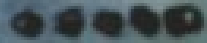


Dr. Ahmet Paksoy

TECRÜBESİZLİĞİN
ŞANSINDIR

"Hiç B planı yapmadan coşku ve tutkuyla yaşanan
örnek bir değişim yönetimi kitabı"



ALFA®

AHMET PAKSOY

1990 yılında İTÜ'den Gemi İnşa ve Makine Mühendisi olarak mezun oldu. İ.Ü. İşletme Fakültesi'nde ihtisas ve yüksek lisans yaptı. 1996 yılında Hollanda Hükümet Bursu ile International Maritime Transport Academy'de 'Port, Shipping and Transport Management' diploma programını bitirdi. 1998 yılında işletme alanında doktorasını tamamladı. İ.Ü. Mühendislik Fakültesi'nde Öğretim Üyeliği ve Ana bilim Dalı Başkanlığı görevlerinde bulundu.

2002-2004 yılları arasında TDİ Yönetim Kurulu Üyeliği, 2005-2009 yılları arasında Türk Loydu Yönetim Kurulu Üyeliği, 2008-2009 yıllarında ise Uluslararası Feribot İşletmecileri Birliği (INTERFERRY) Başkanlığını yapmış olan Paksoy, 2005 yılından beri Deniz Ticaret Odası Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

2004 yılından bu yana İDO Genel Müdürlüğünü yapan Ahmet Paksoy birçok yeni hattın açılmasını ve şirketin 2005 yılında Şehir Hatları ile birleşmesini sağladı. 2004-2010 yılları arasında filoya yeni hızlı feribotlar, deniz otobüsleri, yolcu vapurları, araba vapurları dahil olmak üzere toplam 23 yeni gemi kazandırmıştır. Yine bu dönemde 13 yeni iskele inşa edilerek hizmete alınmıştır. Böylelikle İDO, 105 gemi filosu ve 83 iskelesiyle dünyanın en büyük yolcu ve araç taşımacılığı yapan denizcilik şirketi olmuştur. Ayrıca bu filoya ek olarak 2008 yılında 12 adet deniz taksi de hizmete alınmıştır.

TÜSİAD ve KALDER tarafından verilen Ulusal Kalite Ödülü'nü 2010 yılında İDO'ya kazandıran Paksoy, 2011 yılında da şirketin özelleştirilmesini sağlamıştır. İDO Genel Müdürü Ahmet Paksoy, evli ve iki çocuk babasıdır.

TECRÜBESİZLİĞİN ŞANSINDIR

'Hiç B planı yapmadan coşku ve tutkuyla yaşanan örnek bir değişim yönetimi kitabı'

Nihan Baloglu, Haluk İmeryüz, Tolga Uyar, Emel Acar, Burcu Çakar

Alfa Yayınevi kitabın baskıya hazırlanmasındaki yardımları için teşekkür eder.

İÇİNDEKİLER

Tecrübesizlik, Başarı Okulunun En Meraklı Öğrencisidir, 7

1.BÖLÜM

Yeni Bir Hayat: Akademisyenlikten Yönetim Kurulu Üyeliğine, 13

2.BÖLÜM

Lider Olmak Tutum mudur, Meslek midir?, 23

3.BÖLÜM

İDO'yla Tanışma: Genel Müdürlük Sürprizi, 29

4.BÖLÜM

Genel Müdürlükte İlk Günler: Geceler Gündüzler Kadar Uzun, 39

5.BÖLÜM

ilk Proje Hayata Geçiyor: PendikYalova Hattı, 53

6.BÖLÜM

Sancılı Bir Süreç: İki Şirketin Birleşmesi, 61

7.BÖLÜM

İddiaların Ardı Arkası Kesilmiyor:

“Tecrübeli Kadroları Emekli Edip Yandaşlarını Doldurdular,” 65

8.BÖLÜM

İlk İdari Başarı: Kalite Yönetim Sistemi ve Bilgi Yönetim Sistemi, 79

9.BÖLÜM

İstanbul Vapurunu Seçiyor: Martılar, Yeni Gemilere Yetişemeyecek, 89

10.BÖLÜM

Krizlerle Baş Edebilmek: Salih Reis Duran Şilebe Çarpınca, 105

11.BÖLÜM

İDO'nun Mühendislikteki Gücü:

İDO “Dünyanın En Büyük Yolcu ve Araç Taşımacılık Şirketi” Seçiliyor, 119

12.BÖLÜM

Alışkanlıklar Terk Ediliyor: Liderlik Anlayışında Yaşanan Değişimler, 127

13.BÖLÜM

önce Birleşti, Sonra Ayrıldı: Şehir Hatları İDO'dan Neden İkinci Kez Ayrıldı?, 135

14.BÖLÜM

İDO, Türk Vatandaşlarını Libya'dan Tahliye Operasyonuna Katılıyor, 139

15.BÖLÜM

İDO Başka Denizlere Yelken Açıyor: Özelleştirme Süreci, 145

16.BÖLÜM

Bir Yöneticinin İş Felsefesi: İlişkileri Yönetmek Mi, İşi Yönetmek Mi?, 151

17.BÖLÜM

Yaşadıklarımın Öğrendiğim Şeyler Var Yaşadıklarımın Bana Bıraktığı İzler, Tortular,
öğrendiklerim, 155

TECRÜBESİZLİK, BAŞARI OKULUNUN EN MERAKLI ÖĞRENCİSİDİR

İş hayatında iki tür insanla karşılaşacaksınız.

Bazı insanlar önemli noktalara gelmiştir, tecrübelidir, ama tutkusunu kaybetmiştir. Bu insanlar rutin tekrarların dışına çıkmaz, bürokratik formalitelerle örülü, geçmişin ezberleri üzerine kurulu, yenilikleri takip etmeyen bir anlayışla işleri yürütürler.

Genellikle gençlerden oluşan ikinci bir grup ise tecrübesizdir, fakat büyük işler başarma tutkusuyla doludur.

Başarma tutkusu yüksek ama tecrübesi düşük bir gencin aşması gereken birçok bariyer vardır. İlk bariyer ise iş görüşmeleridir.

“Diplomanız iyi, kendinizi geliştirme çabanız da dikkate değer, ancak tecrübesiz olduğunuz için sizi alamıyoruz der insan kaynakları müdürleri.

Bu cümleyi duyan tutkulu ama tecrübesiz bir genç bazen içinden bazen dışından haklı olarak söylenir:

“İyi de okuldan yeni mezun oldum. Her şirket böyle yaparsa, ben nasıl tecrübe kazanacağım ?”

Benim hayattaki en büyük şansım tecrübesizliğimdi. Tecrübesiz, ama meraklı biri olunca her şeyin en doğrusunu en başından öğrenebiliyorsunuz. Eskimiş bilgiler beyninizde önyargı oluşturamıyor. Tecrübesizlik, onu doğru kullanmayı bilenler için büyük bir avantaj. Tecrübesiz, ama meraklı biri en son model bilgiyle beynini besleyebilir.

İDO'nun başına ilk atandığımda akademik bir kariyerim vardı, ama denizcilik işletmeleri yönetimi üzerine tecrübem yoktu. Dokuz yıllık bir zaman diliminde iyi bir işletmecilik deneyimi yaşadım.

Bu dokuz yıl boyunca kamuoyu tarafından görülenler, genelde buzdağının üstünde kalanlar oldu; oysa İDO'nun arkasında, İDO'daki dönüşümün arkaplanında çok müthiş bir hikâye vardı. Diğer deneyimlerden farklı, risk ve fırsatlar arasında önemli dönemeçlerin olduğu, çok yoğun geçen, gerçekten emek ve coşku dolu bir hikâye... Bu kitapta işte bu zorlu hikâyeyi anlatmaya, buzdağının görünmeyen kısmını göstermeye çalıştım. Bunlar herkes tarafından bilinsin istedim, tabii özeleştirim de yaparak.

Tüm bu yılları ve yaşadıklarımı, sadece kendi yaşantım olarak değil, aynı zamanda beraber olma şansını yakaladığım mesai arkadaşlarım ve dostlarımla birlikte çıktığım bir yolculuk olarak görüyorum. Zaman zaman yalnız olsam da, nihayetinde hep birlikte olduğumuz bir yolculuk.

Denizin sonsuz kucaklayıcılığı, bana yöneticilik fırsatını veren büyüklerimin takdirini kazanmış olmanın onuru, üniversitenin ve hocalarımla eşsiz katkıları, iş dünyasında birlikte çalışma şansını yakaladığım yöneticilerin, çalışma arkadaşla

rımın anlayışı, ailemin, akrabalarımın ve yol boyunca benimle birlikte olan tüm dostlarımla ve büyüklerimin sıcaklığı, tüm çalışanların, yolcuların ve sokaktaki vatandaşların yol göstericiliği, tüm sevdiklerimin desteği ve değişimin gücüyle sürdürdüğüm bir yolculuk.

Bu yolculukta asıl hedeflerimize, henüz tam olarak ulaşmış değiliz. Ancak yol boyunca

birçok limana uğradık. Pek çok insanla tanıştık. Çok şeye tanık olduk. Bazı krizler atlattık. Ve önemli tecrübeler edindik.

En başta tecrübem herkesinki gibi çok fazla değildi. Önüme yeni ve önemli bir fırsat çıktığında üniversitedeki görevimi bırakıp iş dünyasına geçtim ve farklı tecrübe biçimlerini harmanlamam gerekti. Bu da sanırım yaşadıklarımaya ayrı bir renk ayrı bir değer ayrı bir özgünlük kattı.

İnsanın eksiklerini gidermek ve açıklarını kapatmak için yapabileceği çok şey olduğunu düşünmüşümdür hep; istek, kararlılık, tutku, coşku, samimiyet, liyakat, sürekli ve yoğun çalışmak, mütevazı ama disiplinli olmak, cesur bir şekilde sorunların üzerine gitmek, örnek bir kişilik sunmak, güven vermek, fedakâr olmak, kibirden uzak durmak, adil olmak, aklın yanında duygularının ve vicdanının sesine kulak vermek, paylaşımcı olmak, 7'den 70'e herkesi dinlemek ve muhakkak aşağıya inmek.

Evet, gerçekten de sahaya, bizzat sahada çalışanların yanına; işiniz eğer denizcilikse, kaptanlardan çimaçılara, gişecilerden yolcuların arasına karışmadan, onlarla birebir diyalog kurmadan başarılı olabileceğinizi sanmıyorum. Masa başında hesap kitap yaparak yönetici olunabileceğini düşünmüyorum. Bu iş,

sadece 'kendi matematiği'ya da yönetim tekniği' olan mekanik bir iş değil. İnsanların duygularına, algılarına doğrudan hitap etmeniz gereken, empati kurmanız gerektiren, birebir dokunarak yaşamanız gereken bir iş.

Aynı zamanda bir ekip işi. Yönetici her şeyi bilmek zorunda değil, önemli olan doğru görevlendirmeleri yapabilmesi, bir amaç etrafında insanları kenetleyebilmesi, takım ruhu oluşturabilmesi ve farklılıkları yönetebilmesidir, diye düşünüyorum. İlk başta tartışmalar da olsa sonunda uyum içerisinde hareket etmezseniz, bir yönetici olarak kendinizle birlikte ekibinizi de motive etmezseniz, onlarla beraber yeni işbirlikleri geliştirip inisiyatif vermezseniz, fikir alışverişinde bulunmazsanız bir yönetici olarak fazla yol alamazsınız. O yüzden, paylaşma, dayanışma, etkileşme, yardımlaşma gibi karşılıklı ilişkiye dayanan durumlar çok etkili geliyor bana.

Tabii bu etkileşimler içerisinde nihai kararı alan, sorumluluğu üstlenen, elini taşın altına koyan her zaman lider olan kişidir. İşte bu liderlik ile alelade bir idarecilik arasındaki farkları bu kitapta anlatmaya çalıştım sizlerle.

Bu yolculuğa koyulmama, bu kitabın ve onun da ötesinde benim ve İDO'nun bugünlere gelmesine, başarılarla imza atmasına yardımcı olan o kadar çok insan var ki her birine nasıl teşekkür edeceğimi bilmiyorum. Özellikle iş hayatında yeterli tecrübem yokken, üniversitede bir akademisyenken bu önemli yöneticilik görevi için bana fırsat sağlayan, bugün Türkiye'yi de yeni bir çağa taşımakta olan çok değerli büyüklerime, bu vesileyle şükranlarımı sunmak istiyorum.

Bu kısa giriş bölümünde son olarak şunları da belirtmek istiyorum: Geçmişe baktığımda benimde her insan gibi bir yan

da "keşke" dediğim, diğer yanda "iyi ki" dediğim birçok durum oldu. Pişmanlıklarım da var, tecrübelerimi artırarak, kendime güvenimi geliştirerek kazandığım önemli başarılarım da. İşte bu iki uç arasında, "iyi ki" dediklerimin "keşke" dediklerimden, başarılarımın pişmanlıklarımdan daha çok olmasına çalıştım hep.

Bunu yaparken kendimi öne çıkarma çabası içinde olmadım hiç. Ben değilim önemli

olan; yaşadıklarımız ve bunlardan çıkarılabilecek dersler çok daha önemli. Yaşanan her şey artıları ve eksileriyle birlikte ele alınırsa, gelecekte artıların daha çok olacağına inanıyorum.

Yaşadıklarımı özetleyen bu kitabı gelişmelere katkı olabilsin, gelecek için anlamlı dersler çıkartabilsin diye hazırladım. Kesinlikle bir elkitabı oluşturmaya çalışmadım, sadece yaşadıklarımın diğer yaşananlardan farklılığını göstermeye ve özetlemeye gayret ettim.

Bir şeyler “olmaya” değil, bir şeyler “yapmaya” önem verdim. “Söz üretme, iş üret” yaklaşımıyla hareket ettim; gözlemledim, dinledim, aldığım tavsiyeleri tatbik ettim, hızlı karar verebildim ve sonuç odaklı oldum her zaman. Yaptıklarımın gerçekte ne olduğunu ve nereye oturduğunu ben değil, gelecek kuşaklar söyleyecek ve umarım hakkını veceklerdir.

Duygu ve düşüncelerim hep iyiye ve daha iyisini başarmak için neler yapılabilir bunu sorgulamaya yönelik. Hep samimiyetle araştırdım, ekip arkadaşlarımla takım ruhu içinde, çok yoğun ve tutkuyla çalıştım, çalışmaktan vakit bulabildiğim zamanlarda da yazdım.

Entelektüel zekânın yanında duygusal zekânın da çok önemli ve yöneticiyi diğerlerinden ayırt eden bir özellik oldu

ğuna inananlardanım. Sanırım bu da beni, ilişkilerimi ve yaptığım işleri daha duygusal bir zeminde yeniden değerlendirmeye itiyor. Bu yüzden empati kurmaya, samimiyete, yaptıklarımı coşku, tutku ve sevinçle yapmaya çok büyük önem veriyorum. Empati kurma yetisi bana çalışanı, müşteriyi, üst yönetimi ve paydaşlarımızı anlama olanağı sağladı.

Ünlü bir şair, “Yaptıklarım ve yazdıklarım arasında, içinde sevinç olmayan ne varsa çıkarın onları, onlar bana ait değildir” demiş.

İDOda yaptıklarımın ve bu kitapta yazdıklarımın içinde hep bir sevinç olduğunu düşünüyorum.

Kitabı okuyup bitirdiğinizde umarım bu sevinci, bu coşku ve tutkuyu sizde hisseder ve paylaşırsınız, iyi okumalar diliyorum...

Dr. Ahmet Paksoy

1. BÖLÜM

YENİ BİR HAYAT: AKADEMİSYENLİKTEN YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİNE

Akademisyenlik yaptığım üniversitedeki mühendislik ekonomisi dersinden çıktım. Avcılardan buldoğum ilk araçla Karaköy'e gidiyorum. Üniversitede akademisyen olarak ders verdiğim ilk gün gibi heyecanlıyım. Sonunda Türkiye Denizcilik İşletmelerinin (İDİ) tarihi binasındayım. Türkiye Denizcilik İşletmeleri Yönetim Kurulu Üyesi, öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Ahmet Paksoy olarak denizin, martıların, gemilerin ortasına kurulu yeni bir hayata başlıyorum.

Baba tarafından Trabzon, anne tarafından Bayburtlu olan Karadenizli bir ailenin çocuğuyum. Babam sert, otoriter, klasik bir Karadeniz adamıydı. Biz altı kardeşiz. Benden sonra dünyaya gelen dört erkek kardeşime ağabeylik yaptım.

Kenetlenmiş bir ailede büyüdüm. Okula gitmemiş bir anne ve babanın çocuklarıyız. Babam hep rol model oldu. Babamın hayat duruşu benim için çok önemliydi. Dik duran bir adam olarak diş hekiminin koltuğunda morfinsiz diş çektiren, acıya dayanıklı sıradışı bir adamdı. Bizleri fanus içinde büyütmedi, işimizi kendi başımıza yapmamıza fırsat verdi, ölüm döşeginde bile "öf" dediğini duymadım. Son nefesini Allah'a şükrederek verdi.

Büyüklerinde olduğu geniş bir aile içinde farkında olmadan, sonradan da çok değerli bulduğum bir kültürün içinde büyümüştüm. Büyüklere saygıyı, anlaşılmayı, iyi günde kötü günde dostların yanında olmayı öğrendim. Bunlar önemli niteliklerdi. Paylaşan, dert dinleyen, acılara göğüs geren, yan.,risk alan biriyseniz tüm bunlar yeri geldiğinde, özellikle de yöneticilikte ayakta kalmanızı sağlıyor.

Aslında akademisyen olmayı hiç düşünmemiştim. Babam ticaretin içinde olduğu için okullar tatil olduğunda yedek parça, hafriyat işleri için dükkâna giderdim. İyi bir öğrenciydim ama özellikle lisede babamın özel ders aldırmasından sonra çok , daha başardı bir öğrenci oldum. Sonuçta Kocasinan Lisesi'nde okudum. Özverili hocalarımız sayesinde hep takdir aldım. Yd sonunda kürsüye çıkmanın hazzını tekrar tekrar ya şamak için kürsü hayaliyle ders çalışırdım.

Üniversiteyi kazandığımda kaydımı kendim yaptırmıştım. Dershaneyede gidip kendim yazdım. Hayatta her işi kendi başına yapmayı, koşturmayı, mücadele etmeyi bu sayede erken yaşta öğrendim.

İTÜ'den, Gemi İnşa ve Makine Mühendisi olarak mezun oldum. İhtisasımı, yüksek lisansımı ve doktoramı işletme alanında yaptım. Askerlik dönüşünde akademisyenliğe devam ettim. İstanbul Üniversitesi'nde Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı açmıştı. Bu bölümde çalışabilmek için hem işletme hem de denizciliği bilmek gerekiyordu. Hocalarımın da teşvikiyle 1992 yılında asistan olarak bu bölüme girdim ve bölümün kurulmasında hoca gibi çalıştım.

1998 yılında doktoramı yapıp Hollanda hükümet bursuyla International Maritime Transport Academy "Port Shipping and Transport Management" diploma programını bitirdim.

Hayalim, profesör olmaktı.

İstanbul Üniversitesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı Başkanlığına kadar yükseldim. Bazen günün getirdiği şartlar bizler için fırsat olabiliyor. On yıl boyunca öğretim görevlisi olarak çalışırken mühendisliğin uygulama bölümünde de aktif olarak rol

aldım. Proje ve saha çalışmalarıyla pratiğimi geliştirdim. Eğitimci kimliğimin pratikle yoğrulması gelecekteki iş hayatım için büyük bir avantaj sağladı.

Üniversitede her şey olması gerektiği gibi giderken bir gün Türkiye Denizcilik İşletmeleri'nden yönetim kurulu üyeliğine seçildiğimi söylediler. Bu, hayatımın en büyük sürpriziydi! Şaşırđım, çünkü bu yönde hiç bir girişimim olmamıştı. TDİ'de de hiç kimseyi tanıımıyordum. Ama bu benim gibi biri için harika bir fırsattı. Çünkü sahada çalışmayı seviyordum. Bu yüzden red dedemeyeceğim bir teklifti. İnsanların bildikleri ve mudu olacaklarını düşündükleri bir işte yol almak istemelerinden daha doğal bir şey olabilir mi? Üstelik akademisyenliğinin yanısıra tersane tecrübesi ve üretime yönelik proje çalışmaları olan biri olarak...

Zaten artık geçmişin işi bilmeden birilerinin adamı olarak var olma dönemi geride kalmıştı.

Yönetim Kurulu üyelikleri pasif görevler olarak bilinir, bu doğru da sayılır, ama ben genç ve dinamiktim. Yeni işim benim için benzersiz bir keşifler alanıydı.

Bu görev benim için öylesine sıcak ve pırıltılıydı ki Karaköy un o tarihi binasının benzersiz silüetine dalarak izlediğim köpükler, sonraki yedi yıl boyunca Yeni kapı claki pencereimin önünde bana aynı coşkuyla yol arkadaşlığı yaptı.

Uç gün üniversite, iki gün TDİ... Araçların sonu gelmez trafik karmaşası ile suların üzerinde durmaksızın gidip gelen vapurlar arasında kurulu düzen çaresini içinde taşıyan bir sorundu. Değişimi bekleyen bu yapı, İstanbul için bir ulaşım sisteminin keşif yeri olacaktı.

Yönetim kurulları ne yapar?

Üyeliğe seçildikten kısa bir süre sonra TDİ elen toplantıya çağrıldım. Yönetimdekiler, 2002 seçimlerinin ardından gelen yeni TDİ kadrosuydu.

Şimdi düşünün, Türkiye'de yıllardır önünden geçtiğiniz büyük bir kuruluş var ve siz o kuruluşun yönetiminde yer alıyorsunuz!

Aslında yönetim kurulu ne yapar tam olarak bilmiyordum; ayrıca ne oranda etkili olduklarından da habersizdim.

Bir yönetim kurulu toplantısında nasıl davranılır; toplantıya nasıl girilir, nasıl giyinilir? Tabii sürekli kot giyen bir insanın yönetim kurulu toplantısına hazırlanması biraz ıstıraplı oluyor.

Önce kıyafet almaya gittim. TDİ'nin yönetim kurulu üyesi olarak artık takım elbise giyecektim. Mecburen alıştığınızdan farklı bir tarza geçiyorsunuz... üniversitede ders verirken, birden farklı bir çalışma ortamının içine giriyorsunuz. Aslında bu benim için benzersiz bir fırsat ve ciddi bir saha çalışması oldu.

Yönetim kurulunu çok önemsedim, o kadar büyük bir görevdi ki, şimdi düşündüğümde en az İDO Genel Müdürlüğü görevim kadar heyecan vericiydi diyebilirim. Bu görev gözümde erişilmezdi. Haftanın iki günü TDİ'de çalışırken, samimiyetle, tek amacım genel müdüre yardım etmektir.

Yönetim kurulu üyeliğimle birlikte efsanevi Haliç Tersanesi'ne gidip gelmeye başladım Gemileri inceliyordum, tüm kadroyla birebir görüşme şansım oluyordu. Haliç Tersanesi o zaman Şehir Hatları İşletmesi gibi TDİ yönetimindeydi.

"İttılaya sunmak" da neyin nesi?

Profesyonel yöneticilik hayatımda ilk yönetim kurulu toplantısını unutmam mümkün değil. Toplantının tamamım gözlemleyerek geçirdim. Çok deneyimli isimler vardı, hocalarım,

yıllarını bu işin pratiğine vermiş olan büyük tecrübeler masanın etrafındaydı. “İttılaya sunmak” kelimesini ilk kez o gün duydum. Toplantı boyunca nedir bu “İttılaya sunmak” diye epeyce düşündüm. Anlamı bilgiye sunmak demekmiş. Bunu kaç kişi bilebilirdi ki...

Devletin bambaşka bir ağırlığı var; yönetim kurulu toplantıya sekretaryalarıyla geliyor. Tam bir ritüel... Dünyanın geleceğine dair kritik kararı verecek kişi sizmişsiniz gibi ağır bir hava, benzersiz bir saygı ortamı...

Ortama çabuk alıştım, çünkü kendimi birden yoğun bir temponun içinde buldum. TDİ’de sahiden çok çalıştım. Özellikle hat optimizasyonu, hatların birbiriyle entegre ve uyumlu bir biçimde çalışmasına dair planlama konusu ilk günden dikkatimi çekti. Bu doğrultuda TDİ’nin kâr eden bir kuruma dönüştürülmesi için neler yapabileceğiyle ilgili olarak o zamanın genel müdürüyle birlikte çalıştık. Tüm birimleri bizzat gezdim, en alttan en üste hemen herkesle görüştüm ve sistem içinde birkaç ay geçirdikten sonra kritik noktaları, artıları ve eksileri tespit ettim.

Fedakârca çalışıp kuruma değer katmaya çalışan yöneticiler olduğu gibi, gevşek hareket edenlerde vardı maalesef. Tatsız durumlara da tanık oldum. Mesela yönetim kurulunda bütçe sunumları yapılırken bir birimin yöneticisi geliyor, sadece “Bu seneki zararım bu kadar...” diyebiliyor. Bu kadar vurduğum duymaz olmasını üzüntüyle izliyorum. Zararın önüne geçecek, kuruma para kazandıracak çözüm yolları sunmuyor.

Bir gün bu yüzden toplantıların birinde dayanamadım, “Bu şirketin sahibi siz olsanız zarar ettiğinizi bu kadar rahat söyler misiniz?” deyiverdim. Bugün düşündüğümde, devletin o genel yapısı içinde benzersiz bir gözlem, büyük bir tecrübe yaşadığımı söyleyebilirim.

Yönetici kadroların devleti geliştirip devleştirmek yerine, gidişata uyum sağladıklarını, gündelik bir düzen içinde heyecanlarını yitirdiklerini görebiliyorsunuz.

Bir devlet kurumunda görevliyseniz, hangi kurum hangi kademe olursa olsun, işinizin daha önce hiç göstermediğiniz büyüklükte bir özeni hak ettiğine inananlardanım.

Yöneticilik ego tatmin etme yeri midir?

Devlet yapısı içinde temel olarak göze çarpan noktalardan biride yukarıdakiler ile aşağıdakiler arasındaki inanılmaz kopukluktu. Üst yönetim kendini çalışanlardan adeta izole etmişti.

Yönetim Kurulu üyesi olarak, Haliç Tersanesini ziyaret etmek için sabırsızlanıyordum. Ve nihayet Karaköyden Haliçe o büyük tarihe tanışmak için yola çıktım. Tersaneye gittiğimde tüm çalışanlar yanıma geldi. Gemi mühendisi olduğum için onlarla yakınlaşmam kolay oldu. Aslında onları dinlemek için tersanedeydim ve bir dinleyen olduğumu görmek onları çok şaşırttı. Hemen içinde buldukları durumu anlatmaya başladılar. Aralarından bir yönetici, “Ahmet Bey’i sıkboğaz etmeyelim. Tamam, bir yönetim kurulu üyemiz gelmiş, ama böyle olursa bir daha gelmeyecek” diye şakayla karışık arkadaşlarını uyardı. Ben hep şuna inandım: Bir yöneticinin kadrolarını görmesi, onlarla arasında iyi bir iletişim olması lazım. Olaylara onlar gibi baka mıyorsamz, onları anlamıyorsanız, direktif veren bir amirden öteye gidenlesiniz demektir, işte bu da kopukluğa yol açar. Bu sizi çalışanların gönülden bağlı olduğu, kararlarının arkasında duran bir yöneticiye değil, “biri gider öbürü gelir” diye bakılan emanetçiler zincirinin bir halkasına dönüştürür.

Şekilcilik devlet yapılanmasına sirayet ederse yapılan işin verimliliği ve sonucu değil, duruşu önem kazanır. Yöneticilik, hükmedebilme gücü insanın kendi egosunu tatmin etme

durumu değildir. Bunu hiçbir zaman kabul etmedim.

Farklı tecrübeleri buluşturma zamanı

TDİ'deki heyecan dolu bir anımı iş hayatına yeni başlayanlar için paylaşmak istiyorum. Sanırım farklı alanlar arasında geçişi herkes bir şekilde yaşamıştır. Şirket, Devlet Denetleme Kurulu'nca denetleniyor, aralarında milletvekilleri de ver alıyordu. Doğal olarak tarif edilemez derecede heyecanlıyım.

Mikrofon döndü dolaştı bana geldi, öyle heyecanlıyım ki kalbim küt küt atıyor, sesim titriyor... Bir yandan yönetim kurulu üyesi olduğunuz kurum denetleniyor, bir yandan o kurumu siz eleştiriyorsunuz, değişmesi gerekenleri görüyorsunuz, bir yandan da eleştirdiklerinizin hesabını veriyorsunuz.

Toplantı sonrasında arkadaşlarıma soruyordum; "Nasıl konuştum, iyi miydim?" Nede olsa bu benim ilk konuşmamdı. En güzel konuşmayı yapmak ve fark yaratmış olmak en büyük isteğim. Oysa sizi sizin kadar kimse önemsemiyor... O gün yaptığım konuşma akıllarda kaldı mı bilinmez, ama muhtemelen diğerleri "Bu adam da kim?" diye düşündüler. Ama sizin için hiç de öyle değil bu durum. İlkler her zaman sizi daha da çok heyecanlandırıyor.

Ne kadar eleştirsem de TDİ gibi devlet otoritesinin fazlasıyla hissedildiği bir ortamda insan bir devlet terbiyesi ediniyor. Tabii devlet terbiyesi yanında devlet bilgisi de... örneğin Milli Emlak'ın adını daha önce duymuş olmama rağmen işlevini başka onlarca kurum gibi yönetim kurulu üyesi olduktan sonra, yüksek tecrübe sahibi, çok değerli isimleri dinleyerek öğrendim.

Düşünüyorum da öyle temiz bir dünyadan bakıyormuşum ki hayata, saf bir bakışın tarifi bu olsa gerek... Tecrübelerinizi geliştirmek için belli ki, bunları yaşamak lazım.

Nasıl olmaman gerekiyor?

Üniversite, sorgulamaya açık bir ortamdı, öğrencilerin kürsüde bizi eleştirmesine alıştık, insan gördüğünü uygular, gördüğü gibi davranır. Ailede de böyle değil midir? Anne babayeleştiren evlat, günü gelir eleştirdiği davranışları sergiler. Bazen davranışın doğruluğu da ortama ve zamana göre değişmez mi? Sanırım geçmişte edindiğim bu yaklaşım devlete kıyasla ağır bastı.

Akademik eğitim süreci (kongreler, konferanslar vb) sizi öğrenmeyi ve bireysel gelişimi esas alan bir kişiye dönüştürüyor. Diğer bir deyişle, rol modelleriniz aslında yönetime başlamadan gelişmiş oluyor.

TDİ'deki süreçte yönetimin yaklaşımlarını gözlemleyerek ki bunun için en uygun yol insanların tepkilerine dikkat etmektir, devletten özel sektöre geçince nasıl olmam gerektiğini anladım diyebilirim...

