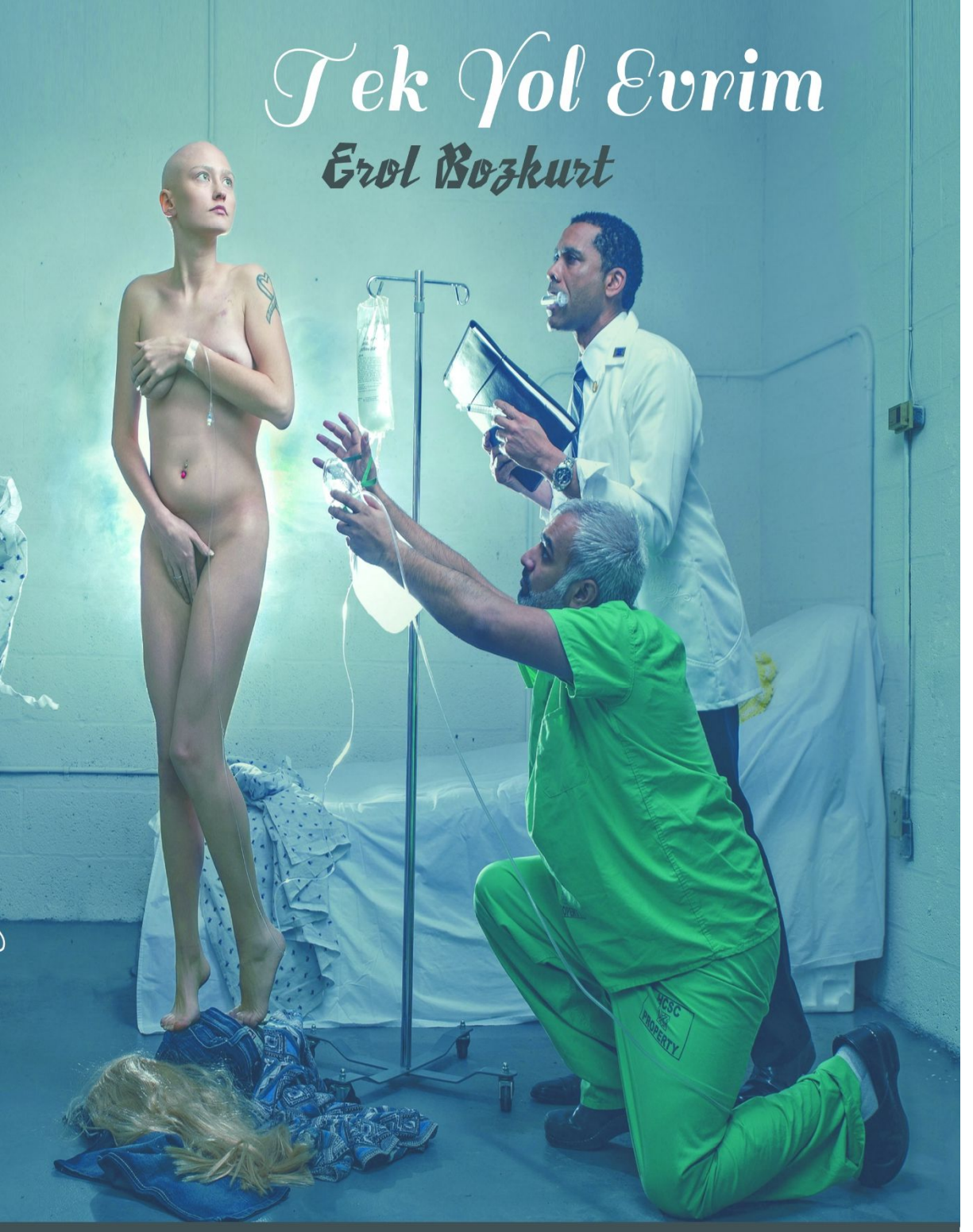
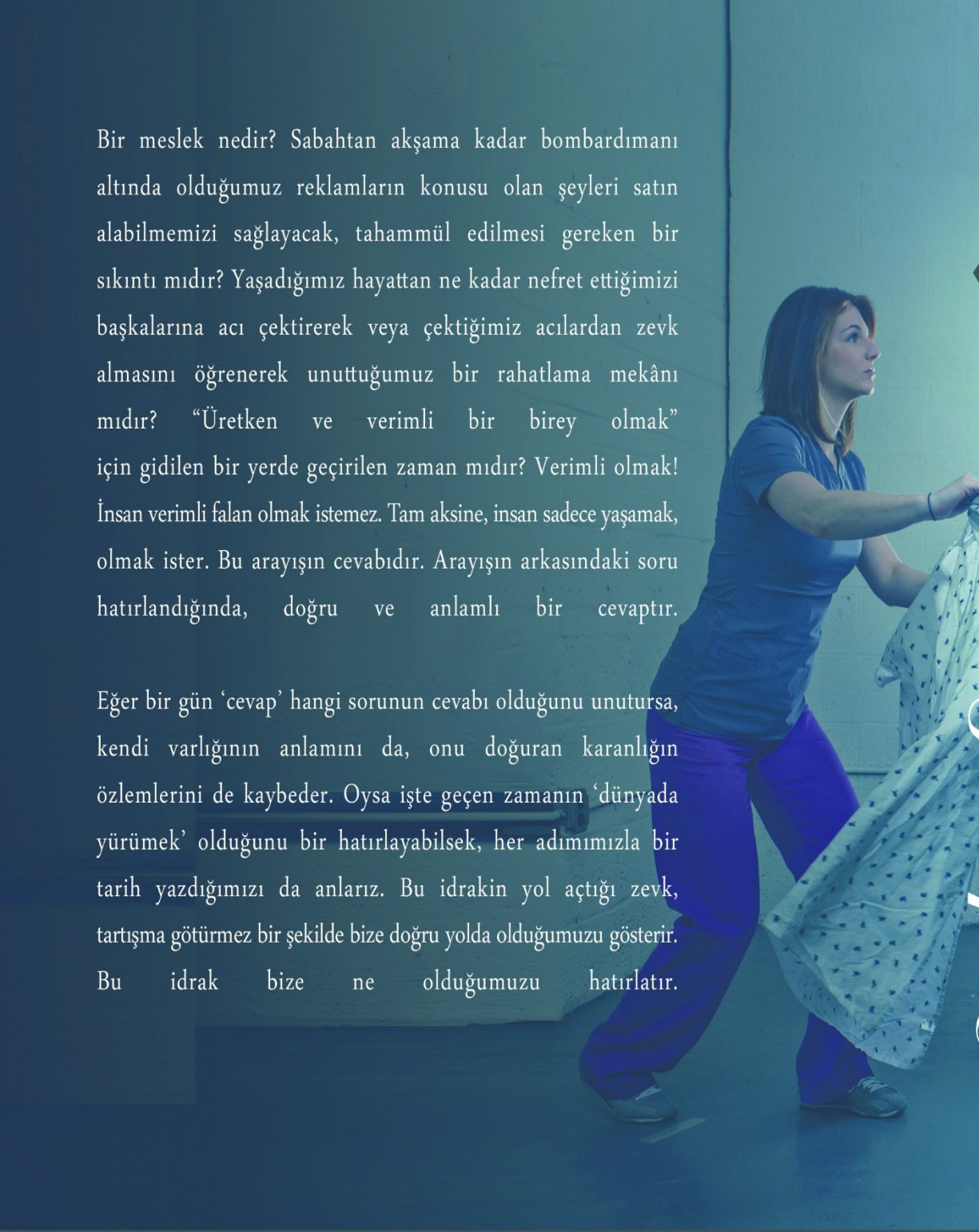
Tek Yol Evrim

Erol Bozkurt



Profesyonellerin en elverişsiz koşullarda bile insanların kaderini nasıl değiştirebileceklerini gösteren alternatif bir yaşam kılavuzudur



Bir meslek nedir? Sabahtan akşama kadar bombardımanı altında olduğumuz reklamların konusu olan şeyleri satın alabilmemizi sağlayacak, tahammül edilmesi gereken bir sıkıntı mıdır? Yaşadığımız hayattan ne kadar nefret ettiğimizi başkalarına acı çektirerek veya çektiğimiz acılardan zevk almasını öğrenerek unuttuğumuz bir rahatlama mekânı mıdır? "Üretken ve verimli bir birey olmak" için gidilen bir yerde geçirilen zaman mıdır? Verimli olmak! İnsan verimli falan olmak istemez. Tam aksine, insan sadece yaşamak, olmak ister. Bu arayışın cevabıdır. Arayışın arkasındaki soru hatırlandığında, doğru ve anlamlı bir cevaptır.

Eğer bir gün 'cevap' hangi sorunun cevabı olduğunu unutursa, kendi varlığının anlamını da, onu doğuran karanlığın özlemlerini de kaybeder. Oysa işte geçen zamanın 'dünyada yürümek' olduğunu bir hatırlayabilsek, her adımımızla bir tarih yazdığımızı da anlarız. Bu idrakin yol açtığı zevk, tartışma götürmez bir şekilde bize doğru yolda olduğumuzu gösterir. Bu idrak bize ne olduğumuzu hatırlatır.

Tek Yol Evrim

Hayatın Anlamını Bulmuş bir Analistin Maceraları

Künye

Yayın Hakkı © 2019 Mehmet Erol Bozkurt

Bu yayının hiçbir bölümü yazarın yazılı ön izni olmaksızın, herhangi bir şekilde yeniden üretilemez, basılı ya da dijital yollarla çoğaltılamaz. Kısa alıntılarda mutlaka kaynak belirtilmelidir.

Türkiye'de basılmıştır.

Birinci baskı, Cinius Yayınları, 2017, Türkiye.

İkinci baskı, Mikideas Yayınları, 2019, Türkiye.

ISBN E-KİTAP: 978-605-65193-0-7

İletişim: erolbozkurt@yahoo.com

Web sitesi: https://tekyolevrim.com

Kapak tasarımı: Aylin Anık.

Kapak fotoğrafı Washington, D.C. şehrinde yaşayan fotoğrafçı Jonathan Thorpe'un kanserle boğuşan fotomodel Heather Bryd ile oluşturduğu bir Venüs'ün Doğuşu (Sandro Botticelli) kompozisyonudur.

Detaylar için, http://jthorpephoto.com/the-renaissance-of-heather adresine başvurunuz.

Sevgili _____

Bir gün

çözümün kıyılarında

buluşmak dileğiyle...

Tarih : / / /

Yer :

İçerik

1) Aslında tehlikede olan ne? 1

2) Kendini bil 17

3) Kalitenin boyutları 273

4) Computer science 2.0 403

5) İnsanlık hali 431

6) Yazar hakkında 571

7) Evrimin dört aşaması 575

8) Fuck pi! 585

9) Dostluğa dair 589

10) Bozkurt diyor ki ... 595

Teşekkürler

Udo Hirsch,

Bilgin Hasdemir, Ragıp Buluç, Aksu Bora,

Ergun Kaleli, Şenol Dikyurt, Umut Gürcü,

Funda Pehlivan, Hüsnü Şahin,

Ercan Köse, Aylin Anık, Gökay Gürsoy, Seyfettin Erol,

James Coplien, Mahir Kaynak,

Aytekin Uzunkoca, Ersan Bilik, Tankut Tekeli, Kenan Yaylıcıoğlu,

Serdar Karabulut, Berk Altay, Derya Aydın, Erdinç Kütük, Utku Özyürek,

İlker Erken, Mesut Güneş, Mustafa Hasan, Ozan Dikerler,

Sahir Özdemir, Taylan Lünel, Berslan Duman, Cem Başesgioğlu, Oral Akı,

Judit Barbara Diós,

Hasan Sait Ölmez,

Semih Yılmaz, Erdem Erdemli, Yasin Göksoy,

Sabancı Üniversitesi Lisansüstü Programı IT564 Dersi Öğrencileri,

Sabancı Üniversitesi Lisansüstü Programı DA525 Dersi Öğrencileri,

Tolga Tatari, Sina Afra.

Evrimci Hareket

1) Mesleki içerik gözden geçirmesi – Ercan Köse
2) Türkçe ve dilbilgisi gözden geçirmesi – Mr. Scrutineer, Vural Yiğit
3) Okur gözden geçirmesi – Aylin Anık, Gökay Gürsoy
4) Alternatif Kapak resmi – Andrei Verner
5) Kapak Fotoğrafı – Jonathan Thorpe
6) Ejderha resmi – Cup of Tea
7) Evrimci cep telefonu melodisi 1 – Mutantların Dansı, Kevin MacLeod
8) Evrimci cep telefonu melodisi 2 – Başka Bi Mutant Bu!, Michael Hakes
9) Viral Video 1 – Uğraş Ergün, Derya Aydın, Turgay Ceylan
10) Yazar avatarı – Benimle özdeşleşen bu resmi Houston, Teksas'da 1993'de bulmuştum. Çizeri bilinmiyor. O beni bulursa adresimiz belli ;o)
11) Sosyal medya stratejisi – Erol Bozkurt, Mustafa Hasan
    a. Web Sitesi - http://tekyolevrim.com/
    b. Pinterest - http://www.pinterest.com/tekyolevrim/
    c. Facebook - https://www.facebook.com/ardindakalan
    d. Yazar Sayfası - https://www.facebook.com/bozkurtdiyorki/
    e. Twitter - https://twitter.com/ardindakalan
    f. Soundcloud - https://soundcloud.com/tekyolevrim
    g. Vimeo - https://vimeo.com/tekyolevrim
    h. Instagram - http://instagram.com/tekyolevrim

12) E-mail ve Hediye Kampanyası – Erol Bozkurt

a. Kapak Resmi konsepti ve çerçeveleme – Ritmo, Akmar Pasajı, Kadıköy, İstanbul.

b. Yol Ayrımı Resimleri konsepti ve çerçeveleme – Ritmo, Akmar Pasajı, Kadıköy, İstanbul.

c. Yüzük – Pakaştiça Gümüş Evi, Kadıköy İş Merkezi, Kadıköy, İstanbul.

John Michael Berry'nin Hatırasına

(1929 – 2002)

Sunuş

Hohe Herren von der Akademie!
Sie erweisen mir die Ehre, mich aufzufordern, der Akademie einen Bericht über mein äffisches Vorleben einzureichen.
In diesem Sinne kann ich leider der Aufforderung nicht nachkommen.

Ein Bericht für eine Akademie, Franz Kafka, 1917.

Saygıdeğer Akademi Üyeleri!
Geçmişteki maymun yaşamıma ilişkin bir rapor hazırlayıp akademiye sunmaya çağırmakla bana şeref veriyorsunuz.
Ne yazık ki, çağrınıza uyamayacağım.

Akademi İçin Bir Rapor, Franz Kafka, 1917.

Bu kitap temelde, bir analistin gözünden, yazılım geliştirmenin "avret mahallînden" bahsediyor. Nedir bu "avret mahallî"?

Yazılım geliştirme faaliyetleri kısa sürede bir endüstri haline geldi. Artık programcıdan testçiye, analistten, arayüz tasarımcısına kadar farklı rollere sahip kişileri barındıran takımlar, müdürler, müdürcükler, yöneticiler ve daha birçok kişi yazılım geliştirme faaliyetine doğrudan veya dolaylı olarak katılıyor.

Bu da yazılım geliştirme faaliyetlerinin içinde yer aldığı yeni ve farklı bir ekosistem ortaya çıkarmıştır. Bu ekosistemde, (Yoksa kabile mi demek daha doğru olur?) ortaya çıkan, eksik-gedik hatta utanç verici olan ama genelde "kapatılan", "açılmasından korkulan" meseleleri-eylemleri-tutumları, bir kitap halinde titiz bir analistin gözüyle, bize tüm çıplaklığı ile sunuyor.

Bu yayın bir "Bilgisayar Bilimleri" (Computer Science) kitabı değil: Verinin-bilginin algoritmik olarak gösteriminden, işlenmesinden, iletilmesinden, saklanmasından, dönüştürülmesinden bahsetmiyor.

Yine bu kitap bir "Yazılım Mühendisliği" (Software Engineering) kitabı da değil: Karmaşık olan yazılım geliştirme süreçlerini her şeyin sözde kolay olarak gösterildiği "reçetelerle" (metotlar, araçlar, kılavuzlar vs.) tasvir etmiyor.

Bu kitap, ister kendinizi "Bilgisayar Bilimcisi" (Computer Scientist) olarak, isterse yazılım geliştirme ile ilgili başka bir rolde görün-tanımlayın (programcı, testçi, analist, arayüz-tasarımcısı vb.), rollerden bağımsız olarak, rolünüzün hakkını verebilmek için üzerinde bulunmanız gereken sağlam zeminden bahsediyor.

Bu zemin, çoğu zaman gözümüzden kaçıyor ve pek çoğumuz bu sağlam zemin olmadan, "rolümüzün" hakkını verebileceğimiz yanılgısına kapılıyoruz.

Kitap bu zemine dikkat çekmesi yönüyle ender olma özelliğini gösteriyor. Yine bu yönüyle yazılım dünyasının ötesindeki daha geniş bir çalışan kitlesine sesleniyor.

Kitap eğlenceli bir kitap ama insanın "özüne" dair karamsar yönleri var. Bu nedenle “özün evrimleşmesi" gerektiğini savunuyor. Kitap ironik bir şekilde, bunu yapmak için de o "öze" güveniyor.

Erol "sıfırıncı" soruları sormakta maharetli bir analist. Dolayısıyla benim de kitabı okuduktan sonra size soracağım “sıfırıncı” sorular olacak:

Böyle bir “evrim” istenir bir şey midir? Mümkün müdür? Gerekli midir?

Ercan Köse,

Tarabya, İstanbul

20 Eylül 2014

Önsöz

Aradan ne kadar uzun bir süre geçmiş. Bu kitaba niyetleneli üç, kitabı yazalı iki yıl olmuş. İşin başında önemsemediğim kitap bastırma işiyle, sırf bu kitabı raflarda görmek isteyen arkadaşlarımı memnun etmek için iki yıldan beri uğraşıyorum. Bahsedilen rafın herhangi bir raf olabileceğini düşündüğüm için, kitabı evin yanındaki basımevinde patırt diye bastırmış, hatta işin daha resmi durması için ISBN numarası bile almıştım. Daha sonra bunun fuzuli bir çaba olduğunu anladık.

