar MBA programlarına başvuran kadın sayısı o kadar azdı ki, finalist elde etmek için yarışa başlayacak kadın zor bulunuyordu.
2. Kadınlar hâlâ, terfi etmek için erkeklerden üstün performans göstermek zorunda; işi iyi yapmak yetmez, işletmeciliğin her alanında deneyim sahibi olmanın yanı sıra dikkat çekebilecek kadar iyi görünmek gerekir.⁹

3. Çoğu kadın yönetici ya da yönetici adayı, evli ve çocukludur; yani ev ve iş hayatı dengeli bir şekilde bir araya getirilmelidir.¹⁰ (Üstelik kadınlar işyerlerinde erkeklerle eşit haklara sahip oldukça, bu durum erkekler için de geçerlilik kazanıyor.)
4. Bazı kadınların içlerine işleyen ve bir türlü kurtulamadıkları takıntılarından vazgeçmeleri gerekiyor; yani hırslı, akıllı, gerektiğinde hırçın ve iş dünyasını yöneten güçlere katılmaya hevesli olmanın kötü şeyler olmadığını anlamaları.
5. Son olarak, bazı şirketler ve iş kolları geleneklerine öylesine bağlıdır ki, bazı şeyleri anlamamakta diretirler; iş dünyası hızlı hareket eden, geniş düşünen ve yatay emir komuta zincirlerine sahip şirketlere doğru kayarken, bu tür geleneksel şirketlerin anlamsız davranışlarıyla kendi başarılarını belaya sokmalarını ummaktan başka yapacağımız bir şey yok.

Yani, parlak kariyerleri olan kadınların onuruna, bu bilgileri vermenin birçok insanı (ve beni de) sinir ettiğini bilmeme rağmen, Shakespeare'in kadınlarla ilgili deneyimlerine ve bunun bizim için yararlı bilgiler içerip içermediğine bakmak istiyorum. Benim karmaşık iş dünyasında yolumu bulup, lider olmamı sağlamakta onun çok emeği var elbette.

Shakespeare'in oyunlarında 700 erkek rolüne karşılık yaklaşık 170 kadın rolü vardır. Fortune 500 şirketlerinde, hem yetkililerin, hem de yöneticilerin yüzde on birini kadınlar oluşturmaktadır. Yani oyunlarda da, hayatta olduğu gibi, kadınların durumu erkeklerinkinden farklıdır. Ama girmekte olduğumuz tarihsel dönemin eşsiz bir özelliği var: Kadın ve erkekler aynı platform üzerindeler. Beraber gelişmemiz, eskiden yapılan işlerden çok daha farklı işler yapmamız demektir. Piyasa insanlar için bir bilinç oluştururken, insan bilinci de piyasayı oluşturmaktadır; kadın ve erkeklerin birlikte çalışması piyasayı umarız iyi yönde

değiştirecek, daha fazla renk, ritim, etki alanı ve başarı getirecektir. Aydın bir dostumuz olan Will Shakespeare, kadın rolleri hakkında bazı duygulara sahiptir. Üstelik, genç bir sanatçı olarak kadınlar hakkında yazdıkları, olgun bir adam olarak yazdıklarından çok farklıdır.

Kafası Basmayan Bir Adam Olarak Shakespeare

Shakespeare'in ilk oyunlarında, kadınların çoğu herkesin dünyaya bakışını değiştiren bir cesarete ve güce sahiptir. Bunlar arasında en belirginleri, IV. Henry, Bölüm I'deki Joan of Arc; Hırçın Kız'daki Kate; Titus Andronicus'taki Got kraliçesi Tamora ve IV. Henry oyunları ile III. Richard'da görülen, VI. Henry'nin karısı ve dulu Margaret of Anjou'dur. Bu kadınların ortak özellikleri vardır; güce ulaşmak için savaş verirler, cinsellikleri ön plandadır ve kendilerinden emindirler. Yüzyıl Savaşları'nın Fransız asıllı genç kahramanı Joan of Arc, her engeli aşan bir kadın tiplemesidir. Shakespeare'in zamanındaki Fransız ve Katolik karşıtı eğilimlere rağmen, yazar Joan'u karizmatik bir lider olarak gösterir. Joan, Fransız ordusunu yönetmek için önünde duran cinsiyet engelini aşar, sınıf engelini de soyluların köylü bir kızı takip etmelerini sağlayarak yok eder. Yeteneklerinin farkında olan bir liderdir. Onu izleyenlerin yeteneklerine meydan okur. Üstelik Joan erkek gibi giyinir. Derken oyunun dönüm noktası gelir: Tepedeki güçlerin boyunduruğu altına girmeyi reddedince, Joan of Arc "sapkınlık" suçundan yargılanır (elbette tarihte Fransız, Shakespeare'de İngiliz erkekler tarafından) ve yakılarak öldürülür.

Üstelik öykü içinde Joan'un sadece rolü değişmez, Shakespeare'in ona karşı olan tavrı da değişir. İlk sahnelerde, Joan etkileyici ve sevimli bir kadındır, Tanrı onun yanındadır adeta. Derken dili değişir; sanki Joan, Shakespeare'i büyülemiştir, kız birden

Dauphin'le yatmaya, kahraman İngilizleri öldürmeye başlar; ona cadı der, şeytanın sağ kolu, hatta fahişe.

Aynı olay, ikinci Fransız kadını Margaret of Anjou için de geçerlidir. Joan gibi, Margaret de tarih sahnesine bir savaşın ortasında girer ve akıl ve cesaretiyle orduları yöneten, Güller Savaşı'nda önemli yer tutan bir karakter haline gelir. Derken Shakespeare'in ona karşı olan tavrı değişir. Sevgilisi Suffolk öldürüldükten sonra, erkekler gibi, o da cinayet işler. Ama Shakespeare onun başından aşağı fare zehri döker, bu, kahraman muamelesi yaptığı katil erkeklerle asla yapmayacağı bir şeydir. "Kadının derisine saklanmış bir kaplan yüreği." Margaret birden intikamın vücut bulmuş haline döner (*Titus Andronicus*'taki Tamora gibi; hatta o bir ara Intikam Meleği kılığına da girer). Ayrıca yazar yabancı olmalarından da nefret eder.

Açıkça görülüyor ki Shakespeare bu denli ateşli kadınlara hem bir yakınlık, hem de nefret duyuyor. İlk oyunlarda başka türde bir kadın da yer alıyor; ateşli kadının tam tersi olan, mükemmel bakire. Adları da genellikle Bianca, Lavinia veya Luciana oluyor.

Anlaşılan o ki, genç Shakespeare kadınlara fazla güvenmiyor, umut, korku ve arzularını onlara yansıtıyordu. Kadınlar ya korkutucu ya da mükemmel. Yani ya fahişe, ya bakire. Bu kitabı okuyan kadınların, iç çekip "Bunu bilmeyen mi var?" dediğinin farkındayım. (Herhalde Kraliçe Elizabeth de, 450 yıl önce, halkının güven ve bağlılığını kazanmak için Kutsal Bakire rolünü oynamak zorunda olduğunu fark ettiğinde, böyle iç çekmişti.) Nasıl ki kadınların da en az erkekler kadar akıllı ve yetenekli olduğunu, yani kadınlarla erkeklerin eşit olduğunu anlamayan bazı erkek patronların gerçekleri görebilmek için eğitim görmeleri, olgunlaşmaları gerekiyor, Shakespeare'in de büyümesi gerekiyor-

du. Büyüdü de, büyük bir sanatçı oldu. Biz de artık kadın ve erkeğin birbirlerini insan olarak göreceği, kafalarında oluşturulan modellerden kurtulacağı bir kültüre doğru kayıyoruz. Çünkü, kadınlar kadınları bu modellere bağlı olarak görmezler. Biz, çok sayıda düzeyi olan, karmaşık bir resim görürüz. Olgunluğa erişen erkekler de kadınları böyle görmelidir; yani sonsuz karmaşıklığa sahip insanlar olarak. Bill Hewlett ve David Packard, takım oyununa ve iş arkadaşlarına saygıya önem veren bir şirket kurdular. Sam Ginn, Richard Hackborn ve o zamanın genel müdürü Lewis Platt genel müdür adayını aramaya başladıkları zaman, aynı açıklığı gösterdiler. Hatta HP genel müdürlüğünün dört adayının ikisi kadındı. Yıllar içinde, Hewlett-Packard'da bir eşitlik ortamı kurulmuştu. Erkekler, kadınları eşitleri olarak görüyorlardı.

Sözlerim Shakespeare için de geçerlidir. Shakespeare olgunluk döneminde yazdığı oyunlarında kadınlara da en az erkeklere verdiği kadar bağlayıcı ve önemli roller verdi. Zaten bu, hem uygarlığımızın, hem de işyerimizin amacı olmaktadır.

Aşağılık Duygusunu Benimsemek

Bir kadın, kendini erkeklerden daha aşağı olarak kabullenince ne olur (bunun sebebi kadının geçmişi, kültürü, yetişme biçimi, ailesinin tavrı ve diğer yüzlerce şey olabilir)?

Katharine Graham iş dünyasında zirveye çıkmak isteyen tüm kadınlara örnek olmalıdır. Fakat, kariyerinin başında kendini nasıl gördüğüne bir bakalım. 1969'un sonlarında Washington Post Company'nin başkanlığını miras aldıktan sonra, *Women's Wear Daily* dergisiyle yaptığı söyleşinin bir bölümü aşağıdadır:

Kay Graham oyuna katıldı, ama çok da ısrarcı değil, başrolü girişken bir kesim olan erkeklerin oynamasını yeğlemiş gibi görünüyor. Ha-

yatında girişken, iradesi güçlü erkeklerin büyük rol oynadığı bu dönem, kısa bir dönem... Şöyle diyor: "Her kararda, Fritz'in –ve diğer erkeklerin– yargılarına güveniyorum..."

"Bir kadının gazetesinin genel yayın yönetmeni olması bana çok garip geliyor..."

"Bu erkeklerin dünyası herhalde... Günümüz dünyasında, yöneticilik makamlarında ve bazı diğer pozisyonlarda erkekler kadınlardan daha yetenekli. Bence bulunduğum görevde erkekler kadınlardan daha başarılı olur."

Hepimiz için büyük şanstır ki Katharine'in, onunla aynı dönemde gazetede muhabirlik yapan bir arkadaşı, Elsie Carper, dergiyi kaptığı gibi odasına dalmış ve şöyle demiş: "Burada yazanlara inanıyor musun? Eğer öyleyse, ben istifa ediyorum!"¹¹ Graham titreyip kendine gelmiş; hem kendine, hem de diğer kadınlara baktığı perspektifi değiştirecek uzun yolculuğuna başlamış. On beş yıl içinde, "küçük kadın"dan, güçlü bir yöneticiye dönmüştü. (Sizi yola getirecek ve gerektiğinde size rehberlik edecek bir ablanın yararını bilemezsiniz.)

1988 yılının Aralık ayında, *Business Month* dergisi "En İyi Yönetilen Beş Şirket" başlığı altında bir çalışma yaptı, bu şirketlerin arasında Washington Post Company de vardı. Birkaç yıl sonra da, *Fortune* dergisi Katharine Graham'a İş Dünyasının Büyükleri ödülünü layık gördü. 1991 yılında emekliye ayrıldığında, dünyanın en ünlü ve en güçlü genel müdürlerinden biriydi, üstelik arkasından gelenler için de bir simge olmuştu.

Katharine Graham çok yol katetmiş; değersiz ve yeteneksiz olduğu saplantısından kurtulup başarılı, yetenekli ve vizyon sahibi biri olarak ne kadar değerli olduğunu anlamıştır. Onun kattığı yolun yarısına bile varamayan çok insan var aramızda. Bu

yolculukta, ancak başkalarının inançlarını sorgusuz sualsiz kabul ettiğiniz durumların farkına vararak yol alabilirsiniz. Yol, belki bin kere yeniden doğmaktan geçer.

Beş oyuna bir bakalım: *Nasıl Hoşunuza Giderse*, *Hamlet*, *Macbeth*, *Antony ve Cleopatra* ve *Othello*. Bu oyunlardaki kadınlar gücün, zenginliğin ve iktidarın merkezinde yer alırlar. Her kadın kendi değerini bilir ve oyun süresince bazı değişimlere uğrar. Fakat, oyunu sağ salim bitiren tek kadın *Nasıl Hoşunuza Giderse*'deki Rosalind olur. Diğerleri ölür. İkisi delirir, üçü intihar eder.

İş dünyasına atıldığımda, ben de öleceğimi sandım (gerçekten olmasa da, mecazi anlamda). İş bana çok büyük geliyor gibiydi. Ama Rosalind'in yaptığını yaparak, hayatta kalmayı başardım. *Nasıl Hoşunuza Giderse*'de Rosalind mutlu sona ulaşır; komedilerdeki kadınların çoğu bunu başarır zaten. Peki nasıl başarırlar? Oyunun başında Rosalind'in hayatı, tıpkı *Hamlet*'teki Ophelia'nın gibi, felaketlerle doludur: Ölüm tehdidi alır ve amcasının sarayından kovulur, gidecek bir yeri ya da ailesi yoktur (babası da sürgüne gönderilmiştir, annesinin ise öldüğünü biliriz). Ne yapacaktır? Büyük değişime yol açacak dört şey yapar: Bir miktar para bulur (mücevherleri); bir yoldaş arar ve sonunda kuzeni Celia'yla birleşir; Soyтары'yı da yanlarına alırlar ki, bol bol gülsünler, erkek kılığına girer ve böylece etraftaki erkeklerin önyargılarıyla uğraşmaktan kurtulur. (Bir kadın olarak konumu ve cinsel taciz meseleleri bağlam dışı bırakılmıştır). Zamanla, kendini daha farklı görmeye başlar.

Shakespeare & Company'yi kurduğumda benim de bir yoldaşım vardı; ilk özel eğitim müdürümüz (şimdi Columbia Üniversitesi Tiyatro Bölümü başkanı) Kristin Linklater'la her şeyi konuşur, tartışırdım. Yanımızda iki de uslanmaz soyтары vardı; Kevin Coleman (şimdi öğretimden sorumlu müdürümüz) ve Dennis Krausnick (şimdiki özel eğitim

müdüdü ve kocam). Üstelik asla pantolondan vazgeçmedim. Bana şirin kız giysileri uymazdı zaten. Bundan sonra da, hayata bakışım tamamen değişti, upkî Rosalind gibi.

Rosalind'i, Hamlet'in sevgilisi Ophelia ile bir karşılaştırın. Ophelia "iyi" bir kızdır. Babası, Hamlet'in armağanlarını geri çevirmesini söyleyince, onun sözünü dinler. Hamlet'i sever, ama bu konuda kendi duygu ve düşüncelerini ortaya koymaz. Onu sevmiyormuş gibi yaparken hem kendine, hem de Hamlet'e ihanet etmektedir. Hamlet'in onu kullanmasına karşı çıkmaz. Ayrıca, istek ve gereksinimleri, savaşlar, ordular, anlaşmalar ve para puldan başka bir şey düşünemeyen saraylılar tarafından tamamen göz ardı edilmektedir. Sarayın amaçlarına hizmet ettiği sürece, el üstünde tutulur; yok etmeyecekse, ayak altından çekilmesi en doğrusudur.

Bu sırada, erkek kılığına girmiş, yanına mücevherlerini, yoldaşını ve Soytarı'yı almış olan Rosalind, saraydan kaçarak ormana sığınmıştır ve ne isterse yapmakta özgürdür. Arden Ormanı'na gider, asıl amacı babasını bulmaktır. Ama ormana vardıktan sonra, yeniden kılık değiştirip babasına kendini tanıtmaktansa, bir kulübe ve birkaç koyun almayı (ancak bir erkeğin yapabileceği işler); "kız kardeşi" Celia'ya bakmayı (bir köylü kızı gibi giyinmiştir; ama bu, onu erkek kılığındaki Rosalind kadar özgür yapmaz) ve aşık olduğu adama kadınlara nasıl kur yapması gerektiğini, kadınların duygu ve düşüncelerini nasıl okuyacağını öğretmeyi yeğler. Adam Rosalind'ın bir kadın olduğunu bilmediği için, Rosalind istediğini yapmakta özgürdür; bir süreliğine de olsa bu şekilde yaşamak, kimliğini açıklayıp romantik bir ilişkiye girmekten daha iyidir. Pantolon ona hiç sahip olmadığı kadar büyük bir özgürlük verir.

Bir dakikalığına Rosalind ve Ophelia'yı Katharine Graham ile karşılaştıralım: Eğer Graham'ın Elsie Carper ve diğer güçlü kadın dostları olmasaydı, Rosalind gibi başarılı olacağı yerde, kendini değersiz görmeye devam edecek ve (mecazi anlamda da olsa) Ophelia gibi boğulup gidecekti. Ophelia bildiği tek yolu izler; insanların ona neler olduğunu anlamasını sağlar. Çiçek dağıtarak, aslında mesaj vermektedir.

Bunlar biberiye, beni hatırlayın diye– yalvarırım, sevin, hatırlayın. Hercai menekşe de var, bu da düşünün beni diye.

Hamlet (4.5, 173–75)

Sonra da çiçekleriyle beraber nehre gider (bilinçaltının simgesidir) ve, “derdine derman bulamayan biri gibi” eski şarkılar söyleyerek, kendini nehrin sularına bırakır, sonunda “emdiği suyla / lyice ağırlaşan giysisi / Zavallı kızı şarkılı yolculuğundan / Çamurlu ölüme çekti.”

Öte yanda, Rosalind gelişmektedir. Kasaba halkını örgütler, dört evliliği ayarlar, herkesin kendi düşündüğü gibi düşünmesini sağlar; akıllı, zeki ve güçlüdür. Rosalind bir genel müdür olabilir miydi? Bence olurdu.

Sanki Arden Ormanı'na sığınmak ve hayatının kısıtlamalarından kurtulmak, Rosalind'e, varlığından haber olmadığı bir güç vermiştir. *The Body Shop*'ı kuran, Anita Roddick'in işletme eğitimi yoktu. Uzak ülkelere gitmeye ve oralarda insanların ciltlerine asırlardır kullanılan kozmetikleri uygulamasını izlemeye baylırdı. İngiltere'ye döndüğünde, öğrendiklerini arkadaşları için makyaj malzemesi üretmekte kullandı. Daha sonra da ürünlerini ticari yönde değerlendirmek için, küçük bir dükkân buldu. Dükkân ve kozmetik yelpazesi büyüdüğü halde o, yolculuk yapmaya devam etti. Üstelik, kendisi hâlâ makyajsız ve biraz dağınık dola-

şıyordu; makyaj adına yepyeni bir moda geliştirdi: Eğlenceli, rahat ve çılgın olabilirdi. İş iyice ilerlediğinde, doğruluğuna inandığı bazı kuralları herkesin kabullenmesini sağladı; örneğin dükânı gezmek isteyen müşterilerin yalnız bırakılması, tüm çalışanların en az bir gün kamu hizmeti veya gönüllü hizmet yapması gibi. Ruhu işyerine nüfuz etti. Topluluk bilinci, çalışanlarının arasındaki dayanışmayı artırdı ve mağazaları ve reklamları için ona bir kimlik kazandırdı. Yaratığı şeyler, ilgilendiği şeylerin ruhunu taşıyordu.

Anita Roddick ve aynı zamanda ortağı olan kocası, çok kaliteli ve eşitlikten yana bir hayat sürmekte. *The Body Shop*'ın şu anda geçirmekte olduğu zor dönemi nasıl atlatacaklar, göreceğiz.

Hamlet'te, güç sahibi kadınlar hakkında bir nokta daha vardır. Hamlet'in annesi Gertrude, Ophelia'nın boğulduğunu görür, ama ne kendisi yardım eder, ne de birinden yardım ister.

Neden bir kadın, daha genç bir kadının boğulmasını izlesin? Daha önceleri Gertrude Ophelia'yı seviyormuş gibi görünüyordu, hatta Hamlet'le evlenmesini umduğunu söylüyordu. Gertrude tahta hizmet etmektedir. Onun gücü, kralla (önce Hamlet'in babası, ardından Claudius) evli olmasından geliyor. Nancy Reagan veya Prenses Diana ya da Clare Booth Luce gibi, o da bu evlilik ilişkisinin gücünün kaynağı olduğunu belirtmek zorunda (bundan hoşlansa da, hoşlanmasa da). Yoksa başı derde girer. Deliren Ophelia'nın başı da babasının sözünden çıkmasının ardından derde girer. Ophelia tehlikelidir. Doğruyu söylemekte ve tekneyi sallamaktadır. Kadınlar (veya genelde insanlar) gücü kendi yeteneklerinden ve başarılarından değil de, yukarıdaki bir insanla girdikleri özel ilişkiden ötürü edinirlerse, güçlükler çıkabilir. Bütün gerçekler söylenmez. Ona meydan okumak zordur, çünkü bu patrona meydan okumaya benzer. İlişkinin nasıl geliş-

tiğini anlamak da zordur. İlk bölümde söz ettiğimiz gibi, Jamie Dimon'ın Citicorp'tan ayrılması için çok neden vardı. Bunlardan bir tanesi Dimon'ın, Sandy Weill'in kızı Jessica Bibliowicz'in patronu olmasıydı. Sandy Weill, kızının özel muamele görmeyeceğine dair yeminler ediyordu. Ama ne ki Dimon bu yeminden hareketle Bibliowicz'e istediği işi vermeyi reddettikten kısa süre sonra, istifaya zorlandı.

Kadınlar çağlardır bunun gibi yedek güçler kullanıyorlar. Ya da *V. Henry*'deki Katherine veya diğer birçok genel müdür karısı gibi, muhteşem kadın haline geliyorlar. Geçmişte kadınların, gücü başka bir yolla elde etmesi mümkün değildi. Gertrude vekaleten güç sahibi kadınların en güzel örneğidir.

İş Ortamını Değiştiren Kadınlar

Kadınların kendileriyle ilgili saplantılardan kurtulmak adına yaptığı yolculuk, dış dünyada yapılan yolculuğa benzer. Dünyanın son kırk yılda önceki iki bin yılda değiştiği kadar değiştiği söylenmektedir. Piyasadaki en büyük değişikliklerden biri, kadınların da piyasaya girmesi, güç kazanması ve yakında erkeklerle eşit konuma gelecek olmasıdır. Bin yıllar boyu aile ve ev ortamında kapalı kalan kadınlar, sonunda kendilerine sorabiliyorlar: Ne olmak istiyorum? Doktor mu? Politikacı mı? Uzun mesafe koşucusu mu? Muhabir mi? Savaş uçağı pilotu mu? Genel müdür mü?

İşyerindeki kadınlar devamlı olarak iş ortamını değiştiriyorlar. Nasıl? İyiye doğru mu? Hem, kadınlar erkeklerden farklı mı? (Son soruya cevap olarak: Hayır. Evet. Kadına göre değişir. Yurıkarıdakilerin hepsi.) İşyerinde kadınların bize eşit ortaklar haline gelmesi, iş hayatımızın sadece kimyasını değil, yapısını, görü-

nüşünü, odağını ve kültürünü de değiştirmektedir. Kadın ve erkeğin yan yana çalışması, her iki cinse de büyük yarar getirir. Kadınların bir köşeye saklandığı ya da ev içindeki işleri yapmaya zorlandığı ülkelerde, aydınlanmamış, baskıcı nesiller görüyoruz. Biz de eskiden böyleydik. Fakat, gelişim çok hızlı olduğu için, özellikle Amerika'daki genç kadınların geçmiş hakkında bir fikri yok. Ama Avrupa ve Asya'da, daha önce bahsi geçen cam kafes, öyle kolay kolay kırılacak gibi değil. Japonya'da üst düzey kadın yönetici yoktur, İngiltere'de yüzde beş, Almanya'da yüzde bir ila üç arasında bulunur.

İşyerindeki kadınlar, iş ve aile dinamiği arasındaki ilişkiyi de değiştiriyorlar. Üstelik bu hem kadınları hem de erkekleri ilgilendiriyor. Eğer çocuklarımız güvenlik, bolluk ve kararlılık içinde yetiştirilecekse, iş ve ev arasındaki etkileşimin dikkatle denge-lenmesi gerekir. İşyerinde uyumdan bahsedip de, ailede bahsetmemek mümkün müdür? Bence, eğer kadınlar denklemin eşit bir bölümünü oluşturacaksa hayır. (Yeni başlayanlar elbette farklıdır, özellikle de Harvard, MIT, Columbia gibi üniversitelerin mezunları –kadın ya da erkek– işyerine koşarak daldıklarında bu konu ikinci planda kalır. Çocuk sahibi olmak, belki akıllarına en son gelen şeydir; ama on yıl içinde, onlar da aile sorunlarıyla uğraşmak zorunda kalırlar.) Kendi şirketim olan Shakespeare & Company'de, yetki, güç ve nüfuz kadınlarla erkekler arasında eşit dağıtılmıştır. Kadın müdür olduğu kadar, erkek müdür de vardır; basın ve halkla ilişkiler görevlileri, para işlerine bakanlar da böyledir. Erkeklerin sayıca üstün olduğu tek yer, oyuncu kadrolarıdır, çünkü Shakespeare daha çok erkek rolü yazmıştır. (Ancak, oyuna yeni bir boyut kattığını düşündüğümüz zaman, bir rolü karşı cinsten bir oyuncuya oynatabiliyoruz.) Ama cinsleri eşit tutabilmek için, hem şirketin işlerini yönetip, hem de çocuk

yetiştirmenin nasıl mümkün olacağı konusunda epey kafa yorduk. En yoğun olduğumuz yaz ayları boyunca okullar kapalı olduğundan, çocukların kalabileceği bir yer bulmak zorunda kaldık. Kreşler ve kamplar çocuklara gece boyunca bakmazlar. Madem öyle, biz de çocukları sahneye çıkarır, onlar için oyunculuk sınıfları kurar ve her gün bir velinin onlara bakmasını sağlarız dedik. Bu, çocukların da yararına oldu. Fakat, bize düşünmemiz gereken başka bir yönetim sorunu çıkardı ve çoğu zaman angarya gibi geldi. Öte yandan bunun alternatifi, yani kadınların erkeklerle eşit şartlarda görev alamaması, bizim için kabul edilemezdi.

Shakespeare & Company, bir tiyatro kumpanyası için küçük ve zamanının ötesinde bir kuruluş. Ama aile ve çocuk sorunları hakkında düşünen çok sayıda şirket var. Örneğin Boston'daki John Hancock finansal hizmetler şirketinde eşitlikçi bir yaratmak için çok çalışırlar. Çalışmalarının arasında, iş ve aile konularında yöneticilere verilen duyarlılık eğitimi, hasta bir aile ferdinin bakımı için üç güne kadar ücretli izin, esnek zamanlı program, evlat edinme masrafları için 2000 dolara kadar tazminat, çalışan aileler için yaz kampı olanaklarını tanıtıcı fuarlar, çocuk bakım merkezi ve çocukları günlüğu 25 dolardan çeşitli müze, sirk ve fuar gezilerine çıkaran organizasyonların yanı sıra, uzun süreli doğum izni de vardır. Racine, Wisconsin'deki S. C. Johnson Wax'se, benzer programların yanı sıra, okul çağındaki çocuklar için tam günlük bir kamp hizmeti verir.

Bu tür sosyal geçişlerin Rönesans'ta başladığı bilinmektedir. O sıralarda kadınlar asırlardır dayandıkları yasaların boyundurduğundan kurtuluyorlardı: İngiltere tahtında bir kadın oturuyordu; buna ancak Shakespeare'in doğumundan yirmi yıl önce izin çıkmıştı (on ikinci yüzyılda İmparatoriçe Matilda taht için kuzeni

Kral Stephen'a karşı savaş vermişti. Kısa süren hükümdarlığı öylesine kanlıydı ki, VIII. Henry oğlu, iki kızı ve bir yeğenini vârisi gösterene dek, İngilizler "Bu iş kadın işi değil" kararına sadık kaldılar). Orta sınıfa mensup kadınlar, yaygınlaşan din ve vicdan özgürlüğü sayesinde kendi haklarını aramaya başladılar; dini cephede hem kadınlar hem de erkekler, kadınların kendi ruhları olabileceğini, kocalarının ya da babalarının ruhlarından bağımsız varlıklar olarak tanınabileceğini düşünüyorlardı. Kadın şairlerin eserleri yayınlanmaya başlamıştı (ama, *Aşık Shakespeare* filmi ne derse desin, oyuncular kadın değildi), dullar, ölmüş kocalarının mallarının üçte birinin mülkiyetine hak kazanıyorlardı. Fakat kocası olan kadınların kendi mallarına sahip olmalarına izin verilmiyordu. Buna rağmen, bazı kadınlar çok başarılı işkadınları oldular.

Kraliçeden sonra ülkenin en zengin kadınlarından biri, hayatına alt düzey soylulardan birinin kızı olarak başlayan Elizabeth Hardwick'ti. Dört kez evlendi, aldığı dulluk tazminatlarını toprak alarak değerlendirdi, zor durumdaki soyluların mülklerini ipotekledi, borç para verdi ve bol bol da harcadı. Hardwick'li Bess, aralarında Hardwick House ve Chatsworth de bulunan bazı görkemli evler yaptırdı. Koşullar aleyhinize olsa da sıkı çalışma ve zekânın nelere kadir olduğunun çok başarılı bir göstergesidir. Zaten Shakespeare'in oyunlarındaki önemli kadınlar, Bess, I. Elizabeth, Carly Fiorina, Anita Roddick ve Andrea Jung gibi kadınlara, Bakire veya Fahişe'ye olduğundan çok daha fazla benzerler. Ama yine de hayatlarında büyük sorunlar vardır.

İş dünyasında, kadınlar erkeklerle yan yana çalışmaya başlayınca, işin kimyası değişir. Daha sağlıklı ve canlı olur, bize daha çok sorumluluk yükler ve sonuç olarak, işyerinin denge ve ağırlığı hayat kalitemizle daha iyi uyum sağlar. İş hayatlarını bir ka-

dınla paylaşmaya çekinen erkekler için (neyse ki sayıları giderek azalmaktadır), yöneticinin kadın olması çok korkutucu bir durumdur. Kadınları sadece anne, sevgili, eş, sekreter gibi ya da düpedüz “farklı” gördüklerinden değil, sadece kendilerine eşit görmediklerinden. Bir kadın yöneticinin emri altında ya da onunla aynı departmanda çalışmak zorunda kaldıklarında hissettikleri şaşkınlık veya nefreti nasıl bastıracaklarını bilmediklerinden. (Bu bölümün konusu cinsel taciz değildir, ama buna da ilerde değineceğiz ve elbette Shakespeare’de de. Koyulan yasalar kadınların işgücü alanındaki yerini sağlamlaştırmakla kalmıyor, aynı zamanda kültürümüzü ileriye götürüyor; fakat hem kadınlar, hem de erkekler için nasıl tuhaf ve tehlikeli oldukları da ortada.) Kadınlar asırlardır bu cins erkeklerle uğraşmaktadırlar; ama bir şirketin bu soruna açıkça yaklaşacağını açıklaması, büyük bir nimettir. Kadınlara karşı tavrını değiştirmeyi öğrenen bir erkek, hem daha büyük bir insan haline gelir, hem de şirketi için daha anlayışlı, daha iyi bir takım oyuncusu olur.

Kadınlar alacakları tepkilerin bilincindedirler; aile ve çocuklar hakkında alacakları kararlar işlerini etkiler ve iş ararken herkesin aklına gelen soru da böylece akıllarını meşgul etmeye başlar. İstatistiksel açıdan, kadın yöneticilerin yüzde doksanı evlenir, yirmisinin çocuğu olmaz, yirmi altısı çocuk sahibi olmayı erteler ve bir çoğunun onlara destek olan ve sürekli bir yerden başka bir yere taşınmayı göze alan kocaları vardır.¹² Hatta bazı durumlarda, kocaları kariyerlerini bırakarak, onlara destek olmaya çalışır (Carly Fiorina örneğindeki gibi). Ama kadın korkularını yenen erkekler ve hem işine, hem evine dengeli zaman ayırabilen kadınlar, piyasanın dinamiğini değiştirmektedirler.

Wall Street izdüşümlerine bakarken, dikkate alınan unsur cinsiyet ve cinsel enerji değil, rakamların gösterdikleri, şirketin

nasıl yönetildiği ve bir sonraki çeyrek için beklentilerin ne olduğudur. Ancak cinsel kimlik, cinsel dürtüler ve cinsel hayal gücü, iş dünyasını oluşturan enerjinin ayrılmaz bir parçasıdır; bu daha güzel şeyler yapmak için bir dürtü, en iyi genel müdür olma yarışı, ya da kot pantolon savaşlarını kazanma isteği olabilir. Kadın ve erkeklerin yan yana çalışması, yeni bir açık fikirlilik akımı doğuracaktır.

J. P. Morgan'ların, Carnegie'lerin, Vanderbilt'lerin eski fotoğraflarına bakın, somurtkan bir ifadeyle, sarkık bıyıklarla ve ciddi bir duruşla poz verdiklerini göreceksiniz. Ama Donald Trump hem kuleleri hem de eşleriyle, hem imparatorluğunun büyümesi hem de aşk kaçamaklarıyla gündeme geliyor. *Fortune* dergisinin kapağında hep güler yüzleri ve hayat dolu ifadeleriyle poz veren Fred'ler, Jack'ler, Gary'ler ve John'lar var. İşgücü içinde kadınların da olması, işin yapılma şeklini değiştiriyor; iktidar savaşları daha karmaşık oluyor, giysi kuralları gevşiyor, konuşmalar çeşitlilik kazanıyor, duyguların paylaşıldığı bile oluyor; öte yandan cinsel taciz vakalarının azaldığını ve erkeklere de (doğum izni gibi) bazı haklar tanındığını unutmamak gerekiyor.

Terfi Etmek

Lady Macbeth'e bir bakalım. Lady Macbeth, entrikacı canavar kadın simgesi haline gelmiş. Bence o, güç hakkında hiçbir şey bilmeyen güçlü bir kadının öyküsünü anlatıyor. Lady Macbeth cesurdur, insanları yönetmeyi, sözünü dinletmeyi ve gerektiğinde elini taşın altında koymayı bilir, ama gücün ağırlığı hakkında hiçbir fikri yoktur. Üstelik yaptığı her hareket kocası içindir, kendi isteklerine yönelik hiçbir şey yapmaz.

Macbeth cadılardan kral olacağı kehanetini duyar duymaz,

bunu “asaletinin sevgili ortağına” iletir. Sanki Lady Macbeth, kocasının o makama kendi imkânlarıyla ulaşamayacağını bilmektedir. Derhal ikisini de sıkıntıya sokan sorunu tanımlar: Onlarda öldürme içgüdüğü yoktur. Ama cadıların kehaneti kaçırılmayacak bir fırsattır ve ne olacağını görmek için beklemeye niyeti yoktur. Kendi eliyle yapacaktır bunu. Daha Macbeth eve gelmeden, planlarına başlar: “Gelin, ruhlar, / Siz ki ölümcül fikirleri taşırsınız, alın kadınlığımı benden, / Ve doldurun beni, tepeden tırnağa / En acımasız vahşetle.” Ayrıca, memelerindeki sütün zehre dönüşmesini (böylece yakın zamanda bir çocuğunun öldüğünü anlarız) ve pişmanlığın yolunun tıkanmasını da ister. Böylece, kocasını tahta kadar götüreceği güce sahip olur. Kocası tereddütte düştüğü zaman onu ayıplar, vazgeçmeye kalkınca aşağılar, dakika dakika yapacağı işlerin planını kurar, daha da kötüsü, eğer Macbeth yemin etmiş olsa, çocuğunun beynini dağıtacağını söyleyerek, ölü çocuklarını bile duygu sömürsünde kullanır. Bu çok ilginçtir, çünkü Macbeth hiçbir zaman Duncan’ı öldüreceğine dair yemin etmez, sadece “ortadan kalkmasını” istediğini söyler. Yani bazı lafları kocasının ağzına yerleştirmiştir, kocası da yutmuştur.

Macbeth dayanamayıp pes ettiğinde karısına şunları söyler:
 Sen sadece erkek doğur,
 Çünkü bu denli cüretkâr bir ruh ancak erkek doğurabilir.

Macbeth (1.7, 73–75)

Anlaşılan, Macbeth’lerin hayatında seks, yatak, erkek çocuklar ve veraset çok önemli bir yer tutmaktadır; tabii bunlar taht kavgası sırasında kolaylıkla yoldan çıkacak dürtülerdir.

John’un da daha önce söylediği gibi, Duncan’ın öldürülmesinin Macbeth’e ülkenin patronluğunu kazandırmaktan başka bir

amacı yoktur. Sadece bencilce arzular için elde edilen bu patronluksa tek bir olumlu sonuç getirmez. Her ne kadar karısı taç giyme merasiminde Macbeth'i desteklemeye devam etse de, karı kocanın ilişkisi bozulur. Macbeth, Banquo'nun hayaletini gördüğü zaman, karısı, konukları kötü bir durum olmadığına ikna eder ve şöleni dağıtır. Ama psikolojik olarak, Macbeth kral olunca karısını terk eder. Cadılarla olan ilişkisinde bağımlı hale gelir, uykuları kaçır (Duncan'ı öldürürken duyduğu bir ses zaten bunu bildirmiştir) ve karısına güvenmekten vazgeçer.

İş bitip alkış tutana kadar,
uzak ol bu bilgiden birtanem.

Macbeth (3.2, 45-46)

Lady Macbeth'in hareketlerinin amacı, kocasına güç kazandırmak ve işbirliğini en üst düzeye çıkarmaktır. Ama kendisi, evliliği ve ülkesi için ödediği bedel çok yüksektir.

Güç, ağırlıklı bir fikirdir. Neyi veya kimi hedef alır? Her ne kadar istediği şeyi elde etse de, Lady Macbeth'in hayatı sefalet içinde biter. Bir işe soyunur, ama bu işin kendi arzuları dışında hiçbir şeye, hiç kimseye yararı yoktur. Bunu neden istediğini veya bunun bedelinin ne olacağını kesinlikle kestiremez. Cinayet işleyen insanlara ne olduğunu bilmez ve aklının sınırlarını aşan bir gücü kullanır. Kendisinin ve kocasının içindeki kötülüğün, hiç tahmin etmediği kadar yüksek düzeyde olduğunu fark eder. Delirir ve kendini öldürür. Yani, her ne kadar benzer özellikler taşısalar da, Lady Macbeth, Evita Peron ya da Başkan Mao'nun karısı Jiang Qing kadar akıllı değildir.

Çoğu kadın yetki almayı zor bulur, emir komuta zincirinin alt kademelerinde kalmak daha kolaydır. Zaten herkesin en tepeye çıkması gerekmez. Bulunduğunuz yerden memnunsanız, orada kalın. Ama eğer gözünüz yüksekteyse, Rosalind'in yaptığı gibi,

bir dost edinin. Boğulmanıza seyirci kalmayacak, fikir danışabileceğiniz bir dostunuz olması iyi bir şeydir. Eğer mümkünse biraz da para toplayın. Espri anlayışınızı da koruyun. En üst düzeydeki kadınlar, erkeklerinin rahat edeceği bir çalışma ortamı bulmanın büyük bir servet olacağını söylüyorlar. Bunun için pantolon giymek gerekiyorsa, giyin.¹³ Kadınlar eşit güce eriştikçe, bu durum değişecektir.

Peki ya çok iyi çalışıyorsanız, yanınızda bir dostunuz, iyi bir espri anlayışınız varsa, erkeklerin de rahat ettiği bir tarz bulmuşsanız, kararları sizin vermeniz gerektiği konusunda da felsefi bir anlayış kazandıysanız ve buna rağmen terfi edemiyorsanız ne yapacaksınız? Ne yapacaksınız? Yine Rosalind'in yaptığını yapın: Çalışma bölgenizi değiştirin.

Büyük hamle için vakit tamamdır. Başka bir iş arıyorsanız, patronlarınızı bundan haberdar edin; belki de bu kalk borusu olacaktır. Ne istediğinizi onlara da söylerseniz, belki sizi fark eder, hatta severler bile. Zaten sevmezlerse, onlarla çalışmanın bir anlamı kalmamıştır. Yıllar boyu potansiyelinizin altında bir düzeyde çalışmaktan daha kötü bir şey yoktur. Aileniz ve siz tatmin olmadan yaşarsınız. Zamanın sizin yanınızda olduğunu bilin; gelecek, kadın ve erkeklerin işyerindeki eşitliğinden yanadır. Ama gideceğiniz şirket, bıraktığınız şirketten mutlaka daha açık görüşlü bir kurum olsun.

Güç sahibi olmayan şirketlerden, kadınların kendileriyle ilgili düşüncelerinden ve çocuklu kadınlar için iyi bir işyerinin nasıl olması gerektiğinden söz ettik. Şimdi bütün erkeklerden daha güçlü olan o kadına, Cleopatra'ya bir bakalım.

Erkeklerin Bir Adım Önüne Geçmek

Kadınların ayrımcılık kurbanı olmadığı sektörlerde, yani kozmetik, tasarımcılık, moda ve medya gibi iş kollarında, kadınlar erkek rakipleriyle birebir mücadele edebilmişlerdir. Oprah Winfrey ise başlı başına bir olaydır.

Ama bilişim teknolojisinde, yani internette, kadınlar büyük zaferler kazanıyorlar. Online ihalelerin yapıldığı eBay'deki Margaret Whitman, Morgan Stanley Dean Witter'ın baş internet analisti Mary Meeker, Charles Schwab'daki Dawn Lepone, Amazon.com'daki Joy Covey ve America Online'daki Jan Brandt alanlarının en üstün kadınları.

Bu bağlamda, Shakespeare'in en büyüleyici kadınlarından biri olan ve alanında bir numara sayılan Cleopatra'ya dönelim.

Kariyerlerinin doruğunda birçok kadın Cleopatra sendromu yaşar. Gerçek Cleopatra, hayal gücümüzde yer alan karakterden çok farklı bir kişiliğe sahipti. Cleopatra aslında sadece bir kadın değil, işinde çok başarılı bir yöneticiydi. Onu Antony'yi baştan çıkaran ve Roma üzerindeki görevlerinden uzaklaştıran bir kadın olarak yazanlar, Octavius'un tarihçileridir (çünkü, tarih kazananlar tarafından yazılır). Bu öykü Plutarch'a, ondan Shakespeare'e geçmiştir ve Shakespeare de kendine göre yorumlamıştır. Sonra Hollywood öyküyü Elizabeth Taylor ve Richard Burton için bir araç haline getirerek iyice sulandırmıştır. Öykünün bu zamana kadar böylesine ilgi görmesi, güç sahibi iki kişinin arasındaki bir ilişkiden oluşmasına bağlanabilir; hem burada kadın erkekten daha güçlüdür. Bence bunu kadın genel müdürlerin ağradığı basın ilgisiyle karşılaştırabiliriz. Jill Barad gibi bazıları ilgidenden yararlanmaya bakar. Önde gelen oyuncak üreticilerinden biri olan Mattel'in başına geçtiği zaman, Jill Barad hakkında 717

makale yazılmıştı ve boy boy resimleri çıkmıştı. Öte yandan, daha başarılı bir şirket olan Hasbro'daki rakibi Alan Hassenfeld hakkında sadece 263 makale yazılmıştı ve çok az resim çekilmişti. Barbie'nin satışları düşerken, basındaki eleştiri okları da sivrilmeye başladı. Mattel'in hisse senetleri iyice düşünce, eleştiriler Barad'ın kadınsı kişiliğine yönelmeye başladı, sanki The Learning Company'nin alınışı hakkında verdiği kötü kararlar bir etken değilmiş gibi. 2000 yılının Şubat ayında Barad nihayet istifa ettiğinde, *The New York Times* gazetesi, Barad'ın, fonda bir Barbie bulunan gösterişli bir resmini yayınladı. Ayrılışının gerçekten ciddi bir eleştirisi yayınlansa da, Barad'ın fiziksel çekiciliği, olayı iyice kızıştıran bir etken oldu. Martha Stewart her fırsatta televizyon kameralarının önüne fırlayarak eline geçirdiği her şeyi satıyor. Sattığı şeylerle özdeşleşmiş durumda, ama sattığı şeylerden ibaret değildir. O bir işkadını. Geçen yıl halka açıldığı zaman, bunun karşılığını milyarlarla aldı. Kariyeri diğer insanların kariyerini yükseltmek olsa da, Tina Brown'ın her hareketi büyük yankı uyandırmakta. İngiltere'de kendi halinde bir gazeteciyken *Vanity Fair* dergisinin editörlüğüne, oradan *The New Yorker* dergisine ve Miramax'a geçişi tüm ayrıntılarıyla takip ediliyordu. Onu hiç tanımayan insanlar bile hakkında fikir sahibidir; seksi, otoriter ve sağı solu belli olmayan biri olduğunu bilirler. Onun hakkında bol miktarda öykü vardır. Bazı çok güçlü erkekler ona destek çıkarken, bir o kadar çok güçlü erkek de ondan kurtulmak istemiştir. Kimileri hiçbir ağırlığının olmadığını, sadece şekil ve havadan ibaret olduğunu iddia ederken (zaten *The New Yorker* hiç durduk yere karalar mı insanı?); kimileri de onun geleceğin yıldızı olduğunu düşünür: Film/dergi/gazete endüstrisi şimdi bu haldedir, gelecekte de böyle olacaktır.

Eğer bu işleri erkekler yapsaydı, kadınlar kadar ilgi görmeye-

ceklerdi. Bundan yakınmıyorum. İlgi görmelerinden memnunum, çünkü başarılarını artırıyor. Sadece, ilgi görmelerinin nedeninin, kadınların güç sahibi olmasının olağanüstü ve cinselliklerinin çekiciliği olduğunu söylüyorum. Çoğu oyuncu, Antony'den çok Cleopatra'yı oynamak isterdi. Jill, Martha ve Tina bu rolü oynuyorlar; hem de bilinçli ya da bilinçsiz olarak Cleopatra'nın yaptığı gibi cinsel enerjiler yayarak. Ama düşünürsek, Jack Welch de hiç fena bir Antony sayılmaz, hele Bill Gates tipik bir Octavius Caesar örneğidir; sonunda İmparator Augustus halini gelir ve dünyayı yönetmeye başlar.

Antony ve Cleopatra başlamadan önce, Cleopatra'nın elinden iki büyük Romalı lider geçmiştir; Julius Caesar ve Pompey. Güçlü adamlarla yatmayı seviyor gibidir; güçlü adamlar da onunla yatmayı çok seviyorlardır. Gücü kişiselleştirmektedir. Sarayı hayat ve kahkaha doludur, Antony'yle birlikte sıradan insanlar gibi giyinip (bazen cinsiyet de değiştirerek) halkın içinde dolaşmayı sever. Buna rağmen, ülkesi çok zengindir (tarihte Mısır, Roma İmparatorluğu'nun buğday ambarıydı) ve çok gelişmiş bir donanmasıyla, büyük bir hazinesi vardır. Cleopatra'nın çalıştığını görmeyiz, ama sarayı ve ülkesi iyi işlemektedir. Üstelik heyecan verici bir kadındır; öyle ki, Antony sonsuza kadar onun kollarında kalmak istemektedir. "Bırak Roma Tiber nehrinde boğulsun... Benim hayatım burada! Hayatın asaleti/İşte bunu yapmaktadır (Öper)" *Antony ve Cleopatra* (1.1, 34–38).

Antony geleneksel Roma evlilik kurumunu bir kenara bırakmıştır ve Cleopatra'yla günah ve eşitlik içinde yaşar. On iki yıl beraber yaşamalarına rağmen, hâlâ birbirleri için deli olurlardır. Cleopatra'nın sorunları, Mısır ile Roma savaşa girince başlar. Mısır bağımsız bir ülkedir, ama Roma ile ittifak kurar. Bu çok zor bir dengedir ve Cleopatra bugüne kadar bu dengeyi kurmakta üstün başarı göstermiştir (Roma liderleriyle yatmak, pazarlık gücü-

nün sadece bir kısmıdır). Cleopatra'nın en büyük hatası, erkek gibi düşünmeye başlaması ve yine pazarlığa oturmak yerine, Mısır'ın, o sıralarda Octavius Caesar tarafından yönetilmekte olan Roma'ya savaş açmasına karar vermesidir. Daha da kötüsü, hakkında hiçbir şey bilmediği savaşa kendi girmeye kalkar ve sonunda korkup kaçar.

Buradaki kastım kadınların asla savaşamayacağı değil, tarihte her zaman kahraman kadınlar olmuştur; örneğin M.Ö. 60 yıllarında Romalılara karşı İngiliz isyanını yürüten Boadicea ve kızları, Batı Afrika'daki Jinga, Fransa'da Joan of Arc, 1850'lerin ortalarında İngilizlere karşı Hint isyanını yöneten Jhansi'li Rani ve Bağımsızlık Savaşı sırasında er olarak (diğer birçok kılık değiştirmiş kadının yanında) çarpışan ve şu anda Massachusetts'in resmi kahramanı olan Deborah Sampson gibi.

Hayır, Cleopatra'nın sorunu, hakkında hiçbir şey bilmediği, ona uygun olmayan bir işe kalkışmasıydı. Ama kim ne derse desin onun en önemli özelliği, yeteneklerini iyi bilmesidir. Doğrudan savaşa girmek yerine, seks ve politikayı karıştırmaktan ibaret eski yöntemine döndüğü zaman, yine başarıya ulaşır.

Cleopatra kadınların yüzyıllardan beri gizli yaptığı şeyi, açık yapmıştır. Doğrudan güç elde edemeyen kadınlar, güçlerini yeraltına çekerek, ya Rosalind gibi erkek kılığına (ya da başka oyunlarda olduğu gibi rahibe veya yabancı prenses kılığına) girerek; ya da erkeklerden istedikleri şeyleri almak için cinsel güçlerini kullanarak savaş vermişlerdir. VI. Henry, Bölüm III'teki Lady Elizabeth Grey (eski soyadı Woodville) bunun en iyi örneğidir; ilgisini hisseder hissetmez, önce onu kendine çekip, sonra kaçarak IV. Edward'ın onunla evlenmesini, sağlar. Adamcağız deliye döndüğünden ve onu elde etmesinin tek yolu bu olduğundan,

kadınla evlenir. Böylece İngiltere Kraliçesi olur, kocasına en az yedi çocuk verir, erkek kardeşleri ve ilk evliliğinden olan çocuklarıyla büyük bir güç merkezi kurar, Edward'ın metreslerini görmezden gelir ve kocasından on yıl uzun yaşar.

Öte yandan Cleopatra, cinsel gücünü kullanmayı ve sahip olduğu şeyleri başkalarına göstermeyi sever. Bulunduğu mevki onu başkalarının düşüncelerinden koruyordur, ya da kimin ne düşündüğüyle ilgilenmiyordur bile; nasıl olsa kraliçedir.

Cleopatra, pazarlıklarda cinselliğini sinsice kullanır. (Antony, onun için çaresizlik içinde "Aklın alamayacağı kadar kurnaz" demiştir.) Örneğin, Octavius Caesar'a Antony ile beraber karşı koyuyorlarsa, gücü sınırlıdır, çünkü Antony onun erkeği olarak bilinmektedir ve bu nedenle Octavius'a gerektiği kadar etki edemez. Durum böyle olunca, diğer erkeklerin tek isteği onu öldürmek oluyor. Ama Antony onun erkeği *olmadığı* zaman (Octavius'u, Antony'yi aldatabileceğine inandırır), daha çok hareket alanı bulur, çünkü başka birinin onun erkeği olma şansı vardır. Cazibesini önce Thidias'a, sonra Proculeius ve Dolabella'ya, en sonunda da Octavius Caesar'a çevirir.

Kafasında bir fikir dolanmaya başlar: Octavius Caesar'ı da baştan çıkarsam mı? (Dördüncü Romalı olacak!) Bu, gücünü korumak için kesin bir yol olacaktır ve Cleopatra da güç oyununu sevmektedir. İngiltere tahtında oturan Elizabeth gibi, o da aşk tekliflerini kendi çıkarlarına göre değerlendirmektedir. Dışlerinin döküldüğü, bir tutam saçının kaldığı son hükümdarlık yıllarında bile, Elizabeth evlilik piyasasında kendini ön plana çıkarıyordu. İngiltere kısmen de olsa bu politik oyunlara bağlı olarak, barış içinde kırk yıl geçirdi.