İnsanı anlamak çaba gerektiriyor. Empati müthiş bir kavram: Kendini karşıdakinin yerine koymak. Benimde yaklaşımım buydu, çalışanları anlayabilmek; kaygılarını, sevinçlerini, beklentilerini görebilmek, onların ruhunu kendime katabilmek. .. Benim için önemli olan buydu işte.

Dört kapıdan geçip gelen adamın söyleyecek fikri mi kalır?

Devlette ölçülü olmak esastır. Bazen fikirleriniz bile aşırı kontrollü olmak zorundadır. Böyle bir ortamda insan kendini rahat ifade etme, düşüncelerini sergileme şansı bulamaz. Üstelik bir odaya girmek için dört kapıdan geçmek gerekiyorsa... Dört ayrı kapı, dört ayrı

duvardan sonra söyleyecek fikir mi kalır insanda?

Düşünebiliyor musunuz, yönetim olarak ayrı kapıdan giriyorsunuz. Çalışan diğer insanlarla hiçbir temasınız yok, çünkü toplantı odası ayrı bir katta. Bu durum tamamen sizin kontrolünüzün dışında. Bu tedbir amaçlı da olabilir elbette, ama böylesi bir durumda çalışanların yöneticiye ulaşması gerçekten zor oluyor.

Şehir hatlarını devralırken şunu çok net gördüm: Makine dairesine indiğim zaman insanlar şaşırıyor. Bu durum her şeyimizi önlerine serip mutlu edemediğimiz, gece gündüz çalışırken yanlarında olmayı ihmal ettiğimiz çocuklarımızı hatırlatıyor. Birlikte geçirdiğimiz zaman onlar için en gösterişli hediyelerden daha değerli olur ya çoğu zaman, sadece beraberken kalplerindeki mutluluğu görürsünüz; işte devlette çalışanlar da yöneticiler uzaklarında değil yanlarındayken daha mutlular...

LİDER OLMAK TUTUM MUDUR, MESLEK MİDİR?

Bunca ritüel içinde, devletin büyük başarıyla koruduğu bir gelenek var; kayıt tutma, arşivleme kültürü... Yazılı kurallardan çizimlere, raporların hazırlanmasına kadar imrenilecek bir ciddiyet var.

Raporlama disiplini, sunumlar vs ayrıntılı her türlü bilgiye ulaşıyorsunuz ve sistematığı bu veriler üzerinden saptayabiliyorsunuz. Asla bir kaybın olması, bir şeylerin unutulması söz konusu değil. Eğer kaybolduğu söyleniyorsa, ben buna inanmam. Sürekliliği barındıran o kurumsal hafızayla konular rahatlıkla takip edilebiliyor. Hayran olduğum bu inanılmaz arşivleme sistemini yöneten devlet.

Böylesine güçlü yapı içinde neden sistem zafiyete uğruyor derseniz, sorunun yanıtı çok basit: Hızlı karar alma mekanizmasının işletememesi ya da bürokratik hantallık. Kararları hızlı ve doğru alma becerisini geliştiren bir kamu yapılanmasının önüne, özel sektörden herhangi bir kurumun geçebileceğini düşünemiyorum bile.

İç Çekişmeler Yıpratıcıdır

Kurum içindeki çekişmeler kurumları ister istemez yıpratır. Aslında bu çekişme kurgusu devletteki yapıyı da yansıtıyor. Her şey değişirken eski alışkanlıkları sürdürmek iş yapmanızı engelliyor. Yapsanız da zaten hızlı davranamıyorsunuz ve maalesef geride kalıyorsunuz. Özel sektörün devlet sektörüne göre hızlı gelişmesini sağlayan da bu sorun. Devletin o yavaşlığının, karşısında saatin, hatta verimsiz geçen her dakikanın hesabını tutan özel sektör var. Bugün itici güç özel sektör... Devlette kırılması güç bir ilişki ağı var; "O yerinde kalsın, bu yerinde kalsın" şeklindeki yaklaşım, insana bir kariyer planı yapma şansı bırakmıyor. Doğal olarak bütün değerlendirme ölçütlerini de eritmiş oluyor. Düşünün, genç bir mühendis işe yeni başlıyor; heyecanlı, müdürünün yanında konuşmak istiyor, ama konuşmuyor. Oysa bir toplantıda söz verdiğinizde, o genç insanların ne kadar donanımlı, bilgili ve güçlü verilerle karşınıza çıktığını görüyorsunuz.

Pratisyenlikte Zorlanan Teorisyenler "Akademisyeni üniversitede bırakacaksınız, pratisyen olamıyor. Akademik mantıkla yaklaşıyor ve pratiği algılayamıyor." Özellikle akademisyenlerin iş dünyasında istedikleri başarıyı yakalayamamasını anlatan bu yaklaşımı ve bu yöndeki eleştirileri epey düşündüm. Yer yer haklılık payı olduğunu da gördüm. Ama sanıyorum asıl ayırt edici olan "kişiliğin belirleyici özellikleri" burada da devreye giriyor.

Akademisyenlerin bilgi dağarcığı var; olayın kaynakçasını, geçmişini, geleceğini rahatça ortaya koyabiliyorlar. Fakat

uygulamada sistem, akademisyenin kafasında kurguladığı biçimde gelişmeyebiliyor. Sektörlerin ve piyasaların kendi işleyiş kuralları var. Zaten bu kurallarını bilmedikleri için bu tür işlere adapte olmakta güçlük çekiyorlar. Bu nedenle de sorunlar ortaya çıkabiliyor. O yüzden çok iyi teorisyenlerin bilgilerini pratikle buluşturmaları şart. Bu ise ancak zamanla ve deneyimle olabiliyor. Her iki alanda birden deneyim kazanmaya başladıkça giderek çok yönlü bir bakış ve gelişim sağlayabiliyorsunuz. Teoriyle pratiği, bir potada eritmek her anlamda o kişiye yeni bir zenginlik katıyor.

Akademisyenler İşe Hangi Çerçveden Bakar?

Dikkat ettim, bu konuda en başarılı olanlar tıpçılar ve hukukçular; uygulamayı bizzat hastanede, adliyede yapıyor, gerçek problemler üzerinde çalışıyorlar. Bende müthiş bir mühendislik teorisi okudum, ama insanı yönetmek, liderlik yapmak ayrı bir meslek. Sonuçta sosyal becerisi olanların "iyi yönetici" olduğuna inanıyorum. İnsanların makine olmadığını sıkça hatırlamak gerekir; çalışan o gün mutsuzsa ondan düzgün bir iş beklemeyin. Tüm bunlardan ötürü bilginin üretime dönüşebilmesi için akademisyenlerin gerçek hayatı tecrübe etmeleri gerektiğine inanıyorum. Sahip olduğu bilgiyi doğru düzgün kullanamayan pratiğe dökemeyen gelişimini sağlayamayan hocamn öğrenciye nasıl faydası olur? Bunun üzerinde düşünmek, sorgulamak gerekir.

Bu duruma çok kafa yorduğum için, üniversitede bilirkişilik yaparken, iş dünyasını da gözlemleme, sektörün sorunlarını yakından inceleme fırsatı buldum. Türkiye Denizcilik işletmelerindeki yönetim kurulu üyeliğim, üniversitede sıkışıp kaldığımı bana göstermesi açısından önemliydi. Bu yüzden işin pratiğini öğrenmemiş bir akademisyenin uzmanlık alanına dar bir çerçeveden baktığına inanıyorum hâlâ.

Kamuda Dedikodu Bir Başkadır(!)

Kamuda inanılmaz bir dedikodu ağı var. Bu özel sektörde de var, ama daha az. Sanıyorum kamudaki bu durum iş sırasında fazla boş zamanın olmasından kaynaklanıyor. Neredeyse kimse "Bir şeyler üreteyim, kendime ve kuruma artı değer yaratıp kariyer planımı yapayım," demiyor. Zaten demeye kalkanları da sistem kendi içinde eritiyor. Nihayetinde insanlar bir noktadan sonra heyecanını yitiriyor. "Devlete kapağı attım, geleceğim rahat" yaklaşımı onlarca yıldır devam ettiği için olsa gerek...

"Yönetici sensin, ama benimle çalışmaya mecbursun" durumu şaşkınlık verici. İnsanların ruhları öylesine körelmiş ve körleşmiş ki hayıflanmak ne kadar gerçekçi bilmiyorum, ama "devletin yanlış da olsa, eksikde olsa süreklilik arz eden bir fikir üretim çabasında olacağını, siyasi iradenin zorlaması olmadan, değişime açık olacağını düşünmek acaba ne kadar uzak bir hayaldir" bunu sormaktan kendimi alamıyorum.

Kurumsal Tutuculukla Tanışma Zamanı

Hayatımın hiçbir döneminde B planı yapmadım. O günkü şartlarda önüme gelen fırsatı gördüm, o işi en iyi şekilde yaptım. Hiçbir zaman arkama bakmadım. Lisedeyken yatlar, gemiler çizirdim. Onları tasarlamak hoşuma giderdi. Ama

sonra bambaşka bir iş yaptım. Üniversitelerde gençlerle kariyer günlerinde bir araya geliyorum. Onlara, "Arkadaşlar, belirli hedefleriniz olması güzel, fakat o günkü şartlar ve konjonktürün sizi nereye götüreceği belli olmaz," diyorum, insan hayatında bazen "keşke," bazen de "iyi ki" diyor. Tüm bunların içinde kişi ne iş yaparsa yapsın en iyisini yapmak zorunda. Ara geçişlerde bile işe konsantre olmak gerekiyor. Çünkü o hayatımızdaki

referans listesi.

işte ben Türkiye Denizcilik İşletmelerinde çalışırken işe iyi konsantre oldum, benimsedim, elimden gelenin en iyisini yapmaya çalıştım. Bunun sonuçlarını kısa sürede gördüm. O dönemdeki İDO yöneticilerinden biri beni arayıp, “Ahmet Bey, Kartal'daki hattan TDİ olarak çekilseniz iyi olur. Çünkü buradaki yolcular bizi tercih ediyor,” dediğinde şaşırıp kaldım. Yolcu sayılarını inceledim ve İDO'nun önerisini mantıklı buldum hemen sonrasında o hattan çekildik. Düşünebiliyor musunuz, ben TDİ'nin yönetim kurulu üyesiyim, ama İDO'nun iletişim kurmaya başladığı kişi oldum. Kurumda değişime karşı öylesine bir direnç vardı ki sorunu çözmek için kurumların yöneticileri, birbirlerine yaklaşma ihtiyacı duymuyordu.

O gün kendime şu soruyu sordum: “Kurumlar birbirine bu kadar mı yabancı?” Ölçme yok, planlama yok, ama yaptığınız iş ticari... insanın ^abu ne yaman çelişki⁹ diyesi geliyor.

3.BÖLÜM

İDOYLA TANIŞMA;GENEL MÜDÜRLÜK SÜRPRİZİ

TDİ'deki yönetim kurulu üyeliğim sırasında, denizcilik sektörünün yanı sıra, belli ki politik çevrelerin de dikkatini çekmiştim. Zaten bu tür görevler, planlı olmasa da kendinizi gösterdiğiniz işler oluyor.

Bu süreçte öylesine aktif bir çalışma içindeydim ki, yönetim kurulunda o ilk günün, "sesini duyuran konuşmacısı" olma hevesi, ben farkına varmadan zaman içinde yaptığı işlerin izlenmesini sağlamış.

Artık siyasi çevrelerce de biliniyor olduğum, bir buçuk yıl boyunca sadece akademisyen değil, aynı zamanda sektörü bilen, aktif bir yönetici olarak görüldüğüm, çok sonradan fark ettiğim bir durum.

Beni İDO Genel Müdürü yapmayı planladıklarını sonradan öğrendiğim siyasi irade için artık sektörü, devleti ve siyaseti görmüş, pratiği olan genç bir idareci adayıydım.

Ancak tüm içtenliğimle belirtmeliyim ki, aklımdan bir gün bile İDO genel müdürü olacağım geçmedi. Kariyer hedefim tamamen TDİ'de başarılı olmaktı. Zaten çok sivrilmemeye özen gösteriyordum, çünkü orayı temsil eden bir genel müdür vardı.

Üstelik yapım gereği öylesine rasyonel ve hatta radikal tavır ve yaklaşımlar benimsedim ki, benim yerime devlet düzeninin alışlagelmiş akışı içinde, siyasetin rüzgârına göre yelken açan bir yöneticiyi seçmek, kimseyi ürkütmemek adına en idealiydi, bu nedenle genel müdürlük benim için tam bir sürpriz oldu. Biliyorum ki kararı yukarıdakiler verdi. Ama yine biliyorum ki içtenlikle ve özveriyle yaptıklarınızın, muhakkak karşılığını alıyorsunuz. "Ben bu kadar çalışıyorum, ama kim bunu bilecek?" yaklaşımına asla katılmıyorum. Yönetenler sıradan bir çalışan da olsanız sizi takip ediyor ve potansiyellerinizi görüyor. Ama bazen kurumsallaşmış işletmelerde takdir yetkisi bulunan kişiler, kişisel zafiyet içinde oluyor; bu da işin trajik yanı!

Adanmışlıkla Çalışmak, Adanmışlıkla Yönetmek Adına kadercilik demek istemiyorum, fakat temelde inancım şu: Tecrübeler gösteriyor ki, hayatta bir şeyi planlayarak ilerlemek her zaman mümkün olamayabilir. İşe içtenlikle bağlanmak ve o işin hakkını samimiyetle yerine getirmek çok önemli.

Bunun açıklamasını tam yapamıyorum. Sanırım içimizdeki o samimi enerji gidip doğru yeri ve zamanı buluyor. Çaba, liyakat ve şansın yanında diğer tüm vektörlerin bir şekilde kesişmesi gerekiyor ki, o an sizin ânınız olsun.

O süreçte belediye seçimleri olmuştu. Sektör temsilcisi kimliğimizle belediye başkanı Kadir Topbaş'a ulaşım ile ilgili bir rapor hazırlamıştık. Hatta o raporun içinde, Şehir Hatları İşletmesi ile İDO nun birleşmesi gerektiğine dair bir bildiği vardı.

Bundan sonraki tüm gelişmeler tamamen takdire dayalı oldu. Yukarıdan bir bağlantısı olmadan, bir tanık bulmadan devlette yükselme olabileceğine inanmazdım. Karar vericilerin beni nasıl yakından tanıyabildiklerini kendime hep sordum ve hâlâ cevabını tam olarak bilmiyorum üstelik bugün kendileriyle yakın olmama rağmen. Ama gördüm ki yönetim çözüm arıyor ve çözümü gördüğü yerde de doğru hamleyi yapıyor.

Bu dönemde artık icraat olmadan, sadece yakıldıklarıyla yol almanız mümkün değil. Keşke en baştan beri hep böyle olsaydı diyor insan. Artık "iş yapacak adamlar yönetime getiriliyor" güzel olan da bu.

İDOyu bugün bu şekilde yükselmiş, Marmarada modern yolculuk sağlayan, “Dünyanın En Büyük Yolcu Taşımacılık Şirketi” noktasına getirebilmiş olmak, sanırım o günkü çalışmanın güzel bir sonucu bir teşekkürü.

İDO Genel Müdürlüğü Haberini Telefonla Aldım

Üniversitede olduğum günlerden birinde akademisyen bir arkadaşımın arabasına binmiş fakülteden ayrılıyordu ki telefonum çaldı. O telefon konuşmasında İDO genel müdürü olduğumu öğrendim. İnanamadım, tabii arkadaşım da inanmadı.

Okulda bölüm başkanımıza durumu bildirdim. Artık kum saati akmaya başlamıştı...

Bir hayat düşünün; yıllarınızı verdiğiniz bir kurumdan uzun bir süre dönmek üzere ayrılıyorsunuz. Cuma günü güvenli bir ortamdan, pazartesisinin bilinmeyenine adım atılıyorsunuz.

Görevlendirme için aynı gün İstanbul Büyükşehir Belediyesi İştirakler Daire Başkanlığına çağırıldım. O telaş içinde Saraçhane ye gittim, oysa Altunizade'deymiş...

Otuz dört yaşında, ince, ufak tefek, alışıldık genel müdürlere benzemeyen, genç bir adam içeri girince İştirakler Daire Başkanı çok şaşırıldı. Farklı kurumların genel müdürlerinin hepsi koltuk dolduran adamlar. Oysa karşısında belediye kültürünü yaşamamış, deneyimsiz biri var... Bense, hiç bilmediğim, hiç tanımadığım bir atmosfere giriyorum. Belki biraz havasını koklamış olsam, bir davranış geliştireceğim. Ama saçım gibi belleğim de sıfır.

Ön görüşmenin ardından “Pazartesi gel, seni İDO'ya uğurlayacağız” dediler. Sahiden ilginçti, üniversite tarafı daha da ilginçti; bölüm başkanını arayıp “Hocam, İDO genel müdürlüğü görevine atandım. İstifamı acil olarak vermem gerekiyor. Pazartesi İDO genel müdürü olarak göreve başlayacağım,” dedim. Tabii hocalarım da çok şaşırıldı. Hızlı bir yazışma sürecinin ardından üniversitedeki on yılı aşkın görev sürecimi bitirdim, bir imzayla bitirdim.

Arabadaki arkadaşına, “Sahilden gidelim de verimiz yurdumuz neresiymiş iyice bir görelim,” dedim. Arkada, yanaşmakta olan gemilere baktım. Pazartesi gününden itibaren farklı bir rolle, yeni hayatım Yenikapı'da başlayacaktı...

Cuma akşamı haber internet sitelerinde yayınlandı. O andan itibaren telefonum çalmaya başladı. Normal zamanlarda en fazla biriki arkadaşım arandı. Ama bu kez durum farklıydı. İnanılmaz bir telefon trafiği yaşadım o gün.

Değişen sadece telefon trafiği olmadı. Yaşamım değişti. Harara bakışını, ailemizle, dostlarımızla, arkadaşlarımızla, çevremizdekilerle paylaşımlarım farklılaştı. Artık yem bir dün v&m randı.

Konuyla İlgili Çok Şey Bilmemek İyi mi?

Hayat öyle ilginç ki, bu ilginçlikten bende payıma düşeni aldım. Bir haftada şaşkınlık üstüne şaşkınlık yaşadım... İnsan hayatında böyle bir değişim olacağını öngörebilse en azından kendini psikolojik olarak hazırlar. Üstelik bir belediye kültürünü tecrübe edinmeden işe başlamak, tekniği ne kadar bilerseniz bilin, bir yönetici olarak kesinlikle yüzme bilmeden suya atlamak gibi. Fakat sonraları, böyle yüzme bilmeden suya atlamak, burada mücadele isteğini ateşleyen en temel unsur oldu.

Bugün geriye baktığımda kendi kendime “O gün iyi ki pek bir şey bilmiyordum, ” diyorum. Bilmediğiniz zaman, tamamen duru kafayla herkese eşit yaklaşıyor, hayal ettiklerinizi gerçekleştirme şansını buluyorsunuz. Şartlanmışklara, kurumsal teamülün

yarattığı bürokrasiye gözlerinizi kapatabiliyorsunuz. Oysa bu yapının bir parçası saydım, kodlanmış davranışlar, yerleşmiş algılarla hareket edecektin, ister istemez üzerinize sinmiş olacaktı ve pek çokları gibi “risk almayayım” diyecektim. Böylesine bir bilinmezlik durumunda, bilerek ya da bilmeyerek cesaret sahibi olabiliyorsunuz. Yani cahil cesareti denilen duruma.

Tanımadığın Kurumda Herkese Eşit Davranmalısın

İDOya geldim, herkese eşit davranıyorum, kimseyi tanımıyorum. Benim için Ali ne ise Velide aynı... Aslında benimle birlikte herkes sıfırdan başlıyor.

Fakat TDİ gerçeğini de göz ardı etmem mümkün değil! TDİden dolayı kurum içinde daha hızlı kabul görme şansım vardı, camianın içinden biri olmam önemliydi. Ben “denizcilikten anlayan ve TDİden gelen bir adamdım!”

Devir teslim töreninin olduğu gün bir şeyler söylemem gerekiyordu. Hem de bu konuşmayı kimseyi incitmeden, kır madan, bir genel müdür ağırlığıyla yapmalıyım. Oturdum, yazdım, en uygun kelimeleri bulmak için saatlerce uğraştım. Nihayet bittiğinde sıra ezberlemeye geldi. Çünkü ancak bu şekilde omuzlarımda hissettiğim o ağır sorumlulukla ve öylesi bir acemilikle doğru ve iyi bir ilk gün konuşması yapmak mümkün değil.

Akademisyenlikten gelen “hatmetme” becerisi en çok o konuşmada işime yaradı. Ezberlediklerimi, hafta sonu aldığım ve bir seremoniyle başucuma koyduğum, alışılmadık o yeni kıyafetin içinde, tek kelime unutmadan tekrar ettim o gün.

Bunu yaparken sürekli kendime "... Elinde çantası olan, alışıldık bir hoca karakteri olmadığımı anlatırsam işim daha kolay olacak” dedim. O konuşmada bunu anlatabildim, ama yine de hiç kolay olmadı.

Bir kere herkes için çok gençtim ve en önemlisi, bu alanda pek tecrübem yoktu. İşin kötüsü, bende böyle hissediyordum. Mesela o güne kadar hiç asistanım, şoförüm olmamıştı. Üniversitenin kendine özgü dünyasından çıkıp böyle bir iş dünyasına girmek bambaşka bir şey... Bunu düşündüğümde karar veren taraf olmanın ne kadar ağır ve zor olduğunu bir kez daha kabul ediyorum.

O günkü genç Ahmet Paksoyu yakından tanıyan arkadaşlarım sonradan şunu itiraf ettiler: Bu işi yapacağım konusunda kafalarında ciddi soru işaretleri varmış, özellikle yakım çevremi... Bir kurum işletirsin, bir kulüp işletirsin, ama büyük bir işletmeyi yönetmek, üstelik İstanbul da yaşamın tam orta sındaki, gözler önündeki bir işletmeyi yönetmek, en önemlisi

de insanı yönetmek... Hepsi yeni, yeni olduğu kadar da uzaktı bana. Ancak hayattaki temel avantajlardan ikisini iyi kullanabilme becerisine sahiptim. Biri, yeniliklere hızla adapte olabilme, diğeri de gözlemleri sentezleyip uygulayabilme... Ve bir başka avantajım TDİ'deki bir buçuk yıllık süre içinde yönetime dair gözlemlerimdi.

Genel Müdürü Sınama Sorusu: İDO'yla Sık Seyahat Edermiydiniz?

Bunu hiç unutmuyorum, şirkete ilk geldiğimde, kurum kültüründe alışlageldiği üzere, yeni genel müdür olarak test edildim. Saklayacak bir şeyde yoktu, cevabım bu nedenle çok açıktı: “Hayır.”

İDOya dair bilgim, tatile giderken yolcu olarak gözlemlediklerimden ibaretti.

İDO Genel Müdürlüğümdeki ilk günüm ilginçti. Kimseyi tanımıyorum. Kim benim

şoförüm, kim İDO personeli bilmiyorum. Tanımadığım biri geldi, bende İDOda çalışıyor sandım. İlgili birimden kendisine, “Sen İDO genel müdürünün şoförü ol” denilmiş. Akşam eve dönüş yolunda “İDO’nun şoförü müsünüz” diye sordum. “Hayır” dedi. A şirketindeymiş. “Peki, ne işiniz var İDO’da” diye sordum. Soruma susarak yanıt verdi. Bu yaşadığım, casus filmlerinde ya da iyimser bir bakış açısıyla komedi filmlerinde olurdu ancak...

Sonradan ilgili arkadaşları çağırdım, “Oturup kalkmasıyla bu işe uygun, kurum bünyesinde bu konuda daha öncede çalışmış, ekip içinden bir makam şoförü bulunsun” diyerek şoför seçmelerini istedim. Neyse ki uygun biri bulundu ve o günden beri çalışıyoruz.

Bu kurumu sahiplenirken bunu tüm çalışanlara ve ekip arkadaşlarıma hissettirdim. Dışarıdan tek bir isim aramıza girmede. Çünkü işi bilen, tecrübeli isimlerin görev yaptığı köklü bir işletmeydi burası. İhtiyaç olan tek şey, irade kullanmak, inisiyatif vermek ve sahip oldukları bireysel yetkinlik ve değerleri kuruma tekrar sunmalarını sağlamaktı.

Beklemediğiniz insanların, hayal dahi edemeyeceğiniz başarılarla imza atabileceğini düşünüyorum. Bu yüzden önyargılardan arınarak “fırsat tanımak,” risk almayı bilen bir yönetici için tarifsiz değerler üretebilecek pek çok kapıyı aralayabiliyor.

Önce Çalışanı Dinlemek Gerekir

Böyle bir görev almışsanız duygusal zekâ çok işinize yarıyor. Duygusal, sosyal zekânız güçlüyse gelen telefonların amacını anlarsanız, ilk gününüzde çalışanlarınızdan biri sizi arayıp tebrik ediyorsa o kişi sizi fanusa almak istiyordur. Onun niyetini anlamak için sosyal zekânızı kullanmanız gerekir. Yani görünenleri değil de, görünmeyenleri anlamamız daha önemli. Ben arkada olup biteni anlamaya çalıştım.

Bunun için önce tüm birimleri çağırıp tek tek dinledim. Onları tanımak istiyordum. Çünkü yüzeysel yaklaşımlarla başarılı bir yönetici olunacağına asla inanmadım.

İşin başında bir Danışma Kurulu oluşturduk; ekibe, üniversiteden güvendiğim dört akademisyen arkadaşımı aldım. Bir hukukçu, bir mühendis, bir finansçı, bir teknik adam; her biri kendi alanlarında değerlendirsın ve bir analizle ortak akıl yürütebilelim istiyordum.

Her birimi sunumlarıyla dinlerken, hem o idareyi yürüten insanları tanımış oldum, hemde yapıyı. Amacım kimseye not vermek değildi. Bunu açıkça söyledim ve aynı açıklığı da onlardan bekledim.

Yedi yıl önce rapor halinde aldığım bu sunumların birer kopyasını halen saklıyorum. Bu sunumlar, İDO’nun gerek hizmet gerek insan kıymetindeki gelişimi açısından nereden ne reye geldiğini görmek adına birer örnek belge olarak kurumsal hafızada yerini aldı.

4.BÖLÜM

GENEL MÜDÜRLÜKTE İLK GÜNLER: GECELER GÜNDÜZLER KADAR UZUN

Tum birimler beş yıllık faaliyet planlarını, değişim süreçlerini, günlerce ve gecelerce anlattılar, ilk günlerde, geceler de uzundu, insanlar sıcaklığı ve samimiyeti gördüklerinde düşüncelerini güven içinde, dürüstlikle paylaştılar.

Orada da net ve rasyonel bir yaklaşım benimsedim. Bazen gerçekten öyle saçma sorular sordum ki bugün 0 sorulacak soru muydu genel müdürüm!⁹ diyorlar, ama utanmadan ve çekinmeden, mevki komplekslerine kapılmadan sordum. Mevzi arayışında hiç olmadım.

Mesela ilk günlerde “Şunu görevden al, şunu yap” diyenler çok oldu. Bu söylenenlere kulaklarımı tıkadım. Bunun en güzel örneği, benden önceki üç genel müdür yardımcısıyla yedi sene beraber çalışmış olmamdır.

Tecrübelerime dayanarak şunu rahatlıkla söyleyebilirim: Kamu kurumlarında nitelik ve nicelik açısından insanları değerlendirme şansınız çok zor. Bunu yıkmak için şirkette homojen bir kültür, homojen bir yapı kurmaya özen gösterdim. Özellikle rol yapan insanlardan uzak durmaya çalıştım. Onun

için böyle yüreğiyle çalışan, kendinden başka bir yere güvenmeyen insanlara önem verdim.

Modern bilim liderliği ve yöneticiliği ayırır. Lider dediğin bir topluluğu bir amaç etrafında toplarlar, bir noktaya götürür, yol gösterir. Öngörü ve sezgileri güçlüdür. Gerekli yerde manevra yapar, karar alır, kararının arkasında durur. Sadece yönetici olan ise elindekini idare etmeye, günü kurtarmaya bakar. Aradaki farkın çok iyi bilinmesi gerekir.

Eleştiri Yapabilmek ve Eleştirilere Açık Olmak

Benimde eksiklerim var, çok ama önemli olan niyetim önemliydi. Ben niyete inanırım ve rol yapmam. Benim rengim, tadım, tuzum budur. Bununla var oldum, bununla geldim, bununla gideceğim. Bir duruşum var ve o duruşla anılmak, hepsinden önemlisi başarılı olmak ve bunu sürdürmek istiyorum. Allah için ibadet aşkıyla çalışıyordum. Başarı için insanların gönlünü kazanmam gerektiğini biliyordum. Bunu başardığıma inanıyorum. Başarının anahtarı o insanlara bu duyguyu vermektir. Hep açık oldum. Genel müdür yardımcılara, ‘Ağabey, yanlış yaptın” dedim. Gönül kırdım, özür diledim. Yönetici nasılsa aşağısı kendini ona göre şekillendirir. Yalan söylememek, görüntü atmamak, yapılan bir işi göstermemek önemlidir. Bir insan işine yüreğini koysun, iş başarısız olsa da önemli değil. Ben işi üstlenen kişinin dertlenip dertlenmediğine bakarım. Adam var dertleniyor, adam var iş umurunda değil.

Genel müdür yardımcılarını sahiplenmek, geçmişi değil, geleceği konuşmak benim görevimdi. İlk günden itibaren ça

alışanlara meselemizin sadece iş olduğunu söyledim. Mevcut ekibi aynı şekilde koruyarak devam ettim. Ben tecrübesiz bir yöneticiydim. Baktım güzel, oturmuş bir ekip var; döndüm hepsine, “Bu şirketi beraber yürütelim” dedim.

Sadece akademisyen desteği aldım. Çalışanlar açısından farklı olan karşılarında üniversitede hocalık yapmış kişilerin olmasıydı. Bir gün pazarlama müdürüne, “Pazarlama nedir” diye sordum. Aslında sorunun arkasında pazarlamanın nasıl olması gerektiğini de anlatmaya çalışıyordum.

Bugün baktığımda, yaptığının doğru olmadığını düşünüyorum. Niyet iyiydi, ama yöntemi iyi belirlemek gerek.

Akademik yöntemlere tamamıyla teslim olmak istemiyordum, istediğim pratik ile teorinin, diğer bir ifadeyle akademi ile sahanın ortak bir yerde buluşmasıydı.

Asıl Önemli Olan İç Müşteridir

Her fırsatta şirket içinde dolaşmaya başladım, çünkü bu şekilde iletişimi seviyorum. İnsanların arasında olmak, pozitif tiliği sürekli kılmak için iletişim açısından son derece değerli | di. Önce içerden başlamam, aşağı inip el sıkmam gerektiğini biliyordum. Bunu her zaman samimiyetle, mutlulukla yaptım.