Yine benim için ilginç bir durum olarak, arkadaşlarım kitabı gerçekten birileri için yazdığımı düşünmüşlerdi. Aslında kitabı varlığıyla ilgili ciddi kuşkularım olan hayali birisine yönelik olarak yazmıştım. Ömrüm ilim irfan, şan şöhret, para pul veya cennet arzularıyla yanıp tutuşan insanlar arasında geçtiği için, bu hiç hoşlanmadığım kişilere benzemeyen, bir şey aramayan birisinin var olmayabileceğini baştan kabul ediyorum.

Yine de bu satırları okurken bil ki “var olabiliriz.”

Erol Bozkurt

Beyoğlu, İstanbul

24 Ocak 2017

İkinci Baskıya Önsöz

Bir gün bir Frank Zappa deneyimi yaşayacağımı söyleselerdi buna inanmak benim için güç olmazdı. Karanlığa bakarken tek çare olarak aklıma gelen düşündüklerimi yazmak üçüncü kez dirilen bir kitapla var olmaya devam ediyor.

İlk olarak kendi bastırdığım ve arkadaşlarıma dağıttığım hoş bir hediye olan bu kitap, daha sonra hayatına kitapçılarda satılarak devam etti. Ancak, kitapçılarda satılmak günümüzde övünerek bahsedemeyeceğimiz bir şey. Bu yüzden, bir yıllık bir deney sonrasında kitabın yayın haklarını üzerime alarak onu benim de varlığımı sürdürdüğüm elektronik dünyaya kaydırmaya karar verdim. Yazar adaylarına tavsiyem kitaplarını kendilerinin basması ve Amazon üzerinden satışa sunmalarıdır. Böylece canımın sıkılmasına neden olan gerçekleri onların da öğrenmelerine gerek kalmayacaktır.

Yolda, bu kitabın yanına onunla özdeşleştirilebilecek pek çok farklı çalışma geldi. Sabancı Üniversitesi'ndeki öğrencilerle girişilen çılgın bir projeyi daha sonra bir başkası takip etti. Şu anda bu projeyle ilgili olarak ünlü Y Combinator'la çalışıyoruz. İşler yolunda giderse önce Türklerin sonra da dünyanın geriye kalanının evrim geçirmesini sağlayacağız (MikiMoka).

Çılgın projelere ek olarak bir tane de yeni kitap var. Bunu bir üçleme olmasını hayal ettiğim Tek Yol Evrim'in devamı olarak da görebilirsiniz. İki ünitesine yönelik olarak iki kitabı daha doğuracak olan bu kitabın adı **Devlet**. Evrimin birinci kitabı nasıl kim olmamız gerektiğinden bahsettiyse, bu da nasıl yaşamamız gerektiğinden bahsediyor. Bu yüzden Eflatun'un Devlet'inin antitezi olarak da görülebilir.

Evrimin birinci kitabına dönersek, pek çok arkadaşım kitabın adını ve kapağını değiştirmem, daha basit bir versiyonunu yazmam ve düşüncelerimi benimle alakası olmayan bir şekilde aktarmam için beni ikna etmeye çalıştı. Çoğunluğun ısrarının nedeni bana iyilik yapmaktı. Onlara göre Türklerin öz ve milli değerlerine aykırı olan bu kitap eğer lafını esirgemez bir şekilde basılırsa 'hisleri incitecek' ve kendisine okuyucu bulamayacaktı. Birilerinin beni uyardıkları bir konunun benim amacım olması başıma nadir gelen bir olay değil. Ne

olacaktı ki zaten kitabın adı? Olsa olsa “Erkekliğin Kitabı” olurdu. Şu andaki daha kibar kalacağı için değiştirmek istemedim.

Arkadaşlardan bir tanesi “kendin olarak yapmak istiyorsun” diye herhalde ona anlamlı gelen bir şey söyledi. Kendin olmadan ‘bir şeyler’ yapmak ne zamandan beri bir şeyler yapmak oluyor ki?

Bu bahisteki gizli ve derin bilgi bu değil. **İnsan bedelini ödemeyi kabul ettikten sonra her şeyi yapabilir**. İnsanı salyangozlardan (salyangozlar alınmasınlar) ayıran yegâne şey onun kendi eliyle bir şeye dönüşebilmesidir. Neye dönüştüğünün bir önemi yoktur. Eskilerin deyişiyle vezir de olabilir rezil de. Ancak, her hâlükârda bir şey olması gerekir insanın. Oysa çoğu kişi kendince akıllılık yaparak bu sorumluluktan kaçar. Bunun da bir bedeli olduğunu anlamak istemez. Mutlaka, kendisini haklı kılan bir açıklaması vardır. Ancak ne kadar açıklarsa açıklasın ne kadar küçüldüğünü bir türlü kendisinden gizleyemez.

Okurlarıma söylemek istediğim tek şey de bu aslında. O sokak sizi bütün cazibesiyle çağırdığında ve diğer, daha karanlık yön tüylerinizi korkudan diken diken ettiğinde, nereye gitmeniz gerektiğini aslında biliyorsunuz değil mi? “Var olabileceğimizi biliyorsunuz değil mi?”

Erol Bozkurt

Beyoğlu, İstanbul

1 Kasım 2018

başarı

imkânsızı

deneyip

görkemli

bir

şekilde

kaybetmektir

Atalarının kaybettiği anlamı ararken

Hayalleriyle baştan çıkmış arkadaş; işte busun!

Yabancı sokaklarda gezerdin,

Tanımadıkların zevkin,

En çok kendini unutmak isterdin.

Bir daha uyanmamacasına

Derin bir düşüncede kaybolmuş,

Arzuyla titrerdin

Karanlığı üzerine çökerken gecenin.

Ardında tüm mutlu yüzler,

Vahşi bakışların kilitlenmiş

Doğan ufkuna ilerlerdin.

Birden bir sessizlik,

Sadece rüzgârla hışırtısı yaprakların,

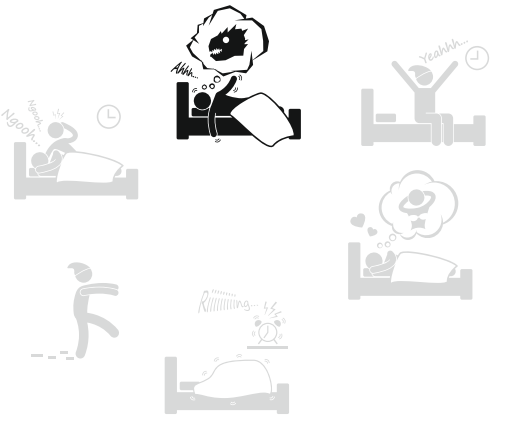
Yalnız,

İliklerine kadar evinde kahkahalar atardın.

Soğuk sonsuzluğu uzayın

İçinde kükrer, seninle gülerdi.

Steve Roach'un "The Dream Circle" adlı eseri eşliğinde tüketilmesi tavsiye edilir.
https://cutit.org/PjwB2


Ahhh...
Ngooh...
Yeahhh...
Rrrrrrring...

"Ich seh', mein Sohn,

wo du nichts weißt,

da weißt du dir leicht zu helfen.

Mit dem Auge,

das als andres mir fehlt,

erblickst du selber das eine,

das mir zum Sehen verblieb." [1]

Richard Wagner

[1] Wotan'ın (Tanrının), Siegfried ejderhayı öldürmek için dağa tırmanırken ona söyledikleri: "Görüyorum evlât, kendini bildiğini. Kendine nasıl mukayyet olabileceğini bildiğini. Yüzümdeki kayıp gözle, görebildiğim tek göz olan diğerine, kendini görerek bakıyorsun.", Siegfried, Bölüm 3, Sahne 2, Der Ring Des Nibelungen, Richard Wagner, 1874.

Aslında Tehlikede Olan Ne?

1

Uzun bir zaman önce, dostluğumuzu da kazanmış bir meslektaşla[2] (Umut Gürcü) Dolmabahçe Sarayı yanındaki bir çay bahçesinde oturmuş, hararetle yine meslek üzerine konuşuyorduk. Her şey, cevaplarını bir türlü beğenmediğimiz sorular yüzünden ortaya çıkmıştı. Beğenmemekten kastım, ortaya çıkan cevapların insanı küçültücü ve kabul edilemez oluşlarıydı. Dolayısıyla, bu durumu küçültücü bulmayanlarda, doğal veya normal bulanlarda bu rahatsızlık hâsıl olmazdı. Birden, aklıma 'belki de beğendiğin cevabı verip, onun sorusunu bulmak lazım önce' diye bir yaklaşım geldi.

Ait olduğun anlam dünyasında görülemeyenleri ortaya çıkaracak olan kritik soruyu formüle ederek, olduğun değil, olmak istediğin yerlere doğru yönelebilmek.

Zorluk da burada başlıyor işte. Çünkü sorunun kendisi de ortaya çıkaracakları gibi gizli. Onun da çaba sarf ederek bulunması, hak edilmesi gerekiyor. Sonu gelmez sohbetlerimizin heyecanlı bölümleri arasındaki benzerliklere baktığımda, sorunun mekânı[3] hakkında net işaretler görebiliyordum. Bizi heyecanlandıran konuların hepsi insana doğal gelen, onda evde olma sıcaklığına neden olan doğrulara aykırı absürtlüklerdi. Hepsi bir şekilde hazzetmediğimiz, ama bünyesinde yaşamak zorunda kaldığımız düzenler içinde anlamlıymış, doğruymuş gibi suratımızın ortasına doğru sokuşturuluyordu. O düzenin ne kadar sofistike[4] olduğundan bahsediliyor, onun önümüze koyduklarını, heyecanla arzulamamız bekleniyordu. Benim tek hissettiğimse ağzımdaki kötü tattı.

Diyelim ki gizli, kritik, daha önce göremediklerimizi görülebilir kılacak sıfırıncı sorunun[5] mekânlarından birini artık bulduk. Onu nasıl formüle edeceğiz?

---

[2] Mesleğini herhangi bir meslek (ekmek teknesi) olarak görmeyen, karşılığında ağır bedeller ödediği durumlarda dahi mesleğine yönelik sevgisini ve amatör heyecanını kaybetmeyen kişiye meslektaş denir.

[3] Sıfırıncı sorunun formüle edilebileceği, incelenen konunun elle tutulur hale gelebileceği bilgi yumaklarından birisi.

[4] Türk dil kurumunun tercümesini kabul etmek mümkün değil. Benim tavsiyem: https://goo.gl/cTA5CK

[5] Sonrasında girişilecek uğraşları anlamlı veya anlamsız kılacak, sorguladığı sorunsal ekseninde içinde bulunduğumuz dünyayı yeni ufuklara taşıyarak genişletecek kritik soru.

Hem kolay hem de zor bir cevabı var bu sorunun. Kolay cevabı şu: Her anlatıma/kavrama/davranışa bir yazıyı okur gibi yaklaşacağız ve yazıda eksiklikler olduğunu, onun civarında göremediğimiz ve duyamadığımız başka konuşmacılar olduğunu, konuşmacılar gördüklerimizle sınırlı bile olsa, dediklerini bazen duyup bazen duyamadığımızı varsayacağız. Daha sonra onların varsayımlarını ve bu varsayımların dikte ettiği anlam dünyalarını göz önüne alarak, ifade boşluklarını biz dolduracağız. İşte o zaman, sıfırıncı soru ve onun irkiltici cevabı ortaya çıkacak.[6]

R.G. Collingwood'un soru ile cevap arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasını[7] hatırlayacak olursak, her anlatımın açıkça söylenmese bile bir soruya cevaben ortaya çıktığı düşüncesini görürüz. Collingwood buna insanların bazen farkında olmadan 'sorular sorabilmesi' der. Şans eseri tezahür edebilen bu durumu bilinçli ve kontrollü olarak önümüzdeki konuya uygulayacağız. Anlamakta güçlük çektiğimiz anlatım, davranış veya düşünce silsilesi hangi soruya cevaben ortaya çıktığını bize gösterene kadar, diğer konuşmacıların hangi varsayımlarla düşündüklerini su yüzüne çıkararak ve bize düşünme güçlüğü çıkardığı için kendi varsayımlarımızı dışlayarak ilerleyeceğiz.

John Berry'nin sözleriyle ifade etmek gerekirse:

"Bu çalışma, Gadamer ve Collingwood tarafından paylaşılan yorum yöntemini izlemektedir: Bir manası olan her yazı doğrudan veya dolaylı olarak ifade edilmiş bir soruya cevaptır. Yorumumuz elimizdeki yazının hangi soruya cevap olduğunu ortaya çıkarmak çabasından başka bir şey değildir. Öte yandan, değil yirmi asır sonra söz konusu yazıyı anlamaya çalışan biz, eserin yazarı bile hangi soruyu cevaplandırdığını bilmeyebilir. Eğer bir yazıyı ilgisi olmayan veya eksik olarak yapılandırılmış bir soruya cevap olarak okursak, eseri anlamakta büyük güçlükler çekeceğimiz hatta onu saçma sapan bulacağımız aşikârdır. İlerideki sayfalarda, Sokrates ve Glaukon bir tarafta, günümüzün yorumcuları öte tarafta, bu yazıyı okurken nasıl birbirinden tamamıyla farklı soruları cevaplandırdıklarını işaret etmek yatmaktadır. Ödevimiz bu iki soruyu birbirinden ayırmak ve daha sonra da Eflatun'un eserini, ait olduğu soruyu aklımızda tutarak okumaktır. Gadamer bilimin sorularımızın mantığı ışığında ilerlemesini, Heidegger'in insan düşüncesinin tarih boyunca geliştiği iddiasının nihai

[6] Self-interest in the Tripartite Soul Argument in Plato's Republic, John M. Berry, 1979.
[7] Speculum Mentis; or The Map of Knowledge, Robin George Collingwood, 1924.

sonucu olarak görür. Her iki filozof da idrakin zaman içinde ortaya çıkan varsayımların şekillendirdiği bir ufukta açığa çıktığına ve taraftarı olduğumuz düşüncenin bizi nereye götürüp nereye götüremeyeceğini bu ufkun belirlediğine inanırlar. Bu ufuk kendisine ait olmayan -başka bir varsayımlar grubuna ait olan- düşünceleri tamamıyla anlamsızlaştırır. O zaman, yorumcunun görevi, sahip olduğu varsayımların kötü etkilerinden kurtulabilmek için elindeki eseri kendi ufkunu dışlayan bir biçimde okumaktır." [8]

Ne demek istediğimi biraz daha açmam gerekirse, işyerinizde bir gün alışık olduğunuz mesleki yaklaşımlarla anlamakta güçlük çekeceğiniz bazı olaylara şâhit olacaksınız. Doğruluğuna hararetle inandığınız ve kendinize emek harcayarak kattığınız değerler olmalarından dolayı, ilkelerinizi temsil eden varsayımlarınızdan vazgeçemeyeceksiniz. Sırf bu yüzden, tipik ekosisteminiz olduğunu düşündüğünüz işyeri[9] size giderek yabancı bir yer gibi gelecek. Vazgeçemediğiniz varsayımlar, ilkeler ve onların dikte ettiği yaklaşımlar bu yeni dünyada yalancı bir gümüş kurşun kadar bile iş görmeyecek, kimseyi ürkütmeyecek. İşin merkezinde olmanız gerektiğini düşünürken, birdenbire kendinizi daha çok bir figüran, sürgün yemiş bir şair veya yolunu kaybedeli uzun zaman olmuş ve hâlâ eve dönmeye çalışan birisi olarak kenarda, köşede, şaşkın ve mutsuz birisi olarak bulacaksınız.

Alışık olduğunuz gündelik yaşama devam edebilmek için, bu aynı zeminde ayrı dünyalara ait olma[10] durumunu çok da önemli bulmayacak ve onu daha çok şahsi idealizm, profesyonellik veya kurumsallığa alışık olmakla açıklamaya çalışacaksınız. Ne var ki, üzerinde varlığınızı sürdürdüğünüz zeminin, sizinkinden başka dünyalara da ev sahipliği yaptığını şaşırarak farkedecek ve unutamayacaksınız. İnsanın elinde olmadan birbirinden kopuk bir şekilde onu çevreleyen delilleri anlamlı bir bütün olarak bir araya getirme güdüsü sizi içten içe hep rahatsız edip duracak.[11] Başka insanların oradan oraya koşturduğu ve size tamamen anlamsız gelen uğraşlar içinde oldukları bu dünyada

[8] Self-interest in the Tripartite Soul Argument in Plato's Republic, John M. Berry, 1979.

[9] Çeşitli uzmanlıklara sahip profesyonellerin birlikte çalışarak bir iş amacına ulaşmalarına imkân veren mekân.

[10] Burada zemini fiziki, dünyayıysa zihni (sanal) gerçeklik olarak anlayabilirsiniz.

[11] Bazen insanın tabiatını açıklamak için pattern seeking animal ifadesi kullanılır. Denir ki, eğer insan bir konuya yönelik olarak anlam bulamazsa, şiddetli bir şekilde anlam uydurma ihtiyacı çeker. Bir yalanı, bilinmezliğe tercih eder. Bu düşüncenin karşısındaysa, insan anlam açlığını

kendinizi bir hayalet gibi hissedeceksiniz. O dünyanın sınırları sizinkini yutarcasına tehditkâr bir şekilde gözünüzün önünde büyüdükçe büyüyecek. Birden dünyanızın sadece sizden ibaret olduğunu, aslında yersiz yurtsuz olduğunuzu anlayacaksınız.[12] Hep düşüneceksiniz, ait olmadığınız bu dünyadan ait olduğunuza gidebilmek, kurtarılmak[13] için ne yapmanız gerektiğini. Sadece size gözüken bu tuhaflıkları görmezden geldiğinizde ve ayağınızı yere sağlamca bastığınızda, sınırlarını çizebildiğiniz, tutarlı, dengeli ve planlarınız dâhilinde ilerleyen bu dünyaya bir türlü sığamayacaksınız. Varlığınızın tüm unsurları bunu küçülmek, indirgenmek ve hayatınızı boşa harcamak olarak addedecek.

Bu da sizi yukarıdaki sorunun kabullenmesi daha zor olan alternatif cevabına sürükleyecek.

Pratik akılcılığımız bize hayatımızın dolambaçlı ve kaygan yollarında ilerleyebileceğimiz güvenilir bir zemin sağlasa da içinde kendimizi küçücük hissettiğimiz, bu yüzden ona sırtımızı dönerek altında işimizle gücümüzle uğraşmaya çalıştığımız enginlik de aynı yerde, aynı zamanda ve öznesi yine biz olarak ilerlemeye devam eder.