Sonunda, Cleopatra güçten daha önemli bir şey olduğunun

farkına varır: Aşk. Antony'ye hak verir, hayatın asaleti aşktır. O Antony'ye aşiktir. Üstelik, tahttan inme zamanı gelmiştir, Caesar'la kedi-fare oyunu oynayacak keyfi kalmamıştır. (Eğer onu kendime aşık edebilirsem, buna rağmen zafer marşı eşliğinde beni Roma sokaklarında teşhir eder mi? Bana Mısır'da ne kadar özerklik tanır? Bunun gibi düşünceleri vardır.) Ölerек Antony'yle tekrar birleşmeyi, yaşayıp Caesar'la anlaşma yapmaya tercih eder. Zaten ölerек Octavius Caesar'ı yenmiş olacağının farkındadır; böylece Roma'ya esir olarak geri dönmeyecek, Caesar'ın sokaklarda teşhir edeceği bir ganimet olmayacaktır.

Kendine çok güzel ve duygusal bir ölüm hazırlar ve orgazma benzer bir mutluluk içinde, Antony'ye seslenerek ölür.

Kadınlar güç kullanımını hâlâ dolaylı yoldan mı gerçekleştiriyorlar? Sadece başkalarının sözlerine göre hareket eden ve kendi amacı olmayan Shakespeare tarzı kadınlar hâlâ aramızda mı? Ya genç kadına yardım etmeyen yaşlı kadınlar? Bilgisi ve uzmanlığı üstünde bir düzeyde güç kullanan kadınlar? İsteğini elde etmek için cinselliğini kullananlar? Kılık değiştirdiğinde uzun yol kateden, yanında bir dostu olan ve sonunda evliliğe sığınan kadınlar?

Bu sorunlar, yani açık sözlü olamama, düşünmeden hareket etme ve hislerini kontrol edememe, erkeklerde de görülebilir. Bu nedenle, erkeklerin de bu soruları sormaları önem taşımaktadır.

Son olarak, bir kadının daha öyküsünü dinleyeceğiz; *Othello*'daki Desdemona'nın. Desdemona da, Rosalind gibi, iyi bir genel müdürün bütün özelliklerine sahiptir. Üstelik derdini anlatmak, istediğiyle evlenmek, savaşa girmek ve arkadaşına avukatlık yapmak için kılık değiştirmesi de gerekmez; bunları kolaylıkla yapabilir. Ama onun sorunu dünyayı iyi bir yer olarak algılaması, Othello gırtlığına yapışmış onu boğarken, ölmek üzerey-

ken bile iyi bir Hıristiyan'ın yapacağı gibi evlilik ve aşk ideallerine sahip çıkmasıdır. Sevdığı kişinin delirdiği, onu öldürmek istediği, onun için kabul edilemez şeylerdir ve aslında onun durumunda en iyisi, ayak altından çekilmektir. Deliren eşiyse bile, en iyisi ondan kaçmaktır. Özellikle de eşiyse demek daha doğru sanırım.

Gerçek ve hayal ürünü bu kadınlar, kendimizi görmemiz, onların öykülerinden yararlanmamız ve bizi tatmin eden bir hayat yaşamamız için bize bir yol açmışlardır. Bilgisayar çağı, eşitsizliğin tabutuna son çiviye çakacaktır. Nasıl ki matbaa ve İncil'in diğer dillere çevrilmesi Rönesans döneminde kadınların zincirlerini kırdıysa, internet de günümüzdeki savaş alanını düzelterektedir. Bilgiye ulaşmak kolaylaştıkça, gıcırdayan, aşırı katı yönetim hiyerarşilerine gereksinim azalacaktır. Kadınların dışlanması zorlaşacak, evde çalışmak için daha fazla seçenek doğacaktır. Çok sayıda insan bilgiye ulaşabilecek ve buna göre hareket edebilecek, bu da kadınların zaten alışık olduğu türden bir insan ilişkisini desteklemektedir.

Bence zamanın yüzde sekseninde kadınlar erkeklere benzer. Kalan yüzde yirmide ise farklılıklar adeta kudurur. Bu farklılıklar heyecan vericidir ve iş ortamını geliştirecek olanlar da bunlardır.

Eğer Margaret Thatcher'ı çekici bulan büyükelçiler ve kabine üyeleri hakkındaki öyküler doğruysa; eğer Martha Stewart'ın hareketten aldığı pay, dedikoduların söylediğinin yüzde onu kadar- sa (bunların hepsi elbette mutlu bir yuva kurmak içindir) ve eğer Bill Maher kendini övmüyorsa, piyasadaki cinsel çekim kalıcı olacak demektir. Fakat, kadınlar kendilerine karşı dürüst kaldıkları sürece, koşullarda eşitsizlik olmasının gereği yoktur. Cinsel enerji her zaman saklı duruyordu zaten, biz şimdi onu incelemeye başladık.

Enerji, çalışanların iş hacmini artırabilir, işi daha eğlenceli kılabilir, daha etkileşimli, canlı ama daha az rekabet içeren bir hale getirebilir. Kadınların zekâ ve yetenekleri onlara işyerinde daha büyük paylar kazandırdıkça, daha insancıl çalışma saatleri okul zamanlarına göre ayarlanacak; proje tabanlı daha çok iş, karı-kocadan oluşan takımlar tarafından yapılabilecek daha fazla görev ve kadının kariyerinden vazgeçmesi gerekmeden, çocukların nasıl yetiştirileceği hakkında daha fazla ince düşünce elde edeceğiz. Çocuk bakma görevinde eşit pay alan erkeklere daha çok destek olacak, kadın ve erkeklerin hem kendilerini hem birbirlerini hem de çocuklarını daha yakından tanımalarına olanak sağlayacak, zorlayıcı ama aşırı yüklü olmayan iş programları yaratmaya daha çok dikkat edeceğiz. İşyerimiz insana esin kaynağı olan ve heyecan veren bir yer olacaktır.

Mesleğin aile üzerine yüklediği ağırlık, o ailenin gelişimi ile eşgüdümlü olacaktır. Eğer ailelerimiz sağlıklı olmazsa, toplumumuz da sağlıklı olmaz. Düşük suç oranına sahip, iyi bir eğitim sisteminin olduğu, sokaklarda evsiz insanların dolaşmadığı ve kadınlarla erkeklerin eşit şansa sahip olduklarına inandıkları, sağlıklı bir toplum, hepimizin düşünmesi gereken bir şey. Bu, çocuklarımıza mirasımız olacaktır. Peki nasıl elde edilecek? Sorun da burada zaten.

Hamlet'in bir anlık zekâ pırıltısı sonucu söylediklerine kulak verelim:

Elbette ki bizi böylesine büyük bir sağduyuyla yaratıp,
Önümüzü ve arkamızı kollayan; içimizde atıl durmasını
Sağlayacak kadar yetenek ve Tanrısal akıl
Layık görmemiştir bize.

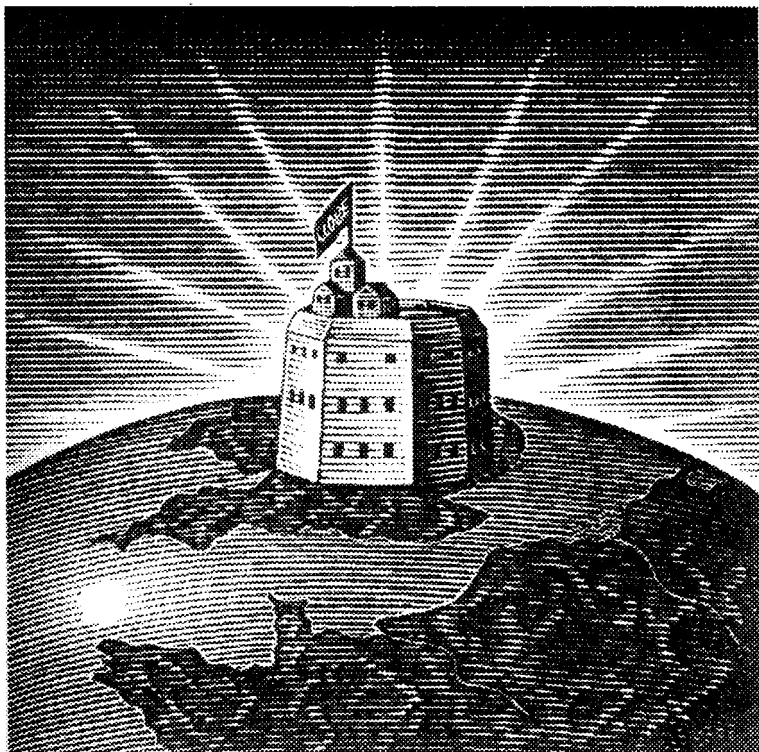
Hamlet (4.4, 36–89)

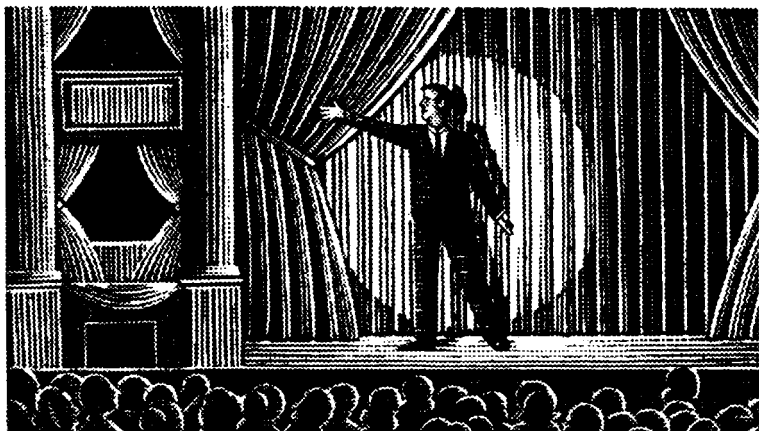
Şansımız varsa, kadınların işyerine girmesi ve Tanrısal aklımızı kullanmamız, her şeye sahip olmamızı kolaylaştıracak: Güzellik, aşk, çocuklarımızı yetiştirmenin zevki ve işimizi iyi yapmanın getirdiği büyük tatmin duygusu.

BÖLÜM 2

BİR SAHNEDİR BÜTÜN DÜNYA

İŞİ TİYATRO OLARAK GÖRMEK





6

BİR SAHNEDİR BÜTÜN DÜNYA

O Rolü Oynamak



...Bir sahnedir bütün dünya;
Tüm erkekler ve kadınlar da, sadece oyuncu.
Hepsinin gireceği, çıkacağı yer belli,
Ve her insan rol değiştirir yettikçe süresi...

Nasıl Hoşunuza Giderse (2.7, 139-42)

Liderlik de tiyatrodur. Bir müdürün odaya girmesi, üzerindeki giysiler, ofisinin tasarımı, yardımcılarına, çalışanlarına veya hisse sahiplerine seslenirken kullandığı gereçler, verimliliğinin önemli parçalarıdır.

Tulsa'daki iş ortağım Sheldon Miller o sade büroda, kişiliği lüksten uzak bir adam olduğu için oturmuyordu. Sheldon'ın bürosu, çalışanlarına bir beyanda bulunuyordu: "Bu ortamda oturan adamın önceliği, işidir." İşte bu tiyatroydu. Çalışanlarına, şirketin sahibi olduğu halde, onlardan biri olduğunu göstermek için giydiği spor gömlekler ve haki pantolonlar da öyle. Ama Sheldon, müşterilerini kendi ofislerinde ziyarete giderken, sahne değişiyordu. Bu durumlarda takım elbise ve kravat kullanıyor, daha bilinen bir rol olan genel müdürlüğe soyunuyordu. Pathmark'ta, hiçbir mağaza müdürünün kapının tam önüne park etmemesini emrettim. Çalışanların, müdürlerinin otoparkta yürüdüğünü, etraftaki market arabalarını toplayıp, kapının önüne getirdiğini görmeleri önemliydi.

Bu da tiyatrodur. Elizabeth dönemi insanları, rütbe, ayrıcalık ve bununla beraber gelen törenlere son derece duyarlıydılar. Örneğin, üzerlerindeki giysiler Büyük Varlık Zinciri'ndeki (evrenin önceden belirlenmiş hiyerarşi düzenine verilen ad) yerlerini hemen belli ederdi. Sosyal sınıflarını yükseltmeyi başaran mutlu azınlıkta, yeni bir rol oynamayı öğrenmek zorunda kalırdı. (Shakespeare'in parasal ve sosyal başarısı, babası John'a, Stratford'daki esnaflık günlerinde çok istediği ama kendi başına elde edemediği "beyefendi" unvanının verilmesini sağlamıştı.) Profesyonel bir oyuncu olarak Shakespeare çevresindeki insanların oynadıkları rollere son derece duyarlıydı. Globe tiyatrosunda, insanlar sınıflarına göre otururlardı. Oyun yazarı olarak, büyük liderlerle büyük oyuncularını bir araya getirmekten çok memnundu; fikirleri trajedilerinin arasında her zaman yer bulurdu. Macbeth şöyle der: "Hayat yürüyen bir gölge, zavallı bir oyuncudur; sahnede tekler ve zırvalar..."

Shakespeare'in liderlerinin, günümüz iş dünyası yöneticileri-

ne güce sahip olmanın şekli ve ağırlığı konusunda öğretecek çok şeyi vardır. Shakespeare’de kurnaz lider nasıl halkın önünde konuşacağını, varlığını ve fikirlerini nasıl seyirciye göre yontacağını iyi bilir. Bu gibi oyunculuk yetenekleri, müşterilerini etkilemek, bankacıları ikna etmek veya çalışanlarını zor günlerde desteklemek isteyen her liderin bilmesi gereken şeylerdir. Shakespeare, bir iş kolunda varmış gibi yapan kadın ve erkekler olarak değil, yapacak gerçek bir işi olan insanlar gibi iş dünyasındaki liderler ve takipçileri olarak oynadığımız roller hakkında düşünmemizi sağlar. Piyasadaki ve toplumdaki rollerimize ne kadar katkıda bulunabileceğimizi anlamamız için kişiliğimizin derinlerine inmemizi sağlar.

Dünya gerçekten de bir sahnedir; başarılı olmak isteyen kişiler, kariyerleri boyunca birçok rolü oynamaya istekli olmalıdırlar; bunun yanı sıra oyunlarını ödüllük biçimde oynamaları da gerekir.

Bir Oyuncu Olarak Lider

Üçüncü Richard, Shakespeare’in ilk zamanlarının en büyük karakteridir ve Shakespeare’in zamanının en büyük oyuncusu olan Richard Burbage’dan, günümüz sahne ve film yıldızları Laurence Olivier, Ian McKellen ve Al Pacino’ya kadar birçok önemli oyuncu bu rolü oynamak istemiştir. Bu karakterin en çekici yönlerinden biri, Shakespeare’in kralının da iyi bir oyuncu olmasıdır.

Üzerinde çalışmaya değer biridir. Oyundaki ilk konuşması olan monologda, “doğru ve dürüst” bir kralın tahtta olduğu barış zamanında kamburluğundan ötürü deforme vücuduyla yapabileceği fazla bir şey olmadığını bildiğini yansıtır.

Bu nedenle, madem ki bir aşık gibi
 Güzel günlerin tadını çıkaramıyorum;
 O halde kötü bir adam gibi
 Nefret edeceğim günlerin boş zevklerinden.

III. Richard (1.1, 28–31)

Richard kendi kaderini kendi çizmeye karar verir. Seyirciye de bunu ilan eder: “Planlar yaptım... Kardeşim Clarence ve kralı / Birbirine kırdırmak için ölümcül nefretle.” Kendi annesinin bile şüphe ettiği şekilsiz bir deli, nasıl olur da tahtın en akla yakın vârisi olarak meydana çıkar? Richard sahtekârlığın ustası, oyuncuların şahıdır. Bunu oyun boyunca sürekli kanıtlar. Kardeşi IV. Edward’ın sadık kolu gibi görünür, ama aslında onun ölmesini beklemektedir. Kralın Richard’dan para yiyen bir cadının oyununa gelip hâpsettiği diğer kardeşi Clarence’aysa bir dost ve sırdaş gibi yaklaşır. Richard çok şaşırmış gibi yapar ve Clarence’i kurtarmak için elinden geleni yapacağını söyler. Üç sahne sonra, Richard’ın kiralık katilleri Clarence’in hücrelerine girerek, onu öldürür.

Clarence’i kandırdığının hemen sonrasındaki sahnede, Richard merhum kralın cenaze törenine giden Lady Anne’e kur yapar ve ağlaya ağlaya neden kocasını ve kayınpederi VI. Henry’yi öldürdüğünü anlatır:

Güzelliğinizdi bunun nedeni;
 Rüyalarıma giren güzelliğiniz aklımı başımdan aldı;
 Karar verdim bütün dünyanın ölümünü görmeye ki
 O güzel göğsünüzde bir saat olsun yatabileyim.

III. Richard (1.2, 125–128)

Anne, Richard’ın suratına tükürür. Ama Richard onun bu hareketini, erotik bir bağlamda yorumlar: “Zehir hiç bu kadar tatlı

bir yerden çıkmamıştı.” Öylesine muhteşem bir cinsel taciz oyununa başlar ki; yerin dibine batsın, belasını bulsun diye dualar eden bir kadını önce sevgilisi, sonunda da karısı yapar. Anne ayrıldıktan sonra, Richard izleyiciye sorar:

Kadını böyle kandıran oldu mu hiç?
Hiç böyle kazanan oldu mu?

III. Richard (1.2, 232–33)

Biz de izleyiciler olarak hayrete düşmek yerine ona gülüyoruz. Yani o bizi 'de kandırdı. Kurnazlığının sınırı yoktur. Richard'ın Makyavelist kurnazlıkları bizi rahatsız edebilir, ama mükemmel oynadığı kötü adam rolünden de etkilenmemiz gerekir. Kral Edward öldükten ve Richard kralın genç vârislerini kuleye hapsettikten sonra, sadık yardımcısı Buckingham Dükü'yle beraber, insanları tahtı ona önermeye ikna etmek için harekete geçerler. Richard, Buckingham'a ikisinin de üstlenmesi gereken ciddi role hazır olup olmadığını sorar:

Richard: Söyle, kardeşim, titreyip rengini değiştirebilir;
Nefesini bir sözün ortasında boğup,
Sonra tekrar başlayabilir ve bir daha durabilir misin;
Delirmiş ve paniğe kapılmış gibi?

Buckingham: Elbette büyük dram yaşayan adamı oynarım,
Konuşurken arkama bakar, dört bir yanıma gözlerim,
Büyük bir kuşku duyuyormuş gibi, bir sazın uğultusunda
Titreyip yerimden sıçrayabilirim. Korkunç bakışlar
Tıpkı sahte gülüşler gibi hizmetimdedir;
İkisi de hazır ve nazır,
Sözlerime eşlik edecekleri zamanı beklerler.

III. Richard (3.5, 1–11)

Buckingham genç prenslerin tahtın vârisi olamayacağını iddia

etmekle kalmaz (çünkü babalarının bir başkasıyla ilişkisi vardı, bu nedenle Elizabeth ile yaptığı evlilik çokeşli ve dolayısıyla karnunsuzdu; tamam, biraz zorlamış ama ne çıkar, gittiği yere kadar) aynı zamanda taç Richard'a önerilsin diye Richard'a aşağıdaki oyunu başbakan makamındaki kişiye oynamasını teklif edecek kadar da isteklidir:

Mutlaka elinize bir dua kitabı alın

Ve iki din adamının arasında durun, sevgili lordum:

Çünkü buna dayanarak ben kutsal bir hava yaratacağım.

Ayrıca isteğimizi hemen kabul de etmeyin:

Mahçup genç kızı oynayın, hayır deyin ama yine de alın.

III. Richard (3.7, 46–50)

Richard iki rahibin arasında, elinde dua kitabıyla görününce, başbakan etkilenir elbette. Richard “mahçup genç kızı” oynamayı da başarır, uğrunda planlar yapıp cinayetler işlediği tacı kibarca geri çevirir. “Devlet ve makam için hazır değilim” der. Nedenini de şöyle anlatır: “Ruhumun fakirliği o kadar engin, / Kusurlarım o kadar çok ve büyüktür ki, / Kendimi kendimden saklamak isterim.” Hiçbir başkan adayı daha büyük tevazu gösterememiştir. Sonunda başbakanın heyeti kapıya doğru yönelir; tam da o anda Richard arkalarından seslenir:

Madem ki kaderi sırtıma vuracak;

Onun ağırlığını taşımamı isteyeceksiniz,

Ben istesem de, istemesem de;

Benim bu yüke dayanacak sabrım olması gerekir.

III. Richard (3.7, 227–29)

Bir kral adayı olarak Richard, bir liderin nasıl izleyicisini tartması ve rolünü ona göre oynaması gerektiğini gösterir. Sahnede ki bir karakter olarak, izleyiciyi büyülemesini bilir, oysa izleyicinin karşısında bir seri katil vardır. Eğer oyunculuk yeteneği ka-

dar, iyiliğe de yeteneği olsaydı, İngiltere mükemmel bir krala sahip olacaktı. (Sakin Richard'ın davranışlarını güç arayan insanlara önerdiğimi düşünmeyin. Aksine, Shakespeare'in oyunlarında ve gündelik hayatımızda gördüğümüz gibi, bu hareketler bir krallığı yok eder. Richard örneğini, sadece Shakespeare'in liderlik ve oyunculuk arasındaki bağlantıyı kurduğunu göstermek için veriyorum.)

V. Henry, Shakespeare'in bir liderin nasıl doğru rolü oynaması gerektiğini göstermek için kullandığı daha az Makyavelist bir örnektir. Yedinci bölümde de gördüğümüz gibi, Henry cephede askerlerinin arasında Harry Le Roy kılığında dolaşır. Agincourt Savaşı öncesinde askerlerin içindeki kuşkuları iyi gözlemleyen Henry, kralın amacının doğru olduğu düşüncesini aşılar onlara. "Bu, bildiğimizden fazladır" der Williams. Sonra da, geçmiş ve gelecekteki tüm erler için şunları söyler:

Ama eğer amacı doğru değilse, o zaman kralın sırtına büyük yük binmiş demektir, çünkü bu savaşta kopan kollar ve bacaklar, gün gelip mahşerde kafalarla birleşecek ve "Biz böyle bir yerde öldük" diye haykıracaklar; kimileri geride bıraktıkları karıları, kimileri öde-medikleri borçlar, kimileri yetim çocukları için ağlayacak... Eğer bu adamlar rahat ölmezse, onları ölüme sürükleyen kralın alnında kara bir leke olacak.

V. Henry (4.1, 132-43)

Williams savaş karşıtı bir konuşma yapar ve Harry Le Roy da buna karşı çıkar. (Tina Packer'a göre, eğer Shakespeare'in yazdığı bir sahnedeki karakterin adı varsa, o sahnenin ayrı bir önemi var demektir.) Tebdil-i kıyafet kral, soğukkanlılık ve akılcılığını korur, rolünü oynamaya devam eder, amacını açık etmez, adamlarının duygu ve düşüncelerini öğrenir. Hatta, kralın da erler gibi korkabileceğini, ama bunu belli edemeyeceğini söyleyecek kadar ileri gider.

Fakat, hiçbir insan onu korkmuş halde görmemelidir, çünkü o, korkusunu belli ederek ordusunun da cesaretini kırabilir.

V. Henry (4.1, 109-11)

Yönettiğim dönüşüm projelerinde benim de Agincourt savaşlarım oldu. Benim de adamlarım korkuyorlardı. Bütün liderler bu gibi kuşku ve korkuların varlığından haberdar olmalıdır. Hatta ben de en az onlar kadar korkarım. Kriz halindeki bir işletmenin dönüşümüne soyunduğunuz zaman, başarıp başaramayacağınızı bilemezsiniz. Ben, kimilerini başardım, kimilerini başaramadım. Ama, Shakespeare'in Henry'ye söylediği gibi, bir lider korkusunu belli edemez. Cesaretini kaybeden bir lideri kim takip eder ki? Topun ağzında olan, yani kaderi ya sabırsız bir bankacının düğmeye basmasına, ya da önemli bir çalışan veya müşterinin yazgeçmesine bağlı olan yöneticilere, Shakespeare'inkine benzer ama daha sade bir önerim var: Terlediğinizi görmesinler. Korkusuz lider rolünü oynamanız lazım. Ama aynı zamanda dürüst olmalı, çalışanlarınıza durumun ne olduğunu ve nasıl kurtulacağınızı açık açık anlatmalısınız.

New Jersey'de bulunan ve çeşitli mallar üreten Allied Signal'ın genel müdürü Larry Bossidy arkadaşlarının tiyatro izleyicisi olarak nitelendireceği son insandır. Buna rağmen çok iyi bir oyuncudur. Size durumu anlatayım. Bossidy'nin şirketin başına geçtiği 1991 yılında şirket büyümüyor, para kazanmıyor ve borsada değer kaybediyordu. Soğuk savaşın bitmesinin ardından savunma bütçesinde yapılan kısıtlama Allied'i kötü etkilemişti, ekonomik gidişat pek umut vermiyordu. Bossidy, finans bölümünü düzene soktu, kimi bölümlere taze kan verirken, kimilerini hepten kapattı. Ayrıca, müşterilerin de hoşuna gidecek bir strateji yarattı ve bunu Allied Signal'ın marşı ilan etti. Hisse sahiplerini hızla memnun etti ve birkaç yıl içinde şirketi kimyasal madde fabrika-

larına hammadde sağlar, havayollarına güvenlik cihazları satar duruma getirdi.

Wall Street çok etkilenmişti. Bossidy kesinlikle çok yetenekli bir genel müdürdü. Daha önce dediğim gibi, aynı zamanda muhteşem bir oyuncuydu. 1980'lerin sonunda onunla tanıştığım zaman, General Electric'in dört kişilik yönetim grubunun üyesiydi ve Jack Welch'in güvenilir yardımcısıydı. Bense, General Electric'in, çalışma sürecini anlayarak sistemdeki gereksiz bürokrasiyi kaldırmayı hedefleyen ünlü projesi çerçevesinde sözleştiği yirmi dört akademisyen ve danışmandan biriydim. Projenin amacı, hızlı, sade ve kendine güvenli bir biçimde çalışmaktır. Projenin kilit ismi Bossidy'ydi ve onu dikkatli inceleme şansım oldu. Omuzları geniş, elleri büyük, yüzünde sert bir ifade, dev gibi bir adamdır. İsterse sıcakkanlı, isterse sert ve soğuk olabilir; ya da sakini veya kararlı; durum nasıl gerektiriyorsa. Ayrıca gerçek bir atlet gibi yürür (okulun beysbol takımının yıldızlarından biri olduğu için, geçmişte büyük takımlardan teklif bile almıştı). Saygınlık uyandıran varlığı sayesinde, halka kendini nasıl tanıtmayı gerektiriyorsa, öyle görünebilir; yani büyük fikirleri olan büyük bir adam rolünü oynayabilir. 1998 yılında, Allied Signal'ın toplam kârı 15 milyar doların üstündeydi.

Bossidy 2000 yılı Nisan ayında emekliye ayrılacağını ilan edince, yerine geçecek kişi hakkında kaygılar başladı. Oyunculuk yeteneğini kullanan Bossidy, emekliliğine bir yıl kala, Minneapolis merkezli, elektronik kontrol panelleri üreten bir firma olan Honeywell'in genel müdürü Michael Bonsignore'le gizli toplantılar yaparak, iki şirketin birleşmesini sağladı. Yeni adıyla Honeywell International 25 milyar dolardan fazla satış hedefliyor ve piyasa yatırımı 45 milyar doların üzerinde. Yönetim kurulu başkanı Bossidy, ama o emekliye ayrılınca, 58 yaşındaki Bon-

signore'un kartvizitinde bir de yönetim kurulu başkanlığı yer alacak.

Takipçiler de Oyuncudur

Nasıl Hoşunuza Giderse oyununda, Shakespeare, Jacques karakterine şu sözleri söyletir: "Bir sahnedir bütün dünya / Tüm erkekler ve kadınlar da oyuncu."

Tüm erkekler ve kadınlar mı? Bu, önemli bir soru getiriyor akla: Bir şirkette, liderlerden takipçilerine kadar herkes oyuncuysa, neler olup bittiğini nasıl anlayabiliriz? Anlayamayız. Zaten hayatı bu kadar ilginç kılan da budur. Kusursuz biçimde anlamak imkânsızdır. Hepimiz, ancak yaklaşık bir görüşe sahip olabiliriz. Ama kesinlikle emin olduğum bir şey var (ve bu konuda Shakespeare'le ters düşeceğim): Takipçinin oyunu, liderinkinden çok daha zor ve stres dolu olacaktır.

Ben hem patron, hem çalışan oldum ve beni en çok zorlayan hep sadık yardımcı rolü oldu. Bir liderin ne istediğini öğrenmek, onu kendi isteklerinizle birleştirmek ve sonrasında görevi özgüveninizi körükleyecek şekilde yapmak kolay değildir. Hele bir de sürekli eteklerinizi çekiştirenlerin (aileniz ve iş arkadaşlarınızın) çıkarlarını da işin içine katarsanız, durum iyice zorlaşır.

İlk reklamcılık işimde yıllar boyu, şirketin neden hiç büyümediğini düşünerek çalıştım. İşlerimiz iyiydi, ama çok daha iyi olabileceğini düşünüyordum. Sekiz kişilik bir firmaydık. Daha büyük ve kârlı şirketlerin peşine düşmek için, daha fazla yeteneği işe almalıydık. Ajansın sahibi, daha çok personel alma konusundaki yalvarmalarımıza sırt çevirdi. Kafamın karışıklığı, iğrenmeye dönüştü. Mesleğimde çiçeği burnunda sayılırdım, ama kârın iş artmadan artmayacağını da biliyordum; reklamcılıkta, bu

daha fazla beyin bulundurmaya bağılıydı. Sonunda, patronumun kararlılığının sırrını çözdüm: Eyalet kanunlarına göre, sekiz kişiden fazla personel çalıştıran firmalar, işsizlik sigortası ödemek zorundaydılar. Öğrendim ki, bunalım zamanlarında gerçekten de çok bunalan ajans sahibi, kârını yatırım olarak kullanmaya korkuyordu. İyi ve onurlu bir adamdı, ama aşırı tutumluluğu bizim ona ve şirketine gerektiği gibi hizmet etmemizi engelliyordu.

Bu deneyim bana takipçilerin kendilerine has sorunları olduğunu öğretti. Elbette, genç ve hırslı yöneticiler kendilerini geçici bir süre için takipçi olarak görürler. Ama ben yönetici seminerlerimin katılımcılarını ve öğrencilerimi genel müdür olmalarına daha birkaç yıl olduğu ve bu süre içinde, takipçi olarak en az dört ayrı ihtiyaca hizmet edeceklerini; kendilerini bu rollere alıştırma- larını söylüyorum. Bu ihtiyaçlarsa, şirketlerinin ihtiyacı, patron- larının ihtiyacı ve kendi ihtiyaçları; iş arkadaşları ve ailelerinin- kini saymadım. Uzun bir liste. Keşfettiğime göre, başarının sırrı tek bir ihtiyaca bağlı kalmamaktır; hele kendininkine, asla. Örne- ğin, patronunuzla fikirleriniz çelişse bile o haklı olabilir. Patro- nunu memnun etmeye takmış bir adam da sorunludur. Ama pat- ronunuzun ne isteyip, ne istemediğini bilip de hiç şüphe duyma- manın imkânı var mıdır? Gördüğünüzü söylemek en iyisidir, ama nasıl söylediğinize dikkat edin. Oyunculuk yetenekleri bu- rada gereklidir; sözlerinizi patronunuzun kişiliğine, o anda için- de bulunulan duruma ve diğer bütün etkenlere uyarlamanız ge- rekir.

Adı geçen bu beş ihtiyaca hizmet etmenin en iyi yolunun, ka- rar ve eylemlerinizi ağırlığı en fazla olan ihtiyaca, yani şirkete gö- re planlamanız olduğunu öğrendim. Şirketin amaç ve hedefleri- nin, piyasadaki misyonunun rehberliğini benimseyin. Sonuç ola- rak, orada bulunma nedeniniz budur. Eğer bu kurumlara hizmet

ederken acı çekerseniz, ya da biri sizden yasaları çiğnemenizi ve ya kendi ahlak ilkelerinizi ihlal etmenizi isterse (daha da kötüsü, bunu emrederse), bir çözüm daha vardır: İstifa!

Ya Kötü Bir Oyuncusanız?

Larry Bossidy iyi bir oyuncudur. V. Henry gibi onun yeteneği de doğuştan. Tanıdığım yetenekli liderlerin çoğu kalabalık önünde rahattır (veya nasıl rahat görüneceklerini öğrenmişlerdir). Ancak, iyi bir lider, sahnedeki sınırlarını da bilmelidir. Liderlerin kaçınmaları gereken bazı roller vardır. Başkan Richard Nixon'dan ölümüne nefret edenler bile, dış ilişkiler konusunda çok parlak biri olduğunu kabul ederler. Nixon'ın kumsalda yürürken çekilmiş resimlerini biliyor musunuz? Kennedy'ler rahat, sportif, saçları rüzgârda dağılmış, kumsalda yalın ayak yürüyen bir çift imajını çok rahat kaldırabiliyorlardı. Nixon bunu denediğinde, kumsal iyi durdu, ama ya kravat? Başkanlık arması taşıyan, sıkı sıkı iliklenmiş ceket? Siyah mokasenler? Nixon, Kennedy gibi davranmaya çalışarak, kendi felaketini yarattı. İncelenmesi gereken başkan Ronald Reagan'dır. Reagan, lider-oyuncu kavramının çıkmasını çok yükseltmiştir. Gerçek bir oyuncuyken, gerçek bir lider olmuştur ve bir lider olarak, rol oynaması gerektiğini de akıldan çıkarmamıştır. En iyi oynadığı rol, başkanlıktır.

Bazen bir liderin rakiplerini taklit etmektense, ne kadar farklı olduğunu ortaya koyması daha iyidir. Tina Packer, devletin Microsoft'a karşı açtığı tekelleşme karşıtı dava sırasında Sun Microsystems'ın genel müdürü Scott McNealy hakkında televizyonda yapılmış bir programı hatırlıyor:

“Muhteşem bir oyunu. McNealy sahneye patenle girdi. Kendi şirketi ve Microsoft arasındaki farkları gösteren birkaç pankart açtı.

Çok iyi bir konuşmacıdır; en büyük rakibi Bill Gates'le alay eden bazı esprilerle epey de alkış aldı. Hatta Gates'i taklit bile etti. Çok ikna edici bir oyundu. Ama beni en çok etkileyen, kral Gates'in soytarısı rolünü oynamasıydı. Başka türlü, Microsoft kadar büyük bir şeye nasıl darbe vurulabilir? İlgi çekici bir rol oynanır; küçücük bir adam olarak (gerçi Sun pek de küçük değildir ama) deve karşı mızrak ve ok fırlatılır. Bill Gates gibi görünse, onunla aynı tonda konuşsa, kendini haklı göstermeye veya merhamet aramaya kalksaydı, gördüğü ilginin yarısını bile göremezdi. Ama Microsoft'a saldırması, Microsoft'un fazla büyüdüğünü ve artık dünyanın başka bir yöne gitmesi gerektiğini söylemesi, çok kurnazca ve eğlenceli bir yöntemdi.

Her müdür başarılı bir konuşmacı veya kalabalıklara söz geçirebilecek bir karizmaya sahip biri olamaz. Ama bu, yetenekleriniz ve görünüşünüzü lehinize çeviremeyeceğiniz, iyi bir oyun çıkartamayacağınız anlamına gelmez. Tavuk kralı diye bilinen Frank Perdue, dış görünüşünün komikliği yüzünden, bir televizyon reklamı yıldızı diye nitelendirilemezdi. Ama bu sıradan görünüş ve konuşmasını kullanarak, bir halk adamı imajı yarattı. Hatta tavuk gibi görünmeye başladı ve epey çok insana tavuk sattı.

Rolünüzü Oynayın ve Kendinizi Tanıyın

Tıpkı iyi bir golf vuruşu gibi, iyi oyunculuk da doğanın bir harikası değildir. Golf vuruşunda insan kaslarını normalde kullanmaya alışık olmadığı bir biçimde kullanır. İyi oyuncular duyu ve zekâlarının yanında, vücutlarını ve seslerini de günlük hayatlarında pek kullanmayacakları bir biçimde kullanırlar. Balkonun altındaki sıraların oyuncunun konuşmasını duyması gerekir; hareketleri ve tepkileri herkesin görüp kavrayabilmesi için çok vurguludur. Oyuncunun zekâsı, izleyiciyi oyun yazarının ardından geçenlere duyarlı kılmak için, aslında başkasına ait olan

fakat oyun boyunca kendi duygularını da katarak kullanma hakkını elde edeceği sözleri anlamaya ve iletmeye odaklanmıştır. (Tina özellikle şiddete maruz kalan karakterleri oynamaktan hoşlanırmış; tabii bu psikolojik özelliğini gerçek hayatında mümkün olduğunca bastırmaya çalışıyor.)

Aşağıda, hem oyuncular, hem de iş dünyası yöneticileri için yararlı olacak bazı ortak özellikler göreceksiniz.

- *Fiziksel dayanıklılık.* Bir düşünün; V. Henry'yi canlandıran oyuncu, üç saati aşkın bir süre boyunca sahnede kalacak, sürekli konuşacak veya askerlerini yönlendirecek, iki büyük savaşa girecek, Harfleur'deki duvarın gediğinden içeri atlayacaktır. Shakespeare'in oyunlarından birçoğunda çılgın danslar, karmaşık ölümler, kılıç dövüşleri, bir gemi direğinde kavgaya ve duvarları aşmak gibi zor hareketler bulunmaktadır.
- *Zihinsel dayanıklılık.* Bir oyunda rol alınca, söylemesi gereken yüzlerce dizeyi ezberlemek, bir oyuncunun işinin küçük bir parçasıdır. Bir Shakespeare oyuncusu devamlı tartışır ve kavga eder, karmaşık konular hakkında kafa yorar. Tabii bunun yanında eski arkadaşlarını ölüme göndermek ve her an cinsel ya da fiziksel anlamda saldırıya uğramak da vardır. Shakespeare'in karakterleri, öfkeden aşka, aşktan kine, kinden korkuya, korkudan yalnızlığa ve sonra tekrar aşka mekik dokuyup dururlar. Oyun başladığı anda, Shakespeare oyuncusu da koşmaya başlamıştır ve tıpkı bir pilot gibi (ya da görev başındaki bir genel müdür), durup bir sonraki hamlesini düşünme fırsatı yoktur. Shakespeare'in zamanında, oyuncular parasıyla oyun izlemeye gelenlerin önüne çıkmadan önce, ancak bir iki prova yapabilirlerdi. Çoğu zaman provadan önce oyunun tamamını bilmezlerdi bile. Oyunculara sadece "yerleri" verilir-

di, yani kendi replikleri ve kendinden önceki iki oyuncunun repliği. Girecekleri yeri sahnede deli gibi dinlerlerdi.¹⁴

- **Enerji.** Eğer oyuncunun enerjisi izleyiciye geçmezse, oyun yatar. Tıpkı bir papaz veya pop şarkıcısı gibi, bir oyuncunun da izleyicisini derinden kavrayan ve onu yaptığı işin içine çeken olmalıdır. İzleyici, yaratma eyleminin diğer yarısıdır ve oyuncu izleyicinin enerjisine açık olmalıdır. Fark ettiğimiz gibi, kimi izleyiciler diğerlerinden daha iyidir; korkmaya, gülmeye veya ağlamaya daha yatkındırlar. Yetenekli bir oyuncu, verimli bir izleyiciden yararlanmayı ve uyuyanları harekete geçirmeyi bilmelidir. (Örneğin, büyük komedyenler sönük kalan bir espriyi, kendileriyle, espriyle, hatta izleyiciyle dalga geçerek kaha-kahaya dönüştürmeyi bilirler.) İzleyicinin dikkati, oyuncunun, sahne öncesine oranla rolüne daha iyi odaklanmasını ve izleyiciden gelen enerjiyi de kullanarak, kendi sınırlarını aşmasını; daha da büyük bir oyuncu haline gelmesini sağlar.

Bu üç özelliğe, yani enerji, zihinsel odaklanma ve fiziksel dayanıklılığa, iyi oyuncular kadar iyi liderlerin de ihtiyacı vardır. Enerjinizi askerlerinize bulaştırmak, iyi dinlemek, inanarak konuşmak, duyguları paylaşmak, insanların bakış açısını yakalamak, uzun süre dayanabilmek, düzenlemek, damıtmak, yaymak gibi eylemleri yapılabiliyorsanız, iyi bir genel müdür olursunuz.

Oyuncunun Sanatı; Yeni Bir Gerçeklik Yaratmak

İlk itirazları duyar gibiyim: “Olmadığım biri gibi mi görünmemi istiyorsun?” Kesinlikle hayır. Tina ve ben, yöneticilerin her koşul altında başarılarını devam ettirmelerinin öneminden söz ediyoruz. Ama başarıya giden rolün, iyi bir lideri taklit etmekten

geçtiğini söylemiyoruz asla. İçinizde yoksa, olmaz zaten. (Goethe'den alıntı yapmadan geçemeyeceğim “Bir şey yaratmak istiyorsanız, bir şey olmalısınız.”)

Bu bizi oyuncuların sahnede ne yaptığı konusuna getirdi. Ne gariptir ki, hayatımızın çoğu oyuncuları sahnede, sette ve televizyonda rol yaparken izlemekle geçse de, onların aslında ne yaptıklarını bilmeyiz. Bunun bir nedeni oyuncuların tıpkı sihirbazlar gibi, meslek sırlarını açıklamaya yanaşmamalıdır; çünkü bu izleyicinin öyküye kendini kaptırmasından çok, teknik konulara odaklanmasına yol açar. Ama yöneticilere oyuncuların gerçekte ne yaptığını anlatmadan, iyi rol yapmalarını isteyemeyiz. Madem ki yanımda gerçek bir profesyonel var, bu konuyu Tina'ya bırakacağım.

İyi oyunculuk makyaj yapmak, olmadığınız biriymiş gibi davranmak değildir. İyi oyunculuk, hepimizin taşıdığı maskelerden kurtulup içimizdeki gerçek insanı göstermektir. İyi oynamak “taklit etmek” değildir. (Ama diğer tüm çabalar sonuçsuz kalırsa, taklide başvurun. Böylece belki sanal bir gerçeklik yaratabilir, onu bir varlığa çevirebilirsiniz.) İyi oyunculuk, biraz daha kendiniz olmanız demektir. Evet, belki sahnedeki “siz”, günlük hayattaki “siz” gibi hareket edip konuşmaz, ama oynadığınız rol kendi kişiliğinizin genişlemiş bir halidir; yetiştirilme tarzınızın boyunduruğundan kurtulmuşsunuzdur. Eğer bir oyuncu “var olmazsa”, izleyici onu bir kişilik olarak değil, sadece bir oyuncu olarak algılar. İzleyici oyuncunun “varlığı” yerine sadece rolün teknik özelliklerine dikkat etmeye kalkarsa, kötü bir durum ortaya çıkıyor; çünkü bu durumda ne sanat, ne yaratma, ne de üstesinden gelinen bir zaaf vardır. İyi oyuncular bize tiyatrodaki olduğumuzu, hayal ürünü bir eser izlediğimizi unutturur ve sahnede olup biten gerçekten yaşanıyormuş gibi düşünmemizi sağlarlar. Ama onlar, ancak yarattıkları gerçekliğin akıl ve vücutlarına bulaşmasını sağlayarak başarılı olabilirler, bu işin sırrı da budur.

Tina ve ben liderlerin de böyle yapmaları gerektiğine inanıyoruz; yani izleyicilerine ve durumun gerektirdiklerine uygun bir gerçeklik yaratmaları gerektiğine. Bu gerçeklik sahte olmak zorunda değildir. İşin ilginç iyi rol yapmayı öğrendikçe kendinizi daha iyi tanır ve kalabalık önünde o kişiyi daha iyi yansıtırınız.

Özel hayatlarında çok çekici ve eğlenceli olan fakat kalabalık önünde donup kalan kaç kişi tanıyorsunuz? Çoğumuz oyuncu-
rın yeteneğinin sırrını, insanların önüne çıkarken rahat olmaları-
na, veya kendilerini küçük düşürmeyi umursamamalarına (hatta
“teşhircilik” gibi psikolojik bir soruna sahip olmalarına) bağlıdır.
Ama işin aslı, oyuncular sahnedeysen sizin korkacağınızdan da-
ha az korkmazlar. Yine Tina’yı dinleyelim:

İnsanların kalabalık önünde donup kalmalarının nedeni, çok de-
ğişik bir utangaçlık duygusu yaşamalarıdır. Bire bir ilişkilerde, kendi-
leri olmaktan çekinmezler. Sahnede rol yapmanın püf noktasıysa,
bunu başarabilecek kadar rahat olmaktır. Oyuncular, onları kaç ki-
şi izlerse izlesin, rahat olmalarını sağlayacak birçok alıştırma yapar-
lar. Utangaçlık birkaç fiziksel belirtiyi de beraberinde getirir: Boğa-
zınız düğümlenir, solunum yavaşladığı için diğerlerinin ne düşün-
düğünü kavrayamazsınız, bir şey söylemeye kalksanız diliniz dolaşır
çünkü yanlış bir şey söyleyip kendinizi küçük düşüreceğinizden
korkarsınız.

Halkın önünde konuşan bir kişi, ister oyuncu olsun, ister yönetici,
çok yüksek düzeyde enerjiye sahip olacaktır, çünkü bütün ilkel iç-
güdüleri devrededir. Öğrenmeniz gereken rahatlamak, nefesinizin
daha derine inmesini sağlamak ve duygularınızla yeniden bağlantı
kurabilmektir. Eğer korkuyorsanız, korkunuzu yanınızda taşıyacak-
sınız, onun sizi ele geçirmesine izin vermeyeceksiniz. Bırakın kor-
kunuz kalsın, derin nefes alın. Kendinizi kendinizden koparmayın.
Korkudan kurtulmanın yolu, korkuyu durdurmaktan değil, onu da-
ha iyi kullanmayı öğrenmemekten geçer. Hatta, eğer korkunuzu

bastırmaya çalışırsanız bütün enerjiniz oraya akar ve biz karşımızda çok korkan ve korkusunu yenemeyen birini görürüz.

Bir oyuncu kendi gibi olmayı ve varlığını daha geniş bir platforma taşımayı bilmelidir. “Çok korkuyorum, bu yüzden başka bir şey düşünmeye çalışacağım” diyemezsiniz. Korkunuzla yüzleşmeli ve “Evet, korkuyorum. Peki bu korkuyu nerede hissediyorum?” diye sormalısınız. Genellikle korku midenize vurur. Bu yüzden, midenizi rahatlatmayı öğrenmelisiniz. Bağırsaklarınızın gerildiğini hissedersiniz. Kendinize “hayatınız pahasına dayandığınızı” söylersiniz. Bu noktada, deneyimli bir oyuncu rahatlamaya başlayabilir. Kendinizi bıraktıkça, gücünüzün geri geldiğini hissedersiniz. Daha derin nefes aldıkça vücuda daha fazla oksijen girer ve böylece enerji akışı artar, kendinizi daha hareketli hissedersiniz. (Yoganın günümüz insanlarıncı bu kadar rağbet görmesinin nedeni, çok eski bir derin nefes alma tekniği olmasıdır; böylece insanlar enerjilerinin arttığını hissederek.)

Oyuncuların eğitimlerinin büyük bölümü, oynanan karakterin içinde bulunduğu durumu doğru olarak yaşayabilme üzerinedir; korkmak, şehvet duymak, heyecanlanmak, öfkelenmek veya beklenti içinde olmak olabilir. Karakterlerinizi üstlenin, dört yüz kişiye karşı konuşmaya gittiğinizi, tutkuyla konuştuğunuzu hayal edin; sonra bunun provasını yapın, vücudunuz bu duyguya alışsın. Sonra bunu tekrar tekrar deneyin.

İyi oyuncu, sahnedeki gerçekliği kurmak için enerji kullanır. Shakespeare, en iyi liderlerin çevrelerinde, ihtiyaçları olduğu gerçekliği yaratmakta başarılı olduğunu açıkça ortaya koyar. Yani, iyi liderler sadece oyunlarını oynamaz, aynı zamanda yazar ve yönetirler. Allied Signal’daki Larry Bossidy, etkinliklerini teatral olarak nitelendirecek son insandır. Ama yukarıda anlattığımız tüm rolleri üstlenmiştir, yazar, yönetmen, yapımcı ve oyuncudur. Üstelik hepsini çok iyi yapar. Allied’ı devraldığında, tüketici-

cilere yönelik kalite temelli bir strateji geliştirmişti. Bu bakımdan yazar ve oyuncudur. Bir yapımcı gibi, bütçesini ve giderlerini ayarlayarak patronları ve hissedarlarını memnun etmiştir. Ayrıca, ekibini topladığı, bazılarını yeni roller verdiği, kimilerinden kurtulduğu ve oyuna katılacak yeni insanlar bulduğu için, yönetmendir de.

İyi liderler/oyuncular sadece kendi rollerine hazırlanmaz, sahneyi düzenler, ışıkları ayarlar ve seyirciyi eğlendirirler.

Sahneyi Düzenlemek

Mağazaya giderken etrafa yayılmış market arabalarını toplamakla kalmadım, merkezdeki tüm çalışanlarımdan, bir mağazayı ziyaret ettikleri zaman arabalarını uzağa park edip yolda araba toplamalarını istedim. Sahneyi düzenlemek istiyordum. Mağazanın içinde yerde bir çiklet kağıdı gördüğümde, hemen eğilip aldım. Kısa süre içinde, çiklet kağıdını önce almak, benimle bana eşlik eden çalışanların arasında bir yarışa dönüştü. Bu da sahne düzenlemesiydi.

Dördüncü bölümde anlattığım öğle yemeğini hatırlayacaksınız; General Foods'un genel müdürü bize beyaz eldivenli garsonların servis yaptığı, porselen tabaklarla gümüş çatal ve bıçakların kullanıldığı, kristal bardaklardan su içtiğimiz bir yemek vermişti. Bu onun sahne dekoruydu. Ben de onu kendi "yemek salonuma", yani şirketin kafeteryasına getirdiğimde, biraz isyankâr bir tiyatro çalışması peşindeydim.

Yetenekli lider sadece iyi bir oyuncu olmakla kalmamalı, gücün süslerinden ve törenlerden yararlanmayı da bilmelidir. Bir önceki bölümde gördüğümüz gibi, II. Richard kral gibi davranmanın, kral olmak olduğunu sandı. Shakespeare gerçek liderin

gücün süslerini sadece başkalarının gözünü kamaştırmak için kullandığını yazar, ama liderin kendi gözleri kamaşmamalıdır. Kraliçe Elizabeth ülkesi genelinde yaptığı ziyaretlerle, İngiliz halkına hem hükümdarlarının gücünü gösterdi, hem de onların sorunlarını dinledi. V. Henry kralı kral yapanın “asa veya şölen / Kılıç, gürz veya kraliyet tacı” ya da “delicesine görkemli törenler” olmadığını bilir. Liderlerin kullandığı simgesel eylem ve sözlerden oluşan tören, işin kendisi değil, aracıdır. V. Henry’nin dediği gibi: “Ben bir kralım... ve kralsam ben bilirim.”

Henry’nin bildiğini (yani güç ve simge arasındaki farkı) bilen bir lider, töreni kendi yararına kullanabilir. Shakespeare, III. Richard’a “mahçup genç kız rolünü” mükemmel oynatarak, liderlerin sahneyi düzenlemesinin ne kadar önemli olduğunu bir daha gösteriyor. Richard ve Buckingham, aslında Lord Mayor’a bir oyun sergilemek istiyorlar. Richard, Lord Mayor’ın önüne iki rahibin eşliğinde çıkınca, zaten yapımcılık ve yönetmenliğin bir kısmını üstlenmiş olan Buckingham, eleştirmenliğe de başlıyor:

Hıristiyan bir prens için iki erdem anıtı,
Onun günaha düşmesini engelleyecek;
Bakın, elinde de bir dua kitabı var
Adamın dindar olduğunu anlamanın en doğru yolu.

III. Richard (3.7, 95–98)

Buckingham ve Richard dindar, alçakgönüllü bir prens gösterisi için sahneyi hazırladılar. Tabii ki Richard inançsız, kendini beğenmiş bir canavar. Ama sergilediği performans herkesin gönlünü kazanır.