Sabahları erken, geceleri geç saatlerde iskeleleri gezmeye ; başladım. Bostancı, Kadıköy, Eminönü, Yalova, Bursa... tüm | iskeleler... Hafta sonları bile vardiyadakilerle birlikteydim. | Belli ki bu bir alışkanlık haline geldi, kaç yıldır aynı şeyi yapı | yorum. Cumartesi günleri Haliç Tersanesi'ne gitmezsem ken | Hemi eksik hissediyorum. Kapılan açmazsanız fanusta ipekbö j çekleri etrafınıza hemen koza örmeye başlıyor. Toplum olarak "Padişahım sen çok yaşa!" demeyi çok severiz. Buna kapılıp kapılmamak yöneticinin elindedir.

İnsanlara dokunarak öyle büyük kazanımlar elde ettim ki f yürütülen tüm başarılı süreçlerde İDO çalışanlarının ruh ve ş düşünce dünyasını kendime katabilmiş olmayı, bugün her platformda gururla paylaşıyorum.

Önce "iç müşteri"yi önemsemelisiniz. Ekibinizin gönlünü kazanmadan birlikte yürümeniz mümkün değil çünkü.

Statik Bir Yapıya Hareket Kabiliyeti Kazandırılabilir mi?

Şirkette radikal bir değişim yapmadım, yönetici kadrosunun yüzde 80'inden fazlası görevde kaldı. Peki, bu statik yapının dönüşümü nasıl oldu, nasıl hareket kabiliyeti kazandı?

Liyakat denilen o çok temel kriteri öne çıkardık elbette. İDO'nun kadroları her zaman, şirketi hedeflediğimiz noktaya

taşıyacak yapıdaydı. Kaptanlar, mühendisler, çok iyi yetişmiş güverte ve deniz adamları; yetkinlikleri önünde saygıyla eğilmeniz gereken son derece tecrübeli yüzlerce isim... Akademik analizlerin yanında saha analizleri de gösterdi ki şirket içinde pek çok noktada çalışanlar, yetkinlik alanı içinde değerlendirilemiyor. Buna müdahale ettim. Yönetim kadroları içinde bir matris kurgusu gibi yer değişimleri yaşandı. Pazarlamaya, bilgi işleme, satın almaya, uzmanlığının yanında risk alma kabiliyeti de yüksek yöneticiler getirildi.

Bu isimler içinde en kritik olanlardan biride satın almaydı. İDO'nun satın almalarının yüzde 90'ının gemi makine parçaları olduğunu, büyük yekûnu bunların oluşturduğunu gördüm. Satın alma yönetimine getireceğim kişinin, finansçı değil, tekniği, gemi makinesini iyi bilen biri olması gerekiyordu. Bu noktadaki kararına birçok kişi şaşırı. Ama risk, aldım ve çok kritik bir karar verdim.

Şirket içindeki teknik kadrodan donanımlı bir ismi direkt Satın Alma biriminin başına getirdim. Atadığım kişinin kendisi bile tereddütlüydü. Bugün ne kadar doğru bir hamle yapmış olduğumu görüyorum. Satın alma müdürünün aldığı parçalar bazen milyonlar tutar, on yıllık ekonominize bedel olurdu. Makineyi tanıyan, tekniği bilen birinin tecrübesi sayesinde bazı şeylerin gözden kaçırılması söz konusu olmaz. Bu şekilde yapılan bir satın alma tartışmasız maliyet avantajları sağlar.

Bu süreçte net olarak şunu gördüm: İDO asla başarısız bir şirket değildi. Çok iyi ve başarılı işlere imza atmıştı. Bizim görevimiz onu bir adım öteye götürmektir. Buna inandım. Güven aşılayınca gördüm ki ekipteki herkes aynı heyecan ve tutkuyla adım atmaya başlamış.

Genel müdürlüğümde ikinci kritik atama pazarlama bölümünde oldu. Ortak bir akılla karar verdik; pazarlamanın doğasına uygun, şirketin algı yönetimi süreçlerini anlayabilecek, müşteri ilişkilerinde iyi bir duruş sergileyebilecek, aktif, tecrübeli ve donanımlı bir isim üzerinde anlaştık. Yöneticiliğim boyunca liyakata, kabiliyete ve kariyer uyumuna büyük önem verdini. Uygun isimleri uygun pozisyonlara atadık. Bu doğru hamlelerin ardından artık yola çıkma zamanı gelmişti, artık değişime hız vermek gerekiyordu.

Alışkanlıklar ve Alışılmadık Olanlar

İskeleler, tersane, makine atölyeleri derken şirketin bütün birimlerinde gece gündüz dolaşılıyor, çalışanlarla sohbet ediyor, yemek yiyordum. Kısacası kalplerimize dokunan sıcak anılan her geçen gün yenileri ekleniyordu.

Bir gün Yenikapı'da iskelenin yanındaki bir odada oturan çimacının yanına gittim; ağzında sigara, hani denir ya "tam anlamıyla yayılmış oturuyor" kendimi tanıtmadan sohbete başladım. Genel müdür olduğumu anlamamıştı.

"İDO'da mı çalışıyorsunuz" sorumu başıyla onayladı. "Bu şirkete, bu yakışıyor elbette," dedim. Sigara içmeye devam ederek "Aynen öyle, fazla bile bu şirkete" dedi. Ben şirkete saydırıyorum, o da saydırıyor. Baktım birisi geldi. Arkamdan zıplıyor, hopluyor, çalışana işaretle genel müdür olduğumu anlatmaya, uyarmaya çalışıyor.

Çimacı anladı, kalktı, kızardı, üzüldü. Kendisine hiçbir zaman suç bulmadım. Hâlâ da gönül bağımlı başkadır ona karşı. O gün bir kez daha anladım ki "aşağıdakiler" denilen insanların yanına daha çok gitmeliydim. Aşağıda resim böyleyken İstanbul'a nasıl modern yolculuk kültürü vaat edebilirdik ki?

Geçmiş Tecrübeler İDO'da Hayata Geçti

Şirketin imajı, içerideki yönetim anlayışını da sergiler. İşinizde iyi olmak istiyorsanız insanları ona göre eğitirsiniz, insana bir değer olarak yaklaşırsınız, Bu yaklaşım kendinizi nerede görmek istediğinizinde bir yanıttır.

Tipide düşündüklerimi artık İDO'da yapabileme fırsatım vardı. Çünkü işin başındaydım, mazeret üretmezdim. Ayrıca hayal ettiğimi gerçekleştirebilirdim. Bu da insana bir güç veriyor.

Değişime biraz önce bahsettiğim gezmelerimle başladım. Her gittiğim yerde yaptığım tespitler bir veri olarak yazıldı hafızama; iskeleler, atölyeler, gemiler... Eleştirel gözle baktığım her olay, daha iyisini yapmak için bir sebep yarattı. Havaalanına gittiğimde gördüğüm ortam, neden benim iskelede olmasın, diye düşünmeme sebep oldu; Sözün özü, o ustayla yaşadığım durum, güvertenin altında hayatın hangi anlayışla akıp gittiğini görebilmemi sağladı.

18.00'den Sonra Çalışmak Yasak!

Genel müdürlüğün ilk günlerinde çok kişi gelip gidiyor, iş isteyenler, uzun ziyaretler, ardı arkası kesilmeyen telefon trafiği... bu buna hiç uymuyordu. Çünkü hayata "ahbap çavuş ; ilişkisinin" çok ötesinde bir rasyonellikte bakıyorum. Oysa her dediğime "evet" diyen, her

koşulda haklı olduğumu söyleyen, düzeni koruyan, pek sorgulamayan anlayış öylesine yerleşmiş ki...

Gece geç saatlere kadar çalışıyorum. Şirkette olduğum bu akşamlarda herkesin şirkette olması dikkatimi çekti. Ofisler tam kadro dolu, saat 23'e kadar kimse çıkmıyordu. Bu beni çok şaşırttı, ayrıca sıkıntı duymama neden oldu.

Gece yarısına kadar saatlerce çalışma masasında oturmak, üstelik hiç de gereği yokken. Fakat sistem yıllardır bu şekilde işliyormuş.

Bu durumda acemiliği fazlasıyla hissediyordum. Onları evlerine göndersem, iş güvenceleriyle ilgili yersiz kaygılara kapılırlar mı diye düşündüm kendi kendime...

Çok geçmeden bir yönetim toplantısında, "Bu çalışma saatlerini erkene çekelim, niye bu insanları tutuyoruz?" deyiverdim, insanlar ben ofiste olduğum sürece evlerine gitmeye cesaret edemiyordu, halbuki motivasyonsuz geçirilen bu zaman sadece zaman israfıydı. Tüm müdürleri çağırdım, "Olağanüstü bir durum olmadıkça, hiç kimse saat 18den sonra burada kalmayacak" dedim.

Akşam Şirkette Kalanlar Genel Müdürün Gözüne Girer mi?

Değişen bir şey olmayınca artık, "Gidin evinize" demeye başladım. Bir insanın, çalışma kapasitesi vardır, o kapasitenin üzerine çıktığı zaman konsantrasyon da verimlilik de iş de biter. Gerçekten böyle düşündüğüme inanmadıkları için ikinci bir açıklama yapmak zorunda kaldım. "Lütfen zamanınızı doğru planlayın, işinizi 18 e kadar bitirin. Akşam şirkette kalanlar sakın gözüme gireceklerini sanmasın." O gün bugün, zorunlu çalışmalarımız ve olağanüstü durumlar dışında kimse şirkette kalmıyor. Artık biliyorlar ki genel müdür performans değerlendirmesinde uzun mesailerini esas almıyor, verimliliğe bakıyor.

Hatta bir şirket yemeğinde çalışanların eşlerine "Eskiden eşleriniz eve geç geliyordu. Cumartesi çalışıyorlardı, ama artık böyle bir şey söz konusu değil. Size toplantı var diyorsa, bilin ki benimle olan bir toplantı değildir" dedim.

Bunun üzerine bir müdürümüz, "Genel müdürüm, bu vesileyle sağa sola maça kaçıyorduk hafta sonları. Ne yaptınız şimdi" diye şakayla karışık sitem etti.

Akademi yıllarında çok iyi anladım ki insanların ihtiyaç duyduğu şey sadece çalışmak değildir; kendi hayatını da yaşayabilmek; hobilerinin, meraklarının peşinden gidebilmek, sevdiklerine de vakit ayırabilmektir.

O dönemden itibaren kimse saat 18'den sonra ve cumartesi işe gelme ihtiyacı duymadı. Herkes kendine vakit ayırmaya başladı. Şimdi herkes daha huzurlu, işlerde doğru zaman planlamasıyla eksiksiz yürüyor. Sanıyorum bu yaklaşım şirketteki motivasyonun artmasının en temel unsurlarından biri.

Buna karşılık insanlara işe erken gelmelerini tavsiye ettiğimide itiraf etmeliyim. Ama bu tamamen bir tavsiyeydi. Bu öneri, erken işe başlayan biri olarak ki her sabah 08.00'de işe başlarım, kendi çalışma sistemimde elde ettiğim avantajlardan elde etmemden kaynaklanıyor.

Çok Çalışmak Çevikleştirdi

Ama o süreçte çok yıprandığımı söylemeliyim. Bize güvenen, bu göreve getiren insanlara mahcup olmak istemiyorum. Çünkü çok çalıştık ve inanılmaz çevikleştik. Her şeyi unuttuk; hafta sonlarını, tatilleri... Yedi yıl boyunca bir gün bile izin kullandığımı hatırlamıyorum. Ama bunu da doğru bulmuyorum. Yönetici her şeye vakit ayırmalı. Bugün

geriye baktığımda sonuç odaklı bir kamu kuruluşu olmamızın buna sebep olduğunu söyleyebilirim.

Bu süreçte çocuklarıma çok vakit ayıramadım. Kızım bu açıdan daha şanslı, ama oğlum şirketle birlikte büyüdü. Bazı hafta sonları yanımda getirdim, bazı yerlere çocuklarla beraber gittim. Babam eğitim-öğretimin yalnız okulda olmadığını insandan da çok şey öğrenileceğini söylerdi. İyi insan olmayı, saygıyı sabrı, korumayı, paylaşmayı, anne baba öğretir. Bende çocuklarımin benim o büyük ailemin üyesi olduğu hissiyatını almalarını istedim. Dünya değişiyor, ama değişmeyen şeyler var. Temel değerleri çocuklarımıza vermemiz gerek. O noktada kendime öz eleştiride yapıyorum. Çok mükemmel bir baba olmayabilirim. Ama elimden geldiğince onları, tıpkı babamın bize yaptığı gibi, hayata alıştırmaya çalışıyorum. Her zaman yanlarında olamasam da varlığımı yanlarında hissetmelerini istiyorum. Ve bunun için yapabileceğimin en iyisini yapmak için uğraşıyorum. Eğer yapmazsam onları bir fanus içinde büyütürsem, hayata onları hazırlayamam.

Haliç Tersanesi'nde Personelle Sohbet

En Güçlü Motivasyon: Gününde Maaş

Mesai saatleri dışında şirkette ödemelere her zaman özel önem verdim. Farklı dinamiği ve alışkanlıkları olan bir şirketi ayağa kaldırmak için işe içerden, iç çalışanlardan başlamak, zor koşullarda destek ve kalıcı başarı getiriyor.

Çakıştığım insanların güvenini kazanmak, onları mutlu etmek için temel bazı şeylerin yapılması gerektiğini düşünüyorum. Bunların başında da kuşkusuz maaşlar geliyor. Neyin ödemesi olursa olsun, her zaman personel maaşlarının verilmesi yönünde talimat veriyorum. Maaşlar bir gün ve bir dakika gecikmemeli. Binlerce lira kâr olacağını bilsem bile bunu istemem. Çünkü insanlara haklarını, hak ettikleri anda vermek gerekir.

Tüm bunları sağlayarak insanlara her anlamda iyi bir örnek oluşturduğumuzu düşünüyorum. Yakınlarında olmak, işe geldiklerinde sizi de çalışıyor görmeleri çalışanlar için, tahminle rinde ötesinde bir önem taşıyor. Çalışanlara “değer verdiğinizizi” hissettirmeniz önemli başarı faktörlerinden biri. Şuna içtenlikle inanıyorum: Bir şirketin mutsuz çalışanları olduğunda bir şey yapmanız mümkün değil; önce onları ikna etmeniz gerekir. Sizi kabullenir, sever ve sayarlarsa işte o zaman verdikleri destekle hedefinize daha hızlı ulaşırsınız.

Kadronuzu Yanınızda Götürmeniz Gerekir mi?

Görev sürem boyunca genelde ihtiyaç duyulan personel atamalarını şirket içinden yapmaya çalıştım. Kişilerin liyakatine göre farklı pozisyonlarda performanslarını denemek istedim. Fakat bazı teknik pozisyonlarda mevcutlar yetersiz kalınca yapılan iş başvurularını değerlendirmeye karar verdim. Hemen bu isteğimi, insan kaynakları müdürümle paylaşıp gelen tüm özgeçmişleri bana ulaştırmasını istedim. Hepsine tek tek baktım, toplayıp masama koydum ve tek tek okumaya başladım.

“İyi iş yapabilmek için, iyi çocuklarla çalışmam gerekir” diye kendi kendime tekrar ediyordum. Tüm içtenliğimle söyleyebilirim ki zaman zaman yapılan eleştirilerin aksine, hiç kimseyi yaşamdaki kişisel tercihlerini, kimliğini sorgulayarak seçmedim. Bugün İDO ya genç ve yetenekli pek çok insanı kazandırmış olmanın gururunu taşıyorum...

Eğitimlerini, yetkinliklerini, kısacası liyakatlerini insan kaynakları bölümüyle ilgili birlikte inceledim; hukukçular, kalite yöneticileri, endüstri mühendisleri, pazarlama uzmanları...

Genişleyen kadro içinde bugün çalışmalarım başarıyla sürdüren onlarca ekip arkadaşımı hep bu şekilde seçtim. Referanslarından soruşturdum, eski amirleriyle görüştüm. Adeta bir 'beyin avcısı'gAn yakın takiple doğru isimleri kadroya aldım.

Siyasi bir yapı gibi görünen İDO'da böyle onlarca yeni insan hikâyesi oluşturdum. Hiç tanımadıkları, üstelik önyargıyla yaklaştıkları ve 'öteki tarafın bir adamla şimdi aynı yolda, aynı hedefe yürüyorlar. Bu atı altında ortak geçmişi olmayan insanlar, ortak amaçlar da birleşti.

Bu bakış açısıyla diyorum ki: Yeni bir göreve başladığınızda yanınızda mutlaka kendi kadronuzu götürmeniz gerekmiyor. Gittiğiniz yerde de kesinlikle çok değerli insanlar vardır. Üstelik yeni tanıştığınız kadroları keşfetmek de ayrı bir keyif. Amalarınızı paylaşıyorsunuz, ortak istekleriniz var. Bunu görebilmek için iyi niyetli bir çaba gerekiyor. Burada önemli olan insanların duygularına değer vermek...

Açık yürekli ve iten yaklaştığınızda bakıyorsunuz ki kırk senelik uzun bir yolu dört günde tamamlamışsınız.

İşte ben böyle çalışmayı seviyorum.

“On Yıl Tilki Gibi Dolaşmaktansa, Bir Gün Aslan Gibi Yaşa ve l”

Babamın bana söylediği bir sözü kendime hayatım boyunca şiar edindim. Olduğa ataerkil bir ailede büyüdüm; babam asil bir adamdı. Deyim yerindeyse bizi nasihatle yola getirirdi.

“Ormanda on yıl tilki gibi dolaşmaktansa, bir gün aslan gibi yaşa ve l!” Babamın hayattaki duruşunu, hayata yaklaşımını anlatan bu söz, sade ve net bir duruşa sevk etti beni.

Asla tilki gibi görüneceğim bir hal içinde olmadım. tilki gözüyle baktığını hissettiklerim karşısında, aslan gibi di#, duğumu gösterme çabası içinde olduğumu da itiraf etmeyeli^ Her zaman “Bu adam diktir, eğilmez ve doğrunun yatımdadır | sözünün akıllarına yerleşmesini istedim.

Her zaman, her ortamda “torpiFe sıcak bakmadığımı açıkça belirttim. “Bana torpille gelmeyindedim. Bunu söylemek zorundaydım, çünkü insanların bu tür girişimlere sıklıkla tevessül ettiklerini biliyordum. Üstelik İDO gibi bir yapıda bile bu tür taleplerin sonu gelmiyordu.

Bu sözüm çok çabuk yayıldı şirkette. “Sakin birini aratmayın, ters tepiyordiydiye konuşmalar başladı. Zaten amacım da v buydu; kimseyi kolaycılığa itmemek, herkese fırsat verebil %: mekti. Bunda samimiydim ve benim için çok önemliydi. n k aldığım; kararların bu şekilde bozulması, kolay sindirebileceğim bir durum değildi.

İDO gibi siyasi bağı olan bir yapıda isteklerin olması elbette doğal. Ben sadece objektif olmaya çalıştım. Bir torpil talebinin gelmesi halinde, birinin beni ezmediği hissine kapılıyordum. Aslan a kalsın, ama adaletine gölge düşmesin. Zaman içinde taşlar yerine oturdu. Burada önemli olan sizin nasıl bir lider olduğunuz.

İster şans ya da öngörü, ne dersek diyelim, İDO'da yapmak istediklerimin yüzde 90ının temellerini ilk altı ayda attım. şehir hatlarının İDOya devri, iskeleler, yeni hatlar, yeni gemiler onlarca “ilk proje hazırlandı. İki ayda Bursa hattı, Pendik ve pek okları devreye girdi. Dolayısıyla benimle birlikte yıllarca ilerleyecek ve gelişecek bir süreç böylece başlamış oldu.

5.BÖLÜM

İLK PROJE HAYATA GEÇİYOR: PENDİK-YALOVA HATTI

İDO'da yatırıma dönük ilk büyük proje Pendik-Yalova hattı oldu. Elbette çok heyecanlıydım. Mayıs 2004'ten Temmuz 2004'e kadar Pendik'in iskelelerini yetiştirmemiz gerekiyordu. Çünkü yaz tarifi başlıyor, gemilerin sefere çıkma zamanı geliyordu.

O iki ayı tarif edemeyeceğim bir yoğunlukta geçirdim. Koyduğum hedeflere yaklaşıyor olmak heyecanımı daha da arttırıyordu. Hızlı, çalışkan, sonucu öngörmek isteyen bir yöneticiydim ve hedeflerim bit yönetici olarak iş yapış biçimime karakter kazandırıyor. Ama o günlerde hâlâ profesyonel bir yönetici olduğumu düşünüyordum. Çünkü bugünkü gibi nispeten köşeleri belli olan bir yönetim tarzı üzerinden gitmiyordum.

Tam profesyonellik nedir? Bireysel hareketlerden bağımsız, süreç tabanlı bir yönetim ne kadar mümkün olabilir? Bu nedenle kaliteyi, teknik sistemleri, yönetim sistemlerini benimsemiş biri olarak, kalben inanıp bunun doğru olduğunu savunmam mümkün değil.

Çünkü süreç tabanlı bir yönetim sistemi, coşkunun, tutkunun ve dolayısıyla insanın sistem dışında olmasını öngören bir yaklaşım ve bu ancak ağır bir mekanik yapıda olabilir.

Nitekim dünyadaki profesyonel yönetim eğilimlerindeki değişime baktığınızda bunu net olarak görebiliyorsunuz; düne kadar tanımlanmış süreçler üzerinden yönetimi ve ilişki kurmayı öngören büyük şirketler tarafından, bugün “ temeline, dolayısıyla kalp ve gönül birlikteliğine dayalı çalışma süreçlerinin olmazsa olmaz olarak görülmeye başlanması memnuniyet verici bence.

İlk açılış, ilk heyecan.

İki ayda tamamladığımız PendikYalova hattının açılış günü gelip çatmıştı. Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım ve İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Kadir Topbaş'la ilk açılışımızı gerçekleştirecektik. “İDO Yaza Hazır” diyerek amatörce yaz dönemini başlatacaktık. Böyle bir törende ilk kez konuşma yapacaktım. İtiraf edeyim, hayatımda ilk ve son kez o gün sakinleştirici aldım. Mikrofondan rahat konuşan insanlar için “Bunlar ne müthiş adamlar, nasıl tekmeden, heyecanlanmadan böyle konuşuyorlar” diyorum. Konuşma metnini ezberledim ve sonra virgüline kadar ezberlediğim o metinle müthiş bir konuşma yaptım. Bir yandan ezber bir yandan sakinleştirici... şimdi düşününce o halime gülüyorum.

İnsan korkularını gereğinden fazla büyütüyor. Tecrübenin zamanla kazanabileceğimiz en güçlü ilaç olduğunu, insanın hata yapmak gibi bir lükse sahip olduğunu anladım.

Bu ilk törenin ardından Bakan Binali Yıldırım'la ilk görüşme için bir araya geldik. Kafamdaki onlarca proje arasında öncelik verdiklerimi sunmak üzere hızlı bir plan yaptım. Nitekim öncesinde bir rapor hazırlayıp sunmuştum. Entegre bir ulaşım için İDO ve Şehir Hatları'nın birleşmesi gerekiyordu.

Belediye Bülteni için yapılan bir röportajda “Hayaliniz nedir” sorusuna “İDOyla Şehir Hatlarını birleştirmek” demiştim. Bu fikir o bültenden Bakanlık düzeyine taşındı. Bakanla yaptığımız heyecan dolu bir görüşmenin ardından teklifim beğenildi ve Özelleştirme idaresiyle birleşmenin öngörüşmeleri başladı.

Şehir Hatları ve İDO Neden Birleşti?

TDİ 1994'te özelleştirme kapsamına alındığı için on yıl içinde yorgun, sürekli kan kaybeden, yatırım yapılmayan ve adeta gözümüzün önünde eriyip giden bir işletmeye dönüşmüştü. 1994'ten itibaren hiç gemi inşa edilmemiş, filosuna tek gemi eklenmemişti.

Bu durumda özel sektör, zayıf halkanın yerini almaya aday görüyordu kendisini.

O günkü bakış açılarıyla bir işletmeyi özelleştirmeye bağlamak, otomatikman yatırım kararlarının gözden geçirilmesi, dahası yatırım yapmamak demek; kendini besleyemeyen, yenileye meyen bir işletme olmak demek. Çalışanlar açısından da durum aynıydı. Geleceğini göremeyen mutsuz ve o yapıyla birlikte ruhu da hantallaşan özveri sahibi insanlar vardı. Kısacası, devletin bu yapısı içinde gözden çıkarılmış bir kurumdu TDİ.

TDİ ele uzunca zaman İstanbul'un kent içi ulaşımındaki entegrasyon ihtiyacını inceledim. Aynı alanda faaliyet gösteren iki kurum birbirinden bu kadar mı uzak olurdu? Zaman, yolcu kapasitesi, güzergâh planlaması tamamen uyumsuzdu. Şehir Hatları bir seyir tarifesi uyguluyor, İDO başka bir tarife uyguluyordu. Tek bir çatı altında birleştirilmelerinin bir zorunluluk olduğu iyiden iyiye kendini gösteriyordu.

Burada bir parantez açmakta yarar var; TDİ'de yaşadığa tecrübe, oradald samimi çabam, insanlarla kurduğum güç lü iletişim sayesinde İDO genel müdürlüğüm sırasında Şehir Hatlarının İDOya devredilmesi sancısız atlatıldı. Söze dökülme de insanlar kalplerinde şunu hissediyordu: "Bizden biri üstelik işi de biliyor.^M Eğer TDİ'yi hiç bilmeyen biri olsaydım, her anı krize açık olan bir yapıyı birleştirmek ve yönetmek kolay olmayacaktı.

Her Şeyi Bilmek Gerekmiyor

İnsanlara değer vererek, samimiyetle kucaklamanız çok önemli. Her şeyi dört dörtlük bilmeniz mümkün olmuyor. Zaten gerekmiyor da. Asıl olan ateş gibi olmak, heyecanlı bir yönetici olmak ki bu insanları etkiliyor, motive ediyor.

Heyecanlı ve tutkulu çalışmaktan söz ederken aklıma çok sevdiğim bir arkadaşımın yaptığı kahvaltılar geldi. Gerçekten beni hep güldürür.

Sözünü ettiğim arkadaşımın kahvaltı ettiğimiz bir gün baktım, kâsedan zeytini aldı ve ağzına attı. Çekirdeği çıkarırsın diye bekliyorum, ama onda bir hareket yok. 'Bir insan bir zeytini üç dakika boyunca ağzında tutabilir mi!' Kendi kendime gülmeye başladım. Bu sırada hem kendimi eleştirdim hayatı koşar adım yaşıyorum tüye, hem de "Bir insan zeytin çekirdeğini üç dakikada çıkartıyorsa, işini nasıl yönetiyordur acaba" diye sordum durdum kendime. Bu düşüncemi daha sonra onunla da paylaştım tabii.

Üzerinden yıllar geçmesine rağmen hâlâ aklıma geldikçe kahkahalarla gülerim. O da bana arada sıratla, "Ben iki dakikaya indirdim, sen yavaşlayabildin mi" diye takılır.

İcraat Yaparken Dirençle Karşılaşmak

Bir kurumdaki yönetim tarzı elbette ki mizaçla ilgili bir durum. Asıl olan coşkuyla, tutkuyla kendi tarzınızı yaratıp çizdiğiniz yolda inanarak yürüyebilmektir. İşe hızlı bir giriş yaptığım dönemde samimi yaklaşım içinde, ama hayli sert olduğum dönemler olduğunu da itiraf etmeliyim. Zamanında acemiliklerim, gönül kırdığım durumlar oldu. Ama hepsinden helallik almışımdır.

Belediye tecrübesi olmadan sadece TDİ tecrübesiyle, deyim yerindeyse biraz el yordamıyla çalışmaya başlamıştım. Akşamları arkadaşlarla bir araya gelip aldığımız brifinglerin değerlendirmesini yapıyorduk.

Bir yandan icraat yapmaya çakışırken, diğer yandan da direnç ve müdahalelerle karşılaşıyorsunuz. Herkesin söyleyecek bir sözü vardır biliyorsunuz, hele bizim memlekette "Ben olsam bak nasıl yapardım," "En iyi ben bilirim" yaklaşımları oldukça fazladır. Bir yanıla da ne de olsa bir belediye iştiraki; belediye demek siyasi etki demek.

Kritik Unsur Her Daim Devrede: “Dengeleri Korumak”

Denge, halk tabiriyle “yoklama.” Birileri sizi etkin şekilde yokluyor, bazen de vuruyor, vurmaya çalışıyor. “Dışarıdan gelen bu adam nasıl tepki verir” diye yokluyor. Hep şunu gördüm: Yöneticilikte ilk yoklamada eğer tepkisiz kalırsanız, “Bu adama istediğini yaptırabilirsin” düşüncesi yerleşiyor akıllara. Ama ilk dokunuşta, o denge arayışında “tepkiyi” gösterirseniz, duruyorlar. Yoksa örümcek ağı misali öyle bir ağ örülüyor ki çalışılıyor ki etrafınıza, bunu aşmanız imkânsızlaşıyor.

Her kurumda çok çok zeki insanlar var. Keşke tüm parlak zekâlar enerjilerini faydalı işler için kullanabilse ...

Ağdaki hareketi görünce, bende kendime bir rol çizdim. İlk dönemlerde: sert adamı oynamak... Ne acıdır ki işe yaradı.

Torpile direnmek, yakın markaja alma çabalarını ekarte etmek, yine babamın söylediklerinde gerçekliğini buluyor: “Aç gez, ama kuyruğun dik olsun!” Ama ne şekilde davranırsak davranalım tüm bunların altında bir kabul ve değer görme isteğinin olduğu açık.

TDİ ile İDO'nun birleşme sürecini yönetmek için artık haftada bir gün Ankara'ya gidiyordum. TDİ özelleştirmeye bağlı olduğu için özelleştirme içindeki yönetim kadrolarını tanıyordum. Bizi bilen, çalışmamıza güvenen bu yöneticilere derdimizi anlatmakta zorlanmadık. Onlardan aldığım güçle işe koyuldum. Sonunda çalışmalarımız Başbakan'a sunulacak düzeye geldi.

Hayaldi, Gerçek Oldu

Açık söyleyeyim, ilk başta kimse inanmıyordu bu birleşmenin gerçekleştirilebileceğine. Herkes bu hantal düzene öylesine alışmış ve öylesine gözlerinde büyütmüştü ki, TDİ gibi köklü, devasa bir işletmenin yanma dahi yanaşmak düşünmemiştir. Ama Ankara'da Özelleştirme İdaresinden olumlu sinyali alınca gerçekten olabileceğine inandım. Bu birleşme belediyeden ne götürür ne getirir hesabım yaptık. Bunu başarırırsak kente nefes aldıracak, denizde modem yolculuk kültürü yaratacak, deniz ulaşımının kara trafiğine alternatifler üretebileceğini kanıtlayacak bir sistemi hayata geçirmiş, yeni bir yapıyı kurmuş olacaktık.