Gözleriniz kolay cevaptan zoruna geçebilecek keskinliğe erişir erişmez, kendinizi atalarınızın çoğu gibi, önündeki kuvarstan bıçaklara artık daha kolay doyacağını düşünerek bakarken görecek ve bununla yetinmeyerek başını göğe çeviren, daha yüksekleri arzulayan ilk insan prototipi gibi hissedeceksiniz. İnsanın doymak bilmeyen bir açlıkla kendini tekrar tekrar yeniden tanımladığı, parça parça ederek yeniden dirilttiği, bütün olan biteni anlamlandırma çabasının sadece bir başka parçası olduğunuzu, bu sefer içinizde, o idrakin kıvılcımlarıyla yanarak, tekrar, tartışma götürmez bir şekilde anlayacaksınız.[14]

---

bilimsel yaklaşımla terbiye edebilir ve açlığını çektiği anlamı bilimsel bulgularda bulabilir düşüncesi yer alır.

[12] Hem tehlikeli hem de harikulade bir idrak anı. Tehlikesi ait olduğu bir yer olmamasından (anlamsızlıktan) kaynaklanıyor. Güzelliğiyse dünyanın, dünyaya bakanla yaratıldığını, o dünyaya başka şekilde bakarak yeni dünyaların yaratılabileceğini anlamaktan geçiyor.

[13] İnsanın kendi eliyle aydınlanamayacağı, iyiliğin, doğruluğun ve güzelliğin insan üstü varlıklar tarafından ona verilmesi gerektiği inancıdır. Bu inancın ve karşıtının en iyi sergilendiği örneklerden birisi Leonardo Da Vinci'nin Adorazione dei Magi (1481 - 1482) adlı resmidir. Bu resmin, Tarkovsky'nin Offret (1986) adlı filmindeki yorumuna özellikle dikkatinizi çekmek isterim.

[14] Yedinci Mektup, Eflatun, İ.Ö. 353.

"Olmak, ya da olmamak, bütün mesele budur."[15] Hissettiğiniz rahatsızlıklar içinde yaşamak zorunda kaldığınız gerçekliği kabullenememenizden kaynaklanmaktadır. Gerçek dünyanızı bulmak ve hayatınızı oraya konuşlandırmak ihtimali içinizde güçlü bir aidiyet oluşturup, sizi oraya doğru çekmektedir. Kendi erdemini köleliğinde görmeyen her köle gibi, özgürlük arzusuyla yanıp tutuşmaktasınızdır. Bu rahatsızlıklar siz özgür olana, dünyanızı bulana dek de geçmezler zaten. Çünkü rahatsızlık olarak algıladığınız aslında, var olmaktan dolayı almayı unuttuğunuz o doyumsuz hazdır.[16] İçinizde size keyif veren tatlı bir heyecan duyarsınız. Çevrenizdekilere, onların rüzgârlarıyla savrulmadan soğukkanlılıkla bakarsınız. Fırtınalar bile kopsa, içinizdeki keyifli dinginlik bitmez.

İnsan kritik soruyu formüle ederek, onun kendisini götürdüğü cevapları keşfedince, sadece önünün aydınlanacağını zannedebilir. Oysa indirgenmiş bir insanla, diğeri arasında öyle bir uçurum var ki hiçbir şey yapmazken, yalnızca nefes alırken bile dünya bambaşka bir yere dönüşüyor. Hissettikleriniz, düşündükleriniz ve yapmaya yeterli olduklarınız dramatik bir biçimde değişiyor. Başka türlü sizi ürkütebilecek tek başınalık, benzersizlik ve bilinmezlik size sadece normal geliyor. Herkes bilinmeyenin karanlığı önünde gizlenecek bir yerler ararken, siz, gözleriniz baştan çıkmışçasına karanlığa kilitlenmiş, yüzünüzde garip bir gülümsemeyle ayağa kalkıyorsunuz. Bunun aksine özlem duyanlara, inananlara umursamazca, garipseyerek bakıyorsunuz. Duygularınıza ve düşüncelerinize yönelik yüksek bir kontrol ortaya çıkıyor.[17] Yeni hayatınız başlıyor.

İnsanın geldiği yere ibretle bakması, gördüğünü reddetmesi ve gözünü yukarılara dikmesi... Herhalde böyle başlıyor insanın varlığını kendisinin yapması.

---

[15] Hamlet, William Shakespeare, 1599 - 1602.

[16] אֶהְיֶה אֲשֶׁר אֶהְיֶה, "Varlık benim" veya "Ben varlığım." Tevrat'ta Tanrı'nın kendisini tanıtırken kullandığı ifadedir. Bu ifadeyi biraz daha dünyevi bir şekilde, insanın küçültülmemesi, gözetilmesi ve yüceltilmesi gereken bir varlık olduğu şeklinde kullanırsak, insanın anlam arayan değil, aksine anlamın kendisi olduğunu düşünebiliriz. En ufak bir şey dahi yapmaksızın, yalnızca var olduğu için, insan bu zevki her an alabilir. Bu zevk kutsaldır, yücelmedir, anlamdır, kendini bilmektir.

[17] Pek çok kişinin uyuşturucular vasıtasıyla hayatta olduğu hissini yaşamaya, hayatta olmanın verdiği hazzı hissetmeye çalışmasına, bir felsefeci olarak John M. Berry'nin yanıtı: "To be alive is to be high" olmuştu. İnsan verilen örneğin uyuşturucularla ilgili olmasını fazla önemseyip ne denmek istendiğini anlamayabilir. Uyuşturucu kelimesi yerine her türlü alışkanlığı koyabilirsiniz. Ayrıca, söylenmek isteneni başınızdan kötü şeyler geçerken de anlayabilmek gerekir.

Kavga da böyle başlıyor tabii. Düşünmek, anlamak, keşfetmek, yaratmak, yok etmek, umursamak, sevmek, keyfini çıkararak yaşamak... Varlığının daha derinlerine inmek; işimiz bunun enstrümanıdır. Tersinden bir kez daha söylersek, yaşarken işimiz de varlığımızın daha derinlerine inmektir. Rafine olmaktır. Yücelmektir.

Bahsettiklerim bir yazılım geliştirme, süreç iyileştirme problemine, bir mesleğin iç sorunlarına indirgenemez. Tam aksine, ardında hiçbir değer, takdir ve hikâye bırakmayanlarla, bırakmamış olmakla öğünenlerle; insanın tarihî varlığını yadsımayan, cesur, kendinden büyük bir şey olmak isteyen, geleceğe bir miras bırakmanın özlemiyle çalışanların öteden beri süren savaşlarının günümüzdeki arenasıdır.

O ilk anı, başınızı herkesten ters yöne, yukarılara doğru çevirdiğiniz, kolay cevaptan zoruna geçtiğiniz ve ayağa kalktığınız anı hep hatırlayın. "İçinizde çakan o aydınlanma şimşeği durmaksızın kendini besleyerek, ateşini koruyacaktır."[18]

Gerçeğin plastikleştiği, insanların her gün eğilip bükülerek kelimelere yeni anlamlar yüklediği 'çağdaşlık sonrası' dünyası karşısında dimdik durarak, bazı eski doğruları yazılım mühendisliği bağlamında tekrar hatırlatmak. Orada birisinin olduğunu vurgulamak, sadece et ve kemiğin değil. Lafın özü, bir şeyi üç liraya alıp, beş liraya satarak geçen hayatlara alternatif olabilmek…

İşlerinize damgasını vuracak karakter, temsil edeceğiniz bilgelik işte bu olacak.

Bu kitabı benim yazmış olmam bana tuhaf geliyor.[19] Gerçi birisi "kim yazsaydı?" diye soracak olsa, aklıma başkası da gelmiyor. Yine de üstat deyince daha büyük insanların akla geldiği eski bir dünyaya aitim. Ne kadar ilişki kurmamaya çalışsam da o dünyanın en önemli sorusunun mesleğimizin en önemli sorusuyla aynı olduğu düşüncesine kapılıyorum.

---

[18] Yedinci Mektup, Eflatun, İ.Ö. 353.

[19] Yazılım mühendisliğine yönelik deneyimlerimi bir kitapla paylaşmaya karar verdiğimde, kitabın ilk cümlesi buydu. Aradan bir yılı aşkın bir süre geçti. Bu süre içinde, aslında bunun gibi bir kitabı bir profesyonelden başkasının yazamayacağına, dolayısıyla onu benim veya benzer birikime sahip herhangi bir bilgisayar mühendisinin yazması gerektiğine kanaat getirdim. Ancak hem üstatlara saygıda kusur etmemek hem de kitap fikrinin ilk ortaya çıktığı andaki şaşkınlığımı iyi dile getirdiği için, bu cümleyi değiştirmedim.

Ne gerçek ne değil? Gerçeklik dünyamızın hemen etkileşebildiğimiz unsurlarıyla mı sınırlı, yoksa aklımız, gönlümüz, ufkumuzla mı?[20]

Felsefi veya dini arayışların bu en temel sorusunun mesleğimizle ilgisi ne? Aslında çok basit bir cevabı var bu sorunun. Mesleğin özü kurgu ve soyutlama olduğundan, herhangi bir iş konusuna has olmayışından ve insan ilişkilerini, kimin artık nasıl yaşayacağını belirlemeyi hedeflediğinden, bilgisayar mühendisinin omuzlarındaki sorumluluğun, Sokrates'in Parmenides'i dinlerken hissettiğinden aşağı kalır yanı yok.[21] Parmenides'i dinlerken muhtemelen içinden geçirdiklerini, ben ne zaman yeni bir projeye dâhil olsam gaipten gelen sesler gibi tekrar tekrar duyarım: "Sadece bundan ibaret olamaz."

Çok da genç değildim. Bir bilgisayarım yoktu. Daha doğrusu o zamana kadar bilgisayarı Bilim Dergisi'nin[22] sayfalarında görmüştüm. Isaac Asimov okuyan herkes kadar ilgimi çekmişti; ama ulaşılmazlığı, onu diğer egzotik meraklarımın arasına koyup unutmama yol açmıştı.

Yıllar sonra, Konur Sokak'ta[23] yürürken civarın sıradan renklerine benzemeyen ışıklar saçan bir yer dikkatimi çekti. İçeriye girdim. Havasız, gürültülü ve çoğunluğun çoluk çocuk olduğu bir yerdi. Jeton sesleri, donanım yetersizliğinden karikatürize olmuş müziğe, oyun oynayanların bağırış çağırışlarının benim gibi jeton almaya çalışanların söylediklerine karıştığı, o zamanlar pıtrak gibi her yerde açılmış Atari Salonlarından[24] birisiydi.

Dün gibi hatırlıyorum. Beş tane jeton almıştım. Oyun konsolları arasında dolaşırken ilgimi helikopter kokpiti şeklinde tasarlanmış bir simülatör, Lightning Strikes[25], çekmişti. Jetonları açgözlülükle ikişer ikişer yutan bu meretle boğu-

[20] Self-interest in the Tripartite Soul Argument in Plato's Republic, John M. Berry, 1979.
[21] Pek çok yorumcuya göre Eflatun, Devlet'te hicivle gizlediği gerçeklik anlayışı için aradığı kisveyi Sokrates'in Parmenides yorumunda bulur.
[22] Gelişim Yayınları tarafından 1980'li yıllarda yayınlanmış bir dergidir.
[23] Kitapçılarıyla meşhur ve üniversite öğrencilerinin rağbet ettiği Ankara'daki bir sokaktır.
[24] Atari salonları oyun türüne uygun olarak yapılmış konsollar kullanılarak oynanan bilgisayar oyunlarının olduğu yerlerdi. Oyununa göre bir veya iki jeton almak gerekirdi. Atari adının kullanılma nedeni bu bilgisayar markasının aynı yıllarda (1972 - 1983) çok popüler olmasıdır.
[25] Sega Games.

şurken, sunduğu dünyanın güzelliği, gerçek dışılığı ve hodri meydan diyen dürüstlüğü, beni kelimenin tam anlamıyla mest etmişti. Kahkahalar atarak düşünmüştüm: "Ait olduğum dünyayı sonunda buldum! Ama o dünya yok." O günden beri, imkânlar müsaade etmese de o dünyayı düşlemeyi kendime iş edindim.

Bir hayale sahip olmak ve sadece düşüncelerini organize ederek onu gerçeğe dönüştürmek... Başka bir mesleğin bu kadar felsefi temelleri olduğunu düşünmüyorum. Sadece hayal ederek gerçeği değiştirmek… Kulağa Nirvana'ya ermek filan gibi geliyor değil mi? Demek istediğimi daha anlaşılır kılmak için organize etmekten kastımı biraz daha açayım. Bilgisayar mühendisi farklı soyutlama seviyeleri arasında dolaşabilen ve bu seviyelerin terkibini değiştirebilen birisidir. Dolayısıyla, çalışırken her an gerçeklik anlayışını değiştirebilir. Bu hem bir tehlike hem de bir fırsattır. Yolunu kaybedebilir. Yol kaybettirebilir. Öte yandan, varlığından haberdar olmadığımız ufukları görülür, anlaşılır ve ulaşılır kılabilir. Zor bir iş, büyük bir sorumluluk… Hayali bir sevgilinin ardından koşturan romantik şairler gibi, belki de mesleğimizi en çok bu yüzden seviyoruz.

Mesleğe beni ne çekti? Sizi ne çektiyse o. İlk önemsiz programımı yazdığımda, yeni bir canlının doğumuna şâhit olmuş gibi sevinmiştim. Bu basit mahlûkta aklımın ve ufkumun parçaları vardı. İçimde, ardında bir şey bırakmış olmanın huzuru vardı. Küçük dünyam gözlerimin önünde büyüyüvermişti.

Elinizdeki kitapta, bilgisayar mühendisliği alanında dünyaca ünlü üstatların çalışmalarının, çeşitli meslek gruplarından vizyonerlerin düşüncelerinin ve naçizane, kendi mesleki deneyimlerimin bir bileşkesiyle, bilgisayar mühendislerinin gerçek, hayal ve değişik soyutlama seviyeleri arasında odaklarını kaybetmeksizin, daha güvenli bir şekilde yol alabilmeleri için bir yöntem sunmayı hedefliyorum.[26] Bilgisayar mühendisliği, profesyonellik, bilgelik ve strateji boyutlarının birlikte ahenk içinde var olabilecekleri yeni bir çözüm geliştirme yaklaşımı. Eh, ufak bir hedef olmadığı için sürç-i lisan edersek, affola.

xUP adını verdiğim süreç modeli aşağıdakilerin bir kombinasyonudur:

Unified Process(Ivar Jacobson) + CMMI(Unified Process)

[26] Ortaya koyacağımız yöntem olan xUP, çeşitli süreç modellerini, profesyonel deneyimleri ve sağduyuyu bir araya getirir.

+ Kanban(David Anderson) + Scrum(James Coplien)

+ Toyota Production System(HR Policies, Kaizen Thinking)

+ Goal Directed Process

(Politeness, Persona, Desirability, Capability, Viability) [27]

+ Enterprise Architecture(Erol)

+ Home Made(Erol) + Yet to be Known(Erol) + Unknowable(Erol) [28]

Şu anda, ilerideki sayfalarda yapacağımızın tam aksini yapmaya kalkıp mesleği en temel rollerine indirgersek, karşımıza kavramsal karmaşıklıklara nüfuz eden birisi[29] ile hayalleri gerçeğe dönüştüren diğeri[30] çıkar. Kavramsal karmaşıklıklara nüfuz edebilen kişiyi saptamanın en kolay yolu, ondan bir program yazmasını istemektir. Bu rolü canlandıran kişi isterse o programı yazacak donanıma sahiptir, ama önündeki problemi çözer çözmez canının sıkılmaya başladığını ve konuya ilgisini yitirdiğini görürüz. Diğeri de kendini aynı anda belli eder. Onun da aksine uykusu açılmakta ve keyfi yerine gelmektedir.

Elinizdeki kitabı kavramsal karmaşıklıklara nüfuz edebilen bilgisayar mühendisi türüne, yani analistlere yönelik olarak yazdım. Bu, diğer rolü canlandıranların kitaptan keyif almayacakları anlamına gelmiyor. Ancak, bu kitabı içinde programcılık, tasarımcılık ve sürüm yönetimi alanlarında tek bir satır bulamayacaklarını bilerek okusunlar. Yine, benim uzmanlıklarımın dışında olduğu için, pek çok kez kulaklarını kitabın orasında burasında çınlatmamıza rağmen, testçiler için de bu kitapta bir şey yok.

Pek çok farklı profildeki kişi bu kitabı eline alabilir ve bahsedilen konulara değişik seviyelerde ilgi duyabilir. Bana soracak olursanız, bu kişinin bilgisayar

---

[27] xUP formülünü okuyacak olursak: xUP, Ivar Jacobson'un anladığı şekliyle Rational Unified Process, Rational Unified Process'le nasılı cevaplanan CMMI, David Anderson'un yaklaşımıyla Kanban, James Coplien'in yaklaşımıyla Scrum, Toyota Üretim Sisteminin insan kaynakları yaklaşımı ve varsayımları sorgulayan Kaizen düşünme şekli, Alan Cooper'in ortaya attığı yazılım kibarlık kriterleri, persona ve arzulanabilirlik-yapabilirlik-işletilebilirlik üçgeniyle bana göre Kurumsal Mimarinin ne olduğunun bir bileşkesidir.

[28] Erol'un yumurtladığı yöntemler, Erol'un bir sonraki proje çalışması esnasında keşfedecekleriyle Erol'un kabiliyetini aştıkları için onun hiçbir zaman öğrenemeyeceklerinin bir bileşkesidir.

[29] Analist

[30] Programcı

mühendisi olması bile gerekmez.[31] Çünkü mesleğimizin özünün soyutlama oluşu ve konudan arınmışlığı, onun doğrularının ve yanlışlarının pek çok diğer alanda da kullanılabilirliğini sağlar.

Bir analist örneği olarak Sherlock Holmes'ü canlandırırken Jeremy Brett (1984-1994).

Kitabın ilerideki bölümlerini okurken size bir perspektif vermesini hedeflediğim bu kısa bölümü, olayların ve nesnelerin arkasına işleyen gözlere sahip bir üstadın sözleriyle bitireyim. Aslında dini arayışlara yönelik bir yazı olsa da üstadın Tanrı dediği yerleri 'iyilik, güzellik ve doğruluk' olarak okuyabiliriz. Böyle okunduğunda bilgisayar mühendisinin, bizim özelimizde ise analistin, nihai hedefine nasıl ulaşabileceğiyle ilgili bir sır verdiğini göreceksiniz.