Törenin Doğru Kullanımı

Profesyonel bir oyuncu ve yönetmen olarak Tina Packer, farklı kültürlerin ve küçük grupların töreni nasıl kullandıklarını incelemiştir. Diyor ki, tören bir gruba ait olmamız için gerekli ritüel ve geleneklerden oluşur. Uyum sağlamak, birbirimizi anlamak ve dostluğu hissetmek için, bireysel çıkarlarımızın yanında, genel bir çıkar olduğuna da inanmalıyız. “Bu önemlidir,” diyebilmek için, törenler düzenleriz.

Başarılı kutlamak için de törenler düzenleriz. Spor takımları ve Japon şirketleri uzun zamandan beri törenin önemini farkındadırlar. Dans eden kızlar, maskotlar, tezahürat, hatta yenen yiyecekler bile törenin bir parçasıdır. Yeni Zelanda’nın All Blacks ragbi takımında maçtan önce bir Maori savaş dansı yapılır. Bu, rakiplere daha maç başlamadan korku vermek için kullanılır ve genellikle de başarılı olur. İskoç orduları savaşa giderken tulumlardan çıkan bir ses eşliğinde yürürler ve düşmanın kalbine korku salarlardı. Japon şirketlerinde yeni gelen elemana “işgücüne hoş geldin” konulu törenler düzenlenir ve hayatı boyunca o şirkette kalması istendiğinden, şirkete daha kolay bağlanması sağlanır. Japonlar bir çalışanları terfi ettiği veya sonunda emekliye ayrıldığında da çeşitli törenler düzenler ve şirket marşını söyler.

Amerikan şirketleri emekliye ayrılanlar için partiler düzenler, hatta onlara altın kol saatleri bile hediye ederler etmesine, ama toplu törenler konusunda pek başarılı değillerdir. Belki de bunun sebebi, Püritan atalarımızın eğlence ve törenlere pek sıcak bakmamalarıdır. Ancak her yeni kral ve kraliçe, en kısa zamanda taç giymenin önemini bilmıştır. Taç giyme törenlerinde herkes yeni hükümdara bağlılığını ilan ederdi; tören ne kadar kalabalık olur-

sa, yemin eden insanların o yemini bozmaları da çok sayıda insanın önünde yemin ettikleri için o kadar zor olurdu. II. Richard'da, Richard tahttan feragat edeceğini bildirdikten birkaç dakika sonra, Bolingbroke, "Önümüzdeki Çarşamba taç giyme törenimizi yapacağız," diye duyurur. III. Richard Lord Mayor'un krallık teklifini kabul eder etmez, ne zaman taç giyeceği konuşulmaya başlanır. Bugün bile, taç giyme ve benzeri kraliyet törenleri büyük debdebe içinde ve mümkün olduğunca görkemli yapılır ki, sıradan olayların üstünde yer alsın ve her zaman hatırlansın. (Charles ve Diana'nın düğününü, Diana'nın cenazesini hatırlıyor musunuz?)

Bu yüzden, neden takımınıza ve yaptıkları işe uygun küçük bir tören de siz icat etmiyorsunuz? En fazla satışı yapan insanı ödüllendirmek gibi bir şey olması gerekmez. Her çarşamba beraber yemek yiyebilir ve her seferinde farklı bir gündem belirleyebilirsiniz (örneğin, hiç tatmadığınız bir yemek yenir, hayatın bambaşka bir alanından bir konuşmacı dinlenir, birinin yazdığı bir şarkı söylenir veya takıma yeni katılan biri kutlanır). Orta düzey yöneticilerin her cuma akşamı iki kadeh bir şey içmeye gittikleri, veya diğer şirketlerle halı saha maçlarının yapıldığı bir organizasyon, çalışma adına sağlıklı bir yer olacaktır. Yöneticiler, bu gibi küçük toplantıların çalışanların beraber eğlenmeleri, birbirlerini daha iyi tanımaları ve birbirleriyle ilgilenmeleri için iyi bir fırsat olduğunu anlamalıdır. Böyle çalışanlar birbirleriyle daha mutlu ve uyumlu çalışacaklar, daha yaratıcı olacaklardır.

Yeni Roller, Yeni Tören

Tüm dünyanın bir sahne olduğunu anlattığı konuşmasında Jacques, şöyle devam eder: "Ve bir adam hayatı boyunca birçok rol oynar," başta "önce bir bebek/dadisının kollarında mızımızla-

nıp kusan,” derken öğrenci, aşık, asker, yargıç, yaşlı adam ve bu-
nama sonrası ikinci kez çocuk.

Shakespeare'in bir yetişkinin ancak iki görevi olabileceğini düşünmesine dikkat edin: Yargıç veya asker. Ama kendisi hayatını belki on ayrı işten kazanmıştır; önce eldivenci babasının yanında çıraklık yapmış, ardından eldiven üreticisi olmuştur (ki bu sığırların öldürülmesini, derilerinin yüzölüp gerilmesi ve tabaklanmasını gerektirir). Aşağı yukarı çağdaşı olan bir başka yazarın söylediğine göre, genç Shakespeare bir soylunun evinde öğretmenlik yapmış. Antony Burgess (ki tek başına değildir) Shakespeare'in bir avukatın yanında çalıştığını da iddia eder.¹⁵ Başka bir kaynak, Shakespeare'in tiyatrodaki ilk görevinin dışarıdaki atlara bakmak ve oyunculara sufle vermek olduğunu söylüyor. Sonunda bir oyuncu, ardından yazar ve en sonunda Globe tiyatrosunun hisse sahibi haline gelmiştir. Başarısı sayesinde ev ve arazi sahibi olmuştur. (Bazı akademisyenler Shakespeare'in gençken denizcilik bile yaptığını söylerler.)

Shakespeare'in bu kadar çok işinin olması, onu bir bakıma çağdaş bir insan yapar. Babalarımız, büyükbabalarımız, annelerimiz ve büyükannelerimiz hayatları boyunca tek bir işte çalışırken, günümüzün genç işçileri hayatları boyunca birçok farklı işte çalışabileceklerdir. Ben reklam dünyasında işe başladım, bir danışmanlık ve bir halkla ilişkiler firması işlettim. Derken Harvard'da öğretim üeliğine başladım, aynı yerde dekan yardımcılığı da yaptım ve bazı şirketlere danışmanlık hizmeti verdim. Bunlardan biri, yani Supermarkets General Corporation, batmak üzere olan Pathmark'ın kurtarılması için beni işe aldı. Pathmark'tan sonra telefonla çiçek gönderen bir şirkete, bir petrol arama şirketine ve bir yayıncılık şirketine genel müdürlük yaptım. 1985 yılında akademik dünyaya geri dönerek, Columbia Üniversitesi İş-

letme Fakültesi'nde öğretim üyeliğine başladım ve danışmanlık hizmetlerine devam ettim. Aynı zamanda dört ayrı yönetim kurulunun üyesiydim. Tina iş hayatına gazetecilikle başlamış, sonra oyuncu olmuştur. Şimdiyse kendi tiyatro kumpanyasının yönetmeni, yapımcısı ve müdürüdür. Pazarlama ve para toplama işlemlerini öğrenmiştir. Bu sırada, meslektaşlarıyla birlikte devlet okullarında “eğitim içinde sanat” programını başlatarak, çocuklara tiyatroyu aşılamıştır. Aynı zamanda oyuncu ve öğretmenlere de eğitim vermektedir. Geçenlerde, kariyerine üniversite hocalığını da ekledi.

Neden bir işten diğerine geçişimizi kolaylaştıracak törenler hazırlamayalım? Eğer önünüzdeki otuz yıl içinde beş ya da altı farklı işe sahip olabilecekseniz ne güzel. Neden bilinmeyi kucaklamıyorsunuz? Törenler ve ritüeller sizi değişikliğe ve güçlülere hazırlar. Mezuniyet törenlerimiz olmuyor mu? Tina ve ben “hazırlık törenlerini” şu beş adımı öğretmeleri için öneriyoruz: 1) Bilinmeyen bir bölgeye giriyorsunuz; 2) korku ve heyecanla karşılaşacaksınız; 3) eğer işinizde gerçekten iyiyseniz, sırada ne olduğunu kestiremeyeceksiniz; 4) kendi aklınızın yanı sıra bilinmeyen bir güç tarafından da destekleneceksiniz ve 5) bu da bir sonraki yolculuğunuz öncesinde sadece bir basamak; bu yüzden keyfini çıkarmaya bakın.

Birçok oyuncu sahneye çıktığı an böyle hisseder. Bilinmeyen bir şeydir ve korkutucudur; replikleri ezberlemek işin en zor kısmı değildir, asıl zor olan o repliklerden bir gerçeklik yaratmak, öyküyü öyle bir şekilde anlatmak ki, bir sonraki adımda ne olacağını bilmemek ve bunu diğer oyunculara da yansıtabilmek; beraber bir gerçeklik yaratmak asıl önemli unsurdur, üstelik bu kısacık bir zamanda olup biter, bu nedenle her anının tadını çıkarmak gerekir.

Shakespeare'in *Bir Yaz Gecesi Rüyası* adlı oyunundaki tüm tuzak ve entrikaları hazırlayan şeytan ruhlu Puck, şunları söyler:

Ne, bir oyun mu? Ben seyirci olayım;

Belki oyuncu olurum, bir neden görürsem.

Bir Yaz Gecesi Rüyası (3.1, 74–75)

Hepimizin bir nedeni vardır. Seyirci değil, oyuncu olun.



7

KULAKLARINIZI BANA VERİN

İkna Sanatı



Ne korkunç bu oyuncunun burada,
Rol icabı da olsa, bu ihtiras rüyasında
Yüregini kendi yalanına kaptırması...
Gözleri yaşlı, çılgına dönmüş
Sesi titriyor, tepeden tırnağa yalandan bir ağıt olmuş adeta...
Ve bir hiç uğruna tüm bunlar,
Hecuba adına!
Peki ama, gözyaşları Hecuba'nın umurunda mı acaba?

Hamlet (2.2, 550–60)

Yürüttüğüm dönüşümlerde yüzlerce sorunla karşılaştım.

Kimsenin tek başına çözemeyeceği türden sorunlar. Asıl iş, köşe taşını yerinden oynatıp tüm yapıyı rahatlatmaktı. Bu, bütün şirketi rahatlatacak bir hamledir ve ben o köşe taşına şirketin marşı diyorum. Allied Signal'da Larry Bossidy'ye göre marş kaliteydi. Pathmark'tayken, şirkette benden önce de konuşulan bir konu vardı; süpermarketleri günde yirmi dört saat açık tutmak. İşte bunu ben marş yaptım.

Bütün mağaza müdürlerimizi ve yardımcılarını toplantıya çağırdım. V. Henry'nin Agincourt savaşındaki birlikleri gibi, gözleri korkmuştu ve gelecek konusunda endişeliydiler. Şirketin bir ayağı çukurdaydı ve yeni operasyon müdürünün önceki kariyeri Harvard İşletme Fakültesi'nde hocalıktı. Ama bu tür dönüşüm projelerinde çalışanlar, yeni, heyecan verici ve dramatik fikirleri olan yöneticilere toleranslı davranma eğilimindedir.

Büyük bir alana yayılmış olan devasa süpermarketlerin yirmi dört saat açık kalması büyük bir hamleydi. Süpermarket işinde tarihe geçeceğimizi biliyordum. Fikir tutulunca, yöneticiler önce umutlandılar, sonra işten keyif almaya başladılar. Toplantıyı bitirip işlerimizin başına döndüğümüzde, "Günün yirmi dört saati açık" bizim için marş olmuştu ve bütün şirkette yankılanıyordu. Yepyeni bir işe başlamanın içerde ve dışarıda büyük sorunlara yol açacağını biliyorduk. Eski lojistik sorunlarla baş etmek için geliştirdiğimiz sistemler artık işlemiyordu. Doğru malın doğru yere doğru zamanda gidip gitmediğini kontrol etmek için yeni sistemler geliştirdik. Bu yeni sistemde, alanımızda rekabet edeceğimiz firma da kalmamıştı. Günde yirmi dört saat açık programı, rakip firmaların gözünü korkuttu.

Kendimize göre bir sahne tasarımı oluşturmuştuk ve süpermarket işine yeni bir soluk getirmiştik. Ama heyecanı yanınızda-kilere aktaramadığınız sürece, yeni fikirlerin ortaya çıkış yolunu

da kapatmış olursunuz. Gerek sözde, gerek yazıda ikna yeteneği liderlik için çok aranan özelliklerden biridir. Hatta Tina ve bana sorarsanız, bu en önemli özelliktir. Bir liderin düşünceleri ne kadar iyi olursa olsun, onlara istediğini aktaramadığı sürece bir işe yaramaz. Oyuncu, oyun yazarı ve yapımcı olan Shakespeare de, izleyiciyi tiyatroya çekip memnun etmenin yollarını bilmişti.

Bu bölümde, ikna yeteneğinin yalnızca neyi nasıl söylediği-nizle ilgili bir mesele olmadığını, alıcınızın özelliklerini belirle-yip doğru yaklaşımı bularak sonuca varacağınız bir mesele oldu-ğunu Shakespeare'in en tanınmış nutuklarıyla göreceğiz. *V. Henry*'de, *Julius Caesar*'da ve *Troilus ve Cressida*'da, Shakespeare etkili konuşma için iki şey öneriyor: Söyledikleriniz basit ama il-ginç olmalı. Elbette bazı liderler yaratıcılık güçleriyle çok şey halledebilirler. *Troilus ve Cressida*'daki Ulysses karakteri, üslu-bun gücünü çok iyi özetler; bunu daha ayrıntılı tartışacağız. Gü-zel konuşma tekniklerini bilmeniz az çok işe yarayacaktır. Sha-kespeare'in iki etkili nutuk hocası Mark Antony ve *V. Henry*, tek-rarlama, canlandırma, duygulandırma gibi teknikleri kullanmış-lardır. Günümüz işadamlarının çok azı Henry'nin ya da An-tony'nin seslendiği kadar kalabalık bir kitleye seslenmiştir.

Henry'nin Orduya Çağrısı

V. Henry'de Henry yönetimindeki İngiliz ordusu kanalı geçip Fransa'yı işgal eder. Henry, Fransa krallığı üzerindeki hak iddi-asının geçerli sebeplere dayandığına inandırılmıştır. Savaşa gir-mek için kuşkuları olsa da Fransız Kralı'nın en büyük oğlundan mesaj getiren elçiyi ağırladıktan sonra bu kuşkular da silinmiştir. Oğul, Eastcheap'ten uğultular geldiğini söylemiş ve onları küçük gördüğünü simgelemek için bir kutu tenis topu göndermiştir!

Henry bu aşağılayıcı tavrın hesabını sormalıdır. Öfkelenen ama duygularına yenilmeyen Henry, Fransa'ya savaş ilan eder:

Ama öyle büyük bir zafer kazanacağım ki orada,
Fransa'daki bütün gözler faltaşı gibi açılacak!

V. Henry (1. 2, 279–80)

“Artık İngiltere'nin bütün gençliği ateş altında,” der Shakespeare'in korusu ikinci sahnenin sonunda. Kral ve birlikleri duvarı yıkıp Harfleur'a girdiklerinde Henry beklenenden daha çetin bir rakip olduğunu kanıtlamıştır.

Ama Harfleur kuşatması bir ay sürer ve Henry'nin askerleri son derece yorgun ve açtır; gururları da kırılmıştır. Ayrıca sayıca azdırlar ve önceden de değindiğimiz gibi kralın haklı olup olmadığından emin değillerdir. Henry birliklerinin korkusunu ve endişelerini gidermelidir. Ama nasıl? V. Henry, çok basit ve ilginç sözlerle bütün askerlerini şana ve ölümsüzlüğe inandırır.

Günümüz işadamları V. Henry'nin Agincourt Savaşı öncesinde yaptığı konuşmadan çok şey öğrenebilir. Önce, kralın neleri demediğine bakalım: Birliklerinin karşı karşıya olduğu korkunç gerçekten söz etmiyor; açlık, yorgunluk ve korku. Bunu zaten biliyorlar. Savaş alanına bakınca ezici bir üstünlükleri olmadığını da görüyor askerler; beşe bir durumdalar. Gizlenerek cepheye doğru giden askerlerine Henry'nin verdiği komutlar askerlere şöyle bir şey anlatıyor aslında: (ben bile duyabiliyorum) “acınızı hissediyorum.” Ama Henry bunu asıl olay haline getirmez. Sebebinin haklı olup olmadığını da açıklamaya kalkmaz. Aslında bir lider, emrindekilerin korkularına doğrudan müdahale etmelidir. Ama Henry o an bunu yapmaya kalksaydı Fransızlar sözünü keşebilirdi. Henry iki söz bulmuş ve her şeyi bunu üstüne kurmuştur: Onur ve kardeşlik. Konuşması boyunca bu iki sözcüğün etrafında dolanmış ve askerlerine Agincourt zaferi ardından evde

hayatlarının nasıl olacağını hayalini kurdurmuştur. Cepheden ayrılıp kumanda merkezine giderken Henry, kuzeni Westmoreland'in şikayetlerini duyar:

Ah, ah; şimdi burada
Bütün gün boyunca çalışmayacak
On bin İngiliz vatandaşı görüyorum!

V. Henry (4. 3, 16-18)

Ve aşağıdaki sözler, Shakespeare'in en vurucu cevaplarından biridir. Şurada onur ve kardeşliğin işlenişine bakın:

...Hayır sevgili kardeşim:
Ölmeye geldiysek kaybetmeye rahat rahat yeter sayımız.
Ama yaşamaya geldiysek, ne kadar azsak,
O kadar büyüktür payımıza düşecek onur

V. Henry (4. 3, 19-22)

Henry ne altında ne de iyi giyinmekte gözü olduğunu açıkça belirtiyor:

Ama onur peşinde koşmak günahsa
Benden günahkâr tek insan yok bu dünyada.
İngiltere'den ha bir adam az, ha bir adam fazla
Tanrı biliyor ki ben bir şey yitirmem
Siz onurumu paylaştıkça,
Aksine, bundan büyük mutluluk yoktur kanımca!

V. Henry (4. 3, 28-33)

Sonra Fransa'nın çamurlu savaş meydanlarını unutturacak bir manzara koyar ortaya; Agincourt zaferinin kahramanları olarak evlerine döndükleri günler... Savaş Aziz Krespin Yortusu'na denk geleceği için İngiltere halkının aklında sonsuza kadar kalacaktır:

Bugün, Krespin Yortusu.
 Bu savaşı burada yaşayıp evine sağ salim dönenler,
 Gün anıldığında hazırda geçecek,
 Krespin'i, adıyla çağrılacaklar
 Bugünü görmüş ve yaşlanmış, sen,
 Her yıl, bugün öncesi,
 "Yarın Krespin Yortusu" diyeceksin.
 Ve kollarını sıyınp yaralarını göstererek,
 "Bunlar Krespin Günü'nde oldu" diyeceksin.

V. Henry (4.3, 40-48)

Shakespeare tabloyu öyle bir çizer ki her asker kendini sıcak evinde, ailesiyle ve İngiliz soylularıyla çevrelenmiş görür. Yani, gelecek kuşaklar her bir eri bir İngiliz soylusu olarak hatırlayacak; askerler asla unutulmayacaktır.

Yaşlılar unuttur, zaten herkes unutulur
 Ama o hatırlayacak, iyisiyle kötüsüyle
 Nasıl bir bayram yaşanmıştı o gün. Ve adlarımız,
 Günlük konuşulan sözcükler gibi,
 Kral Harry, Bedford ve Exeter,
 Warwick ve Talbot, Salisbury ve Gloucester...
 Dillerde dolaşacak.

V. Henry (4.3, 49-55)

Tarihin bir parçası olacaklar. Adlarınızı, "her gün konuşulan sözcükler" arasında düşünsenize. Ölümsüzlüğü kim reddeder?

Bu öyküyü iyi adamlar oğullarına anlatacak,
 Ve Crispin Crispian unutulsa da,
 Dünyanın sonuna kadar
 Tarih bugünde bizi anacak...

V. Henry (4. 3, 56-59)

Savaşa girip girmeme konusunda tereddütte olan kimse varsa diye, Shakespeare bugüne kadar yazılmış en ünlü dizelerden üçünü koyar önümüze.

Biz bir avuç mutlu adam, biz kardeşlerden oluşan bir yumak.
Çünkü bugün benimle kanını akıtan herkes
Benim kardeşim olacak...

V. Henry (4. 3, 60–62)

Çiftçinin, işçinin, memleketinin en büyük adlarıyla Fransa'da savaşa katılan her askerin inancının körüklendiği asıl sözler bunlar: Kardeş olmak. Shakespeare'in *V. Henry*'si tekrarlama, (onur, Aziz Krespin Yortusu, asla unutulmamak) canlandırma, hazırola geçip gururla dimdik ayakta olma, yara izlerini gösterme, nesiller boyu babadan oğula anlatılan bir Agincourt efsanesi ve duygu aktarımı (şan, şöhret ve ölümsüzlük, kardeşlik, bir avuç kardeş dünyayı değiştirecek) gibi yöntemler kullanıyordu.

İkinci Dünya Savaşı'nda Winston Churchill İngiliz halkını savaşa çağırırken Shakespeare'in sözlerini kullanmıştır elbette. (Laurence Olivier'in çektiği, oynadığı ve yapımını üstlendiği *V. Henry*'nin savaşın en kötü günlerinde üretilmiş olması rastlantı değildir.) Büyük bir önder, emrindekileri işin ayrılmaz bir parçası olduklarına ve sonunda büyük ödüller alacaklarına inandırma-lıdır. Henry'nin emrindekilerin ilhama ihtiyaçları vardı. Birçok çalışan da bunun gibi, ilhama ve işinin anlamını bilmeye ihtiyaç duyar. En ufak iltifatlar, bir sırt sıvazlaması bile emrindekiler için yeterli olabilir. Ama ya konuşmanızdan etkilenmesini beklediğiniz topluluk saldırgan bir tutumla, ilhamdan çok fazlasını istiyorsa? Bunun cevabını, Mark Antony'nin cenazedeki konuşmasında arayacağız.

Mark Antony'nin Başarılı Çıkışı

İşte Antony'nin karşı karşıya kaldığı durum: Brutus ve Cassius'un yönettiği bir grup komplocu, az önce Julius Caesar'ı öldürmüştür. Bunu Roma'nın iyiliği için yaptıklarını kanıtlamak için de Caesar'ı, Roma'nın en politik meydanı olan Capitol'de pusuya düşürmüşlerdir. Düşündükleriye şudur: Caesar, Roma Cumhuriyeti'ni kendi yöneteceği bir krallığa dönüştürmeye çalışır. Brutus, suikastçilerin davasını halkın anlamak isteyen kısmına anlatır. Fakat Cassius'un bütün direnmelerine karşın Antony Caesar'ı "yüceltmek değil, gömmek için", Brutus'ten cenazede konuşma izni koparır.

Shakespeare'in Antony'ye söylediği sözler, ikna sanatının başyapıtlarındandır. Saldırgan topluluklar karşısında konuşma konusu olan herkes Antony'nin bu konuşmasını incelemelidir. Elizabeth zamanında yetişen öğrenciler, okullarda Antony'nin kullandığı konuşma sanatı hakkında her şeyi biliyorlardı. Ama Antony'nin başarısı, okul kitabını ne zaman bırakacağını iyi kestirmesindedir. Bir düğmeye basmakla her şeyin işlediği ve her görüşmenin ayrı "idari raporla" başladığı günümüz Amerikan şirketleri Mark Antony'ye göre yerler olamaz. Öte yandan, her satışbaşında ana düşüncüyü açıklayan cümleyi izleyen destekleyici cümleler ve yine her şeyi toparlayıp özetleyen sonuç cümlesiyle, alıştığımız kalıplara da sığdıramayız Antony'yi. Şu eski sözü hatırlatırım: "Onlara söyleyeceğini söyle. Söyleyeceklerin bittikten sonra da ne söylediğini anlat."

Bu gibi katı kurallar, ancak eğitimsiz işçileri denetlemek için kullanılabilir. Ama bu dünyada insanları gerçekten ikna etmek istiyorsanız önce onların nabzını tutmanız, sonra da o nabza göre öyle bir şerbet vermeniz gerekiyor ki başka sonuca ulaşmala-

rına olanak kalmasın. Ayrıca karşınızdaki topluluk Antony'nin karşısına aldığı kadar öfkeliyse açık vermemeye de çok dikkat etmelisiniz. Eğer Antony, konuşmasını Brutus ve diğer komplocuların düşmanı olduğu gibi bir ifadeyle noktalasaydı, halk onu oracıkta linç ederdi. Çünkü halk, Brutus tarafından çoktan bu cinayetin haklı sebepleri olduğuna inandırılmıştı. Brutus kendini halka şöyle anlatmıştı:

Caesar'ı sevmediğimi söyleyemezsiniz, ben yalnızca Roma'yı Caesar'dan çok seviyorum. Ya Caesar yaşasaydı da bütün köleler ölseydi daha mı iyiydi; neyse ki şimdi bütün özgür insanlar dilediği gibi ayakta ve Caesar öldü! Caesar beni severdi ve ben onun arkasından ağladım; Caesar şanslıydı, ben sevdim; Caesar değerliydi, ona saygı duydum; ama çok hırslıydı ve onu öldürdüm!

Julius Caesar (3. 2, 21–27)

Shakespeare, en ünlü nutukları dizeler halinde aktarmışken Brutus'un sözlerine şöyle bir baktığınızda, hemen düzyazı olarak yazıldığı gözünüze çarpıyor. Aslında düzyazı Brutus'un konuşmasındaki bağlama en uygun kalıp; yalın ve doğrudan: Caesar çok hırslıydı, Roma Cumhuriyeti'ne zarar verecekti, sizin ve benim özgürlüğümüzü elimizden alacaktı, bizim de onu öldürmekten başka çaremiz yoktu. Bu her yurtsever Romalı'nın yapacağı şeydi:

Burada, Romalı olmadığını iddia edecek cürette biri var mı? Varsa, hodri meydan! Yurdunu sevmeyecek kadar aşağılık biri var mı aramızda? Varsa hodri meydan! Cevap bekliyorum.

Julius Caesar (3. 2, 30–34)

Kalabalığın içinde olsaydık bence birimiz çıkıp, “Ben aşağılık biriyim, Brutus. Yurdumu sevmiyorum. Var mı diyeceğin?” diyebilirdik. Tina, Brutus'un bir filozof, bir entelektüel olduğunu, iyi,

dürüst bir adam olarak tanındığını hatırlatır; bir sahtekâr olarak değil. Biçime de uygun olarak, Brutus hep düzeyli konuşmalar yapar, sözlerini tekrarlar, insanlardan alkışı alır. Shakespeare'in kalabalık içinde, onu göklere çıkararak tiplerini vardır. "Ataları-mızın yanına bir heykelini yapalım!" der bir Romalı. "Caesar'ın yerine geçsin!" der öteki...

Ama onun işini Antony bitirir. Kürsüye çıktığında, Shakespeare'in kalabalığı huysuzlanmıştı bile. ("Brutus'a zarar verecek şekilde konuşmasa bari." Ya da "Caesar bir zorbadır!" gibi sloganlar atılır) Her işveren kendini Antony'nin yerine koymalı. İş kariyerinde böyle bir gruba karşı çalışmadan bir yere gelmiş kimseler de kendilerini bir yere gelmiş saymasınlar hiç. Ben bir kere-sinde saldırgan olduklarından bile habersiz büyük bir grup çalışana seslenmiştim. Mağaza müdürlerimize "günde yirmi dört saat" kampanyamızı açıkladıktan hemen bir ay sonra başka bir zafere imza attım. Rutgers Üniversitesi'nde bir salon kiralayıp mağaza müdürlerini ve yardımcılarını topladım. Bu kez onlara uzun uzun teşekkür ettim ve her birinin şirketteki gelişmelerde son derece olumlu etkileri olduğunu söyledim.

Bilmediğim bir şey vardı; salondaki birçok kişi durumundan şikayetçiydi. Evet, çok çalışıyorlardı, tam anlamıyla günde yirmi dört saat. Bunu takdir ediyordum. Ama övgüden fazlasını bekliyorlardı. Sonunda içlerinden cesur bir bey ayağa kalktı ve, "Harika bir konuşmaydı. Ama... Bizim paraya ihtiyacımız var. Et satış bölümündeki müdürlerimiz bizden çok para alıyorlar ve bu üç yüz elemanlı marketleri işletmekle biz yükümlüyüz!"

Daha birkaç hafta önce oraya gitmiştim ve gece gündüz bu yeni uygulamayı programlamaya çalışmıştım, bu yüzden aldıkları ücret konusunda hiçbir bilgin yoktu. Ama hemen arkadaşlarla kolları sıvadık. "O sorunla bizim bir ilgimiz yok," denildi bana. Et

bölümünü idare eden elemanlar, kasaplar sendikası üyesiydi ve saatine müdürlerden fazla alıyorlardı. Konuyu hemen masaya yatırıp neler yapabileceğimizi tartışmaya sundum. Market müdürlerinin en önemli elemanlarımız olduklarını hatırlattım. O toplantıdan sonra ücret konusunda köklü değişikliklere gidildi. Örneğin müdürlerin maaşları ikiye katlandı. Ayrıca çalışanlara biraz daha boş zaman verdik.

Daha iyi donatılmış bir lider müdürlerin hoşnutsuzluğunu çoktan anlardı. (İlk günden sorunlar yaşamaya başlayan bir şirkette, günde yirmi dört saat uygulamasının tüm lojistik açıklarını kapatmakla uğraşırken çalışanları düşünemedim. Bu benim bahanem tabii, pek de geçerli sayılmaz ama en azından işin altından kalkabildim. Ayrıca, hızlı davranmak liderlik için en gerekli şartlardan biri.) Mark Antony'nin bir avantajı da karşısına çıkacağı kalabalığın ona karşı olduğunu bilmesiydi. Bir şeyler başarması için kendi tarzını ortaya koyması gerekiyordu. Hepimizin bildiği gibi, konuşmasına şöyle başlar: “Dostlar, Romalılar, vatandaşlar; kulaklarınızı bana verin” (3. 2, 76–81). Dinlemelerini ister. Sonra, kalplerini kazanmaya çalışır. Önce yumuşak ve temkinlidir: “Caesar’ı övmeye değil, gömmeye geldim,” der ve konu hemen genişler:

Yanlışları daha çok anılır insanın,
Doğruları onunla gömülür;
Öyleyse Caesar’dan yana olalım. Soylu Brutus,
Caesar’ın çok hırslı olduğunu söylemiş.
Eğer bu doğruysa, çok ayıp etmiş.
Caesar da hiç zaman kaybetmeden onu ayıpladı.

Julius Caesar (3.2, 76–81)

Burada Antony, Brutus’un sözlerini tekrarlar; Caesar’ın çok hırslı olduğunu ve öldürülmesi gerektiğini söyler. Önce “Eğer”

ile başlayan bir cümle kurup açık kapı bırakır gibi görünse de hemen açıklamayı kabullenmeye yönelik tutumuna geri döner. Niçin? “Çünkü Brutus onurlu bir insandır...”

Bu, Romalılar arasında Brutus’e yakıştırılan davranıştır ve Antony bunu yıkmak için uğraşmaz. Ama bakın kendini nereye koyar: Caesar’ın cenazesinde konuşmayı tercih ettiğini çünkü hayattayken “dostunun kendisine çok dürüst davrandığını” söyler. Bu da Tina’nın notu:

Brutus, Caesar’ı sevdiğini ve onun için ağladığını söylüyor ama biz bunu hiç görmüyoruz. Caesar’ın arkadaşı olduğunu öne sürerek “bana karşı sadık ve dürüsttü” diyen Antony, konuşmayı son derece kişiselleştirir. Brutus’un, herkesi köle yapmak istediğini iddia ettiği bir adamın ölümü değil, bir dostun ölümü oluverdi artık konu.

Kendi tarafına çektiği topluluğa, Caesar’ın son derece düşünceli davranışlarını anlatmaya başlar Antony:

Esir ettiği hanelerin fidyeleriyle
Doldurdu yurdun kasalarını
Caesar mı hırslı?

Julius Caesar (3. 2, 89–91)

Antony seyircisini biliyordu. Dahası, rekabeti çok seven biriydi, zamanının Michael Jordan’ıydı o. Brutus’un aksine, Antony hiç de entelektüel değildi ve Caesar’ın askeri kahramanlıklarının “kasaları doldurduğunu”, o fidyelerin Caesar’ın cebine girmedini anlattı. Antony daha sonra, Caesar’ın halkına ne kadar düşkün olduğunu hatırlatmak için de mübalağa sanatının inceliklerinden yararlanır:

Yoksulun gözünde yaş gördü mü, oturur ağlardı Caesar,
Oysa hırs, kalbi taş olanın yüreğinde yaşar.

Julius Caesar (3.2, 98–100)

Çok etkileyici. Ama Antony sürekli olarak Brutus'un dürüst bir insan olduğunu ve Caesar'a "hırslı" dediğini tekrarlamaktadır. Aynı şeyi sürekli tekrarlamak, Antony'nin etkili konuşma için ürettiği bir tekniktir, tekrarlar durur: "Brutus, dürüst insandır." Bu bir gerçek, ama Antony'nin de kısa zamanda kanıtlayacağı gibi, Caesar'ın öldürülüşüyle ilgisi olmayan bir gerçek. Tina'ya göre Antony'nin taktığı, seyirciyi psikolojik olarak kendi tarafına çekme üzerine kurulu. Her tekrarımda aktarılan duygu güçleniyor. İnsan haklarını savunan liderlerin konuşmalarını hatırlayın. Aynı tekniği kullanıyorlar. İş Brutus'un aleyhine çevirmek için, seyircisinin bildiği gerçeklere duygu katıyor. Tam da burada, herkesin bildiği başka bir gerçeği öne sürüyor Antony; herkesin gözü önünde Caesar'a krallık teklif edildiğinde Caesar'ın bunu, Antony'nin de hatırlattığı gibi, üç kere reddettiğini anlatıyor.

...Hırs bu mudur?

Brutus onun hırslı olduğunu,

Yine de biliriz ki Brutus dürüst bir insandır.

Julius Caesar (3.2, 98–100)

Antony seyircisini rahatlatır: "Brutus'un sözlerini haksız çıkarmak için konuşmuyorum" der ama tersini yapar. Romalı dostları bu hileyi daha anlamadan, konuyu başka bir yere kaydırır. Büyük oyuncu Antony, gözyaşları içindeyken bile duygularını paylaşmayı ihmal etmiyor seyircisiyle:

...Kusuruma bakmayın.

Yüreğim tabutta Caesar'la,

Geri gelene kadar beklemeliyim.

Julius Caesar (3.2, 106–108)

Tüylər ürpertən bir imaj çizilmiş; Antony dövünüyor, içinin

kan ağladığını, yüreğinin Caesar'la yattığını söyler. Plan işe yarar tabii. Yalancılıktan yaptığı da söylenemez, gerçekten üzülür Caesar'ın ölümüne. Ama hem duygularını göstermeyi bilir Antony, hem de onlarla sürüklenmemeyi. Antony soğukkanlı tavrını korumak için mola verdiğinde Shakespeare de seyircilerin duygularını aktarmalarına izin verir: "Bence bilgelik var sözlerinde," der biri. "Zavallı! Ağlamaktan kan çanağı olmuş gözleri," der öteki. Üçüncü bir vatandaş da ekler: "Roma'da Antony'den daha asil bir adam yok!"

Antony için "gözleri ağlamaktan kan çanağına dönmüş" diyen seyirci, Antony'nin yapmacık olmadığını nereden biliyor peki? Her durumda, seyirci Antony'nin kederini anlayacaktır. Tina, Mark Antony'nin üstlendiği rolde gerçek duygularını yansıtmamasının, istediğini elde etmesi için en iyi yol olduğunu, Antony'nin de bunu çok iyi bildiğini söylüyor. Tina oyuncunun sahnede seyirciye duygularını en iyi nasıl hissettirebileceğini şöyle anlatıyor:

Her oyuncu seyircisinin nabzını yoklar. Seyircinin olup olmadığını çok rahat anlayabilirsiniz. Teniniz ürperecektir sahnedeyseniz. Sanki kimyasal bir şeyler olur bedeninize ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu hissedersiniz. İşin içine duygularınızı katamıyorsanız, kalbiniz tortulaşmış gibi hissedersiniz. Ama duygularınızı abartısız ve bastırılmamış olarak gösterebiliyorsanız seyirciyle buluşursunuz. Ağlayıp dövünmeye çalışmayın, yalnızca hissettiğiniz gibi davranın. Caesar, Antony'nin en yakın dostuydu. Roma vatandaşları Antony için, "Zavallı, gözleri ağlamaktan kan çanağına dönmüş!" derken, seyirci artık Antony'yle beraberdir. Antony ağlarken seyircisinin gözyaşlarına tepkisinin de farkındadır. Beraber ağlamaya başlarlar. Şöyle söyleyebiliriz; gözyaşı gözyaşını, kahkaha kahkahayı getirir. Ve Antony artık biliyordur ki halk ona güveniyor. İnsanların sizi izlemesini istiyorsanız onlarla bir duygu alışverişi yapmanız gerekiyor. Ronald Reagan bunu yapmıştı. Antony gibi konuşmasını kişi-

selleştirip, duygularını aktarmıştı. Martin Luther King, Jr. da bu konuda çok iyiydi. O da Antony gibi tekrar ederek konuşuyordu. Sonra ne yazık ki, Hitler, Antony'yi bu büyük gücü kötüye kullanarak izledi. Duygu ikna etmede en büyük silahtır.

Antony seyirciyi böyle tavlardı. Shakespeare bu yolla bireyler olarak kadın ya da erkeklerin mantıklı olabileceğini ama bir topluluk için bunun çok zor olduğunu gösterir. Liderin çıkaracağı ders açıktır: Eğer bir topluluğu kullanamazsanız onlar sizi kullanır. “Kullanmak” sözcüğünü yersiz bulanlar lütfen başkalarına iş yaptırırken harcadıkları çabanın sebebini düşünsünler. Kullanma, ikna sanatının bir parçası.

Elbette, her lider için geçerli olan ayrı bir tehlike daha var: “topluluk psikolojisi”ni göz ardı etmek. Bunu ilk kez, düşük ücret alan ve haklı olarak memnun olmayan mağaza müdürleri toplantısında yaşadım. Bilmiyordum. O günden beri de hep MBA öğrencilerime ve seminerime katılanlara aynı şeyi öğütlerim: Asla laf olsun diye toplantı yapmayın. Her soruya hazırlıklı olun. Sürprizlerle karşılaşmamak için etraflarında olup bitenle yakından ilgilenmelerini, ipuçlarını toparlayıp her söze dikkat etmelerini söylerim. Sözüünüzü önce elinizdekilere göre iyice ölçüp biçin, sonra konuşun.

Antony nelerle karşılaşacağını çok iyi biliyordu ve seyircisine şunu söyleyebildi:

...eğer sizi,

Kavga ve öç almaya yöneltecek olsam,

Brutus'u, Cassius'u haksız çıkarmalıyım,

Dürüst diye bildiğiniz diğer bütün insanları da tabii...

Julius Caesar (3.2, 122–25)

Hiç utanması yok. Antony'nin asıl amacı başından beri bir ayaklanma çıkarmak olsa da, üslubu onun ne kadar iyi bir hatip olduğunu gösteriyor. Ironi dayanılmaz. Kalabalığa, “elinizi vicdanınıza koyup kararı siz verin!” dese de (Romalılar'da da, Elizabeth dönemi insanların olduğu gibi vicdan son derece önemliydi), Antony kalabalığın vicdanına hakimdi zaten. Bunun farkında olan Antony, vurucu darbeyi indirdi:

Ama elimde, üzerinde Caesar'ın mührünü taşıyan bir kağıt var,
Dolabında buldum, bu onun vasiyeti...

Julius Caesar (3.2, 129–30)

İşte Antony burada dehasını kanıtlıyor. Birinin çıkıp da “Antony, Caesar öleli daha yarım saat oldu, ne aralık evine gidip etrafı kurcalayıp dolabından vasiyetini buluverdin?” dememiş olması çok ilginç.

Kalabalık, vasiyeti okuması için Antony'e yalvarmaya başlar. Antony reddeder: “Hançerinin Caesar'a saplandığı dürüst insanı lekelemekten çekiniyorum.” Bu da zaten kalabalığın asıl isteği. Suikastçıları “sahtekârlar, düzenbazlar, hainler, katiller” olarak görüyorlar. Antony'nin onlara eninde sonunda okuyacağı vasiyeti dinlemek istiyorlar, ama daha yeterince öfkelenmediler... Antony, topluluğu daha iyi etkilemek için herkesin Caesar'ın ölü bedenine yaklaşmasını ister. “Gözyaşlarınızı hâlâ saklıyorsanız artık beklemeyin” der.

Burası konuşmanın en vurucu yeri. Herkesin can damarına basıp öfkeyi doruk noktasına getirir Antony. Caesar'ın üzerindeki, Romalılar'ın düşmandan korunmak için giydikleri kolsuz mantoya dikkatleri çeker ve Caesar'ın onu ilk kez, Nervii'yi yendiği gün giydiğini hatırlatır. Bıçak yaralarını gösterir ve “en derini”nin Brutus'unki olduğunu söyler. Herkes zaferi anımsamıştır,

Caesar'ı öldüremeyen Nervii'yi... Onu öldürmek Romalı dostlarına kalmıştır. Antony artık ceza almadan katillerin elinden kurtulabilir ve katliamı “kanlı hıyanet” olarak nitelendirebilir. Kalabalık da artık “Brutus'un ocağını yakmaya” hazırdır.

Sonra konu vasiyetten açılır. Antony, herkesin kafasında Caesar'ın ne istediğini canlandırmaya çalışmasını ister; böylece vasiyetin uygulanması daha kolay olacaktır.

... bütün yürüyüş yollarınılarını, ?????

Özel çardaklarını, yeni ekilmiş meyve bahçelerini

Bıraktı size, Tiber'in bu yakasında,

Ve vârislerini, ortak tatlarda yetiştirmiş,

Kendilerini bulsunlar da yollarında yürüsünler diye.

Bir Caesar vardı! Böylesi bir daha nasıl gelir?

Julius Caesar (3.2, 248–53)

Hepsi bu kadardı; Antony'nin, onu linç etmeye hazır bir topluluğu tamamen kendi yanına çekmesi on beş dakika kadar sürdü. Konuşmanın ortalarında yine Brutus'u anar:

Aklınızı çelmeye gelmiş değilim, kardeşlerim.

Brutus gibi hatip değilim ben,

(Bildiginiz gibi) kocamış, kendi halimde biriyim...

Ne aklım var verecek; ne sözüm söyleyecek; ne değerim bilinecek,

İnsanların kanını kaynatacak gibi konuşamam ben,

Sadece bildiğimi söylerim.

Julius Caesar (3.2, 217–24)

Ama elbette, çok zeki olduğunu ve çok etkileyici konuştuğunu kanıtlamıştır. Bu sahnenin sonuna doğru bir hizmetçi Antony'ye başarısını özetler:

...Brutus ve Cassius

Roma kapılarından kovuldular iki deli gibi.

Julius Caesar (3.2, 269–70)

Hiçbir yöneticiye Antony kadar sinsi olmasını önermem. Ama kullandığı teknikler son derece etkili ve işinize yarayabilir: Tekrarlama (Ama, dürüst bir insan olan Brutus), kendini küçültme (Ben hatip değilim, Brutus gibi), hayal dünyasına götüren tanımlamalar (Özel zırhlarını bıraktı), insanları duygulandıran söylemler (Yüreğim tabutta Caesar'la...). Tina bu konuşmadan iş yönetimine yönelik bir şey daha çıkarmış: Antony, topluluğunun zekâsını da göz önünde bulunduruyor. Brutus'e karşı gelmeleri için onlara anlattığı şeyler, sonuçta gerçekler: Vasiyetine göre, krallığı geri çeviren, kafasında ve yüreğinde halkının değerlerini taşıyan bir adamdı. İşte, kalabalığın anlayacağı bir gerçek.

İyi konuşabilme, iyi liderlik için önemli bir koşul. Hele her şeyin böylesine medyaya bağlı olduğu, genel müdürlerin sürekli basın açıklamaları yapmak ve video-konferanslar düzenlemek zorunda kaldığı günümüzde, çok daha önemli bir koşul. Kimi yetenekli konuşmacılar bu işi doğaçlama yapabilir, fakat çoğumuz hazırlanmak zorunda kalırız. Antony'yi iyice çalışın. Bu işin sırrı; iyi bir metin hazırlayıp yüksek sesle onu uzun uzun okumakta, metinde karşılıklı diyaloglara yer vermektedir. Bu şekilde hazırlanmış bir metni okurken, karşınızdakilere de cevap hakkı verirsiniz ve tepkilerini onaylarsanız, herkes sizin doğaçlama olarak konuştuğunuzu düşünecektir.

İşte yüce iletişim sanatı. Ama hiçbirimizin V. Henry gibi şair kral ya da Antony gibi hatip olmaya niyeti yok. Çok iyi nutuklar hazırlasa bile, hiç kimse Shakespeare'e benzeyemez. Her etkili ve başarılı konuşma Antony'ninki kadar duygusal olacak diye bir şey de yok. Sebep sonuç ilişkilerini iyi kurmanız ve güvenilir olmanız yeterli. Ayrıca daha sade de konuşabilirsiniz.

Ulysses; Güvenilir, Bilge, İnandırıcı

II. Dünya Savaşı sonrasında Japon ekonomisinin belini doğrultarak tarihteki en inanılmaz ekonomi hamlesini gerçekleştiren efsanevi danışman Dr. W. Edwards Deming'i tanıma şansını yakaladım (Toyota'ya, en az Tokyo'daki kurucular ve yönetim kurulu üyeleri kadar emeği vardır). Amerikan otomobil sektöründe danışmanlık yaparken ilk önce işçilerle saatler geçirir ve onlarla ilgili sorunları ortaya çıkarır, yaptığı araştırmalarla basamak basamak üst birimlere yükselirdi. 1980'lerde Dr. Deming'in General Motors ve Ford'un genel müdürleriyle konuşmalarına tanık oldum. Ne düşünüyorsa tam olarak söyledi, lafı gevelemeden. Neden bu kadar sivri dilli olduğunu sorduğumda seksenlerin ortasındaki Dr. Deming espriyle karışık bir cevap verdi: "Çok az zaman var!" (Ayrıca tam olarak doksan üç yıl yaşadı.)

Ama Ed Deming uzun kariyerinde dünyanın en güçlü genel müdürleriyle çalışmaktan zevk duymuştur, çünkü onun hiç şaşmayan bir özelliği vardır: Güvenilirlik. Onyıllarca ortaklıklar hakkında yazmış ve dünyanın en büyük şirketlerine danışmanlık yapmış olan Deming, bence iş dünyası sözlüğünde "kalite" sözcüğüne anlam kazandıran kişidir. Çok sivri konuşsa da herkes onu dinler. Güvenilirlik de çok ikna edicidir ve Shakespeare bunun en iyi örneklerinden birini *Troilus ve Cressida*'da verir.

Oyunun adına karşın, bence ana karakter, Troya Savaşı'nın önde gelen adlarından Ithaca kralı Ulysses. O aynı zamanda Odysseus'un Troya'dan dönüşünü anlatan Homeros'un destanı Odysseia'nın da baş kahramanı. (Ulysses Latince'de Odysseus anlamına geliyor.) Eskiler, Ulysses ya da Odysseus'u kurnazlığıyla bilirler. (Homeros ona oyun boyunca "Kurnaz Odysseus" der.) Shakespeare ona daha ince davranır ve Yunanlar'ın girdiği an-

lamsız savaşa onu sebep gösterir. Troya Prensi Paris, Isparta Kralı'nın güzel karısı Helen ile kaçır:

...inci tanesi

Kocası binlerce gemide zaman öldürmüş

Ve taçlı kralları gemiciye döndürmüş.¹⁶

Troilus ve Cressida (1. 3, 82–84)

Kral Menealus'un onurunu temizlemek için Yunan şehirlerinin orduları on yıl boyunca Troya'ya akınlar düzenler. Shakespeare'in oyunu, savaşın yedinci yılında geçer. Shakespeare'in moda takıntılı aptal kadın olarak çizdiği Helen için onca askeri canından etmeye değil değmeyeceği, her iki tarafın generalleri için de tartışma konusudur. Yunan başkumandanı Agamemnon, Troya'yı kuşatmasındaki başarısızlıklarının onları yıldırmasını söyler ve arkadaşlarına Ulysses'in düşüncelerini iletir: "Müziği, nükteyi ve kehaneti duymalıyız." *Troilus ve Cressida* (1.3, 74).

Ulysses'ten duyduğumuzsa Yunan yenilgisinin düzen ve disiplin eksikliğinden kaynaklandığını gösteren bir ağırdan alma. Akademisyenler Ulysses'in Shakespeare adına konuştuğunu savunuyorlar, çünkü konuşması hiç de Elizabeth dönemi seyircisine yönelik değil: Cennette ve evrende, insanı da içine alan doğanın yarattığı düzen ve denge, hem ortaçağda hem de Rönesans'ta hâkim görüştü. Öte yandan, Troya Savaşı ortasında Shakespeare'in anlattığı aşıkların öyküsü, aynı yıl yazmaya başladığı Elizabeth dönemine uygun oyunuyla tam bir tezat içindeydi. 1601 yılında Elizabeth'in sarayında çok önemli bir politikacı ve aynı zamanda kraliçenin eski sevgililerinden biri olan Essex Kontu, Londra'yı kraliçeye karşı ayaklandırmaya kalkar. Başarılı olamaz ve öldürülür. (Günümüzün popüler filmi *Elizabeth*, Essex Kontu'nun babası Leicester Kontu'yla kraliçenin uzun ilişkisini anla-

tır.) Filmde anılan kişi Essex'in yakın arkadaşı, Shakespeare'in patronu Southampton Kontu'dur.

Essex ve Southampton'la kurduğu yakın ilişki Shakespeare'in yasaya, düzene ve hiyerarşiye tam uyum sağlamasına neden olsa da Ulysses, Shakespeare'in asıl seçimlerini açıklıyor:¹⁷

...Ama gezegenler,
Düzensizliğe meyilli bütünlüklerinde
Bela, işaret ve isyan beklediklerinde,
Denizlerin öcü, dünyanın yerinden oynaması,
Rüzgârların uğultusu...

Troilus ve Cressida (1. 3, 94–98)

Dünyadaki her şeyin bir “ölçüsü” vardır. “Ve ölçüler karışır-
sa,” diye uyarıyor Ulysses işin sonu kötüdür”. Shakespeare, ko-
nuşmasında düzensizlik ve uyumsuzluk için kullandığı benzet-
melerle bunu sürekli tekrarlar ve söz dönüp dolaşıp, hiyerarşiler-
de liderin önemine gelir.

Baştaki altındakine yukardan bakmış
Alttaki de altındakine, o da bir altındakine,
Böylece her basamak,
Başta da söylediğimiz gibi,
Üstünde bezmiş...

Troilus ve Cressida (1. 3, 129–33)

Yunanlılar çarklardaki bu tür bir düzensizlik yüzünden kaza-
namıyordu, yoksa Troya'nın gücünden değil:

Ve bu ateştir, Troya'yı tabana kuvvet koşturan,
Kendi gücü değildir hani, bu uzun masalı bitirmeye yeminli,
Troya duruyorsa, bizim güçsüzlüğümden.

Troilys ve Cressida (1. 3, 135–37)

Ulysses, dosdoğru anlatmıştır anlatacağını. Şaşırtmadan, dolandırmadan, yalnızca bir noktada her şeyi söyleyivermiştir; daha ilk cümlesinde: “Kuralın önemi göz ardı edildi,” demiştir. İç çatışmalar ve çarka saygısızlık, Troyalılar’ı değil, Yunanlar’ı mahvetti.

Konuşmacı bu kanısını yalnızca bir şeyle desteklemiştir; güvenilirliğiyle. Her idareci bunu sağlamak için uğraşmalıdır. Çünkü güvenilir olmak, ikna etmenin ilk şartıdır. Güvenilirliğinizi sarsacak bir işe asla girmeyin. Bu işin içinde olan biri olarak size söylemek isterim ki, hiçbir şey güvenilirliğiniz kadar zor onarılmaz. (İsim, isim, isim! Ah, ismimi kaybettim!” diye ağlar Cassio, Othello’da. “Ölümsüz tarafımı yitirdim ve hayvani yanımda kaldı bana.” Bu kadar ileri gitmek doğru mu bilmem ama iyi bir noktaya değinmiş.) Yunanlılar sonunda Troyalılar’ı yenerler ama kendilerini düzenleyerek değil, karşı tarafı aldatarak.