Aklımızdaki sistemi İBB Başkanı Kadir Topbaş'a sunduk. Kendisi bize gereken desteği ve esnekliği sağladı. Bu nedenle kimsenin tam olarak inanmadığı zamanda kararlar çıktı ve yaklaşık dokuz ay gibi bir zaman diliminde devri gerçekleştirdik. Devir 2005'in Mart ayında tamamlandı.

Tabii sürecin bu kadar zorlu olacağını tahmin etmemiştim. Buna isteyen cahil cesareti de diyebilir. İstedığınız kadar strateji geliştirin, plan yapın, eğitimi alın, “kervan yolda dizilir” sözü doğru. Bugün bazen o birleşmeyi nasıl gerçekleştirdik diye düşündüğüm oluyor.

Birleşme için imzalar atıldı, ancak asıl meselenin yeni başladığını daha sonra anladım. Yine son derece yoğun, uykusuz ve stresli bir döneme girmiş oldum.

Yıllarca alışılmış bir düzen vardı. Kimse o güne kadar süregelen düzenin bozulmasını istemiyordu. Bırakmaktan yana değillerdi. Zorlu bir süreçti. Bu süreçte biz de belli zorluklar yaşadık. Ama sonunda onları ikna ettik ve adil bir şekilde sorunu çözdük.

6. BÖLÜM

SANCILI BİR SÜREÇ: İKİ ŞİRKETİN BİRLEŞMESİ

Sendikayı Şehir Hatlarında tanıdım; haftalarca görüşme yaptık, bazılarının hak hukuk söylemlerinin arkasındaki olayları görmeyi de öğrendim. Sendikayı tanıdım. Bir yandan eylemler sürüyor, öte yandan masa başında toplantılar, iskelelerde siren sesleri dinmiyordu. Kafamda olması gerekenler vardı, ama öte yanda da istekler söz konusuydu. Güçlü, zorlayıcı bir yapının yanında eylemler sürerken karar almam, her türlü yaklaşıma hazır olmam gerekiyordu. Tek istediğim, sancılı olan bu süreci iyi yönetmek, sonuç almaktı.

Verilen Fırsatı İyi Kullanmak Gerekir

Sürekli tepki aldığım bir ortamda, sadece iyi işler yapmaya çalışan güvenilir biri olduğumu anlatmaya çalıştım. Sonunda samimiyetimi büfecilere hissettirebildim. Çünkü herkese tarafsız ve eşit durmayı başardım, insanlar çifte standarttan tedirgin olur; onlara şu garantiyi verdim: “Birine bir büfe verirsem, gelin hesabını sorun.” O noktada tarafsızlığımı koruyup sözümün arkasında durarak kabul gördüm. Açık ve net tavrınızı korursanız tutunacak güçlü bir dalınız olur bunu da sağlayan duruşunuzdur. Böyle bir yönetim sergilemek güven yarattı.

Tek idealim vardı; bana verilen fırsatı iyi kullanmak. Bu da ancak dinamik bir yapıyla mümkün olabilirdi. Hangi yönetici, bir yapının işleyen taraflarını bozmayı, kendi sistemini çalışmaz hale getirmeyi ister ki?

Birleşme sürecinde çok tartışma oldu, patırtılar koptu. Ama ben mümkün olduğunca yetkin ve yeterli sayıda kadroyla çalışmak istiyordum. Tecrübelerinden faydalanma konusunda ısrarcıydım. Değişimi hayata geçirerek yorgun bir işletmeden bir başarı öyküsü çıkartmak istiyordum. Şehir Hatları'ndaki kritik noktalara planladığımız sayıda yetkin ve tecrübeli personeli aldık. Özellikle gençlere ağırlık verdik.

Hantallığı Gençleştirmek Hayal Olarak mı Kalır?

Değişimin yüzünü göstermem gerekiyordu, çünkü artık İstanbullu eskisi gibi işletmeye sıcak bakmıyordu. Bu yüzden söz konusu hantallığı gençleştirmek hayaliyle yanıp tutuşuyordum.

Nihayet belli bir noktada kabul başladı. “Bu çocuk ne yapıyor?” düşüncelerinin ağırlık kazanması, onların gözündeki “ötekialgımın yerini, beni anlamaya çalıştıkları algısına bırakmaya başladı. TDI'de kalıp gelmek istemeyenler oldu, sonunda 650 personelin devriyle neticelendi süreç.

Bir yönetici olarak bunu istemekten doğal ne olabilir ki! Bugün benim emekliliğim gelmiş olsa ve işveren, daha dinamik, daha yetkin olduğunu düşündüğü kadrolarla çalışmak istese bu en doğal hakkı olarak görürüm. Kuşkusuz burada

insani, vicdani birtakım değerler ve bunların suustimali üzerine kurulu yaklaşımlar söz konusu olabiliyor. Elbette kimse kimsenin ekmezsiz kalmasını istemez. Bende bunu istemedim. Zaten kalmadılar da... Ama durum siyasi mülahazalarla kasıtlı olarak farklı yansıtılmaya çalışıldı, iş farklı kurumlara kadar götürüldü.

Tüm yaşananların sonunda kamu vicdanı, hak ve hukuk terazisinde bizi haklı çıkardı. İyi niyetli yaklaşımımız hak ettiğimizi almamızı sağladı.

Yıpranmış Bir İşletmeden Başarı Hikâyesi Çıkar mı?

Bu süreçte kamuoyunda dile getirilen en güçlü argüman “Vaputlar yok ediliyor”

spekölasyonu oldu. “Vapurlar yok ediliyor, İstanbul deniz ulaşımı tehdit ediliyor” dendi. Hatta hizmet sabote edilmeye dahi çalışıldı, ama geri adım atılamazdı. Nitekim atmadım da...

Sendikayla anlaşdıktan sonra hayatımın en huzurlu anlarını yaşayarak eve döndüğümü hatırlıyorum. Yaşanan o baskı, o kaos kaldırılır gibi değildi aslında. Sadece sendika tarafı değil, “Makineler sabote edilecek, gemiler kazaya karışacak...” gibi akıl almayacak senaryolarda dillendirildi. Bu iddialar karşısında üst yönetimden “Bunlarla karşılaşmayalım, sıkıntı istemiyoruz,” baskısı gelmeye başladı. Bu işin başka sancılı boyutu vardı. Aynı zamanda da, önemli ve kritik kısmıydı; neticede yukarıdakiler, kendi siyasi geleceklerini düşünüp “Neden biz ateşe atıyoruz?” diye düşünebilirlerdi.

7. BÖLÜM

“İDDİALARIN ARDI ARKASI KESİLMİYOR: “TECRÜBELİ KADROLARI EMEKLİ EDİP YANDAŞLARINI DOLDURDULAR”

Sıra gelmişti vapurları devralmaya... Feribot kaptanlarından yardım istedim. Bir feribotta toplandık. Tabloyu onlara içtenlikle anlattım: “Arkadaşlar, şirketimizin geleceği olsun istiyorum. Elbirliğiyle bu şirketi yukarı taşıyacağız. Desteğinize ihtiyacım var. Gemilerin devralınması geceli gündüzlü çalışma gerektiriyor. Geceyarısı 2le devralacağız. Her gemiye bir kaptan göndereceğiz. Sizden bir iki gün fedakârlık istiyorum” dedim.

Kadroya almaya karar verdiğimiz Denizcilik Meslek Yüksekokulu ekiplerini devreye soktuk. Sonradan buna da ihtiyaç kalmadı. Eskilerin yeni kadrolara ilişkinde başka teorileri vardı: “Tecrübeli kadroları emekli edip yandaşlarını doldurdular...” Mücadelenin sathı maili tarif edilir gibi değildi. Tamamen mesleki nitelik ve üstünlüklere dayalı bir değerlendirmeye alınan kadrolar birden yandaş yapılmıştı... Zaten eksideydik. Bu noktada basın da gereken desteği vermedi.

Ama kaygılardan ve korkulardan kurtulmak gerekiyordu. Mücadelemi sonuna kadar götürecektim.

12 yi geçe Eskihisarda vapurdan içeri girdim. Devralacak ekip gelmiş, insanlar yuvasını kaybetmiş kuşlar gibi mutsun bekliyordu. Başta kaptanlar olmak üzere tüm kadro oldukça üzgündü. Şehir hatlarının tarihi, kuruma özgü kültürü, çak şanlarının kodlarına işlemişti adeta. O an kendilerini nasıl hissettikleri gözlerinden okuyabiliyordum. Bunu görünce sabah 6ya kadar oradan ayrılmadım.

Önce akıldaki kapalı kapıları aralamak gerekiyordu.

Gemilere bindim, makine dairesine indim, personelle konuştum. İşte orada o ilk içten dokunuşla, algıları bir anda değişti. Başmakininin şaşkınlığını hâlâ unutamam. Çünkü makine dairesinde ilk kez bir genel müdür görüyordu. Tek tek tokalaştım, kucaklaştım. “Burası sizin yuvanız, Şehir Hatları olarak büyük olan, kültürlü ve deneyimli olan sizsiniz. Genç ve öğrenecek olan ise bizler,” dedim ve bunu gerçekten inanarak söyledim.

Devir sonrasında Cemal Reşit Rey Salonu’nda tüm kadroyla bir araya geldim ve herkesin aklındaki soruları sormasını istedim. Açık ve dostaneydi her şey. Buyuran ve hüküm veren değil, ortak akıl için dinleyen ve anlamaya çalışan olmaya gayret ettim. Zaten, işin en zor ve önemli kısmı bu şekilde çözülmüyor mu? Yargılamak yerine anlamaya çalışmakla....

O gece Cemal Reşit Reye gelmek istemeyen, kaygıları çok fazla olan bir grup da oldu; tek tek telefon açıp rahatlatmaya çalıştım. Öyle ki, “Güvenceniz benim,” diyerek masaya kendimi koydum. Bu birleşmenin yapılması gerektiğini, şirketin iyi ve başarılı noktaya geleceğini anlatmaya çalıştım.

O günlerde, Şehir Hatlarının İDOya devri sırasında, TDİ’de kalmak isteyenler oldu, fakat ne acıdır ki aynı arkadaşlar, bir sene sonra İDO çatısı altındaki Şehir Hatları’na gelmek istediler, ama alamadık.

Şehir Hatlarından gelen hemen her kişiyle aynı yaklaşımla buluştuk ve onların sağladığı güven ve inancın yarattığı enerjiyle Şehir Hatları’nı aynı kadrolarla bugünkü başarılı şirket noktasına getirdik.

Bir Günde Yeni Giysiler, Yeni Bayraklar Yerlerini Aldı

Devirden sonra yaklaşık bir ay içinde bütün iskelelerde gerekli tadilatlar yapıldı, eksikler giderilmeye çalışıldı. O bir ayda gerçekleştirdiklerimiz sayesinde ilk olumlu tepkileri almaya başladık.

Özellikle ilk günlerde yaşadığımız bir olay çok ilginçti. Şehir Hatları çalışanları kuramlarına çok bağlıydı. Şehir Hatları'nın İDO'ya devriyle birlikte doğal olarak İDO'nun "yunus" ambleminin kıyafetlerde kullanılması gerekiyordu. Ama bunu yapmak, Şehir Hatları çalışanlarını yaralayacaktı. Arkadaşlara, "Şehir Hatları'nın çift çapak amblemine sakın dokunmayın," dedim. Birini sökmeye kalksak, kalplerinde derin bir sızı, tarifsiz bir yalnızlık hissettireceğimin farkındayım. Bu onları sahiden çok mutlu etti. Amacımızın bir sistemi, bir kültür ve değeri yıkmak değil, yaşatmak olduğunu anladılar. Aksini yapmak, bu geçiş sürecinde bizi başarısızlığa götürebilirdi.

O gün, kalbi çift çapa için atanlar, bir süre sonra bu şirketinde yabancı ve öteki olmadığım anlamış oldu.

Çalışanların sevgisi geçiş sürecini yumuşattı.

Hayatta en kritik an başlangıç anıdır."Bana nasıl davranıyorlar?" sorusunun cevabı alındığında zihinde yargılar oluşmaya başlar. Aslında çalışanlarda da yolcularda da aynı yaklaşım beklentisi vardı: Kendini değerli hissetmek...

Sanıyorum o ilk anlarda bizi sevdiler. Bı durum her anf lamda bizim için önemli bir artı oldu. Tüm meslek yaşamını toplamda üç kez genel müdür gören çalışanlar, haftada bir genel müdürü görmeye başladılar. Sahiden gece gündüz iskelede, gemide beraberdik. Günlerce elbirliğiyle çalıştık. Kadıköy! İskelesi nin o eski görüntüsünü unutamam; barakalar, tenekeler, her şey ortada ve bakımsız...

Heyecanı tarifsiz bir çalışma temposuydu; iskelelerde gece yarısına kadar süren inşaatlarda koştururken kendimi adeta İstanbul'da deniz taşımacılığım baştan inşa ediyor gibi hisse diyordum.

Üç ay içinde tüm iskelelerde yerlerde ciddi bir değişim oldu ve sıra büfelere geldi. Vapurda seyahat edenler hatırlayacaktır; büfelerde satılanlar çok pahalıydı. Vapuru vapur yapan o özel çay simit keyfî ayrıcalık olmuştu adeta. Oysa İstanbul demek vapur demek, vapur demek çaysimit ve martı elemektir. Bu asırlık geleneğin bozulmadan sürmesi gerekiyordu.

Bunu yine belediye aracılığıyla yapmaya karar verdik; başka özel işletmeler yerine, kamu hizmeti anlayışıyla hizmet verecek olan İBB'nin turizm ve yiyecek işletmeciliği yapan şirketi Beltur, fiyat politikası ve hizmet kalitesi açısından biçilmiş kattan olacaktı. Bunun için Büyükşehir meclis kararı çıktı ve büfelerin tahliye edilme dönemi böylece başlamış oldu.

Aslında devirden önce İDO'daki büfelerle ilgili planlar yapmaya başlamıştık. Uygulamada sıkıntı vardı ve acilen çözülmesi gerekiyordu. İskelelerde iskelenin yarısından çoğu büfe olarak çalışıyordu. Gerçek bir işgaldi. Gemiler bile yanaşamıyordu. Büfelerin tahliyesi oldukça zorlu bir çalışma oldu.

Devir Gece Yarısı Gerçekleşti

İnsanların kalbine dokunabilmek için kendi yüreğinizi ortaya koymanız gerekir.

İskeleler, gemiler, bakım onarım derken Şehir Hatları ve İDO'nun çehresini düzelttik. Hizmet anlayışımızın temelindeki iyi niyeti ve kamu menfaatini düşündüğümüzü daha net gösterebilmek istiyorduk. Son derece olumsuz bir düşünce vardı akıllarda; "Doldurdular

yandaşlarını...” diye başlayan cümlelerle üretilen onlarca şehir efsanesi... Büfelerdeki düzenleme bu açıdan çok iyi oldu. İnsanların cebinde kalbende bu şekilde dokunabildik.

Çok yüksek kârlarla işleten bu büfeler bazen gemi seferlerine müdahale ediyorlardı. “Seferi uzat, oradan gitme, buradan git” gibi baskılar rahatsızlık yaratıyordu. Bu kabul edilemez bir durumdu. Bu şekilde yaptığımız düzenleme tüm bu aksaklıkları ortadan kaldırdı.

Polisiyeyi Aratmayan Tahliye

Hiç unutmuyorum, ailemle Eskihişardan Topçulara geçerken, bir şeyler yiyip içmek konusunda tereddüt ederdik. Dört kişilik bir ailenin vapurdaki yiyip içtiklerine ödediği para, karşılığında aldığı hizmetin çok çok üstündeydi. Bu yetmezmiş gibi birde başınıza dikilip tak tak tepsiye vurup dolaşmazlar mı? Tam Burhan Pazarlama anlayışı. Onun bile itibarı çok daha yüksektir. Yıllarca vapurlarda “Bununla da kalmıyoruz yanında birde tarak...” diye pazarlama dersi yazan BurhanPazarlama’yı hâlâ tebessümle anıyorum.

Durumu Büyükşehir Belediyesine aktararak Meclis kararı çıkarttık. Adil bir çözüm bulmamız gerekiyordu ve o kararla bütün büfeleri Beltur’a devredeceğimizi açıkladık. Belli bir zaman tanıdık, ama o zaman diliminde gördüğümüz baskıyı anlatmam imkânsız. Çok stresli bir süreçti, ama başarabilirsek hemen herkes iyi bir bardak çayı ucuza içip vapur yolculuğumun keyfini çıkarabilecekti.

Büfecilerin kanuni süreleri doldu, ama çıkmaya niyetli görünmüyorlardı. Zorunlu tahliye yapmaktan başka çaremiz kalmamıştı. Bir hafta sonu gece saat 12’de tahliyeyi başlattık. Şoförümü bile yanıma almadım. Biliyordum ki o saatte zabıta ile birlikte yapılan iş risklidir. İşin muhatapları dışında kimseyi böyle bir riskin içine sokamazdım.

Kendi arabamla yaklaşık bir saat önce Kabataş’a gittim. Oradan da tekneyle karşıya geçtim ve zabitanın gelmesiyle birlikte işe koyulduk. Büfeciler tahliyenin başlayacağını anladılar O sırada İDO ve Beltur’un elemanları da devir için hazırды.

Yeni ürünleri yüklemek için sahile gelen büfe sahipleri,iskelelerin önünde toplandı.Stratejik bir kararla tüm gemileri Üsküdar’a getirdik. Yüzlerce çalışanla, içeri girip büfeleri iskeleye boşalttık. Sonra gemileri yollayıp beklettik. Bu şekilde sabaha kadar 32 vapurun büfesini boşalttık ve içindekileri nöbetçi arkadaşlara teslim ettik.

Yüreğinizi Koymadan Değişim Yapma Şansınız Yoktur

Çok önceden Belturun nasıl hareket edeceğini, nasıl yerleşeceğini planlamıştık, bu sayede bir gecede benzersiz bir emekle her şeyi yerleştirdik. Sabah iyi giyimli, kurumsal bir görüntü sergileyen çalışanları ve ucuz çay servisiyle yeni büfeler hizmete girdi.

Bu şekilde yapılan tahliyeyle büfe işletmecileri gemiye binme şansı bulamadan işi neticelendirmiştik. Kamuda yöneticilik, stresi ve sorumluluğu herkesten fazla yüklenmeyi gerektiriyor. Her adımda, işin başında olma zorunluluğunuz var. Bir akademisyen olarak gemi işletmeciliğinde benim işim, teori ile pratiği buluşturmaktı. Fakat bu şekilde uygulayan kişi olmak, böyle bir operasyonu yönetmek, tahtaya yazmak kadar kolay olmuyormuş.

Yüreğinizi koymadan, mücadelecı ruh olmadan bir yerde değişim yapma şansınız yok. Büfe işletmeleri yirmi yıldır buradan gelir sağlıyolarlardı bu yüzden her şeyi yapabiliyorlardı. Em pati yapıp durumlarını anlamaya çalışmak ve adil davranmak tepkinin şiddetini azalttı.

Daha sonra büfeyi işletenler duruma itiraz etmek belediyeye geldi, fakat sergilediğimiz duruş karşısında rıza göstermek zorunda kaldılar, çünkü adil ve şeffaf bir yaklaşımla,

büfelerin kamuda kaldığı sürece hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyeceğini, belediyenin Belturun işletmesinde olacağını anlattık. O gün ne dediysek bugünde aynı durum devam ediyor.

Büfeler üçte iki oranında indirimli fiyatlarla hizmete başladı, insanlar memnun kaldı. Bu da bizi memnun etti ve bu sayede verdiğimiz kararın ne kadar doğru olduğunu görmüş olduk. Tabii önlem amaçlı yaptığımız bazı küçük elde değişikliklerden bazı tepkilerde almadık da değil. Mesela elde yıkanan cam bardakları, hijyenik olmadığı gerekçesiyle karton bardaklarla değiştirdik.

Medyada “İDO, Bardağımı Geri Ver” Tepkisi

Bunu kısa süreliğine yapmıştık ama bu konuda medyanın eleştirisine maruz kaldık. Fatih Altaylı o dönem bir yazısında “İDO, bardağımı geri ver!” dedi. Fatih Altaylıyı bizzat arayarak, bunun insanların sağlığı için gerektiğini, bulaşık makineleri alınana kadar devam ettirilecek bir uygulama olacağını, cam bardakların tekrar geleceğini anlattım. Son derece duyarlı bir gazetecilik örneği sergileyerek, akşam haberlerde, ertesi günde gazetede hassasiyetimizi aktardı.

Ama büfelerin derdi biter mi? Eskiden “çok pahalı” diye gelen sitem mesajları bu kez de yerini “ucuz ama kuyruktan yiyemiyoruz” sitemlerine bıraktı.

Bütün bu süreçte attığımız her iyi niyetli adım, güven olarak geri dönmeye başladı. Artık “İDO bunu da başarır,” deniliyordu, hem de tüm siyasi önyargılara rağmen...

Yapılan şey basit bir büfe tahliyesi gibi görünse de aslında bu hamle, İDOdaki değişimin en güçlü örneği oldu. Gerçekten önemli bir adım atmıştık.

İskelesi, boyası, gemisi, büfesi, çalışanları... Liste uzayıp gidiyordu. Basit gibi görünen ama başarının temel taşı olan yerel, iç dinamikler üzerinden yaptığımız değişiklikler, yapmayı planladığımız değişimin ilk adımını oluşturuyordu.

Kurumun Vefası: Yıpranmış Gemiler Bakıma Alındı

Kaç şirket vardır, çalışanları kendi ceplerinden para verip ayakta tutmaya çalışsın? Kaç kurum çalışanı vardır, devletin eksik ve yanlısını kendi küçük kesesinden gidermeye, ölmekte olan şirketini yaşatmaya çalışsın? Bu beni her zaman çok etkilemiş ve duygulandırmıştır. Gemisini yüzdürmek için eksik parçalarını aralarında para toplayarak onarmak bu şekilde mümkün olur ancak Şehir Hatları gibi, kurumuna sadakatle bağlı çalışanlarla mümkün olur, ruhuna aktarabilmiş bir yapıda olabilir. Ve bu “bağlılık” kim gelirse gelsin, kim çalışırsa çalışsın kolay kolay bozulmaz. İşte bu süreçte vefa dolu bu insanlara artık yalnız olmadıklarını anlatmayı başardım.

İlk vapuru Haliç Tersanesinde bakıma aldığımızda, gemilerin bakımsızlığı bizi dehşete düşürmüştü. Bir geminin altındaki midyeleri unutamıyorum. Hayatımda hiç bu kadar çok midyeyi bir arada görmemiştim. Alt bakımı yıllardır yapılmamıştı. Ve gemiden tam 150 ton midye kazındı. Kamyonlarla midye. Gerçekten akıllara durgunluk veren bir görüntüydü.

Bu bakım ve onarım sırasında, yine gemicilerin psikolojisine dair çok çarpıcı, üzerinde düşünülmesi gereken ilginç bir başka durumla karşılaştık, ilk gemi bakıma alınınca diğer vapurlardaki gemiciler sormaya başladı, “Bizim gemimize de bakacak mısınız, bizim gemimize de parça alacak mısınız?” Gemilere midye bağlanmasın diye özel boya yaptırdığımızda büyük bir şaşkınlık yaşandı. İlk geminin bakımı tamamlanırken, o geminin çalışanları birine; “Bizim gemimiz süper oldu” diyordu. Ve neredeyse her gün tersaneye

giderek, adeta oyuncağını bekleyen çocuklar gibi yapılan değişiklikleri izliyorlardı.

Kendini şarj etmek için korku yaşamak lazım

Bazıları için anlattıklarım; sıradan, hatta basit şeyler gibi gelebilir, ama benim için bu şaşkınlık ve hüznle edindiğim, çok değerli bir tecrübe oldu. Efsane Şehir Hatları İşletmesinde, onu efsane yapan gemiciler adeta bir travma yaşıyordu, üstelik yılların travmasını. Bu yanılla Şehir Hatları ve İDO'nun birleşmesi asla kâğıt üstünde bir finansal ve taşınmaz devri olmadı, iş dünyasında, asıl taşıyıcı ve yön verici olanın "insana dair değer ve hislerin" önemli olduğunu gösteren bir örnek vakaydı O gün direnenlerin bugün yaptıklarını takdir ediyor olması beni çok mutlu ediyor. İsteklerinizin, hayallerinizin, sisteminizin, projenizin, adına ne dersiniz deyin, başarıya ulaşması hiç de kolay olmuyor. Bence hedeflerinizin olduğu yolda

akşam rahat yatıp huzur içinde sabah çalışmadan, mücadele etmeden uyanmak mümkün değil. Kendinizden vermeden, çalışmadan, mücadele etmeden başarı gelmiyor. Kendinizi tekrar şarj etmek için o korkulan, kaygıları, sıkıntıları yaşamanız gerekiyor...

Yöneticileri ayakta tutan değişimdir

Doğrusu bir yönetici olarak beni değişimin peşinden koşmak ayakta tutuyor. Bu çok önemli; insanların kanıksadığı bir durumda değişim adına hayal kurup heyecanla yaklaşmak, sistem içinde düşünüp sisteme bürokrasi değil pratik eylemin aracı olarak yaklaşmak, diğer bir ifadeyle sistemle düşünüp pratik davranmak, artı değer yaratma isteğiyle harekete geçmek, en temel itici güç olabiliyor.

Yapılması gerekenlerin "o kadar çok" olduğu bir durumda, sistemi kurmak ve işletmek "o kadar kolay" olmuyor. Mesela "Şurayı düzeltin, yapın" diyordum, ama tekrar geldiğimde yapılmamış olduğunu görüyordum. Belli ki ortada bir sorun vardı. İşin sahibi kimdi? Herkes birbirini suçlarken sonunda suç üzerinize kalıyordu. Baktığınızda bu durum komik geliyor, ama gerçektir. Yanlışın düzeltilmesini, eksiğin giderilmesini istemekle hatayı yapan ben oluyordum.

Gördüklerimizi düzeltiyorduk da görünmeyenleri ölçemi yorduk. Tespit edilmeyenler zaten hiçbir zaman endişe kaynağı olmuyordu. Görünmeyen sorunlar toprağın altından akıp gidiyordu. Bizde yukarıdaki muslukları kapatarak, tasarruf yaptığımızı zannediyorduk. Herkes başarılıydı, yani öyle sanıyorduk.

8. BÖLÜM

İLK İDARİ BAŞARI: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ

İDO kendi içinde işlerini bir şekilde yürütüyordu, fakat ciddi olarak finansal sıkıntıdaydı. Kamu yararı gözetmediği için iyi hizmet veriyor, ancak kârlılık açısından zarar ediyordu. Her sene sermaye artırımıyla kendini ayakta tutmaya çalışan ama buna rağmen artıya geçemeyen bir kurumdu.

Rakamları ve yapıyı ilk incelediğimde fark ettim ki bunun klasik bir nedeni vardı: Değişen finansal dinamikleri göz ardı etmiş geleneksel kamu yaklaşımı... İDOya her boyuttan şöyle bakılmıştı: “Bu işletmeyi zaten kâr amaçlı kurmadık, topluma hizmet sunsun diye kurduk.” Bunda haklılık payı vardı...

Binayı Temelinden Düzeltmeyince, Dış Cephe Korumasının Hiçbir Faydası Olmuyor

Bu yapı içerisinde, güçlü bir sistem için gerekli olan ilk projemi uygulamaya aldım. Güçlü bir arşiv ve raporlama sistemi kurarak, geçmişi ve sonrasını kayıt altında tutarak yönetim sistematikliğini oturtmak istedim. Kurumsal hafıza, size nereden

nereye geldiğinizi gösteren bir kara kutudur. Tüm birimlerde o zaman istediğim raporları bugün hâlâ saklıyorum.

O raporlar, o günden bugüne, nereden nereye geldiğimizin birer kanıtı. Bugün mükemmel miyiz, elbette değil. Her ileri adımda tamamlanması gereken yeni bir eksik ortaya çıkıyor ama en azından bir yönetim ve işletim sistematikliği oluştu.

Bunu sağlarken çalışanlara, “Bu işi hep birlikte yapacağımı mesajını vermeniz önemli. İyi niyetliyim, ekip olarak yol almak istiyorum, size güveniyorum, birlikte bu şirketi yöneteceğiz” duygusunu hissettirdiğinizde önyargıları ortadan kaldıra biliyorsunuz.

Malum, temelinden düzelmeyince, dış cephe korumasının hiçbir faydası olmuyor. Bu yüzden ilk yedi-sekiz ay tamamen iç kısmımızda düzeltmeler, onarımlar yaptık. Çünkü önce ekibin kabulü şarttı.

Şuna inanıyordum: Bir TV programına çıktığımda “Genel müdür, işini bitirdiğinde mi anlatmaya başladın” diye sorulacaktı. Bu söyletmemek için kasıtlı olarak sekiz ay boyunca hiçbir TV programına çıkmadım.

Çalışanı yanına almadan, gönlünü kazanmadan; atölyeye girmeden, sürekli ziyaret etmeden olmuyordu bu.

Bunu da başardım. Her sabah erkenden iskeleleri ve gemileri ziyaret ettim. Bu sayede her şeyi gördüm, herkesle iletişim kurdum ve en önemlisi işle ilgili her şeye hâkim oldum.

Başarı Tutku ve Heyecanla Gelir

Akademisyenlik yaptığım sırada dünyanın her yerine kongrelere gittim. Ama sahada da kendimi geliştirmenin yollarım

aradım. Mesleki ve sektörel anlamda işin içinde bulunmaya gayret ettim. Heyecanlı, girişimci ruha sahip biri olarak başarının tutku ve heyecanla geldiğine inanıyorum çünkü.

Gemilere yaptığım bu ziyaretler biraz da teftiş olarak hissediliyordu. Aslında bir anlamda doğrudu, ama asıl amacım çalışanların, teknik kadroların özellikle eksik bulunduğu noktaları tespit etmek, onların ihtiyaçlarını doğru anlamaktı. Bir gece ansızın gelebilirdim. Artık akıllara genel müdürün herhangi bir zamanda, gece 2’de, 3’te, 5’te gemiyi ziyaret edebileceği fikri yerleşmişti.

Tarifsiz bir heyecanla çalışıyordum. Hayatta artı bir değer yaratmak için bir fırsatım vardı. Tüm enerjimi, becerimi, birikimimi buraya odaklamam gerekiyordu. Bunu size sunulmuş bir açık bilet olarak görmek de mümkün; o biletle nereye gideceğinize siz karar veriyorsunuz, tabii bileti yakma riskiniz de var...