[31] Hangi meslekten gelirseniz gelin, durum değerlendirme, çözüm geliştirme, yönetim veya kaliteye ilgi duyuyorsanız bu kitaptan yararlanabilirsiniz. Bunun en temel nedeni, kitabın kendisi için yazıldığı bilgisayar mühendisliği rolü olan analistin, iş konusu, teknoloji ve organizasyon yapısından tamamen ayrı, esnek ve duru bir disipline ait olmasıdır.

"Üstat ölüm döşeğindeyken müritleri tarafından çevrelenir. Hepsi özlemle onun son, belki de en değerli incisini beklemektedir. Üstat da onların beklentilerini boşa çıkarmamak için bir formülden bahseder.

Der ki "[İyiyi, doğruyu ve güzeli] ararken onun muttaka bir bolluk anına denk geleceğini düşünebiliriz. Daha da ileriye giderek bu bolluk anının bizim kendi bolluk anlarımızdan birisi olması gerektiğini söyleyebiliriz. Oysa [iyilik, doğruluk ve güzellik] kendini onların hâkimiyetine bırakabilenler için hem darlıkta hem de bollukta, her zaman aynı derecede mevcuttur.

Bazıları aradıkları [iyilik, doğruluk ve güzellik] için çeşitli timsallerin peşinde koşabilirler. Onların kokusunu veya tadını alabilirler. Oysa ellerine geçen [iyilik, doğruluk veya güzellik] değil, kendi başlarına bir anlamları veya değerleri olmayan timsaller, kokular ve tatlardır.

Eskiler der ki, [iyilik, doğruluk ve güzellik] sadece onu hak edenlere gözüken, zifiri karanlıkta yanan zayıf bir alevdir.

"Bu ışığa ulaşmanın özel bir yolu var mıdır?" diye sorabilirsiniz. İçinizdeki hangi eğilim sizi bu ışığa yaklaştırıyorsa yolunuz odur. Ancak, bu yola hiç benzemeyen bir yol ortaya çıkar ve siz orada da ışığı şaşkınlık içinde aynı derecede görürsünüz, o zaman bu yeni yolu da seçebilirsiniz. O yol da sizindir.

Ama en iyisi bu değildir. Tüm uğraşlarımızın hedefi, [iyilik, doğruluk ve güzelliğin] her şeyin üzerinde hüküm süreceğinin kanıtı, 'yol'suzluktur. Kişi artık öyle bir olgunluğa erişmiştir ki, darlık veya bolluk ona yolunu kaybettirmez. Beklediği, aradığı bir şey artık yoktur. Ne dünü ne de yarını vardır ve varlığının tüm sihriyle sonsuzca yenilenen bir şimdide, her anı bakir olarak yaşar." [32]

[32] Meister Eckhart: Sermons and Treatises, Cilt 3, Element Books, Çeviren: Maurice O'C. Walshe.

Yeahhh...

"What I don't understand is

humans' ability to combine truths

and then, turn them into half-truths and lies." [1]

Isaac Asimov

[1] Robots and Empire, Isaac Asimov, 1985.

Kendini Bil

2

Bazen hoşumuza giden bir kitap alırız ama bir türlü açılmaz. Ondan vazgeçemeyiz de. Öyle ki, onu sık sık yanımızda taşırız. Bizim için yazılmış olduğunu bir şekilde içgüdüsel olarak biliriz. Kitap öylece doğru zamanı bekler. Sanki arada bir dik dik hâlâ pişip pişmediğimizi anlamak için bize bakar. Kendini biz hazır değilsek ağırlığını yüzümüze vurarak korur. Bir pişmanlık duygusuyla kapağını kapatır, bir dahaki sefere becereceğimizi düşünerek onu eski yerine koyarız.

Tam bu kitabı elinize almışken, bunun gerçekten zamanı mı? İsterseniz birlikte anlayalım. Kaliteli yazılım geliştirmek isteği pek çok nedenden ötürü ortaya çıkabilir. Yaygın nedenlerden bir tanesi modadır. Diğeri ise başarısızlıktır. Moda kültürel evrimin bir parçasıdır ve içinde doğrular barındırdığı kuşkusuzdur. Ancak, sizin tarzınızın ne olacağını, kendisine şu anda uyup uymamanız veya sizin bir moda akımı yaratıp yaratmamanız gerektiğini söyleyemez. Herkes gitmek zorunda kaldığı veya parçası olduğunu düşündüğü bir seminerdeki sunumlarda gördüğü kelimeleri tekrarlar durur. Yalnız ne o kelimelere ne de onların arkasındakilere hâkimdir. Daha da garibi, sunumun sahibi de aynı durumda olabilir. Bazen, beden diliyle de gizleyemez ne kadar iğreti olduğunu. Görmediğimiz bir güç onu oraya monte etmiş, kulağına söylemesi gerekenleri fısıldamıştır. Kulağına fısıldanmış şeyleri "hipnoz" olmuşçasına samimi bir heyecanla anlatan bu kişi aslında sizi hiç önemsememektedir. Bu öylesine belirgindir ki, fısıltı kaynağı hangi kültürden geliyorsa onun beden dili bu kişiyi de kuşatmıştır. Bazen, düpedüz yalan söylerken bir ayağını yerden kaldırdığını görürsünüz.[2]

Çevrenizi sanki ahenksiz, kulak tırmalayıcı bir müzik kuşatır. Oysa kimse bunun farkında bile değildir. Bir tek siz bir solunuza, bir sağınıza bakar, müziğe ahenk verecek usta nerede acaba, diye düşünürsünüz. Önünüze hep işinizi koymaya alışık olduğunuzdan, kendiniz aklınıza bile gelmez. Ancak kim bilir? Belki de o usta siz olacaksınızdır. Siz olmak zorundasınızdır.

[2] Anglosakson kültüründeki yaygın bir alışkanlık, yalan söylerken bir ayağı yerden keserek yalanın suçunu azaltmaktır.

Kalitenin üzerinde düşünülebilen bir konu olabilmesi, sizin işyerinizde anlamlı bir varlığa sahip olmanızla mümkündür. İşyerinizde anlamlı bir varlığa sahip olabilmeniz ise orada kalitelilik halinin takdir edilmesiyle mümkündür. Eğer, kaliteliliğe, iyiliğe samimi bir yönelim varsa, orada yönetim vardır. Dolayısıyla, artık, yönetim anlamlıdır. O dünyayı şekillendiren güç olarak iş başındadır.

Cılkı Çıkmış İfadeler Olarak Vizyon ve Misyon

Vizyon ve misyon ifadeleri, çoğu zaman duvarlara yapıştırılmış, etkisi o duvar alanını bile aşmayan posterlerdir. Kimsenin ilgi göstermediği hüzünlü birer leke gibi dururlar orada burada. Genellikle tek bir hedefleri vardır: Daha çok para kazanmak. Sizi buna engel olabilecek potansiyel davranışlarınız yüzünden uyarır ve ciddiyet talep ederler.

Kafamızı kaldırıp daha uzaklara bakınca, pek çok farklı şekillerini görebiliriz, öte yandan. Örneğin, Toyota versiyonunda "Toyota ulaşımda geleceği şekillendirecektir. İnsanların bir yerden diğerine gitmelerini güvenli ve çevreye en saygılı bir şekilde sağlayarak, dünyadaki insanların hayatlarını zenginleştirecektir. Kaliteli ürünler ortaya çıkarmak, sürekli gelişme ve gezegenimize duyduğumuz saygıyla, beklentileri aşmak ve bir tebessümle ödüllendirilmek en önemli hedefimizdir. Çözülmesi zor sorunları, her zaman daha iyi bir çözüm olduğunu düşünen insanların yetenek ve tutkularıyla çözeceğiz" denmektedir.

Dass der mein Vater nicht ist,
wie fühl' ich mich drob so froh!
Nun erst gefällt mir
der frische Wald;
nun erst lacht mir
der lustige Tag,
da der Garstige von mir schied
und ich gar nicht ihn wiederseh! [3]

[3] "Babamın o olmadığına öyle seviniyorum ki! Şu uğursuz cüce beni terk edeli gün ışığı bana gülümsüyor! Sonunda serin korulukların tadını çıkarabilirim ve onu bir daha hiç görmeyeceğim!", Siegfried, Bölüm 2, Sahne 2, Der Ring Des Nibelungen, Richard Wagner, 1876.

İnsana kendi evi gibi geliyor, değil mi? Elimde olmadan küçükken cami avlusuna bırakıldığımı, gerçek ana babamı yeni bulduğumu düşünüyorum.

Bunun yanına daha çok kazandıkça yaşadığı fakirlik hissi artan işverenlerin vizyon ve misyonlarını koyunca, aklıma birkaç gülünç anı geliyor:

Bir şirkette, artık oradaki günlerimin sonuna gelmişken, çeşitli toplantılara katılırdım. Bu toplantılarda, bilen bilmeyen her şey hakkında konuşur, bazıları göze girebilmek için çırpınır, ama konusu kaçıncı defa değişmiş olursa olsun, toplantılar hep aynı şekilde biterdi. İşveren büyük bir fakirlik yaşadığı hissini vererek, bunun sorumlularına bakar gibi herkesi süzer, sonra da konuşmaya başlardı. Konuşması önce genel, daha sonraysa kişi odaklı olarak özel bir şekilde seyrederdi. Konuşmasının bu kısmında, hatırladıkça beni hâlâ güldüren ifadeler kullanırdı. Örnek olarak, "satamazsak yaşayamayız", "kovala, kopart, araya adam sok" ve "Acıbadem Hastanesi'ne neden üç kişi gittiniz?" sözlerini hatırlıyorum. Bu toplantılarda kimse not falan almazken, ben hummalı bir şekilde, bu özlü sözleri unutmamak için sayfalar dolusu not alırdım. Bir Allah'ın kulu da "Ya, ne var o kadar not alacak? Ne yazıyorsun orada?" diye sormazdı.

Aynı şirkette, başka bir gün iş güçle ilgili sorunlar hakkında konuşurken, şirket sahiplerinden birisine, rahatsızlık nedenim olarak şöyle demiştim: "Şirket pek çok faydayı bana sağlıyor. Adaletli bir şekilde bunları diğer çalışanlarla paylaşmak daha doğru olmaz mı?" Şaşkın şaşkın gözümün içine bakıp: "Erol, bu çok farklı bir vizyon" demişti. Şimdi bu şirketinki de vizyon, Toyota'nınki de. Hangisinde olacağınız, hangisinin hâkimiyeti için çalışacağınız ve hangisini hak ettiğiniz tamamıyla sizin elinizde.

Vizyonu daha iyi anlayabilmek için onun farklı boyutlarına biraz bakalım:

1) Evren/Gezegen/Ülke Boyutu
2) Meslek Boyutu
3) Ürün Boyutu
4) İnsan Boyutu

Birinci boyuttan zaten Toyota bağlamında biraz bahsettik. Bu boyutta biraz kâşif ruhu var diye düşünebilirsiniz. Şirket içinde bulunduğu fiziki sınırlarla kendisini sınırlandırmaz. Şehri, ülkeyi geçer, gezegeni dert edinir. Bazıları gezegeni bile geçerek, evrene yönelik daha geniş bir sorumluluk duygusuyla hareket ederler.

İnsana önce acayip gelen bu yaklaşımın, aslında ne kadar sıradan ve insanın doğasına uygun olduğuna işaret etmek isterim. Eskiden beri meraklı olduğum astronomiyle ilgili olarak izlediğim bir Lawrence Maxwell Krauss videosunda[4] içinde bulunduğumuz evrenin akıbetinin ne kadar kötü olduğundan bahsediliyordu. Deniliyordu ki, yaklaşık on beş milyar yıl sonra bu evren artık olmayacak. İnsanın ömrü iyimser bir tahminle yetmiş seksen yılken, bu iddia içime dert olmuştu. Göremeyeceğim ve tanımayacağım, belki de evrim nedeniyle, bugünün insanı tarafından tanınamayacak halde olacak insan kardeşlerimin akıbeti nedeniyle içim burkulmuştu. İnsan ne yaparsa yapsın çevresine umursamadan bakamıyor.[5]

İkinci boyuta bilgisayar mühendisliği bağlamında bakacak olursak, bilimsel merak, kendini ifade etme heyecanıyla dolu yaratıcılık, teknoloji tutkusu ve hippi ihtiyaçları dikkatimizi çeker. Bilgisayar mühendisliğinde, ekosistem, çözüm geliştirme, ürün geliştirme, kullanıma sunma ve aynı veya farklı bir bağlamda bu sürece tekrar başlama çok tipik olduğu için, yazılımcı sürekli bir değerlendirme, fikir üretme ve uygulama hali içindedir. Peşinde olduğu tatmin, o müdahale etmeden var olmayacak, sadece onun eliyle ortaya çıkacak ürünün geliştirilmesidir. Dolayısıyla, eser ortaya koyarak yol alan bir meslek sahibi, kişinin kıratına bağlı olarak, bir tür zanaatkâr veya sanatçıdır.

Dikkatlerini çektiğinde, içinde bulundukları koşullara uysun, ya da uymasın, bu tür kişiler ilginç, yeni ve teknoloji ürünü alet edevattan çok etkilenirler. Bir yazılımcının dikkatini çekmek veya dağıtmak için bu tür bir alet edevattan bahsetmek kâfidir. Kişi bütün odağını kaybederek, işi gücü bırakarak o alet edevatla uğraşmaya başlar.

Diğer bir tipik yönelim, herhangi bir konunun güncel durumuna sürekli hâkim olma isteğidir. İşi gereği, yazılımcı hıza ve değişikliklere çok alışıktır. Aksi ona tuhaf gelir. Bu yüzden, pek çok kaynaktan durmaksızın güncel bilgilerle beslenmek ister. Bazen bu güncel bilgiler öncekilerin geçerliliklerini ortadan kaldırır. Bu şekilde yaklaşıldığında, yazılımcının zihni, tıpkı bir bilim adamınınki

[4] https://youtu.be/7ImvlS8PLIo

[5] "Azizden en azgın suçluya kadar hepimiz aynı yere doğru ilerliyoruz. Sadece yollarımız farklı. Bu eskiden beri bilinen bir şey, ama ne yaparsam yapayım yoldan çıkamayacak olmam yeni bir bulgu.", Gülünç Adamın Rüyası, Fyodor Mihailoviç Dostoyevski, 1877.

gibi, gerekirse kendini inkâr ederek, durmaksızın değişir. Kendisinin ve meslektaşlarının olgunluklarına bağlı olarak, bu özelliğinden dolayı izlemesi gereken yolu bulur veya kaybeder.

Yazılımcının son olarak değinmek istediğim özelliği onun DNA'sıyla ilgili. Bu özelliğe onun hippi ihtiyaçları da diyebilirsiniz. Mesleği gereği, bireysellik, eylemcilik ve bağımsızlık yazılımcının hücrelerine işlemiştir. Yeni ve farklı olan her şeye, ne yaptığını bilmez çocukça bir masumiyetle düşkündür. Aynı şekilde, kural tanımazlık[6], değer sorgulayıcılık ve istisnalar yaratma eğilimi bu rolü canlandıranlarda çok sık görülür. Dolayısıyla, yazılımcıları istihdam eden işverenlerin mutlaka göz önüne almaları gereken bir konu, istihdam edilenlerin tabiatlarına uygun bir ekosistem ve çalışma ortamı sağlamaktır.

Aksi halde, meslekleri nedeniyle gelişen, işlerini yerine getirebilmelerine imkân veren ve hatta ustalık merhaleleri olan bu özellikleri bastırmaları gerekecek yazılımcıların hem çıkardıkları işlerin kalitesi düşecek hem de mutsuz ve sorun kaynağı olacaklardır.[7]

Üçüncü boyut, mesleğin nihai ürünü olan yazılımdır. Geliştirilecek yazılımın ne olacağı, kusursuzluğu ve kalitesi kişileri takıma çeviren harç, nihai başarı ölçütü ve o şirketin kendini değerlendirerek geliştirebileceği yegâne zemindir. Mesleğimiz söz konusu olduğunda, eğer şirketin ürün odağı yoksa orada kalite adına hiçbir şey yapılamaz. Bu durumda beklentilerinizi sıfıra indirin, ya o şirketi olduğu gibi kabul edin, ya da çekin gidin.

Ürün odağını ortaya çıkaran veya güçlendiren en önemli idraklerden bir tanesi, fena olmayan bir çözümle, kusursuzu arasındaki korkunç uçurumu farketmektir. Bu idrak çalışana kendisini tartma imkânı verir, mesleğine yönelik bir uzak görüşlülük geliştirmesini sağlar ve yolunu kaybetmesini önler. Onu herhangi birisinden bir profesyonele çevirir.

---

[6] Bunu yasadışı eğilimleri olması şeklinde yorumlamayın. Kuralları hemen kabul etmemek, sonuna kadar sorgulamak ve gerekiyorsa reddetmek olarak yorumlayın.

[7] Wikipedia'daki yazılımcı tanımıdır: "Programcılıkta ustalaşmış olanlar, yazılım camiasıyla sınırlı da olsa ün kazanabilirler. Pek çok ünlü programcı "hacker" unvanıyla (nasıl çalıştığı belli olmayan sistemlerin içyüzünü ifşa edebilme kabiliyetiyle) anılır. Programcılar çoğu zaman bir konuya ustalık seviyesinde vâkıf olan kişilerdir ve iş dünyasını temsil eden takım elbise, kurumsallık, denetim ve sendikalar gibi sembollerden hoşlanmazlar."

Dikkat edilmesi gereken, bahsettiğim idrakin sadece ve sadece diğer bütün ürünlere hadlerini bildiren bir ürünün ortaya çıkmasıyla ve onun farkını görebilen gözlerin ona bakmasıyla ortaya çıktığıdır.[8] Bu tür ürünlere bir örnek vermek gerekirse, Japon gitar üreticisi Ibanez'in bir gitarından yola çıkabiliriz. Cesaret edemediğim trompet ve piyanoyu bir kenara koyarsak, gitarla uğraşmak yıllardır birkaç günde bir vakit ayırdığım, beni dinlendiren ve bana keyif veren bir hobim oldu. İşin başında, en sevdiğim gitarist olan Frank Zappa'nın tavsiyesine uyarak hangi gitarı almam gerektiğine karar vermeye çalıştım. Tavsiye gayet basitti: "Gitarı kucağına koy ve çal. Şekli ve tasarımı sana doğal gelmeli. Sesini gitarın önünden ve arkasından dinle. Sesi hoşuna gitmeli."