Güvenilirliğe dönersek; eğer güvenilirseniz, yaptığınız her işin arkasında durmak daha kolaydır. İster oyuncu, ister konuşmacı; güvenilirlik bütün kısıtlamalardan uzak tutar sizi. Bir liderin, bilgi ve becerilerinden yola çıkarak hem iyi konuşup hem de güvenilir olması elbette daha iyidir. Ama benden bilge olmakla eğlenceli olmak arasında bir ayrım yapmamı istediklerinde hep bilge olmayı tercih ederim. Alan Greenspan, dünyanın en ikna edici adamıdır; Federal Hazine Kurulu başkanlığında bulunduğu değil; bu yeri hak ettiği için. Ne konuştuğunu bilir. O konuşurken Wall Street dinler; uyuyakalmamak zor olsa da. Aynı şekilde, Jack Welch konuşurken ben notlar alırım.

Son olarak, iş hayatının her alanında, basamaklardan çekmiş bütün arkadaşlarıma ibret olarak şu gerçeği bildirmek isterim: Jack Welch, doğuştan kekemedir.

BÖLÜM 3

İÇİMİZDEKİ ARAYIŞ DEĞERLER, GÖRÜNÜM, GÖREV VE STRATEJİNİN İÇİMİZE İŞLEMESİ





8

POLONİUS PARADOKSU

Yalnız Birey ve Toplumdaki Birey İçin
Seçimler ve Sonuçlar



Her şeyden önce; kendine dürüst ol.
Geceyle gün gibi sürdükçe dürüstlüğüñ
Kimseye hatan olmaz.

Hamlet (1.3, 78-80)

Shakespeare yukarıdaki ünlü vecizeyi yeni taç giymiş Danimarka kralı Claudius'a başmabeynlik yapan kurnaz politikacı Polonius'a söyletmiştir. Hatırlayacağınız gibi Claudius, önceki kral olan (Hamlet'in babası) kardeşini gizlice öldürmüş, krallığı ele geçirmiş, daha sonra da doğal olarak Hamlet'in annesi ve ölü kra-

lın dul eşi Gertrude'la evlenmiştir. Claudius pek güvenmediği genç prenze casusluk yapması için Polonius'tan yardım ister. Ama Polonius'un, cinayeti Claudius'un işlediğini bildiğine dair bir kanıt yoktur. Polonius zaten son derece ahlaksızdır. Oğlunun casusluğunu yapar, kızıyla Hamlet'in casusluğunu yapar, sonra da Gertrude'un yatak odasında annesiyle saçma evliliği üzerine ateşli bir tartışmaya girişen Hamlet ve annesinin casusluğunu yapar. Bardağı taşıran bu son damlada Shakespeare yaşlı adama kinini kucar. Perdenin arkasında saklanan Polonius, Hamlet'in Gertrude'a zarar vereceğini düşünerek bağırır. Hamlet sese tepki olarak kılıcını perdeye saplayarak her işe burnunu sokan yaşlı adamı öldürür. Shakespeare'in Polonius için son sözleri Hamlet'in ağzından fütursuzca çıkar:

Seni sefil, şaşkın, ahmak casus, elveda!
Ben de seni bizden bilmiştim.
Anam, sana da iyi geceler.
Bu adam yaşarken düzenbaz, sersem bir lafebesiydi,
Şimdi sessiz, sözünün eri.

Hamlet (3.4, 31, 214–17)

Shakespeare'in üstün ironisi burada kalmaz. Henüz birkaç sahne önce Polonius'u "Her şeyden önce kendine dürüst ol," derken yazmıştır. Oyun süresince Polonius kendine hiç dürüst olmamıştır. Olsa bile bu ancak planlı, amaçlı bir suistimalkdir, krala sadık ama kendine ve ailesine karşı ikiyüzlü. Hamlet'in en büyük zevki de yaşlı adamın bu özelliğiyle dalga geçmektir.

<i>Hamlet</i>	Şu deve gibi duran bulutu görüyor musun?
<i>Lord Polonius</i>	Bütünüyle bakıldığında bir deve gerçekten.
<i>Hamlet</i>	Bence o bir çakal.
<i>Lord Polonius</i>	Arkadan bakınca çakala da benzetilebilir.
<i>Hamlet</i>	Ya da bir balina...

Lord Polonius *Aaa, evet tam bir balina!*

Hamlet (3.2, 378–84)

Polonius kral dışında etrafındaki herkesi sürekli aldatır. Shakespeare işini bilir. Polonius'un her yerde alıntılanan laf salataları, saçmalıktan ibaret gerçek paradokslardır. Kişi kişiye dürüst olabilir ve kişi kimseye karşı hata yapmamaya çalışabilir. Ama göreceğimiz gibi bu iki onurlu tutum “geceyle gün” gibi süremez. Hatta çoğu zaman birbirine girip insanoglunun Shakespeare’den çok önceleri de, günümüzde de karşılaştığı ikilemi dramatize eder. Shakespeare bunu öyle akıllıca açıklamıştır ki, bize düşen, yanılmamak için durup uzunca düşünmektir. Konu evrensel olduğundan Shakespeare’in görüşleriyle sınırlı kalmayıp büyük dinlerin ve hukuk düzenlerinin paradoksa bakışlarını da gözden geçireceğiz. “Kendine güven: Her yürek o çelik bilek için atar!” diyen Ralph Waldo Emerson’un bir denemesini hatırlayacağız. Bu sözler Shakespeare’in “Kendine dürüst ol” sözünü hatırlatır. Son olarak, konuyla ilgisiz gibi görünen sosyal bilimlere, klasik ve Avusturyalı iktisatçılara değineceğiz. Oysa bu sosyal felsefeciler, “Yalnız Birey”in “Toplumdaki Birey”e karşı yaşadığı iç çelişkileri insan davranışlarını gözlemleyerek çözmeye çalışması konuya çözümünden çok paradoksun daha iyi anlaşılması gibi bir kolaylık getiriyor. Paradoks hepimiz için geçerli ama daha çok genel müdüründen orta dereceli yöneticiye, ilk basamak amirlere varana dek yöneticiler zorlanıyor.

Liderlik Paradoksu

Önceki bölümde liderlerin pis suyu emip bırakan süngerler olmadığını söylemiştik. İyi liderler, “kendilerine dürüst olanlar” bir işe yararlar. Yaratıcı, yenilikçi, “farklı bir tarz” peşindedirler.

Bu tür liderler her zaman bazı kesimlerden eleştiri alırlar; çalışanlar, yatırımcılar, bankacılar, basın... Ama etkili yöneticiler, herkesi mutlu etmeye çalışan insanın kimseyi mutlu edemeyeceğini bilir. Kabul! Ama paradoks da işte burada. Liderliğin temel gereği izleyicilerdir. Bir süre için kişileri kendini izlemeye zorlasa da, etkin lider er ya da geç işlerini teslim edebileceği kapasitede insanları kendine bağlamalıdır. Yoksa bütün kararlılığı, yenilikçiliği, iyi niyeti boşunadır. Kendi mezarını kazan tüm diğer liderler gibi, onlar da “korkunç kaderlerinin oklarına” kurban olacaktır.

İkilem, oyunların çoğunda yansıtılmış. Julius Caesar bilgiçliğinin, VI. Henry de pasifliğinin cezasını çekmiş. Ama şair üslubunu göz ardı edip, Julius Caesar’ı kısaca küstah ve VI. Henry’i kısaca pasif olarak tanıtsaydı, liderin paradoksuna çok daha az dikkat edecektik. Yine üslubunu düşünerek bunu bölümün başında gördüğümüz şahane dizelerle aktarmış:

Her şeyden önce, kendine dürüst ol.
Geceyle gün gibi sürdükçe dürüstlüğü,
Kimseye hatan olmaz.

İlk bakışta Polonius’un öğütleri görünüyor. “Kendine dürüst olmak” kulağa hoş geliyor, hem kim, birine kötülük yapma istemini kabullenir ki? Az önce değindiğimiz gibi bu iki düşünce, “geceyle gün gibi sürdükçe” dizesiyle birleşince sözler, fos çıkıyor. Örneğin, “birine hatalı olmak” tam olarak ne demek acaba? Sıkı sıkıya bağlanıp etrafındakilere adamakıllı açıklayabildiğin her inanç yerindeyse, Adolf Hitler, Slobodan Miloseviç ve Mao, Polonius’un tanımına uygun kimseler... Hatta İsa, Musa ve Muhammed de. Yani, öğüt faydasız. Eğer “kimseye hatan olmaz” dediği, “kendine dürüst” olduğunda yapacaklarının başkasına zarar vermeyeceğiye, bu aforizma tam bir saçmalık. Hiç kimsenin bu dünyada yalnız yaşamadığı bir tarafa, kimsenin dileği, amacı ve

değerleri kimseninkini tutmaz. Julius Caesar, Publius Cimber'i öldürürken kendince haklıydı. Mark Antony, Brutus'un söylediklerinin arkasında durup Roma vatandaşlarını Brutus ve Cassius'un "onurlu kişiler" olmadıklarına inandırdığında kendince doğru olanı yapıyordu. Octavius Caesar da büyük olasılıkla savaşta eski müttefiki Antony'yi yenerek onun intihar etmesine sebep olurken kendine dürüst davranıyordu.

İyi / Kötü, Eski / Yeni Sonuçlar

Hangi kadın, hangi erkek Frank Sinatra'yı şu şarkıyı söylerken duyar da boğazında bir yumru hissetmez:

Ve artık yaklaştık,
Son perdeyi göreceğim.
Arkadaş, bu kadarı açık,
Bildğim kadarını söyleyeceğim.

Dopdolu bir hayat yaşadım.
Herbir yolda gezmişliğim var;
Ve dahası, daha önemlisi,
Hepsini, bildğim gibi yaptım.¹⁸

Ama benim gibi en ateşli hayranları bile Sinatra'nın, yönetim kurulu başkanırken, eski dostu Sammy Davis Jr'ı "Rat Pack"ten kovduğu zamanlarını hatırlar. Sinatra'nın hayatındaki diğer insanları düşünelim, ailesini de. Sinatra bildiği gibi yaparken, onlar da kendi bildikleri gibi yapabilirler miydi?

1968'de kendi bildğim gibi yaptım. Reklam ajansımı satın %92 hissesini Harvard İşletme Fakültesi'nde iş idaresi okutmanı, beslenme bölümünde gıda bölümü öğretim üyelerinin başı olmak için harcadım. Bence doğrudu, ama ya ailem için? Eşimin dışından tırnağından artırdığını bu işe savurdum. Oğullarının

biri lise birinci sınıfta, öbürü son sınıftaydı. Tüm bunlara rağmen, “bildiğim gibi yaptım” ve “kendime dürüst oldum”!

İllerde Falstaff'ın bölümünde göreceğimiz gibi Shakespeare, Prens Hal, V. Henry'nin eski dostu Falstaff'ı insafsızca cezalandırırken de bize bunu anlatıyordu. Hal, kendine ve tahta karşı dürüst davranıyordu ve önceden, tahta geçtiğinde “önceki benliğimden farklı olurum” mesajını vermiş olmasına rağmen Falstaff'a karşı inanılmaz derece acımasızdı.

Sunbeam Corporation'ın görevden alınan başkanı kendisine dürüsttü. Tıpkı Othello'nun düşmanı gibi, o da niyetini açıklamıştı; fiyatları düşür ve eleman çıkar, harcamaları kes at, iyice azalt... Tüm bunları kitaplarda, televizyonlarda, radyo söyleşilerinde ve Wall Street'te açıkladı. Bu açıdan bakıldığında işten attığı insanlara karşı bir kusur işlememişti, onları uyarmıştı. Ama bence o, firmanın uzun vadeli hesaplarına çok olumsuz kısa vadeli kârlar için işten çıkardığı insanlara karşı çok hatalı davranmıştı. Ve eminim ki 1988 Mart'ında Sunbeam hisselerine 53 dolar yatırırken altı ay sonra 4.25 dolar yatıran yatırımcılar da Dunlap'in onlara hatalı davrandığını düşünüyorlardı.

Ford Motor Company'nin 1980'den 1990'a kadar genel müdürlüğünü yapmış olan Donald E. Petersen'in meslektaşım W. Edwards Deming'le çalıştığı dönemde, Deming kaliteli ürün konusunda diretiyordu. 1980'lerin başında bütün Ford yetkilileri hevesle yeni Ford Escort'un tanıtımını bekliyorlardı. “Ford'un önden çekişli ve benzinle çalışan modeller söz konusu olduğunda da iyi bir araba üretebileceğini kanıtlaması için Ford Escort'un hayati bir önemi vardı.” Kuzey Amerika'da bu işleri yürüten Red Poling, Escort sahasına giderek ilk yüz araçta deneme sürüşü yaptı. Bu bir ön deneme olsa da kalitenin beklenenin altında olduğunu gördü. Ford'a milyon dolarlara patlasa da Po-

ling, tanıtımı pürüzler giderilinceye kadar erteledi. “Hele şunu bir hale yola koyun da,” dedi, “üretime sonra başlarız, önce başlamak imkânsız.” Petersen da ona arka çıktı. Yatırımcıların keyfi kaçmıştı, Ford bayileri şaşkındı ama Petersen kendine karşı dürüst davranmıştı. Yalnızca Deming’e verdiği sözlerin arkasında durmakla kalmamış, Ford’un kaliteli ürün ilkesini sürdürmüştü. Peki Wall Street’e ve bayilerine karşı hatalı mıydı? Kısa vadeli düşünersek, belki, ama uzun vadede hayır. Ford daha kaliteli ürün ilkesiyle daha büyük pazar payına sahip olma, daha iyi kâr sağlama ve çalışanlarıyla daha sıkı ilişkiler kurma yolundaydı.¹⁹ Örnek birine hatalı davranma konusunda yeni bir boyut sunuyor bize: Zaman.

Bugün Yanlış, Yarın Doğru

Süpermarket zinciri için giriştiğim dönüşüm projesi dahilinde borsaya girdiğimiz yıllarda Wall Street çıldırmıştı. Bir yıldan az bir sürede hisse fiyatlarımız yirmi küsürlerden 3 dolara düşmüştü. Daha önce de belirttiğim gibi kurucularla kanlı bıçaklı olduk ama savunduğum tek şey, hatalarımız olsa da bu piyasada uzun vadeli kalmayı hedeflediğimizdi. Satışlar birkaç yıl böyle kötü gitse de müşteri tabanımızı belirlemeli, onlara güven vermeliydik. Nihayet köşeyi dönmüştük. Wall Street araştırmacılarıyla yapılacak olağan toplantılardan birine giderken saf saf seviniyorduk. Fakat bir sürprizle karşılaştık. Yirmilerinde, ateşli bir araştırmacı, işi nasıl yürütmemiz gerektiğini anlatıyordu; fiyatları yükseltip, ücretleri düşürüp, dükkânın açık olduğu saatleri azaltarak. Böyle yaptığımız takdirde yarı yarıya kâra geçecek ve istikrarlı bir tablo çizecektik ona göre. Kazanç dünyasında istikrarın önemli olduğu konusunda ona katıldım ama bunun müşterinin güvenini kazanmak kadar önemli olmadığını söyledim. Ve biz

bunu fiyatları yükseltip ücretleri kısarak yapmayacaktık. Bana çıkıştığında hissesini satmasını önerdim ona. Sattı ve şirketin hisse payı birkaç yıl içinde 3 dolardan 100 dolara çıkınca büyük paralar kaçırmış oldu. Bildiğim gibi yapmam, araştırmacılara ve büyük olasılıkla diğer borsacılara göre belki o zaman için hataydı ama uzun vadede haklı olduğum çıktı ortaya.

Zaman boyutu da işin içine girince, paradoks iyice çözülmez bir hal alıyor. Bütün bilgeliğimi takınıp, “Bana güvenin, her şey ilerde düzelecek,” dedikten sonra, teoride bir şekilde çıkabilirim işin içinden. Ama iş pratiğe gelince başka tabii. Zaman sorununa yine döneceğiz.

Bu kitap boyunca Tina Packer ve ben, liderin bir işlevi olduğundan söz ettik; yerine göre uygun kararlar almak ve sonuçları olgunlukla karşılamak. O kendi bildiğini yaptı, ben de kendi bildiğimi: Zaman zaman Caesar gibi olmadık mı, ya da kendilerine dürüst davranırken başkalarına hatalı olan diğer karakterler gibi? Olduk elbette, ama şanslıyız; bizi gerçek dünyaya çekip dengeleyen dostlarımız, ailelerimiz, meslektaşlarımız var.

Buraya kadar birtakım anekdotlar gördük. Yoldan çıkmamızı, aşırıya kaçmamızı bir hayat boyu engelleyecek ilkeler var mıdır daha? Shakespeare’inkiler gibi, bizim bulgularımız da kesin değil ki bir çırpıda yazıp yanınızda taşıyasınız. Ama işinize yarayacak bir çerçeve çizebiliriz. Amerikan Transandantalisti Ralph Waldo Emerson’a bir göz atacağız, bakalım Yalnız Birey / “kendine dürüst ol” ve Toplum İçindeki Birey / “geceyle gün gibi sürdükçe dürüstlüğü kimseye hatan olmaz” arasındaki çelişkiye o bir cevap verebilmiş mi?

Emerson: Yarı Doğru Cevap

Hamlet’in ikinci perdesinde Polonius genç prenze, “Lordum, izin verin de gideyim artık,” dediğinde Hamlet cevaplar:

Benden alabileceğiniz başka bir şey yok böylesine hevesle vereceğim canımdan başka, canımdan başka, canımdan başka.

Hamlet (2.2, 213–17)

Ralph Waldo Emerson da Polonius'tan kurtulmak istemiş. Emerson ve Polonius'un ortak yanları olduğunu hiç düşünmüyorum. Polonius dalkavuk, sahtekâr, düzenbazdır ve entelektüel açıdan yetersizdir. Emerson ise yanlışları hakkında konuşan, bazen kabalık derecesinde doğrucu ve her zaman mükemmeldir. Emerson ve arkadaşları transandantalist okulda “kendine dürüst ol” deyişini adamakıllı anlamışlardı. Yalnız bireyin gücünü ve yapabileceklerini sonuna kadar savunmuşlardı. Aşağıda, Emerson'un heyecanla okuduğumuz “Özgüven” adlı denemesinden bir bölüm bulunuyor:

Shakespeare'e hocalık edecek babayiğit nerede? Franklin'e, Washington'a, Bacon'a ya da Newton'a yol gösterecek usta nerede? Her büyük adam benzersizdir. Scipio'nun Scipionism'i, vermeyeceği tek şeyidir. Shakespeare okuyarak Shakespeare olunmaz. Size ayrılan kısmı halledin ve daha fazlasını ummayın.

Aynı denemede, “Kendine güven. Her yürek o çelik bilek için atar,” diyor. Bu bölümün başında şöyle düşünmüştüm: “Polonius'un paradoksunu Emerson'dan iyi kim çözebilir?” Hele bir de Emerson, “Her dahinin eserinde, engellenmiş düşüncelerimizi görürüz ve bunlar bize apayrı bir görkemle sunulmuştur,” dedikten sonra.

Sonra denemeyi daha dikkatli okudum. Emerson paradoksun ilk bölümünü gayet güzel anlatmış: “Kendine dürüst ol,” ama bunu yaparken dostlarına, ailesine ya da herhangi birine karşı hatalı olduğu konusunda bir kayıt bulamadım. Sonra düşündüm ki bütün dünya Emerson ve yandaşları gibilerle dolu olsaydı... Yani

bütün dünya kutup yıldızı gibi sabit kimselerle dolu olsaydı, Julius Caesarlarla... Ya da bütün dünya, sadık eşi Aragonlu Katherine'yi hiç sebep yokken boşayıp üzerine iki evlilik daha yapan ama yine de (bu arada, sonraki eşlerinden ilki doğururken ölmüş, diğeryse ona ölümüne kadar eşlik etmeyi başarmıştır) kendine ve tahtına dürüst kalan VIII. Henry gibilerle dolu olsaydı?

Emerson Shakespeare'i sevmiştir ama, bence Polonius'un paradoksunu pek iyi anlayamamıştır. Cümlelerinden biri de kanıtı:

Sevginin ve bağlılığın seni aşağıya çekmesini nefretle engellemelisin gerektiğinde. Aklım beni çağırdığında anne, baba, eş, kardeş... Hepsi geride kalır benim için.

Emerson'a olan saygımdan, denemeden yukarıdakiyle bir bağlantısı olmayın başka bir cümle alıyorum:

Anneme ve babama layık olmak, ailemi desteklemek, tek bir eşin sadık kocası olarak kalmaktır asıl uğraşım.

Ama bu protesto, onun asıl görüşü olan bireyin toplumun etkisine şiddetle karşı çıkması gereğini yansıtmaz.

Emerson'un toplum eleştirisini çalışırken, bu dâhinin zekâsıyla tanıştığım günlere gittim. Harvard İşletme Fakültesi'ndeyken Weston, Massachussets'ta, Emerson'un dostu ve meslektaşı Henry David Thoreau'nun iki yıl boyunca yalnız yaşadığı Walden göleti kıyısına arabayla on dakikalık bir mesafede uzaklıkta oturuyordum. Pazar sabahları Emerson'un denemelerini ve Thoreau'nun kitaplarını toplar, Walden göletine gider ve Thoreau'nun kulübesini gören en gösterişsiz yeri seçer saatlerce okurdum.

Bu bölümü yazarken o huzurlu Pazar sabahlarını yansıttım ve nihayet Emerson'da eksik bir şey olduğunu anlıyorum. Thoreau

gibi toplumdan uzak yaşayan biri için çok iyi sayılabilecek Emerson öğütleri, toplum içinde yaşayan insanlar, özellikle başkalarını etkilemesi ve başkalarından etkilenmesi gereken liderler için yetersiz kalıyor. Emerson'un denemesinden yapacağım son alıntı kuşkuvarımı doğruluyor:

Toplum her yerde bireye komplo kurar. Toplum, başta kendi ekmeğini düşünen ortakların konuşup karar verdiği bir anonim şirkettir. En büyük erdem uyum sağlamaktır. Özgüvense tam tersi.

Emerson'un özgüvenle ilgili daha birçok aforizmasını destekliyorum, ama bence aynı zamanda hem özgüvenli hem de üretken ve mutlu olmak mümkün.

Din Ne Diyor?

Önce bir düşünmeli. Din bize sınırlarımızı hatırlatır, evrenin emir veren güçleriyle (artık her neyse onlar) ilişkilerimizi anlatır. Büyük dinler başkalarıyla ilişkilerimizi de düzenler. Böylece teoride, din bize Polonius paradoksunu çözebilir. Ama pratikte din, "orta yolu bulmuş ama sonuca ulaşamamıştır."²⁰ Sorun karmaşık, çünkü dinle ilgili olmaktan çok dinin uygulanışıyla ilgili. IV. Henry'nin kafirleri kutsal topraklardan atmak için haclı seferleri düzenlemek istemesi de din uğrunaydı. VIII. Henry'nin danışmanı Kardinal Wolsey ihtirash bir politikacı olmakla kalmayıp, arabuluculuk da yapmıştır. Henry'nin güzel Anne Boleyn'le (Shakespeare böyle yazıyor, oysa adı Anne Bullen) tanıştığı partiyi de o düzenlemişti. Roma kilisesinin adamları Wolsey ve Cranmer, kralın Kraliçe Katherina'yı boşamasında aşağılık bir rol oynadılar.

IV. Henry'deki dini liderler de benzer şekilde hatalı. Canterbury'nin papazları, kralın vergiler aracılığıyla uyguladığı bask-

ıdan kurtulmayı umarak Henry'nin Fransa'ya yürümesini haklı kılacak sebepler ürettiler. Öte yandan *II. Richard*'ta, Richard'ın tahttan indirilişini eleştirerek sivil savaş yolunda haklı tahminlerde bulunan cesur Başrahip Carlisle'ı görüyoruz. Başrahip Carlisle, Shakespeare'in oyunlarında hem kilise mensubu, hem de iyi olan birkaç adamdan biridir. Shakespeare varlığından emin olmadığımız dinsel eğilimlerini saklamaya çok dikkat eder (kimileri onun bir Katolik olarak öldüğünü söyler ve bu Elizabeth zamanı İngilteresi'nde tehlikeli bulunan bir inançtır. Tina onun inancının hiçbir anlayışa tam olarak sığmadığını, Shakespeare'in Tanrı kavramının çok derin bir içtenliğe sahip olduğunu ama herhangi bir şekilde sınıflandırılmadığını düşünüyor). Öyle ya da böyle, Shakespeare'den önce de sonra da, insanoğlu dinleri sömürdü. Bir şeyi daha kabullenmeliyiz; Polonius paradoksuna din de çare değil. "Din adına" yapıldı nice kutsal savaş, Engizisyon, Orta Doğu'da karşılıklı liderlerin körüklediği terör... Machiavelli, rüşvetçi Papa VI. Alexander ve oğlu Kardinal Cesare Borgia'yı tarihe geçirdi. Girolama Savonarola'nın engizisyonu kullanarak İtalyan kilisesi ve toplumunun rüşvetçi geleneğine karşı durduğunu, ama vahşet uyguladığını da biliyoruz. Ve Birleşik Devletler'de sözüm ona dinsel özgürlük kurallarını uygulayıp, Salem, Massachussetts'ta "cadıları" öldürdük.

Dinsel inanışlar da Emerson'un önerileri gibi paradoksun bir tarafını anlamamıza yardımcı oluyor; "Kendine dürüst ol!" (yalnız birey). Oysa teoride, ikinci bölümde yardımcı olmalıydılar; "Kimseye hatan olmaz" (toplum içindeki birey). Ve insanoğlu hep pratikte çuvallamıştır. İlerki bölümde örnekleyeceğimiz gibi insanoğlu bir düzen kurup yönetmeye kalkınca, güç hemen kendi bildiğini yapan ve bu sırada emrindekilere karşı hatalı davrandığı göz ardı edilen kurucu ve yöneticiye devredilir. Cassius'la

(*Julius Caesar*) benzerlik kurarsak, “Hatamız, sevgili Brutus, dinimizle ilgili değil, bizimle ilgili, aşağılık yaratıklarız...”

Din, paradoksun çözümüne bir açıdan yardımcı olabilir ama tek başına hiçbir şey ifade etmez.

Bari Bütün Avukatları Öldürmeyelim

Yıllar boyunca yalnız bireyle toplum içindeki bireyin iç çelişkilerini gidermek için yasalar yürürlüğe konmuştur ve hepsi de dinin düştüğü eksikliğe düşmüştür. Çünkü hepsi insan eliyle hazırlanmış düzeneklerdir ve insana hitap eder, bu durumda da düzenleyen kişinin kendini merkeze oturtması kaçınılmazdır. Bireyin haklarını koruyan beyannamesiyle Amerikan anayasası bile gücü merkezde kılmaktan geri kalamamıştır. İyi, kötü; hakça ya da haksız; konu bu değil. Tek yapmamız gereken anayasanın kurucu babalarını amaçlarından saptıran on binlerce düzenlemeye göz atmak. Böyle bir deneyimin ardından Emerson’ın tüyleri diken diken olurdu herhalde.

Shakespeare’in yasal yönetimlere karşı özel bir ilgisi vardı. Antony Burgess, şairin gençliğinde birkaç yılını bir avukatın yanında memurluk yaparak geçirmiş olabileceğini bile iddia eder. *Venedik Taciri*’nde Portia’nın Antonio’yu savunurken kullandığı kurnaz taktikler, *Dick The Butcher*’ın *İlk Hedefimiz Bütün Avukatları Öldürmektir*’i, VI. Henry’nin ikinci bölümünde görülen Jack Cade ayaklanması, ‘Kısasa Kısas’taki avukat Angelo’nun yıllanmış öfkesi Shakespeare’in konuya ne kadar hâkim olduğunu gösterir. Roma trajedilerinde de, İngiliz tarihiyle ilgili oyunlarında da ısrarla Polonius paradoksuyla körüklenen yasal konular üzerinde durmuştur. Şair, Bolingbroke’un (sonradan IV. Henry) sürgünden, rahmetli babasının topraklarına II. Richard tarafından

haciz konması üzerine, hükümdarlığını yeniden duyurmak için geldiğini anlatmıştır bize. Shakespeare, Richard'ın haciz temelli vergilendirme sistemini ve soylulara gösterdiği adaletsizliği ele alarak, kralın gücünü kötüye kullandığını anlatır okuruna. Yönetim, hem *Coriolanus*'ta hem de *Julius Caesar*'da ana temadır. *Coriolanus*'ta tribünler (milletvekilleri) ve senato arasındaki çekişmeyi görüyoruz. Plebler, idarenin istifçilik yaparak halka kıtlık yaşattığını ve fiyatların bu yüzden yükseldiğini savunuyorlardı. Aslında Elizabeth İngilteresi de böyle benzer koşullarla yüz yüze olduğundan Globe'daki halk için bunların ayrı bir önemi var.

Gücün kötüye kullanılması ya da korku salması, *Julius Caesar*'da hareketi sağlayan ana öğe. Ama Shakespeare bize düzeni kötüye kullananın yalnızca yöneticiler olduğunu söylemiyor. Mark Antony'nin demecinden sonra Roma halkı etrafı yakıp yıkmaya giderken zavallı bir şairi (komploculardan birinin adaşı) öldürüyorlar. Polonius paradoksu herkes için geçerli; sıradan vatandaş için de, yüksek sınıftaki onurlu kimseler için de. Tarih bize sorunun (ne Roma Cumhuriyeti'nde, ne İngiliz Krallığı'nda ne de başka bir yerde) yalnızca yönetim biçimleriyle çözülemeyeceğini gösterdi.

Bütün bunların iş hayatıyla ne ilgisi var? Çok ilgisi var. Bildiğim bütün şirketler paradoksa bir çözüm arıyor. Günümüzde, üretim ve ilerlemeyi sağlayan yaratıcılık, özgürlüğün kısıtlanmasıyla birlikte, dolaylı yoldan, engelleniyor. Öte yandan, adanıklı bir şirket doğal olarak anarşiden uzak olacak, aynı amaca hizmet eden bir bireyler topluluğu tarafından yapılandırılacaktır.

İş hayatının dini; vitrin, görev ve değerlerdir. Yasal düzense hedefler silsilesidir; birtakım politikalar, prosedürler ve onların uygulanışı. Genel olarak toplumda da düzen tek başına yeterli olamaz. Kâr amaçlı ya da başka sebeplerle ortaya çıkan girişimler

biliyorum, ama yaratıcılıktan ve hedeflerinden uzak kaldılar. Ve her iki düzenin de (dini ve yasal) haklı sebeplerle rayına oturtulduğu girişimler biliyorum ama motivasyonları zayıftı. Bence günümüzün en üretken toplumlarında bile asıl eksiklik, toplumdaki bireyleri ölçen (yalnızca finansal anlamda değil) ve ödüllendiren (yalnızca parasal anlamda değil) piyasa düzeni.

Seçimler ve Sonuçlar: Piyasa Düzeni

William Shakespeare'in piyasa düzeniyle ne ilgisi olabilir? Adları serbest piyasayla anılan Adam Smith, David Ricardo gibi ekonomistlerden ya da Avusturyalı iktisatçılardan çok önce öldü o. Hem piyasa düzeninin Polonius'un paradoksuyla ne ilgisi olabilir?

Daha ileri gitmeden şu ilk soruna bir göz atalım: Shakespeare piyasa düzeninden kaçamazdı. İnsanoğlu iki ayak üzerinde yürümeyi öğrendiğinden beri düzenleri de bir şekilde var. Avcı / toplayıcı toplumlarda bile herkes iyi yaptığı bir işin ucundan tutmuş, görev dağılımı yapılmış ve kiminin yeteneği, kiminin gücü derken doğaçlama bir paylaşım ortamı ortaya çıkmıştır. Adam Smith, serbest girişimi ya da el altından alışverişi kendisi keşfetmedi. O yalnızca gözlemlediklerine uygun bir kılıf geçirip insanlara sundu. Onun bize gösterdiği, piyasa düzenlerinin bir devamlılığa sahip olacağı, asla kaldırılıp atılamayacağıdır. Örneğin, Elizabeth İngilteresi, piyasa düzenine taban tabana zıt kurallarla dolu sıkı bir monarşiydi. Kâr düzeyine göre vergi verme sistemi yüzünden çiftçilerin kazançları da, aldıkları borçlar da sıkı kontrol altındaydı. (Stratford taciri, Shakespeare'in babası, yüzde onun üstünde faizle para vermekten iki kez işinden olmuştu.)

Her şeye rağmen, Shakespeare'in Londra'sı serbest girişimin

ve uluslararası ticaretin yuvasıydı. 1585'te İngiliz Kanalı üstündeki Antwerp'in bir İspanyol ordusu tarafından alınması üzerine şehrin tacirleri Amsterdam'a göçtüler. Tacirler beraberlerinde ilk borsayı ve Antwerp'in küresel ticaret ağlarını getirdiler. 1602'de Hollanda, Doğu Hindistan Ortaklığı'nı kurup kısa zamanda dünyanın en büyük ticari şirketi haline geldiler. Ekonomideki bu yoğun gelişmeler zengin kesimin büyümesi ile sonuçlandı ve bu da burada kapitalizmin ortaya çıkmasına yol açtı.²¹ Londralı her çeşit tüccar; hancı, ev sahibi, işportacı, uluslararası tüccarlar (evet, küresel ekonomi yirminci yüzyıl öncesi de vardı) şansları el verdiğince başardılar ya da başaramadılar; ama asıl önemlisi başarının biraz da üretkenlik ve yetenek işi olduğuydu. Belki bir Ren şarabı ithal etmek için bile kraldan izin almanız gerekebilirdi. Ama bu işler hep peşinden koşulacak, uğraşılacak işler. Shakespeare'in babası Stratford'da eldiven imalatçısıydı ve kasaplık yapıyordu. Bir ara başarıyı yakalar gibi oldu, ama sonra hep düşüşler yaşadı. Shakespeare, piyasa düzenini çok iyi kavramıştı. Kendi işini sürdürebilmek için rol yapma ve oyun yazarlığı yeteneklerini pazarlamalıydı. Kalabalık evlerin o tanıdık heyecanını yaşamıştı ve tiyatro boş kaldığında, boşluk duygusunu da tatmıştı. Eminim günümüz üreticileri ve yöneticileri gibi, kendi pazarının gereksinimlerini bulana kadar o da eserleri üzerinde çalışıyor; dizeler ekliyor, sahneler çıkarıyordu. Tiyatrolar kapandığında (genellikle veba salgını yüzünden) topluluk küçük oyuncu gruplarına ayrılır ve ellerindeki az sayıdaki kopyayla taşraya oynarlardı. Bir şekilde gelir sağlanmalıydı.

İşte ikinci bir inceleme konusu: Shakespeare "Yalnız Birey / Toplumdaki Birey: Polonius paradoksu"nu yalnızca yazmamıştır, yaşamıştır da. Dahası, oyunları yalnız bireyin toplumdaki bireyle çelişkisinde yapması gereken seçimleri dramatize etmiştir.

Seçimlerin sonuçları vardır ve bunlar hayatın tadı tuzudur; Shakespeare'in oyunlarını bu kadar çekici yapan da işte bu sonuçlarıdır.

Seçimler ve Sonuçları

Piyasa sisteminin kalbi řu dūřuncede atar: Kiři, yasal ve ahlaki deęerler içinde (iyi ya da kōtū) sonucuna katlanabildięi takdirde diledięini yapmakta özgürdür. Aslında kiři, yasal ya da ahlaki deęerlerin dıřında da davranabilir, yeter ki sonuçlarına katlansın. Bu baęlamda hapis cezasını gōze alıyorsa bankaya bile soyabilirim. Ortamımdan dıřlanmayı gōze alıyorsa yalan sōyleyebilir, hile yapabilir, alıp ırpabilirim. Yanlıř anlařılmasın, bu tūr davranıřı önermiyorum; deęerlerin sıkı savunucularının karřısında, piyasa dūzeninden fırsat bulup onları yok etmeye var gūcūyle uęrařan kimi hainlere dikkatinizi çekmek istiyorum. Ne kadar isterse istesin, toplum herkesi dūzene sokamayacaktır. Ama bu dūzen, katı kurallar ve denetlemeleri kaçınılmaz kılacaktır ve karřıt eylemler aęır sonuçlarla karřılařacaktır.

Shakespeare, oyunlarında seçimler ve sonuçları konusundaki anlayışını dramatize etmiştir. IV. Henry II. Richard'ı tahttan indirmenin bedelini çok sıkıntılı bir 14 yıl geçirip bunalıma girdikten sonra hayatından olarak ōdedi. *Venedik Taciri*'nde Antonio borcunu ōdeyemezse, Shylock onun yarım kilo etini alacaktır. Anlařma bōyledir. Shylock cezayı uygulamayı seçer, Dūkūn Venedik hākimi kararı onaylar; zeki Balthazar olarak karşımıza çıkan Portio (avukatlara kōtū ad verişi burada ilk değildir) mahkemeye cinayeti ōnlemenin yolunu gōsterene kadar heyecan doruktadır. Shylock Antonio'nun etini kesebilir ama bu esnada kanı onunkine karışır ya da etinden, bir saç teli kadar da olsa, fazla keserse būtūn mal varlığından ve hayatından olacaktır. Hak

yerini bulsun diye bir şey hatırlatır; bir Hıristiyanı hayatından edecek her Yahudi bunu hayatıyla öder.

Hamlet fakülte arkadaşlarına “ilerleyemediğinden” yakınırken tahta çıkmasına yardımcı olacak kişilerin desteğini kazanmak için hiçbir şey yapmıyordu. (O zamanlarda Danimarka’da krallar kraliyet ailesinin içinden halk tarafından seçilebiliyordu.) Onuncu bölümde çok gösterişli ve zevkli bir karakterle tanışacaksınız; Sir John Falstaff. Dilediği her şeyi yapacak kadar zeki olmasına karşın (bir unvanı olduğundan sınıf sistemi tarafından engellenememişti) serseri olmayı seçti ve bedelini ödedi; sürgüne gönderildi.

Ekonomik anlamda dilediğimiz ürünü ya da hizmeti sunmakta özgürüz ama halk da almak ve almamak konusunda özgür. Bunu idari anlamda açarsak, bir liderin “sattığını” artık “almak” istemeyen her halk onu iktidardan indirmiştir; o lider, ister (ordu gibi) sistemin içinden bir grup tarafından desteklensin, ister soy-lular, ister işadamları tarafından. Çok pasif ya da çok despot bir lideri indirmek uzun zaman alabilir ama er ya da geç piyasa düzeni kendini gösterir, hatta gerekirse ayaklanma ya da devrimle. Romalılar kral Tarquininus’u İ.Ö. 510’da tahttan indirdiler ve cumhuriyet rejimini Julius Caesar zamanına kadar yaşattılar. Mark Antony’yi işinin üstünde tutunca (tartışılır), senatoyu gücünden etmesine rağmen, yeterince senatörü ve Romalıyı Caesar Augustus olacak adam olduğuna inandırabilen Octavius Caesar tarafından tahttan indirildi. Prens Hal ahlaksızlıklarını bırakıp ortaçağ İngilteresi’nin en başarılı prensi oldu.

Shakespeare’in kraliçesi Elizabeth, tam bir hükümdardı. Teoride, istediği her şeyi yapabilirdi. Ama iş uygulamaya gelince biliyordu ki, bedeli ağır olsa da halk başkasını seçebilirdi. Elizabeth’in zamanına kadar tahta oturan on dört hükümdardan yal-

nızca sekizi eceliyle ölmüştü ve vârisinin, oğlu I. Charles'in başını kesmişlerdi.²² Elizabeth kırk beş yıl boyunca (1558–1603) tahttan inmedi ve sebebi Tanrısal bir hak değil, Tanrı vergisi yetenektir. Orada kaldı çünkü pazarını nasıl mutlu edeceğini biliyordu. Kraliyetin bizciliğini sağduyuyla yoğurmayı bildi. Katı kararlar alması istendiğinde direnmeyi bildiği gibi, insanlara yaranmak için de çok şeyler yaptı.

Piyasa hepimize çalışıyor, yalnızca genel müdürler gibi kalandorlara değil. Shakespeare için de çalışıyordu. Babasının mesleğini bırakıp eldiven imalatçısı ve kasap yerine oyuncu olmak için Londra'nın yolunu tuttuğunda da kendine göre haklıydı. Daha sonra oyun yazarı olduğunda tartışmalı konuları yazmakta da haklıydı; II. Richard'ın tahttan indirilişi, ay sersemi yöneticiler, sanatsal eksiklikler... Daha da ileri gidecek olursak “kendi zamanına göre” doğru bir iş yapıyordu. Bazı oyunları, kraliçeye, saray üyelerine, orta sınıfa ve diğer soylulara yaranmak için yazılmıştı.²³ Çünkü seyircisi ve patronu olmasaydı, babasının işine geri dönmek zorunda kalacaktı.

Tina Packer, kâr dünyasını içinde olmamasına karşın seçim–sonuç ilişkisini biliyor. Bize de söylediği gibi, Shakespeare, yorumlarına getirilen kısıtlamalara dayanamayıp İngiltere’de gelecek vadeden kariyerini bırakarak Amerika’ya gelmiş. İleriyi görerek atılan bir adım. Şimdi Shakespeare’i yalnızca yorumlamıyor, kendi anlayışına göre yeniden, özgün bir şekilde üretiyor. Onu biraz tanıyorsam, oyunlarını üretirken seyircisini de düşünüyordur. Shakespeare gibi o da patronunun ceplerini ve tiyatro salonunu doldurmak durumunda. Kimsenin gelmeyeceği oyunlar yazmak istemez, ama yenilikler ortaya koymayı ister eminim. Peki denge nerededir? Kötü yöne sevk edilmiş, fazla iyi niyetli kimselerin piyasa içine girmesi alışılmadık bir şey değil. Peki bu durumda neler oluyor?

Seçimlerin ve Sonuçların Düşmanı: Merkezi Yönetim

Liderler mi, insanlar mı? En iyi kim bilir? Liderlere göre elbette onlar daha iyi bilirler, çoğu zaman da haklı çıkarlar. Daha çok deneyim, yetenek ve bilgi. Bu yüzden liderlerin genel eğilimi, peşinde sürüklenenlerin seçimlerini, amaca yönelik olarak, kısıtlamak ya da etkilemektir. Liderler ödüllendirme (sahte ya da gerçek) ve cezalandırma yollarıyla da güçlerini pekiştirmek amaçlarına dikkat çekmek isterler. Genelde işe yarar. İyi liderler farklılık yaratabiliyor. Liderliğin, lekelenerek aşağı çekilen ya da kaypaklıkla yükseltilen kişilerin arasında habire değiştiği nice idari makamlarda çalıştım. Fakat bunun yanında, en uzun süre tahtta kalıp başarılı işler yapmış liderler bile, peşlerindeki kimse-lerin birikim, yetenek ve bilgi düzeylerinin, kendi büyüklükle-lerinden çok düzenin gerektirdiği büyüklük olduğunu kabul ederler. Dostum ve meslektaşım, Turner Ortaklığı'nın önceki başkanı ve genel müdürü E.T. (Bud) Gravette bu farkı çok iyi kavramıştır. Yapı sanayiine hiç de yabancı değildir ama 4 milyon dolarlık bela bir yapı işine de asla girişmemiştir. Bud, bankacılıktaki hatırı sayılır deneyimini kullanmış ve sakın bir yönetim anlayışı işlemiştir. İşin püf noktası da, nasılsa, Turner'daki orta ve alt kademeli yöneticileri bir yetenekleri çerçevesinde serbest bırakmaktır. Piyasa geliştikçe, biz üst düzey yöneticiler, yıllardır sadece konum belirlediğini düşündüğümüz yönetici sıfatlarının, aslında çok gerekli birimler olduğunu anladık. Bud her birine sorumluluk, yetki ve gerekli araçları vermiş ve hak ettiklerinde bonkörce ödüllendirmiş onları. Her işbilir yönetici gibi Bud da onaylamış ki onlar –yöneticiler– piyasayı iyi çeviriyorlar. Bizse ne Bud'ın onlarsız, ne de onların Bud'sız yapabileceğini biliyoruz. Çok az lider bunu basit ama derin anlamıştır. Al Dunlap ve diğer küçük adamların gözlerini iktidar hırsı bürümüştü. Kendilerini

yürüttükleri işin tek tekeri sandılar. Yanılmazlıklarını hayatta tek öğreti bellediler; Julius Caesar, II. Richard ve Kral Lear gibi. Peşindekilerin birikimlerini göz ardı ettiler.

Shakespeare'in sıradan insanlara körü körüne inanmak gibi bir eğilimi yoktu ama onlara hep büyük sözler söyletmiştir. Julius Caesar'ın giriş sahnesinde sıradan insanların, liderler tarafından yoğurulacak hamur olmanın yanı sıra, "iyilere" akıl öğretmek gibi bir de görevleri olduğunu görürüz. Tribünlerden Flavius ve Marullus, tüccarları zafer geçidini izlememeleri, evlerine gitmeleri konusunda ikna etmeye çalışırlar. Burada, sadece kendisinin yönetecek akla, zekâya ve mantığa sahip olduğunu düşünen her lideri bir kere daha düşünmeye itecek bir değişim söz konusu. Flavius ve Marullus bir ayakkabı tamircisini sorguluyorlar:

<i>Marullus</i>	Nedir senin işin, doğrudan cevaplasorumu.
<i>Ayakkabı tamircisi</i>	Benim işim efendim, sağlığım elverdiğince yapacağım pençeleri mahvolmaktan kurtarmak.
<i>Flavius</i>	Ayakkabı tamircisisin, değil mi?
<i>Ayakkabı Tamircisi</i>	Evet efendim; eski ayakkabı cerrahı. Tehlikeyle burun buruna kaldıklarında ben kurtarıyorum onları.
<i>Flavius</i>	Peki niçin yoksun dükkânında bugün?
	Bu adamları niye saldın böyle sokaklara?
<i>Ayakkabı Tamircisi</i>	Doğrusunu isterseniz efendim; ayakkabılarını eskitsinler de bana daha çok iş çıksın diye...

Julius Caesar (1.1, 12–31)

Daha önce II. Richard'ı tartışırken, bahçıvan ve uşağın, Richard'ın, "bahçesi" İngiltere'ye hiç dikkat etmediği konusundaki

yorumlarını dinlemiştik. Kral Lear yalnızca soylusu Kent'in aklını değil, "zavallınınkini" de görmezden gelir. Shakespeare soyluların geçmişten günümüze içgüdüsel olarak neler bildiklerini sıralamıştır ama onlar, diğerlerinin ağızlarına alamayacakları türden gerçeklerden konuşmak için, saraydan bir jest beklerler. Aşağıda zavallı, ülkeyi düşüncesizce beceriksiz kızlarına bölüştüren Kral Lear'ı Kral Lear'a şikayet ediyor:

Zavallı: Size veren kimse, toprağı bölüştürme aklını
Onun yerine koyayım kendimi, siz de savunun onun kararını.
Böylece çıkar kim haklı kim haksız ortaya,
Biri kim bilir nerede, diğeri şaşkın ve karşımda...

Kral Lear (1.4, 137-40)

Babamın babası bir felsefeci ve matematikçiydi ve annemin babası da Doğu Teksas'ta toprağının kirasını ürünüyle ödeyen bir pamuk çiftçisiydi. Büyük girişimleri olan liderler değillerdi; biri entelektüeldi, diğeri elleriyle çalıştı, ama onların "zamanlarının seçim ve önderlik ruhunun" çok üstüne taşıyan bir ortak yanları vardı: Birikimlerini mantıklarına ve bilgilerlerine zekice eklemeyi bildiler.

Hamlet insanı düşünürken bunu 'açıkça' belirtiyor:

...Ne yaman bir eserdir insanoglu, aklıyla soylu, yetisiyle sınırsız, biçimiyle, kımıldanışıyla ne anlamlı ve tapılası; tavrında melek, anlayışında Tanrı gibi: Dünyanın güzelliği, hayvanlar aleminin gözbebeği...

Hamlet (2.2, 305-309)

"Sınırsız" burada benim için anahtar sözcük niteliğinde. Deneyimlerin farklılığı, yetenek, insanoglundun bilgi birikimi gerçekten sınırsız ve merkez ne kadar güçlü olursa olsun, kontrol dışı.

Ama ne yazık ki Lord Acton'un yüzyıllık sözü, "Güç, dağılmaya meyillidir ve mutlak güç mutlaka dağılır," çoğu zaman doğrudur. Kendi yanılmazlığını tek gerçek belleyen liderler gücü ve karar mekanizmasını merkezleştirirler. Güneş gibi, yörüngelerindeki her şeyin hareketini kontrol etmek isterler. Gezegenler ve ay için doğru, ama insanlar için yanlış bir uygulamadır.

Başkan Nixon'un Hatası

1971 Ağustos'undan bir geceyi hiç unutmayacağım. Karşılaşma komitesi için (bir tür yöneticiler birliği) dekanın evinde, Harvard İşletme Fakültesi'nde bir bahçe partisi veriyorduk. Tatlı ikram edilmeden hemen önce arkadaşlarımızdan biri aldığı bir telefonun haberini vermek için yanımıza geldi. Başkan Nixon bazı ürünlerdeki fiyat kısıtlamalarını açıklamıştı. Herkes şok olmuştu. Dünyanın en güçlü işadamları ve hatırı sayılır iktisatçıları (yemekteki konuklar) Nixon'un yaptığına çare bulmak için çileklerini ve dondurmalarını bıraktılar. Bunun etkisini ben de kısa zaman sonra yaşadım: Dekan yardımcılığından, merkez binası New Jersey'de olan Pathmark süpermarketlerinin başına geçmek için ayrıldım. Nixon'un fiyat kısıtlamaları bürokratik bir kabustu. Devletin yetkili memurlarından yeni düzenlemeleri dinlemek için günlerce Washington'da kaldık. Yirmi küsur yaşlarında bir işgüzar yetkili hatırlıyorum, habire et fiyatlarındaki yeni düzenlemeleri açıklamaya çalışıyordu. Konuştukça domuz etiyle sığır eti arasındaki farkı bilmediğini anladık, ama aldığı kararlar hem üreticiyi hem de tüketiciyi etkiliyordu. Bir keresinde sığır sürüsü sahibi yakınıyordu; "Kendi giderlerimi kontrol edemezken biftek fiyatını nasıl kontrol edeyim? Toprak kirası, benzin fiyatı, ücretler, mısır... Her şey arttı. Ocaktaki suyun kapağını ikide bir açmak gibi bir şey. Eninde sonunda su kaynayacak." Bildiğimiz gi-

bi, kaynadı da. Piyasa düzeni yürümüyordu. Fiyat kısıtlamaları tam bir felaketti. Yıllar sonra *Güven Ekonomisi* adlı kitabımda: “Piyasa düzeni insanın yarattığı bütün düzenlerden daha etkili,” diye bir cümle kurmuştum. Editörüm, “diğer bütün düzenler” demek istediğimi söyleyince dürüstçe karşılık verdim: “Hayır, bırak olduğu gibi kalsın ve iyi niyetli bir editörün böyle ufak bir sözcüğe takılmayacağını öğrensin herkes.” Sorun şu; merkezi müdahale olmaksızın yürüyen piyasa düzeni, iyi niyetli bir başkan tarafından bozuldu. Dış politika tavırlarından etkilenecek ben de Nixon’a oy vermiştim ama Watergate ile üzüldüm, fiyat kısıtlamalarıyla yıkıldım. Bu uygulamadaki başarısızlık o geniş, karmaşık ve insan tarafından yönetilen devlet mekanizması da Polonius paradoksunu çözmeye yeterli olmadığını gösterdi. Biftek sevenler için iyi olan uygulama, başka şey sevenler için hatalı olabilir. Üreticiler ve perakendeciler ayakta durabilmek için diğer ürün fiyatlarını yükseltmek zorunda kaldılar. Dana eti satanlar sürülerini azalttıklarından kısıtlamalar kalkınca fiyatlar olağanüstü yükseldi.