Şirketi 24 Saat Yaşamak Lazım

Öylesine büyük bir heyecanla çalıştım ki adeta 24 saat şirketi yaşadım, şirketle yaşadım. Bu tempo ve enerji, alışkanlıklara set çekip ezber bozarken tepki çekti, ama sonunda iyi ve güzel işler çıkınca, herkes memnun oldu.

Yirmi yıldır birlikte çalışan insanlar, dışarıdan gelenleri reddeden kapalı ve korumacı bir tutum oluşturmuştu. İnsan psikolojisi sonuçta; bir aidiyet duygusu içinde birbirlerine kenetlenmiş gibi görünmeleri. Hangi takımı tutarsak totalim milli maçta tek yürek olmak gibi. Böyle güçlü bir tavra karşın yeni ve işleyen bir sistem oluşturmanın zorluğunu tahmin edersiniz.

Attığınız her adım eski köye yeni âdet getirmek olarak algılanırken direncin boyutu da aynı oranda artabiliyor. Herkesin kendi kulesini kurduğu bir yerde, bir değil onlarca kuleyi içerden fethetmek pek kolay olmuyor.

Şehir Hatları süreci yöneticilikte bana çok büyük deneyimler kazandırdı. Büyük bir krizle baş etmek, küçüklerine daha esnek ve daha soğukkanlı yaklaşmanızı sağlıyor. O gün her boyutuyla sancılı iki yapıya şekil vermek zor gelirken, şimdi kazandığım esneklikle hiçbir yönetsel sürecin aşılamaz olmadık inancını taşıyorum.

Değişimin Yüzü Nasıl Gösterilir?

Akademisyenliğin artışı olsa gerek, bilgiye dayanmayan, rasyonel yanı bulunmayan değerlendirmeleri oldum olanı içime sindiremedim. İDO çatısı altında hem feribot hem de deniz otobüsleri, hem de vapurları işleten Şehir Hatları için teknik işletim sistemine dönük araştırmaların yanı sıra, müşteri memnuniyetini hedefleyen anketler ec algı araştırmasını başlattım, Karşımıza çıkan tablo üzücüydü; köklü geçmişi ve tarihinin hatırı dışında hiçbir değeri kalmamış olan “yıpranmış, bakım sız, yaşlı”bir Şehir Hatları görüyordu yolcular karşılarında.

Oysa değişimi başlatmıştık. İşletmenin fiziken ve ruhen kente getirdiği yeni enerjiyi göstermemiz gerekiyordu. Bunun için işe önce personel kıyafetlerini değiştirmekle başladık. Modacı Arzu Kaprol, denizin sert fiziki koşulları ile personelin kullanım rahatlığını dikkate alarak özel bir koleksiyon hazırladı bizim için. Değişim artık personelle de kendini gösterecekti.

“Altyapısı yok” sözünü unutturduk ve altyapıyı tekrar oluşturduk. Hedef koyup risk alarak, kafamız da ardında B planlan yapmadan başarıya odaklanıp özveriyle çalıştık.

Geriye dönük raporlara baktığımda, derdimizi anlatmak için dokuz ayda otuz kez Ankara'ya gittiğimiz günlerden İDO'nun bugün geldiği noktayı gördüğümde bunun hiçte kolay olmadığını söyleyebilirim.

Kamu Menfaati Gözetiyorsan Zarar Edebilme Özgürlüğün Vardır!

İDO'nun kendine has bir tarzı vardı. Küçük şirket olduğu için hizmet sistematığı de bir operasyon müdürlüğü yaklaşımıyla işliyordu. Seferi koyan, pazarlamayı da, planlamayı da tek bakış açısıyla yürüten bir yapıydı.

Birleşmek lazım dediğinizde sadece Şehir Hatları değil, İDOdaki anlayışı da dikkate

almak gerekiyordu. Ciddi rakibi olmayan şirketin kapalı bir yapısı vardı. Müşterisi hazır, gemileri modern, hattı güçlü ama kuralları sistem üzerine değil, operasyon teamülleri üzerine işliyordu.

Kimsenin de “Nasıl gidiyor?” diye bir derdi, yenilik yapmak gibi bir kaygısı yoktu. Ama işin acı tarafı, şirket fena halde zarardaydı.

Bende ilk başladığımda o rutin içinde hareket ettim, ama | sonra müdahalelere başladım. Çünkü ilk geldiğimde bu duruma müdahale edebilecek güç ve tecrübede değildim.

Ama şu vardı: Pratikte eksik olduğum noktaları bilmekle birlikte bir işletmenin yapılanması, etkin çalışması, bir strateji üzerinde yönetilmesi gerekliliğini bir akademisyen olarak biliyordum.

Kamuda Hassas Ameliyat Yapacaksan, Masada Yatan Hissetmemeli

Kurumda kalite sistemi kurma hedefiyle çalışmalara devam ederken bilgi kaynaklarını masaya yatırdık. Bu kaynaklar arasında en önemlisi insan kaynağıydı. İlk zamanlar sabırla, o korumacı kadrolar ne diyorsa öyle davrandım. Kendimi onları anlama mecburiyetinde hissettim. Çünkü “Söyle yapma, böyle yap” desem ekibi karşıma alacaktım. Direnci kırmak için önce rüşümü ispat etmem gerekiyordu.

Sorun çıktığında, “İşi iyi yaptın, olması gerektiği gibi yaptın,” demek yerine, “Sen tepe yöneticisisin, niye orada sorun var?” diye sorarlar. Hem bu dengeleri koruyacaksın, hem değişim yapacaksın, hemde yaptığın değişim öyle büyük ses getirmeyecek... Sözün özü, hassas ameliyat yapacaksın, kimseye duyurmayacaksın, hatta masada yatan da anlamayacak. Siyasetin etkin olduğu bir yapıda, birine kenardan hafif dokunsan, avazı çıktığı kadar bağıyor. Bu durumda bir de karşı tarafın harekete geçmesini engellemek gerekecek. Sonuçta bir özel sektör kuruluşundan on kat daha zor süreçler yaşadım. Özel sektörde şirket menfaati önceliklidir, duygusallık ikinci plandadır. Yöneticinin yetkisi olur, alır götürür, ama kamuda “böyle değildir”e inanılır. Başkan Kadir Topbaş bize inanılmaz esneklik sağladı. Bu da beraberinde başarıyı getirdi.

Sosyal Barış Yolu Eğitimle Sağlandı

İşi zamanla öğrendik. Eğitimlere başladık. İç eğitimlerden outdoor eğitimine kadar onlarca eğlenceli eğitim sürecine girdik. İçerdeki gruplarda tartışmalar sürüp gidiyordu. Dinlemek ve anlamak için bir araya gelmek şarttı. Bunun çaresini eğitim buluşmalarında bulduk. Bu sayede en sağlam sosyal barış yolunu kurduk. Ufkumuz genişlemeye başladı ve o eğitimler farkında olmadan insanları yeni bir aşamaya, farklı bir noktaya getirdi; artık ekip olmak hissini yaşıyorlardı. Daha önce “Bitse de gitsek” dedikleri zamanlar düşünüldüğünde, bu şekilde bir araya gelmek görülmemiş bir uygulamaydı.

Bu noktadan sonra dışarıdan az sayıda da olsa iyi yetişmiş, teknik donanımı yüksek yeni arkadaşlar aramıza katıldı. Herkesi, sistemi birlikte kurma sürecine dahil ettim. Bu onlar açısından da yeniydi ve heyecanı artık bizzat hissetmeye başlamışlardı. Geleneksel yöntemler üzerine kurulmuş bir işletme için artık modern ve güncel yönetimle inşa edilme zamanı gelmişti.

Geleneksel davranışlarını yermeyen, onları kazanarak birlikte iş yapmayı hedeflemek, değişim ve dönüşümün en önemli aşamasını oluşturdu.

Direnç noktaları kimseye benzemeyen, hepsi kendine özgü, farklı dünya görüşlerine

sahip denizciler topluluğu içinde alttâki kadroların destek ve güvenini sağlayabilmek, onları değişime açık hale getirmek, özel bir çaba ve sabır gerektiriyordu. Bir insanı zorla yanınıza çağırırsanız, işi bir gün yapar, ikinci gün şansınız yoktur. Ama inanarak yanınıza gelirse, zaten sizinledir.

Ahbap-Çavuş İlişkisiyle İş Yapılmadı

Gün geldi, “Genel müdürüm, biz akta hallederiz, siz karışmayın” cümlesini duyar oldum. Çalışanlar da yeni yaklaşımı benimsediğinde, sorunlarla birebir yüzleşip direnci birlikte göğüslemeye başladık. Sistemsiz bir yapıda sistem oluşmaya başlarken, gelenekselcilerin “Alıştığımız yapıyı yıktın” sitemleri karşısında, profesyonel bir kadro oluşmaya başlamıştı. Bu arada performans değerlendirmelerini unutmam da mümkün değil. “Benim performansımı niye değerlendiriyorsun, işimi yaptığım ortada değil mi” sorularına, “Kusura bakma! Bu bir sistem, babamızın oğlu da olsan, ahbap-çavuş ilişkisiyle iş yapmayacağız” diyordum. Maliyet tablolarının, performans değerlendirmelerinin, ayrıntılı raporlama sistemlerinin, süreç yönetiminin hayata geçirildiği, fakat düne kadar ahbap-çavuş ilişkisi içinde hiçbir şeyin sorulmadığı bir yapıda bugün beni en mutlu eden şey, o gün “dokundurmam” diye bağırانların, bugün herkesten önce koşmaya hevesli ve hazır olduklarını görmek.

Bu arada eğitim derken şunu da belirtmek gerekir. Herkes eğitim alırken ben de boş durmadım; yönetici olarak, belkide onlardan daha fazla eğitim aldım, savunduğum değişimin içine kendimi de kattım, “yeniyi” kaçırmamak adına kendimi de eğitmeye çalıştım ve gerçekten çok şey öğrendim.

Mesleki eğitimler, yöneticilik eğitimleri, bireysel koçluk konusunda iyi bir öğrenci oldum. Otelere kapandığım, seminerlerde enerji harcadığım pek çok gün yaşadım. Tüm bunlar, kuşkusuz benimde hayata bakışımı etkiledi, hatta yer yerde değiştirdi. İş dünyasıyla bir araya gelmek, kamu dışında ki yaşamlara tanıklık etmek, başarı öykülerini dinlemek, kâğıda dökülmemiş ders notları oldu benim için. Her biri heyecanıma heyecan kattı.

Her Zaman iyileri Ölçü Almalı

Her insandan alabileceğimiz bir şeyler olduğuna inanıyorum. Bu yüzden dünyasını çok yakın takip ettim. Konferansları kaçırmadım. Özellikle sıfırdan şirket kuran adamlar benim için önemli insanlardı. Onların başarı öykülerini dinlemek, okumak önceliğim oldu.

Bu yoğun iş temposu içinde, elimden geldiğince hayranlık duyduğum, takdir ettiğim, eleştirdiğim pek çok yöneticiyi gözledim. Ve bu şekilde hayatıma ve işime yeni bir bakış açısı getirmeye, yeni değerler katmaya çalıştım.

9. BÖLÜM

İSTANBUL VAPURUNU SEÇİYOR: MARTILAR, YENİ GEMİLERE YETİŞEMEYECEK

Bu kadar işten sonra artık yaptıklarımı anlatmanın zamanı gelmişti. Bir gün evde günlük medya takibini incelerken benimle ilgili haberi gördüm. Gidip Radikal gazetesi aldım. Radikalden Efe Erdeme röportaj vermiştim. Haberin başlığı şöyleydi: “Yeni gemiler o kadar hızlı olacak ki, martılar onlara yetişemeyecek!”

Bize göre yeni gemi modernidir, temizdir, hızlıdır ve sevindirir. Bilinçaltımızda gemileri deniz otobüsleriyle karşılaştırıyoruz sanırım. O röportajda farkında olmadan hassas bir noktaya dokunmuşum. Olay farklı bir boyuta taşındı. “Martıları beslemek için vapura binenler var. Niye martılar gemilere yetişemesin? Martılar aç mı kalsın? Yetişsinler ki simit atalım! Martıların yetişemeyeceği gemiler...” türünde eleştiriler aldık, söylediklerim yanlış anlaşılmıştı.

O dönem elbette kamuoyu da egemen olan başka düşünceler vardı. Şehir Hatlarının devri sırasındaki sendikal eylemlerde, basın karşısında hep aynı noktaya vurgu yapılmıştı: “Vapurları işletemezler, İDO’nun yapacağı iş değildir bu...”

Herkeste böyle genel bir fikir oluşturulmuştu. Dolayısıyla i, sanların, “Zamane çocukları feribot işletmeyi ne bilir? Şefy Hatları gibi köklü bir işletmeyi yok edecekler. Kültürle ilgile, yok,” diye düşünmeleri normaldi.

Krizi Sihirli Değnekle Çözmek İmkânsız!

Günün koşullarını düşünürsek insanların Şehir Hatlarını devraldığımızdaki kaygılarını anlayabiliyorum. Akıllarındaki soru, “Acaba İDO burada ne yapacak?” oldu. Yeni bir projemizin olduğunu söyleyince bir grup vapur tutkunu ayağa kalktı. Gerçi yeni proje sözünü duyana kadar vapurları korumak gibi bir kaygıları olmamıştı. Vapurların hemen hepsi dökülürken, paramparça olup hurda olma yolunda hızla çürürken, kimse vapurlara sahip çıkmamıştı. Ama “yeni proje” sözüyle birlikte “Vapurlarımız yok oluyor”la başlayan bir sürü cümle sarf edilmeye başlandı: “İstanbul’un sembolleri yok ediliyor. Vapurlarımız elden gidiyor!” gibi... Bu söylemler iyiden iyiye artmaya başlamıştı. Ne yazık ki işimiz yoğunluğunda ve o yoğunluk içinde dışarıda yükselen bu tepkiyi fark edemedik. Amerika’daki kardeşlerim arayıp, “Ağabey, ne yapıyorsun, niye vapurları yok ediyorsun, ne istiyorsun vapurlardan?” dediklerinde şaşırarak “Ne vapuru? N’oluyor? Bir şeyi yok ettiğimiz yok!” dedim. Gerçekten neler oluyordu bilmiyordum. Hemen internette araştırmaya başladım. Gördüklerim karşısında şok olmuşum özellikle vapurumuiyorurn.com ve vapurumuvermiyorum.com, müthiş bir kampanya başlatılmıştı.

Sonrasında kampanya öyle hızlı yayıldı ki, hiç gündemde olmayan, aklımızın ucundan geçmeyen bir noktaya taşındı. Neredeyse tüm gazetelerde haberlerde bundan bahsediliyor. Bu durum günlerce sürdü. “Yok, böyle bir plan, nereden çıktı?” desek de kamuoyunu ikna edemedik. Kimseyi inandıramadık. Çünkü bizi dinlemek istemiyorlardı.

Ne zaman bir krizle karşı karşıya kalsak, ancak o zaman çözüm üretmeye çalışıyoruz, öncesinde bu tür krizlerle başa çıkma planları yapmıyoruz. Bir şekilde bunu öngöremiyoruz. İletişimsizliğin nelere yol açabileceğini gerçekten o zaman daha iyi görüyoruz. Başıma böyle bir kriz gelmeseydi belki bende derişimin ne denli önemli olduğunu bu kadar çabuk

fark edecektim. Her şerde bir hayır vardır,” diye boşuna dememişler, tecrübede böyle ediniliyor tabii.

O gün anladım ki sadece işinizi iyi yapmak önemli değildi yaptıklarınızı doğru şekilde anlatabilmek de önemliydi.

İşler iyice kontrolden çıkmaya başlamıştı. Nasıl olduysa Norveçli bir üretici firmanın bize örnek olarak resimlerini gönderdiği, balınaya benzeyen, benimde hiç beğenmediğim bir deniz otobüsü fotoğrafını bulmuşlardı. Bu fotoğraf kullanılır olmuştu. Hatta “Ve tüm haberlerde Norveç’e 20 deniz otobüsü sipariş edildi,” denildi. Oysa böyle bir durum söz konusu değildi, sadece yeni vapur üretimi planlanıyordu. Tüm bunlar üzerimde müthiş bir baskı oluşturdu.

Söz; Vapurlar Hep Kalacak!

Sonunda baktım ki bu iş sahiden kötüye gidiyor, arkadaşlarla toplandık, insanlara kaygılarının yersiz olduğunu göstermek zorundaydık. Bir halka ilişkiler ajansı ile anlaştık. Hemen vapurlarhepkalacak.com diye bir internet sitesi kurduk. Bu adım çok önemliydi. Sonra bu konuda yazan tüm köşe yazarlarıyla bir araya gelip böyle bir durumun söz konusu olmadığını, vapurların kaldırılmasının değil, yenilerinin eklenmesinin planlandığını anlattık. Bunu da bizzat ben hepsini tek tek ziyaret ederek yaptım.

Neyse ki yavaş yavaş insanlar bizi dinlemeye başladı. Artık mevcut vapurların sayısını artırmaya yönelik yeni vapur üretimi projesini hayata geçirebilirdik. Fakat vapur tutkunları öyle sert bir tavır sergilemişler, öylesine sahiplenmişlerdi ki bu muhalif tavrı yumuşatmak kolay olmayacaktı. Biz nasıl bir vapur önerisi getirirsek getirelim, karşı çıkılacağı, yeni bir tartışma olacağı belliydi. “Vapuru İstanbullulara seçtirme” fikrini Başkan Kadir Topbaş’la paylaştık. Bir proje grubu kurduk, modernden klasiğe sekiz ayrı model hazırladık ve “Haydi İstanbul Vapurunu Seç” sloganıyla, web tabanlı müthiş bir kampanya başlattık.

Geçmişteki gemileri örnek alarak, baltaburundan ahşabına, modern üretimden klasik üretime kadar her bir durumun titizlikle değerlendirildiği ve camlarından kapı yüksekliğine kadar, yolcuların da beklentilerini gözönüne alındığı model geliştirdik.

Dünyanın Her Yerinden Oy Yağdı

Biliyorduk ki, yolcularımız büyük cam ile ferahlık istiyordu. İstanbullu geniş ve açık alanları her zaman seviyordu. Bunun için bir kitapçık da hazırladık ve süreci notere devrettik. Ağzımız öyle yanmıştı ki yoğurdu üfleyerek yemeyi tercih ettik, içinden geçtiğimiz bu süreçte, tüm iyi niyetimize rağmen, ne yaparsak yapalım, “İDO işi manipüle etti, sonuçlar değiştirdi” denilebilirdi. Hangi gemi olursa olsun fark etmeyecekti. İş artık halkla ilişkiler ajansı ile noter takibindeydi. Her adımı noter huzurunda hayata geçiriyor olmanın rahatlığını yaşadık. Şimdi geriye dönüp baktığımda, iyi ki böyle yapmışız” diyorum. Oylama sırasında dahi “İDO şu vapuru istiyor, öbürü öne geçti, bunu istiyor” gibi onlarca şey söylendi. Neyse ki iş noterde olduğu için kimse bu sözleri ciddiye almadı.

“Haydi İstanbul Vapurunu Seç” kampanyası, başta sivil toplumun gücünü görmek açısından örnek bir çalışma oldu. Krizle başlayan bir süreç, İstanbullular ve vapur kültürünü keşfetmiş olanlar için şenlikli bir oylamaya, tatlı bir rekabete dönüştü.

Sahip Çıkılan, İstanbul’a Ait Değerler Oldu

Vapurlar elden gidiyor kaygısıyla, kardeşlerim gibi dünyanın öbür ucundan sesini yükseltenler, “Haydi İstanbul Vapurunu Seç” kampanyasına da aynı coşkuyla katıldı. Bu

kampanyada bir kez daha gördük ki, herkesin bir vapur hatırası varve sahiden vapur İstanbul'da kent kültürünün, şehir ruhunun ayrılmaz bir parçası...

Kampanya müthiş bir ilgi gördü. İstanbul'un geleceğini ilgilendiren bir çalışmada, halkın karar verecek olması, belki dekent tarihinde hiç rastlanmadık bir durumdu. Bu açıdan düşünüldüğünde gerçekten çok önemli bir projeydi.

Düşünün Afrika'dan Asya'ya, Amerika'dan Avrupa'ya Türklerin olduğu her yerden oy geldi. Yeni yaptırılan bir feribot için Singapur'a gittiğimde büyükelçimizin eşi olan hanımefendi yanıma gelip, "Ben 4 numarayı beğendim," dedi. Büyükelçimiz ise oyunu 8 numara için kullandığını söyledi. O dönem girdiğim her ortamda karşılaştığım bir durumdu bu: Neden 4, neden 8 numara? Bu kampanyayla insanların vapuru tekrar keşfettiklerini, yeniden sahip çıktıklarını düşünüyorum. Fakat sahip çıkılan sadece vapur değil, vapurun temsil ettiği bize ait, İstanbul'a ait değerlerdi. Elbette İstanbul'un yüzlerce kültürel ve tarihi değeri var. Bu kampanya sırasında da açıkça görüldü ki vapur İstanbul'u güzelleştiren öğelerin başında geliyordu. Kaybedilmeyecek kadar değerliydi ve İstanbulluların bunu kaybetmeye tahammülü yoktu.

Kamunun Vicdanında Kabul Görmeyen Hiçbir Şey Hayat Bulmuyor

Vapur oylama günü geldiğinde sandıkları çıkardık. Oya Eczacıbaşı ve İstanbul Büyükşehir Belediye Başkan Kadir Topbaş'la ilk oyları kullandık. Kimseye oyumu söylemedim. Merak edip soranlara, "İstanbulunun tercih ettiği modeli seçtim," diyorum.

Hemen sonrasında internet oylaması başladı ve ilk gün 70 bine yakın kişi oylamaya katıldı. Bu yüzden internet sayfa kilitlendi. Ertesi gün ben televizyon kanallarını gezerken, gazeteler oylamanın nasıl yapılacağını anlatıyor, modeller yayınlanıyordu. Tabii interneti en çok gençler kullandığı için oylamada gençlerin tercihleri öne çıktı. Yani modern görünümlü olan 8 numaralı vapur.

Bu dönemde bir kez daha gördüm ki, kamunun vicdanında kabul görmeyen hiçbir şey hayat bulmuyor. Ne zamanki sekiz numaralı vapur diğeriyle arayı açmaya başladı, klasik İstanbul vapurunu hayatımızdan çıkacak bir durum kendini iyiden iyiye göstermeye başladı. Gazeteci yazar Mehmet Yılmaz belliki dayanamadı ve 4 numaranın oylanması için yazmaya başladı. Hatta "Oyları dağıtmayın, klasik modellerde, 4 numarada buluşalım," diye çağrı yaptı. Bunun üzerine birden oylamada 4 numara hızla yükselmeye başladı. Hıncal Uluç her zamanki yenilikçi tavrıyla 8 numaralı modelden yana oldu.

Sosyete Hangi Vapuru Seçti?

Öyle ilginç haberler yapıldı ki özellikle "Sosyete hangi vapuru seçiyor?" haberini kahkahalarla okuduğumu hatırlıyorum. Paparazziler bu kez vapurlar için işbaşındaydı. Bir süre sonra 4 numaralı vapur ile 8 numaralı vapur, diğer vapurlarla arayı iyice açtı.

Biri modem, diğeri nispeten klasikti. Oylama iki ay boyunca devam edecekti. Ne zaman ki, İstanbul'un vapur kültürünü yaşamış olan orta yaş ve üzeri kuşak işe el koydu, 4 numara biranda yüzde 40'a yükseldi. Ve iki ayın sonunda yaklaşık 400 bin

kişinin katılımıyla "Haydi İstanbul Vapurunu Seç" kampanyası 4 numaralı vapurun galibiyetiyle, sahiden kent kültürüne ve dokusuna uyan bir sonuçla neticelendi.

Kriz Fırsata Nasıl Çevrildi?

Sadece İstanbulluların değil, İstanbul'u yaşamış olan 400 bin kişinin oyuyla 4 numaralı vapur İstanbul için üretilecekti. Yine bir duyuruyla sonucu ilan ettik. İlginçtir, sonrasında

dünyanın pek çok yerinde karşılaştığım Türkler, “Vapuru biz seçtik. Ben 4 numaraya oy verdim,” dedi. Sivil toplumun gücünü ortaya koyan bu kampanyanın dünyada örnek olaylardan biri olduğunu düşünüyorum. Vapurlarımız oldukça yüzyıllarca unutulmayacaklar arasında yer alacağına inanıyorum.

Bu şekilde İstanbulluların, dolayısıyla sivil toplumun kendileriyle ilgili bir süreçte söz sahibi olabileceklerini göstermiş ol

duk. Dört yüz bin oyla seçilen vapur, yaklaşık bir yıl sonra üretilip denize indirildiğinde, herkes için “bizim gemi” olmuştu.

Kampanyanın yürütüldüğü sürece gelirse, insanlarla daha iyi iletişim kurmayı öğrendiğimiz bir süreç oldu diyebilirim, “Haydi İstanbul Vapurunu Seç” kampanyasıyla, yaptığımız iş hem toplumun hoşuna gitti hem de o zamana kadarki önyargıları, kaygıları ortadan kaldırarak, kuruma bakış açışım tamamen değiştirdi. Her zaman söylenen ama pekte inanmadığımı bir söz “krizi fırsata çevirmek” işte bu şekilde gerçekleşmiş oldu. Bir iletişim kazasıyla başlayan bu süreci ciddi bir başarıya dönüştürdük Mesela kampanyayla ilgili CNN Türk’e yayına gittiğim bir gün, başka bir kanalda “Vapurumu İstiyorum” kampanyasında yer alan arkadaşlar, oylamanın gerçekleşmesinin kendi başarıları olduğunu anlatıyorlardı. Burada birinci önemli unsur, artık enformasyon tek taraflı olarak verilmiyordu. O arkadaşlar gibi bizde yayına çıkabiliyor, sesimizi duyurabiliyorduk. Karşılıklı güven ortamı oluşmuştu.

İkincisi ise, söylediklerinde haklıydılar. Bizim asla vapurları kaldırmak gibi bir niyetimiz olmadığı halde, bunu bir kampanyayla İstanbul halkının seçmesi, sivil toplumun gücüydü. Bizim başarımız, bu hamleyi yaparak kampanyayı hayata geçirmek ve, başarıyla yönetmektir. Bir kurumu yönetmek, aslında öğrenmektir. Güzel olan, başarılı bir yönetimin tavsiye alabilme erdemine erişmesidir. Bu bilgi, benim kampanya sürecindeki en önemli kazanımlarımdan biri oldu.

Vapurlar Sanat Mekânlarına Dönüştü

Niyet asla bu olmasa da, insanların kültür ve değerleriyle çatışır bir tutum sergilenemeyeceğini gösteren önemli örneklerden biridir vapurlarla ilgili kampanya... Şehre hizmet eden kurumların en büyük yardımcısı, yaşadığı kent için endişe eden şehirlilerdir.

Bu kampanyayla İDO olarak çok başka durumları da keşfettik. Vapurları, insanların yaşamına çok başka şekilde katmaya karar verdik. O günden sonra vapuru hemen tüm aktivitelerin içine çektik. Çok değerli bir markamız ve varlığımız vardı. Önce “Vapurda Mozart” günleri yaptık. Gerçekten çok beğenildi. Öyle ki Uluslararası Etkinlik Yönetimi Ödüllerinde adaylar arasına girdik. Ardından “Vapurda Mevlana” etkinliği yaptık Vapur insanların hayatına bu yanıla da girmeye başlayınca iş dünyamızdan İKSV gibi pek çok önemli firma ve kültür sanat kuruluşu “Vapurda Caz, Çocuk Vapuru, Vapurda Tiyatro” gibi kendi projelerini vapurlara taşımaya başladı. Vapurlar, reklam ve tanıtım filmleri için talep gören mekânlara dönüştü. Ömer Uluç Sergisi gibi yüksek düzeyli etkinlikleri hayata geçirmek en büyük gurur kaynağımız oldu. Sözün özü; yapılanlarla vapurlarımız temelde arzu ettiğimiz gibi kıymetini buldu.

Elbette bunların hiçbirini yapmadan, daha kolay yollar da seçilebilirdi. Ancak kültür ve sanatı yolculuğun içine yerleştirmek bizim içinde heyecan verici oldu. İstanbul’da yolculuk çile olmaktan uzaklaştıkça mutluluğumuz arttı. Başardı oldukça bundan gurur duyduk.

Hiçbir şey deneyim süzgecinden geçmeden yerli yerine oturmuyor. Bazen iyi niyetin cezalandırıldığı fikrine kapılıp isyan ettiğimiz de oldu. Ama yılmamak gerekiyor. Bizde öyle yaptık.

Hayallere Dokunabilmek

Binlerce oyla seçilen 4 numaralı vapurun ilki, Temmuz 2008'de suya indirildi ve deneme seferlerinin ardından hizmete girdi. Girdi girmesine de İstanbullular ne düşünüyordu? Bunu çok merak ediyorduk. Yolculara vapuru nasıl bulduklarını sordüğümüz görüşmelere bizzat katıldım. Bu görüşmelerde her vapura binışinde kaptan köşküne çıkmayı hayal eden değerli bir hanımefendinin kendi oy verdiği vapuru sahiplenmesi hepimiz için tarifsiz bir mutluluktuk. İlgili arkadaşlar hanımefendinin isteğini kırmadı; kendisini kaptan köşküne çıkardılar. Onun gibi binlerce oy sahibinin hayaliyle gerçeğe dönüşen vapurun, herkesin hayallerine dokunabilmesini arzu ettik...

Feribotlardan deniz otobüslerine, deniz taksilerden iskelelere kadar İDO'ya kazandırılan onca projeye rağmen, kendi adıma, 4 numaralı vapurun yerini hiçbiri alamadı, onun sunduklarıyla kıyaslanamadı. Dünyanın her yerine gemi yaptırdık fakat 4 numaralı vapurun üzerine titredim. Kadın yolcuların topuğunun rampada takılabileceği ihtimalini dahi göz önünde bulundurup buna göre üretim yaptık. Fonksiyonellik önceliğimizdi, ama görselliği de riske atmadık. Mesela pencereden Marmara'yı izlerken dışarıdakilerin sırtlarıyla karşılaşılmasını diye dış oturma koltuklarının yüksekliğini azalttık. 4 numaralı vapur, iklimlendirmeden evcil hayvan barınağına kadar çok ince detayların düşünüldüğü bir ürün oldu.

Bu vapur hizmete girdiğinde, yeni vapura binmek için bir sonraki seferi bekleyen bir sürü insan oldu. "Haliç Gemileri" adıyla sonradan üretilen daha küçük gemilerimizde de aynı ilgi gösterildi. Sütluçe'ye keyif için gelen yaşlılarımız vapurdan inmek istemedikleri için bizde istedikleri kadar gezmelerine olanak sağladık. Çünkü onların mutluluğu bizimde mutluluğumuzdu. Bundan büyük bir gönül hoşluğu olur mu?