Bu tavsiye doğrultusunda satıcının aksi yöndeki bütün tavsiyelerine rağmen Kore malı ucuz bir Ibanez RG 270 aldım ve onunla birkaç yıl geçirdim. Çalma şeklim ve hoşuma giden tarz kendini göstermeye başladıkça, daha iyi bir gitara özlem duymaya başladım. Gerçekten hoşuma giden gitar o zamanlar pahalı geldiği için, kâğıt üzerinde ona en çok benzeyen başka bir gitarı aldım. Bu da eski gitarıma nazaran daha üst bir Ibanez RG modeli olan 1570 idi. Gitarın manyetiklerini, alamadığım gitarınkilerle değiştirdim. Pahalı gitara daha ucuz bir şekilde ulaştığımı düşündüm. Aradan yıllar geçti. S 5470 gibi yine Ibanez olan ama farklı tasarıma sahip çeşitli gitarlarım oldu.

Sonunda, tamamen şans eseri, daha işin başında almak istediğim ama bir türlü alamadığım gitarı aldım: Ibanez Jem V7. İşte, ancak o zaman anladım diğer bütün denemelerimin nafile olduğunu. Diğer gitarlarımda yeteneksizliği kendimde görerek çalamadıklarımı, bu gitarda son derece kolay ve kontrollü bir şekilde, ilk seferde çaldım. Kusursuz ürün sahneye çıktı ve diğerlerini ait oldukları yere itti.

Tabii yıllardır takip ettiğim bu gitar modeli hakkında epeyi bilgiye sahibim. Ancak, bu yıl içinde sergiledikleri mükemmellik arayışının geldiği nokta beni bile şaşırttı. Gitarın ilk defa üretilmesinin arkasında ünlü virtüöz Steve Vai'nin emeği çok. İlk modeller piyasaya 25 yıl önce sürülmüş. Bu modellerden bir tanesi Steve'in konserlerinde en çok kullandığı gitar olmuş ve bu yüzden her

[8] "Aslında, büyük bir eseri tasavvur etmek diye bir şey yoktur. Büyük bir eser ortaya çıktığı zaman, diğerlerini ait oldukları yere iter ve ancak o zaman, onun büyüklüğünün (büyüklüğün aslında ne olduğunun) farkına varırız.", La condition humaine, André Malraux, 1933.

tarafı kırık dökük. Gitarın orijinal tasarımı da zaman içinde bazı kritik noktalarda değiştirilmiş.

Ibanez Jem V7'nin Steve Vai'yle yirmi küsur yıl vakit geçirdikten sonraki hali, EVO.

Eh, Ibanez şimdi ne yaptı diyeceksiniz değil mi? Yaptığı şey şu: Yeni üretilmiş bir Ibanez Jem V7'yi alıyor ve ona 25 yıllık deneyimi kâh çizikle, kâh kırıkla ekliyor! Diğer bir deyişle, bir ustanın kendisini lâyığıyla ifade edebilmesi için doğan bir enstrüman, onunla uzun zaman geçirdikten sonra, bu deneyimleri de bünyesine katarak, Steve Vai'nin hayranlarına kusursuz bir gitarla birlikte 25 yıllık bir deneyime de sahip olabilme şansı veriyor.[9]

İnsanların kuşkusuz farklı zevkleri vardır. Bu yüzden başkalarına garip gelebilecek bir Schoenberg sevgim var. Özellikle Pierrot Lunaire'in sevdiğim klasik müzik besteleri içindeki yeri benim için büyüktür. Üniversite yıllarında seçmeli müzik dersindeki hocamız sayesinde varlığından haberdar olma fırsatım olmuştu. O zaman farkına varmadığım, eserin zorluğundan dolayı onu yaratıcısının arzuladığı gibi yorumlayabilecek yegâne kişinin de hocamızın bize dinlettiği performansın sahibi Bethany Beardslee olduğuydu.[10] Tabii biz de bestekârın ne demek istediğini canı gönülden duymaya çalışmasaydık, esere

[9] https://youtu.be/Ej0vcp5t0EM
[10] https://goo.gl/WjERFN

hoyratça yaklaşsaydık ve gereken emeği harcamasaydık, Beardslee'nin özel durumunun farkına varamazdık.

Bethany Beardslee

Daha sonra ne kadar çok farklı yorum dinlediysem de hepsi hayal kırıklığıyla sonuçlanmıştı. Beardslee üstün yorumuyla gerçek başarının farkına varmamızı sağlayarak bizleri müzikseverliğin daha yüksek katmanlarına çekmekteydi.[11]

Bir kez daha tekrar etmek gerekirse, André Malraux'un dediği gibi "insanın büyük bir eseri tasavvuru imkânsızdır. Ancak, ne zaman o büyük eser ortaya çıkar, civarındakileri ait oldukları seviyeye iter, o zaman büyük eserin ne olduğunu anlarız." [12]

Eğer Beardslee olmasaydı, diğer performansları başarı zannedecektik. Başarı kisvesine bürünmüş başarısızlıklar, bizi kendileriyle birlikte aşağılara çekecek, zevksizleştirecek, ruhumuzu örseleyecek ve aptallaştıracaklardı. Kendimizi kör ve sağır bir şekilde fiyaskoları alkışlarken bulacaktık.

Dördüncü ve son boyut, insandır. Bir çözüme veya bir fırsata ihtiyaç duyan insanlar da diyebiliriz. Çözüm bir sorunun giderilmesi için de ortaya çıkabilir, daha önceki bir çözümün yarattığı sorunların çözümü için de. Fırsatsa, mesleğin temsilcilerinin birikimlerini onlar olmaksızın ortaya çıkmayacak bir gelişme alanını tanımlamak, berraklaştırmak veya değerlendirmek için kullanmalarıdır.

Dikkat ederseniz, sahip olduğu boyutlardan dolayı vizyonun durağan olmadığını görürsünüz. Konunun karmaşıklığı bununla da kalmaz, çünkü vizyonun kendini yenileme kaynakları da değişkendir. Bu kaynakları sezme, onlara odağa yerleşme imkânı tanıma ve bir önceki odağı temsil edenlerin devirlerinin sona erdiğini kabul edebilmeleri bir şirketin yönetim kabiliyeti açısından ne kadar olgun olduğunu gösterir.

Vizyonu daha iyi anlayabilmek için vizyon ile misyon arasındaki ilişkiye değinmek gerekir. İşin merkezine bir bireyi koyarak, vizyon ve misyona birer örnek verebiliriz. Bir yazılımcı “Unified Process” süreç modeline göre iteratif proje yönetimi hakkında bilgi ve deneyim sahibi olabilir. Bu durumda kendisini nasıl temsil edeceğini ona sorsak, muhtemelen "İteratif Proje Yöneticisiyim" diyecektir. Bu ifadeyle kendini, “şelale” süreç modeli yaklaşımını kullananlardan

[11] The Music of Arnold Schoenberg Volume One, Conductor: Robert Craft, Bethany Beardslee, Columbia Records, 1963.
[12] La Condition Humaine, André Malraux, 1933.

ayıracak, temsil ettiği ve uyumlu olduğu yaklaşımları belli edecektir. Bu, kişinin hangi okula veya ekole ait olduğunu gösteren, onun hangi ilkeleri benimsediğini ve hangi ilkeler ışığında çalışacağını taahhüt ettiği durum kişisel vizyondur.

Eğer, aynı kişi bir misyona sahipse, yukarıdaki nispeten genelleştirilmiş tanım, daha özel bir hal alır ve kişinin kendisiyle ilgili daha çok şey söyler. Örneğin, yukarıdaki ifade şu şekli alabilir: Kazım\Kezban Unified Process'de tarif edildiği şekliyle iteratif proje yönetimi tekniklerine hâkimdir, ama “Scrum” anlayışı ile onu rafine ederek, yönetimi yeniden tanımlamış ve proje yöneticisi rolünü tamamen ortadan kaldırmıştır. Buna ek olarak, kendi mesleki deneyimleriyle Unified Process\Project Management ve Scrum yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. Burada, dikkat edilmesi gereken bir konu Kazım\Kezban'ın yöntemler içindeki unsurları kabul veya reddetmeleriyle eklemeler yapmalarının, bu birbirleriyle ilke seviyesinde uyumlu yaklaşımların tutarlılıklarını bozmamasıdır.

Kişisel vizyon bağlamında birisini istihdam etmek istediğinizde, örneğin, "Unified Process” süreç modelinin tarif ettiği şekliyle iteratif proje yöntemlerine vakıf, deneyimli birisini arayabilirsiniz. Oysa kişisel misyon bağlamında birisini istihdam etmek isterseniz, onu ismiyle, Kazım veya Kezban olarak aramak zorundasınız. Çünkü Kazım\Kezban başka bir Unified Process\Project Management ve Scrum bilgisine sahip kişide olmayan, sadece kendilerinde meyvesini vermiş özel bir bilgeliğe sahiptirler.

Vizyon ve misyon şahsi bazda farkları belli olacak şekilde birbirlerinden ayrıştırılmazsa, bir profesyonelin değerini azaltırsınız. Kuşkusuz kendini zorluklar altında ateşle test edilerek kanıtlamış bir yöntem kendi başına da değerlidir. Ancak, hiçbir şey bir profesyonelin değerli bir yöntemin civarında biriken, rafine olmuş ve olgunlaşmış deneyimleri kadar değerli değildir.

Bununla birlikte, şahsi bir vizyona sahip olmanın kolay olduğunu düşünmemelisiniz. Çünkü kapsamlı bir yönteme gerçekten vakıf olmak, o yöntemi pek çok farklı koşulda kullanmak, yapılanların sağlamasını yapmak ve gerektiğinde onları savunmakla mümkündür. Yöntemin kendisine olan hâkimiyet, o yöntemi iş konusu, teknoloji ve organizasyon yapısı haricinde görebilmek, de-

ğerlendirebilmek ve yönetebilmekle mümkündür. Diğer bir deyişle, bir yöntemden bahsedenler ne kadar çok olursa olsun, o yönteme gerçekten vakıf olan kişiler her zaman ufak bir azınlıktır.

Bir Kazım örneği olarak Ray Kroc (1902 - 1984).

Bunun üzerine misyon kavramını koyarsak, bu sefer vizyona sahip küçük azınlığın daha küçük bir bölümünün erişebileceği bir seviyeden bahsettiğimizi görürüz. Düşünme kapasitesi gelişmiş, kalite yönelimi ve iş ahlakı güçlü kişiler birkaç yıl içinde bir vizyonu temsil edip edemeyeceklerini göstermeye başlarlar. Oysa kişinin şahsi bir misyona sahip olup olamayacağını anlaması için on, yirmi yıl geçebilir. Kaldı ki bir nesil söz konusu olduğunda, şahsi misyon sahibi hiç kimse olmayabilir. Bu bakış açısı altında, misyon sahibi kişi özlemle ortaya çıkması beklenen, ama sırf şekilsel olarak var olsun diye sahneye birisinin fırlamasına çanak tutulmayan, bir öncekinin hatırasının kirletilmediği bir ortamda parıldayabilen özel bir kişidir.

Vizyon ve misyona geliştirilen ürün bağlamında bakacak olursak, bazen birden fazla ürün tarafından temsil edilen genel bir vizyon, bazense tek bir ürün tarafından temsil edilen özel bir vizyon görürüz. Birincisine örnek olarak, kabaca aynı ihtiyaçlara yönelik olarak gruplanmış ürünler verilebilir.[13] İkincisine örnek olarak yeni bir yaklaşımı temsil eden ve benzerleri arasında bir fark yaratan ürünler verilebilir.[14]

Özetleyecek olursak, sadece bir insanın bir misyonu olabilir. Çünkü bu bir kişinin kendi niteliklerinden dolayı yarattığı fark demektir. Onun yerine başkasını koyunca geriye gidersiniz. İşyerlerinde, pek çok kez kimsenin yerinin doldurulmaz olmadığından bahsedilir. Eğer, iş konusu sıradan ve önemsiz değilse, bu ifade kesinlikle yanlıştır. İfadenin insanlara doğru gelme nedeni o şirkette mesleğinde gerçekten kademe elde etmiş insanların olmamasıdır. Çalışanlar, altı üstü aynı yerlerde az veya çok zaman harcayarak gezinmişlerdir. Çok gezinenler başka bir şeyleri olmadığı için, çok gezmiş olduklarından dolayı takdir peşinde koşarlar. Az gezinenlerse, bir gün o çok gezinenlere dönüşeceklerinin farkında olmadan, onları küçümserler. Ancak, her iki grup da kendilerine kendilerinden kaynaklanan bir değer verirler. Dünyaları, başlarına gelenlerden ibarettir. Belki de bu yüzden, karşılarına misyon sahibi kişilerin çıkmamasından dolayı, onlara herkes sıradan gelir.

[13] Microsoft Office, IBM Rational ve benzerleri gibi.

[14] Google'ın ucuz bilgisayarlar için geliştirdiği Chrome bazlı işletim sistemi veya Microsoft'un ilk kişisel bilgisayar sonrası işletim sistemi olan Windows 8 gibi.

Bir Kezban örneği olarak Dian Fossey (1932 - 1985).

Geliştirilen ürüne veya hizmete baktığınızdaysa bilmeniz gereken ürün veya hizmetin şahsi vizyonunuzu temsil edebileceği ve şahsi misyonunuza ulaşmak için enstrümanınız olabileceğidir. Eğer vizyonunuz, bir yazılım ürününün onu kullanacak rollerin hedeflerine göre tanımlanması ve misyonunuz, artık proje yöneticisi diye bir rolün olmamasıysa, proje boyunca analiz için hedef odaklı yaklaşımı[15] kullanabilir ve yönetim sorumluluklarını aralarında bir denge olacak şekilde çözüm geliştirenler[16] ile ürün geliştirenlere[17] verebilirsiniz.

Vizyon ve misyonun ardında karşılaşılan sorunlar veya iş fırsatlarına bağlı özel stratejiler olabilir. Bu strateji kavramsal genel bir yapıya sahip olabileceği gibi, çok özel ve nesnel de olabilir. Örneğin, bir e-ticaret sitesi sattığı ürünlere yönelik olarak müşterilerine, ne almış olurlarsa olsunlar, iyi müşteri hizmetleri sağlamayı seçebilir. Bir diğer şirketse, özel bazı ürünlerin, yegâne veya az sayıdaki sağlayıcılarından birisi olmak isteyebilir.

Vizyon ve misyonun ortaya çıkabilmeleri için şirketin açık bir topluma ve evrilen bir kültüre sahip olması gerekir.[18] Eğer, açık bir toplum yoksa vizyon anlamsızdır. Katı bir hiyerarşik yapı içinde daha fazla güce sahip olmak gibi ihtiyaçlar çevresinde kümelenen insan gruplarına o toplumdaki güç sahipleri vizyonu enjekte eder ve gerekli zamanlarda bu vizyonu tekrar tekrar pompalarlar. Kendi aklının ve hislerinin tercümanı, kendi kaderinin sahibi insanlar olmadıkça şahsi vizyon ortaya çıkmaz.

Şirket vizyonuysa o şirketin bünyesinde çalışanların şahsi vizyon ve misyonlarının stratejik bir bileşkesidir. Yani, çalışanlarından bağımsız bir şirket vizyonu olamaz. Eğer şirket sahipleri gibi birkaç kişinin eline kalmışsa, köksüz bir ağaç gibi oradan oraya sürüklenir durur.

Ayrıca, vizyon bir kez ortaya çıkmış olsa bile, onun sahibi ve mirasçısı kuşaklar tarafından değerlendirilebilinmeli, eleştirilebilinmeli, değiştirilebilinmeli ve dönüştürülebilinmelidir. Belki de daha önemlisi, öldürülebilinmelidir.

---

[15] Use case analysis.

[16] Scrum terminolojisiyle "Product Owner."

[17] Scrum terminolojisiyle "Team."

[18] Kültürel evrim düşüncesini ilk kullanan düşünürlerden biri Anne-Robert Turgot'dır. 1750 yılında yayınladığı 'Dünya Tarihi' adlı kitabında kültürlerin geçtiği üç aşamadan bahsetmiştir: Avcılık ve çobanlık, göçebelik, çiftçilik.

Bir şirket için bir olgunluk belirtisi olarak, içinden çıkan şahsi vizyon ve misyonları bünyesinde barındıran, yaşayan bir kültüre sahip olması verilebilir. Bu şahsi vizyon ve misyon, işin başında o şirketin kurucularından da kaynaklanabilir. Kaynağı ne olursa olsun, şirket ortaya koyduğu üründen (çıkardığı işten) ayrı bir değer olarak görülebilecek bir vizyona ve benzerlerinden onu tamamen ayıracak şahsi bir dokunuşa, yani misyona sahipse, artık içinde yaşam barındırabilen bir ekosisteme dönüşmüştür. Diğer bir deyişle, pek çok insanın parçalarını oluşturduğu daha karmaşık bir canlıya dönüşmüştür. Kendisi de bir insan[19] gibi davranmaya başlamıştır.

Bir ekosistemin içinde yaşam barındırabilmesini (hayatiyete sahip olmasını) açacak olursak, şirketlerin her zaman narin bir dengeye muhtaç iki kutup arasında var olduklarını görürüz. Bu iki kutbun birinde her düşünce ve yaklaşım lime lime edilir ve reddedilir. Diğerindeyse her düşünce dogmaya çevrilir ve onların gerçekliğinin sınırlarında yaşanır. Bu aşırı uçların ortasındaysa, o şirketin çoğunluğunu temsil edecek şekilde yaratma - yok etme döngüsü olmalıdır. Eğer bu döngü varsa, o şirketin ekosistemi yaşam barındırıyor deriz.

Peki, bu nasıl gerçekleşir?