Bir insan ya da bir grup insan, ne kadar zeki olurlarsa olsunlar, herkesin işini tek ve büyük bir merkezden yürütecek kadar bilgili olamazlar. (Sığır ve domuz eti arasındaki farkı bilmeyen bürokrati hatırlatırım.)

Shakespeare: Uygulamalı İktisatçı

Ekonomi Elizabeth zamanında resmi ve sosyal bir bilim dahi değildi ama Shakespeare zamanın hızla önem kazanan tartışma konusuna, faizle para verme konusuna özlü yorumlar getirmiştir. Merkezi kontrol yine gündemdeydi. Elizabeth zamanında yasaklanmış olsa da 1575’te Danışma Meclisi yüzde on faize kadar para çalıştırılabileceğini açıkladı. (Shakespeare’in babası bu kurala

uymamaktan iki kez para cezası almıştı.) Shakespeare'in bu konudaki en ünlü yorumu elbette *Venedik Taciri*'ndedir. Yarım kilo et yüzde ona denk gelir mi, yoksa eksik mi kalır? (Nasıl taşlama ama?) Ama kötü öğüt ustamız Polonius yine ahkam keser:

Ne borçlan, ne de borç ver
Hem parandan, hem dostundan olursun yoksa,
Borç insanın kökünü kurutur.

Hamlet (1.3, 75–77)

Bu düşünce yalnızca ekonomik gelişmeyi baltalamakla kalmaz, İşletme Fakültesi'ndeki profesörleri yardıma muhtaç duruma düşürür ve New York şehrini yıllar önceki çayır çimen haline döndürür.

Başkan Nixon *Venedik Taciri*'ni okumuş mudur bilemiyorum, ama Shakespeare'in faiz oranı kısıtlaması konusundaki yorumunu dikkatlice okumuş olsaydı durumu bu kadar kötüleştirmez, piyasayı kendi haline bırakırdı, çünkü bu düzen hep kendi kendini geliştirmiştir. Ayrıca yaptığı, ona yarım kilo etten çok daha fazlasına maloldu.

Çözmeyen Çözüm

Kılı kırk yarmaktansa, Polonius paradoksunu basit bir cevapla geçiştirmek daha kolay olacaktır. Zamanla ün kazanmış bilimsel yöntemleri izliyorum; şairin eğilimlerini ya da eğilim sandığım yorumlarını bir küstahlık yaparak yazıyorum ama şairin de, paradoksa çözüm olmasa da çözüme yakın yollar olabileceğini kabul ettiğini düşünmek isterim. Yasal devlet düzenlerinin en iyi uygulamalarını, büyük dinlerin politik olmaya çabalamamış öğelerini alır ve bunları piyasa düzeniyle adil bir mantıkla yoğurursak bence çok şey kazanabiliriz. Yasal ve dini düzenler, kabul

edilmiş sosyal ve ahlaki değerleri belirler ve pazar düzeninde de –iyi ya da kötü– sonuçlarına katlanarak davranışlarımıza karar vermemizi sağlar. Gücü merkezileştiren, dini bir kenara atan, sınırları daraltan ve koşulları kendi vatandaşları için iyileştiren toplayıcı düzenin son zamanlardaki hataları bizi klasik iktisatçılara inanmaya zorlamalı. Düzen, bireyler, seçimleri ve sonuçlarına katlanma konusunda özgür bırakıldığında en iyi şekilde işler.

İş Başvurusu

Bu bölüm, işadamlarına ve işkadınlarına önemli sorular yöneltiliyor. Asıl soru şu: Bir iş, bütün olarak düşünüldüğünde; bireylerin seçimleri konusunda daha özgür olduğu, askere alınmadığı, esir düşmediği (aslına göre daha kapalı) bir topluma benzer mi? Onu izleyen başka sorular da var. İlki, bir iş girişiminde bireylerin karar verme ve uygulama konusunda ne kadar özgür olabileceği. İkincisiyse piyasa düzeninin, bireylerin yaptıklarını ödüllendirme ve ölçme mekanizması (seçimler ve sonuçlar) iş girişimlerinde de uygulanabilir mi?

Artçı sorulara bakalım önce. Bence sistemin en iyi şekilde yürümesi için bireyin özgürlüğünün (daha sonra tartışacağımız sınırlara kadar) kısıtlanmaması ve her kafadan ayrı çıkan sesleri derleyen bir liderlik anlayışının etkin olması gerekir. Bu lider, çalışanların başında bir kontrol mekanizması olmaktan çok ortamı rahatlatmak, etrafındakilerle ilişkilerini canlı tutmak ve onları yaratıcılığa teşvik etmekle yükümlüdür. Sebebi çok açık: Yenilik! Yalnızca teknik anlamda değil; servisler, sistemler ve en az onlar kadar önemli olan müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için farklı yöntemler bulma gibi konulardaki yenilik. Yenilik Shakespeare'in zamanında da önemliydi, ama şimdi önemliden öte, kaçınılmaz. Yenilikler genellikle iletişim noktalarına yakın insanlar-

dan, müşteriye ve yapılan işe yakın kimselerden çıkar. Üst kademeye yöneticileri, işe yarar türde yenilikler geliştirmek için iletişim noktalarına çok uzak kalırlar.

İkinci soruya gelince; (ölçüm ve ödüllendirme) cevap evettir. İş dünyasında ölçme ve ödüllendirme ikilisinin bir tamamlayıcı rolü var. (Bu soruya toplayıcı veya totaliter bir düzende verilecek cevap kocaman bir hayırdır, bireylerin seçimlerinin kısıtlandığı ortaçağda ise zayıf bir evet.) Ama günümüz dünyasının çoğunda, hatta kimi toplayıcı toplumlarda bile piyasa, işi ödüllendirir. Yaptığın iş için para alırsın. Eməğinin karşılığını almadığını ya da ölçümün yanlış yapıldığını düşünenler işlerini değiştirebilirler. Sıkça iş değiştirmeyi önermiyorum. İnsanların çalışacakları yeri seçme özgürlüğünün, piyasa düzenini harekete geçirdiğini söylüyorum. Çok az sayıda şirket, çalışanlarını maddi ve manevi anlamda uzun süre kendine bağlayabiliyor.

Asıl sorunun cevabı (iş hayatı topluma bütünüyle benzer mi?): Sözüünü ettiğimiz uyarılarla beraber, genellikle evet. Polonius paradoksuna göre her zaman kısıtlamalar, bağlar ve sınırlar vardır. İş hayatındaki insanlar, toplumdaki bireyler gibi girişimin değer, görev, amaç ve yöntemlerini izlemeliler. Toplumda bu, gençlerin eğitiminden –toplumun her kesiminde– hastaların, özürlülerin sorunlarına kadar her şeyi düşünmemiz demektir. İş hayatında yaptıklarımızın uzun vadede etkilerini ve kısa vadede getirilerini düşünmeliyiz. Hepimiz girişimin uygulamalarını, politikasını, pratiğini ve prosedürünü izlemeli; bunların baskıcı ya da hatalı yönlerini gördüğümüzde yeni politikaları, uygulamaları ve prosedürleri desteklemeliyiz.

En iyi işleyen toplum da, iş düzeni de, bilgili, deneyimli ve yetenekli liderler tarafından yaratılacaktır. İzleyicilerin deneyim,

birikim ve bilgisinin, liderinkinden daha üstün olabileceğini kabul eden liderler tarafından. Bu da piyasa düzeninde insanları yönetmenin tek yoludur.



9

ZAMANLARININ EN İYİ ALDATMA USTALARI

Aşkta, Savaşta ve İşte Adil Olan Nedir?



O bir kuzu mudur? Postu onu ele veriyor,

Aç kurtlar gibi yumulmuş

İhanetin kokusunu almayan var mı ki?

VI. Henry, *Bölüm II*'de Kraliçe Margaret (3.1, 77-79)

Biri güler, güler, hainlik yapar...

Hamlet (1.5,108)

Mark Antony, Brutus ve Cassius'u, "zamanlarının seçim ve ustalık ruhları" olarak adlandırmıştı. Fakat Brutus, Cassius ve Mark Antony etrafındakilere ihanet etmeye öyle bir kaptırmışlar-

dı ki kendilerini, Roma'yı kargaşaya sürüklediler. Peki siz hangisisiniz? Ahlaklı bir ruh musunuz yoksa ihanet eden bir ruh mu?

Ihanet Shakespeare'in trajedilerinin kalbidir. Iago'nun ihaneti olmasa Othello, ırklar arası evliliğin hikâyesi olurdu. Kral Lear'da ihanet ögesi bulunmasaydı edebiyat en büyük hainlerinden birini kaçıracaktı: Gloucester'in, babasını, oğlu Edgar'ın onu öldüreceğine inandıran gayrı meşru oğlu Edmund! Hamlet'te Claudius Hamlet'e ihanet eder, Polonius da öyle. Ophelia bile babasının casusluk yaptığını bilir ve Hamlet'i aldattır. Macbeth Kral Duncan'ı aldattır, Cressida Troilus'u aldattır, III. Richard hemen hemen herkesi aldattır, tıpkı Rosalind'in *Nasıl Hoşunuza Giderse*'de yaptığı gibi. Böyle sürer gider.

Shakespeare ihanetin dramatik olasılıklarını bulmuştur ve bunların hayatımızdaki etik ve pragmatik karmaşıklığını bize göstermeye çalışır. Iago, III. Richard ve Edmund yalnızca kötü amaçlar için ihanet etmişlerdir. Rosalind ise aşk için, iyi bir şey adına ihanet eder. Claudius Hamlet'e onu öldürmek için, Hamlet Rosencrantz ve Guildenstern'e kendini savunmak için ihanet eder. Ama Cleopatra'nın, Antony'yi kötü şeylere ikna ettikten sonra, ona sırt çevirmesine ne demeli? Böyle ihanet olur mu? IV. Henry Bölüm II'de, ayaklanmaların elebaşlarına "hepsini affedeceği" konusunda söz verip, ordularını dağıtınca hepsini birden hapse tıkan Prens John'a ne demeli?

Ihanet kimi zaman kabul edilebilir, kimi zaman da yersiz görülür. Shakespeare'in bize anlatmak istediğiye gücün karmaşıklığı ve gerekleridir; bazen kötü dediğimiz şey bile (ihanet) işe yarar. Bu, Elizabeth zamanı için olağanüstü bir görüştü ve şok etkisi yarattı. Shakespeare zamanında çoğu kişi Hristiyandı; kilisenin öğretilerine bağlıydılar. Kimi politikacılar, ordu mensupları ve işadamlarının yalan ve hilenin hayatın birer parçası olduğunu

kabullenmesine rağmen, çoğu bu tür şeylerin tamamen yanlış olduğunu savunmuşlardır. Niccolo Machiavelli bu inancı değiştirdi. 1517’de bitirdiği ve Shakespeare 76 yıl sonra ilk oyununu yazdığı sıralar çok iyi bilinen *Prens*’te Machiavelli, medeni davranışı egemen kılan Hristiyan “komşunu sev” öğretisine karşın, gerçek dünyada “sırt çevirenlerin” kazandığını iddia etmişti. İyi bir Hristiyan olabilirdin ama bütün aptalların güçlüye ve bencile yakın durduğu bir dünyada Hristiyanlığın gücünü tüketirdin. Kilisede bir sürü güçlü adam vardı ama kaç “gerçek Hristiyandı?” Machiavelli, Shakespeare’in ahlak değerlerini ele aldığı oyunlarında, savunulacak hiçbir davranışı olmayan ve sıkça kullandığı bir karakterdi. (İlerde III. Richard da kendini tam bir Makyavelist olarak tanımlayacaktır.)

Nedense, gülebiliyorum ve gülerken adam öldürüyorum,
 Ve kalbimdeki acıya kana kana ağlayıp,
 Timsah gözyaşlarıyla ıslatıyorum yanaklarımı,
 Şekilden şekle giriyor yüzüm...
 Bukalemuna bile renk eklerim,
 Gerekirse Proteus’un kalıbına girerim,
 Ve Machiavelli’yi okula gönderirim de,
 O şerefe bile nail olup bir taca sahip olamam ha?
 Of! Onu alaşağı ederim daha da olmazsa.

VI. Henry Bölüm II (3.2, 182–95)

Machiavelli dünyanın bencillik üzerine döndüğünü kanıtlamış olabilir, ama hainliğin önceki yazarların bildiğinden daha karmaşık olan psikolojisini bize gösterip “kötülük” anlayışımızı değiştiren Shakespeare’dir. Güçlü hükümdarların ve onlar gibi olmak isteyenlerin bu anlayışı, güç arayışının ve hileye başvurma bizi nasıl yoldan saptırabileceğini gösterir.

Ama aşırıya kaçtığınızı nereden bileceksiniz? Shakespeare’in

siyah beyaz kuralları yoktur. Bizim de yok. Düşünceli ve ahlaki bir yönetici, bir hile yararlı (ya da zararsız) olabilirken, diğer birinin çizmeyi aşır ahlaki değerleri hatta yasal uygulamaları delebileceğini kestirebilir. Her şeye rağmen Tina'yla vardığımız kesin bir sonuç var: Küçük bir hile, daha büyükleri için teşvik edici olacaktır. Her hileli davranış hatalı görülemeyeceği gibi, hepsinin sosyal yaptırımları vardır. Güven yok olur ve başka birçok sosyal sorunlar bunu izler... Shakespeare oyun yazarı olarak ahlak derisi vermekten hep kaçınmıştır. "Shakespeare, karakterlerini anlatır," der Dartmouth profesörü Peter Saccio, "ama onlar Shakespeare hakkında hiç konuşmazlar."

İhanetin son haddini ararken Shakespeare, imalarla olsa da, bize bir şeyler anlatmak, fikir beyanında bulunmak ister. Shakespeare'in oyunlarındaki büyük ihanet ustalarının sonları nedense hep kötü oluyor.

İhanet Ne Zaman Kabul Edilir, Ne Zaman Edilmez?

Tina ve ben de Shakespeare'in yolundan gidip soruya kesin cevaplar aramaktan uzak duracağız, bunun yerine Sokrates gibi soru soracağız; dört güzel soru. Sokrates birçok düşünürün araştırmasına göre baldıran zehri içmeye zorlanmıştı, çünkü erdem, iyilik ve güzellik gibi konulardaki düşüncelerini, bir karşıt düşünce olmadığı sürece asla sorgulamazdı. Biz de baldırına güvenerek, bu bölümü okudukça şu soruları düşünmenizi diliyoruz:

- Kimseye zararı yoksa ihanet kabul edilebilir mi?
- Size güvenen birine zararı yoksa ihanet kabul edilebilir mi?
- Size zarar vermeye çalışan birine yönelikse ihanet kabul edilebilir mi?

- Size ve size güvenenlere zarar vermiyorsa ihanet kabul edilebilir mi?

Şu çelişkiyi düşünün: Yönettiğiniz ürün türü iki yılda üçüncü kez amacından saptı. Ar-Ge kanalınızda iyi bir ürün var ama üstüne gitmediniz. Aslında biliyordunuz ki ürünün tanıtım giderleri bile ürün düzeyinizin kâr hesaplarını riske sokabilirdi. Ama zamanla asıl riski ürünü piyasaya şokmamakla almış olduğunuzu fark ediyorsunuz. Hisseler 10'dan 7'lere düşmüş, kısa vadede kâr kaybı 5 milyon dolar.

Yaptığınız hatayı anlatmak için köşedeki odaya giderken, o uzun yol boyunca yeni aldığınız evi ve iki çocuğun okul giderlerini düşünmeden edemezsiniz. Ama sonra bir şey gelir aklınıza: İlk çeyrek raporunda, şirketteki Ar-Ge müdürü ürünleri geciktirme konusunda eleştirilmişti. Patronun odası yaklaştıkça aklınızda üç olası açıklama belirir: 1) Rekabetten kaçtığınızı hemen kabul eder ve açığı kapatmak için tasarladığınız planları sunarsınız; 2) Ar-Ge'deki sorunlar yüzünden ürünü süremediğinizi söylersiniz; 3) Suçunuzu kabullenirsiniz ama açığı kapatmak için yaptığınız planlardan söz ederken Ar-Ge'deki sorunlara değinirsiniz ve kısa vadeli çalışmalar yüzünden diğer birçok ürün müdürünün yeni ürünleri piyasaya sürmekten kaçındığını belirtirsiniz.

Aldatmalı mı, aldatmamalı mı? Her düzey yöneticinin yaşadığı bir çelişki bu. Yönetici seminerlerime katılanlardan, yukardaki üç seçenektan birini seçmelerini istediğimde, çoğu ilkinde oy verip “erkek adamın” böyle yapacağını söyler. Onları zorlarım: “Ar-Ge işini hiç mi devreye sokmazsınız?” Kimileri Ar-Ge sorunları hakkında daha fazla soru sorarak cevap verirler. Kimileri pazar düzenindeki iki eksik öge hakkında bilgi ister. Çok gerçekçi bir iki kişi de kategori müdürlerinin iş piyasasındaki yerini sorar. Diğerleri ağzına geleni söyler: “İşimi kaybetmemek için ne

gerekirse yaparım. Esnetilmiş bir hesap planı ve bozulmuş bir Ar-Ge departmanını hayatta takmam. Bu patronun sorunu.” “Kategori müdürü” olmanın, patrona yakın bir yerde durmak anlamına geldiğini söylediğimde cevap hazırır: “Politikayı onlar çizer, biz de izleriz.”

Kategori müdürünün sorununa uygun cevap bence: 1. Ürünü çıkartmak için Ar-Ge ile işbirliği yapabiliirdi. Başaramasa da denemiş olacaktı. 2. Ar-Ge sorunları zaten çok iyi bilinir. Düşene bir tekme daha mı?

Aldatma gibi görülen başka örnekleri düşünelim:

- Hiçbir zaman çıkmayacağını bildiğiniz bir ürün hakkındaki planları açıkladınız. Ama çok iyi biliyorsunuz ki bu, rakip firmaların gözünü korkutacak.
- Bir fiyat artışıyla rakip firmaları daha çok zam yapmaya itip ardından düşük fiyatla onların satışlarını kırdınız.
- Bir kriz sırasında, hiçbir çözüm yolunuz olmamasına rağmen müşterilerinize, yatırımcılarınıza ve çalışanlarınıza merak etmemelerini, her şeyin en kısa zamanda düzeleceğini söylediniz.
- Çalıştığınız ilaç firması rakip firmanın sattığına benzer bir ilaç satıyor, ama rakibin ilaçları daha iyi ve bunu biliyorsunuz. Yine de şirket, satış müdürünün hedefini %10 artırıyor. Satış müdürü olsanız ne yapardınız? Pazarlama ekibinize ne anlattırdınız?

Aldatmanın devamı ne getirir bakalım:

- Bir iş görüşmesinde güçlü ve zayıf yanlarınızı olduğu gibi ortaya sermezsiniz.

- Verim değerlendirildiğinde çalışanlardan biri hiç de iyi durumda görünmüyordur ama yerine koyacak adamınız olmadığından ona bunu söylemezsiniz.
- Bir ürünün reklamında, ürünün bütün iyi yanlarını sayıp dökersiniz ama bir tek kötü yanından söz etmezsiniz.
- İç boş bir ürün için albenisi yüksek bir paket hazırlarsınız.

İş giderek komikleşir:

- Kadınlar topluma kendini daha iyi göstermek için ruj sürüp, saçlarını boyayıp, yüksek topuklu ayakkabılar giymeliler mi?
- Erkekler topluma kendini daha iyi göstermek için vatkalı takımlar ve topuklu köseleler giyip saçlarını boyatmalılar mı?

Aldatma hep, ama hep var. Hileler olmadan ne örümcek sinek avlayabilirdi, ne bukalemun bir böcek. Çotira balığı da açlıktan ölürdü. Sadece, düşmanın ve karşılıksız aşkın varolmadığı Ütopya'da ("olmayan yer" in Yunancası) hileye başvurmadan yaşayabiliriz. Birçok örnekte kabul edilebilir bir şey. Ama bazılarında değil. Birçok durumda da mantıklı (ve ahlaklı) kimseler bu anlayışa karşı çıkacaklardır.

Çizmeyi aştığınızı nasıl anlayacaksınız? Çoğunlukla, iş yerinizin amaçlarını, kendi değerlerinizi ve işinizin zamanıyla standartlarını iyice gözlemleyip düşünmeniz yeterli olacaktır. Şimdi biraz daha yakından, başka bir örnekle inceleyelim:

Herkes Yapıyor

İşinizden nefret ediyorsunuz. Yüksek teknoloji kullanan büyükçe bir şirkette çalışıyorsunuz ama hak ettiğiniz yeri bulmadığınızı düşünüyorsunuz. Dahası, genel müdürün başkalarının pa-

tentlerini kullanma konusunda pek dikkatli olmadığına, hatta yasal olmayan işler çevirdiğine inanıyorsunuz. Kendi işinizi kurmak için ayrılmayı düşünüyorsunuz. Bu iş için de şimdiki iş yerinizden beş meslektaşınıza ihtiyacınız var. Düşüğünüz çelişki: Ayrılmadan önce onları da kandırıp kendi işinize aktarırsınız, ya da ayrılana kadar başınızın çaresine bakarsınız.

Bu çelişkiyi seminerlerimdeki elemanlara anlattığımda ilkini seçen çoktu. Kendilerine göre haklı oldukları birçok sebepleri vardı:

- Genel müdür onca emeğinizi görmüyor ve belli ki size güvenmiyor. Öyleyse ona niye iyilik edesiniz?
- Şirketlerde “sadakat” diye bir şey yoktur. Keyiflerine göre işçi çıkarırlar. Öyleyse çalışanlar niye şirkete sadık olsunlar ki?
- Her an kovulabilirsiniz zaten. Bari işten bir kârınız olsun.
- Yasa dışı uygulamadan kuşkulaniyorsunuz ama şirketten hiçbir şey talep etmiyorsunuz.
- Bunu herkes yapıyor.

Son sebep hayli geçersiz ama çok kullanılıyor. Katılımcılarıma, “Bir çalışan burnunuzun dibinde bütün iyi adamları toplayıp kendi işine alırsa ne yaparsınız?” diye sorduğumda haklı olarak çok sinirleneceklerini söylediler. Niçin? Çünkü onlar o kadar sahtekâr ve vurdumduymaz olmazlardı. Sonraki sorum şuydu: “Patron, ona zarar vereceğinizi bilmesine rağmen size ödeme yapmalı mıdır?” Yalnızca omuz silktiler. Sonra onlara iki olasılık daha sundum: “Olayı iki taraf için de değerlendirmeniz gerekmez miydi? Belki bu elemanın umduğu yerde olmaması için geçerli sebepler vardı.” Söylediklerim üzerinde biraz homurdandılar ama kararları sabit görünüyordu.

Sonra başka bir konuya atladım; Shakespeare'in *Julius Caesar*'ına. Oyun, Roma'daki politik kargaşayla açılıyor. Caesar'ın savaşta gösterdiği başarılar onu Roma'nın kuşkusuz en güçlü adamı haline getirmiştir. Oyun açılmadan Caesar, Roma senatosunu destekçileriyle doldurmuştur. Soru şu: Caesar ne kadar güç istiyordu? Düşmanları ve eleştirmenler onun monarşiyi diriltip kendini kral ilan etmek istediğini düşünüyorlardı ki, bu affolunmaz bir şeydi. Caesar'ın en yakınındaki Brutus bile buna inanmıştı.

Bu durumda Brutus konuyu Roma senatosuna iletebilirdi ama Caesar'dan nefret eden Cassius bunun bir kriz durumu olduğunu ve Roma Cumhuriyeti yıkılmadan Caesar'ın yıkılması gerektiğini savundu. Brutus'un güvenini kırmak istemiyordu. Caesar'ın yoluna taş koymak için Brutus'un yoluna iğneleyici eleştiriler getirir:

Kimi zaman kişiler, kendi kaderlerini kendileri tayin ederler
 Hatayı yıldızlarda aramak boşuna
 Hata bizdedir, biz şu astlarda
 Brutus ve Caesar: şu Caesar'da ne var?
 Niye onun adı seninkinden çok anılsın?

Julius Caesar (1.2, 137-41)

Siz de bir yıldız olabilirsiniz! Yöneticiler birilerini şirketlerine çekmek için kaç kere Cassius'unkine benzer sözler söylemişlerdir? Brutus'a yapılan bu teklifin, çalıştığınız şirketin batacağını bile bile en iyi elemanlarını kendi şirketinize kaydırma girişimimize ne kadar benzediğine dikkatinizi çekerim. Cassius ve takımının Brutus gibi bir adamın itibar ve güvenine ne kadar ihtiyacı olduğunu bir komplocu şöyle dile getiriyor:

...taht kurmuş halkın kalbinde:

Biz yapınca kabahat olacak iş,
Onun simyaya benzeyen desteğiyle
Erdemli ve değerli bir iş olacak.

Julius Caesar (1.3, 157–60)

Aynı derecede önem taşıyan bir şey daha var. Brutus'un damarlarında cumhuriyet yanlısı atalarının kanı vardı. Kurnaz Cassius, Brutus'e beş yüz yıl önce son kralı Roma'dan kovan atalarını hatırlatıyor:

Ah, sen de ben de kaç kez babalarımızı duyduk,
Bir zamanlar bir Brutus varmış
Roma bir kralın eline düşmesin diye
Sonsuza dek canını şeytana vermiş...

Julius Caesar (1.2, 156–59)

Balık oltayı izler. Brutus “zamanının ve şimdiki zamanın” düşüncesine yakın olduğunu kabul eder. Kendi hakkında şöyle söyler:

Zamanın omuzlarımıza bindirmeye niyetli görüldüğü
Bu ağır koşullar altında
Kendini Roma'nın oğlu olmaktansa
Köylü saymak isterdi Brutus.

Julius Caesar (1.2, 170–73)

İşte Brutus de oltaya yakalanmak üzere. Yukarıda bahsettiğim eleman gibi o da yönetimden memnun değil ve benim seminerlerimdeki katılımcılar gibi başkalarından çok kendini düşünüyor. Brutus'un sözlerinde günümüz bahanelerinden birini duyuyor musunuz, “Bunu herkes yapıyor” gibi? Buna karşın Brutus Cassius'a teklifini düşüneceğini söylüyor. Bir de yaptığını düşünün! Aslında Shakespeare, Brutus'un meyve bahçesindeki mono-

loğunda insanın nasıl cinayeti haklı sayacak kadar olabileceğini anlatır. (Yirmi altı dizelik ufak bir hesaplama!)

Brutus dostu Caesar'ı öldürmek için hiçbir kişisel sebebi olmadığını anlatır:

Bu ancak onun ölümüyle olur ve kendi adıma
Bir şey istiyorsam namerdim,
Her şey halkım için. Asıl sorun,
Tacın doğasını nasıl değiştireceği.

Julius Caesar (2.1–10, 13)

Böylece hesaplama Caesar'ın amacına bağlanır. Taç giymek Brutus'e göre, "onun doğasını değiştirecektir". Ama bu bilinemez, ancak zayıf bir olasılıktır. Brutus, Caesar'ın kendini Roma kralı ilan edeceğine dair bir kanıt elde etmemiştir. Caesar'a komplo planına uymak Brutus'un hayal dünyasına kalmış bir şeydir ve bu dünya, aşağıda açıklandığı gibi, çok geniştir:

Kara yılanı da ak gün doğurur,
Bastığın yere çok dikkat et. Ona taç giydirmek,
İstedığı kadar yaksın diye canımı
İki dudagının arasına bir kılıç vermek!

Julius Caesar (2.1, 10–13)

Hiçbir kanıt olmamasına karşın Brutus kendini Caesar'ın yılan olduğuna inandırmış, en azından potansiyel yılan... Ve Brutus kendini Roma'nın Aziz Patrick'i ilan etmeye gönüllüdür. Şu sözler de kararının haklılığını destekliyor:

Büyüklik, vicdanı güçten ayırıyorsa
Kötüye kullanılmıştır...

Julius Caesar (2.1, 10–13)

Bu güzel ve ince gözlem, iyi bir filozof olduğu sanılan Brutus'un gözlemi. Ne yazık (ve trajik) ki, Brutus bunu Caesar'ın suikastını haklı çıkarmak için saptırıyor. Elinde tek bir kanıt olmaksızın Caesar'ın canlarını yakacağı ve ihtiras duvarına çıkıp onu kral yapanlara sırt çevireceği "olasılıklarına" kendini inandırıyor. Kısacası Caesar'ın amacı, onu Roma Cumhuriyeti'ne kin dolu ve zararlı hale getiriyor. Shakespeare yılan benzetmesine takılmış durumda:

Onu, cinsi gibi yavan büyümüş
Yılan yumurtasıyla eş tutmalı bu yüzden
Ve öldürmeli, daha kabugundayken.

Julius Caesar (2.1, 32-34)

Brutus komploya katılmayı kafasına koymuştu. Ciddi bir kanıtı, sağlam bir gerekçesi olmamasına rağmen, ona meslektaş ve dostu olarak güvenmiş Caesar'a ihanet edecekti. (Hatta, Brutus'un iddiasının tam tersini kanıtlayacak sözler var ki önceki bölümde görmüştük: Caesar, Roma Cumhuriyeti halkı önünde üç kez krallık teklifini reddetti.)

Şimdi şu durumundan memnun olmayıp, meslektaşlarını nankör ve ahlaksız patronundan habersiz kendi işine alacak çalışanımıza geri dönelim. O patron gerçekten ahlaksız mı? Ciddi bir kanıtımız yok. Çalışanımız daha iyi bir yerde olması gerektiğine inanıyorken patron onun performansı hakkında farklı düşünüyor olabilir.

Ya saman altından su yürütüp onlara güvenen patronlarını ortada bırakarak yeni maceralara yelken açacak iş arkadaşlarımıza ne demeli?

Shakespeare buna "entrika" derdi. Ben de derim öyleyse. Entrika her zaman yasadışı olmaz, ama hep ciddi bir cezası vardır.

Ben işin bu yanını gösterene kadar, seminerlerimdeki öğrencilerimin büyük çoğunluğu, kendi işini kurmak için istifa etmeden meslektaşlarını ayartma gibi bir ihaneti entrika olarak görmemişlerdi. O, çalışanlar kendi şirketlerini oluşturmak için kapıya yürüdüklerinde, patron da “Sen de mi, Brutus?” demekte ve avukatını aramakta haklıdır.

Savunmaya Yönelik Aldatma

Ya Mark Antony’nin açık seçik ihanetine ne demeli? Ahlaki açıdan kabul edilebilir bir şey midir? Antony, “Caesar’ı övmeye değil gömmeye geldiğini” öne sürerek Brutus’u konuşmaya ikna eder. Sonra da Caesar’ı övüp Brutus ve Cassius’u gömmek için elinden geleni ardına koymaz. Caesar’a yapılan suikastten sonra Antony hayatı için endişelenmekte haklıdır. Cassius, Antony’yi de Caesar ile birlikte öldürmeyi düşünmüştür ama Brutus, Caesar’sız Antony’nin zararsız olacağını iddia etmiştir. Cassius haklıdır ama Caesar’ın ölümünden sonra sahnenin Antony’ye kalmasına karşı koyamamışlardır.

Caesar öldürüldükten hemen sonra Antony bir haberciyle, “asil, bilge, değerli ve dürüst” olarak nitelediği Brutus’e bir mesaj gönderip sonsuz saygılarını iletir. Antony haberciye, Brutus’u çok sevdiğini ve saydığını iletmesini tembihler. Ve bir anlaşma sunar:

Eğer Brutus, Antony’nin güvende olmasını ve Caesar’ın öldürülüşünün haklı sebeplere dayandığına inanmasını sağlarsa, Mark Antony de şanlı Brutus’u bu yeni ve zor yolda bütün sadakatiyle izleyecektir.

Julius Caesar (3.1, 130–137)

Cassius, Antony’den pek hoşlanmaz. Ama Brutus böyle dü-

şünmez çünkü Antony onu iyi karşılamıştır. Antony, Brutus'un her şeyden önce iyi ve dürüst görünmek istediğini bilir ve bunu kullanır. Antony olay mahalline geldiğinde Caesar'ın bedeni orada durmaktadır. Bilir ki Caesar'ın ölü bedenini görünce duyduğu korkuyu saklarsa komplocular ve halk önünde itibarını yitirecektir. Giriş dizeleri Cassius ya da Brutus'e değil, Caesar'ın cesedine seslenir ve ölümün ihtişam karşısındaki zaferini vurgular:

Ah, şanlı Caesar, vurulup düşünce bu kadarcık mı kaldın?
Onca ünü, zaferi ve ganimeti
Bu ufacık alana mı sığdırdın?

Julius Caesar (3.1, 148–50)

Antony nihayet Brutus ve Cassius'a döner ve kendi hayatını sunar:

Hiçbir yerde hiçbir ölüm,
Burada, burada, Caesar'la beraber,
Siz devrin seçme ve yönetme ustalarının elinde ölmekten
İyi olamaz... »

Julius Caesar (3.1, 161–63)

Cassius ve Brutus'e yakıştırılan sıfat nasıl? “Devrin seçme ve yönetme ustaları”! Sizi böyle iyi tanımlayan birini öldürmek olur mu hiç? Peki bizim saf Brutus nasıl karşılık veriyor?

Ah Antony, bizden ölüm dileme,
Kılıçlarımız sana karşı kör!

Julius Caesar (3.1, 164–73)

Brutus ve Cassius, onların ve yandaşlarının “kanlı ellerini” sıkan Antony'ye saygılarını iletirler. Geldiği andan itibaren Antony savunmasızdır; aynı zamanda kendini iyi gizler, düşmanlarını pohpohlamayı bilir. Oradaki varlığı hakkında, yanlış düşünceler-

re mahal vermemek için son bir hamle yapar. Antony, ilk iş olarak ortamı yumuşatır:

Ah, efendiler, ne desem boş...

Onurum şimdi öyle kaygan bir zeminde ayakta durmaya çalışıyor ki;

Ya korkak tavuk diyeceksiniz, ya da dalkavuk...

Julius Caesar (3.1, 190–93)

Sonra Antony ölü dostuna yeni bir ağıt yakar ve doğal olarak komplocuları işkillendirir (Bütün bunların halkın gözü önünde, Roma forumu önünde olduğunu hatırlatırım). Cassius, Caesar'ın bu kadar yakın dostu olan Antony'nin sadakatine pek güvenmez. Antony bu katillerin gözünün içine bakar ve der ki: "Dostlar, sizinleyim ve hepinizi seviyorum." (*Julius Caesar* [3.1, 220])

Antony'nin amacı, Caesar'ın cenazesinde konuşabilme olanağı yaratmaktır. Amacına ulaştığında da komplocuların bir numaralı düşmanı oluverir. Halkı Brutus ve Cassius'a karşı kışkırtıp kendi arkasına alır.

Reklamda Dürüstlük Nereye Gitti?

Shakespeare sürekli insan doğasında ya da iş hayatında, değişen çok az şey olduğunu kanıtlıyor. *Troilus ve Cressida*'da, Troya'nın en saygın savaşçısı Hector, Yunanlar'ın herhangi bir dövüşçüsüyle silahsız dövüşeceğine yemin edip meydan okur. Bu meydan okumayı seçkin dövüşçülerden Akhilleus'un üzerine almasını beklemektedir. Üç yıl sonra Troya Atı'nı keşfedecek olan dahi Odysseus'un daha iyi bir fikri vardır: Yunanistan'ın hantal devi Aias'ı göndermek. Eğer Aias, Hector'u yenerse, sorun yok. Yok eğer yenemezse, Yunanlar da bir numaraları olan Akhille-

us'u oynarlar. Shakespeare oyunu Odysseus'a öyle bir anlatmıştır ki, günümüz iş dünyasının insanları rahatlıkla anlayabilir:

... Hele önce tacirler gibi bir
Hatalı malları satışa sunalım, alırlarsa: Yok almazlarsa,
Daha iyisini çıkaralım da işi halletsin
En kötü yumruğuyla.

Troilus ve Cressida (1.3, 358–61)

Reklamda dürüst olmak mı? Yok öyle bir şey; en azında tam anlamıyla yok. Reklamcılık sektöründeyken reklamcının işinin “bilgilendirmek” olduğunu iddia ederdik. Bence çok samimi değildik. Ürünlerimiz hakkında ne kadar bilgi verileceği konusunda her zaman kısıtlamalarımız vardı. Kısa süre önce bir tüketim ürünleri şirketinin yöneticileriyle bir toplantıya katıldım. Şirketin rekor düzeyde bir başarısı var ve haklı olarak dürüstlükleriyle tanınıyorlar. Buna karşın, doğayla dost olduğu öne sürülen ürünlerden biri, rakip firmanınki kadar etkili değil. Peki reklamlarımızda “Nasıl oldu bilmiyoruz ama bu ürün onlarınki kadar iyi çıkmadı” diyecek miyiz? Hiç sanmıyorum. Milyonlarca tüketici bunu kendi başına keşfetmiş, kaliteli ürün kullanmak yerine doğayı korumayı seçmişler ve şirketi de bu işte iki numara yapmışlardı. Niche oyuncularını ürünlerinin kusurlarını örtbas ederken onurlarını kurtarmayı da bilirler. Ama pazar payında hissedarların gözüne girmeye çalışan hiçbir firma bunu göze alamaz.

Ya biz alabilir miyiz? Her geçen yıl biz, rakip firmalar ve diğer reklamcılar ürünlerimizi ayakta tutabilmek için bu “yasal” hilelere daha çok başvuruyoruz. Yanıltıcı reklamcılık, büyük iş, yalnızca yapanlar için değil; avukatlar ve devletin kanun çıkaran yetkilileri ve radyo televizyon istasyonlarında neyin yalan neyin doğru olduğunu açıklamak zorunda kalan çalışanlar için de.

Gerçek şu ki tüketiciler reklamcılara karşı çoktan cephe almış durumda; onların gerçeği, yalnızca ve bütün açıklığıyla gerçeği ilettiklerine kesinlikle inanmıyorlar. Onlar bize güvenmediklerine göre, reklama bu kadar yatırım yapmakla hem hissedarlarımızı hem de kendimizi harcamış görünüyoruz. Bu giderlerin boyutu hakkında fikir sahibi olmak için aşağıdaki birkaç güzel örneği inceleyelim.

Aldatmanın Bedeli

Seminerlerimdeki öğrencilerim niçin bu komployu görmezden gelmeye dünden razıydı? Niçin reklamlarımız bu kadar yarıltıcı? “Herkes yapıyor.” Ne yazık ki, hemen hemen herkes yapıyor. Sanki ulusça bir kendimizi kandırma çukuruna düşmüşüz. Yasadışı olmadığı sürece, iş hayatında her şey yapılabilir diye alıştırmışız kendimizi.

Genel ahlak değerleri ucuzladıkça, iş dünyasının da değerleri ucuzluyor tabii. Bunun bedelini sosyal açıdan ağır ödeyeceğiz. Hile çok bulaşıcı bir şey olduğundan ve birçok şekilde karşımıza çıkabildiğinden etrafımızdaki her şeye, herkese; politikacılar, gazeteciler, işyerindeki yöneticiler, sendika başkanları, reklamcılar, satıcılar, hatta tezgâhtaki görevliye bile kuşkuyla bakmaya başladık. Bu güvensizliğin duygusal ağırlığı bizi toplum olarak aşağı çekecektir. Hayat zorlaşıyor.

Ekonomik bedel de son derece ağır. Giriştiğim dönüşümlerde verimin biraz yetersizlik, ama daha çok aldatılma korkusuyla düştüğünü gördüm; buna bağlı olarak harcanan onca paranın da boşa gittiğine tanık oldum.²⁴ Tanık masrafları, sigorta ödenekleri, zaman sayaçları, birinin ayağını kaydırmak için eleştiri yazıları ve bir sürü başka kişisel işlem. Pazarlama giderlerimizin kaçta

kaçını potansiyel müşterimiz bize güven duymuyor diye harcıyoruz? Aldatılma korkusu katı iş kurallarını, referansların bunaltıcı kontrollerini, adınıza iş olsun diye yazılan raporları körüklüyor. Bu düzenler yerel, genel ve yasal güçler tarafından çevriliyor ve bizleri potansiyel suçlu olarak gören yetkililere aksini kanıtlamak için inanılmaz bir enerji, zaman ve para harcıyoruz.

Daha beteri, aldatmalar ve aldatılma korkusu, iletişimi de zedeliyor. Etkili iş hamleleri için gereken bilgi genellikle saklanmış, örtbas edilmiş ya da çarptırılmış durumda. Böylelikle yeniliklerin de önü kesiliyor ve bir adım ileri gidilemiyor.

Ölümcül Hata: Kendini Kandırma

Shakespeare'in usta hilebazlarının en çok kimi kandırdıklarına dikkatinizi çekerim; kendilerini. Antony, aynı zamanda hem Roma krallığını yönetip hem de Cleopatra'nın peşinden koşabileceğini düşünerek kendini kandırmıştır. Brutus, Cassius'un Caesar'ı kendi çıkarı için değil de Roma'nın çıkarı için öldürmek istediğine inanarak kandırır kendini. Hatta Antony'nin Caesar'ın cenazesinde yapacağı konuşma ona saldıracağına inanmayarak da kendini kandırmıştır. Shakespeare'in kendilerini kandıran karakterleri bunun bedelini çok ağır öderler: Hamlet, Kral Lear, Machbeth, III. Richard, Kral John, Julius Caesar, Mark Antony... Brutus içlerinde en trajik olanı bence. Kendini hem Caesar'ın ölmesi gerektiğine hem de Antony'nin bu komploju görmezden geleceğine inandırarak kandırır. Cassius'un siper kazma, bulunduğu yerde kalma, güçlü bir mevzide savaşma gibi öğütlerini dinlemeyip kendini orduların vazgeçilmez kumandanı olarak görerek ayrıca kandırır kendini. Oyunun sonuna doğru Antony bile Brutus'un doğru olanı yapmaya çalıştığını kabul eder. Brutus karakterini trajedik yapan öge, birlikte komploju kalkıştığı in-

sanların Roma'dan çok kendi çıkarlarını düşündüklerini görmezden gelişidir. Brutus kendini kandırdığı için ölür.

Shakespeare bizi yine uyarıyor, ama şimdi kendimizi kandırmamız yönünde. Bu hataya düşmeyenimiz var mı? Ar-Ge'deki arkadaşlarını mı yaksın, amaçlarından mı vazgeçsin diye şaşırarak ürün müdürünü hatırlatırım. Ya da işinden ayrılmadan patronuna komplo düzenlemeye çalışan adamı düşünün. Geç kaldığımız zaman uydurduğumuz bahaneleri düşünün. En masum beyaz yalanlar bile alışkanlık haline geldiğinde bizi uçkağıtıcı ya da dalkavuk yapacaktır.

Tina ve ben o dört soruyu cevaplamayacağımızı söylemiştik ama ipuçları verdik. Öncelikle ikinci, üçüncü ve dördüncü sorulara bir bakalım.

Size güvenen birine zarar vermedikçe ihanet kabul edilebilir mi?

Bu bileşik soruyu cevaplamak ikinci dereceden bir denklem çözmek kadar zor olabilir. İhanet ne demek, zarar vermek ne demek? Öte yandan Cleopatra'nın Antony'e yaptığı fettanlıklar da "John, sen hiç yaşlanmadın" yalanı kadar masum. O pohpohlamalar üzerine kurulu New York Maratonu'na katılacak kadar aptal olsaydım ben de cezasını çekecektim. Brutus'u komploya katmak için Cassius'un harcadığı çabaya ne demeli? Cassius, Brutus'u kandırdığına mı inanıyordu? Cassius komplo girişiminin hepsini öldüreceğini biliyor muydu?

Şimdi biraz daha geniş düşünelim. Bu soru, hem size güvenmeyenleri hem de güvenmek için bir sebebi olmayanları aldatmanızı mı gösteriyor? Yeni bir kolaylık olarak, rakiplerini kandırmaya çalışmayacağını açıklayan genel müdür testi geçebilir. Peki bu, düşmanlara ihanet etmenin doğru olduğu ya da ihanetin düşmanlar yaratacağı anlamına mı gelir?

Size zarar vermeye çalışan birine yönelikse ihanet kabul edilebilir mi?

Daha ilerde bir soru daha belirebilir: Size zarar vermeye çalıştığını nereden biliyorsunuz? Savaş meydanında bir komutan, düşmanın ciddi zarar verebileceğini kestirebilir. Hile bu durumda elbette yerinde. Kendine güveni olmayan, sürekli paranoya yaratıp etrafındakileri aldatmaya yönelik insanlara ne diyelim? İşte yine düşman kavramı çirkin burnunu sokuyor işin içine. Soru aynı kalıyor; ihanet sizi düşmanlardan korur mu yoksa size düşman mı yaratır?

Size ya da size güvenen birine zarar vermediği sürece ihanet kabul edilebilir mi?

Tina ve ben bunun asıl soru olduğuna inanıyoruz. Başkalarını kandırdığımızda kendimizi mi kandırıyoruz? Okuldaki öğrencilerime ve seminerdeki katılımcılara söylediğim şey şudur: Kendi hatasını örtmek için Ar-Ge'deki meslektaşlarının ayağını kaydırmayı göze alan ürün müdürümüz ip üstünde yürüyor. Ya düşerse? Evet, dostlarına zarar verdi ama kendine de zararı oldu. Peki ya şirketten ayrılmadan meslektaşlarını seçip kendi işi için ayartana ne dersiniz? Başkalarını kandırmış olabilir (en azından bir kereliğine) ama bir ömür boyunca hatasını bilerek yaşayacak. Gelecekteki başarılarına böylece gölge düşecek. Gerçekten değerli biri olup olmadığı hep konuşulacak. Beni kürsüye çıkmış fetva veren biri diye düşünmeyin; siz ve diğer birçokları gibi ben de birçok kez hataya düştüm. Suçu başkasının üzerine attım, etrafımdakilerin eksikliklerinden yararlanıp üste çıktım, iş görüşmelerinde kendimi olduğumdan farklı gösterdim, sonradan performansından memnun kalınmadığı için işten çıkarılan bir elemanı şaşırtıp yaptığımdan utanç duydum.

Ve şimdi ilk sorumuz: Kimseye zararı yoksa ihanet kabul edilebilir mi?

Şimdi bunun bir çelişki olduğunun farkına varıyoruz. İhanetin; bizi kendimize yabancılaştırdığı, topluma güvensizlik yaydığı, iletişimi mahvedip düşman yarattığı –kendimize ya da başkasına– bir şekilde zarar verdiği açık: Ama biz, o olmadan yaşayamıyoruz. Büyük filozof Shakespeare ve hayatın kendisi bununla yüzleşmemizi sağlıyor. Ne zaman haklı bir davranış? Ne zaman değil? İhanet hayatımızın bir parçası olduğundan duyularımız köreliyor. Çoğumuz şu tuzağa düşüyoruz: “Herkes yapıyor.” Beni bunun kadar rahatsız eden çok az deyiş var. Öğrencilerime, gerçekten “zamanlarının seçme ve yönetme ustaları” olmak istiyorlarsa (Antony’nin pohpohladığı o komplocuların aksine), bizi ihanetten uzak tutmaları gerektiğini hatırlatıyorum. “Herkes yapıyor” deyişi koyunlar için, liderler için değil.



10

JACK FALSTAFF'İ KOVMA!

Aramızdaki Deli Danaların Değeri



Aptal kendini âlim sanar, âlim kendini aptal sayar.

Nasıl Hoşunuza Giderse (5.1, 30–31)

Yok sevgili lordum, Peto'yu kovun, Bardolph'u kovun, Poins'i kovun, ama tatlı Jack Falstaff'i, değerli Jack Falstaff'i, hatta yaşlı olduğu için daha da değerli olan Jack Falstaff'i, siz Harry'nin dostu Jack Falstaff'i kovmayın. Şişko Jack'i kovun ve harcayın tüm dünyayı harcayın ama onu harcamayın.

Kral IV. Henry, Bölüm I (2.4, 468–74)

George Taylor'ın iki kravatı varsa, ben birini görmüşümdür.

Lacivert takımla beyaz çorap giyerdi, ceketini çıkardığında gömleğinin etekleri pantolonundan sarkardı. Yüzü sürekli kırmızıydı ve göbeği bir Buda heykelininki gibi meydandaydı. Ama George büyük bir ilaç firmasının baş araştırmacısıydı; diğerlerinin içinden çıkılmaz dediği sorunlara çok zekice çözümler getiren bir bilim adamıydı. Daha önemli ve değerli olansa, etrafındakileri sorunlarla uğraşmaya yönlendirmesiydi.

George Taylor'ı (kendi adı değil) meslektaşım Kirby Warren ile bir ilaç şirketinin ürünlerini pazara sürme sürecini kısaltmak için giriştiğimiz işte tanıdım. Bilimsel araştırmalar, testler, dökümantasyon ve Amerikan Federal Gıda ve İlaç Dairesi tarafından verilecek olan onay yeni bir ilacı piyasaya sokmak için 12,5 yıl gerektiriyordu. Bizim görevimiz fabrikada üretip sürecini inceleyip işlerin nasıl hızlandırılacağını bulmaktı. Haftalar boyunca ilacın üretim aşamasını adım adım takip ettik ve sonunda nispeten basit ama oldukça can sıkıcı bir sorunla karşılaştık; fabrikanın yayın bölümünde içinden çıkılmaz bir kargaşa vardı. Yeni bir ilacın piyasaya çıkması, uzun bir inceleme ve araştırma süreci gerektiriyordu. Bu süreç içinde bilim adamlarının kendi aralarında yaptıkları tartışmalar da vardı ve süreç içinde varılan her sonucun belgelenmesi, arşivlenmesi gerekiyordu. Belgeler arşive kaldırılmadan önce tüm yetkililer tarafından incelenip değerlendiriliyordu. Yayın bölümündeki aşırı yük her yıl haftalar kaybettiriyordu. Şirketin genel politikası fabrika içinde yazılan her şeyin fabrikada basılıp arşivlenmesinden yanaydı. Fakat imkânlar sınırlıydı.

George bunu çok önceden beri biliyordu. Aslında yayın prosedürünü değiştirmek için yıllarca çalışmış ama bir başarı elde edememiş. Biz incelemelere başlamadan hemen önceki son girişimi de bütçenin düzenlendiği ve sene sonuna kadar değiştiril-

meyeceği bahanesiyle reddedilmiş. Buna inanamadık; araştırmaların başında duran eleman sistemdeki en büyük hatayı keşfediyor ama kimse düzeltmek için bir şey yapmıyor! Bizim “çok işlevli işbirliğimiz” sayesinde ilaç üzerinde çalışan yirmi profesyonelin maaşları ve giderleri teftiş edildi: Bilanço günde 14.000 dolar gibi bir paraydı. Yayın programını yoluna koymak için yapılacak girişimlerin yıllık harcaması 10.000 dolar tutarındaydı. Benzer bir ürünle pazarda bizimle rekabete girecek herhangi bir firma karşısında kaçınılan fırsatlar sayısızdı.

Sorunu çözmek için tutulmuş görevliler olarak hemen kolları sıvadık. George’un, şirketi bu konuda daha önce uyardığını hatırlattığımda, pek süslü bir yönetici, George’u neden pek ciddiye almadıkları konusunda bir yorum getirdi: “Onun hep uçuk kaçık fikirleri vardır.”

Sürüden ayrı olanlara, zeki ama tuhaf, kötü görümlü ve prestij sağlayamamış olanlara ne yapmalı? 50 yıllık iş hayatım boyunca karşılaştığım en zor ve karmaşık idari sorun bu olmuştur ve bunu ders verdiğim her yönetici de kabullenmiştir. Ortak hayatta düzensizliğe yer var mıdır? Varsa sınırı nedir? Shakespeare aramızdaki deli danalar konusunda yine bizlere rehber. Shakespeare, gelmiş geçmiş en ilginç ve en sevimli deli danayı yaratmayı başarmış: IV. Henry’nin her iki oyununda da Prens Hal’in ayaş ve alemci sağ kolu, Sir John Falstaff.

Shakespeare her zamanki gibi son derece karmaşık bir bakış açısı yakalıyor. IV. Henry oyunları, V. Henry’den bazı bölümler, iş girişimlerindeki düzen ve düzensizlik kavramlarını derinlemesine inceliyor. “Sıradışı düşünceler”, pazarın ihtiyaçlarını karşılayıp büyümek isteyen her şirket için hayati önem taşıyor. Amerika’nın en büyük şirketlerini sıradışı adamlar kurmuştur. Henry Ford sıradışıydı. Thomas Edison da. Steve Jobs ve Bill Gates de

garajlarında bilgisayar devrimini gerçekleştiren sıradışı çocuklardı. John McGowan, on bir yıl boyunca, AT&T'nin tekelinde çalışan küçük bir telefon servis şirketi idare etti ve sonunda kazandı: Şimdi şirketi MCI, dünyanın en büyük ve en iyi işleyen iletişim şirketlerinden biri olma yolunda, Worldcom ile birleşiyor.