Bu proje birçok başka projeye de öncülük etti. İzmir'de aynı şekilde bir kampanya düzenleyerek vapurlarını kent halkına seçtirmeyi tercih etti. Bunu duyarak bizi çok sevindirdi.

Tarihi İskeleler da Katılımıyla Hayat Buldu

Vapurlarla birlikte iskelelerde yolcuların talep ve beklentileriyle uyumlu bir dönüşüm başlattık.

1990'lı yılların başından bu yana bakım ve onarım görmemiş, Şehir Hatları vapurlarıyla birlikte devralınan ve bakımsız halde olan Haliç ve Boğaz iskelelerini yeniden İstanbullulara hizmet vermek üzere elden bakımdan geçirdik. Yeni yüzleriyle hizmet veren 10 iskelenin açılış törenini Bakırköy İDO İskelesinde gerçekleştirdik ve 4 milyon TL harcanarak yenilenen bu tarihi iskeleleri canlı bağlantılarla hizmete açtık.

İstanbul'un simgesi olan bu vapurlara ve tarihi iskelelere daha önce yaşamış ve iz bırakmış insanların isimlerini koyduk. Yine aynı çalışma kapsamında, eski yapıları restore ettik.

İskelelerde yapılan bu çalışmalar kapsamında iskele üzerindeki babalar yenilendi, iskele içindeki bekleme salonları da elden geçirildi ve yolcuların konforuna yönelik oturma yerleri | ve aydınlatma sistemleri yapıldı. Tavan süslemeleri, iskele yapısına uygun olarak

yenilenirken, bu süslemeler, kent silüetine uygun renkler kullanılarak boyandı. Çürüyen ahşap kaplamalar değiştirildi, personel yaşam mahallerinin koşulları düzgün hale getirildi ve bayrak direkleri yenilendi.

Bunlar belki çok küçük detaylar gibi görünüyor, ama iskeleye yaşam alanım kullanan insanlarla birlikte btnleşeli nasıl yeniden hayat verebildiğimizi, tarihi dokuyu korurken modern ihtiyaçları da karşılayabildiğimiz anlatabilmek açısından önemli. Bu çabamızı o bölgelerde yaşayan, o iskele kullanan herkes çok iyi anladı, örneğin Sütlüce halkı vapur ve iskeleyi temizlemeye bizzat geldi. Bizlerin öncülük ettiği çalışmaya halkın katılımı da bizi ziyadesiyle memnun etti.

10. BÖLÜM

KRİZLERLE BAŞ EDEBİLMEK: SALİH REİS DURAN ŞİLEBE ÇARPINCA...

Sabah gazetesi, 13 Temmuz 2007: “İstanbul Zeytinburnu açıklarında deniz otobüsü, demirlenmiş haldeki kuru yük gemisine çarptı. Bostancı - Avşa seferini yapan deniz otobüsünün, Ukrayna bayraklı yük gemisine çarpması sonucu 40 kişi yaralandı. Kazayla ilgili geniş çaplı inceleme ve soruşturma başlatılırken, uzak yol ehliyetine sahip kaptanın uluslararası sularda 1yıllık tecrübesinin bulunduğu ve son 2 yıldır İDO’da kaptan olarak çalıştığı kaydedildi...”

Yöneticiliğimde canımı çok acıtan iki sancılı dönem yaşadım. Bunlardan birinde Salih Reis Deniz Otobüsü’nün duran şilebe çarpması ve dubalı tek iskele olan Karaköy İskelesi’nin batması yöneticilik hayatımın en büyük krizlerinden birini yaşattı bana. Profesyonelliği bir kenara bırakıp duygusal davrandığım o iki gün duyduğum üzüntüyü nasıl anlatırım bilemiyorum.

“Salih Reis, duran gemiye çarptı. Yaralılar var ve deniz otobüsünün önü hurda,” denildi. Herhalde şok böyle oluyormuş. Adeta dondum, hiçbir şey hissedemedim. Sonrasında ise tek hissettiğim sorumluluk duygusu oldu. Olaya hemen müdahale etmek zorundaydık. Denizde nadiren olabilecek böyle bir kazanın yaşanması bütün gözlerin üstümüze çevrilmesine neden olmuştu. Gazeteciler, muhabirler, haklı olarak açıklama beldi,yordu. Tam bir krizdi.

Geminin Yenikapı’ya geri dönmesini beklerken telsizle bildirilenlerden nasıl bir manzarayla karşılaşacağımı öngörmeye çalışıyordum. Bırakın kamuoyunu, insanın kendisiyle verdiği müthiş bir hesaplaşma, psikolojik savaşı bu...

İnsan Her Krizden Yeni Bir Şey Öğrenir

Profesyonel bir görüntü sergilemek gerekiyordu, ama ben olaya çok amatör bir ruhla yaklaştığımı itiraf etmeliyim.

Gemi Yenikapı’ya yanaştığında yapılması gereken ne varsa hepsi titizlikle hayata geçirildi. Yaralılar hastanelere ulaştırıldı. Maddi, manevi her türlü destek için yaralıların yanlarında olduk. Ama daha fazlasını yapmamız gerekiyordu. İnsan her krizden yeni bir şey öğreniyor. Daha önce de söylediğim gibi kriz sırasında iletişimi doğru yürütmekte çok önemli. O kazadaki tek ve en önemli eksikimiz anonslardı. Onları bir şekilde denizden anonslarla bilgilendirmek, rahatlatmak gerekiyordu. Gemideki suskunluk korku içindeki yolcuları daha da korkutmuştu.

Teknik konularda son derece profesyonel olduğumuzu göstermiştik. Ama bu tip durumlarda nasıl davranmamız gerektiği konusunda bilgisizdik. Bundan zayıf not aldık. Sanki bizim başımıza hiç gelmeyecekmiş gibi davrandık. Ancak yaşadığımızda tatbikatın ne denli önemli olduğunu fark ettik. Oysaki böyle olaylara uzaklığımız sadece bir “an” mesafesindeymiş.

“Kaptan Ya Namaz Kılıyordur Ya Da Yanında Kız Arkadaşları Vardır”

Kazanın hemen ardından fısıltı gazetesi devreye girdi, fallara durgunluk veren haberler üretildi. Önce “Kaptan namaz kılıyordu, rotayı izlemiyordu,” denildi. Sonrasında taban tabana zıt bir yaklaşımla, “Kaptanın yanında kız arkadaşları vardı, sohbete dalmışlardı,” türünde iddialar ortaya atıldı.

Doğal olarak o dönem hemen her gün medyada haberlerimiz çıktı. Bu haberleri her gördüğümde “Memlekette haber mi kalmadı da sürekli bizi yazıyorlar?” diye tepki gösteriyordum. Her iki olayda da tek tesellim ölen hiç kimsenin olmamaşydı. Çünkü can kaybının ne açıklaması ne de mazereti olabilirdi. Olay adli yargıya intikal etti.

Elbette hiç kimse sorumluluklarından kaçmadı, bizde hesabımızı verdik. Bazen yaşanan olayın kendisi ağır bir bedel yerine geçebiliyor.

10 Tane İyi İş Yapsanız Bile Baştaki “1” Düştüğü An Geriye Sadece “0” Kalır.

Bu süreçte bir kez daha anladım ki her zaman dürüst olmak gerekiyor. Başardı bir kurum da olsanız eğer şirketinizin teknik süreçlerini planlı ve sistemli olarak yönetmezseniz, tek bir kriz sizi rahatlıkla aşağıya çekebilir. Fiziki varlıklara, mala, hizmet alanlarına yapılan yatırım kadar, itibarı ve iletişimi yönetmeye de yatırım yapılması gerektiğine inanıyorum. İnsanlar sizi, kuruntunuzu tanırsa, muhtemel önyargılardan ayrılıp, size daha adil yaklaşabiliyor.

Gazeteciler açısından baktığımızda, herkes işini yapıyor. Kimse kimseden farklı değildi. Kendimizi samimiyetle anlattığımızda, bize karşı önyargıyla tutulan kalemler, yerini vicdan bir sorgulamaya bırakıyordu.

İster yolcu, ister gazeteci, ister çalışan, ister müdür olun, insanlara iyi niyet ile samimi çabayı hissettirmek gerekiyor. Neticede herkesin bir vicdanı var.

Duygusallık, profesyonellik, çözüm üretme sorumluluğu kriz anında birbirine karışabiliyor. Sistemi yürütebilmek için sahada doğru kurguyu yapabilecek dirençte olmak gerekiyor.

Her krizden olduğu gibi bu krizden de farklı şeyler öğrendik Kazadan sonra çok ciddi yaptırımlar getirdik. Bu bizim için bir zorunluluktuk. Onlarca başarılı uygulama hayata geçirirken, bir; kazanın tüm yapılanları alıp götürmesini istemiyorduk. 10 iyi iş yapsanız bile baştaki “1” düştüğü an, geriye sadece “0” kalır çünkü

Kazadan Sonra Ciddi Yaptırımlar Getirildi

Tedbirleri alırken hiçbir ayrıntıyı kaçırmamaya özen gösterdik. Hangi gerekçeyle olursa olsun kaptan köşküne girişleri yasakladık. Başta kamera sistemleri olmak üzere seyir güvenliği açısından gerekli son teknolojik cihazları yerleştirdik.

Seyir esnasında kaptan köşkünde gazete okumayı, TV seyretmeyi de yasakladık. Buna benzer başka tedbirlerle birlikte gördük ki sürtünmeli ufak vakalar da dahil kaza sayısı çok düştü

Eğer hedefiniz mükemmellikse “Kim ne derse desin” sözü size göre değildir. Ben bir marka oluşturmak istiyordum ve bu markayı oluşturabilmem için algıyı doğru yönetmem şarttı. Bir kriz olduğunda, hem şeffaf olup doğru bilgiyi vereceksin, hem kuruma ve çalışanlarına sahip çıkacaksın. Doğrusuyla yanlışıyla çalışanlarını sahiplenip yalnız bırakmayacaksın, dolayım kurum içinde güveni koruyacaksın. “Yöneticiyim” diyenin bunu yapacak cesareti ve güveni olması gerekir.

“Karaköy İskelesi Batti”

Hürriyet gazetesi, 2 Kasım 2008:

“Şiddetli lodos fırtınası nedeniyle hasar görerek yan yatan Karaköy iskelesi tamamen bdltuİstanbulu esir alan lodos fırtınası nedeniyle 16 dubasından biri su alan Karaköy İskelesi'nin sol tarafı önce kısmen suya gömüldü. Dengeyi sağlayan 16 dubadan birinin

hasar görmesi sonucu yan yatan yüzer iskelenin diğer dubalarında da hasar meydana geldi. İskeleyi karaya bağlayan çelik halatların da kopması sonucu Karaköy İskelesi ters dönerek sulara gömüldü...”

“Karaköy İskelesi su alıyor” haberi bize ulaştığında “normaldir” diye düşündüm. İstanbul’da duba üzerinden hizmet verilen tek iskeleydi. Sonuçta duba olduğu için denizdeki harekete karşı direnci yüksekti. Haberi alır almaz hemen iskeleye gittim. Yolcular üç saat önce uzaklaştırılmıştı. İtfaiye pompalarla suyu tahliye etmeye çalışırken iskele su almaya devam ediyordu. Manzara aynen şöyleydi: Öyle bir lodos vardı.

Gemiler Boğaz’da sağa sola savruluyor, deniz adeta köpürüyordu. Doğanın şiddeti ve gücü karşısında teslim olunmuştu. Düşünün o dev zincirler kopmuştu. Deniz öylesine dalgalıydı ki dalgıçları suyun altına indiremedik. Hiçbir şey yapma şansımız yoktu. Elimiz kolumuz bağlıydı.

İskele batarken yöneticiler ölümden kıl payı kurtuldu. Dubanın üstüne çıktığımda iskelenin batacağına inanmadım. Fakat iskele yan yatmaya başladı. Ekipteki arkadaşlara iskeleyi hemen terk etmelerini söyledim. Gemiyi en son terkeden kaptan gibi dubadan en son inen ben oldum. Karaya ayak bastığımızda duba ters dönmüştü.

O görüntüleri bugün seyrettiğimde bile kötü oluyorum. Karaköy dubasının anbean görüntülenen batışı insanların hafızalarına kazındı. Devasa bir kütlelin alabora olması gerçekten ürkütücüydü. Kentin görüntüsünü de değiştiren bu olay insanları vapur kazalarından çok daha fazla etkiledi. Günlerce,haftalarca, yıllarca unutulmayacak bir olay olarak ne yazık ki tarihe geçti.

İskele battıktan hemen sonra televizyonlarda “İskelenin bakımı yapılmamış” haberleri çıkmaya başladı. Oysa dubanın bakımı tamamlanmalı ay bile olmamıştı. Neyse ki bakım çalışmalarımızın hepsini görüntülemiştik. Bir basın toplantısı düzenleyerek, bir ay önceki bakım çalışmalarısıyla düzgün bir hale getirdiğimiz dubanın görüntülerini paylaştık. Olayın tamamen ağır hava koşullarından kaynaklandığını açıkladık. Her adımda son derece açık davrandık, çünkü yaptığımız işe güveniyordum. Ama insanoğlu en niteliği önlemleri alsa da doğayla başa çıkamıyor. Karaköy’de yaşadıklarımız da böyle bir olaydı.

Kurum olarak maddi zarara uğramadık ama manevi zararın hiçbir maddi kazançla yerine konulamadığını tecrübe etmiş olduk.

Her Kriz Fırsata Dönüşür mü?

Bu olayla her krizi fırsata dönüştürmenin mümkün olmadığını da gördük. Zaten bu da doğru bir yaklaşım olmazdı, Burada yapılması gereken, en hızlı ve doğru şekilde problemi çözüme ulaştırmaktı.

Kazadan sonraki iki günde hizmeti aksatmadan yine Karaköy’den seferleri sürdürecek altyapıyı kurduk. Bu hızımız bize önemli bir rahatlık sağladı. O günlerde tek bir şeye odaklandık; Karaköy gibi İstanbul deniz trafiğinin kilit noktalan seferler aksamadan yapılıyor olmalıydı. Aralıksız çalışarak be; saat içinde karaya iskeleyi kurduk. Yolcular “Gemi nereye yanaşacak” diye bakarken insanüstü bir çabayla kazanın sabahı seferleri başlattık. Bu kadar kısa sürede seferleri başlatınca, “Yaparız derler, kim bilir ne zaman yaparlar? Devlette bu işlet kolay olmaz” önyargısını da en azından kendi adımıza yıkmış olduk. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Kadir Topbaş arayıp, “Bu kadar kısa sürede iskeleyi nasıl kurdunuz?” diye sorarken şaşkınlığını da gizleyememişti.

Başarıyı Hücreleriyle İsteyeceksin!

Ekip olarak işe inanıp odaklanınca, mübalağa olacak belki ama 2 aylık işi 2 günde yapabiliyorsamz. Bunun için gerekli tek şey bunu istemek... O beş saatte bütün ekip birbirimize kenetlendik. Tek amacımız, sabah seferleri aynı şekilde yapabiliyor olma. Bunu da başardık.

Tüm bu olumlu gelişmelere rağmen bizi üzen bir şey var ki bu da kurum olarak yaptıklarımızın bir şekilde siyasetle ilişkilendirilmesiydi. Tabii şu talihsiz gerçeği de kabul ediyorum: Siyasi gelenek, bürokratların, yöneticilerin mesleki liyakatlerine başarılarına bakmak yerine, siyasi görüşüne odaklanıyor ve bu şekilde değerlendiriyor.

Özellikle, seçim dönemlerinde yönetici olarak zor durumda kaldığım zamanlar oldu. Bir kere kendinizi savunamıyorsunuz. Yukarıda yaşanan kavga'nın bir aracısınız. Kendinizi kalkıp nasıl savunabilirsiniz ki? Bir marka oluşturmak için profesyonelce çalışırken siyasi ortamda duruşunuzu korumak kolay olmuyor.

Siyasetin Gölgesinde İş Yapmak Zordur!

İDO tamamen özel bir şirket olsaydı, bu yaşadığımız önyargıların hiçbiri olmazdı. Yolcularımız kuşkusuz birbirlerinden farklı siyasi görüşlere sahip. Kişi, kendi görüşünde olmayan bir belediyenin verdiği hizmetin ne olduğuna bakmadan doğrudan önyargıyla yaklaşıyor.

Sizi tamamen karşısında görüyor. Kendisi için iyi bir şey yapıyor olmanızın hiçbir önemi yok. İDO'da hayata geçirilenler, sağlanan ilerleme ve gelinen nokta, başka bir özel şirkette gerçekleşmiş olsaydı, bu kadar kısa zamanda böyle bir büyümeye ve değişime kuşkusuz siyasetin gölgesi düşmezdi.

Medya bunun en önemli örneği. Bir dönem gazeteci sizin hakkınızda iyi bir şey yazmak istiyor, elinde iyi bir haber var, ama yazamıyor. Nedeni elbette mahalle baskısı... Sonuçta tek bir mahalle yok. Her mahallede baskı var. A gazetesinin yayın politikası nedeniyle icraatlarımızı yazamadıkları oldu. Ancak kurum olarak şeffaflıktan yana olmanız ve iletişim sayesinde bu önyargıyı önemli ölçüde ortadan kaldırdık diyebiliriz. Kendinizi anlatıp samimi olduğunuzu belli ederseniz ilişkilerinizi zamanla yoluna koyarsınız. Biz bu samimiyetimizin karşılığın zaman ilerledikçe gördük.

Şunu biliyorum: Sonuçta doğru bir şey yapıyorsanız, açıklsanız zamanla yoluna koyarsınız, hangi görüşten olursa olsun insanlar tarafından kabul görüyorsunuz. Bunu bizzat yaşadım. Kurum olarak basında hiçbir ayırım yapmadan herkesle bir araya geldim. Eleştirileri içtenlikle dinledim, yanlışları düzeltmek için hepsini dikkate aldım ve uygulamaya koydum. Ve gün geldi, en farklı görüşteki insanların dahi, "İDO bir şey yapıyorsa muhakkak bir bildikleri vardır," sözünü duydum.

Tecrübesiz Genel Müdür Artık Olgunlaştı

Arka arkaya yaşadıklarımız bize krizle baş etmeyi öğretti. Devir, eylem, kaza derken her günü hareketli yedi yıl geçti

Her adımda biraz daha değişen ve gelişen bir şirket olduk. Tabii ki değişen sadece şirket değildi. Tecrübesiz bir genel müdür olarak bende olgunlaştım.

Mesela İDO'daki ilk kaza küçük bir olaydı. Bu nedenle maddi hasarı pek önemsememiştik. Fakat ertesi gün gazetelerde çıkan haberleri görünce ve geçmiş olsun

telefonları almaya başlayınca neye uğradığımı şaşırımdım. Her şeyden habersiz ne kadar da tozpembe bakıyormuşum dünyaya...

Bu krizler sayesinde hızlı ve çözüm odaklı düşünebilme yetisi kazandık. Harekete öyle alıştık ki gün geldi sakın geçen saatlerde canımız sıkıldı.

Bir yönetici tecrübe kazandıkça, neyi, nerede, nasıl ve ne ölçüde yapması gerektiğini çok iyi biliyor. Her vakadan farklı bir ders çıkarıyor. Bu zorlu süreçte sanırım herkes kendine “neden buradayım” diye sormuştur. Hayatımda hiç tahmin etmediğim karşılaştım. Bu yüzden mide ağrılarıyla geçen uykusuz gecelerin sayısı hiçte az değildi.

Mesela Karaköy’de duba battığında, işe ve hayata dair konsantrasyonumu kaybettiğimi itiraf etmeliyim. “Akademisyen% bırakıp bunu yapmaya başladım” diye kendimi günlerce sorguladım. Gerçekten zor günlerdi.

Bu İşte Kaderi, Deniz ve Hava Şartları Belirliyor

Yöneticilik böyle gelgitleri sık yaşatan bir iş. Dışarıdan bakanlar ofislerinde, iyi imkânlar içinde sefa süren insanlar olduğumuzu sanıyor. Kimse acı ve zorlu tarafları görmüyor. Asıl maharet zorlukları yönetmekte. Zaten bunları bir bütün olarak değerlendirebildiğiniz ölçüde lider oluyorsunuz. Krizleri çözerek “kaçmayan ve korkmayan yönetici” olduğunuzu da gösteriyorsunuz. Bu da insanın kendine güvenini arttırıyor. Çoğu zaman toplumun ve çalışanlarınızın takdiri en büyük motivasyon kaynağınız oluyor.

Çalışanlar da dayanışmayı hissediyor. “Genel müdür kaçmadı, çıktı savundu” diyor. Yüzleştiğini görüyor. Tabii bu kazalarda hatayı yapanlar her kurumda olduğu gibi bedelini ödüyor.

İDO zor bir şirket; kaderinizi deniz ve hava şartları belirliyor. Mevsimlerle boğuşuyorsunuz, sürekli hareket halinde oluyorsunuz. Filonuz büyük ve aralıksız olarak sefer yapıyor. Yolcuların hizmet beklentisi, havayolu düzeyine ulaşmış durumda.

Şirkete özel bir durum olmakla birlikte kriz, bu işin tabiatında var. Huzurlu olmayı beklemek kendinizi kandırmaktan başka bir şey değil. Bunu ancak kabullenirseniz üstesinden gelebiliyorsunuz.

Ada Vapurlarının Kaldırılması Söz Konusu Değil

Bazı krizleri de, henüz daha potansiyel aşamasındayken, fark edip çözeniz gerekir. Ada vapurları konusunda işte böyle yaptık.

2009 Kış Tarifesi kapsamında, güçlendirerek sefer sayılarını artırdığımız Adalar hattı hizmetine ilişkin, vapurların kaldırılacağına dair kamuoyunda doğru olmayan bilgiler verilmeye başlandı. Bu başarıyla yönettiğimiz ufak çaplı krizlerden biriydi

Her şeyden önce, ada vapurlarının kaldırılması gibi bir şey kesinlikle söz konusu değildi, biz seferleri kaldırmak bir tarafa bu sürece konu edilen Adalar - Bostancı hattının tekne seferleriyle güçlendirilmesine ilişkin planlamalar yapmıştık.

Filomuzdaki farklı tipteki deniz araçlarımız, deniz koşulları yolcusayıları ve taleplerinin birbirleriyle uyumunu esas alarak optimize ettik ve diğer hatlarda olduğu gibi Adalar hattında da öncelikle bir kamuoyu araştırmasıyla yolcu beklentilerini tespit ettik. Bu saha araştırmalarında, Ada yolcuları “Vapur yerine yolcu motorlarıyla daha fazla sefer yapmayı tercih eder sorusuna, yüzde yetmiş altı gibi yüksek bir oranla olumlu yanıt vermişti.

Bu veriler ışığında, Ada hattında hizmet veren 5 vapuru, 4e indirip söz konusu vapuru yolcu kapasiteleri 400 ila 600 olan yolcu tekneleriyle daha sık sefer yapılan bir hatta

dönüştürdük. Kırk metre uzunluğunda, Denizcilik Müsteşarlığı tüzüklerine uygun inşa edilmiş, ehliyetli personel tarafından sevk ve idare edilen, yetkin ve klaslı tekneler hizmete soktuk. Teknelerin her biri, İDO'nun diğer deniz araçları gibi konforlu ve güvenli olup, tüm hava koşullarında seyahat ehliyetine sahip, İDO'nun genel kriterleri ve kalite anlayışıyla tamamen örtüşen deniz araçlarıydı.

Kamu hizmeti yaklaşımım hassasiyetle koruyan ve ekonomik zorunluluklar karşısında olabildiğince özverili davranan bir ticari işletme kimliğiyle, İDO'nun titiz araştırmalara dayanmayan planlamaları bir teknik işletme kimliğiyle hayata geçirmesi söz konusu olamazdı.

Yüz gemiyi aşan filomuzla günde 1300 sefer yapan "Dünyanın En Büyük Yolcu Taşımacılık Şirketi" unvanına sahip şirketimizin, gününbirlik planlamalarla hareket etmesi mümkün değildi. Ada vapurları olayında da bunu bir kez daha göstermiş olduk.

11. BÖLÜM

İDO'NUN MÜHENDİSLİKTEKİ GÜCÜ: İDO "DÜNYANIN EN BÜYÜK YOLCU VE ARAÇTAŞIMACILIK ŞİRKETİ" SEÇİLİYOR

İDO'da tamamen liyakate dayalı, uzman arkadaşlardan oluşan bir ekip kurduk ve bu ekiple her şeyi hayata geçirdik. Onlarca proje yapıldı, sıfırdan gemiler üretildi ve hiçbirinde günlük teknik sorunlar dışında sorun yaşamadık. Mühendislikte İDO çok güçlüydü. Bunu da Interferry'ye (Uluslararası Feribot İşletmecileri Birliği) üye olunca daha iyi anladık.

Uluslararası Feribot İşletmecileri Birliği, başta büyük gemi üreticileri olmak üzere dünyada feribot işletmecilerini aynı çatı altında toplayan tek örgüttür. Daha çok büyük filolu ve yüksek cirolu şirketlerin üye olarak kabul edildiği, Avrupa Birliği ve Uluslararası Denizcilik örgütü (IMO) nezdinde de gözlemci danışman olan tek örgüt.

Interferry sürecinde, denizcilikte marka olan pek çok şirketten daha iyi olduğumuzu görmek bizi şaşırttı. Nedense bir özgüven sorunumuz vardı. Bilinçaltımıza yerleştirdiğimiz "Yapamayız, bizden daha iyilen " yaklaşımıyla kafamızı kaldırıp dünyaya bakmaya cesaret edememiştik.

Gördük ki gerçekten bizden büyüğü yok. Yabancı işletmeciler İDO'ya büyük ilgi gösterdiler: İstanbul'a gelip iskelelerimizi gezerek buradaki knowhow'ı paylaşmamızı istediler. Çünkü hayran kalmışlardı. Bu yurtdışına açılabilceğimiz konusunda bize cesaret verdi. İDO, Interferry tarafından "Dünyanın En Büyük Yolcu ve Araç Taşımacılık Şirketi" seçildi.

Uluslararası Interferry Konferansı'nda, örgütün otuz yıllık tarihinde başkan seçilen, üstelik oybirliğiyle seçilen, ilk Türk olmanın onurunu yaşadım. Bu başkanlık, denizcilik sektörünün en büyük buluşması olan Interferry'yi 2009'da Türkiye'de gerçekleştirme imkânını bize sundu. İDO, yüzlerce firmanın katılımıyla denizcilerin büyük İstanbul buluşmasını gerçekleştirdi. Görenlerin hayran olduğu bir şehrin gurur duyulan denizyolu şirketi olarak denizciliğin büyük patronlarının karşısına çıktı.

Kalite yolculuğunun hikâyesi

Bizi "Dünyanın En Büyük Yolcu ve Araç Taşımacılık Şirketi" seçilmeye taşıyan kalite çalışmalarına 2006'da başlamıştık. Bunu

şirket için bir zorunluluk olarak görüyordum. Şehir Hatlarının İDOyla birleşmesinden sonra iyice büyümüştük. Anladım ki; büyük yapıda yönetim açısından yenilenmek, yere sağlam basan bir sistem meydana getirmek, büyük bir zorunluluktu.

Akademisyen olduğum dönemde kaliteyle ilgili bir altyapı ya sahiptim zaten. Birçok kalite çalışmasına katılmış, EFQM Modeli'ni öğrenmişim. Bu nedenle işe ilk başladığım dönemde aklımdaki kalite hedefine ulaşmayı kafama koymuştum. Ancak sağlam bir başlangıç için koşullar genel müdür olarak atanmamdan iki yıl sonra oluştu. Kurum tüm parametreleriyle ancak iki yılda bunu uygulamaya geçirebilecek noktaya ulaştı.

2004 yılında kalite şefiyle birlikte ön hazırlık yaptık. En önemli hazırlık ise zihinlerde değişimi hazırlamaktı. 2004'te eğitimlerle başlayan hazırlık sürecinin ardından, EFQM'le 2006da resmen Ulusal Kalite Hareketine katıldık.

İDOda ilk günden beri yapmak istediğim değişim sürecinde, aklımdaki temel düşüncüyü kendi kendime sürekli tekrar ettim: "İDOda satıhta bir değişim değil, sürdürülebilir bir değişimi hayata geçirmek..." Bu öyle bir dönüşüm olacaktı ki kamuda da modern yönetim

anlayışının egemen olabileceği ortaya konulacaktı. Bunun için gerekli güçlü motivasyonu ise her daim koruyordum: “Bunun mümkün olabileceğine içtenlikle inanıyorum,...”

Sistem Kişilerden Bağımsız Olarak Yürüyebilmeli Kalite yolculuğuna başlamadan önce net olarak şunu gördüm: Çözüm bekleyen idari ya da teknik sorunlar ortada öylece duruyordu. Kimse bir şeyi sahiplenmiyordu; çözüm bulunmadıkça da sorunlar bitmiyordu.

İşi kimi başından, kimi sonundan tutuyor, hemen herkes sorumluluğu da hatayı da üzerinden atmaya çalışıyordu. Tamamen bir systemsizlik hâkimdi. Ve içerdeki gruplaşmalar halka halka genişliyordu. Zamanımı insanların çekişmelerini yönetmek, gönüllerini yapmakla geçiriyordum.

Ölçemediğimiz o kadar çok şey varken sadece gördüğümüzü yönetmeye çalışıyordum. Tüm bu negatif unsurları birleştirince sistemi değiştirmek bir zorunluluk oldu.

Kendi adıma da “yönetmeyi” yeni sistematiğimde tekrar keşfetmek istiyordum. Genel müdür olarak değişime hazırdım. Sistem kişilerden bağımsız olarak yürüyebilmeliydi. Bireylerin süreçlere entegre olduğu bir yapıya geçmek için gece gündüz sürececek zorlu bir çalışmaya başladık. Diğer bir ifadeyle, fonksiyonel bazdan süreç bazına geçtik.

İlk adım olarak, hizmeti veren taraf olmasına karşın kendini patron sanan temel bakış açısında radikal bir değişim gerekiyordu. Özel sektördeki “Asıl patron müşteridir” bakış açısıyla işe başladım. Özel sektör nasıldı? Öncelikle rekabet halinde çalışır, piyasayı çok iyi tanımak ister, verimliliğe dayalı yönetimi esas alır. Bizde artık işe bu şekilde bakacaktık.

Gerçek Patron Vatandaştır

Uygulamalarda asıl olan müşteri olduğu için sistem müşteri etkisi ve tepkisi etrafında şekillendirilir. Bu büyük yarışta sistem il sürekli yenilenme halindedir. Aslında bu anlayış, kamuda da uygulanabilmelidir. Ne bürokrat ne de müdür; kamuda aba vatandaşdır. Vatandaşa beğendirmek gerektiğine göre, “patron” da vatandaşdır, öyleyse süreçlere vatandaş katmak çok önemlidir.