1) Mevcut durumun sorunsalı içinden onu geliştiren, yadsıyan veya ona başka bir düzlemde tamamen farklı bir ufuk açan bir fikir gelişir.
2) Ortaya çıkan fikir nesnel olarak ifâde edilir ve aktarılabilir hale gelir. Kendi sembolik dili bir standart olarak gelişir.
3) Oluşan sembolik dil aracılığıyla, fikrin teorisi ve pratiği uygulanır, değişir, dönüşür ve gelişir. Ortaya bu fikrin merkezinde olduğu alternatif bir kültür çıkar.
4) Alternatif kültür geçersiz olduğu ufuklara sirayet eder. İlkelerinden uzaklaşır. Dejenere olmaya başlar.
5) İlkesini kaybetmiş kültür civarında, kendi ihtiyaçlarını gözeten organizmalar kümelenmeye başlar. Hayat buldukları bu ekosistemi, sırf bu yüzden yaşatmaya çalışırlar.
6) Kültür memurluğu ve engizisyonu ortaya çıkar. Kültür ufku dışında kalanları tahakküm altına almaya çalışır.

[19] Kendisinin farkında olan (akıllı) bir canlı.

7) Bir numaralı maddeye geri dön!

Şirket, işte bu mekanizmalar ile kendini değerlendirir, değişir ve dönüşür. Değerlendirme ve dönüşüm kaynağı olarak ekosistem sakinleri arasında ayrımcılık yapmaz. Bir önceki çözümün sınırlarını yıkan her yeni bir fikir sahibi hak ederek o kültürün odağına yerleşir.

Star Trek Voyager kadrosu.

Açık ve evrilen topluma bir örnek vermek gerekirse, popüler televizyon dizisi Uzay Yolu[20] incelenebilir. Dizinin üçüncü kuşak yorumunun ilk bölümünde Kaptan Janeway kendilerinin evden 70 ışık yılı öteye atılmalarına yol açan ama eve geri dönmek için de kullanabilecekleri bir aygıtı, aynı zamanda tehlikeli bir silah olduğu ve kötü emellere sahip kişilerin ellerine geçmemesini istediği için yok eder. Burada dikkat edilmesi gereken iki nokta var: Birincisi, ortalıkta hiç şâhit yokken, çıkarlarına tamamen aykırı ahlaki bir duruş sergileyebilmeleridir. Diğeriyse, kendilerini varmak istedikleri hedeflerle sarhoş etmeyerek, yolculuğu (sevdikleri kişilerle birlikte yaşamayı) yeğleyebilmeleridir.[21]

Diğer bir deyişle, bu popüler dizide canlandırılan karakterlerin özenebileceğimiz en önemli özellikleri insani vasıflarından ne olursa olsun ödün vermemek,

[20] Star Trek.
[21] Caretaker, Star Trek: Voyager, Sezon 1, Bölüm 1, 1995.

bunun bedelini ödemeye hazır olmak ve bu yüzden başına gelenleri önemsememektir. Varlığının özü aklın sınırlarında anlaşılmaya çalışılan insanın, bu beklenmedik davranışlarla, basit veya karmaşık matematik formülleriyle ifade edilen sıradanlığın dışına çıkması, bize aslında ne olduğunu göstermesi aynı zamanda iyilik ve kalitelilik hareketinin zamanı olup olmadığını işaret eder.[22] Küçük de olsa bu yönde bir eğilim yoksa içinde bulunduğunuz koşulları nasıl yorumlarsanız yorumlayın, daha bu işin zamanı gelmemiştir.

Bir Durum Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplantılar

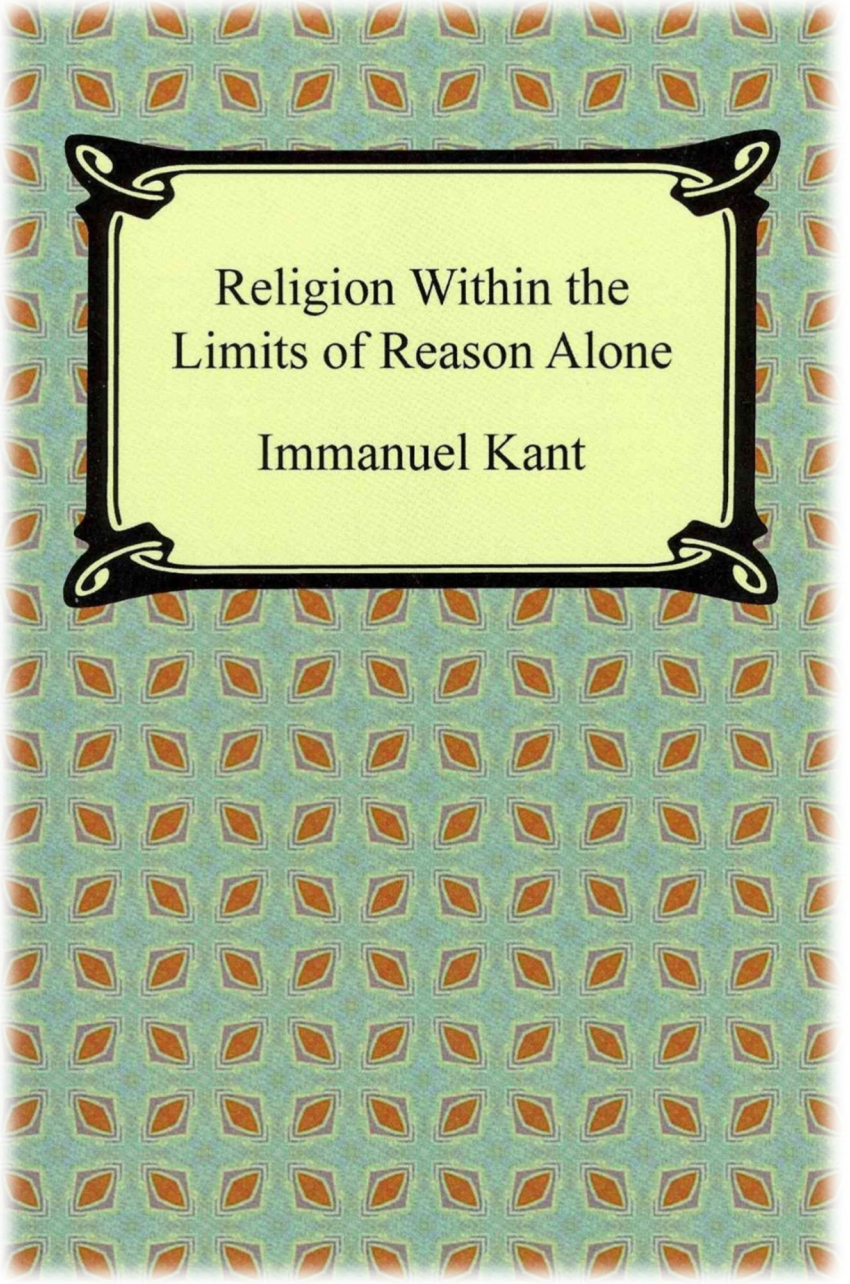
Tabii bu eğilimi nasıl bulacağınız sorusu önünüzde durmaktadır. Bunun yegâne yolu iletişimdir. Ben iletişim türlerinden toplantılara, yüz yüze gerçekleştikleri ve kontrolünüzü artırdıkları için daha fazla önem veriyorum. Ancak, bir toplantıda durumunuzu gerçekçi bir şekilde değerlendirebilmek ve stratejik hamleler yapabilmek için kısa bir süreliğine bir araya geldiğiniz kişileri, size sunulan bilgiler ışığında süratle tartabilmelisiniz. Bunu yapabilmek için, daha öncesinde ne tür kişilerle, hangi durumlarda karşılaşabileceğiniz hakkında bazı bilgilere sahip olmalısınız. Toplantı türlerine değinmeden, biraz bu insan türlerine odaklanalım, o zaman.

Bir toplantıda karşılaşabileceğiniz ve daha sonra birlikte çalışmanız gereken kişilerin ait oldukları olası rolleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Güç sahibi: Düşünceleri şirket genelinde eyleme dönüştürebilir.
- Meslek sahibi: Bir çözüme ihtiyaç duyan veya onu geliştirenlerdir.
- Şirket dışı danışman: Şirket bünyesinde sahip olunmayacak bilgi ve beceri sahibidir.

Bu rolleri lâyığıyla canlandıran kişileri bulmak, onların güvenlerini kazanmak ve onlarla birlikte çalışmak, size sizi başarıya götürecek yegâne zemini sağlar. Dolayısıyla, bu rollerin gerçekte hangi özelliklere sahip olmaları gerektiğini bilerek kendinizi onların taklitlerinden korumanız gerekir. Karşınızdakilerin gerçek özelliklerini bilmek söz konusu şirketin kaliteli yazılım geliştirme bağlamında sahip olduğu olgunluğu su yüzüne çıkarmanızı sağlar.

[22] Hamurunda ne olduğunu göstermesi.



Kant'ın 1793 tarihli kitabı aklın sınırları üzerine.

Güç sahibi, şirketin sahibi, hissedarı veya üst düzey yöneticisidir. Mensubu olduğu şirketin faaliyet alanıyla ilgili bir vizyona sahiptir veya bir vizyona nüfuz etmiş ve ona inanmıştır. Bu vizyonu gerçekleştirebilecek imkânlarla donatılmıştır. Vizyon nasıl bilgisi değildir. Dolayısıyla vizyon, kendi enstrümanlarından birisinin şuna veya buna dönüşümü, bu dönüşümün nasıl gerçekleşeceğinin bulunması veya ilgili süreçlerin denetlenmesi de değildir. Vizyon su gibi duru bir şekilde o şirketin faaliyet alanlarıyla ilgilidir ve sadece onlarla ilgilidir.

Şirket faaliyet alanlarını genişletmek veya değiştirmek istiyor olabilir. Ancak, genişleme alanları ve öngörülen değişiklikler tipik çalışma alanlarımızdan birisinin olası bir yeni uygulamasıysa, aslında pozisyonumuz değişmemiştir. Hâlâ vizyonun hareket alanı içindeyizdir. Burada anlamamız gereken, vizyonun bir zaman yolculuğu niteliği taşımasıdır. Esin kaynağı dün, bugün veya yarın olabilir. Güç sahibi veya temsil ettiği iradenin yetkinliği, nerede olması gerektiğini isabetli bir şekilde tespit, bunu seçime dayalı olarak yaygın bir kabul yaratacak şekilde aktarma ve hedefine ulaşmak için gösterdiği iradeyle ölçülür. Aynı şekilde, şirket içinde farklı kişiler tarafından sergilenebilecek vizyonların doğma, serpilme ve hak ettiği ölçüde nihai vizyona katkıda bulunma imkânları güç sahibinin ufkunun sınırlarını gösterir.

Meslek sahibi, nasıl enstrümanlarından[23] birinde veya birden fazlasında deneyim, bilgi ve öngörü sahibi birisidir. Bilgisi birlikte çalıştığı ve takip ettiği diğer meslek sahiplerinin deneyimleriyle durmaksızın değişir, gelişir ve pekişir. Bilgeliğin tahlil edilmiş, içerikle yöntemi ayrıştırılmış ve özümsenmiş deneyim olduğunu anlayacak olgunluğa erişmiştir.[24] Kendi rüzgârı vardır ve başkalarınınkiyle oraya buraya savrulmaz. Bizim ilgi alanımızda çoğu zaman bir bilgisayar mühendisi veya bir iş konusunun uzmanıdır.

Şirket dışı danışman, tipik yazılım birimlerinde ortaya çıkması, serpilmesi ve üstatlığa erişmesi mümkün olmayan özel bir meslek sahibi türüdür. Nasıl enstrümanlarının uyarlanma, uygulanma ve kullanım yöntemleriyle ilgili destek veren, kısa bir süreliğine içinde bulunduğu şirketlerin sahip olmadıkları

[23] Nasıl enstrümanı, uzmanlık isteyen bir işin bir mesleğin sınırları içinde nasıl yapılacağı bilgisidir.

[24] Dolayısıyla, bir kişi şirket dışı danışmanla karşılaştığında onda üstadını (geleceğini) görebilir. Çünkü, daha önünde yemesi gereken kırk fırınlık ekmek bile olsa, uzmanlığına sahip olduğu disiplinler bazında o da şirket dışı danışman yetkinlikleri sergilemeye başlamıştır.

bir deneyime ve üst düzey yöneticilerin de ötesinde, bir numaranın yetkilerine sahip bir değişim mühendisidir. En önemli niteliği iş, yöntem, zemin ve plana, zaman ekseninde ve bazen birbirlerine paralellik arz edecek bir biçimde hâkim olmasıdır. Hemen anlaşılamayabilecek niteliklerinden birisi, söz konusu şirketle bağını zayıflattığında, içeride kendisinin terkibini andıran nüveler[25] bırakıyor olmasıdır. Tıpkı doğada gördüğümüz "simbiyoz" örnekleri gibi ardında bıraktıkları asil sahiplerini bulmuşsa, içinde bulundukları şirket için bu sefer onlar birer pusula vazifesini görmeye başlarlar. Bir benzetme yapacak olursak, şirket dışı danışman toprağı, iklimi, zamanı ve bitkileri gözleyen bir bahçıvan gibidir. Bazen hiçbir şey ekmez. Diğer bir deyişle, tipik başarı tanımı olan 'bitkinin ortaya çıkmasına' karşı alternatif bir başarı tanımını ortaya koyabilir. Şirket dışı danışmanın dışarlığı şirket içindeki düzenin dışında olabilmesinden gelir. Dolayısıyla ütopik bir ideal şirkette, şirket içinde de olabilir.[26]

Öte yandan, başarı olarak addedilen şey o şirket içinde gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir şeyse ve şirkette katı bir hiyerarşi hüküm sürüyorsa, başarı olarak beklenenlerin içleri boşalır ve o kültürde başarılabilecek şeylere dönüşürler. Bu dönüşüm başarıyla ilişkilendirilen değerin düşmesine neden olur. Başarının değerini bir kez bu şekilde düşürdüğünüz zaman, bu sahtekârlık önce geliştirdiğiniz ürün ve hizmete, sonra bu ürün ve hizmetin civarında kümelenmiş insanlara sirayet eder. Güç sahibi gücünü, meslek sahibi mesleğini ve ürün veya hizmeti tüketenler hayalleriyle birlikte velinimet olma niteliklerini kaybederler. Bu tür bir ortamda şirket dışı danışman rolünü canlandıracak birisi zaten yetişmez ve eğer, şirketin kapısında tespit edilirse, bütün oyunu bozabileceği için içeri girmesi engellenir. Şirket içinde bu potansiyele sahip kişiler bir şekilde kalabilmişse, kovulurlar veya emekli edilirler. Geriye kalanlarsa, yavaş yavaş mevcut akıllarını ve terbiyelerini de kaybederek hayatlarını heba ederler.

Dikkat edecek olursanız, bahsettiğimiz üç rol de arzulanarak elde edilemez. Yeni bir mezun "ben meslek sahibi olacağım" diyemez. Ona altı üstü bunu deneme şansı verilmiştir. Çeşitli projelere dâhil olur. Düşer, kalkar, öğrenir. Mesleki bir vizyon ve eğer mümkünse, şahsi bir misyon geliştirir. Darlık ve

[25] Aktarılan ve deneyimlenen bilgeliğin yeni temsilcileri.
[26] Şirket elemanı olabilir.

bolluk zamanlarında[27] kendini kanıtlar. Projeler bünyesinde karşılaştığı yeni mezunlar, deneyimli meslektaşları, müşteriler ve şirket yöneticileri ona itimat göstermeye başlarlar. İtimadın ötesinde onların sadâkatlerini de kazanmaya başlar.[28] Bilgisinin değerini ve haddini bilir. Bunların sonunda o mesleğin asil sahibi olur. Diğer bir deyişle, güç sahipliği, meslek sahipliği ve şirket dışı danışmanlık kişilerin uzun mesleki deneyimlerinin birer bileşkesi, kısa ifadeleridir.

Eminim, siz de benzerlerine defalarca katılmışsınızdır. Birisi müdürleri de dolaylı olarak haberdar ederek "çok mühim" hissini verdiği bir toplantı düzenlemektedir. Neden size de bir mesaj gönderildiğini anlamakta zorluk çekersiniz. Her şeye rağmen, sanki önemli notlar alacakmış gibi elinizde bir defter toplantı odasının yolunu tutarsınız. İlginç bir yoldur o da değil mi? Bana ne zaman o duruma düşsem dini bir göreve sahipmişim gibi gelir. Çünkü birazdan sihirli bir şekilde herkesin her şeye dair fikri olabilecektir. Daha da ilginci ortada nesnel hiçbir bilgi veya bulgu yokken, belki de gelişmiş altıncı hissimiz veya üçüncü gözlerimiz sayesinde bir konu hakkında toplantı süresi yetmeyecek kadar konuşabileceğizdir.

Gerard Hendrik (Geert) Hofstede[29] sağ olsun, sayesinde artık bu ilginç durumu anlamaya başlıyorum. İki farklı açıdan yaklaşacak olursak, bu durumun kültürel ve toplantı yönetimi açısından nedenlerini sıralamak mümkün. Hofstede'in kriterleri arasında yok ama makalesini okurken aklıma, milletlerin bilinmeyen nedenlere rağmen çalışabilme endeksi olması gerektiği gelmişti. Belki sizin de aklınıza bunun Hofstede'in belirsizlik toleransı kriterine

[27] Darlık ve bolluk zamanlarıyla kastedilen meslek sahibinin güç ve imkân açısından durumudur. Örneğin, eğer bir terfi nedeniyle bu durumu zafiyete uğruyorsa daha kendisini kanıtlamamıştır. Diğer yandan yetersiz imkânlarla, zor ve riskli bir işe kalkıştığında bilgeliği, cesareti ve dürüstlüğü apaçık belli olmuyorsa, yine kendisini kanıtlamamıştır. Dolayısıyla, güvenilirliğini kaybetmiştir. Dikkat ederseniz, notumuzu kişinin yöneldiği hedefe ulaşıp ulaşmamasına göre vermiyoruz. Bazı savaşlar kazanılır, bazılarıysa kaybedilir. İkisi de en iyi askerlerin bile başına gelir. Önemli olan bunlara maruz kalındığında kişinin kim olduğunu (γνῶθι σεαυτόν) muhafaza edebilmesidir.

[28] Burada kastedilen, kişinin milyonlara mal olması değildir. Bazen sadece kıratından dolayı insanı takdir edecek çok az sayıda kişi olur. Bu kâfidir. Diğer bir deyişle, kişinin bir profesyonel olarak değer verdiklerinin takdirini kazanması nihai ölçüttür.