Çok az lider Falstaff'lerle geçinmeyi biliyor (örneğin George Taylor), ama hepsinin onları kazanma ve grup çalışmalarında yaratıcı kılma yönünde girişimleri olmuş. Büyük bir lider olmanın işareti, bu deli danalardan yararlanmayı ve onları ne zaman durdurup ne zaman cesaretlendireceğini bilmektir.

“Ayın Yörüngesi”

Müstakbel V. Henry, Londra'nın kenar semti Eastcheap'teki Boar's Head meyhanesine takılır. Falstaff buranın kralıdır ve zeki esprileriyle herkesi gülmekten kırıp geçirir. Prens Hal arkadaşı Poins ve Falstaff'ın tayfası Pistol ve Bardolph ile içki ve kadın alemi üzerine iyi bir eğitim alır. Hatta eğlence olsun diye onlarla geniş çapta birkaç soyguna bile katılır (Ama prens parayı ertesi günü geri verir). IV. Henry, her sorumluluk sahibi baba gibi durumdan hoşnut değildi. Sonuçta, tacı, savurgan kral II. Richard'dan almış pragmatik Bolingbroke'tur o. Kendi oğlu da “tökezleyen krallardan” mı olacaktır? Dahası, kralın başı kuzey cephesiyle fena halde dertteyken kumarbaz bir oğlu olsun istemezdi. Hele oğlunun en iyi dostu ayyaş, pisboğaz, kadın düşkünü, tembel, kurnaz, zeki, komik deli dananın tekiyken telaşlanmakta kesinlikle haklıdır.

Öyleyse kaçık olan kimdi? Büyük eleştirmen William Empson'un dediği gibi: “Onun hakkında herkesin aynı şeyi düşünmesi olanaksız.” Yale'in huysuz profesörü Harold Bloom, Falstaff'e en az Shakespeare'e gösterdiği saygıyı göstermiştir. Bloom'a göre, “Shakespeare'in en zeki karakterleri” olan Falstaff ve Hamlet, He-

gel'in Shakespeare karakterleri hakkında söylediklerini haklı çıkarıyor; ikisi de kendi sanatsal değerlerini yaratmışlar. Falstaff'ın yaradılışını ve değişimini gözlerimizle görürüz. "Sir John, Shakespeare'in Sokrat'ıdır" buyurur Bloom. Pavyon zamparası gibi görünse de Shakespeare'in Falstaff'ı filozof, hoca ve tam bir kuşkucudur. Dahası, Sir Jack sözcüklerle fena oynar. Bloom'a göre o "Shakespeare'in özgünlüğünün imzasıdır." Bu yorumdan yola çıkarsak, Shakespeare'in hiç vazgeçmediği özgünlük anlayışının simgesi Falstaff'tır; ama otorite özgünlüğün nereden geldiğini de önemser (Falstaff ve George Taylor örneklerini hatırlayalım), Bu adamlar dünyayı diğerlerinden farklı görmüşlerdir.

Prens Hal rezil bir hayat yaşayan şişko şövalyeyi eleştirdiğinde Falstaff ona, sıradan insanlar gibi Phoebus, yani güneş tarafından değil ay tarafından yönetildiğini söyler.

İlahi çocuk! Kral olduğunda, sakın ha biz gecenin ahengine kapılmışları, günün güzelliğini çalanlar diye anlatmayasın insanlara: Biz Diana'nın pervaneleri, gölgenin çelibileri, ayın yörüngeleri, tıpkı engin denizler gibi, ay tarafından yönetiliyoruz. Asil ve saf hanım-fendimiz ayın izniyle geziniyoruz yeryüzünde.

IV. Henry, Bölüm I (1.2, 23–29)

Kısacası Falstaff, ciddi bir "lunatik" sayılır (Latince'de "ay sersemi" anlamına gelen sıfat). Yazar bütün enerjisini, isteğini ve yeteneğini bir karakterde yoğunlaştırırsa, bu karakteri ne kadar sevdiğini gösterir (ayrıca kendini en çok bu karakterinde yansıtır). Shakespeare de muhteşem Falstaff'tan en az Harold Bloom kadar etkilenmişti. Ama her âşık gibi o da sevdiğini eleştirmeye yanaşmamıştı. Önceki bölümde de gördüğümüz gibi politika, din, ahlak gibi konulardaki düşüncelerini kendine saklar. Shakespeare'in her işe musallat hayatı Falstaff'inkine pek benzemezdi. Falstaff'e değişim ve hırsızlık hakkındaki sözleri söyleten ya-

zar, bakın *Troilus* ve *Cressida*'da Yunan kumandan Odysseus'a neler söyletiyor:

Gökyüzü başlıbaşına, gezegenler ve bu merkez
Kademe, öncelik, konum
Yer, yön, zaman, biçim ve uyum
Gelenek ve işleve tabidir her düzenekte.
Ve bu yüzden o görkemli gezegen güneş
Yükseltip taçlandırıldığında yüce semalarda
Kötü niyetli gezegenlerin etkisini doğrulayan
Derde deva gözlerini izler ayın

Troilus ve Cressida (1.3, 85–92)

Söylediği düpedüz şudur: Her şeyin bir yeri vardır ve her şey yerinde durmalıdır. Nasıl, görkemli cisimler “kademe, öncelik ve konum” izliyorlarsa, biz de aynı yeryüzünde yapmalıyız. Ama ya bir şeyler yerinde durmuyorsa?

Ah, bir kere oynadı mı dengeler,
İyi idarenin direği kademeler,
Bütün girişimler boşadır artık. Halklar
Okullarda sınıf sınıf, şehirlere kardeşlikle gruplanmışsa
Her kıyıda alışveriş, doğum ölüm kadar dengelidir,
Zamanın yetkinleri; krallar, asaları ve şanları
Başka türlü nasıl aslını korusun?
Kademeyi oynat bakalım, akordunu boz dünyanın,
Dinleyebilecek misin acaba sesini çaldığının...

Troilus ve Cressida (1.3, 101–110)

Rahatlatıcı. İş dünyasının nabızı, elbette Odysseus'tan yana atacaktır. Düzenin hayati bir önemi vardır. Şirketler hiyerarşiler olarak düzenlenmiştir ve kurallar delindiğinde her müdür, Odysseus gibi: “Girişimler boşa,” diyecektir. Ama ne kadar donuk bir yaklaşım bu! Ulysses'in dünyasındaki heyecan nereye gitmiş? Ye-

nilik ve değişim için teşvik nerede? Shakespeare bence hepimiz için zor bir soru soruyor: “Eğer Falstaff’ı haklı bulursak, Odysseus’u tam olarak karşıma mı alırsız?” Yoksa düzen ve düzensizliği, eskiyle yeniyi, duranla değişeni bağdaştırmalı mıyız?

Elizabeth Dünyasında Düzen ve Düzensizlik

Saymak istemediğim kadar uzun yıllar öne Tulsa Üniversitesi’nde Franklin Ikenberry’nin “Shakespeare’in Tarihi Oyunları” adlı dersini alana kadar düzensizliğin toplumdaki rolünü bilmiyordum. Elizabeth zamanın derinlemesine incelediğı düzen ve düzensizlik sorununa E.M.W. Tillyard yeni yayınladığı *Shakespeare’in Tarihi Oyunları* adlı kitabında da değiniyor. Elizabeth’in tahta oturmasından yüz elli yıl geriye gidersek altı kraliyet ailesi mensubu ya öldürölmüş ya da tahttan indirilmiştir. Gaunt John’un “bu taçlı ada” dediğı yer, Güller Savaşı’ndan ve onu izleyen iç savaştan sonra yaşamak için tehlikeli bir yer oldu. Tillyard kitabının ilk bölümünde bizim az önce okuduğumuz, Odysseus’un Agamemnon’a yaptığı konuşmayı temel alıp bu konuları işliyor. Tillyard’ın yaklaşımı şimdilerde eleştirmenler ve araştırmacılar tarafından çok tutucu bulunuyorsa da beni ateşledi. Dünyanın en kötü destanlarından birini yazmaya kalkıştım, 30 sayfa civarında. Tillyard’ın yazdığı ve Elizabeth döneminin büyük önem verdiği düzen konusunun, IV. Henry’nin Prens Hal ile ilişkisinde simgeleştiiğini gördüm. Isyankâr hayatın rolü, olgunlaşmaya çalışan körpe Oklahomalı’nın hikâyesinde gözler önüne serilmiştir ve ben o zamandan beri sıradışılık üzerine düşünüyorum.

IV. Henry’de Shakespeare tek kurguda çifte düzensizlik yaratmıştır: Hotspur tarafından krala karşı kuzeyde başlatılan ayaklanmalar ve Prens Hal’in Falstaff ile ilişkisinden doğan başkaldı-

rısı. Hangi bakış açısı Shakespeare'in, Falstaff'inki mi yoksa Odysseus'un ki mi? Shakespeare'in hayatı hakkında bildiğimiz çok az şey bize yazarın siyasi düzen ve denge konularında Elizabeth yanlısı dostlarıyla aynı fikirde olduğunu gösteriyor. İngiltere'deki iniş ve çıkışları sıralamak için bununla yakından ilgilenmişti. Elizabeth'in kırk beş yıllık tacı bile ne politik ve dini entrikalar görmüştür. Essex'in kellesinden olduğu Essex Dükü ayaklanmasına Shakespeare'in kendi patronu Southhampton Dükünün de adı karışmıştı. 1587'de Elizabeth, taht kavgalarına bir son vermek için, istemeden de olsa, İskoçya Kraliçesi olan kardeşi Mary'yi öldürtmeyi kabul etmişti. Yazarın kendi tiyatrosundan meslektaşları Christopher Marlowe ve Thomas Kyd'in de siyasi nedenlerden tutuklandıklarını asla unutmayın (çünkü Shakespeare hiç unutmadı). Kyd işkence görmüş ve kısa bir süre sonra sağlığı bozulunca ölmüştü. Marlowe cinayeti, duyurulduğu gibi basit bir meyhane dalaşmasından değil de siyasi nedenlerdendi belki de. Shakespeare'in ünlü dostu, oyun yazarı Ben Johnson adam öldürmekten sürgüne göndermişti.

Shakespeare'in ortadaki hiçbir siyasi, dini ya da ahlaki tutumu seyircisinden, dolayısıyla tarihten kaçırması beklenemez. Onun özelliği sanatsal açıdan koyduğu tavırdıydı, çünkü özelden çok genelden söz ediyordu. Gözlem ve anlayışı her durum ve her ülkeye uygulanabilirdi. Elizabeth zamanında tiyatroculuk riskli bir işti. Ama Shakespeare iş hayatında çetin ceviz olduğunu kanıtladı; oyunlarında birkaç ciddi riski göze aldı ve salonunun koltuklarını doldurdu.

Kısacası Shakespeare; sanatçı ve işadamı olarak yenilik ve duraganlık, düzen ve düzensizlik, Odysseus ve Falstaff arasında kursuz bir denge kurmuştur. Orta yol bence de en iyi yoldur. Bu yolu tutan şirketler gelişmeye açıktır.

Aramızdaki Falstaff

Organizasyondaki etkinliği ölçme konusunda izlediğim bir diğer yol da, Falstaffleri (ya da George Taylor'ları) kendime ne kadar bağlayabildiğime bakmaktır. Onlar yalnızca yeniliklerin kaynağı değil, sağduyunun bekçileri ve öğretmenleridir. Prens Hal'in coşkulu, inandırıcı konuşabilme yeteneği babasından değil, Falstaff'dan gelmiştir. Hazır cevap şövalyeyle yaptığı ağız da-laşları Hal'in dil becerisini geliştirmiştir. Shakespeare Falstaff'a şu sözleri söyletirken, öğretmenin rolünü hatırlatıyor:

Herkes etrafımda pervane olur. Akıllı bulanık bu aciz insanoglu gülmek için benim sözlerimden daha iyi bahane bulamamıştır. Ben aslında komik değilim ama insanlardaki komikliği görürüm.

VI. Henry, Bölüm II (1.2, 6-10)

Hal, dünya ve yöneteceği insanlar hakkında Boar's Head meyhanesinde Falstaff ve tayfasıyla öğrendiklerini sarayda öğrene-mezdi. Falstaff, Prens Hal'in soğuk ve içten pazarlıklı kardeşi Lancaster Dükü John'u aşağılarken, Falstaff'la hemfikir oluyoruz: "İnsan bile bile kendini alay konusu etmez ama bu mucize değil, o hiç şarap içmez."

Falstaff ünlü nutkunda beyaz İspanyol şarabının espri yeteneğini ve cesareti nasıl kamçıldığını anlatıyor. Böylesine zekice espriler üreten bir karakterin dostluğunu kim istemez? Tina'nın da söylediği gibi:

Falstaff milleti gülmekten kırıp geçirir. Bence her işte böyle bir elemana ihtiyaç duyarsınız. Bu, ortamı yumuşatır. Püritan öğretilerinin düzen ve disiplin düşkünü kurallarından çok "insanın yüzkarası dediği" şamata, içki ve sekse tutulmuş Falstaff gibi bir hep olmalı bence. VI. Henry'de Falstaff figürü, Prens Hal'e babasının veremeyeceği

yardımlı ve eğitimi vermek için bulunuyor. O, Prens Hal'i olacağı ya da olması gerektiği gibi değil, olduğu gibi seviyor. Falstaff'ın yaptığı, genç prensle bir tür annelik yani. VI. Henry'nin eşi, oyun boyunca ortalıkta görünmüyor. Her şeye rağmen çocuğunu kabullenen ebeveyn rolünü üstleniyor. Hal'i babasının oğlu Lancasterli John ile karşılaştırın. Onun sonu nasıl? John yalnızca kazanmak için uğraşan hilebaz, kanlı bir katil.

Shakespeare'in sıradışı karakterleri aynı zamanda sağduyunun da bekçileri. Falstaff, Hal'le içtenlikle konuşur. Kralın içkiye ve kadınlara düşkün oğluna kızdığını bilen Falstaff, Hal'e kralın karşısına çıkmadan önce onunla prova yapmasını önerir. İyi fikir. Tabii Falstaff prensle takılmadan edemez. Dostu yüzünden haşlar onu. Fakat "Şen şakrak, güzel bakışlı, asil tavırlı... iri yarı adam" olması değildir sorun. "Falstaff erdemli biri, başka da bir iş yok onda!" (IV. Henry, Bölüm I [2.4, 416–24]). Kral çıplak kaldığında, sarayda ona bunu söyleyecek birileri her zaman olmalı; bu çoğu zaman zor bir iş. Kent Dükü, Cordelia'yı mirastan yoksun bırakma kararı alan Lear'a karşı çıkınca kellesinden olmuştu. Lear'ın etrafındaki diğer deli dana "Zavallı", ya da saray soy-tarısı, da kralı uyarmanın onun işi olduğunu bilir ama şöyle düşünür, "Doğruyu söylersem beni kamçılırlar."

Pathmark'ta benim Falstaff'ım, tasarımcı Jay Toor'du. (Umarım Jay, görünüşünü Sir John'a benzettiğimi duyunca alınmaz.) Şirketin gizli politika ve prosedürleriyle dalga geçerdi. Yerleşik olan her şeyi bozmaya yeminli gibiydi ve bu birçok iş arkadaşına ters geliyordu. Bizse onun dâhi olduğunu düşünüyorduk. Jay bir-biri ardına uçuk fikirler üretirdi ve çoğu işe yarardı. Getirmeye çalıştığı yeniliklerin bazıları ileriye yönelikti. Jay, süpermarketlerde yaygınlaşmadan çok önce büyük mağazalarımıza banka ve optometri merkezleri koymayı önermişti. Satış müdürümüz Ken

Peskinle reçete tutarlarını alışveriş merkezlerimizdeki eczanelere asmaya (New York, New Jersey ve Connecticut bölgelerinde yasaklanmış bir uygulamaydı) ve kimi ilaçları pahalıya satan eczaneleri duyurmaya karar verdiğimizde bizi destekledi. Bizim gibi farklı düşünenlere göre, bu yasayı delerek hem değiştirilmesini sağlayacaktık hem de rekabette daha iddialı olacaktık. Kısa süre sonra doğu kıyısının en büyük ilaç satıcısı haline geldik. Dahası, dükkânlarda yoğunlaşan trafikle beraber konserve bezelyeden daha çok kâr bırakan güzellik ve sağlık ürünlerinin satışı hızlandı. dükkânlarımız Falstafflarımızla geçinmeyi bildiğimizden böyle yenilikçi oluyor ve çok kazanıyor.

1970'lerin sonlarından 1980'lerin başına kadar Texas Instruments'ın başındaki mühendisler pazar payı kazanmak için giderleri kısıtlama yoluna başvuruyorlardı. Bu dar bakış açısına ek olarak şirketi batağa sürükleyen diğer bir şey, patronların son derece despot yönetimleriydi. TI'nın düşüşünü meslektaşım Danny Miller (Columbia İşletme ve Ecole des Hautes Etudes Commerciales mezunu) *Ikarus'un Paradoksu* adlı kitabında inceledi.

Giderlerle ilgili bu kendini kandırmaca TI'nın küçük tüketim ürünlerine bile yansdı. Az paraya kötü iş yapmanın kabul edileceğini düşündüler. Modayı göz ardı ettiler. Şu dijital saat furcasını ele alalım: Saat grubunun eski bir üyesinin söylediği gibi "Fred (Bucy) ve Mark (Shepherd), TI'nın iki yetkilisi, sürekli fiyatı 9.95 dolara çekmeye çalıştılar. Bu bir plastik bant demekti. Tüketicinin bunu istemediğini söyledik ama dinletemedik. Onlara göre iş kalitesi, ayrıntılar ve fiyat önemliydi, ama görünüm değildi. Saat patladı."

Texas Instruments kendi kişisel bilgisayar zincirini üretmeye kalktığında da aynı tüketim kısıtlamalarını denemişti. "Yine," der Miller, "küçük hesaplar satışı engelledi".

1983'te TI bilgisayar işini 600 milyon dolarlık döküm ve raporla, yılda 145 dolar net zararla kapattı. Şirket ne bir yenilik getirebildi ne de ilerleme katedebildi. Potansiyel vardı ama Falstaffler ya harcandı ya da dışlandı.

Bu konuda mühendislere ya da herhangi bir gruba karşı değilim. Ama herkes aynı şekilde düşünüp davranırsa, çok sesli ve Falstaffsiz bir işletme sağlıklı yürümeyecektir. Çünkü sorun çıkınca hedefi değiştirip şirketi kurtaracak farklı bir beyin yoktur ortada. Araştırmacı bilim adamı olarak arkasında duran birkaç idareci olmasaydı George Taylor da o ecza işindeki bürokratlarca harcanırdı. Yeteneğine karşın George Taylor hiçbir projeyi yönetmedi. Aksiliği ve sivri dili üst kademelerdeki birçok kişiyi ona düşman etmiştir. Bununla beraber, George'un beraber çalıştığı gruplar hep beklenenden iyisini başarmıştır. Bir biyoteknoloji işinde George şirketin demirbaşı, yaşayan efsane olabilirdi. Bu geniş tabanlı eczacı birliklerinde George arka planda kalıyor. Bence bütün işi o götürmeli.

İçimizdeki Deli Dana

Düzensizlik sözcüğü idareciler ve krallar için kötü bir anlama sahip. Ama düzensizlik yeniliğin kaynağıdır. Yeni bir şey yaratmak için eskisinden hoşnutsuz olmanız ve kurnaz, uyanık bir beyinle bir şeyleri yerinden oynatmanız gerekiyor.

Kariyerimi reklamcılıkla başlatmakla şanslıymışım. Reklamcılık doğasıyla yaratıcılığı ve insanların ilgisini çekmek için farklılığı körüklüyor. En yaratıcı kimseler, dünyayı herkesten farklı algılayıp ona göre davranmaya başlıyorlar. Reklamcılıkta sıradışı bir yanınız yoksa ya da sıradışı elemanlarınız yoksa ayakta duramazsınız. Diğer işime geçtiğimde düzensizliğin deli danalarını

nasıl teşvik ettiğini fark ettim ve nereye gittiysem onları da benim düzeyimde gösterip seslerini duyurmalarını sağladım.

Bu bazen o elemanlarınızı elinizden kaçırmamız demektir. Yönettiğim kimi dönüşüm projelerinde şirket genelinde katı politika ve prosedürlerle karşılaştım. İşin kötüsü, herkesin bunların arkasına sığınıp işe karışmama, karar vermekten kaçınma gibi eğilimleri olduğu hemen göze çarpıyor. Basit bir cevap: “Şirketin politikası bu.” Her şirketin politikası ve prosedürleri olsun. Buna karşı değilim. Beni sıkan bu kuralların zamanla şişirilmesi. Bir sorun yaşanır, kimi yöneticiler “Bunu bir daha yaşamayacağım,” der ve bir politika yaratır. Böylece, şirketin “kullanma kılavuzu” giderek kalınlaşır. Fakat hiç kimse bu kuralların geçerliliğini gözden geçirmez.

Bu sorunu da şöyle hallettim: Park yerinde bir toplantı düzenledim. Toplanan katılımcıların gözü önünde bir “şirket kılavuzu” aldım ve herkese eski politikaların ve prosedürlerin sona erdiğini söyledim. Kanıtlamak için de elimdekini oracıkta yaktım. “Yeni politika ve uygulamalar yaratalım!” Bayıldılar! İşte liderliğin tiyatroya taşındığı bir başka örnek. Bir sıradışı olarak o kılavuzu herkesin gözü önünde yakmakla mevcut duruma dikkati çekiyorum.

Yüksek sosyete, çoğu zaman haklı sebeplerle, bu aykırı insanlardan kaçınıyor. Sonuçta bu kimseler hepimizin bastırılmış duygu ve düşüncelerini taşır ve öne çıkarırlar. Kaç kere, aklınızdan geçen uygunsuz bir görüşü karşınızdakiyle paylaştınız ve desteklediniz? Peki, kaç keresinde o görüş sonradan herkesin kabullendiği görüş haline geldi de oturup dövündünüz? (Emerson demişti ya: “Her dehada vazgeçtiğimiz düşüncelerimizi görürüz. Olumlu ve ayrıcalıklı olarak sunulur bize her biri.”) Önce sizin düşündüğünüz, ama başkalarının uygulamaya koyduğu tüm o tasarıla-

rın sefasını siz sürebilirsiniz! Ama konuşacak kadar, bir deli dana olarak tanınmayı kabullenecek kadar cesur değilsiniz.

Aklınıza gelen her uçuk fikrin ya da çekici görünen her düşüncenin peşinden gitmek de yanlış. Ama isteklerinizi sürekli bastırırsanız, günlük düşünmüş ve geleceğe karşı kendinizi hazırlamamış olursunuz. Geçici bir rahatlık için, elinizdekileri değişken pazara feda etmiş olursunuz.

Yarım yüzyıldır bu işi düşünüyorum ve son kararım şudur: Her organizasyon, Falstaff ve Odysseus arasında bir denge kurmalıdır.

Şişko Jack ve Kurnaz Wily'i Nasıl Dengelersiniz?

Kolay iş değil. John Sculley 1982'de Apple'a geçtiğinde şirket, yöneticilerden birine göre "hayvanat bahçesi" gibiydi. Yeni ürün gelişimlerinde inanılmaz değişiklikler ve disiplin vardı. Ama Apple'ın hamleleri ve satışı kontrolden çıkmıştı. PepsiCo'nun önceki başkanı olan Sculley, Apple'ın geleneğine uydu; açık yaka gömlekler ve mokasenle yaratıcı kültür. Ama hayvanat bahçesindeki hayvanları büyük şirket zihniyetiyle eğitmeye kalkmak ya hayvanları ya da onların enerjik ruhlarını öldürdü. Apple yenilikçi ruhunu yitirdi, pazar payı ve hisseleri düştü. Şirket neredeyse batıyordu. Kurucu Steve Jobs geri döndü. Daha deneyimli ve yaşlı olan Jobs, ben bu yazıyı yazarken şirketi yoluna koymuştu. Bu yazı yazılırken Jobs, Apple'ın yeni, renkli, indirimli dizüstü bilgisayarları olan iMac'i ve Apple'ın hisse fiyatı 52 hafta öncesinin üç katına çıktı: 99 dolar.

Pathmark'da düzen ve düzensizlik arasındaki dengenin önemine inandım. Büyük bir şirketi idare etmek için bölümdeki en yaratıcı insan olmadığınızı kabullenmelisiniz. Günde yirmi dört

saat kampanyamız son derece sıradışı bir fikirdi ve bütün olası sorunlarını da beraberinde getirdi: Şirketin eksiklikleri vardı, böylesine radikal bir politikanın, gerek satış gerekse dağıtım alanlarında, çok fazla yaratıcı beyine ihtiyacı vardı; bir gaz verip “kuralların canı cehenneme” demeli, günü kurtarmalıydık. Şirketin morali çok kötüydü ve bunu açık vererek kanıtladık.

Açık, yani düşündüğümüz ve elde ettiğimiz brüt maliyet ve satış fiyatları açığı, yılda 30 milyon dolardan fazlaydı. Sebep, olsa olsa, baştan savma prosedürlerin yanısıra müşteri ve çalışan hırsızlıklarıydı. Kontroller yetersizdi. Şirketi kazançlı hale getirmek için, açığı en fazla yılda 7 milyon dolara çekecek kontrolleri sağlamamız gerekiyordu. Birlik ruhunu yeniden canlandırma-mız, çalıp çırpmayı durdurmamız, mağazaları doldurmamız ve kâr sağlamamız gerekiyordu. Sıradışı düşünce ve kararlılık bunu gerçekleştirdi.

Deli danalara ihtiyacınız vardır. Sorun ise pek kolay bulunamamalarıdır. Shakespeare böyle bir adamı elde tutmanın ne kadar zor olduğunu kanıtlar.

Yüzyılların Sorunu:

V. Henry ve Jack Falstaff Karşılaştırması

IV. Henry'nin ölüm haberini aldığı anda Falstaff şehir dışındadır. Eastcheap barlarındaki ve genelevlerindeki arkadaşlarının herbirine eski dostları, yeni kral V. Henry'den davet geldiğinden emin olan Falstaff, taç giyme törenine yetişmek için sabaha kadar at sürer. Westminster Abbey'deki törene çok geç kalan Falstaff kalabalığın dışından, Adalet Bakanı'yla beraber Westminster'dan ayrılan krala coşkuyla bağırır:

Tanrı şerefınızı korusun, Kral Hal, benim soylu Hal'im
...Tanrı seni korusun, tatlı çocuğum!

IV. Henry, Bölüm II (5.5, 41–43)

Kral eski dostunu tanımaz. Hatta, “Şu serseriye susturun” buyurur yanındaki bakana. Adalet bakanı: “Aklın başında mı senin?” diyerek Falstaff'ı, “ağzından çıkanı kulağın duysun!” diye haşlar. Falstaff yine de coşkusu (ve kraldan beklentilerini) saklayamaz. Sonunda V. Henry, Eastcheap'te onca tanıkla içip alem yaptığı adama der ki:

Seni tanımam, yaşlı adam. Bu kadar dua yeter.
Şu seyrek, ak saçlarını maskaralığa alet etme!
Düşlerimde çok gördüm böyle
İçip kuduran, yaşlı, sıradan bir adam
Ama artık uyandım ve görmemiş sayarım.

IV. Henry, Bölüm II (5.5, 47–51)

Falstaff eski dostu Prens Hal'den böyle muamele görmek için sabahlamamıştı at sırtında. Falstaff düş görüyor olduğunu düşünürken, Kral Hal onun aklını başını getirir:

Bilin ki ben eski ben değilim;
Tanrı'nın bildiğini dünya da anlasın
Önceki halime sırt çevirdim;
Önceki dostluklara da.
Ama eskiye döndüğümü duyduğunda
Yaklaş bana, olduğun gibi sen,
Köklerimi öğreten ve besleyen.
Ta ki ben yoldan saptıran her lidere yaptığım gibi,
Ölümle cezalandırana kadar seni,
On milden çok yaklaşmayasın diye insanıma.

IV. Henry, Bölüm II (5.5, 56–65)

Başka hiçbir yerde duyamayacağınız incelikte bir veda konuşması. Ama ne Shakespeare ne de kral, Falstaff'a olan sevgisini saklayabiliyor. Henry ona karşı çok daha katı olabilirdi. Yine de kral, soğuk tavrına rağmen Falstaff'a emeklilik maaşı bağlıyor; tam bir altın bilezik değil, pirinç bile sayılmaz aslında. Ama Falstaff'ın korkak, yalancı bir hırsız olduğuna inanan bakana kalsaydı Sir Jack ancak boynuna bir ip alırdı. Böylece kral, dostunun bedensel ihtiyaçlarını karşılar:

Senin kötüye başvurmadan yaşaman için
İhtiyacın olan şeyleri temin edeceğim;
Ve kendini geliştirdiğini duyarsak,
Özelliklerine ve gücüne göre seni
İyi yerlere getireceğiz.

IV. Henry, Bölüm II (5.5, 66–69)

Falstaff pek inanmış görünmez ve kralın iki bin sterlin borçlu olduğu Shallow'a gösteriş yaptığını ve onu özel olarak çağıracağını söyler. Shallow, kısa süre sonra adalet bakanı ve kralın sert kardeşi Lancaster John tarafından kral adına tutuklanıp sürgüne gönderilene kadar hapiste tutulacakları haberini alınca, bu sözlerin pek de inanılacak cinsten olmadığını anlar. Lancaster kralın eski dostuna karşı sergilediği tahta yakışır tavrıdan etkilenir. Ama geri kalanlar pek emin değildir. Her şeye rağmen Falstaff'ın sürgünü kesin değil gibidir. Bundan sonra gelişmeler çok daha üzücüdür. Kovulan birçok sadık çalışan gibi, ona da karın tokluğu yeterli değildir. Bu şekilde sırt çevrilen Falstaff, üzüntüsünden ölür (V. Henry'de).

Falstaff Kovulmalı mıydı?

Bazı eleştirmenler Henry'nin eski dostunu toplum içinde nasıl küçük düşürdüğüne hayret ederler. Siz ne düşünürdünüz?

Columbia'daki öğrencilerime ve seminerlerimdeki katılımcılara yönelttiğim bir sorudur bu. Bazıları o “şirin, nükteli karaktere” daha sert davranacaklarını söylediler. Sir John'a daha sert nasıl davranılır bilemiyorum. Evet, kral Falstaff'i herkesin önünde küçük düşürürken bir “demeç veriyor” ama kralın zalimliği unutulacak gibi değil. Yine de, ezik bir yürekle ve üzüntüyle dile getirmeliyim ki, Falstaff kovulmalıydı. Kendini Henry'yi utandıracak bir konuma sokmuştu. Ama organizasyonlarımdaki insanlar, bütün Jack Falstaff'leri kovmayı düşündüğümü sanmasınlar.

Organizasyonlarda güvenin önemini belirtirken üzerine basa basa şunu söyledim: Biri yalan söyler, hırsızlık yapar ya da hileye başvurursa onu gözünün yaşına bakmadan derhal kovarım! İşte Sir John dosyası:

IV. Henry oyunlarında Falstaff'ın pek düzgün bir “deli dana” olmadığına dair çok sağlam kanıtlar var. O, büyük hataları olan büyük bir adam. Askerlikten muaf olmak isteyen asker adaylarından rüşvet alır; aciz yönetiminin sonunda 150 rütbesiz askerden üçü kalır yanında. Hal işi anladığında Falstaff çok az bir vicdan azabı duyar. Adamların açlıktan nefesleri kokmaktadır. Falstaff daha önceki oyunda, hırsızlığından övünerek söz eder, Gandhill yolunda büyük bir soygun gerçekleştirirler. Hal ve Poins ne pahasına olursa olsun Falstaff'ın çetesine saldırıp Canterbury'ye giden hacıların paralarıyla dolu bohçaları geri aldığında Falstaff korkudan altına kaçar. Hal ne olduğunu sorduğunda Falstaff (Hal'in de anlayacağı gibi) yalan söyler ve üç hırsız arkadaşıyla “yüz kişinin” saldırısına uğradıklarını iddia eder. Shakespeare de onu yalancı, düzenbaz ve hırsız sıfatlarıyla tanıtır. Ayrıca, fahişelerle düşüp kalkan, para idaresini bilmeyen bir ayyaş olarak V. Henry'nin devrimci siyasetinde ona yer olmadığını biliriz.

Kimileri Falstaff'ı siyasi açıdan hatalı olduğu için de eleştiri-

yor. Katılmıyorum. Benim sevdiğim özelliği asıl bu. Değişim ve yeniliğin gerekliliğini anlatmak için şirketin kurallarını herkesin önünde yakmıştım hatırlarsanız. Şirket kuralları dediğimiz türden yönetmeliklerin ortaçağdaki hali, yüksek sınıfın belkemiği olan şövalyelik kurallarıydı. Bu kurallar düşmana gönderilen görevlilerin güvende olması için neler yapılması gerektiğini ve soy-luluk üzerine tartışmaları, insan öldürmenin haklı ve haksız sebeplerini de açıklığa kavuşturuyordu. İyi, ahlaklı ve asil olmanın ölçütü onurdu. Nasıl ki günümüzde toplumu çekip çeviren güvendir; ortaçağ şövalyelerine, soylularına ve saraylılarına şevk veren de onurdu. V. Henry'de elebaşı Hotspur, Shrewsbury savaşında sayıca çok yetersiz olduklarını bile bile askerlerini şu sözlerle ölüme yolladı:²⁵ "Kıyamet günü yakındır; hepiniz ölün, neşeyle ölün!" Ölüm nasıl neşeli olabilir ki? Onur için ölmek böyle bir şeydi işte ve miyadı dolmuş savaşçı geleneğe göre daha iyi ölüm yoktu. Hotspur gibi bir elebaşı bile oyunu onurun kurallarıyla oynamıştı. Agincourt'ta gördüğümüz gibi V. Henry birliktelerini onur için öne sürdü. "Daha çok adam, daha onurlu bir mücadeleye," der Henry.

Ama Shakespeare, Falstaff karakteri aracılığıyla onur hakkın-da daha derin düşünmemizi sağlar. Bir yanda toplumu götüren öğedir. Öte yandan insana saçma sapan şeyler yaptırır. Falstaff üst sınıfların gözbebeği de olsa şövalyelik geleneğinin birçok gereksiz ölüme sebep olduğunu fark eder.

Ortak politikalar hakkındaki aykırı görüşlerini vurgularken şövalyeliğin de suyunu çıkarır. Shrewsbury Savaşı'ndan kısa süre önce Falstaff elini vicdanına koyar ve Prens Hal'e içini döker: "Keşke uyku zamanı olsa Hal, her şey yolunda olsa." Hal savaş konusunda daha alışılmış bir yaklaşımla verir cevabını: "Niçin?" der Falstaffe, "Tanrı'ya bir ölüm borcun var." Prens gider gitmez,

Falstaff ölümle ilgili kendi eşsiz, şövalyeliğe hiç uymayan görüşünü dile getirir.

Daha günüm gelmemiş, ne diye ödeyeyim gününden önce; beni çağırmıyorsa niye gideyim ki? Onurmuş... Hadi kalkıştık diyelim; ne olacak? Bacak olur mu onurdan? Hayır. Ya kol? Hayır. Bir yaranın acısını alır mıymış onur? Hayır. Acil servis değil yani ölüm ha? Peki nedir? Hava gazı. Gösteriş! Kimde var? Çarşamba günü ölende... Peki o da hissetmiş mi? Hayır. Duymuş mu? Hayır. Hissedilmeyen bir şey demek ki. Evet, ölüme kadar. Yaşayanda yok mu yani? Hayır. Niçin? Ayağa düşmesin diye. Benim onurla işim olmaz öyleyse. Onur yalnızca bir madalyondur [cenaze töreninde taşınan bir şilt] ve bu ilmihal de burada biter.

IV. Henry, Bölüm I (5.1, 127-41)

Ortaçağ için ne kadar korkunç olsa da bu ilmihal sebebiyle “çıkarıcı ve tatlı” yaşlı Jack’i işten çıkarmazdım. Söylediğim gibi, onu düşünceleri için değil, davranışları için cezalandırırdım. Toplum, bizi miyadı dolmuş kuralları irdelemeye iten bir adama her zaman ihtiyaç duyar. Ben onur, görev ve yurt gibi kavramların ateşli bir savunucusuyum ama toplumdaki diğer bireyler gerçekte neye ve niçin inandığını bilmem için beni zorlamalılar. Bu da benden farklı olan Tina Packer’ın görüşü:

Onur, toplumsal bir yapı olarak görülebilir; kendimiz, toplumumuz ve kendimizi nasıl “koruyacağımızı” gösterdiğine inandırıldığımız bir yol. Onur adına ölmekse dünya ve savaş hakkında başka bir tür yaklaşım gerektirir. Farklılık duygusu veren ve ulaşmak için çok cesur olmayı gerektiren iyi bir şey olduğunu düşünen size onurun aslında koca bir yalan olduğunu söyleyebilirim, tıpkı Falstaff’ın yaptığı gibi. Onur, savaş meydanlarına koşup kolunu, bacağına, hayatını kaybetmeye; insan öldürmeye razı eder insanları, hem de sebebini hiç bilmeden. Ne için? Bir kralın ya da başkanın onur anlayışı için

mi? Lider tarafından tembihlendiler diye mi? Tarihteki savaşların çoğu kötü amaçlar içindir. II. Dünya Savaşı'ndaki Nazi ve Japon askerleri "onurları" için öldüler. Onların "onur" saydıkları bizim kötülüğümüzeydi. Aslında savaş meydanının ortasında onları motive eden şeyin, onurdan çok arkadaşlık, yoldaşlık. Savaş korkusu onur yalanını çürütüyor. I. Dünya Savaşı edebiyatı, yurdun onuru için değil de, cephede dostlarını tehlikede bırakmaya gönlü elvermediği için askere dönen insanlarla doludur. Bu asırda İngiltere ve Almanya toplam 60 milyon ölü vermiş, peki ne için? İngiltere ve Almanya birleşmiş Avrupa'nın parçaları. Bunca insanı onur adına öldürmeden de bu bütünlüğü elde edemez miydik?

Kendi onurumuz, ailemizin ya da kabilenin onuru için savaşmak belki kanımızda olan bir duygu ama bütün ülkenin onuru; bunun ne anlamı olabilir ki? Altyapılarımız, dinlerimiz, politik görüşlerimiz ne olursa olsun onur anlayışımız bir mi olmalı? Giderek daha çoğulcu bir toplum haline gelen Amerika için onurun tanımı nedir? Bence onurlu olan, aşk için savaşmaktır. Bu tür bir savaş çok daha fazla cesaret gerektirir, çünkü kendinizden vazgeçmek durumunda kalırsınız. Onurun her tanımı bizi bizden daha büyük biri yapmaya çağırır. Bir dünya olduğumuzu söyleme "onuruna" erişebilir miyiz? Şaşırtıcı bir şekilde, Shakespeare bu soruyu Falstaff'ın konuşmasında, Hotspur'un ölümünde ve Hal'in değişiminde soruyordu.

Tina'yla ben şuna inanıyoruz ki onuru hak etmeyen insanlar bu kavramı, kavgalarını ve haksız savaşlarını başkalarına yaptırmak için kullanıyorlar. Onur ve ülkeyle ilgili biraz farklı bir yorumum var. On yedinci yaş günümü 1945'in 30 Mart'ında kutladım. Bir yıllığına yedek eğitimine katılmam gerekiyordu, çünkü on sekiz yaşına kadar aktif olarak göreve alınmayacaktım. Savaş alanında bulunmuş bir arkadaşım yoktu, çünkü II. Dünya Savaşı yaş günümünden beş ay sonra bitti. Ama ülke ve onur için katıldım. Benimle birlikte katılanlar da aynı sebeple katıldılar. Bence baş-

takiler gerçekten dürüstse ve haklı bir sebep varsa fazlasıyla çoğulcu bir toplum bile yurdu için sonuna kadar savaşırdı. Bu yüzden Harfleur kapılarında Kral Henry “yurttaşlarınız için” diye bağırmasa. Şöyle bağırır: “Henry, İngiltere ve Aziz George için Tanrım!” Burada Tina’nın şişko Jack’e olan hayranlığının sebebi benimkiyle aynı: Jack’i kov, hele Westminster Abbey’de V. Henry’nin söyledikleri doğruysa hiç tereddüt etme:

Bilin ki ben eski ben değilim;
Tanrı’nın bildiğini dünya da anlasın,
Önceki halime sırt çevirdim;

IV. Henry, Bölüm II (5.5, 56–58)

Kral, Falstaff’ı yeni İngiltere anlayışına uyduramayacağını biliyordu. Kendi ününü yaymaya da hevesliydi. Dördüncü perdenin sonunda, önce de sözünü ettiğimiz gibi babası ölürken Hal’e İngiliz kanunlarına karşı olası ayaklanmaları denizaşırı savaşlarla ertelemesini öğütlemişti. Bu strateji, kralın da değindiği gibi Eastcheap’teki haytalık zamanlarını hatırlardan silmek ve kralın cesaretini kanıtlamak için iyi bir yoldu. Yeni kral yeni imajını oturtmanın en iyi yolunun Falstaff’ı kendinden uzaklaştırmak olduğunu biliyordu. “Kraldaki bu iyileşme çok hoşuma gitti,” diyordu Hal’in içten pazarlıklı soğuk ağabeyi Lancaster.

Falstaff’ın uzaklaştırılmasına ben de hak verdim, ama bence Lancaster’in anlatmaya çalıştığı “iyileşme” o değildi. Henry imajını sağlamlaştırdığına inansa da, bence imaj zedeliyordu.

Bazen keşke Shakespeare beni kendi başıma bıraksaydı diyorum; ya da birkaç kolay bilmece verseydi. İş ortamında arkadaşlık bölümünde göreceğimiz birkaç kolay, değerli bilmece de var aslında. Shakespeare bugün işte bu yüzden yaşıyor. Tina Packer’a ve bana bakın. Başta Falstaff’ı seviyorduk, sonra ondan nefret et-

tik. Daha sonra onun yüzünden tartıştık. En sonunda kovulması gerektiğine karar kıldık. Tina bunu iyi özetliyor: “Çok karmaşık, aykırı bir karakter. Dünyada yalnızca Falstaff gibileri olsaydı hiçbir iş yürümezdi. Herşey kaosa sürüklenirdi.”

V. Henry İçin Çalışır mıydınız?

Evet; en azından 1413 İngiltere’si vatandaşıysanız ve zorla askere alınmaktan, sürgünlerden ve darağacından kurtulmak istiyorsanız. Ama bugün, 21. yüzyılda, çalışacağınız lideri seçme şansınız var. Herhalde sizi ekonomik açıdan tatmin edecek ve güveneceğiniz birini seçersiniz. Hatta çok kusurlu, rüşvetçi liderler bile primleri sürekli kıldıkları sürece etkili yönetim sağlayabiliyorlar. Fakat, kısa vadeli kazançlarını düşünerek işe girenler inanılmaz bedeller ödüyorlar. Robert Buckley’in genel müdürlüğü zamanında Allegheny International’da çalışan yönetici ve müdürler, şirket iflas ettiğinde çok zor iş bulabilmişlerdi. Aynısı, U.S. Surgical sorunlar yaşarken de geçerliydi—ya da referans listenizde pek iyi durmayacak, batan her şirket için.

Liderler uzun ve kısa vadeli işlerdeki dürüstlükleriyle ve tutarlılıklarıyla güven kazanırlar. V. Henry, *İngiltere Günlükleri*’ne göre “kusursuz kral”dı. Bence bu ününü çok fazla seçenek olmadığı için kazandı. Kesinlikle çok iyi bir kumandandı ama tarihçilere göre Agincourt’ta inanılmaz şanslıydı. Evet, çok iyi bir hatipti, yeni bir Hristiyanlık anlayışı geliştirmişti ve Falstaff sayesinde, bilmesi gereken her şeyi öğrenmişti. Henry aynı zamanda entrikacı, kötümser, ikiyüzlü ve çıkarıcıydı. Her şeyi kendi çıkarına yontma eğilimine ilk kanıt, IV. Henry’nin başında, Hal Boar’s Head tayfasıyla ilişkilerini sorgularken ortaya çıkıyor. Diyor ki: “Hepinizi tanıyorum” ve onları o zaman için kullandığının, za-

manı gelince de sepetleyeceğinin ilk işaretlerini vermeye başlıyor. V. Henry'nin açılış sahnesinde Hal'in Canterbury Başpiskoposuyla bir anlaşma yaptığını öğreniriz: Eğer piskopos Fransa'ya işgalini onaylarsa Hal de kilisenin vergilerini azaltacaktır. Henry ne zaman Tanrı'ya koşsa, kendi çıkarı vardır o işte. Tanrı durup dururken niçin Agincourt'un alınmasına destek versin? Henry tahta oturduğundan beri yaptığı yardımları sayar ("Beş yüz fakire yıllık veriyorum..."). Gerçekten dindar olan adam dilencilere verileni ödenekler içinde saymaz. Fransız elçilerine ateş püsküren Henry, "Tanrı adına ve O'nun onuru için" orada olduğunu söylerken tenis toplarıyla ifade eden o alaycı tavrın öcünü alacağına, Fransa'da birçok dul bırakacağına ve hatta henüz doğmamış Fransızlara bile büyük acılar çektireceğine söz verir; onun gibi aziz olduğunu iddia eden birinden beklenmeyecek sözler. Onu Scroop, Cambridge ve Grey gibi düşmanları cezalandırırken haklı görerseniz de, bu üçlünün ona komplo düzenlediğini bilmesine rağmen, onlarla nasıl oynadığını düşünürsek, zalimliği bir kez daha gözler önüne serilir. Daha belirgin bir kanıt: Henry'nin Harfleur'u, kapitülasyonları kabul etmemesi halinde bebekleri mızraklara geçirmekle tehdit etmesi. Eastcheap zamanlarından dostu Bardolph, Fransız kilisesinden çalınan bir parça için idam cezası aldığında Henry kılını kıpırdatmamıştır.

Kârla sonuçlanacağını bilsem de, içinde hile sezdiğim girişimlerde ısrar eden idarecilerle çalışırken soğuk terler dökerim. Hiçbir şeye hükmedemem ve savunmaya geçerim. "Sırada ben mi varım? Sıradaki değilsem sıram ne zaman?" Hiç kimse liderlerden kusursuz olmalarını beklemez, ama onlar kusursuz olmak için herkesten çok çaba göstermelidirler. Yeni Henry'de bu yoktur. Onunla çalışmazdım, çalışmak zorunda kalsam da bütün yaratıcı enerjimi yeni bir iş bulmaya yönlendirirdim. Tina Packer,

Shakespeare'in oyun sonunda vardığı hükmün ne kadar katı (ve ironik) olduğunu hatırlattı. Oyun, galip Henry, ödülü Fransa Prensesiyle evlilik hazırlığındayken bitiyor. Bu umut verici son, Shakespeare'in epiloguyla lekeleniyor: İzleyenlerin çoğunun da bildiği gibi; Shakespeare'in "İngiltere Yıldızı" olarak nitelendirdiği V. Henry tahtta çok az kalabiliyor. Yalnızca altı yıl sonra öldüğünde yerine kundaktaki oğlu VI. Henry geçiyor; ve epilogda bahsedildiği gibi hizmetçileri "o kadar çok ki, hepsi bir elden Fransa'yı kaybedip İngiltere'ye kan iſetiyorlar." Agincourt'taki zafer için canından olan onca insana bu çok fazla.

Şirketinizde Dostlarınız Olmalı mı?

Elbette! Çoğumuz, uyanık olduğumuz zamanları çalışarak ya da işi düşünerek geçiriyoruz. Üçüncü bölümde de sözünü ettiğimiz gibi, içerdeki dostlukları dışardan bir sırdaşla dengelemek en iyisi. İş ortamı kimi zaman olmayacak engeller çıkarabiliyor. Biriniz terfi eder de diğeriniz edemezse ya da birinizin ikramiyesi diğerinizinkinden iyiye ne olur? Peki ya onun istediği işi siz kaptıysanız?

Hisse denetimini yaptığım özel bir şirketin yöneticilerinden biriyle çok yakındım. Balık tutup birlikte içerdik, hatta eşlerimizi de alıp tatile çıktık. Arkadaşım liderlik konusunda çok yetenekliydi ve işinde harikaydı. Adaletine güvendiğim dostumu yönetim kuruluna atadım. Birikimimi onunla paylaşıp onu geliştirmek için elimden geleni yaptım. Ama her zaman fikir birliğine varamadık ve ben doğru bildiğim yoldan gitmek zorunda kaldım. Ne de olsa ben "patronum". Strateji konusundaki ciddi fikir ayrılıklarından sonra bir gün demişti ki: "Yönetim kurulunu toplayacağım." "Pekala," dedim, "ben de hisse sahiplerini toplanım." Bundan sonra aramız hiç düzelmedi.

Dünyanın en büyük inşaat şirketi Turner Construction'ın eski genel müdürü, yönetiminde zevkle çalıştığım E.T. (Bud) Gravette, Falstaff üzerine bir konferansa katıldığında birileri ona sormuştu: "İş yerinizde dostunuz olmalı mıdır?" O da New York'ta büyük bir bankanın müdürüyken yaşadığı bir deneyimi anlatmıştı. Bir sabah işe giderken karısına o gün ne yapacağını sormuş. "Gloria'yla briç oynayacağız," demiş karısı. "İlginç," demiş Bud. "Bu sabah kocasını işten çıkarmayı düşünüyorum."

Düzen ve Düzensizlik: Bir Çözüm Önerisi

Gerekli olan ilk şey tabii ki dengeli, gelişen, kazançlı bir girişim. (Kâr amacı gütmeyen şirketlerin olmazsa olmazı da, birikmiş paranızın ya da gelecek yatırımları ve ilerlemeyi sağlayacak borçlanma payınızın hazırda bulunmasıdır.) İşin amacı gelişim, finans, üretim, satış ve kârlı müşteriye elde tutacak ürünle hizmeti sağlamaktır. Sanki bir işletme profesörü konuşuyor, değil mi? Suçluyum, kabul. Vaktiyle Jack Welch emekliye ayrıldığında ilk teklifi almayı hiç beklemiyordum. (Welch'in yönetiminde iş için çok uygun yöneticiler yetiştirmişlerdi.) Yine de yetmiş bir yaşın ateşiyle büyük bir işin altından kalkabileceğimi düşündüm; yaptığım hataları düzelterip iyi işler başaracağımı. Geçen on beş yılda edindiğim öğretmenlik, yazarlık ve danışmanlık birikimlerime yeni malzemeler çıksın istedim.

Girişimin amaçları ve değerleri belirlendiğinde iş hayatı bana hep daha kolay gelmiştir; görev anlaşıldığında, çalışanlar ona inandığında ve onu kabullendiğinde her şey daha kolay.²⁶ Bunu söylemek kolay tabii, ama gerçekleştirmek inanılmaz derecede zor. İnsanlar nereye nasıl gideceklerini bilmiyorlarsa ya da gidip gitmeyeceklerinden emin değillerse, hiç umut yok.

Görev belirlenince, “anlaşılnca”, strateji ve taktikler geliştirmeli. Eski monarşilerden etkilenmiş birçok şirkette önce taktik ve stratejiler belirlenir, sonra gerisi gelir. En iyi fikirler, genellikle iletişim noktalarına, satıcılara en yakın elemanlardan çıkar. Genellikle üst kademe yöneticiler en alt kata inmemiş, müşteri yüzü görmemişlerdir. Siz de bu insanlardan iş için kafa yormalarını istersiniz. Size yeni ufuklar açan çoğu zaman o aykırı adamdır. Durumundan, konumundan memnun değildir ve hep yeni ilişkiler, yeni olasılıklar arayan bir “baş belasıdır” aslında bir bakıma. Strateji belirlemede deli danalarınız çok iyi iş görebilir, çünkü ellerinde olanla farklı şeyler üretme yeteneğine sahiptirler.