Dolayısıyla ölçülebilir süreçler tanımlayarak, verimlilik hâkim kılmak gerekiyordu. “İş kötü gidiyor, hadi o kişiyi değiştirelim,” diyerek bir yere yarılamiyordu. Tanımlanmış bir sisteme dayanmayan “yönetim kültürüdeğiştirmediniz sürece insanları değiştirmeniz sonuç vermiyor. Bu da elbette bir zaman gerektiriyor. Yeni yönetim kültüründe yetişecek kadrolar önce öngörülen çalışma şeklini bir iş yapış biçimi olarak içselleştirmeli, sonra kendine özgü disiplinle geribildirim ortaya koymalı.

Sistematiği oluşturan en temel unsurun “ölçme kültürü” olduğuna inandım. Söylendiği gibi sahiden “Ölçemediğini yönetemezsin!” Ölçeceksin ve kıyaslama yapacaksın. Örneğin bir belediye temizlik hizmeti alıyorsa, aynı hizmeti alan diğer belediyelerin ve benzer diğer şirketlerin ne yaptığını incelemeli Uyguladığımız modelin en güzel yanlarından birinin bu olduğunu düşündüm.

Liderlik yaparken, çalışanlarla ve müşterilerle “önemseme” esasına dayalı ilişki kurmak, gerek mali kaynakları, gerekse insan kaynaklarını yönetmek; çıktıları kıyaslamak, analiz yapmak... Sözün özü, başarıyı sahiplendiğin gibi çuvaldızı da kendine batırabilmeyi bilmek, yeni yönetim kültürünün bize öğrettikleri oldu.

Sistem kurmadaki nihai amaç, süreç haritaları tanımlandıktan sonra Ali gidip Veli geldiğinde, işleyen sistemin değişmemesi, sürdürülebilir yönetimi sağlamaktır. Kuşkusuz yönetimdeki insanlar önemli. Her adımın son derece mekanik ve maddeye dayalı işlemesi

söz konusu değil. Çünkü sonunda “Asıl olan insandır” gerçeği kaçınılmaz olarak karşımıza çıkıyor. Ancak tıkr tıkr işleyen bir sistem kurduğunuzda, kişinin katacağı coşku, tutku ve ruh yeterli oluyor.

Özetlediğim bu sürecin kamuda işler hale getirilebilmesi, “ölçmek” gibi bir anlayışı “değer” olarak barındırmayan bir yapıda bunu sağlayabilmek ne ölçüde mümkün olacaktı? İtiraf etmeliyim, işin başında bunu öngöremedim. Sonuçları planlayıp süreçleri ölçerek ilerleyen, şeffaf ve hesap verebilen bir kamu şirketi kimliğiyle de kamuoyu nezdinde özel bir örnek yaratmak istiyordum.

Kişiyeye Özel Deniz Taşımacılığı: Deniz Taksiyi Başlattık

Özel örnekler yaratma yönündeki arzu ve çabamız, İDO'nun bütünü için geçerli olduğu gibi, onun verdiği yeni ve farklı hizmetlerde de bize yol gösterici oldu. Kuruma ve topluma yeni değerler katmayı ve ölçülebilirliği önplanda tutarak yeni hizmetler geliştirdik.

Bunlar arasındaki “en özel” örneklerden biri olan ve gelişmiş ülkelerde kullanılan “Deniz Taksi” uygulamasını Mayıs 2008'de İstanbul'da Mayıs 2008'de başlattık. “Denizden taksi çağırma” anlayışıyla projelendirilen, yurtdışındaki benzerlerinden farklı olarak tarife dışı çalışan yüzer taksileri İstanbul trafiğinde yeni bir alternatif olarak hizmete soktuk.

İstanbul trafiğine alternatif ulaşım yolları oluşturmak amacıyla geliştirilen önemli projelerden biri olan DerüzTaksinin ilkim,tarihi Ortaköy İskelesi'nde düzenlenen törenle suya indirdik.

İlk etapta 6 taksi 27 iskelede 24 saat hizmet verdi. İnsanlarımızın, denizin “doğal asfaltından” daha fazla istifade etmek konusunda talepkâr olduklarını için fark ettik ve İstanbul'da iki nokta arasındaki erişimi kolaylaştırdık.

Her biri 250 bin dolara mal olan, 10 yolcu kapasiteli ve saatte 18 mil hız yapabilen deniz taksilerden ilk etapta altı adet ürettik, ancak talep arttıkça onların da sayılarını artırdık.

Dünyadaki benzer örneklerle göre önemli bir fark da yarattık. New York, Avustralya, Yeni Zelanda, Venedik ve Rotterdamda bulunan ve “Water Taxi” adı verilen taksiler çoğunlukla tarifeli toplu taşıma özelliğine sahipken, biz Deniz Taksi uygulamasıyla dünyada ilk defa, tek bir çağrı merkezine bağlı çalışan, telefon ya da SMS yoluyla istenilen sahile çağrılabilen çok özel bir hizmet sunduk.

Bu tecrübeler, bir yandan kurumlara dönük bütünsel yaklaşımlar geliştirirken, diğer yandan ayrıntıya inen özel örnekler yaratmanın ne derece önemli olduğunu bize gösterdi...

12.BÖLÜM

ALİŞKANLIKLAR TERK EDİLİYOR: LİDERLİK ANLAYIŞINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLER

En zor olan, alışkanlıkları terk etmektir, bu yüzden “değişilme ikna etmenin” en kritik aşama olduğu bilinciyle, yolcularımız için öngördüğümüz süreçleri içeride de uygulamaya koyduk. Çalışanlara artık farklı bir kültürü anlatıyorduk, daha o kültürü hep birlikte öğreniyorduk.

Eğitimler aldık. Tabii ben de. Ve gerçekten çok şey öğrendim. Liderlik anlayışımı değiştirdim, olaylara daha farklı bakmaya başladım. Bu değişim ilk günden itibaren söylemlerimize bile yansdı. Ölçerek yönettiğimiz için dün “iyi” dediğimizin bugün için iyi olmayabileceğini gördük.

Yeni liderlik anlayışı, bilmediğimiz yaklaşımları bize öğret. Çalışanları özendireceksin, yetkilendireceksin, çalışanların ;yetenek sahibi olduğu alanda kendilerini geliştirebilecekleri eylemler içine gireceksin, inisiyatif kullanıracaksın, fırsat tanıyacaksın, kariyer yedeklemesi yapacaksın. Liderlik anlayışın öğretici bir liderlik olacak, tavsiye alma becerisi göstereceksin, Kalite Yönetim Kurulu oluşturacaksın, kurulları dinleyeceksin...”

Bu yaklaşımlarla, şirketteki iyileştirme noktalarının dakendini göstermeye başladığı bir metodoloji ortaya çıktı. Yani hedeflere göre yönetim. Dolayısıyla artık benim ayaküstü fark edip müdahale ettiğim alanlar, ayrı ayrı oluşturulan kurulların süzgecinden geçerek nihai karar için bana gelir oldu.

Kalite Yürütme Kurulu

Düşünüyorum da bu sistemi hayata geçirmeden önce işler pek bir el yordamıyla yürüyormuş. Biri geliyor, “Genel müdürüm şunu yaptık, bunu yaptık, karar sizin” deyince bende sunulanlar üzerinden değerlendirmeyi yapıp işi sonuçlandırıyordum. Oysa nereden çıkıyordu bu ihtiyaç! Sahiden gerekli miydi ya da daha uygun fiyata yapılabilir miydi? Diğer birimlerin haberi ve onların sağlayacağı katma değer var mıydı? Kimseye sormadan, şirkette bir birim işleri yapıp bitirirken öbür birimin uygulamadan haberi bile olmuyordu. İş bittikten sonra diğeri, “Benim niye haberim yok?” diye soruyordu.

Bunların önüne geçmek için kurullar oluşturduk. Bu sayede ilgili her birimden temsilcilerin yer aldığı bu kurullardan mutabakat sağlanmış sonuçlar çıkmaya başladı. Alınan sonuçlar Kalite Yönetim Kurulu’na taşınarak, İDO’nun yeni iş yapış biçimine ve duruşuna uygunluğu denetlendi. Böylece bit yönetin sistematığı oluştu. Bu yapılanmanın ardından kimse ayaküstü iş anlatmamaya başladı. Gelene, “Önce kurulunda tartış; projeksiyonlarını geliştir, bütçele ve sonra gel konuşalım,” demeye başladım. Zorlansak da sistem bize planlı çalışmayı öğretti, adaletli bir değerlendirme zemini yarattı.

Artık herkes ne yapacağını biliyor, saatler süren toplantılar yapmadan son derece rahat kararlar alıyorduk. Üst yönetimin verdiği stratejik kararlar hariç, “Dün moralim bozuktuk, bu kararı verdim. Bugün farklı düşünüyorum” anlayışı geride kalmıştı. Adım adım işleyen sistem içinde bize düşen, alınan kararın onayı oluyordu. Aşağıdan yukarıya, ilgili her bölümün önemli çalışması doğru karar vermeyi kolaylaşmıyordu. Artık yönetimde herkesin payı vardı. Bu sayede ortak akla varmak, hepimiz için bir hareket biçimine dönüştü.

Gerçek İş Yapan İle Vitrine Çıkanlar Ayrıştı

Sistemin, kurumsal performans kadar bireysel performansın da ölçülmesinde katkısı

oldu. Arkada işi asıl yapan ile vitrinde görünüp tribünlere oynayanlar bir bir ayrılmaya, görüntüsü berraklaşmaya başladı. Sistem beni de değişime itti. Önce kendimi değiştirdim. Sanırım genel müdür olarak kalite yönetimine kayıtsız şartsız teslim olmamın başarımızda payı çok büyük.

Hafta içi ve haftasonları süren yoğun çalışmalar, değişim konusunda çalışanları ikna etmedeki ısrarcılığımız, ikinci yılın sonunda meyvelerini vermeye başladı. Çalışanlar sistemi ancak üçüncü yılın sonunda içselleştirmeye başladı. Dördüncü yılda yeni kültür tamamen oturdu ve bir iş yapış biçimine dönüştü. Öyle ki bugün ben, "Bu sistemin terk edilmesi gerekir," desem, görüşüme destek verecek bir tek kişi dahi bulamam. Bunu biliyorum ve bundan gurur duyuyorum.

İDO' dan ayrılıp başka kuruma geçenler, buradaki kalite ve inerim modelini gittikleri yerde de uygulamak istiyorlar. Farzda olmadan yüzlerce kalite gönüllüsü oluşturmuşuz. Süreç içinde personelin kazandığı bilgi ve vizyon, değişimin en temel göstergelerinden biri oldu. Her şeyden önemlisi, kalite esaslı bir yönetim anlayışının kamu alanında hizmet veren bir kurumda da pekâlâ mümkün olabileceğini kanıtlamış olmamız. Kamuda başlattığımız bu yönetim sistematığının sadece bir şirket için değil, bir şehir için, bir ülke için de önemli olduğuna inanıyorum. Bu kültürü benimsemiş, modern yönetim anlayışım sindirmiş pek çok ekip arkadaşım, bugün ülkemizin öncü kurumlarında aynı anlayışla çalışmalarını sürdürüyor.

Yetişen Kadrolar Transfer Edildi

Kararlı yürüdük. Amacımız ödül değildi. Sonuçta mutlu olduk, gurur duyduk. Ama temelde ödülü sadece bir motivasyon aracı olarak gördük. Ödül sürecinde özellikle kongre havasını teneffüs etmek, dinlediklerimiz ve yaşadıklarımız, bizlere öğrenmekten keyif almayı da öğretti.

Daha önce şirket dışına çıkmamış kadrolarımız, saha ziya [etlerinde "dışardaki dünya"yla tanıştı. Çahşanlarımız bireysel olarak kendileri için farklı kariyer alternatiflerinin de bulunduğunu keşfettiler. Çok sayıda arkadaşım, THY,Türk Telekom gibi ülkemizin öncü kuramlarına yönetici olarak transfer oldu. İDO' daki değişim süreciyle keşfettiklerini, deneyimlerini yeni burumlarına taşıdılar. Onların başka şirketlere geçişi, sanıyorum hayatlarında başlayan değişimin devamıydı. Eski statükocu anlayıştan sıyrılışın, "salla başını, al maaşını" zihniyetinden uzaklaşmalarının sonucuydu.

2010 Ulusal Kalite Büyük Ödülü İDO'nun...

Yıllar süren hummalı çalışmaların sonunda, çok uzak görülen bir hedefe varabilmek, kamuda örnek işletme olmak, sahiden gurur vericiydi. Hedefinize ulaşmanızın sembolü olarak alınan ödül, hiçbir maddi değerle ölçülemeyecek büyük bir mutluluk kaynağı.

2010 yılında KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü aldık,.Aldığımız ödül, kamuya "yeni bir durumu öğretmek" açısından "sürdürülebilir değişim hedefini"temsil ediyordu. Sanırım öğretimde değişim hedefinin sürekliliği, nispeten zor olan kısımdı,Genelde rakipsiz olan kamu kuramlarının, gerek marka değeri ve itibar, gerekse daha etkin hizmet için kendisiyle yarışması gerektiği anlayışını yansıtıyordu. Bu zamana kadarki gözlememiz, bu iki unsurun kamuda pekte rastlanmayan bir yakla imı olduğunu hepimize fazlasıyla kanıtlamıştır.

2010 Ulusal Kalite Büyük Ödülünü almamızın hemen ardından birçok kamu kuruluşu işe koyuldu. Bundan müthiş gurur duyuyorum. Onlar da İDO'daki bu başarının aslında temel

bir yönetim vizyonundan kaynaklandığını gördüler. Örnek bir işletme oluşturduk; bu, bir yönetici için Everest e tırmanmaktan farksız. Zirveye ulaşmak hangi zorlukları barındırıyor, ulaşıncaya neler hissediliyorsa, beklentilerin ötesine geçmek, fark yaratarak yapılamaz denileni yapmak da sanıyorum aynı hissi veriyor.

Fiziki araçlarıyla varlık gösteren şirkelerde, İDO gibi gemileri, iskeleleri olan bir yapıda, vapuru, feribotu, iskeleyi görürsünüz, ama o işletmeyi ayağa kaldıran yönetsel süreçleri fark edemezsiniz. İDO'da hayata geçirdiğimiz onca yatırım ve çalışmanın yanında görünmeyen iki önemli proje daha vardı. Bunlardan biri kurumsal kaynak planlaması, ikincisi de kalite anlayışıyla yönetim sistematığı üzerinden zihinlerde yer eden değişimdi. Değişimin görünen fiziksel yüzü ile buzdağının altındaki içeriksel başkalaşım buluştu. Sonuç olarak İDO'da başlangıç ve varış noktalarımız arasında ortaya çıkan büyük fark "yönetim kalitesi" olgusuydu.

Sözün özü, İDO olarak 2005 yılında hırslı bir büyüme süreci içine girdiğimizde başladığımız zorlu ve disiplinli kalite yolculuğunda, "Rakibiniz yok, denizcilikte dünya lideri oldunuz, neden bu çalışmalarla uğraşıyorsunuz, niye buna kaynak ayırıyorsunuz?" eleştirilerini de göğüslemek durumunda kaldık. Ancak bu şekilde "ödül'e ulaştık. Aslında mevcut yapıyı koruyarak çalışmalarını sürdürmek de mümkündü. Biz, gelenekli "kamucu" anlayışı reddederek, yeni bir rota çizmeyi tercih

ettik. Çünkü önemli bölümü teknik altyapıdan oluşan İDO gibi büyük bir işletmenin, ancak kurum kültürüne dönüşmüş, modern yönetim ve çalışma teknikleriyle etkin bir şekilde yönetilebileceğine inandık. Dışarıdan objektif bir gözle bakarak, İDOda yeni bir yönetim stratejisi oluşturduk. Ortaya çıkan yeni duruş, gelişime açık ve yenilikçi marka kimliğiyle kendini gösterdi. Bunu da sahiden inanarak ve büyük bir samimiyetle yaptık.

13.BÖLÜM

ÖNCE BİRLEŞTİ, SONRA AYRILDI: ŞEHİR HATLARI İDO'DAN NEDEN İKİNCİ KEZ AYRILDI?

İDO ile Şehir Hatları'nın 2005 yılında birleştirilmesinde ana çıkış noktası, ulaşımda entegrasyonu ve verimliliği sağlamaktı, O dönemde, aynı alanda benzer hizmeti veren iki ayrı kurum vardı. Vapurları işleten Şehir Hatları ile feribot ve deniz otobüslerini işleten İDO... Bu iki şirket ulaşımda birbiriyle uyumlu, entegre bir sistem içinde çalışmıyordu.

Bir örnek vermek gerekirse, İDO' nun sefer yaptığı noktaya, Şehir Hatları iki dakika arayla sefer yapıyor, Şehir Hatlarının sefer güzergâhında gereksiz yere İDO hizmet verebiliyordu.

Dolayısıyla birbiriyle ulaşım ağları üzerinde uyumlu çakmayan bu iki yapının İDO çatısı altında birleşmesiyle, ileniz ulaşımında entegrasyona dayalı, yüksek teknolojinin j Anıldığı güçlü bir yapı oluşturuldu. Verimlilik, maliyet ve etkili bir kamu hizmeti açısından o dönem böyle bir operasyon gerekiyordu. Nitekim İDO'nun vapurları ve gemileriyle, gerek marka değeri, gerek işletme kalitesi gibi parametrelerde içinde ulaştığı nokta, bu entegrasyonun başarısını defalarca kanıtladı.

Genel olarak benimsenen, devletin kamudaki ağırlığının azaltılması yönündeydi, iki şirket birleştiğinde hemen bir özelleştirmeye dönüşseydi, böylesine yüksek performans ve büyük bir değere ulaşamazdık. Sağlıklı bir özelleştirme altyapısı oluşturmak, etkili bir kamu hizmeti yürütebilmek adına böyle bir operasyon gerekiyordu. Finansman, maliyet yönetimi, verimlilik ve insan kaynakları açısından tam donanımla doğru strateji, en temel öncülüğümüz oldu.

İDO ve Şehir Hatları'nın aynı çatı altında yer aldığı beş yıllık zaman dilimi içinde, teknolojinin imkânlarından yararlanan, etkin hizmet veren bir şirket oluşturmakla kalmadık, özelleştirmeden daha yüksek gelir, dolayısıyla İstanbul halkına ve Türkiye'ye daha yüksek fayda sağlayan bir zemin ve yapı oluşturduk.

10 Yıllık Hedefe 6 Yılda Ulaşıldı

İDO, o dönemdeki yapısıyla özelleştirilemezdi. Olgunlaşma süreci tamamlanmadan yapılacak değişim yalnızca elde edilen geliri düşürecekti. Bugün 10 verim elde edilen bir değerden o gün ancak verim elde ediyor olacaktık. Bu zaman dilimi içinde gelişen İDO, altyapısı, yatırımları, kaynaklarının yönetimi ve çalışanlarıyla müthiş bir performans sergiledi ve 10 yıl olarak öngördüğümüz bir hedefe 6 yılda ulaşıldı.

Özelleştirme süreci öncesinde, iki şirketinde nitelik ve performans açısından arzulanan düzeye gelmesiyle Şehir Hatları'nın İDO'dan tekrar ayrılması aslında hep gönlümüzden geçendi. Bu şehirde vapur, kentle o kadar bütünleşmiş bir

sernbol, daha doğrusu değer ki hangi profesyonellekle yaklaşırsanız yaklaşın, kamu menfaati ve ruhunda barınan o duygusallık sizi de kuşatıyor. Yüz altmış yılı aşan bir tarih karşısında duyguları bir kenara bırakmak, insanın kalbinden vazgeçmiş olmasını gerektirir diye düşünüyorum. Belkide ben dahil hiç kimse İDOya bu sebeple Şehir Hatları'na baktığı duygusallıkla yaklaşmadı.

Bir yanda kalplerdeki bu duygusallık, diğer yanda belediye bünyesinde iç taşımacılık yapan Şehir Hatlarında kamu menfaatinin daha yüksek bulunması, iki şirketin tekrar ayrılması kararıyla sonuçlandı. İstanbul Büyükşehir Belediyesinden iki şirketin ayrılması

yönünde çıkan kararlar sadece İDO özelleştirilecekti.

Şehir Hatları da tıpkı feribot ve deniz otobüslerinin şirketi İDO gibi o tek çatı altında hızla değişti. Yıpranmış olarak devraldığımız o işletme, ruhu ve değerleriyle modern yönetim anlayışını sentezleyerek yenilendi. Pırıl pırıl iskeleleri ve vapurlarıyla geçmiş ile geleceği buluşturan butik bir yapıya dönüştü. Şehir Hatları İDO'dan modern yönetim kültürünü öğrenip ne kadar beslendiyse, İDO'da Şehir Hatları'ndan kent kültürünü öğrendi, değerlerinden beslendi. Bu durum ender rastlanır, çok özel bir etkileşimdir. Kurumun, birleşmeyi ve ayrı yapdanma ları rahatlıkla başaracak kabiliyet ve risk alma potansiyeline sahip olması dikkate değer bir başka noktadır. Bu da sanırım İDO'nun güçlü yanıydı...

14.BÖLÜM

İDO, TÜRK VATANDAŞLARINI LİBYA'DAN TAHLİYE OPERASYONUNA KATILYOR

Özelleştirme hazırlıkları sürerken dünyadaki gelişmelerpeşimizi bırakmıyordu. Tunus'ta 23 yıllık iktidarı deviren halk ayaklanmasının tetiklediği protesto dalgası, Yemen ve Bahreyn'in ardından Libya'ya da sıçramıştı. Libya'daki gelişmeleri zaten takip ediyorduk 20 Şubat 2011'de gece yansı Kriz Koordinasyon Merkezinden arandım.“Türkleri Libya'dan feribotlarla alabilir miyiz?” diye soruyorlardı. Bu soru İDO'nun uluslararası gücünü göstermesi açısından önemliydi. Okyanusu aşıp gelen gemilerimizin Libya'ya gitmesi teknik açıdan kuşkusuz mümkündü. Bizde bu doğrultuda hazırlıklarımızı yaptık Kısa sürede Orhan Gazi ve Osman Gazi feribotlarımızı lojistik ve altyapı ihtiyaçları açısından hazır hale getirdik Toplamda 80 kişilik, her biri kriz yönetimi ve acil müdahale konusunda eğitimli tecrübeli mürettebatımız da yola çıkmak üzere hazırlandı ve sonrasında insanların tahliyesi için emir alındı. Uzun süren bir yolculuğun ardından gemilerimiz Libya karasularına ulaştı.

Telefon ve uydu bağlantısıyla takip ettiğimiz tahliye sürecinde, tehlikeye karşın inşam gülümseten anlar da yaşandı.

Geminin üzerinde İDO personel giysileriyle SAT komandoları vardı.Tecrübeli kaptanlarımız Bingaziye yaklaşırken, Libya tarafı güvertedeki SAT'lan fark edip, “Ne yapıyorsunuz, onlar da kim?” diye sorunca, bizim kaptan, “Kurtlar Vadisi Libya'yi çekiyoruz,” yanıtını vermiş. Bu diyalog o gerginlikte bizleri kahkahalarla güldürmüştü.

Bu anekdotun yanı sıra millet olarak elbirliğiyle, özveriyle her zorluğun üstesinden gelecek pratik zekâ ve güçte olduğumuzun kanıtı olan bir başka olay daha yaşandı.

İskelelerimiz kuşkusuz gemilerimizin yüksekliğine göre yapılmış ve onlara göre indirmebindirme sistemi oluşturulmuş olarak hizmet veriyordu. Libya'ya varınca, geminin inişbiniş kapısı ile liman arasında adeta uçurum olduğu fark edildi. Yolcuların binmesine imkân yoktu, işte burada pratik Türk zekâsı yine devreye girdi. Makine dairesine inen merdiven metal testeresiyle kesilip geminin biniş kısmına kaynakla monte edildi. Yolcular alındıktan sonra, merdiven yeniden kesilip makine dairesine tekrar kaynakla takıldı. O kriz ortamında iskeleler arasında böylesine bir kot farkı olabileceği bizimde aklımıza gelmemişti.

Libya operasyonu İDO için milli bir görevdi ve bu görevden alınımızın aklıyla çıktık. Dünyanın nefesini tutarak hayranlıkla izleyip alkışladığı “birinci sınıf” bir tahliye operasyonunda binlerce insana umut olduk. Aynı zamanda İDO, uluslararası kabiliyetini, bilgi birikimini, mühendislik gücünü teknik ve hizmet altyapısını da bir kez daha kanıtlamış oldu.

Türkiye Cumhuriyeti Deniz Yolları

2Şubat 2011de İstanbul'dan demir alan Osman Gazi ve Orhan Gazi feribotlarımız, son tahliye seferlerimizde tamamlayarak, 3 Mart saat 09.00 sıralarında Yenikapı İskelesi'ne yanaştı. İDO'nun ve ülkemizin bu zorlu görevini başarıyla tamamlayan 80 arkadaşımızı, tüm şirket olarak tek yürek, göğsümüz kabarak, heyecanla, gururla kucakladık.

O günlerde bir gazetede çok beğendiğim ve duygulandığım bir başlık atıldı: Türkiye Cumhuriyeti Deniz Yolları!" Bu başlık, devlet ve millet olarak birlikteliğimizi, bütünlüğümüzü, gücümüzü, samimi çaba ve inancımızı yansıtan bir ifade olarak hafızama adeta kazındı. İDO'nun feribotları, Hava, Kara ve Deniz Kuvvetlerimizin benzersiz tecrübe ve gücü, ülkemizin sivil ve kamu inisiyatifinin büyük operasyonlardaki uyum ve başarısı açısından örnek olacak olaylardan biri oldu. Tahliye edilen yabancılardan birinin söylediği, "Mucize gibi bir milletsiniz!" sözü hangimizi gururlandırmaz ki!

Rakamlarla İDO'nun Libya Operasyonu

- 1.Tahliyelerin yüzde 26sını İDO gerçekleştirdi.
- 2.Operasyonda 80 kişilik İDO personeli görev aldı.
- 3.İlk seferde 2998, ikinci seferde 2535 kişi olmak üzere toplam 5533 yolcu tahliye edildi.
- 4.Bu yolcuların 1679u yabancı uyruklu, 3054'ü Türk'tü.
- 5.Osman Gazi feribotu ilk seferinde 29'u yabancı, toplam 1512 yolcu taşıdı.
- 6.Orhan Gazi feribotu ilk seferinde 30'u yabancı, toplam 1486 yolcu taşıdı.
- 7.Orhan Gazi feribotu ikinci seferinde 870i yabancı uyruklu 1326 yolcu getirdi.
- 8.Yabancı uyrukluların ülkeleri: ABD, Bangladeş, Bentte Çin ,FilipiN, Finlandiya, ıRak» İtalya Mısır Pakistan Slovakya Sudan Suriye Tunus Vietnam
- 9.Katedilen Mesafe: 2 Şubat - 3 Mart 2011 (Yenikapı İskelesinden gidiş dönüş olarak) Osman Gazi Feribotu 3bin 210 mil, Orhan Gazi feribotu 2 bin 974 mil yaptı.
10. Sefer süresi: Osman Gazi feribotu 123 saat. Orhan Gazi feribotu 120 saat yaptı.
11. Tahliyeler için 1.2 milyon ton yakıt kullanıldı.
12. 1.2 milyon ton yakıtın maliyeti 2 milyon lira oldu.

Altı yılda uluslararası bir marka yaratıldı

Tutku ve coşkuyla çalışarak geçen bu süreçte şunu rahatlıkla söyleyebilirim: "Altı yılda uluslararası bir marka oluşturduk." Uluslararası Feribot İşletmecileri Birliği Başkanlığının 2009'da ilk kez bize verilmesi İDO'nun sektöründe uluslararası bir marka olduğunun ilk kanıtıydı.

Özünde kamu hizmeti veren bir kurumun ulaştığı bu noktayı düşündüğümde, Türkiye'nin daha pek çok uluslararası marka yaratabileceğine olan inancım da oldukça fazla. Paradigmalar gerçekten değişiyor. Dün sahip olmadığımız ya da göz ardı ettiğimiz değer ve yaklaşımlara bugün çok daha açığız.

Uluslararası bir "marka oluşturmak" için bence dört temel unsurun buluşması gerekiyor. Elinizde diğerlerinden farklılaşan bir ürün, diğerlerinin sahip olmadığı bir knowhow olmalı. Bunu uluslararası ölçeğe taşıyacak vizyon, güç ve kaynak gerekiyor. Ürünü, knowhow'ı doğru bir marka stratejisiyle konumlamalısınız ve bunları hayata geçirecek liderlik ruhu olmalı.

Türkiye "Bölgesel Markalar" Yaratma Konusunda Önemli Yol Aldı

Dünya markalarına baktığımızda arkasında müthiş bir araştırma, marka yatırımı, liderlik, stratejik planlama görüyoruz. Hiçbirinin tesadüfen marka olduğunu düşünmüyorum. Uluslararası markalar ürüne, bilgiye ilişkin geniş kapsandı araştırmalara milyon dolarlık yatırımlar yapıyor. Bizde yapılan gününbirlik düşünme hatasını o markalarda göremezsiniz. İşte bunlar olmazsa marka da olmuyor.

Türkiyc “bölgesel markalar” oluşturma konusunda önemli yol aldı ve bu dört unsuru bütünleştirebilecek çok sayıda örneğide liderleriyle birlikte oluşturmaya başladı. Bu yolda hızla ilerliyoruz.

Bugün özelleştirmeye yeni bir yönetsel zeminde ilerleyen İDO, rakibi olmasa da kendisiyle yarışmayı, bilgiyi, yeni olanı, artı değer vaat edeni aramayı öğrenmiş, içselleştirmiş bir şirket.

İDO, şirketimizi, bugüne özveri ve samimi çabayla taşıyan, gerek karadaki gerek denizdeki ekiplerini, aynı yönetim yaklaşımıyla kurulmuş olan sistemin gereği olarak her daim barındıracak. Farklı kulvarlara, yeni sektörlerle, yeni denizlere açılırken, kalite anlayışını koruyup geliştiren, oluşturduğu modern yolculuk kültürünü yaşatan bir işletme olacak. Buna içtenlikle inanıyorum...

15.BÖLÜM

İDO BAŞKA DENİZLERE YELKEN AÇIYOR: ÖZELLEŞTİRME SÜRECİ

Stratejik planlar hazırlanırken saha araştırmaları, pazar analizleri yapıyorduk. Şirketin güçlü ve zayıf bütün yönlerini masanın üzerine koymuştuk. Gelecekte bizi bekleyen tehditleri, fırsatları öngörmek için çalışıyorduk. Analizler bize İDO'nun, planlanan yeni toplu taşıma sistemlerinin hayata geçmesiyle artık kulvar değiştirmesi, deyim yerindeyse başka denizlere açılması gerektiğini gösteriyordu. Kurumun geleceği açısından baktığımızda yeni bir açılım şarttı.