[29] Geert Hofstede'in büyük şirketlerde çalışırken insanların sergiledikleri kültürel farklılıkları ortaya koyduğu araştırmasından bahsediliyor. Araştırma sonuçları Cultures and Organizations: Software of the Mind adlı kitapta bulunabilir (1993).

benzediği gelmiştir. Benzerlik yok değil ama benim kastettiğim, kalıcı bir belirsizlik ve bilinmezlik durumu (pitch black). Anladığım kadarıyla, böyle bir durumda bazı milletler bir projenin nedeni ve nereye gideceği hakkında hiçbir zaman bir fikirleri olmaksızın kuzu kuzu çalışabiliyorlar. Sanki sadece Cennet'te görülebilecek bir huzur ortamı. Dolayısıyla bir proje toplantısının, özellikle kalite odaklı yazılım geliştirme konulu olan bir tanesinin, varlığını aklaması gerekmiyor. Aklımıza böyle bir konu gelince veya bir dergide bu konuyla ilgili bir makale okuyup heveslenince o 'önemli' toplantıyı hemen düzenleyebiliyoruz.

Dikkatinizi çekerim, az önce dediklerimizi bilgisayar bilimleri ve proje kisvesinden arındırırsak, gözümüzü bulandıran teknik jargonu görmezden gelebilirsek, bu aslında amaçsız hayatlar sürdürebileceğimiz, anlamsız bir varlığı dert etmeyebileceğimiz anlamına geliyor![30] Tersten bir kere daha söylersek: İnsan anlamlı bir varlık için herhangi bir çerçeveyle yetinebilir. Eh, öyle yapmıyor muyuz sizce? En kısa zamanda bu kriteri de göz önüne alması için Hofstede'i haberdar etmeliyim!

Üniversite yıllarında bir arkadaşım, kaldığı üniversite yurdunun arkasına atılan ve bir türlü temizlenmeyen çöplerden kurtulmaktan başka bir amacı olmayan bir çevre kulübü kurmayı becermişti. Tabii işin zor tarafı başka hiçbir amacı olmayan bu kulübün toplantılarına konu bulmaktı. Gerçek varlık nedenini bilen yegâne katılımcı olarak ben, toplantılara daha çok mizah ihtiyacımı gidermek için katılıyordum. Toplantılardan birinde başka bir ülkenin kıyısındaki balinaları kurtarmak bile gündeme gelmişti.[31] Ben de kendimi tutamayıp kahkahalar atarak gülünce esefle kınanmış ve toplantıyı terk etmem istenmişti.

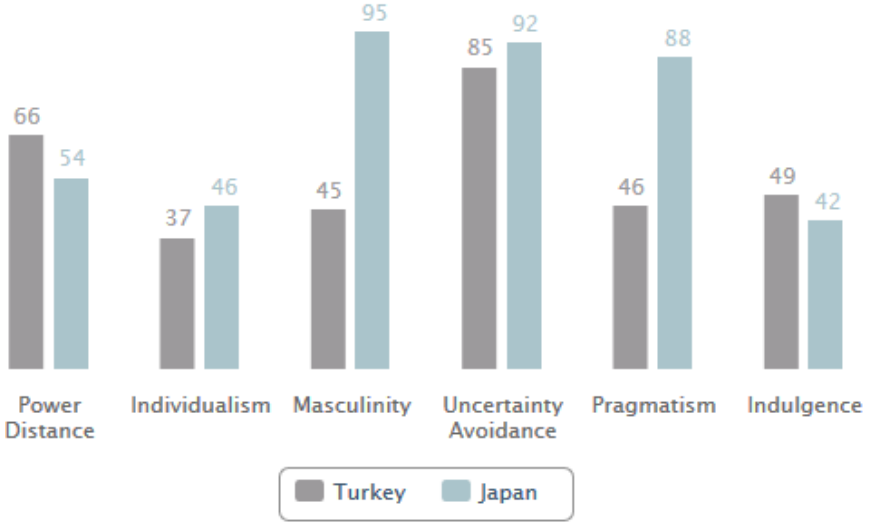
Kültürünüzü Değerlendirmek İçin Altı Kriter

Hofstede'in yaklaşımına biraz daha detaylı bakacak olursak, kültürleri değerlendirirken altı kriter kullandığını görürüz. Bunlar; güç sahipleriyle diğerleri

[30] Lütfen bu kitabı bunu dert eden ve aksini amaçlayan birisi olarak okuyun.

[31] Dr. Nikolai Bezroukov'un sözlerini hatırlayacak olursak, "Stupidity is not the same as the lack of intelligence... It's an independent dimension, quality of its own. It's unwitting self-destruction, the ability to act against one's best interests... It's a typical gifted programmer's talent and you need to cultivate skepticism and your sense of humor in order to fight this disease before it destroys you..." Detaylar için: https://goo.gl/uTlYO8

arasındaki mesafe, bireysellik eğilimi, belirsizlik tahammülü, erkek egemenliği, uzun vâdeli düşünme eğilimi ve nefis kontrol eğilimi.



1) Güç sahipleriyle diğerleri arasındaki mesâfenin düşük olduğu toplumların kurduğu güç ilişkileri daha demokratik ve danışmanlık mahiyetinde olarak saptanmış. Yani katı hiyerarşilerin olmadığı toplumlarda, insanların fikirleri kim olduklarından daha önemli.
2) Bireysellik eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda kişisel başarı ve haklar öne çıkarken, bu eğilimin düşük olduğu toplumlarda kişilerin yaşam boyu büyük bir organizasyonun parçası olarak yaşadıkları saptanmış.
3) Belirsizlik tahammülü düşük toplumlarda yasal düzenlemelerin sayısı artarken, bu tahammülün yüksek olduğu toplumlarda daha az düzenleme, akılcılık ve değişiklik yönetimi kabiliyeti saptanmış.
4) Erkek egemenliği yüksek toplumlarda rekabetçilik, girişimcilik, hırs, güç arzusu ve materyalizm dikkati çekerken, kadın egemenliği yüksek toplumlarda eldekilerle yetinme, tevâzu ve birbirini daha çok gözetme saptanmış.
5) Uzun vâdeli düşünme eğilimi yüksek toplumlarda dayanıklılık, kaynakları israf etmemek, düzenlilik ve adaptasyon kabiliyeti görülürken, kısa vâdeli düşünme eğilimi yüksek toplumlarda geçmişe

ve geleneklere saygı, hamaratlık, duygularını belli etmemek, sosyal sorumluluklarını yerine getirmek ve karşılıksız iş yapmamak saptanmış.

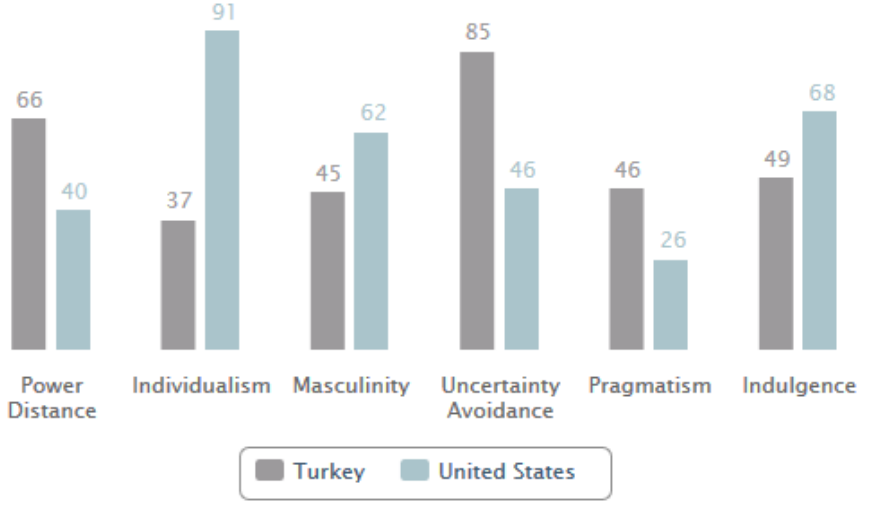
6) Nefis kontrolü düşük toplumlarda hayattan daha fazla keyif alındığı görülürken, nefis kontrolü yüksek toplumlarda bu tür arzuları denetim altına alacak yöntemlere uyum çabaları saptanmış.

Türkiye'nin vaziyeti ne derseniz?[32] Benim anladığım, kafa karışıklığı ve endişenin hüküm sürdüğü, bu yüzden içinde bulunulan durumun mahiyetini gizleyen kurallar icat ederek insanlara yanıltıcı bir güven hissinin verilmeye çalışıldığı ve belki de bunların sonucu olarak katı hiyerarşilerle tutucu grup dayanışmalarının çok arzulandığı bir kültür. Kötü bir tablo değil mi bu?

1) Güç sahipleriyle diğerleri arasındaki mesâfe: (66) Hiyerarşik ve insanlar arasında daha çok bağımlılık ilişkilerinin kurulduğu bir yapı. Yöneticilerle ana babalar arasında kurulan bir psikolojik benzetme mevcut.
2) Bireysellik eğilimi : (37) Bireyselden ziyâde topluluk eğilimi daha yüksek. Sadâkat karşılığında birbirine mukayyet olma eğilimi mevcut. Topluluk üyeleri arasındaki ilişki nedeni işten ziyâde benzer ahlaki eğilimlere sahip olmaları.
3) Belirsizlikten kaçınma: (85) Yasal düzenlemelere yüksek oranda bağımlılık ve tabilik. Daha iyi birisi olma, aydınlanma arayışından ziyâde, sıradanlık ve tanıdıklık arayışı içinde olmak.
4) Erkek egemenliği: (45) Anlaşma eğilimi daha güçlü, çelişkilerden kaçınma eğilimi daha yüksek. Aile ve arkadaşlarla geçirilen boş zamanlar önemli.
5) Uzun vâdeli düşünme eğilimi: (46) Ne uzun ne de kısa vâdeli düşünme eğilimi baskın. Belki de, bunu derinlemesine düşünmekten kaçınmak olarak anlayabiliriz.

[32] https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/

6) Nefis kontrolü ihtiyacı: (49) Zevk için mi yaşamak istiyor, yoksa kendini katı bir biçimde terbiye mi etmek istiyor belli değil. Belki de, bunu doğal eğilimleriyle, toplumun talep ettiği davranış biçimleri arasında durmaksızın bir mücadele olduğu şeklinde anlayabiliriz.



Bir toplantıyı ciddiye alıp almamanız gerektiğini çok kolay bir şekilde saptayabilirsiniz. Eğer bir toplantının;

Varlık nedeni açıklanıp, aklanmıyorsa,

Varlık nedeni toplantı konusu, dolaylı olarak haberdar edilen yöneticilerin kimler oldukları veya bizlerin kim olduğumuzdan ziyade, toplantının hangi varsayımlar altında ve neye yönelik olarak ortaya çıktığıdır.

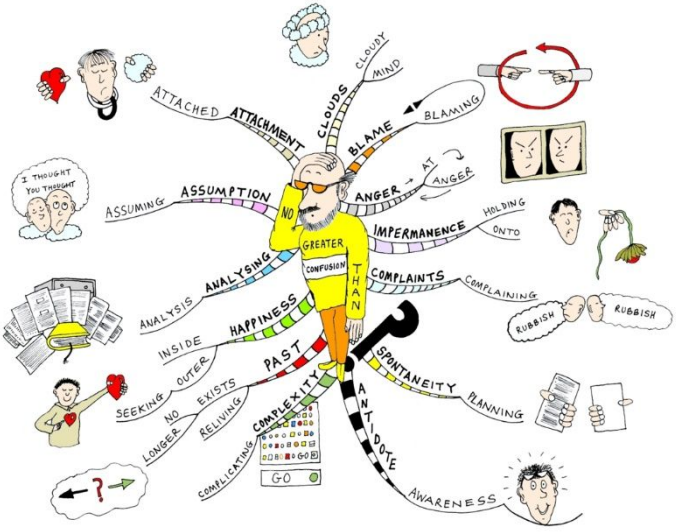
Toplantının tarafsız -şirket dışı danışman rolünü canlandırabilecek- bir yöneticisi yoksa,

Televizyonda neşeyle izlediğimiz yuvarlak masa toplantılarından bile daha verimsiz olabilen yazılım geliştirme odaklı iş toplantılarını mutlaka birincil sahip[33] yaklaşımıyla yöneten birisi olmalıdır. Bu kişinin temel özelliği toplantı konusuyla ilgili bir çıkarının olmaması ve toplantı yönetimi tekniklerine vakıf

[33] Facilitator: Bir toplantı esnasında az konuşup çok dinleyen, toplantı zeminini, kapsamını ve yöntemini koruyan ve herkese kendi düşüncesini adaletli bir şekilde temsil etme imkânı veren kişidir.

olmasıdır. Gözden kaçmaması gereken, toplantıya iştirak ettiğinizde orada şirket dışı danışman rolünde kimseyi beklememeniz, ama güç sahipleriyle meslek sahiplerini kıyasıya bir seçim sınavına tabi tutarak aramanız gerektiğidir. Herhalde, artık farkındasınız. Şirket dışı danışmanı siz temsil ediyorsunuz!

En etkili yönetim şekillerinden bir tanesi, toplantının hiç kimsenin görmezden gelemeyeceği, duvara projekte edilen bir akıl haritasının[34] öğeleri üzerine kısa söz hakları verilerek yapılanıdır. Böylece toplantı zemini net bir şekilde herkesin önüne konur, perspektif ve hedef kaybedilmez. Herkes kendi ve diğerlerinin katılımlarına şâhit olur ve hedefe yönelik olarak kendisinin ve toplantının pozisyonunu zihninde netleştirir.



http://www.mindmapinspiration.com

Toplantı esnasında yapılacakların bir yöntemi ve prosedürü yoksa,

Burada ne demek istediğimi bir örnekle daha iyi ifade edebilirim. Bir şirkette orta vadede analiz, yönetim ve test gruplarının kurulması ve çalışır hale getirilmesi için işe alınmıştım. Ancak, şirket bu büyük isteklerle uyumsuz bir şe-

[34] Tony Buzan'ın ortaya attığı ve kişiyi doğrusal düşünmeye zorlamayan, insanın doğal düşünme şekline daha uygun bir yöntemdir. Detaylar için: http://www.tonybuzan.com/

kilde eldeki avuçtakiyle yetinmek istiyordu. Bunun sonucu olarak, bana verilen elemanların yazılımla uzaktan yakından bir alâkaları yoktu. Bağlı olduğum yöneticiye böyle çalışmanın mümkün olmayacağını söyleyince gözümün içine bakarak: "o zaman, işten mi çıkaralım?" demişti. Benim cevabımsa, kendi sorumluluğunuzu bana yıkıyorsunuz ve başarı ihtimalini daha başta zedeliyorsunuz anlamında, "ben mi çıkarayım?" olmuştu.

Bir Vaka Çalışması

Baktım, elemanları değiştirmek mümkün değil, yapabileceğim tek şey olarak şirketin öldürmeye niyetlendiği zamanı daha anlamlı hale getirmeye karar verdim. Sonuçta, şirket kendi sorumluluğu olan elemanlara yönelik vefayı bana yıkmıştı. Bir toplantı yaparak, onlara yapılması beklenen işe uygun olmadıklarını, ancak, şirketin onlara olan vefa borcundan dolayı her türlü desteği sağlayarak altı ay deneme süresi verebileceğimi söyledim. Kabul ettiklerinde, aşağıda özetlemeye çalıştığım toplantı düzenleme tekniğiyle derslere başladık. Böylece onlara daha sonra kullanabilecekleri birkaç toplantı yönetimi tekniğini öğretmeye çalıştım. Siz de bu tekniklerden yararlanarak, katıldığınız toplantıların faydalı olup olmayacaklarını anlamaya çalışabilirsiniz.

Birinci toplantımızda tüm grup üyeleri birlikteydi:

1) Önce, iş olarak kabul edilen sorunsalı[35] masaya yatırdık ve kirlerini temizleyerek gerçekten işle ilgili olan kısmını, özünü ortaya çıkardık.
2) İkinci olarak, iş olarak kabul edilen sorunsal içindeki özün bileşenlerini dinamik ve statik olarak ilişkilendirdik.[36]
3) Daha sonra, bu bileşenlere yönelik isteklerin sahiplerini ortaya çıkardık ve aralarında varmak istedikleri hedefler bağlamında ilişkiler kurduk.[37]
4) Bu bilgiler ışığında toplam işi üç kişiye böldük. Bölümler iş büyüklüğünden ziyâde, aralarındaki ilişkiler açısından bir bütünlük arzeden gruplamalar bazında oluşturuldu.

[35] Yapılması beklenen işlere yönelik olarak kullanılması absürt gelebilecek bu ifade, o iş yumağının ne menem bir şey olduğunun anlaşılmasının zorluğu nedeniyle bana gayet uygun geldi.
[36] Dinamik olarak ilişkilendirmekten, bir uygulamanın bir amaca yönelik olarak kullanılırken fonksiyonları arasında kurulan ilişkileri, statik olarak ilişkilendirmektense aralarında mantık ilişkisi bulunan öğeleri yan yana getirmeyi anlayabilirsiniz.
[37] Roma'ya gitmek isteyen kişileri birbirinden habersiz bir şekilde aynı trene bindirdik.

5) Toplantıyı bitirdik.

İkinci toplantıda aynı grubun üyeleriyle birer birer çalışmaya devam ettim:

6) Önce söz konusu grup üyesinin önüne konan işi masaya yaydık ve ulaşmayı beklediğimiz hedefleri netleştirdik.

Toplam dört tane hedefimiz olduğunu gördük:

- Talep sahibiyle samimi, gerçekçi ve disiplinli bir yaklaşım sergileyerek sıcak bir ilişki kurmak.
- Talep sahibiyle kademeli olarak isteklerinin düzenli olarak karşılanmasını sağlayacak bir talep alma, değerlendirme, çözüm geliştirme, ürün geliştirme, test, kabul ve yeni taleplerin alınması döngüsünü yürürlüğe koymak.
- Talep sahibini yazılım geliştirme işinin doğası ve süreçleri hakkında eğitmek. Böylece, kullanmayı hedeflediğimiz yöntemlerin sahiplik ve savunuculuğunu onunla birlikte üstlenmek.
- Talep sahibinde memnuniyet yaratacak ve beklentilerini aşacak bir hareket planı yapmak. Planın sahibi olduğumuzu belli etmek ve üzerinde anlaşılan işin yerine getirilmesini sağlamak.

7) Daha sonra, ilk toplantımızı stratejik bir şekilde planladık.