Gerekli olan ikinci şeyse geçiş yapabilen, yani elemanların bölümler arası iletişim kurabildiği bir organizasyon yapınızın olmasıdır; pazarlama satışla, satış finans ya da üretimle baştaki patrona danışmak zorunda kalmadan doğrudan konuşabilmelidir. Bunu kısıtlayan her uygulama şirketi batırır. Kaç şirkette çalışanların başka bölümden arkadaşlarıyla koridorda konuşmalarının yasak olduğunu bilseniz şaşırırsınız. Şirkette bölümler arası dayanışmaya ihtiyacınız var.

Her şeyden önce, güvenli bir çevre yaratmak durumundasınız. Son karar elbette sizin. Ama eğer Shakespeare’in krallarıyla ilgili çalışmamızdan bir şeyler öğrendiyseniz (II. Richard, IV. Henry, V. Henry hatta Lear) bir anda gözden düşüp unutulmanın ne kadar kolay olduğunu görmüşsünüzdür. Tam bir monarşinin, baştakiler ve yönetilenler arasındaki uzaklığı en aza indirgeyen cumhuriyet kadar üretken olması beklenemez. Dahası, strateji belirlemek için bir grup insanla bir araya geliyorsanız, onların ne demek istediğini de anlamalısınız.

Güvenli bir ortamda deli danalarınız da en iyi ve en uç düşün-

celeriyle öne çıkmak isteyecektir. Açık ve güvenli bir iş ortamı, çalışanların işe yoğunlaşmasını sağlayacak, verimi düşüren korkuları alt edecektir. Görev de belirlendiyse sizin tek yapmanız gereken yol göstermek; daha akıllı, daha atak ve araştırmacı olmaya teşvik etmek; zor bir soru sorup onları çizim tahtasına göndermek. Biri atılır da amacınıza hizmet etmeyen uçuk kaçık fikirde ısrar edecek olursa yine tek yapacağınız görev ve amaçları hatırlatmak olacaktır. Amaca hizmet ediyorsa ilgilenirsiniz. Aksi takdirde reddedişinizin kişisel sebeplere dayanmadığı ortadadır. Sıradışı elemanlarınız da bu yolla şevke gelip işe yarar bir “uçuk fikir” peşinde koşacaklardır.

Bu olanaklar sağlandığında iş yerinizde birçok Falstaff barınabilir ve onları kendi safınızda tutabilirsiniz.

Deli Danalarınızı Nasıl İdare Edeceksiniz?

- Yaratıcı sürecin iki ana ögesi; fikir üretmek ve onları değerlendirmektir. İkisi de önemlidir ama birbirinden ayrı gerçekleştirilmelidir. Gelişme yolundaki birçok iyi fikir patronun erken müdahalesi yüzünden tutunamamıştır; tam olarak büyüyememiş ya da anlaşılamamıştır. Böyle olmaması için Falstaff'larınızı ve George Taylor'larınızı iyi dinleyin. Konuşmalarını bitmeden tek kelime etmeyin.
- Topluluk içinde düşüncelerini küçümsemeyin.
- Seçeneklerini irdeleyin. “Böyle yaparsak nasıl, şöyle yaparsak nasıl olur?” şeklinde, konuşanın öne sürdüğü ana fikre dayalı sorular geliştirin, ya da “Daha neler yapabiliriz?”, yine onların düşüncelerini merkez alarak.
- Onları dinledikten sonra asla, “Ben seni ararım” falan demeyin. Gerçekten böyle yapmanız gereken bir durumsa ciddiye-

tinizi belirtin ve “Seni Salı sabahı saat onda arayacağım ve bunları şunları konuşacağız,” deyin.

- Pohpohlamayın. Çılgınca olduğunuzu düşündüğünüz bir fikir karşısında “Harika!” diye bağırırsanız, o da işe yaramayacaktır. Onda güven yaratacakken kendi güvenilirliğinizi de yitirirsiniz.
- Düşünceleri yargılayın, elbette. Hiçbir işte ortaya atılan her fikir yararlı olamaz. Açıkça anlaşılan bir strateji ve görev anlayışıyla yapılan yargılamalar gelecekteki düşüncelerin önünü açar.
- Hiç unutmayın ki onca büyük ve devrimci kafanın arasında, bir deha örneği gösterene kadar, boş bir kafasıdır. Henry Ford, Wright Kardeşler, Edison ve 500 milyar dolarlık ilk şirketin yaratıcısı Bill Gates’i örnek verebilirim.
- IV. Henry’nin Falstaff’ını kovun, ama bu işi dikkatlice, tedbirini alarak ve ılımlı bir tavırla yapın ki girişiminizi güçlendirecek, zenginleştirecek ve ünlendirecek diğer Jack Falstaff’lar korkmasın!



11

OLMAK YA DA OLMAMAK: SİZE KALMIŞ

Hamlet'in Ölümcül Hataları



Bilemiyorum

Başarmak için iradem, gücüm, isteğim ve yardımcılarım varken
Niye hâlâ beklediğimi.

Hamlet (4.4, 43–46)

Asıl mesele hazır olmak.

Hamlet (5.2, 221)

Prens Hal'in öyküsü dünyanın en iyi dramları arasındadır ve strateji konusunda büyük dersler verir: İşlerin yolunda gitmeyişi, insanların hata karşısında verdiği tepkiler ve hatayı en aza indirgeyip oluşan koşulları hafifletmek için alınacak önlemler.

Oyun başladığında, Hamlet'in babası, Danimarka'nın savaşı kralı yeni ölmüştür ve onun kardeşi Claudius da hem tahta geçmiştir hem de ölen kralın dul eşi ve Hamlet'in annesi Gertrude ile evlenmiştir. Kral Claudius ve Gertrude, genç prensin kendini harap etmemesini, ayrıca, öğrenim gördüğü Almanya'ya dönme-yip, Danimarka'da kalmasını istemektedirler. Hamlet bunu olumlu karşılar ama kendi kendine yaptığı ilk konuşma aklının ne kadar karışık olduğunu ve dünya hakkında nasıl düşündüğünü yansıtır:

Ah şu donuk et yığını açılıp
 Erise bir çiğ tanesiyle...
 Ne yorgun, kokuşmuş, boş ve tatsız
 Dünyanın bütün gaillesi!

Hamlet (1.2, 120–34)

Hamlet, amcasına duyduğu kını (Babamla kardeş ama, ben ne kadar benziyorsam Herkül'e, o da o kadar benziyor babama) ve babasının ölümünden iki ay geçmeden yeniden evlenen annesine duyduğu öfkeyi (Ah, el çabukluğu marifet, nedir akraba yatağına onu bu kadar çabuk düşüren illet!) her fırsatta dile getirir. Alışlagelmiş Shakespeare yaklaşımı, olayı şöyle özetler: “İyi değilse, iyilik de çıkmaz bu işten.” İki kısa sahne sonra babasının hayaleti belirerek Hamlet'e Claudius'un onu uykusunda zehirlediğini söyler. Hayalet, Hamlet'e babasının öcünü almayı emreder. Oyun, bu bölümden sonra Hamlet'in kendisiyle beraber sekiz kişiyi ölüme götüren kararsızlığı, beceriksizliği ve emri uygulamadaki aceleciliğinden söz eder.

Bu oyunla ilgilenenler Hamlet'in strateji adına neler verdiğini incelemişler. “Sorun, Hamlet'in yanlış strateji izlemesi değil” derler, “strateji izlememesi.” Öte yandan, Hamlet gibi bir girişimde

bulunan her bireyin bir stratejisi vardır. Strateji, her an değişebilir, bilinçaltımıza gömülmüş olabilir, kendisiyle çelişebilir, çok belirsiz ya da tamamıyla yanlış da olabilir. Ama ister saklı olsun, isterse bilinçli, strateji hareketlerimizi yönetir. Saklı stratejiler belaya her zaman açık seçik uygulananlardan daha çok açıktır.

Etkili liderler neyi ne için yaptıklarını her zaman bilirler. Açık seçik olan bir stratejide, etkilemeye çalıştığınız insanlar gibi siz de her şeyi daha kolay anlar, anlatır ve gerekirse uygularsınız.

Etkili bir strateji; dış dünyayla ilgili neleri nasıl yapacağımızı bize gösteren bir dizi gerçekçi inanç ve beklentiler üzerine kurulmuş olmakla beraber, bunları başaracak kapasite ve irademizin olduğunu bize hissettirmelidir.

Şu durumda, strateji ve uygulanışı birbirine bağımlı şeyler. Biri diğerine bağımlıyken ikisini birbirinden ayırmak büyük saçmalık. Dahası, beklentilerimiz belirsizlik yaratacak kadar ciddi kanıtlarla gölgeleniyorsa inançlarımız gerçekçi olamaz. Konuyu daha da açmak gerekirse; içlerinden bir seçim yapabileceğimiz birçok farklı dünya görüşümüz olmalıdır.

Oyun ilerledikçe Hamlet'in strateji testimizin her aşamasından sınıfta kaldığını görürüz. Başta Hamlet, dış dünya karşısında şaşkına döner. Aslında Hamlet iki farklı cezalandırma anlayışını birbirine bağlar. Bunlardan biri, yani papağan dünya ya da Eski Ahit'in dünyası, oç almasını buyurur. "Hunharca öldürülen babanın öcünü al!" der Hayalet, Hamlet'e. Oğlu da babasının katilini öldürmesi gerektiğini düşünür. Diğeriyse (Marthin Luther'in de hizmet verdiği Wittenberg Üniversitesi dünyası) Hristiyan öğretilerini uygulayarak ve kişisel cezalandırmayı yasaklar. Haksızlığı toplum kuralları ve daha sonra Tanrı yargılar. "Öç benim; ben alırım, buyurdu Tanrı." (Romans 12: 19).

Riskli bir maceraya atılan bir işadamına benzeyen Hamlet, başka bir aşamada da başarısızdır. İhtiyacı olan şeylere, güçlü dostlara sahip değildir; yalnızca Horatio vardır, onun da sarayda sözü geçmez. Daha da önemlisi Hamlet onlara ulaşmak için bir çaba harcamaz. Sonra da göreceğimiz gibi, bunlar elde edilmesi kolay şeylerdir ama Hamlet kendini kaderinin kollarına bırakır. Ne yol gösterebilir, ne yönetir, ne de takip edebilir. Katledilen babasının tahtına oturmak için yakaladığı her fırsatı elinin tersiyle iter. İntikam planları sürekli ters teper; babasının titiz ve özenli talimatlarına uyamadığı gibi kendi yolunu çizmekten de acizdir.

Hamlet'in durumu, alım-satımların ve pazar değerlerinin, önceki senenin kazancı olmaktan çok sonraki senenin yatırımı olarak görüldüğü elektronik ticaretle karşılaşan günümüz liderlerinin durumuna benziyor. Philips istatistikleri eğrili değilse, olağan ekonomiler kendiliğinden enflasyonu körüklemiyorsa, teknik büyüler üretkenliği artıran en büyük etkense, kâr oranları yüzlerdeyse, Dow'un sağladığı kâr oranı yirmilerdeyse yöneticiler ne yapsın? Çoğu genel müdürün erken emekliliği seçeceği kesin.

Hamlet'in büyük bir gücü yönettiğini düşünün; zeki, anlayışlı, düşünceli, çekici ve çok iyi iletişim kuruyor. Wittenberg Üniversitesi'ni ziyaret eden akli başında her işadamı onu kadrolu bir iş için kapardı. Şair günümüzde yazıyor olsaydı, kahraman olarak American Express'teki James Robinson'u, ya da IBM'deki John Aker'ı seçerdi. Belki de bir zamanlar inanılan değerlerin ya da gerçekçi bulunan beklentilerin artık bir işe yaramadığı Amerikan sektörünün, AT&T'deki Bob Allen ya da Apple Computer'daki John Sculley gibi eski prenslerinden birini. Bu bölümde, bu genel müdürlerin stratejilerini ve niçin başarısız olduklarını

inceleyeceğiz. Hatalar karşısında neler yaptıklarını, hatayı en aza indirmek ve bedeli hafifletmek için ne gibi bir çaba gösterdiklerini göreceğiz. Sonunda onların tutumlarını, günümüzün inanılmaz (sözcük burada yerine oturuyor) Amerikan şirketlerinden biri olan Amazon.com.'un kurucusu ve genel müdürünün tutumuyla karşılaştıracğıız.²⁷

Sonra da Hamlet'e soracağımız iki soruyla elimizdekileri sorulayacağız: Hamlet'in hatası neydi? Hamlet'in başarısızlıklarından işadamları neler öğrenebilirdi?

Stratejiler Niçin Yürümez?

1977'den beri American Express'in hem başkanı hem de genel müdürü olan James D. Robinson da testi geçemeyenlerden. Küresel olarak mali destekli bir süpermarket kurma hayalleri, 30 Ocak 1993'te öfkeli hissedarlardan oluşan yönetim kurulu istifasını istediğinde sona erdi. Robinson her çeyrek yılda yenilenen iniş çıkışlı rekabete hazırlıklı değildi. Yatırım bankası Shearson Lehman batmak üzereydi, ünlü American Express banka kartları Visa'ya ve diğer banka kartlarına müşteri kaptırıyordu. Robinson'un şirketi rekabet ortamında yarışacak insan ve finans kaynağına sahip değildi ve Robinson kendi yönetim gücünü sıradan bir genel müdür olmaksızın New York sosyetesinin kahramanı ve devletin has adamı olma hayalleriyle lekeliyordu. Sahiplendiğı karar modeliyle birlikte, çekiciliğın ve bağlantıların iş bitirdiğı kulüp ortaklığı dünyası artık işe yaramıyordu. Bence *Hamlet*'i izleseydi, Robinson eski inanç ve beklentilerinin onu hedefe götürmeyeceğini görürdü. Oyun, insanı değışen dünyaya ayak uydurmaya sevk ediyor. Yayın sektöründeysen bir ara, bütçede eğitim fonlarının kısılmasına rağmen, okullara müfredat programındaki kitapları satabiliriz diye düşündüm. Yanılmışım, ama Hamlet gi-

bi deli numarası yapmadım (her şey o kadar kötüyken bu en kolay yol olsa da). Dünyanın değiştiğini ve benim onu tekrar değiştiremeyeceğimi kavradım. Okullara doğrudan sattığımız bir dizi kitabı ve müfredattaki yayınlarımızı yeniden ambalajladık. Paketler kitapçılara gönderildi.

Bazen stratejiler kuşkulu veriler yüzünden yürümüyor. Bunların çoğu kanıta ya da mantığa dayalı olmasa da tutumumuzu ciddi anlamda etkiliyor. Örneğin, sabahdan akşama kadar dinlesem de, yeni başlayan bir internet şirketine, çok tutuluyor diye servet yatırmam.

Hamlet'in duyduğu daha vahim bir kuşkuysa hayalete nasıl davranacağı konusundadır. Hayaletler ortaçağda da Elizabeth zamanında da fenomen olarak görüldüler. Asıl mesele onların cennetin varlıkları mı yoksa cehennemin varlıkları mı olduğuydu; ya da bir Şaman Tanrısının? Hamlet'in hayaleti ilk gördüğünde verdiği tepki tam anlamıyla Hristiyanca'dır. "Melekler, peygamberler, koruyun bizi!"

Sonra olağanüstü bir şeyler girer işin içine:

İster güzel bir ruh ol, ister cin;

İster cennet yeliyle gel, istersen aleviyle cehennemin,

Hamlet (1.5, 40–41)

Ruhlar ve cinler. Cennet ve cehennem. Hele hayaletten, "Babanın hunharca öldürülüşünün öcünü al!" emrini duyunca Hamlet'in kafası iyice karışır; bu, hayalet aksini iddia ediyor olsa da Şaman yaklaşımının cezalandırma yoludur:

Bir süre mahkûmum geceleri gezmeye,

Ve yanmaya gün boyunca,

Ta ki ölümlü günlerimdeki günahlar

Yanıp kül olana kadar

Hamlet (1.5, 10–13)

Bu tanım, Roma Katolik ilahiyatında “araf” diye tanımlanan, cennete gidecek ruhların tövbe etmedikleri ya da cezalandırılmadıkları günahlarından “arındıkları” yerin benzer. Şaman–Hıristiyan çelişkisine rağmen hayalet kişisel intikam kararını çıkarır. Hamlet and içer:

Ah, silerim de belleğimde
Hoş, boş ne barınırsa...
Ve ancak emrin yazılı kalır
Onca cilt içinde aklımın defterinde...

Hamlet (1.5, 98–103)

Hamlet’in babasının ruhuna söylediği son sözler bir intikam yeminidir: “And içtim” (*Hamlet* [1.5, 112]).

Burada bir çelişki yok. Hamlet kendini tam anlamıyla intikama adan. Kral Hamlet’in ruhunun “haram dölü şeytan” (*Hamlet* [1.5, 42]) olarak nitelediği Claudius neredeyse ölmüştür.

Ama oyunun geri kalan kısmında Claudius hayata döner ve kontrolü yeniden ele alır. Hamlet sözünde duramaz. Niçin? Hamlet’in amcasına ceza, sevgili babasına da ebedi huzur vermek için uygulayacağı stratejiye ne oldu?

En iyi şartlarda bile düşünsek, Hamlet’in sözünde durması ve geride bir iz bırakmaması imkânsız görünüyordu, çünkü ipuçlarını hiçbir zaman iyi değerlendirememişti. Kaç büyük ortaklık, girişimlerini belirledi ama liderin kaygıları yüzünden onları gerçekleştiremedi? IBM’in önceki genel müdürü John Akers, kalitenin devde yaşanan bütün sorunları çözeceğine emindi. İlk büyük hedeflerinin kaliteyi yükseltmek olduğunu açıklayan Akers, yanında çalışanların bunu yapacak bilgi, eğitim ve kaynaklara sahip olup olmadığını göz önünde bulundurmamıştı. Kalite istemekle olmuyor. Üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu, şirketin o za-

manki yöntemlerinin, uygulamalarının, ödüllendirme sisteminin ve hatta kültürünün kaliteyi nasıl düşürdüğünü görmedi. Her kademedeki yöneticilerin, birkaç altın yumurtlayan tavuk kesme pahasına olsa bile tüm bunları değiştirecek azimde olmaları gerekmektedir.

IBM, kaliteyi yakalama çabalarının başındayken meslektaşlarım ve ben Columbia'da Dr. W. Edwards Deming'le çalışıyorduk. 1950 ve 1960'larda hem General Motors hem de Ford Motor Company'le çalışan Deming, yönettiği dönüşüm projeleriyle de Japon otomobiline kaliteyi getirmişti. IBM'in destek arayan yetkilileri bize Dr. Deming aracılığıyla ulaştı. Biraz araştırmadan sonra durumun umutsuz olduğunu gördük. IBM'deki üst düzey yöneticilerin ne kalitenin anlamından haberleri vardı ne de kalite için mevcut uygulamaları değiştirmeye yanaşıyorlardı. Hamlet gibi onlar da strateji testimizi geçemediler. "Kalite" sözcüğünün ne demek olduğunu bilmedikleri gibi, gerçek kaliteyi getirecek kaynaklara ulaşmak niyetinde de değildiler. Bunu, Larry Bossidy'nin Allied Signal'da koyduğu başarılı kalite yöntemleriyle ya da General Electric'teki Jack Welch'in uygulamalarıyla karşılaştı. İkisi de üst düzey yöneticileri de kapsayan çok ağır eğitim programlarıyla başladı. GE ve Allied Signal prosedürlerini değiştirdiler, ölçüm sistemini getirdiler, ödenek ve ikramiye düzenlerini yenilediler; bunların hepsi kalitedeki gelişmeyi ödüllendirmek içindi. Duyurular yapmadan önce enine boyuna düşündükleri için, kalitenin yalnızca satışları, müşterinin güvenini değil, üretkenliği de artırdığını anladıkları için iyi sonuçlar elde edebildiler. Kalite bir sözcükten fazlaydı, stratejinin vazgeçilmez bir parçasıydı.

Bossidy ve Welch bir stratejiyi aceleyle duyurmanın sonuçları konusunda Hamlet'i uyarabilirlerdi. Hamlet'in babasının haya-

leti günü kurtarmış olabilir ama ayı ya da yılı kurtardığı söylenemez. Zor kararlar ve kuşkulu veriler karşısında, hayaletle karşılaşmanın da duygusal baskısını yaşayan Hamlet, çoğumuz gibi bocalar. Ve işte aşağıda, hayaleti sorguya çekiyor.

...Gördüğüm belki şeytanın ruhu
Çünkü istediği maskeyi takar yüzüne de
Kandırır o zındık,
İçim iyice kararmış, güçsüzüm dünyaya
Tam dişine göre bir ruhum şimdi
Cehenneme almaya niyetli beni.

Hamlet (2.2, 600–605)

Az önce açık seçik olan intikam stratejisi şimdi belirsiz durumda. Hamlet, Danimarka'nın kuralcı kralını öldürmesini "Beni hayalet buna zorladı," diyerek açıklayabilir mi? Hamlet'in kararsızlığını, arkadaşı Horatio ile konuşup şunların da olabileceğini söylerken daha iyi anlıyoruz:

Cehennemlik bir hortlakmış gördüğümüz,
Ve hayal dünyam
Vulcan'ın kaynayan ocağı gibi kızışmış.

Hamlet (3.2, 83–85)

Hamlet gibi, Merrill Lynch'teki yöneticiler de iki dünyayla karşı karşıyaydı ve onları nasıl birleştireceklerini bilmiyorlardı. İşin en sevimsiz yanı da, ne yaparsanız yapın bir pürüz çıkmasıdır. Merrill Lynch, dünya çapındaki 14.000 başarılı aracıyla, piyasada tekti. Sonra, neredeyse bir gecede, elektronik ticaret çıktı ortaya. İlk önceleri elektronik ticaret erişimini; birkaç küçük şirket sundu; daha sonra, eskiden aracı piyasasının bir numarasıyken artık çaptan düşmüş bir şirket olan Charles Schwab furyaya katıldı. Merrill Lynch, klasik stratejilerinin dar boğazına takıldı. Öte yan-

dan, “çift taraflı strateji” denen şeyi de uygulayabilirdi. Michael Porter ve ben de dahil olmak üzere Harvard’daki bütün stratejisyenler, iki dünyayı beraber idare etmenin tehlikelerini anlattık. Öte yandan, bir dünyaya tıklıp kalmak (özellikle de sarsılan bir dünyaya) daha kötü olabilirdi. Aylarca düşünüp taşındıktan sonra Merrill Lynch atılımı yapmaya karar verdi. Merrill’in başkanı ve operasyon müdürü olan Herbert Allison zorlu ve tartışmalı karar, internet piyasasına girmek ve Schwab’ın etiketleriyle yüzleşmekten yana verdi.

Eğer siz Merrill Lynch’te aracı olsaydınız, nasıl hissederdiniz? *Aldatılmış* sözcüğü yerindedir. Sonra mücadele başladı. Öykünün devamı şöyle: Merrill’in verdiği karar, gecikmiş olmasına rağmen doğrudu ve bu, organizasyonda birçok şeyin değişmesi anlamına geliyordu. Fatura Allison’a kesilecekti. Kararın verilmesinden kısa süre sonra Allison da istifasını verdi. Emekli olursa işi başaranın o sayılmayacağı ona duyurulmuştu. İş başına göre Allison’a karşı birçok grev başlatılmıştı ve bunlardan biri onun “aşağılayıcı” tavrına tepkiydi. Her aracıda olması gereken “insanlarla hemen kaynaşma” özelliğine sahip değildi, diyordu basın ve Merrill, mesleğin verdiği kozları “düşmanı” safdışı bırakmaktan yana kullandı. Zor kararı vermiş olmasına rağmen birlikler onu tahtından indirdiler. Bence “safdışı bırakılmak” Allison için çok yıkıcı oldu ama utanacak bir şey yapmamıştı. Meslektaşları arasında ve yatırım dünyasında onurunu ve saygınlığını korudu. Bence çok bekledi, ama doğru kararı verdi. Tehlikeli, çift yönlü stratejiyi seçti. Bu durumda, onun tutumu genç prensimize bir şeyi öğretebilirdi; iyi ve kusursuz bir strateji olmadığı gerçeği.

Aslında birçok durumda kişi, her şeyini ortaya koyarak elinde olanı iyiye götürmeye çalışmak yerine bir sürü vasat seçenek-

ten en iyisini seçmelidir. Işık hızıyla çalışan, iniş-çıkışlı iş dünyasının tepesinde mükemmeliyetçiler için ayrı bir yer yok. Hamlet de böyle zorlu bir dünyadaydı. Bir kralı öldürmek kolay iş değil. Ama mükemmeliyetçi bir filozof olan Hamlet hep intikam için doğru yeri, doğru zamanı bekledi ve yapıp yapmama konusunda kendini hep sorguladı. Bilginler Hamlet'in etik analizlerini düşünedursun, iş dünyasından herhangi biri çoktan intikamını almıştı. Herbert Allison'un aksine çok fazla bekledi Hamlet. Fırsatları kaçırdı, dünya onu mağlup etti.

Yürümeyen Stratejilere Verilen Tepkiler

Geride kalan on yıl birçok zeki, ileri görüşlü, anlayışlı insanı yabancı bir dünyaya itti. Ortak hayatın dengesi bozulunca hepsi çalışmak için küçük şirketleri seçer oldular. Kimi evlerinde çalışıp kendi telefonlarını açtılar, kendi fakslarını ve seslerini gönderdiler ve kiralarını ödemeye çalıştılar. Kimileri geçişi sağlarken aynı zekâyâ, anlayışa ve görüşe sahipti; diğerleriyse dizlerini dövüp göğüslerini yumruklamakla kaldılar. Intikam rüyaları... İçinde bulundukları gerçek dünyayla gerçekçi bir bağ kurmayı başaramadılar. Dünyaları değişmişti ama inanç ve beklentileri aynıydı. Ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını bilmiyorlardı.

Bazı durumlarda ayakta kalmaya çalışmak, elden gelenin en iyisini yapmak uygun düşer. Sorun, “ne yapılması” gerektiği değil, “nasıl yapılması” gerektiğidir (strateji yerindedir ama uygulama yanlıştır). Kararı veren bilirkşi, stratejinin doğruluğunu bir kez daha kanıtlarken taktikleri ve uygulama yollarını aktarmayı bilir. Diğer durumlarda insanların stratejinin gerçekçi verilere dayanmadığını ve gerekli kaynaklara ulaşmadığını görmek için sağduyuları ve cesaretleri vardır. Kibiri ve onuru bir yana bırakıp stratejiyi değiştirirler.

Bir de, uygunsuz tepkiler verenler vardır. Bocalayanlar, aciz kalanlar, kabadayılık yapanlar, hazımsızlar, sabırsızlar, dizlerini dövenler, göğüslerini yumruklayanlar, hırslananlar, geri çekilenler, kaçanlar. Bu tepkiler uygunsuzdur ama anlayışla karşılanabilir. Öfkelenip zaman zaman böyle tepkiler vermek son derece doğaldır. Bu duygu bastırıldığında daha tehlikeli olabilir. Asıl olan, kurtulacak fırsat varken işin sonunu görebilmektir. (“Kendini ayağından vurduğun için affedilirsin, ama eğer yeniden doldurmazsan,” demişti zamanında zeki bir dostum.) Bu tahrip gücü yüksek tepkilerin çoğu, zamanında fark edilmezse, alışkanlığa dönüşebilir.

Dikkat edilmesi gereken bazı noktalar:

- *Bocalamak*. Birbiri ardına uğraş değiştiriyor, onu bırakıp bunu tutuyorsan büyük olasılıkla hatan, bocalamak. Gördüğümüz gibi Hamlet, stratejilerin nasıl çürüdüğünü göstermekte usta. Hayalet başta gerçektir, sonra değildir; Hamlet, kralı tuzağa düşürmek için bir oyun hazırlar, kral tuzağa düşer ve fırsat kendiliğinden doğar, ama onu öldüreceği yerde kralın kaçmasına izin verir. Monologları nasıl bocaladığını açık seçik gösteriyor bize. Hamlet nasıl düşündüğünü bile düşünüyor.

...Bunca kılı kırk yarmalarımı

Hayvanların unutkanlığından mı almışım,

Yoksa korkaklığın evhamından mı

Dörtte biri akılsa dörtte üçü korkudur, bilemiyorum

Niye hâlâ söylenip yerimde saydığımı...

Hamlet, (4.4, 39–44)

AT&T'nin genel müdürü Bob Allen bilgisayar işine girmek istedi ama girmedi. NCR'ı aldı, birkaç milyon dolardan sonra bıraktı. Entegre olmuş bir şirket istiyordu ama sonra Lucent Technology'yi geri çevirdi. Yönetim kurulu bir ortak belirle-

mesini isteyince John Walter'ı seçti ama dokuz ay sonra ayrılması için ona 25.8 dolar milyon verdi. Hiç kimse Bay Allen'i bir şey yapmadığı için suçlayamaz ama o düpedüz bocaladı.

- **Aciz Kalmak.** Bu bazen bocalamayla karıştırılıyor çünkü sonuç aynı: İlerleme yok. Bir keresinde, zengin hayal gücüyle aciz kalan bir elemanım vardı. Çok iyi eğitim görmüş olmasına rağmen kendi kafasından senaryolar yazıyor, olayları ondan beklendiği gibi değerlendiremiyordu. Kararsızlığıyla bizi bir oraya bir buraya sürüklüyordu. Daha tanıştığımızda uyanmalıydım aslında; ne yiyeceğine bile karar verememişti, onun için ben sipariş vermiştim. İşletme eğitiminde buna aciz kalma diyoruz. Şirketlerin yeni gerçekleri göz ardı ettiklerini fark ettim: Kasaları boşalıyor, çalışanları ve müşterileri azalıyor. Bazen daha sıkı, daha uzun süre ve daha büyük bir gürültü–patırtıyla çalışıyorlardı, ama hep aynı şeyi yapıyorlardı. Gereksiz cesaret örneği gösteren liderlere Delik Kuramı'nı bilip bilmediklerini soruyorum. “Hayır John, neymiş o?” diyorlar. “Yukarı çıkmaya çalışıyorsan kazmayı bırakmalısın,” diye cevaplıyorum.
- **Kabadayılık.** Hamlet bunun örneğini, yaşlı ağabeyi Leartes'le kavga etmek için Ophelia'nın açık mezarına atladığında verir. Yaşadığında onu reddederek kızın delirmesine sebep olur, öldüğündeysen bağırır:

Ophelia'yı sevdim. Kırk bin kardeşi olsa

Hepsi de çok sevsen onu,

Yine benimki kadar olmaz sevgileri. Ya sen ne yapacaksın onun için?

Ağlayacak, dövüşecek, yas tutacak, harap mı edeceksin kendini?

Ben de yaparım öyleyse...

Hamlet (5.1, 269–79)

Tersi de olabilir. Bir inşaat şirketinde bölge müdürlüğü yapan bir adam tanıyorum, bir sorun olduğunu ya da o sorunu kendi başına çözemeyeceğini kabul etmeyi erkekliğine yediremez. Böy-leleri projenin mahvoluşu onların başına patlayana kadar bu yol-da erkekçe yürürler.

- *Hazımsızlık.* Kimi insanlar, denenmiş ve güvenilir arkadaşla-rından bile yeni bir şey öğrenmeyi inatla reddederler. Petrol işinde çalışan eski bir arkadaşım, petrolün varilinin 35 dolar-dan az satılacağına inanmadı. Kafasına göre, tüketilmiş petrol yataklarında petrolün satış fiyatından fazlaya malolan ara-ma-tarama çalışmaları yaptırdı. Yine başka bir macerasında, damarların ekonomik kazanç getirecek durumda olmadığına inanmadı ve kayaları 5500 metreye kadar delerek 93 sondaj makinesini eskitip 3 milyon dolarlık sonuçsuz sondaj yaptı.
- *Sabırsızlık.* Bazen bu da bir erdemdir. “Bir şey yap, yanlış da olsa bir şeyler yap” düşüncesi kimi zaman, özellikle de kararı verdikten sonra doğruluğunu ve yanlışlığını tartabiliyorsanız, aciz kalmaktan iyidir. Ama dizginlenemeyen sabırsızlık fela-kete sürükler. Kesip atan dönüşüm politikası yüzünden “Tes-tere Al” lakabını alan Al Dunlap bir keresinde, “Bir iş bir yıl-da belini doğrultamıyorsa hiç doğrultamaz,” buyurmuştu. İş-letmeleri geri kaldığında da sabırsızlığı çoğu zaman başka bü-yük sorunlara yol açtı: Kesintiler, yalan yanlış satış grafikleri, inanılmaz (kötü anlamda) mali bilançolar...

Dunlap'ın bu tutumu, yönetim kurullarında çalıştığım iki şir-keti batırabilirdi. Bu şirketlerin liderleri özenle atak stratejile-ri geliştirdiler. Her ikisi de inanılmayacak kadar başarılı oldu-lar ama bunu otuz aydan az bir zamanda yapamadılar.

- *Diz dövme, göğüs yumruklama ve hırs.* Hepimiz bazen öfkeye

kapılmış, bunu böyle açığa vurmuşuzdur.

Şimdi de bu duyguların kontrolden çıkınca bizi nasıl kötü durumda bıraktığını Prens Hamlet'e soralım. Kararsızlığından bezmiş Hamlet kendi kendine konuşur:

Ah, ne adi bir uşak, ne alçak bir köleyim ben!...
 Anlayışsız, çirkef, işe yaramazın tekiyim
 Uyurgezer Yahya gibi, davamdan bihaber,
 Kral olması bir tarafa,
 Tacına ve hayatına büyük haksızlık edilmiş biri için
 Ağzımı açıp da
 Tek söz edemiyorum. Ben korkak mıyım?

Hamlet (2.2, 550, 567-72)

Ve daha sonra diz dövmeyi bırakıp göğsünü yumruklamaya geçer:

Ama hayatı kendime zehredecek
 Hırs yok ki güvercin yüreğimde, olsaydı
 Civardaki çaylakları beslerdim sakatlatlarıyla
 Bu kölenin. Kana susamış, ahlaksız hain!
 Merhametsiz, kalleş, şehvet düşkünü, akıl koymaz hain!
 Ah, intikam!

Hamlet (2.2, 579-83)

(John Barrymore'un, "tutunamayan" Hamlet'in ruh halini sergilemek için, bu son iki sözcüğü haykırarak bütün sahne boyunca koştuğu söylenir: "Ah, intikam!") İçini bu şekilde boşaltarak tükenmiş, nefes nefese özeleştirisine devam eder göğsünü döver döver:

Niçin, hayvanın tekiyim ben! Zavallı babası
 Katledilmiş olan ben, intikam emredilmişken

Cennet ve cehennemden; fahişeler gibi açıyorum
 Sözcüklere kalbimi, dağıtıyorum sokak serserileri gibi
 Sövüp sayarak öfkemi
 Ah sefil! Bul kendini artık! Yeter!²⁸

Hamlet (2.2, 584–89)

Ve onca diz dövmeye, göğüs yumruklamaya rağmen görevini yerine getirmez

- *Geri çekilme ve kaçma.* En üzücü iki tepki budur. Yönetim da-iresindeki bütün kapıların kapalı olduğu şirket ortamları gördüm. Herkes deliğine tıkılıp duvarlara, kağıtlara bakıyordu. Durumu daha da kötüleştirmek için yöneticileri çalışanlardan, destek firmalardan, müşteriler ve yatırımcılardan ayırırlar; gezmeyi yasaklarlar. Belki de Hamlet’in dizelerini çalışıyorlardır:

...Ölmek: Uyumak,
 Başka yolu yok, uyumaktan gayrı,
 Doldurmanın çilesini dünyanın,
 Hele bu et yığını, bu mirası,
 Olanca içtenliğiyle devralmışken...

Hamlet (3.1, 60–64)

Kaçma aynı zamanda ortak ruhları çağıran bir zil sesidir. “Belalara karşı koymak için silahlanmak” yerine başka şeylerle uğraşarak teselli ararlar. Ofisteki sorunlardan kaçmak için prestijli idare işlerine karışan ya da sosyete tipi işadamlı olmaya çalışan birçok yönetici tanıyorum. Şirket sorunlarıyla baş edemeyeceklerini anlayıp dünya sorunlarına eğilirler. Sorumluluğu az olan yüksek profilli işler peşinde koşarlar. Hamlet’in kaçıysa neyi nasıl yapacağını düşünürken insanlara deli taklidi yapmaktı. Bence bu kaçış onu gerçek dünyadan uzaklaştırdı ve rahatlatı.

Saydığımız tepkiler kontrolsüz bırakıldığı takdirde davranış bozukluklarına yol açar. Yönetim kurulu üyesi olarak, gençlik zamanlarında bir başarı gösterememiş genel müdürlerin emekliliklerine yakın dönemlerde önerdikleri büyük işlerden hep kuşkulanmışımdır. Dahası, ortaklık dünyasına da imzasını atamamış bir yöneticiyse bu, göze aldığı riskler iyi tartılmamış olabilir ve girişime zarar verebilir. Bir ayağı çukurda olan şirket liderleri genellikle projelerini destekleyecek sağlam kaynak bulmayı hayal bile edemeden ortaya fikir atarlar. Yaratıcı, riskli çözümlere karşı değilim. Savunduğum şey kaynakların, çözümlerin ve işi idare edecek kişilerin sağlama alınması.

John Sculley, çok iyi bir çıkıştan sonra Apple'ın piyasada Macintosh'dan fazla tutulmamasıyla birlikte, teknoloji bölümündekileri döner kapıdan geçirmeye başladı. Çaresizlik içindeyken kendini teknoloji şefliğine atadı ama bu iş için kesinlikle yeterli değildi. Şirket para ve adını kurtarma derdindeyken o, duruma hiçbir yarar sağlamayacak olan Newton işiyle uğraşıyordu.

Allegheny International iyice kötüleşmiş ve boğazına kadar borca batmışken genel müdür Robert Buckley Pittsburgh'a şatafatlı bir ofis açmaya karar verdi. Buckley'i eleştirenler kendine "Tac Mahal" yaptırdığını söylediler ve haklı çıktılar, çünkü bina kısa süre sonra, hem Buckley hem de Allegheny International için bir anıt mezar oldu.

Shakespeare, oyunlarında hep aceleciliğin altını çizmiştir. Felakete yol açmak için bu kadar kararlı adımlar atan bir karakterden daha dramatik (ya da ironik ve saçma) ne olabilir ki? Nefret ettiği Cladius'un, annesiyle konuşmalarını dinlediğinden şüphelenen Hamlet yeminini bozarak Polonius'u öldürür. Claudius'un Hamlet'i öldürme planında birer piyon olmalarına rağmen zarar-

sız olan okul arkadaşları Rosencrantz ve Guildenstern'in ölümüne sebep olur. Rast geldiği cenaze töreninin biricik sevgilisi Ophelia'nınki olduğunu anlayınca mezara atlayıp Laertes'le dövüşür. Claudius'un Laertes'le dövüş teklifini (kazanacak hiçbir şeyi yokken, kaybedebileceği bir canı varken) kabul ediyor.

Daha farklı davranabilirdi; daha sakin, daha düşünceli. Çok zekiydi ama kaybetti, çünkü düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını sıraya koymasını bilemedi.

Hataları En Aza İndirgemek, Sonuçlarını Hafifletmek

Hataları geri alamazsınız ama sayılarını azaltabilir ya da sonuçlarını hafifletebilirsiniz, tabii eğer dış dünyanızı stratejinizle bağdaştırabilirseniz. Ama bu stratejilere tutunmak için, gerekli kaynaklara ve güce de sahip olmanız gerekir.

Prens Hamlet'in bize neler yapmamamız gerektiğini öğretebildiğini göstermek için, onu daha hafif koşullarda olmasına karşılık çok daha büyük sorunlarla uğraşan bir şirketle eşleştireceğiz. (Borç, batmaktan iyidir.) 1994'te Manhattan'da bir çit firmasının ikinci başkanlığını yapan Jeff Bezos, çok bilindik bir ürün, kitap satmanın yeni bir yolunu bulmuştu. Dükkân satışının tuğlasıyla boyasıyla uğraşmaktan kaçıp kitapları internette satmaya başladı. Sanal kitapçısının adını Amazon.com koydu.

Jeff Bezos, en az beş dünyada yaşıyor ve hepsinde ayrı belirsizliklerle karşı karşıya. Bütün enerjisini internet pazarlamasına veren Bezos, envanter ve siparişler için dışarıya bağlandı. Bezos'un sanal kitapçısı, dünya ekonomisinin ilgisini cezbedince, özsermaye, ödenecek senetler ve diğer borçlanmalarla doldu ve Bezos da önce pazar payından hisselerini aldı; pazarı canlandır-

manın çok klasik bir yolu. Dışa bağımlı olmanın bedeli, çok büyük pazarlama giderleri ve teknik giderlerle brüt olarak maliyet ve satış fiyatı farkının çok az olmasıydı. Kazanç sağlamak kolay değildi ama diğer internet yatırımları gibi bu, ilk birkaç sene için Amazon.com'un asıl hedefi değildi. İş konusunda yazan araştırmacılar ve yatırımcılar yine şu tanıdık süpermarket bahanesiyle yüz yüze olup olmadıklarını merak ediyorlardı. "Elbette, sattığımız her şeyde zarara girdik ama daha iyisini yapacağız."

Böylece Jeff Bezos iki dünyaya girdi: üretim (emir kulluğunu da içeren) ve finans yürütme (envanter yönetimini içeren). Amazon, ülkenin her yerinde dağıtım yerleri ve depolar açtı. Sonra Bezos başka bir dünyaya daha girdi: Eğer internette kitap satabiliyorsa CD de satabilirdi. Umudu, CD satışındaki yüksek maliyet-satış fiyatı farkının yeni dağıtım sisteminin giderlerini karşılamasıydı. Hâlâ kâr yok. Dahası, giderler neredeyse iki katına çıkmış. Telaş yok. Olay hâlâ pazar hâkimiyetine kalmış. Birçok açıdan, Bezos'un pazar stratejisi haklı çıktı. Barnes & Noble, üç milyar dolarlık betonarme şirketiyle, Shakespeare'in Julius Caesar'ına söylediği gibi "şu dar dünyayı Colossus gibi sardı," ama internet furyasına katılmakta geç kalmıştı. Bezos'tan bir davet gelmeyince Barnes & Noble'ın hırslı genel müdürü Leonard Riggio, geç olsun ama eksik kalmasın diyerek 1997 yılında şirketini furyaya ekledi. Geç kalmış olsa da Riggio sıkı bir rakipti.

Riggio, 1965'te New York Üniversitesi'nden kendi kitapçısı SBX'i açmak için ayrıldı. İlk dükkânı, uzun süre yardımcı olarak çalıştığı fakülte kitapçısının köşesindeydi. Altı yıl sonra beş fakülte mağazası vardı. Şimdi 350 tane. Barnes & Noble'ı 1971'de aldı, elinde kalan kitaplara büyük indirimler uyguladı, sonra kendi indirimli ana satış dükkânını açtı ve burada adrese teslim

işine de başladı. Sonraki adımlar için iyi ilişkiler kurarak, 1986'da 800 kitapçısıyla B. Dalton zincirini satın aldı. 1990'ların başında farkına vardı ki ezeli rakip Borders iyi bir tasarıya imza atmış: Dev mağazalar. Riggio stratejisini gözden geçirerek yeni modele uygun yüzlerce mağaza açtı yurt genelinde. Birleşik Devletler kitap piyasasında altı yılda payını %7'den %15'e çıkardı. Bugün Barnes & Noble'ın 1000 ayrı kitabevi var ama Riggio hâlâ stratejisini gözden geçiriyor.

Barnes & Noble, Bezos'a yeni bir dünya daha sundu: Rekabet. Bezos, her zamanki becerikliliğiyle *The New York Times*'ın en iyi satan kitaplarını %50 liste dışı bıraktı, Barnesandnoble.com'un, 1999'da ilk halka sunumunda (IPO) beklenenin çok altında bir yükselişle (%27) işe başlamasına sebep oldu. Wall Street durdu. Ama, parekende satışta, daha önce de sözünü ettiğimiz gibi, "rakip firmalar sizi ilgilendirmez." B&N'nin de internet kitapçılığı işine girmesiyle Amazon.com, Bezos'un bu işten para kazanabileceğini ummayan yatırımcıları haklı çıkarır gibi, çekiciliğini yitirdi. Pazarlamada kanıtladığı büyüklüğüne karşın, hâlâ geliri pazarlama giderlerini geçemiyordu.

Soru sabitti: Amazon.com iyi bir yatırım mıydı? 1998'in 16 Aralık'ında araştırmacılar Amazon.com için belirledikleri fiyatı hisse başına 150 dolardan 400 dolara çıkardılar. O gün şirketin pazar değeri %20 artarak 15 milyar dolara çıktı. Bezos'un internet yatırımının değeri 914 milyon dolardan 5.7 milyar dolara çıktı. İki ay içinde piyasa ne veriyse geri aldı. Sonra hisseler yeni bir oynamayla Barnesandnoble.com'un halka açılmasından kısa süre önce 221,25'e fırladı. 1999 yarılanmadan bu yükseliş de eski haline dönmüştü.

Bezos da Hamlet gibi bocaladı, aciz kaldı, kabadayılık yaptı,

dizini dövdü, göğsünü yumrukladı, bağırıp çağırdı, geri çekildi, kaçtı, diyemeyiz. Bezos insanların ona kitap satışıyla kazandırdığı parayı kullanıp, yatırımcılarının oynadıklarını sandığı rolü önceden kaparak, tehlikeli bir kapitalist oldu. Elektronik ticaretin bir şekilde kazanç sağlayacağını savunan Bezos, Amazon'un ününü ve müşterilerini kullanarak CD, hayvan maması, sebze hatta tıbbi ilaçlar satan şirketlerle yeni maceralara yatırım yapıyor.

Amazon bunu başarabilecek mi? Jüri dinlenmede. Kitap satışı 1990'larda büyüme gösteren bir endüstri değil. Tina Packer ve ben buna yatırım yapar mıydık? Asla. Büyü yapılıyorsa, belki. Jeff Bezos'un ekonomiye bir katkısı oldu mu? Kesinlikle hayır. Gücünü, birçok yeni dünyaya açılmaya ve taktiklerini, stratejilerini yeni durumlara uydurmaya kullandı. Karşılaştığı sorunlar da hemen hemen Prens Hamlet'in yaşadıkları kadar büyüktü. Hamlet'in kararları ülkeyi, orduyu, hukuku, aile hayatını, aşk hayatını ve arkadaşlarını etkiledi. Jeff Bezos'un kiler ülkeyi, orduyu, hukuku değilse de büyük bir yatırımcı kitlesini, dünya kadar paranın akışını ve o paranın yönlendirdiği alanları etkiledi.

Şimdi Shakespeare'in Prens Hamlet ve Jeff Bezos'a bakışını gözden geçirirken, kendinizi de tartın. Belki bu yolla, onlarınki-ne benzer sorunlarla karşılaştığımızda daha hazırlıklı olabiliriz.

Belirsizlik ve Risk, Onlarla Dost Olun

Belirsizlikler kaçınılmazdır. Belirsizlikten korkanlar hem harekete geçemezler, hem de mutsuz ve çaresiz olurlar. Belirsizliğin ilacı, önceden yaptığınız planlardaki kesin olmayan verilerdir. Hocam ve meslektaşım W. Edwards Deming'in "PYÇH döngüsü" (Planla, Yap, Çalış, Harekete geç), belirsizlikle ilgili yöntemleri-

mizde bir devrimdir. Plan yaparız, küçük bir ölçekte bunu uygularız, sonuçlar üzerinde çalışırız, ne öğrendiysek ona göre harekete geçeriz. Süreç yinelenir. Hiç durma; sürekli öğren ve ilerle.

Hamlet, Deming'in testine göre de sınıfta kalır. Deli numarası yaparken, kral ve kraliçeye babasının cinayeti gibi bir cinayet oyunu sahnelerken, oyunu izleyen Claudius'un tepkisine göre "kralın vicdanını yoklayıp" harekete geçmeyi düşünürken bir plan oturttuğunu düşünüyordu belki, ama bunlar, üzerinde tam olarak düşünülmemiş planlardı. Hamlet PYÇH döngüsünün ikinci ve üçüncü basamaklarını uygulamış olsa da (oyunu sahneler ve Kral Claudius'un tepkisini ölçer) öğrendiklerini asla uygulayamamıştır.

Jeff Bezos'un hareketleri daha iyi planlanmış. 1994'te, yaygınlaşan internet kullanımı sayesinde dış kaynaklı envanter ve siparişlerle tuğla-boya masrafından da kurtularak yeni model kitap dükkânı için işini hazırlamıştı. Ama o zamanki patronları anlaşmayı bozunca Bezos da istifa edip kendininkini kurdu. Kurulu planını uyguladı ve veriler üzerinde çalıştı. Daha sonra gerçekleştirmeye yolunda ilerledi. Dış kaynaklı olmanın ne kadar pahalıya malolduğunu gördü ve kendi dağıtım-envanter idare sistemini geliştirdi. Her aşamada eski belirsizlikleri silip yenileriyle yüzleşti. Süreç aralıksız, hızlı, yaratıcı ve canlıydı. (Evet, bilgiye araştırma ve çalışmayla ulaşmalısın ama deneme ve izlenimler olmadan bilgi bir işe yaramaz.)

Belirsizliğin başka bir özelliği daha vardır. Belirsizlik asla sadece sizde olmaz. Çoğu zaman, rakiplerimizin ve düşmanlarımızın da belirsizlikler yaşadığını unutuyoruz. Ben belirsizliklerle onlardan daha iyi başa çıkabiliyorsam, başarıya daha yakınım demektir. Daha önceki bir kitabımda: "Başarılı girişimci, belirsizliklerle yaşamayı bilir. Acının geleceğinden emin olan bir uzun mesafe atleti gibi; nerede ve nasıl bilmez, ama acı gelecektir. Gel-

diğindeyse eski bir arkadaşı ağırlar gibi onunla (hatta bazen onun üzerine) koşar," demişim.²⁹

Risk belirsizlikle bağıntılıdır ama onunla eşanlamlı değildir. Örneğin, riskin büyüklüğü ve getirebilecekleri çoğu zaman iyi bilinir ve ona göre risk alınır ya da alınmaz. Öte yandan, bilgiye ulaştıkça hem risk hem de belirsizlikler ortadan kalkar. En yararlı bilgi, deneme ve izlenimden gelir. Belirsizlikler de riskler gibi hayatın gerçeğidir; özellikle de sürekli kumar oynanan iş dünyasında. Kaybedenlerin mantığı, risk almaya çok ciddi ve aykırı bir şey olarak bakar. Kimileri, ödüllendirmenin tamamen riskle ilgili olduğunu söyler; yani büyük risklerin büyük ödüller getirdiğini. Bu saçmalıktır: Büyük ödüller genellikle, her zaman yaptığın bir işin daha iyisini yapmakla elde edilir. Elbette bazı şeylerin ters gitme olasılığı her zaman vardır ama alan bilginiz bu riski almanıza yardım eder. Alan bilginiz yetersizse sorun yaşarsınız. Örneğin web günlük ticaretinin ödülü potansiyel olarak çok büyük olabilir belki ama risk, çok engelleyici bir etken. Büyük ödülle ulaşmadan beş parasız kalacağıma eminim.

İşte risk yönetiminde yeni bir kavram: Risk, hazırda bulunan entelektüel ve mali kaynaklarla azaltılabilir. Jeff Bezos alanında yeni olmasına karşın, başarı geldikçe riskleri büyüttü. Doğru zamanda maddi destek alarak çok büyük paralar kaldırdı. Kimi hataları düzeltebilirdi. Riski korkulacak bir düşman olarak görmedi. Risk aldı ve yalnızca karşı gelerek değil, riski eski bir dost gibi görerek başardı.

Hamlet, risk almaya gelince korkak tavuk gibi davranmadı, ama kullanım kılavuzunu iyi uygulayamadığı için başarılı olamadı. Kral Claudius, Laertes ile düello yapmayı önerdiğinde kazananak hiçbir şeyi olmadığını ve her şeyini kaybedebileceğini görmeliydi. Oyunun eşit şartlar altında oynanmaması bir tarafa (Laertes

kılıcının ucuna zehir sürmüştü), Hamlet'in kazanması bir şeyi değiştirmeyecekti, Hamlet kaynaklarını böyle tüketmemeliydi.