Ancak kamunun mevcut finansal imkânıyla yeni pazarların, yeni yatırımların mümkün olamayacağı, İDO'nun ancak özel sektöre geçmesi durumunda büyüme potansiyeli olduğu görülüyordu. Marmara'nın dışına çıkma durumu kamuda kısa ve orta vadede değerlendirilemeyeceği için şirketin küçülmeye gitmesi gerekecekti. Bu yüzden kamu adına özelleştirmenin yapılması gerekiyordu.

Bunu yaparken hem belediye, dolayısıyla vatandaş, değeri piyasada giderek azalacak bir şirketten kaynak oluşturacak, hem de özel sektör katkısıyla, İstanbul Marmara ya da başka denizlerde hayata geçebilecek projelerle daha büyük kazanımlar elde etmek mümkün olacaktı. Neticede bu ülkenin kaynak ve değerini korumak gerekiyordu.

Tüm bu analiz ve fizibilite çalışmalarının ışığında, önce ulaşım ağı farklılaşmış olan Şehir Hatları' nı İDO'dan ayırarak kamu tarafını yönettik. Ardından İDO gibi marka değeri yüksek, "Dünyanın En Büyük Yolcu Taşımacılık Şirketi" unvanı olan şirketimiz için özelleştirme sürecini başlattık.

İskeleler, ulaşım hatları, gemiler gibi fiziki varlıkların yanında İDO, global ve farklı segmentlerde entegre hizmet üretebilecek müthiş bir potansiyel barındırıyordu. Dolayısıyla alıcı, şirketin bugününü değil, yarınını satın alacaktı. Bağımsız bir şirket olarak İDO için tankerden gemi acenteliğine, liman işletmesinden "catering'e, iç ve dış denizlerde, müthiş bir pazarın önü açılmıştı artık. Zaten stratejik alıcılar uluslararası arenanın oyuncularını olduğu için tüm bunları görebiliyorlardı.

Bunu devlette yapmak mümkün olamaz mıydı? Bu sorunun yanıtını bende çok düşündüm. Ama gerçekçi olmak gerekiyordu. Evet bunu devlet yapabiliirdi. Ancak hem kamuya fayda üretip buna odaklanma gereği, hem işin ihtisas gerektiriyor olması, hemde kamu kurumu olduğunuzda her yeni yatırımı geniş bir siyasi erke izah zorunluluğunun yaratacağı zaman kaybı, işin özel sektör eliyle yürütülmesinin daha uygun olacağını ortaya koydu.

Kişisel kanaatim, devletin, özel sektörün yapabileceği işlerden, kamu menfaatini göz ardı etmeden çıkmasıdır.

Mesela bir dökme yük gemisi filosu kurmak istesenz kamuda bu isteğe nasıl bakılır? "Görevin kamu hizmeti, sen İstanbul'a hizmet et! Senin işin mi gidip tanker işletmek, dökme yük gemisi işletmek, acentecilik yapmak!" denir. Önce İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi'ne bunu izah etmeniz gerekir. Piyasa ekonomisi koşulları, potansiyeller, yüksek kapasitesi gibi konularda kazanç sağlayan bir sistem olduğuna ikna etmek hayli zaman alır.

Beş Farklı Oluşum İhaleye Talip Oldu

İDO'nun özelleştirme süreci planlandığı gibi sağlıklı bir şekilde devam ederken, Libya'ya

yapılan tahliye operasyonu potansiyel yatırımcı da İDO'nun büyük ama aynı zamanda dinamik bir organizasyon olduğunu gördü. Bu zamana kadar şirketin mali performansını, insan kaynağı niteliğini, teknik ve hizmet altyapısını, yetenek ve kapasitesini ayrıntılı olarak inceleyen potansiyel yatırımcı, operasyon sürecinde, vaatlerin gerçek olduğunu, İDO'nun taşıdığı değeri ve sahip olduğu potansiyeli daha iyi gördü.

Son derece profesyonel, aynı düzeyde açık ve şeffaf ilerleyen özelleştirme sürecinde, ulusal ve uluslararası firmaların Ortak Girişim Gruplarının da aralarında yer aldığı beş oluşum ihaleye gireceğini açıkladı: TepeAkfenSouterSera Ortak Girişim Grubu, Global Liman İşletmeleri A.Ş., Yıldırım Holding A.Ş. Deniz Turizm Yatırımları A.Ş., Stena Yatırım Holding A.Ş. Ortak Girişim Grubu ve Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Sadece Türkiye'de değil, dünyada da rüştünü ispatlamış bu grupların şirketimize talip olmaları, bizler için ayrı bir gurur kaynağı oldu. Bu katılım, yıllar içinde İDO'yu taşıdığımız başarılı noktanın da takdiri sayılabilecek bir kanıt niteliğindedir.

Ve nihayet 8 Nisan 2011 günü İDO, 86milyon dolar bedelle TepeAkfenSouterSera Ortak Girişim Grubunun kazandığı ihaleyle özelleştirildi ve süreç İDO'ya yakışan prestij, profesyonellik ve itibarla tamamlandı.

İDO vaadi olan, ezber bozan bir şirket oldu.

Düne kadar hemen kimsenin memnun kalmadığı bir şirketken, bugün yapılan araştırmalarda yüzde seksen beş oranında memnuniyet duyulan bir şirket durumunda. Milyonlarca insanın hizmet aldığı bu değeri korumak, geliştirmek, potansiyelleri doğru kullanmak gerekirdi. Özelleştirmeye işte biz bunu yaptık.

Bu yaklaşımla özelleştirme koşulları, gerekli şartname ve diğer teknik hazırlıklar tamamlandı. Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen çokuluslu ve büyük şirketlerinin İDO'yu incelemek üzere kapısını çaldığı, yorulduğumuz ama bir o kadar da gurur duyduğumuz günler yaşadık. Ve beklentilerin en yüksek noktaya ulaştığı bir şirket kimliğiyle artık İDO gün saymaya başladı.

Türkiye'nin ve İstanbulluların deniz yolcu taşımacılığında gurur duyduğu bir markası vardı. İDO, Türkiye'de kamu kurumu ya da kamu hizmeti veren kurumların, özel sektör sistematığı içinde yönetilebileceğine dair ezberleri bozmuştu. Artık global bilgi üreten bir şirket olarak İDO vardı noktada,

teknik ve yönetim süreçlerindeki profesyonellekle, dünyanın herhangi bir işletmesine knowhow kullanılabilecek düzeye ulaştı. Nitekim uluslararası boyutta gördüğümüz ilgi ve talep de bunu kanıtladı.

O dönem "İDO'nun hikâyesini, satın alan yazacak," diyordum.

Mısır, Umman, Dubai olmak üzere, pek çok ülkenin sahip olduğu deneyim ve birikimin peşinden geldiği, yükselmiş marka değeriyle adı uluslararası arenada bir itibar kaynağı olarak kullanılan bir işletmeye dönüştü. Dolayısıyla satın alan kurumun vizyonu İDO'nun hikâyesinin devamını belirleyecekti.

16.BÖLÜM

BİR YÖNETİCİNİN İŞ FELSEFESİ: İLİŞKİLERİ YÖNETMEK Mİ, İŞİ YÖNETMEK Mİ?

Bir yönetici olarak geride bıraktığım yıllara baktığımda öncelikle şunu söyleyebilirim: İş süreçlerinde çok plan yaptım, ama kişisel olarak hiç B planım olmadı. Her insanın hayattan beklentisi var elbette; kimi parayı çok önemsiyor, kimi tanınmak istiyor. Herkesin farklı iddiaları, hedef ve beklentileri var.

Kişisel olarak yöneticilik hayatımda, dinlemek, hayal ettiğim insanlarla, iş dünyasının önderleriyle yan yana gelmem, onlarla fikir alışverişinde bulunmam, yaşamlarım ve iş yapış biçimlerini gözlemlene fırsatı bulmam en büyük kazanımlarımdan biriydi.

İDOdaaki uzun süreli görev süremde değişimi yaşama şansına sahip oldum. Başlarken bazı şeylerin gerçekleşmesi benim için bile hayalden de öteydi, ama olgunlaşma sizi belli bir noktaya getiriyor. Uzun süre bir sorumluluk üstlenerek değişimi yönetmek, sizi sürdürülebilirlik gerçeğine de götürüyor. Kurumun ve kurumda yaşanan dönüşümün, tek seferlik bir hamle olmadığım, bugünden yarma sürdürülebilir bir gelişimiyönettiğinizi anlıyorsunuz. Ancak sürdürülebilir hedefler belirlemek, sürdürülebilir bir gelişim sağlamak “hesapçılığı” iyi ayırt etmek gerekiyor.

Kendi kendime sık sık, “Ben niye hesap yapayım ki?” derim. Hangimizin hayatı yaptığımız hesap kitap üzerine şekilleniyor ki? Bu bakış açısı asla kadercilerci bir yaklaşıma teslim olmak değil. Sürekli planlar yaparak onlara ulaştığımız ya da yaptığımız her planın gerçek olduğu pekte görülüyor. Gelecekteki bir başarı için sürekli hesap yaparak bugünkü işi boşlamak kesinlikle bana göre değil. Elbette gelecek planları yapılmak, ama bunun için elimizdeki işten ve onun için harcadığımız enerjimizden hiçbir şey kaybetmemeliyiz.

Bu anlamda “B planım yok” derken şunu kastediyorum: Hiçbir zaman gizli gizli gelecek planı yapmadım, perdenin arkasında aksiyon planına da girişmedim. Ne kulis adamı oldum, ne öyle ortamlara girdim, daha çok okumayı, gözlemlemeyi, çalışmayı tercih ettim. Her zaman sistemli çalıştım. Bu elbette hayattan kopmak değildi, ama bu biraz da daha seçici olmakla ilgili bir durum. Bu şekilde zamanı çok daha efektif kullanabiliyorum.

Plan yapanların vardığı sonucu gördüm. Sonuç hep aynı, hiç değişmedi.

Hayatta insanın yönetemediği müdahale edemediği durumlar var. Dolayısıyla müdahale şansımız olmadığına göre planınızın istediğiniz şekilde ilerleme ihtimali çok düşük.

Bu durumlar her zaman sizin öngörülerinizle uyumlu olmayacağı için beklentiniz ile ortaya çıkan sonuç farklı olabilir. Peki, bu farkı göze alabiliyor muyuz?

İşte bu yüzden. Ben mevcut katsayılarıma, fonksiyona giren parametrelere bakıyorum” desemde denklem her zaman doğru sonuç vermeyebilir. 0 denklemde A, B, X ve Y yi yönetsem bile Zyi yönetme şansım olmayabilir. Öngöründe her zaman gerçekleşmeyebilir

Yöneticilik Pişerek Öğrenilen Bir İştir

B planı yapmak, kulis, adamı olmayı da gerektiriyor. İşten ziyade “ilişkilere dayalı yükselme stratejisi” daha kolaycı bir yöntem. Asıl olan, önce bilgi ve liyakati temel alan bir ilerleme stratejisi değil midir?

Su akıp yolunu buluyor. Bir noktada sizin beklentileriniz, davranışlarınıza yansıyor. Ö davranışlar sizi zaten buna uygun insanlarla bir araya getiriyor. Bu doğal süreçte, içiniz

neyse dışınız ona göre şekilleniyor.

“İlişkilere dayak yükselme stratejisini uygulamayınca, yapmam gereken başka şeyler oldu: kendimi geliştirmek, işimi iyi yapmak... İyi ki de böyle düşünmüşüm. İtiraf edeyim yöneticilikte bazı şeyleri de bilerek yapmıyorsunuz, elinizde sihirli bir değnek yok, bir mucize olmuyor; insan pişerek öğreniyor. Öğrenerek büyüyor ve gelişiyor. Buna "hayatın ta kendisidir". Yöneticiliğin ilk günlerinde yaşanan o heyecan, zaman içinde olgunlaşan duygu ve düşüncelerle yerli yerine oturuyor.

Bugün geldiğim noktada beni en çok mutlu eden şey, burada tüm samimiyetimle aktardığım tecrübelerimi, genç bir yöneticinin toyluktan olgunluğa ulaşmada katettiği yolları paylaşabilmek. Beni motive eden şey sadece sanıyorum yapılanlarla iyi anılmak, saygınlığını her daim korumak ve eskilerin tabiriyle hoş bir seda bırakmak.

İDO'nun Hikâyesi Devam Ediyor

Elbette yaptığımız projelerle insanların hayatında değişiklik yapabilmiş olmak da çok özel. İnsanların yapacakları yolculukları değiştirmiş olduğunuzu düşününce, hayatın başka yolculuklarına da kapı araladığınız hissine kapılıyorsunuz. Bursa'ya gidenler, Bandırma'ya gidenler, deniz taksiye binenler, her biri ayrı bir yolculuğa ve hikâyeye açılıyor mu bu hayatta? Değişim ve fark yaratmış olmakla toplumsal olarak da, bireysel olarak da değer kazanıyorsunuz. Bu açıdan insanların yaşamına dokunmakla, kalbine dokunmanın bir olduğunu düşündüm...

Bazen, vapurda bir köşeye oturup insanları izler ve dinlerim. Kimse beni tanımadığı için sohbet ederim. İstanbullulardan, “İDO çok güzel vapur yaptı,” sözlerini duymak, tarifsiz mutluluk verir. Şirketin değerini işte o zaman daha iyi anlıyorum. İDO'ya ilişkin beklentilerin çok öteye taşındığını görebiliyorum.

Biliyorum ki, temsil ettiği tüm değerler, vaat ettikleriyle İDO, hayatın tam içinde, olması gereken yerde.

İDO'nun hikâyesi bitmedi, hâlâ sürüyor....

Marmara denizi kaldıkça, İstanbul mavi oldukça.

Denizde geçen bu yönetim hikâyesinden genç yöneticilerin kendi öyküleri için “kıssa” bulmalarım ve kendi başarı hikâyelerine bir avuç mavi ekleyebilmiş olmayı diliyorum...

17.BÖLÜM

YAŞADIKLARIMDAN ÖĞRENDİĞİM ŞEYLER VAR YAŞADIKLARIMIN BANA BIRAKTIĞI İZLER, TORTULAR, ÖĞRENDİKLERİM

Hatırlarsanız kitabımıza bazı sorularla başlamıştık. Merak uyandıran sorulardı bunlar. Kitabın sonuna geldik ve umarım bu soruların yanılarını sayfalar arasında, satırlar arasında bulabilmişsinizdir.

Ancak ben yinede bazı hatırlatmalarda bulunmak, bilhassa genç yönetici adayları için bazı önerilerde bulunmak istiyorum. Bunları aşağıda aktarmaya çalışacağım.

Tecrübesizliğim şansımıydı. Akademi dünyasından iş dünyasına yönetici olarak adımımı attığımda, elbette tecrübesizdim. Ama bunu şanssızlık olarak görmedim hiçbir zaman. Geri çekilmedim. Tam tersi, tecrübesizliğimi de bir fırsat olarak gördüm, ileri doğru yol almak için bir fırsat ve tecrübesizliğimi şansa çevirdim. Bunu yaparken, akademiden gelen birikimimi iş dünyasında kullanabileceğimi gösterdim. Her şekilde iş dünyasındaki yeni olma durumumun bana sunduğu avantajları sonuna kadar kullandım. Bu yüzden karşınıza çıkan fırsatları iyi kullanın, asla geri çekilmeyin. Dezavantaj olabilecek durumları soruşturup ileri doğru hareket edin.

Dinlemeyi bilmek gerek. İyi bir konuşmacı olmak, bu şekilde insanları etkilemek ve yönlendirmek, bir yönetici için elbette çok önemli. Ancak bir o kadar daha önemli olan, karşınızdakini dinlemeyi bilmektir. Dinlemeden konuşanlar sadece monolog halindedirler. Oysa karşısındakini dinleyerek, onun öneri ve taleplerine değer verdiğini göstererek karşılıklı bir diyalog geliştirenler, sağlıklı bir iletişimin ve gelişimin en önemli adımlarından birini atmış olur. Ben yöneticilik hayatıma tecrübesiz olarak başlasam da, Adan Z'ye, 7'den 70'e, en tepeden en aşağıya herkesi dinlemeye özen gösterirdim. Herkesin söylediklerini dikkate aldım. Dinlemek sadece konuşmaları dinlemek değil tabii, yazılanları da "dinledim." Yani özellikle başan hikâyelerini ve başardı insanların biyografilerini okudum. Bu eşsiz kaynaklardan edindiklerim bana yol gösterici oldu. Yönetici olmak isteyenlere, sadece masalarında oturup kalmamaları, özellikle sahadaki insanlara yönelmelerini, onların sıkın TDİanı ve taleplerini dinlemelerini, şiddetle tavsiye ediyorum.

Küçük başardar da küçük başarısızlıklar da "olma"yı getirmez. Her işyerinde, hayatımızın her alanında, sıkıntılarla, sorunlarla dolu günlerimiz de, sevinçlerle, başarılarla dolu günlerimiz de olmuştur, olacaktır. Bu kaçınılmaz. Hele bizimki gibi tehlikenin, yani fırtınanın, dalganın, kazanın vb ne zaman nereden geleceğinin belli olmadığı bir işte yöneticilik yapıyorsanız, ne kadar tedbirinizi alırsanız alın bir gün bir yerde bir sorunla karşılaşmanız çok büyük bir olasılık. Bu sorunlarla boğuşurken de bazı küçük başarısızlıklar yaşanabilir. Aynı şekilde işlerin olağan seyrinde gittiği dönemlerde, iyi yapılmış planlarla yol alırken, sık sık küçük bazı başarılar da yaşamanız mümkün. Küçük başarısızlıklarda yıkılmamak nasıl önemliyse, küçük başarılarda şımarmamak da aynı şekilde önemli. Bende hem sorunlarla hem de mutluluklarla dolu yıllar geçirdim. Bunun sonucunda ne küçük başarısızlıklara üzülmenin, endişeye kapılmanın ne de küçük başarılarda "işte ben oldum" demenin gerçek başarıyı getirmediğini gördüm. Gerçek başarı, sorunları büyütmeden ve panik yaşamadan bu sorunu aşabilmekte, gerektiğinde krizleri fırsata çevirmekte ve küçük başarıları da stratejik bir plan dahilinde büyük hedeflere kanalize edebilmekte yatıyor. Bu da benim çıkarabildiğim önemli yöneticilik derslerinden biri.

Tutku, liyakat, samimiyet ve heyecan, benim olmazsa olmazlarımdır. (Tutku ve heyecan beyni mıknatıslandırır) Bunlar belki kişilik özellikleri olarak görülebilir, herkeste bulunmaz denebilir. Ben bu şekilde düşünmüyorum. Elbette kişiliğimizden yansıyan bir şeyler var, olmak zorunda. Ancak iş dünyasının yönetim kademelerinde bazı şeyler kişilikle açıklanamaz. Bazı özellikler, kişiliği ne olursa olsun, lider olan kişilerde muhakkak bulunmalıdır diye düşünüyorum. Tutku ve coşkuyla yapılmayan hiçbir işten hayır geleceğini sanmıyorum. Böyle olduğunda ve tutkuyla yöneldiğiniz işlerden somut sonuçlar almaya başladığınızda, güveninizin de giderek geliştiğini, tüm korku ve endişelerden uzaklaşmaya başladığınızı göreceksiniz. Tabii ki kimse mükemmel değil ve hiç kimseden mükemmel olmasını bekleyemezsiniz. Hepimizin hataları, zaafı vardır. Ama mükemmeli aramak ve ona ulaşmak için elinden gelenin en iyisini yapmak, yaptıklarına hep bir içtenlik katmak, sonuna kadar azimle, tutkuyla çalışmak mükemmeli en azından yakla şabilmenizi sağlıyor.

Bugünü yaşayın, ama hayatın bütününe bakın ve sabırlı olun. İş dünyası her günü ayrı yoğunlukta geçen, o gün olup bitene odaklanmanız konusunda sizi zorlayan, sizi "günü yaşamaya teşvik eden bir yapıya sahip. Bunda yanlış bir şey yok. Günümüzü elbette yaşayacağız. Ancak geleceği, bugünden yarma uzanan tüm bir süreci ve hayatın bütünü de kesinlikle gözden kaçırmamamız gerekiyor. Hayat gerçekten uzun bir süreç. O sürecin bütünü, farklı yönlerini, kendi yerinizi ve hedeflerinizi, bugünüyle birlikte geleceğinizi, plan ve tasarılarınızı da gözeterek hep sabırlı olmanız. Doğru zamanda doğru yerde bulunmak için, bugünden hareketle yanna bakmak, doğru zamanlama yapmanız. Sonunda sabır olanların daha büyük kazançlar elde ettiğini, daha kakçı sonuçlara ulaştıklarını sizde göreceksiniz.

Mütevazı olun ve sahaya inmeyi, sahadakilerle empati kurmayı ne olursa olsun ihmal etmeyin. Sadece yönetim kadarında, yönetici masalarında, yönetim dosyalarından ve toplantılardan başım kaldırmadan çakşan yöneticilerin asla gerçek liderler olamayacağım söylüyorum ısrarla. Gerçekten de bazı yöneticiler var ki sanki yönetim koltuğunu terk edip sahaya inmek onlar için çok büyük bir eziyet, önüne gelen raporları okumak başka, insanlarla bire bir görüşmek, derderini dinlemek, müşterilerle nasıl bir ilişki kurduklarını yaşayarak görmek, kendini onların yerine koyabilmek, yani empati kurmak başka. Sadece ilkini yapıp ikincisini yapmayanlar büyük bir yanlış içerisindedir. Sanırım biraz da, alçakgönüllü olmamaktan kaynaklanıyor bu durum. Mütevazı olmayan, sahaya inip orada bütün mesailerini boyunca çalışıp didinenlere kulak vermeyen, onlarla empati kurmayan, takım ruhu oluşturmeyen yöneticilerin kalıcı başarıya imza atabileceğini düşünmüyorum. Sadece entelektüel zekâsını değil duygusal zekâsını da iyi kullanan yöneticiler ekip ruhuyla hareket etmeyi başarırlar ve sahaya inerek bu ruhu en aşağıdakilerle de paylaşarak gerçek bir takım oluşturabilirler. Birakın isteyen sizin için istediğini düşünsün, bazı yaptığınız şeyleri "yersiz" bulsun, "Böylesi hiç yöneticiye yakışıyor mu?" desin. Önemli değil. Bu tür söylentilere kulaklarınızı tıkayın ve sadece aklınızın değil kalbinizde sesini dinleyin ve sahaya inin.

"Keşke"lerinizi azaltıp "iyi ki"lerinizi çoğaltmak için önerilere kulak verin. Hepimizin hayatta "keşke" dediği, "keşke şunu şöyle yapsaydım" diye yakındığı konular vardır. Yine hepimizin hayatında "iyi ki" dediği, "iyi ki bunu böyle yapmışım" diye övündüğü konular da vardır. Bu tür hesaplaşmaları hepimiz yaşıyoruz. Örneğin "Keşke arada tatilde yapsaydım"

diyorum kendi kendime. Yıllar boyunca hiç tatil yapmadan çalışmanın zorluğunu yaşadım. Onun yerine biraz dinlenmenin, işlerden biraz uzaklaşıp sakin ve dingin günler geçirmenin keyfini yaşasaydım, dönüşte belkide tazelenmiş ve yenilenmiş olarak yeni düşünceler geliştirebilirdim. Bu benim “keşke” dediğim bir konu. Elbette “iyi ki” dediğim birçok konu da var. Tüm bunlara dönüp baktığımda çıkardığım sonuçlardan biri şu: Hayatınızda önemli muhasebeler yaptığınız dönemlerde, “iyi ki” dediklerinizin “keşke” dediklerinizden çok daha fazla

olmasına çalışmalısınız. Bunun için de iyi, doğru ve yerinde kararlar vermek büyük önem taşıyor. Kararlarınızı çoğu zaman tek başınıza almak zorunda kalsanız da muhakkak güvendiğiniz insanlardan tavsiyeler almaya bakın. İş dünyasında tavsiye alma becerisini gösterebilmek önemli bir erdemdir. Başkalarını çok iyi dinlemeli, önerilerini dikkatle gözden geçirmelisiniz, çünkü kendinizi kararlarımızı ve düşüncelerinizi bir de bu öneriler ışığında değerlendirirseniz yeni ve daha sağlıklı kararlara ulaşabilirsiniz. Bu sizin “keşke”lerinizin azalmasını, “iyi kelerinizin artmasını sağlayacaktır.

Enerji verin, ümit verin, güven verin, fırsat verin, insanların sizi şaşırtmasına izin verin. Kendiniz çok heyecanlı, istekli, tutkulu olabilirsiniz, ama çevrenizdekilere bu coşku ve enerjiyi veremezseniz bir süre sonra bunun kötü sonuçlarını yaşamaya başlarsınız, insanların sizinle aynı hissiyat içinde hareket etmemesi sonucunda tartışmalar, kavgalar yaşayabilir. O yüzden enerjinizi çalıştıklarınıza da yansıtın. Bunun için hep pozitif olun. Sert de olsanız, yumuşak da olsanız insanlar sizin haklı olduğunuzu, adil davrandığınızı bilmeli. Enerjinizi onlara da yansıtmaya başladığınızda, sizinle aynı hedef ve umudan onların da taşıdığını ve bir şekilde paylaşmaya başladığını göreceksiniz. Aynı umudarla, aynı enerjiyle aynı hedeflere doğru ilerledikçe insanların güveni de artacaktır. Yani enerji vermeyi bilen yöneticiler, umut ve güven de verirler. Yönetici olarak birlikte çalıştığınız ekibin üyelerine inisiyatif ve fırsat vermek de çok önemli. Kimse hakkında önyargılı olmayın. Elbette bazı insanlar için aklınızda soru işaretleri olabilir, ama onları da iş sırasında sınavın. İş yaparak, iş yaptırarak bu tereddütlerinizi

aşmaya çalışın. Ben tüm yöneticilik hayatım boyunca, ilk başta “acaba” deyip yetki verdiğim pek çok insanın sonradan beni nasıl şaşırttığım, bana ve kuruma ne kadar çok şey kattığını görmenin mutluluğunu yaşadım, insanlara enerji, ümit, güven ve fırsat verirseniz, sizi nasıl şaşırttıklarını görebilirsiniz.

Krizlerde sağduyulu davranın. Krizler iş hayatının ve tüm hayatımızın ayrılmaz birer parçası. Ne kadar tedbir alırsanız alın, hiç beklemediğiniz anda hiç beklemediğiniz bir yerden patlak verebiliyor, önemli olan krizlerle karşılaşmak değil, krizleri yönetebilmektir. Bunun içinde asla paniğe kapılmamak, sükûneti koruyarak akılcı hamleler yapabilmek, krizin kökenlerine inip etkili kararlar alabilmek gerekir. Sağduyu, krizlerle başa çıkabilmenin olmazsa olmazıdır. Beklenmedik bir fırtına iskelenizi yıkabilir, sizin ve kurumunuz hakkında hiç beklemediğiniz bir kampanya başlayabilir, hatta gemileriniz bataabilir. Ne olursa olsun, hep sağduyulu olmaya çalışın, sağduyulu müdahaleler geliştirin. Hakkınızda söylentiler mi çıktı, hemen bunların nedenlerine bakın, sakinliğinizi koruyarak tek tek doğruları gösterin. Dürüst olun. O zaman krizi aştığınızı göreceksiniz.

Başarılar tesadüfle açıklanamaz. Fırsatları ve riskleri iyi analiz etmenin ne kadar önemli olduğunu hepimiz biliyoruz. Geçmiş tecrübelerle birlikte bugüne dair verileri ve geleceğe

dönük anlamlı öngörü ve tahminleri bir araya getiren bütünlüklü değerlendirmeler, dün bugün yarın sürekliliğini kurabiliyor. Bu kesintisiz süreçte elbette insanların karşısına önemli şanslar da çıkıyor, ancak yine de hiçbir şey sadece şans ve tesadüfle açıklanamaz. Doğru analizler geliştirip doğru müdahalelerde bulunanlar, mümkün olduğunca fırsatlardan yararlanıp riskleri bertaraf edenler ve fırsatları değerlendirmek için sabırla ve azimle çalışanlar başarıyı yakalayabilir. Bende geçmişe baktığımda, başarıların tesadüf olmadığını görüyorum. Başkalarının başarı hikâyelerinden öğrendiğimde bu oldu. Arkalarında tesadüfler değil, müthiş bir disiplin, heyecan, coşku, emek ve azim var. Saygı duymak gerekiyor.

Bulunduğu mevkii içselleştirmiş, doymuş insanlar size çok şey katabilir. Onlara iş dünyasının ve hayatın bilgeleri diyorum. Önemli tecrübelerden geçmiş, büyük badireler atlattmış ama geminin dümeninde kalıp hep başarıyla ileri doğru yol almış insanlar. Buldukları mevkü gerçekten içlerinde hissetmiş, sindirmiş, yaşamış insanlar bunlar. Artık doymuşlar ve yaşadıklarını, biriktirdiklerini herkesle paylaşmaya açıklar. Bu insanları tanıyın, onların eşsiz deneyim ve birikimlerinden yararlanmaya bakın. Dikkatle bakarsanız her meslek grubunda, hayatın her alanında bu duayenleri, bu bilge insanları görebilirsiniz. Size katacakları çok şey olduğunu unutmayın ve her zaman dinlemeye açık olun.

Tecrübesiz bir yöneticiden bir dünya başkanı oluşturmak. Evet, artık sona geldik. Tüm yaşadıklarım ve anlattıklarım ortada. Bu son bölümde ve son sözlerim arasında, onları bazı önerilerle tamamlamaya, böylece daha görünür kılmaya çalıştım. İş dünyasında yeteri kadar tecrübesi olmayan birinin, çalıştığı sektörün en gözde şirketinde en tepeye gelmesini, o sektörün uluslararası örgütünde dünya başkanı olmasını bir süreç olarak görmek gerekiyor. Ben bu süreci bizzat yaşadım. Onun her bir anının tanığıyım. Burada yapmaya çalıştığım, işte bu tanıklıklarımı ve onlardan çıkarabildiğim sonuçları sizlerle paylaşmak oldu. Umarım bu paylaşımlar, ülkemizin ve iş dünyamızın gelişiminde, bilhassa gençlerimizin geleceğe dönük planlarını geliştirebilmesinde yararlı olur. Yaptıklarımızı ve yazdıklarımızı en iyi şekilde değerlendirecek olanlar, hiç şüphe yok ki, gelecek kuşaklardır.

Geleceğe doğru yolcuğumuzu hep birlikte, yem tecrübeler, yeni fırsatlar ve yeni başarılarla sürdürebilmek; heyecan, istek ve coşumuzu hiç kaybetmemek ve bu heyecanımızı her zaman paylaşabilmek dileğiyle.

25 Eylül 2009, Florya
2 Haziran 2012, Yenikapı