Bir Daha Düşünün ve Bir Daha Yaratın

Bazen oradan buraya koşuşturup günde iki üç seminer verdiğim zamanlar oluyordu, bezgin halde, “Öyle yorgunum ki değil uçak yolculuğu, adım atacak halim yok,” diye geçiriyordum içimden, hatta başbaşa bağırdığım zamanlar da oluyordu. Peki ya: “Şöyle bir dinlen, kendine gel, rahatla ki toparlanıp başka sorunların, koca bir sınıf dolusu zeki gençle çalışmanın, yepyeni fikirlerle tanışmanın keyfini çıkarabilesin,” deseydim?

İşte bu, bir daha düşündürmektir. (Hâlâ iyi hissediyorum.) “Babanın hunharca öldürülüşünün öcünü al!” emrini yeniden düşünmemekle neler neler kaçırdı Hamlet; Claudius'u indirip yerine geçmesi imkânsız değildi. Shakespeare, Hamlet'i sevilen bir karakter olarak tanıtmış. Zamanı ve planı olsaydı destek bulup etrafındakileri kraldan kuşkulandırabilirdi. Ağlayıp sızlayacağına tasasız, neşeli bir hal takınıp, kralın saray davetlerine katılarak fırsat kollayabilirdi. Hazırladığı oyunu bu şekilde sahneleseydi kral salonu terk edince diğer soylular da işi anlar ve Hamlet'le bir olurlardı. Ya da bir yolunu bulup kuşkuları üzerine çekmeden aynı şekilde kralı zehirleyebilirdi. Dahası, aptalca davranarak zavallı yaşlı Polonius'u öldürmekle sürgüne mahkûm olmuş, elindeki bütün şansı kaybetmişti.

Jeff Bezos yeniden düşünmeyi iyi biliyordu. Kitap satışından kâr etmenin umduğundan uzun sürdüğünü görünce yılmadı ve kaset, CD satışlarıyla açığı kapatmaya çalıştı. Bunun da yeterince hızlı işlemediğini görünce elektronik ticaret işini genişleterek planını yeniden şekillendirdi. Elektronik ticarete yeni ürün yatı-

rımı yapmak için kaynakları vardı. Önceden de dediğim gibi, jüri hâlâ dinlenmede. Belki Amazon.com işi götüremeyecek ama Bezos'a hakkını vermelisiniz. Yaratıcı ve yeniden düşünmeyi biliyor.

Yalnız Yürümeyin

Tina Packer, *Nasıl Hoşunuza Giderse*'ye ilham veren Rosalind'i, *Othello*'nun lanetli gelini Desdemona ile karşılaştırdığında, Rosalind'in destek kazanmada ne kadar usta olduğunu kanıtlıyor. Hamlet işte burada kaybeder. Bir dostu var, Horatio, ama yardım edebilecek kimseleri kendinden uzaklaştırır. Örneğin; fakülteden arkadaşları Rosencrantz ve Guildenstern'i kendine bağlayıp kralın planlarını öğrenmelerini sağlayabilirdi. Oysa o, kralın ricası üzerine Polonius'un naaşını gömmeye giden iki arkadaşıyla alay etti. Siz olsaydınız kimi tutardınız, kralı mı, Hamlet'i mi? Laertes de mert bir dost olabilirdi ama Hamlet bu şansı da, Laertes'in kız kardeşi Ophelia'yı felakete sürükleyerek, elinin tersiyle itti. Hayaleti gören ordu mensupları Marcellus ve Bernardo'yu kullanarak Danimarka ordusunu da arkasına alabilirdi Hamlet, ama yapmadı.

Kimseden yardım almayan Hamlet için durum umutsuzdu. Hamlet'i bataktaki şirketlerin, terapilerine gittiğim ya da görevden aldığım yöneticilerine benzetiyorum. Sorunlar büyüdükçe içlerine kapanırlar. Hem bunalmış hem de çaresizdirler ama en sık verdikleri tepki, kendilerini duvarlar arasına hapsedip bütün sorunlarla tek başlarına uğraşmaya kalkmaktır. Böyle koşullarla yüz yüzeyseniz mutlu bir yüzle hayata karışın ve etrafınızdakilerle fikir alış verişinde bulunun. Fikirlerine saygı duyduğunuz ve yardım etmelerine izin verdiğiniz sürece ne kadar çok kişinin yanınızda olduğuna şaşıracaksınız.

Jeff Bezos'un yöneticiliği hakkında bildiğim tek şey yalnız yürümediğidir. Satışları umduğu kadar iyi gitmediğinde de internet dünyasındaki büyük şirketlerle bağlar kurmuştu.

En Az Üç Dünyada Yaşayın

Hiç olmazsa şirketinizi tanıyacaksınız (ürünleri, hizmetleri, personeli, politikaları, uygulamaları ve prosedürleri). Günü gününe piyasayı izleyeceksiniz ve geleceği göreceksiniz. Üç ayrı dünya.

Geleceği görmek en zor olanı, bu yüzden bunu başa alıyorum. Merdivende ne kadar üstte duruyorsanız ileriye o kadar iyi görmelisiniz. (Bu yüzden merdivenler vardır; en üst basamağa çıkıp en ileriye görmek için.) Liderler ve yöneticilerin, bugünü idare etmek için yedek plan ve programları olmalıdır. Ama bugün de dünün yarınıydı sonuçta. Dünya dönüyor ve hazır değilseniz sizi es geçiriyor.

Peki yarını kesin olarak bilebilir misiniz? Asla! Ama uyanık, düşünceli ve ufku geniş biriyseniz başarıya yakınsınız.

Sezgisel görünebilir ama ileriye en iyi görenler (hayal kuranlar değil) bugünkü durumu en iyi şekilde bilenlerdir. Müşteriyi tam olarak yakaladınız mı, yalnızca bugün için değil, gelecek için de bir bağ kurmuş olursunuz.

Elbette, girişiminizin güçleri, zayıflıkları, nüanslarından haberdar değilseniz piyasaya iyi hizmet götüremezsiniz. Bunun en iyi kanıtı, işini müşterisine yeni uygulamaları ve gelişmeleri aktaracak kadar iyi bilen tezgâhtardır. Niyetim önceden bildiğiniz bir şeyi hatırlatmak değil, kabuğunuza çekilmenizin sakıncalarını anlatmaya çalışıyorum. İşiniz üretimse, bunu iyi bilmeniz gerekir tabii, hizmet verdiğiniz piyasayı ne kadar iyi bilerseniz o ka-

dar çok satarsınız. İşiniz pazarlamaysa üretim kapasitesini bildiğiniz ölçüde başarılı olursunuz. Eğer işiniz geleceği tahmin etmekse bunu ancak şu ikisini bilince gerçekleştirebilirsiniz: Bugünkü hamleleriniz ve piyasa; çünkü bugün yoksa yarın da yoktur.

Jeff Bezos aynı anda bu üç dünyada ve daha nicelerinde yaşıyor. Henüz hepsinin altından kalkmış değil ama her birinin varlığından haberdar görünüyor. Jack Welch, yirmi ya da daha fazla dünyada birden yaşıyor. Her birini çok yakından bilmesine de o işleri yürüten insanları biliyor ve önemli kararlarda ya da büyük harcamalarda son sözü o söylüyor.

Hamlet ise saçmalamıştı. Şirketini bilmiyordu. Elsinore'un politikalarını, uygulamalarını, prosedürlerini ve idaresini bilmiyordu. Kendini birine haklı göstermek istediye, piyasası saraydaki soylular ve Danimarka halkıydı. Genç bir prens olarak çok seviliyor gibi görünse de halkı ya da soyluları pek umursuyor gibi görünmüyordu. Dahası, geleceğe karşı son derece ilgisiz, hareketlerinin, daha doğrusu hareketsizliğinin sonuçlarını hiçbir şekilde tam olarak düşünemiyor, tasarlayamıyordu.

İlerleyin

Xerox PARC'taki Alan Kay'in bir sözü vardır: "Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu yaratmaktır." Sürekli sağa sola saldırmakla bir yere varılmaz, asıl olan kafanızdaki düşünceler ve birikimlerdir. Elbette bazen etrafınızda olup bitene tepki vermek zorunda kalırsınız. Yönettiğim bazı dönüşüm projelerinde söndürülecek öyle çok yangın vardı ki, ancak onlarla uğraştık haftalarca; haftalarımız oraya buraya saldırmakla geçti yani.

Pathmark işinde biraz daha şanslıydım. İşe başladıktan bir

hafta sonra yirmi dört saat açık duran 125 mağazayı birden açılışa sunabilmiştim. Söndürmem gereken yangın lojistik işindeydi. Ama yine de iş başındaydık, ilerliyorduk; başka bir süpermarket zincirinin indirim ve promosyonlarıyla uğraşarak zaman kaybetmedik.

Birkaç istisna dışında, bütün enerjisi ve gücüyle ilerlemeyi hedefleyen yöneticiler ve liderler, en az hata yapanlardır. Hata yapınca sonuçlarını hafifletmeyi de en iyi onlar biliyor. Karşı saldırıya geçmek sağlam ve gerekli bir taktik olabilir ama düşmanınızı karşınıza aldığınızda taraf belirlemiş oluyorsunuz ve yanınızdaki herkes bu “tarafı” tutmak istemeyebilir. (İstisna dediklerim de, karar verip, rekabete uygun bir plan ya da anlaşılmaya gitmeden, kararlarından vazgeçebilenler.)

Bazı edebiyatçılar Hamlet’in, Claudius’un kendisini öldürmek istediğini öğrendikten ve onu ölümüne taşıyan gemiden korsanlarla kaçtıktan sonra nihayet ilerleme kaydedebildiğini iddia ediyorlar. Evet, Hamlet Danimarka’ya döndüğünde farklıydı; tutuk ve aciz değildi. Ama hâlâ işi gücü başkalarıyla idi. Ophelia’nın mezarında Laertes’le dövüşmesi, Claudius’un düellosunu kabul edişi, kılıçların zehirli olduğunu anlayınca bağırıp çağırması... Evet, Claudius ölmüştü ama bu ona ne kazandırmıştı? Hamlet de, Laertes de, kraliçe de ölür ve krallık, Polonya’daki zavallı birkaç çiftçiyle uğraşıp kendini zafer kazanmış sayan Norveç asıllı, kompleksli Fortinbras’a kalır. Fortinbras derhal iş başına geçer:

...kaderimi kucaklarım.

Verilmemiş haklarım

Böylece, onun sayesinde alınmış oldu.

Hamlet (5.2, 395–97)

Jeff Bezos da ilerlemeyi bilen biri. Amazon.com’un (onun yö-

netiminde) ne yapacağı asıl konumuz değil. Bakalım ne olacak diye beklemek yerine muhteşem bir iş yaptı, dev bir şirket kurdu.

Zamanınızın çoğu başkalarıyla uğraşmakla geçiyorsa, yukarıda bahsettiğimiz yeniden şekillendirmeye gidin. Rakibinizi doğrudan karşınıza almayın. Onun yanından dolaşıp arkasına geçmeye çalışın. Eğer yapamazsanız onu lekelemeye, onunla uğraşmaya gidebilirsiniz. En azından denemişsinizdir. Ama gelişme kaydettiğinizde, gerekli kimseler genellikle sizin tarafınıza geçerler.

Olmayı İstemek

Danimarka'nın genç prensine karşı bu kadar acımasız olmak beni üzüyor. Çok iyi sözleri var aslında. Onun monologlarını her okuyuşumda kendimi, başkalarını ve dünyayı daha yakınimde buluyorum. Bu yönüyle Hamlet'e hayranım.

Baştan beri ona hep öfke duyarım çünkü beni bütün eksiklerimle yüzleştirir. Çoğu zaman etkilemeye çalışmak yerine tepki vermeye kalkmışımdır. Çok kez dizlerimi dövdüm, göğsümü yumrukladım, hırslandım, hazmedemedim ve sabırsızlandım. Çok kez konuları kafamda yeniden şekillendiremedim ve bırakın yaşadığım dünyayı anlamayı, her şeyi birbirine karıştırdığım zamanlar bile oldu. Ama Hamlet ile ilgili sabırsızlığım aynı zamanda ona olan borcumdur. Ondan çok yerinde uyarılar aldığım zamanlar da oldu. Onun ve Shakespeare'in aynasında kendimi gördüm, bir aynanın işi olmasa da ileriye bakmayı, zarardan kaçmayı, iş başında olmayı, hatta zavallı Danimarkalı'nın aksine, kaderimi çizmeyi öğrendim.

Bu bölüme bir strateji tanıımıyla başlamıştık:

Etkili bir strateji, dış dünyayla ilgili neleri nasıl yapacağımızı bize gösteren bir dizi inanç ve beklentiler üzerine kurulmuş olmakla beraber, bunları başaracak kapasite ve irademizin olduğunu da bize hissettirmelidir.

Planları taşıyacak kaynaklar kadar, gerçekçi düşünce ve beklentiler de önemli. Ama irade olmayınca, bu kavramların hepsinin içi boştur. Jeff Bezos Amazon.com işine girdiğinde gerçekten gerçekçi inanç ve beklentilerle başlamış olamaz. Ama iradesi sayesinde bir şeyler edinebildi. Her sorunun üstesinden gelecek kaynakları da yoktu elbette. Fakat irade, hepsini çözmesine olanak sağladı.

Hamlet, Danimarka'yı Claudius'tan temizleyip tahta oturmaya istemiş olabilir, ama bunu yapacak iradeye sahip olamamıştır. Babasının ölümünün öcünü almak istemiş olabilir ama iradesi yoktu. Ophelia'yı sevmiş olabilir ama ilişkisini ilerletecek iradeye sahip değildir. Kral olabilirdi ama iradesizdi. Trajedi, Laertes'le düelloya gitmeden önceki deyişte özetlenmiş: "Aslolan hazır olmak." Keşke bu hazırlık ölüm yerine hayat için yapılsaydı...

Olmak ya da olmamak, işte bütün mesele...
 Soylu beynimiz katlansın mı
 Bunca sillesine, tokatına kaderin,
 Yoksa toparlanıp geçsin mi saldırıya,
 Bu bela denizindeki savaşta? Ölmek: Uyumak
 Başka yolu yok uyumaktan gayrı,
 Doldurmanın çilesini dünyanın
 Hele bu et yığını, bu mirası,
 Olanca içtenliğiyle devralmışken. Ölmek: Uyumak;
 Ama uyursak ve rüya görürsek
 O uzun uykuda,
 Ölümcül perdenin sırrı da kalkmışken,

Ne rüyalar görürüz bilinmez, orada bir duralım;
 Çünkü budur sebebi, bunca ızdıraba göğüs germenin.
 Yoksa kim ister küçümsenmek, aşağılanmak,
 Katlanmak zorbanın küstahlığına,
 Zirveye çıkmasına, ciğeri beş paralıkların,
 Öte yanda çıplak bir kamayla sinemizi delmek varken?
 Bunca ağırlığın altında kamburlaşmayı kim ister?
 Ah, yok mu uyku sonrası, dönülmez dünyada,
 Göreceklerimiz korkusu, isteği köreltip
 Bizi kararsızlığa iten, bilmediğimiz limanlara açılmak
 varken...
 Ah, vicdanımız bağlar elimizi kolumuzu
 Bilemeyiz kararlılığın mağrurluğunu,
 Korkak, hasta ruhlu düşüncenin
 Boş çıkarır çabalarını girişimler
 Böylece kaçışa döner
 Ve yitirir hamle, hareketini.

Hamlet (3.1, 56–88)

SONSÖZ: BİR KADIN



Nasıl Hoşunuza Giderse'nin sonunda Rosalind'in dediği gibi, "Hanımın sonsözü söylediği pek alışıldık bir şey değil ama beyin ilk sözü söylemesi kadar yakışıksız da değil." Kadınların güç noktalarında görev almaları bu kadar yaygınken son sözü Tina'nın yazması ve ikimiz adına konuşması daha uygun düşer diye düşündük.

Birleşmiş iş dünyasında oynanan yeni güç oyunları ile ilgileniyorum. Gücün alanı ve işlevi değişiyor.

Shakespeare'in oyunlarının uzun ve ciddi düşüncelerin ardından yazıldığını kabul edersek, ve düşünüş tarzımız üzerinde biz bilesek de bilmesek de etkili olduğunu varsayarsak, ilişkiler ve yönetim sistemleri hakkında ondan öğrenecek yeni bir şeyler bulabilir miyiz? Son oyunları, istediği bütün paraya, Stratford'daki en güzel eve ve erişebileceği en yüksek konuma sahip olduktan sonra yazdığı eşsiz oyunlardır. Son oyunları (ya da pek yerinde olmasa da romans diye anılan eserleri) Shakespeare, Stratford'da yaşarken ve yirmi yıllık alışkanlıklarını bir tarafa bırakarak aksine ara sıra Londra'ya gidip gelirken yazılmışa benziyor. Bu oyun-

lar *Pericles*, *Cymbeline*, *Bir Kış Masalı*, *Fırtına* ve *VII. Henry* (Genellikle şu ikinci başlıkla beraber oynanmıştır: *Hepsi Doğru*).

IV. *Henry* ve V. *Henry*'deki şiddet, III. *Richard*'da ve *Macbeth*'te ırkların yok edilişi, Hamlet'in kararsızlığı, Kent Lordu, Flavius ve gayrimeşru Philip'in tükenmek bilmeyen sadık hizmetleri, Iago'nun planlı aldatmaları, Brutus'un kendini kandırması (ortaklığın içinde ve dışında düşünebildiğimiz bütün güç yolları) ve hepsinden sonra öyküyü değiştiren bu son oyunlar... Onlar da öncekiler gibi hayatı olduğu gibi yansıtmayı amaçlamış, ama liderler ve izleyiciler arasındaki belirsiz ayrım üzerine bir rahatlatma, birlik ve iyileşme hissiyle bitirilmiştir.

Bu oyunların dördünden biraz söz edelim.

Pericles: Kötülükler dünyasını tatlı bulan bir adam masum sevginin (ama bu sefer ensest ilişki yüzünden) bozulmasıyla yüzleşmeyi ya da savaşmayı değil, kaçmayı seçer. Ülkesini terk edip uzun bir yolculuğa çıkar. İlgisine karşılık veren bir kadından hoşlanır, ama bir fırtınada karısı ölür, adam da kızını terk eder. Yıllar sonra, sahip olduğu bütün iyi şeyleri kaybettiğini anlayınca kalbi taşlaşır, hiçbir şey hissetmez. Sonunda, kızının yaratıcılığı sayesinde hayata döner ve rüyasında karısıyla yeniden birleşir.

Cymbeline: Kral, eski kurallar ve kötü bir eş tarafından yönetilen kızını kaybeder (oğullarını da birkaç yıl önce yitirmiştir). Kız, anne ve babasının seçtiği vahşi damat tarafından aranmaktayken, gizlice evlendiği kocası tarafından ele verilir. Erkek kılığına girerek müttefikleriyle beraber canavarı öldürür ve hem kardeşlerini kurtararak hem de anne babasının yanına dönerek krallığı eski günlerine kavuşturur. Krallık barış içinde, Roma'yla yeni bir anlaşma imzalar.

Bir Kış Masalı: Kral en iyi dostunu kıskanmaktadır ve onun kraliçeyle ilişkisi olduğunu düşünür. Danışmanlarının ve üstündeki kimi güçlerin söylediklerine inanmayarak karısını ve oğlunu öldürür, böylece kızını da kaybeder. Oyunun gerisi birkaç kişinin işbirliğine bağlıdır: Bir cadı, krallıklar yerine aşkla ilgilenen genç bir adam ve dönüşü annesini yeniden hayata döndüren kız.

Fırtına: Görevlerini ihmal eden, sonuç ne olursa olsun bildiğini okuyan kral, ona ilham veren varlıklarıyla, yani kızı ve kitaplarıyla ıssız bir adaya sürgüne gönderilir. İki dünya arasında gidip gelir sürekli: İçindeki karanlık güçleri engelleme çabası ve her şeyi yapabilecek yeteneğe ve yaratıcılığa sahip olması. Sonunda, öç almak yerine sevgiyi seçer ve yaratıcı yanını iyiye kullanarak “yeni, cesur dünyayı ve içindeki yeni, cesur insanları” kucaklayan kızıyla beraber günlük hayata, görevinin başına geri döner.

Bu öykülerin hepsinde, gücü elinde tutan kişinin hayatında denge unsuru eksiktir ve verdiği hatalı kararlar etrafındaki herkese zarar verir. Sonra, her zaman olduğu gibi, bu insanlar ancak etrafındakilerin işbirliği ve çabalarıyla sahibi olurlar. Yirminci yüzyılın sıkı kalemî Virginia Woolf bunu şöyle anlatır: “Başyapıtlar tek başlarına ve tek olarak doğmazlar; onlar yıllar boyunca biriken ortak düşüncelerin dışı vurumudur, toplum tek vücut olarak yapar bunu, böylece bu eserlerde bir kitlenin deneyimi bir kalemin arkasına geçer.”³⁰

Çok iyi işleyen şirketleri başyapıtlara benzetiyorum: Orada çalışan ya da ondan yararlanan insanlara hayat, güç ve saygınlık veriyor. Jack Welch ya da Ar-Ge’den herhangi biri dahi diye sivrilebilirdi, ama başarı herkese malolmuştu. Oradan ayrılmış olanlara bile. Kısa kariyerimde, bir de herkesin yaratıcılığını ortaya koymasını sağlamam gereken bir organizasyonla uğraştım:

Oyun sahnelemiştik. Haftada altı gün çalışarak, eve tatmin olmuş halde göndermeyi, ertesini güne enerji dolu olarak başlamaya hazır hale getirmeyi umduğumuz binlerce seyirci için ürünümüz, yaratıcılıktı. Bir grup insanın yaratıcılığını sürekli en üst düzeyde tutmaya çalışmak, gruptaki herkese söz geçirmek, amacımızı devamlı olarak hatırlatmak, bir bütün olarak hareket ederken bireysel yaratıcılığa da elinizden geldiğince demokratik olanaklar tanımak gerçekten çok zor işti. Hem stlendiğimiz hem de karşılaşmayı umduğumuz bir zorluk.

İnsanların insanlığıyla yakından ilgilenen bir organizasyon, bence geleceğin modeli. İki bin yıldır kullandığımız model (orduda, kilisede, hkmette ve hiyerarşinin iyi işlediği diğer yerlerde çok iyi uygulanandan bahsediyorum) hep bilginin kontrolüne dayalıdır. Zincirde üstteki kişi, altındakinden daha bilgilidir ve bu yüzden daha iyi kararlar verir.

Çok az lider gücünü başkasına kullandırmaya gönüllüdür. "Yap, çünkü ben öyle istiyorum" tarzı organizasyonun getirdiği hız da söz konusu. (Ayrıca, doğrudan emreden ve anında harekete geçiren organizasyonlara da muhtacız.) Ama bu tür emirler özgün düşünceyi desteklemez; üstelik özgün düşünce modern dünyamızda çok gerekli. ark bu türlü dönüyor, özellikle de inanılmaz derecede başarılı kimi orta ve küçük çaptaki şirketlerde. Değişimin ve bilgiye ulaşmanın hızı öylesine büyük ki, süslü hiyerarşik yapılarla uğraşmaya zamanımız yok. Ekonomik güçler daha basit organizasyonlar ve daha az kademelendirilmiş yönetim birimleri istiyor. Liderliğin geniş alanda paylaşımı girişimleri destekliyor, temel insani değerleri dikkate alıyor. Bu değerler, birçok ortağın farklı düşünceleriyle yorumlanıyor ve hep farklı sonuçlara varılıyor; Visa'nın Dee Hock'u, Monsanto'nun Bob Shapiro'su, GE'nin Jack Welch'inde gördüğümüz gibi. Hepsi,

Ford'un Lincoln Continental şirketi ve bilgisayar endüstrisi analisti Bataquest gibiler tarafından yakından takip ediliyor ve tabii tutuldukları testlerden hayati sonuçlar elde ediliyor.

Rakip firmalar günümüzde işbirliği yapıyor. Şirketler kaynakları birleştirerek, yandaşlar oluşturarak, perde arkasındaki hizmetleri paylaşarak güçleniyor ve daha çok okula benziyorlar. Böylece, yeni fırsatlar yakalamak, daha iyi sonuçlara ulaşmak ve zaman kaybını önlemek için birleşmeye, ortak çalışmaya doğru bir akım oluştu. Bu tür karmaşık ilişkiler, IBM, Ford Motor Company, hatta General Electric için bile geçerli.

Amerika'da, hepimizin eşit haklara sahip olması fikrine alıştık (idealin ne kadar yakın ya da ne uzak olduğumuzu bilmesek de) ve doğal afetlerde ya da savaş sırasında yaşadığımız kadarıyla biliyoruz ki; ancak birlik halinde çalışabilen, yaratabilen, düşünüp çözüm getirebilen topluluk ayakta kalır. Çocuğunu tek başına büyüttmüş bir anne ya da baba kurulu bir aile düzeninin ya da küçük bir köy ortamının bile işini çok kolaylaştırabileceğini bilir. Bu, rekabet ve sonucundan çok, Shakespeare'in son oyunlarında anlattığı işbirliğiyle çalışma ve meyvesini almaya benziyor.

Bütünleyici ilkeler var (yenilikleri yakalamak için izlenmesi gereken ipuçları) ve her yolda uygulanabilirler. Bunları sıralayıp modern anlamda karşılıklarını yazacağım.

1. Kaybolan ve bulunması gereken bir şeyler var.
2. Monoton hayat, yıllardır yerinde sayan birkaç düşünceyi değiştirerek çok eğlenceli hale getirilebilir.
3. Yaratıcılık herkeste olan bir özelliktir ve bir ya da birden çok şekilde ortaya çıkarılabilir.
4. Fırtınada yürümek hayatın bir parçasıdır ve onu yoksayamazsınız.

5. Gerçek tatmin ilişkilerle doğar ve ilişkiler olmadan güç herkesi felakete sürükler.
6. Bütün yapı ve düşünceleri bizden yıllar önce kabul edildiği gibi kabullenirken, dünyayı geleceğe emanet ettiğimizi düşünürsek, ne onların bizi seveceğini ne de bizim onları sevdiğimizi görürüz.
7. Çünkü, gurur duyulacak hiçbir şey bırakmış olmayacağız onlara.

Tek başına kahramanlık, yolculuğun daha ilk basamağı. Gerçekten kayda değer bir şey yapmak için yıllarca yaratıcı olarak ve işbirliği içinde çalışmak gerekir.

Bunu şirkete uyarlarsak:

1. Yapılan iş ya da sunulan hizmet anlam bulduğunda değer kazanır ve kazanç getirir. Çalışılan yer tatmin edici olmalı; iş ne olursa olsun, harcanan çabadan sonra doğruluğunu ve tatmin sağlayıcı olup olmadığını tartabilirsiniz. Orada ruhunuzu bulabilirsiniz.
2. Ortamı iyileştirmek için çalışanların yaratıcı düşüncelerini kullanmak iyi bir fikirdir, çünkü insanlar kendi kurdukları düzene başkalarınınkinden daha çok saygı duyarlar ve artılarını eksilerini paylaşmak herkes için daha kolay olur.
3. Teknik geliştirildiğinde (gerekli teknik bilgi ve disiplinler öğrenildikten sonra yaratıcılık başlar) ve çok rahat kullanılmaya başlandığında asıl eğlence başlar. Yaratıcılığın zarar görme ihtimali doğar. Bu herhangi basit bir olayda gözlenebilir; danışma görevlisi danışma bürosunun dekorunu yaparken, VP grubu ödüllendirilirken, bilgi organizasyon içinde gelip giderken, iş haftası planlanırken... Ama her girişim, enerjinin

bir çeşit kullanımı ve dünyaya yeni bir bakıştır. Yenilik, yaratıcılık yolunda yapılan hatalar ödüllendirilir, cezalandırılmaz.

4. Organizasyonlar değişecek, çalışma koşulları değişecek.. Kaosta değişmeyen tek şey değişimdir. Bu, doğanın bir yansımasıdır. Akışa dur dememekle, dışardan bakmakla, meslektaşlarınızı desteğinin arkanızda olduğunu bilerek, onlara destek vermenin kıvancıyla ve yeni dünyanın keşfine heyecanla, merakla bakarak gerçek tatmini sağlayabilirsiniz.
5. Eğer yaptığınız işin ya da sakladığınız bilginin zarar verici bir etkisi varsa, bu etki er ya da geç yeryüzüne inecektir. Bu etkidenden sorumlu olmak istiyor musunuz? Gücün ulaşamayacağı yer yön yok, kötüyü de iyi gibi kucaklamaya hazır mısınız? Yapmaya çalıştığınız şey hayata katkı sağlamaksa –eşinize, çocuğunuza, iş arkadaşlarınıza, toplumuza– bu ilişkileri derinleştirme yolunda girişimleriniz var mı?
6. Çalışmalarınızın sonuçları nelerdir? Attığınız her adım bir gerçeklik yaratır ve sizi yansıtır; siz artık o gerçekliğe göre yaratmak zorunda kalırsınız ve bu böyle sürüp gider. Yaratıklarınız, çocuklarınızın ve toplumunuzun yaşamasını istediğiniz gerçeklik mi? Onlar bunu iyi karşılıyorlar mı? Cevabınız hayırsa, biraz düşünüp daha iyi bir yol bulamaz mısınız? Ki-me danışırsınız? Nasıl bir yol izlersiniz?
7. Eski hikâye: John Wayne kötü adamları tek başına yakalar, Charles Bronson, New York suçlarını yalnız halleder, Oedipus'u saf dışı bırakıp Asya topraklarını Atina'dan Mısır'a, Hindistan'a İskender fetheder; bunlar ilk bölümde insanın merakını uyandıran örneklerimizdi. Hepsi bu kadar değil. Kalan-torların karşılarında hak arayan dayanıklı bireyler de (kalan-torlar genellikle erkektir, kadınlar çocukları, ebeveynleri ve

arkadaşları idare etmekle yükümlü olduklarından işin baş tarafı onları pek ilgilendirmez) kendi kendilerine istedikleri gibi yönlendiremezler işleri. Onlar zıtlasmadan çok yardım, o kazanırken kaybetmek yerine iki tarafın da kazanması, o yaparken kısıtlanmaktan çok iki tarafın da eşit olması gibi basit şeyler isterler. Asıl önemli olan, oyunu kaybetmeniz de, kendinizi kaybetmeden başkalarının varlığını özümsemektir. Asıl önemli olan, takdir etmeyi yarışmaktan çok sevmek, takdir etmek için yarışmaktır. Asıl önemli olan, bireyi ve grubu bütün yaratıcılığı ve konforuyla yaşatacak ve dışında durabileceğiniz bir hayat geliştirmektir.

Bu işler nerede oluyor? Shakespeare'in son oyunlarında ve organizasyonlarda, iş ilişkilerinde, belediye meclislerinde, dini kuruluşlarda, pop gruplarında, yüksek teknoloji girişimli yapılarda, okul aile birliklerinde, derneklerde, kiliselerde... Çalışmanın yeni yolu bu yeni hayatları geliştirmekte, bakış açılarını değiştirmekte. Bu büyük bir değişim. Yalnızca iş hayatı için değil, yaşadığımız dünya için. Bu tür paradigmaların değişimi, Shakespeare'in son oyunlarında, özellikle *VIII. Henry*'de anlatılmıştır.

En son yazdığını düşündüğümüz oyun budur ve bu oyun işbirliğiyle ortaya çıkmıştır. John Fletcher'la yardımlaşmıştır; *İki Soylu Akraba*'da yaptığı gibi. Bu oyun Globe'u yıkan oyundur, en azından oyundaki top kralın adamlarının hayatını değiştirerek bunu yapmıştır. *Hepsi Doğru*'dan bir alıntıyla bitireceğiz. Oyun, Shakespeare ve kuşağının alışık olduğu ataerkil düzene yönelir. O aydınlanma zamanının büyük çabalarının sefalet ve doğruyu arayan bireylerin kişisel ayrıcalıklarından kaynaklandığını görürüz; ruhun otoritesinin erkek tarafından sembolize edildiğini görürüz, ama sonunda güç, bebek Elizabeth sembolüyle kadına geçer.

...iyi onunla yaşar;
O baştayken herkes, kendi asmalarının altında
Huzur içinde yiyip içecek
Komşularına barış şarkıları dinletecek
Tanrı doğru bilinecek, kraliçemizin çevresi
Ondan öğrenecek onurun ne olduğunu
Ve onur olacak onları da kraliçemiz gibi büyük kılan
Kanla kanıtlamayacak kimse gücünü.

VIII. Henry (5.4, 33–38)

Bu kadar mükemmel olabilir miyiz bilemiyorum, ama ilham verdiği bir gerçek.

NOTLAR



1. Tüm alıntılar için, bakınız *The Arden Shakespeare Complete Works* 3. basım (Surrey, İngiltere; 1998).
2. Bristol seçmenlerine yapılan konuşma, 3 Kasım 1774.
3. Avrupa için keşif. Amerikan yerlileri ve İzlanda'lı gezginler Amerika'yı elbette çok daha önce keşfetmişlerdi.
4. İngiliz monarşisinin rahatsız edici özelliklerinden biri, adların sürekli tekrarlanmasıdır: Genellikle Harry veya Henry, Richard veya Edward olan adların arasına, zaman zaman Charles, James veya George çeşni olsun diye katılır. İş dünyasındaki Jack, John, Gary ve Fred'lere de bu kadar sık rastlanır ama nedense çok kafa karıştırmaz.
5. John Bryne, *The Whiz Kids* (New York; Currency, 1993), 21. bölüm.
6. John O. Whitney, *The Economics of Trust* (New York; McGraw-Hill, 1996), 7. bölüm.
7. Kenneth J. Arrow, *The Limits of Organization* (New York; W. W. Norton, 1974), 23. sayfa.

8. Erkekler için de çok kolay olmadığını biliyorum, ama onların şansı Oprah'ninkinden çok daha fazladır elbette.
9. İstatistikler: *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects* (Catalyst, New York, 1996).
10. Yukarıdakinin aynı.
11. Katharine Graham, *Personal History* (New York; Knopf, 1997).
12. *Women in Corporate Leadership*.
13. Yukarıdakinin aynı.
14. Bir Shakespeare oyuncusunun yıllar boyu aklında tutması gereken binlerce dize, arada bir komik karışıklıklara yol açıyor. Tina'nın en sevdiği karışıklık, geçen yüzyılın başlarında Stratford-upon-Avon'daki kumpanyayı yöneten Frank Benson tarafından yapılmış. Benson aynı zamanda tüm başrolleri de oynuyormuş. Kumpanya fakir olduğundan, birçok oyun için aynı dekorların kullanılması gerekiyormuş. Örneğin, Harfleur Savaşı'nda V. Henry'nin askerlerinin aştığı duvar, *Venedik Taciri*'nde Rialto için kullanılmış. V. Henry rolündeki Benson'un bu duvarı sırkla aşarak, askerlerini de peşinden sürüklemesi gerekirmiş. Ama bir *Venedik Taciri* temsiliinde, Rialto esnafının, Shylock'u duvarın üstünden aşar ve "Bir kez daha hücum, sevgili dostlarım, bir kez daha!" diye haykırırken izlemesi epey eğlenceli olsa gerek.
15. Anthony Burgess, *Shakespeare* (Chicago; Ivan R. Dee, 1970).
16. Bu, Shakespeare'in, rakibi Christopher Marlowe'un Helen'i anlatırken kullandığı "bin gemiyi suya indiren ve Ilium'un çatısız kulelerini yakan yüz" tanımına naziresidir. *Aşık Shakespeare* filmi izleyenler, Shakespeare'in yaptığı oyun seçmelerinde, her oyuncu adayının bu dizeyi okuyarak Shakespeare'i deli etmesini hatırlayacaklardır.

17. *Troilus ve Cressida*'nın halk önünde oynandığına dair hiçbir kanıt yoktur. Bazı akademisyenler, oyunun özel ve siyasi konularda daha bilgili bir izleyiciye oynanmış olabileceğini iddia ederler. Essex'in isyanından bir gün önce, onun adamları Shakespeare'in kumpanyasını kiralayarak, şehirde yaşayanların "Tökezleyen Kral"ın devrilmesini izleyip, Elizabeth'e karşı ayaklanmalarını umut etmişlerdi. Kraliçe durumdan pek memnun olmamıştı ve doğal olarak Shakespeare şansını iyice zorlayıp, *Troilus ve Cressida* oyunundaki hıyaneti onun önünde sergilemeyecekti.
18. "My Way"; söz Paul Anka, müzik J. Revaux ve C. François.
19. Donald E. Petersen ve John Hillkirk, *A Better Idea* (Boston; Houghton Mifflin, 1991), 21–22.
20. Daniel 5:27. *Tekel*. "Seni tartıya koyduk ve gidici olduğunu gördük." (Belshazzar'ın Şöleni'nde duvarda yer alan yazının bir parçası, kahin Daniel tarafından yorumlandığı şekilde. Belshazzar'ın krallığının parçalanacağını ve Medler ile Perslere dağıtılacağını öngören Daniel'in kehaneti, kralın daha o gece öldürülmesi ülkenin Med kralı Darius'un eline geçmesiyle doğrulanmıştı.)
21. Bu yeni ekonomik kavramlar ve işletme biçimleri, bugün dünya kapitalizminin başkentleri durumunda olan Londra ve New Amsterdam (1625 yılında kurulmuştur)'a Hollandalı yerleşimciler tarafından götürülmüştür. Siomn Schema, *The Embarrassment of Riches: An Interpretation of Dutch Culture in the Golden Age* (New York; Knopf/Random House, 1987).
22. 1327 yılında ölen Edward'dan başlayarak, altı hükümdar devrilmiştir: II. Edward, II. Richard, VI. Henry, V. Edward (Londra Kulesi'ndeki prenslerden biri) ve Lady Jane Grey. Üçüncü Richard kendisini devirmek isteyenlerle savaşırken öldü. Sadece dört hüküm-

dar, V. Henry, VIII. Henry, VI. Edward ve Elizabeth ne devrilmiş, ne de birini devirmiştir.

23. Emin olmak için, kraliçenin ajanlarını da memnun etmek zorundaydı. II. Richard'daki devrilme sahnesi Essex isyanına bağlanınca, neredeyse ödediği bedel çok yüksek olacaktı.
24. John O. Whitney, *The Economics of Trust* (New York; McGraw-Hill, 1996).
25. Kenneth J. Arrow, *The Limits of Organization* (New York; W. W. Norton, 1974), 23. sayfa.
26. John O. Whitney, *The Economics of Trust* (New York; McGraw-Hill, 1996).
27. Amazon.com'un hisselerini pazarlamaya çalışmıyoruz. Jeff Bezos'un uzun vadede başarılı olup olamayacağını henüz kestirebilmiş değiliz, ama şu ana kadar son derece başarılı oldu. Zekâsını, iş bitiriciliğini ve cesaretini takdir ediyoruz. Bu bölüm, *Time* dergisi Bezos'u "Yılın Adamı" ilan etmeden altı ay önce, 1999 yazında yazılmıştı.
28. Birinci Folio'daki bu son dize, Arden basımlarında bulunmaz.
29. John O. Whitney, *Taking Charge* (Dow-Jones, Irwin, 1987; yeniden yayım Beard Books, Washington, D.C., 1999).
30. *A Room of One's Own*, ilk Amerikan baskısı (New York; Harcourt Brace, 1938).

TEŞEKKÜRLER



Yazarlar hem özgür hem tutsak. Özgürler çünkü neleri hangi sözcüklerle aktaracaklarına onlar karar veriyor. Tutsaklar, çünkü başkalarına çok şey borçlular. Bir dostun bulduğu birkaç söz, bir meslektaşın saptadığı bir eleştiri, bir tezden yapılan herhangi bir alıntı, ya da ilgisiz bir konu hakkında bulunan yeni düşünceler... Hep başkalarının adı geçer.

Kitabımızın kahramanı William Shakespeare bu gerçeği kanıtıyor. Konularından hiçbiri özgün değil, o da arkadaşları kadar “çağın adamı”, ama seçtiği sözcükler ve bakış açıları tamamen kendisinin. Tina Packer ve ben bu çalışmanın tüm sorumluluğunu bu düşüncelerle aldık; eksigi fazlası, iyisi kötüsüyle, ama diğer bütün yazarlar gibi biz de başkalarına çok şey borçluyuz.

Kaynakçalar genellikle yazarın yardımcısına, eşine ve akrabalarına ettiği zorunlu teşekkürlerle biter. Ben, eşime teşekkür ederek başlamak istiyorum söze. Marcia'ya, yalnızca bana inandığı ve güven verdiği için değil, sabrı için de. Beni programımdan hiç saptırmadı. Joy Glazener benim Columbia'da on yıl boyunca yardımcılığını yapmıştı. Onun Yunan, Rum, Ortaçağ, Rönesans

edebiyatı ve tarihi hakkındaki birikimleri sayesinde Shakespeare ve karakterleri konusundaki ufkumuzu genişlettik. Dahası, hem Tina'nın hem de benim el yazısıyla yazılmış karalamalarımızı baskıya hazır hale getirmeyi başardı. İyi bir tarihçi ve işletme bölümünün has öğrencilerinden olan Kenneth Craddock da kitapta boşlukları dolduran diğer yardımcımdı. Columbia İşletme Fakültesi'ndeki "Mükemmel Prensi Ararken" adlı seminerimin duyuruları yapıldığında ilk telefonu, MBA üyelerimizden birinin eşi olan ve aynı zamanda Boston'da Shakespeare konusuna eğitim veren Wendy Kritzer'den aldım. Seminerin her aşamasında hakkını ödeyemeyeceğim yardımları oldu ve kitapta onun da payı büyük.

Columbia'dan iki meslektaşım sadık ve güvenilir eleştirmenlerimdi. *Genel Müdür* dergisinin emekli yönetim kurulu başkanı ve başarılı girişimcilerimizden olan Robert Lear, birçok bölümü gözden geçirip görüşlerince yönlendirdi. Cambridge Üniversitesi'nden John O'Shaughnessy de çok yararlı yorumlarda bulundu ama daha önemlisi; hayat, edebiyat ve felsefe üzerine yaptığımız derin sohbetler birçok bölümdeki düşünceleri kökten etkiledi.

Dartmouth Üniversitesi'ndeki başarılı Shakespeare derslerinden dolayı buradan Peter Saccio'ya da teşekkürlerimi sunarım. Harold Bloom burada geçen birçok düşünceye katılmasa da, el kitabı haline gelen *Shakespeare: İnsanlığın İcadı* benim büyük yardımcımdı. Eski edebiyatçılarımızdan A.L. Rowse ve E.M.W. Tillyard da Shakespeare, oyunları ve zamanı hakkındaki düşüncelerimi etkilemişlerdir. Roma, Ortaçağ ve Rönesans tarihi konularındaki birikimlerini cömertçe paylaşan Dr. Don B. Bane'e de sonsuz teşekkürler.

Kurulunda görev aldığım Turner Corporation'ın emekli başkanı E.T. (Bud) Gravette, birçok idari sorunda Shakespeare'in

oyunlarından örneklerle Columbia'daki derslerimden alıntılar yapmıştır. Ama beni asıl etkileyen, Turner'da yaptığı ustaca, cesur girişimlerdir; benim için hep büyük bir ilham kaynağı oldu. Uygulamalı işletme eğitimi için ilk Shakespeare seminerlerimi ayarlayan ve beni teşvik eden Heidi Fiske'ye ayrıca teşekkürlerimi sunarım. *The New York Times*'ın editörü Hubert Herring, *Coriolanus* derslerime girip öğrencilerimle söyleşiler yaptı. 6 Aralık 1996'da yayımlanan söyleşinin ardından sekiz ajans ve on yayınevinden telefon aldım. Teşekkürler, Hubert.

Temsilcim James Levine'in yaptığı iş de, dostluğu da mükemmeldir. Onun güvenilir rehberliği ve klasikler konusundakiengin bilgisiyle bu eser bu hali aldı. Simon & Schuster'in editörü Fred Hills, Şubat 1999'da benimle söyleşi yaptığında ona iyi bir editör aradığımı söylemiştim. Fred yüzümü kara çıkarmadı. Bir bölümün girişi için üç gün uğraştım. Ama Fred üç dakikada söyleyiverdi: "John, iyi bir giriş olabilirdi, ama konuyla ilgili olsaydı!" Haklıydı. Diğer yorumlarında da hep haklıydı. Onunla çalışmak gerçekten büyük onur ve zevk.

Zaman bizi sıkıştırdıkça ve Tina'yla ben dünyanın farklı köşelerindeyken, Ed Tivnan işlerimizi toparlayıp düzenledi. Yardımı bununla kalmadı, özel eğitimi ve konuya ilgisi sayesinde bizi çok etkiledi. Geçen on beş yılını Columbia'da öğretim görevlisi olarak geçirmem, elimden gelenin en iyisini yapmaya alıstırdı beni. Dekanımız Profesör Meyer Feldberg çoğu zaman son derece teşvik edici ve yol göstericiydi.

Florida Atlantic Üniversitesi'nde seminerlerine katıldığım iki profesörden de çok yardım aldım. Shakespeare'in Yunan ve Roma trajedileri için Marshall L. DeRosa'ydı danışmanım. Yetenekli bir oyuncu ve öğretmen olan Michael Guastella, bir yandan işletme konulu kitapta Shakespeare'in ne işi var diye eleştirirken,

II. Richard'ı inceleyip "Kendini yönetemeyen başkalarını hiç yönetemez," diyerek sözlerini yanlış çıkardı. Anlaştık da anlaşmasak da *Hamlet* bölümündeki görüşleri için teşekkür eder ve ilginç bir öğretmen olduğu için ayrıca tebrik ederim.

General Electric'te önemli rol üstlenen eski öğrencimiz Jane Polin'e hem Tina Packer hem de ben şükran borçluyuz. Onca yoğunluğuna rağmen bize zaman ayırıp görüşlerini paylaştığı için teşekkürler.

Sırada özel bir teşekkür var. Tina Packer'ı tanıyanlar bilirler. Onun coşkusu, neşeli sohbeti ve Shakespeare'in oyunları konusundaki ansiklopedik bilgisi, organize etmedeki büyük yeteneği, mükemmel bir ortak olmasını sağlayan etmenlerden bazıları.

—John Whitney

John benimle bitirdi, ben de onunla başlayayım. Onunla çalışırken, bir oyun oynuyor ya da sahneliyormuşum gibi heyecan duydum ve yönetim tiplerine karşı müthiş bir ilğim olduğunu fark ettim. İnceliği, düşünceli ve içten yapısı ortak çalışmayı büyük bir zevk haline getirdi. İşine duyduğu o inanılmaz bağlılık ve heves, şirketime öyle güzel bir etki yaptı ki bu sene hiç ulaşamadığımız bir başarı elde ettik. Shakespeare & Company'nin yönetim kurulundaki ekibe de teşekkür borçluyum. Bu konudaki bütün açıklarımı onlar kapatmışlardır. İş idaresini sanatla beraber götürmeye karar verdiğimden beri gösterdikleri sabrın ve emeğin karşılığı ödenmez. Yönetim kurulu başkanı Michael Miller ve yönetici Chris Sink, görevlerini içtenlikle kucaklayan isimlerdi. Ben de onları en içten dileklerle kutluyorum.

Başyardımcım Michael Hammond, John'la, Fred Hills'le, James Levine'la ve Columbia İşletme Fakültesi'yle aramızdaki bütün tartışmalarda bizleri uzlaştıran elemandı. Onun esprili tavrına ve olgun görüşlerine hep ihtiyacım var. Onsuz ne yaparım?

John'un; Fred Hills, Simon & Schuster'daki ekip için, James Levine ve aykırı meslektaşları Joy Glazener ve Ken Craddock için yazdığı her şeye gönülden katılıyor ve hepsine teşekkür ediyorum. Jane Polin'e duyduğumuz hayranlık ve şükran borcu hep sürecek, öte yandan, GE'de Shakespeare & Company'nin işlerini yürütmem için ondan aldığım maddi ve manevi desteği burada yazmadan geçemeyeceğim. Clifford Smith, Bob Fines, Bob Hess ve şimdi Duran Grossman... Bu kitapta hepinizin emeği var, teşekkürler.

Walter Campbell, kitabı baştan sona gözden geçirip noktalamaya ve yazımları Arden baskısına göre düzeltene isimdi. Shakespeare sevgisi yüzünden işin ona çok kolay geldiğini söylese de iyi ki vardı ve iyi ki bu iş bana kalmadı. Ann St. Clair benim karalamalarımın çoğuyla uğraşan arkadaşımdı ve zaman yetmeyince Gail Molari, ekibi Tricia ve Aimeé de dört koldan yetiştiler.

Shakespeare & Company yönetim kurulundan kurucu üye Mitch Berenson'la yıllardır yaptığımız felsefe söyleşileri de düşüncelerimizde etkili olmuştur. Kısa zamanda kaynaştığım, *Phoenix Technologies*'in kurucusu Neil Colvin, tiyatroyu ve Shakespeare'i seven ilk şirket liderimizdi. Torrey Harder'la ormanda yürüyüş yapıp kapitalizmden, Thoreau'dan, Shakespeare'den ve işinin heyecanından konuşmaktan asla vazgeçemeyeceğim. Yaptığım her işte oğlumun, meslektaşlarım Normi Noel, Carol ve Jim Gilligan, Kristin Linklater, Kevin Coleman'ın ve Shakespeare & Company ekibindeki tüm elemanların az çok parmağı vardır.

Elbette eşim Dennis Krausnick'e şükran borçluyum. Yalnızca karalamalarımı okuyup yorumlamakla kalmayıp, gecenin geç saatlerine kadar benimle çalıştı ve desteğini bir an bile esirgemedi. Shakespeare'i çeyrek asırdır konuşuyoruz ve daha çok konuşacağı benzeriz.

—Tina Packer

Shakespeare idari danışmanlık mı yapacak? Elbette. Karşınızdaki kararsız bir Hamlet de olsa, şirketleşmiş bir Kral Lear da olsa, iş idaresine bu sıradışı yaklaşım, ustanın zaman ötesi bilgeliğini ve kâra dönüşecek dehasını sizlere sunmaktadır.

Her şeylerini bir dava uğruna vermeye insanları nasıl ikna edersiniz? Agincourt savaşı öncesi V. Henry'ye sorun. Terfi etmek isteyen birini görmezden mi geldiniz? "Iago Sendromu"na karşı uyanık olun. İzleyiciniz çok mu hırçın? Mark Antony'den öğüt alın. Birini nasıl kovarsınız? İyi ve kötüyü IV. Henry'den öğrenin.

Shakespeare'in 400 yıllık oyunlarında irdelenen karmaşık konular, günümüz iş dünyasında karşımıza çıkanların tıpatıp aynısıdır. John Whitney ve Tina Packer'ın gayet akıcı bir dille anlattıkları gibi, liderliğin sırlarını bu denli parlak ve öğretici bir şekilde, ancak Büyük Usta ortaya koyabilirdi.

Şirket yönetiminin her düzeyindeki insanların işine yarayacak olan bu kitap, güç, güven, iletişim ve kararlılık gibi, iş dünyasının en önemli unsurlarına Shakespeare'in aynasını tutuyor. Daha da iyisi, yazarlar Shakespeare'in derslerini güncel örneklerle pekiştiriyor. GE'den Jack Welch, AT&T'den Robert Allen ve Apple'dan John Scully gibi günümüz hükümdarlarını (ister devrik, ister tahtta) bu açılarından değerlendiriyor. Güç Oyunları, iş dünyası literatürüne taptaze bir kan ve bol miktarda dram aşıyor.

Pathmark süpermarketler zincirinin eski başkanı olan John Whitney her yıl binlerce yöneticiye seminerler vermektedir ve Tkaing Charge ile The Trust Factor adlı iki kitabın yazarıdır. Business Week dergisi tarafından Columbia Üniversitesi İşletme Fakültesi'nin en başarılı profesörü seçilmiş ve en çok aranan on profesörden biri olarak belirlenmiştir. Royal Shakespeare Company'nin eski üyelerinden Tina Packer, merkezi Lenox, Massachusetts'te bulunan ve ünü dünyaya yayılmış olan Shakespeare & Company'nin kurucusu, başkanı ve sanat yönetmenidir.



ALFA Basım Yayın Dağıtım Ltd.
Ticaretine Sk. No:41/1
34410 Cağaloğlu-İstanbul
Tel : +90 (212) 511 53 03
+90 (212) 513 87 51
Fax : +90 (212) 519 33 00
www.alfakitap.com
e-mail:info@alfakitap.com



ISBN 975-316-950-7



9 789753 169509