- Önce muhatabımızı seçtik. Seçtiğimiz kişi çok sayıda kalifiye olmayan elemana sahip ve şirket sahibine yakın birisiydi. Uzun zamandır isteklerinin karşılanmamasından dolayı, isteklerinin karşılanma ihtimallerini (ne yapması gerektiğini bilmediği için) farkında olmadan sabote edebilen, herkesi by-pass etmeye alışmış birisiydi. Ek olarak, uzun süre tatmin edilmeyen kişilerde sık görülen bir biçimde, zamanla istekleri atomikleşmiş ve birbirleriyle olan ilişkileri muğlaklaşmıştı.[38]

[38] İhtiyaçları uzun süre giderilmeyen kişiler bazen bu ihtiyaçları "şurası bari yapılsın" diyerek kendileri parça parça ederler. Böylece bir ihtiyaca yönelik fonksiyonlar bütünlüğü olmayan ve stratejik bir hedefe yönelik olarak gruplanmamış bir şekilde gerçekleştirilirler. Tıpkı bir diktatö-

- Yapılacak işlerden bu kişinin o anda odağında olan bir konuyu seçip, onun bize veryansın ederken kullanacağı ifâdelerin kibar bir versiyonuyla kendisinden bir toplantı talep ettik.

8) Grup üyesinin önüne iki farklı satıhta, iki farklı ödev koydum.

- Birinci satıh yazılım mühendisliğiydi ve işin başında ortaya çıkarılması gereken iş süreç analizi disipliniyle ilgiliydi.
    - İşin ekosistemi, bileşenleri, fırsatlar, tehditler ve strateji,
    - İşin genel çerçevesi ve akışı,
    - İşin genel sistem içindeki yeri,
    - İşin ilişkili olduğu roller ve hedefleri,
    - İşin ihtiyaç duyduğu bilgiler ve durumlar,
    - İşin ürettiği bilgi ve durumlara ihtiyaç duyanlar örnek olarak verilebilir.

- İkinci satıhsa stratejiyle ilgiliydi. Şirket tam anlamıyla bir patron şirketiydi ve görüşülen kişinin ofis politikaları çerçevesinde konumunu ve tavrını anlamak önemliydi. Buna ek olarak, kişinin geçmişi, birikimi, içinde bulunduğu güncel koşullar, hedefleri ve diğer gruplarla ilişkileri önümüzde masum bir talep gibi duran konuya bakışımızı dramatik olarak değiştirebilirdi.

9) Sonuç olarak, grup üyesi benim gözden geçirdiğim bir mesaj yazarak toplantı talep etti ve aldı.

- Pek çok şirkette, deneyimsiz kişilere kendini daha deneyimli veya önemli görenler gerekli gereksiz refakat ederler. Benim için, yönetimini üstlendiğim grubun üyelerinin doğal kabiliyetlerini anlamak ve süratle bunları geliştirmek önemli olduğu için, yokluğumda performanslarını görmem gerekliydi. Dolayısıyla, daha

rün tahammülsüz yönetimi altına sıkışmış insanların debelenerek nefes alacak aralıklar yarattıkça, bu yaptıklarının onlardan çok egemen gücün hayatını kolaylaştırması gibi, bu sorunu da ondan en çok rahatsız olanlar yaratırlar.

yeni öğrendikleri bir yöntemi, onlara yabancı gelen bir ortamda, canı sıkkın bir talep sahibiyle tatbik edebilmeleri için toplantıya yalnız gitmelerini istedim. Kendilerine güven duyabilmeleri için, toplantının derste işlediklerimiz kullanılarak nasıl yönetilebileceğini:

- Karşısındaki kişinin ne tür bilgiler verdiğini nasıl anlayacağını,
- Karşısındaki kişinin profil ve karakterini nasıl anlayacağını,
- Toplantı süresince nerede olduğunu ve planlanan hedefe ne kadar yaklaştığını nasıl bulacağını,
- Toplantı sonunda başarılanlara bağlı olarak ne tür ek çalışmalar yapması gerekebileceğini gösterdim.

Böylece, elemanlarım düzenledikleri toplantıları özenle seçilmiş bir kriterler grubuna göre anlamlı kıldılar. Kullandıkları nesnel ve detayları belli bir yöntem vardı. Toplantıya davet edilen kişiler de artık, ne idüğü belirsiz sorulara muhatap olmaktan ziyade, toplantı altında yatan mantığı görebilir, değerlendirebilir ve buna bağlı olarak, profesyonel katkılarını sağlayabilirlerdi.

İnsanın yabancısı olduğu konuları bu tür donanımlı ve kontrollü şok yöntemiyle öğrenmenin ona kısa zamanda kapasitesini anlama, içinde bulunduğu koşulları su yüzüne çıkarma, kısa ve uzun vadede neler yapabileceğini gerçekçi bir şekilde ortaya koyma fırsatı verdiğini ve bu yüzden çok faydalı olduğunu düşünüyorum.

Toplantı sonucunda ulaşılması beklenenler net değilse,

Toplantı sonucunda nelerin beklendiği yazılım mühendisliği ve strateji bağlamında belli olmalıdır. Böylece, toplantı esnasında ve daha sonra bulgularını değerlendirirken çalışmayı yapanla çalışmadan yararlananlar bir başkasının desteğine ihtiyaç duymaksızın, çıkardıkları işin başarısını kendileri ölçebilirler.

Toplantı sonunda ulaşılması beklenenler toplantı sonunda dokümante edilemiyorsa,

Toplantılardan sonra hiç okumadığımız notları kastetmiyorum. Bir dönem Outlook sağ olsun, bir kural tanımlayıp (ruh sağlığımı kötü etkilememeleri için) bu tür mesajların doğrudan çöpe gitmelerini sağlamıştım. Daha sonra,

bunun yaptığım işlere en ufak bir kötü etkisi olmadığını şaşırarak keşfetmiştim.

Aksine, kastettiğim ortaya çıkan düşünceleri, toplantıda kullandığınız akıl haritasında gerekli yerlere, herkesin konuyu aynı şekilde anladığını ve hemfikirliğini teyit ederek, eklemeniz. Bu çalışmayı toplantı sonunda mutlaka herkese daha odanın dışına bile çıkmadan göndermeniz.[39] Daha sonra, eğer gerçekten gerekiyorsa, en fazla birkaç gün içerisinde, detaylı veya imla hataları düzeltilmiş bir rapor gönderebilirsiniz. Öte yandan bu tür kontrollü toplantılarda ek bir rapor ihtiyacı çoğunlukla olmayacaktır. Çünkü bu tür toplantıların amaçlarından birisi zaten ek rapor ihtiyacını ortadan kaldırmaktır.

Disiplinli ve bir yöntem dâhilinde birlikte çalışmak insanlarını bir araya getirir. Birbirlerini anlamalarına ve önlerindeki sorunları beraber çözmelerine yardımcı olur. Bu tür toplantılar (birbirini umursayarak birlikte olma anları) kimin ne yapacağının tekrar edildiği, işini neden hâlâ yapmadığının sorgulandığı ve daha sonra katılımcıların inzivaya çekilerek çalışmalarına geri döndüğü kısır döngüyü kırarak, katılımcıları yavaş yavaş takım arkadaşlarına dönüştürür. Takım geliştirme birileriyle ne yapmak için bir araya gelmiş olursak olalım, yaptığımız o işin yanında aynı derecede önem vermemiz gereken meşakkatli ve zaman isteyen bir başka iştir. İnsanları sırf bir masanın civarında oturdukları için takım arkadaşı olarak görmememiz gerekir.

Toplantıya katılanlar neden katılmaları gerektiğini bilmiyor, bildiklerini düşündükleri nedeni aklayamıyor veya toplantıya zorla sokuluyorlarsa,

Diyelim ki dâhil olmamamız gereken bir toplantıya bir şekilde katılmak zorunda kaldık. Eh, kapı hâlâ eski yerinde. Toplantıyı bir neden uydurarak terk edebiliriz. Daha da önemlisi, ilgimiz olmayan toplantıları anlamsız kalabalığa yol açmamamız için zaten terk etmemiz gerekir. Bir toplantı neticede bir nokta atışıdır. Bir miting veya seminer değildir. Öte yandan, hiyerarşik yapının katı olduğu, içine kapanık şirket ortamlarında bu mümkün olmayabilir. Bu tür şirketlerde tıpkı askerlikte olduğu gibi uzayda bir alanı müdürlerin isteklerine bağlı olarak yalnız veya bir grupla birlikte kaplamak[40] daha ağır basar. Bu durumda da kolay bir kaçış yolunuz var ama susun. Toplantı salonunda

[39] Diğerleri odadan çıkabilirler.

[40] Enjekte edilmeye çalışılan birlik ve beraberlik hissini içinde hissetmek ve diğerlerinin de hissetmeleri için bu hissi yansıtmak (Maintaining a hall of mirrors).

konu hakkında tek fikri olan kişi siz olsanız dahi inanın, kimse size bir şey sormayacaktır. Hatta özellikle tek fikrin sizde olabilme ihtimalinden dolayı, hiyerarşik oyunlarına taş koyabileceğiniz için herkes sizi görmezden geleceklerdir.

Beklenmedik bir şekilde eğer fikrinizi soracak olurlarsa ve merakları samimiyse[41], siz de gerçekten bir şey söylemesi gereken kişiyseniz, toplantıyı sizin toplantınız yapın. Çünkü bu kendinizi kazara sizin önderliğinizde düzenlenmesi gereken bir toplantıda buldunuz demektir! Gerekiyorsa daha gerçekçi bir kapsam belirleyin ve işin ciddiyetini korumak için ikinci bir toplantı imkânı yaratın. Unutmayın, herhangi bir yazılım mühendisliği rolünü hasbelkader onlara verildiği için yapanlar aslında iş yapmak için değil, ekmek parası kazanmak veya çocukken yaşanmış travmaların acısını artık birisi (bir müdür veya meslek erbabı) oldukları düşüncesini güçlendirerek üzerlerinden atmak gibi farklı amaçlar için oradadırlar. Daha da kötüsü tamamen bilinçsizce oradadırlar ve başlarından geçenleri kariyer yapmak olarak görüyorlardır. Bu durumda bu tür safraları atın ve toplantıyı iş odaklı bir hale getirin.

Kapıdan çıkamadığınız durumlarda yapabileceğiz, zamanla favorim olan, diğer yöntemse toplantıyı bir kültürel antropoloji incelemesine çevirmeniz. Kendinizi yerlilerden soyutlayarak, antropolog olduğunuzu çaktırmadan, onları izlemek ve not tutmak… Bu ne zaman başıma gelse, yüzünden mutluluğu belli olan tek katılımcı olarak diğerlerine bakar ve belli belirsiz gülümser dururum.

Bu tür toplantılara bir örnek vermek gerekirse, çalıştığım bir şirkette bir müdürün başka bir işi çıkınca kerli felli gözüktüğümden dolayı, bir toplantıya onun yerine beni göndermişlerdi. Bir devlet kurumunun doküman ve arşiv yönetimi ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını bulmaya çalıştığı, sonuçsuz kalacağı aşikâr, zorlama bir toplantıydı. Toplantıyı düzenleyen müdür itilip kakılmaya alışmış memurları bir odaya doluşturup, yapılması gereken işi, onların bunu yapıp yapamayacaklarına bakmaksızın, tartışılması söz konusu olmayan bir uyarıyla söze dökünce o işin yapılabileceğini zanneden birisiydi. Bir kadın

[41] Bu durum genellikle bir kriz anında rüzgârın kısa bir süreliğine kesilmesi anlamına gelir. Yani samimi değildir. Aksi yöndeki tüm çabalarına rağmen, birilerinde size yönelik bir muhtaçlık ortaya çıkmıştır. Bu onlar için altı üstü ertesi gün terapistlerinden, hipnozla hafızalarından silmelerini isteyecekleri nahoş bir anıdır. Kaderin bir cilvesi olarak, birkaç dakikalığına bir kontrast yaratarak onlara aslında ne olduklarını gösterme fırsatınız olmuştur.

olması onu bu müdürlük özelliğinden koruyamamıştı. Toplantı boyunca, toplantıyla bir ilgim olmadığı için hiç konuşmadım, ama mesleki meraklarım nedeniyle olanları dikkatle izledim. Kendilerinden beklenen işi yapabilecek bilgilere sahip olmadıklarını söyleme cesaretine sahip birkaç kişi bu konuyu kısık sesle kendi aralarında konuşmanın ötesine götüremediler. Toplantıya refakat eden ve 'ev sahibesiyle' detaylarını bilmediğim bir ticari bir ilişkiyi daha önce kurmuş birisi toplantıya geç katıldı ve sanki her şey yolundaymış gibi kendisini bahsettiğim müdüre yakın bir yere konuşlandırarak toplantının bitmesini bekledi.

Bu memurlara baktıkça, ciddi bir şirket görünümü altında köşeye sıkıştırılmış, hem bağlı oldukları ve onları temsil etmesi gereken kişi hem de bu fırsatı nakde çevirmekten başka kaygısı olmayan çeşitli şirket temsilcileri tarafından kıskaca alınarak taciz edilen çaresiz insanları gördüm. Toplantıyı yöneten müdürün son sözlerinden birini acı bir tebessümle hâlâ hatırlıyorum: "Bugün bitsin artık bu çalışmalar. Sözleşmenin altına imzalarınızı atın artık. Bittikten sonra gidebilirsiniz."

Toplantı öncesi hangi çalışmaların yapıldığı belli değilse,

Bu toplantının varlık nedeniyle birlikte ortaya çıkabilecek bir bilgidir. Dürüstçe tüm başarı ve başarısızlık anları bir zaman çizelgesi üzerinde paylaşılmalıdır ki, herkesin üzerinde çalışılmak istenen konuyla ilgili perspektifi aynı olsun. İleriye gitme ihtimali ortaya çıksın.

Gerçekleri gizlemenin en iyi yolu bahsedilen konunun geçmişini ve geleceğini onun ait olduğu varsayımları gizleyerek bilinmez kılmak ve o konuyla ilgili gerçekleri yoruma (duruma) bağlı hale getirmektir. Bu yüzden, herhangi bir şüpheci haddini aşarak sizi sorgulamaya kalkarsa ona önce çalışmanın üzerine oturduğu varsayımlar hakkında yanıltıcı bilgiler vermelisiniz.[42] Öte yandan müdürleri değil de kendimizi düşünecek olursak, bizim amacımız gerçeği ortaya çıkarmak ve mesleki açıdan değeri olan, daha sonra gurur duyabileceğimiz bir şekilde çalışmak olduğu için, hedefimiz az önce bahsettiklerimizin tam tersidir: Toplantı konusunun varsayım gruplarını ortaya çıkararak, konunun

[42] George Orwell'in 1984 adlı romanındaki (1949) çikolata istihkakı gibi.

geçmişini ve geleceğini görünür hale getirmek ve daha sonra da onu sorgulamak. Öte yandan, eğer toplantı sahibi bizsek, bu sefer de işimiz herkesin değerlendirmesi için bunları ortaya dökmektir.

Geçmişle geleceği bugüne bağlayan bir Tarot açılımı.

Bir şirkette zamanım müsait olmasına rağmen bir türlü işin içine sokulmadığım bir proje iyice sarpa sarınca büyük müdür, küçük müdür, olağan suçlu adayı olarak profesyonel bir programcı arkadaşla ben soluğu müşterinin işyerinde almıştık. Mekân ünlü bir üniversitenin gurur duyduğu, dolayısıyla iyilik ve üstünlük atfettiği bir birimiyle ilgiliydi. İlgili profesörün lafını esirgemez tavrından, bizim müdürler çok çekiniyorlardı. Muhtemelen, bizi kalabalık yapmamız için yanlarına almışlardı ve bizlere yönelik herhangi bir beklentileri yoktu. Yanıldıkları nokta da bu oldu tabii ki.

Müşteri ziyaretine gideceğimizin haberini alır almaz projenin bulunduğu bu durumda ne yapabilirim diye düşünmeye başlamıştım. Temel sorun müşterinin adam yerine konmamasıydı. Müşteriye özel olarak yapılıyor gözüken iş aslında bir başka, daha önemli görülen bir projenin birkaç bileşenini deneyerek geliştirmekten ibaretti. Yani müşterilerden bir tanesi farkında olmadan başka bir projenin sponsorluğunu yapıyordu![43] Dahası, bu kötü niyetli tavrı

[43] Farklı projelerde edinilen deneyimlerle ürün geliştirmek normaldir. Ancak bahsettiğimiz durum normal değildir. Çünkü herhangi bir proje deneyimi yaşatan şirket (müşteri), her şeyden

örtmek için bile müşteri istekleri analiz sürecine tabi tutulmamış ve iş epeyi geciktirilmişti.[44] Proje yönetiminin en önemli unsuru olan iş sahipliği anlayışı ihlâl edilmiş, çalışma daha baştan sabote edilmişti. İstense hem bu kuluçka mekânı hem de diğer proje süreci iyi bir şekilde yönetilebilirdi.

Toplantı odasına neşe ve samimiyet sergileyen yüzlerle girildi, ama söz konusu profesör bizim müdürlere yaklaşıp "Bu sadece çöp!" diyerek bir anda işin vahametini hatırlattı. Bir süre sonra toplantı dağıldı ve birdenbire iş benimle programcının birincil işi oluverdi.

Bir süre projenin sonucunda ortaya çıkacak ürünü bilfiil kullanması beklenenlerle yakın birkaç çalışma yaptık. İsteklerini rakip ürünlerin değerlendirmelerini içeren rol bazlı fayda analiziyle detaylandırdık, önceliklendirdik ve yavaş yavaş gerçekleştirmeye başladık. Gösterdiğimiz profesyonellik onlarda önemsenme ve sahiplenilme hislerini yarattı. Söz ver, yerine getir, söz ver, yerine getir ritmi kaygılarını giderdi ve aramızda bir ahenk oluşturdu.[45]

Bu önemli bir kilometre taşı olduğundan, bizim talebimizle ikinci bir toplantı aynı katılımcılarla gerçekleşti.[46] İsterseniz, önce bu toplantıya gitmeden yaptığım hazırlıklardan ve daha sonra toplantının seyrinden bahsedeyim.

Proje sürecinin bizim çalışmalarımızı da kapsayan gerçek hayat çizgisine[47] bakınca diyebilecek güzel bir şey bulamamıştım. Çünkü projenin bizim devraldığımız tarihten sonraki kısmı iyi de olsa, tarihçesine bakınca zaman, para kaybı ve profesyonel yetersizlik açısından ders kitaplarına girebilecek bir örnek olmuştu. Bu durumda “Microsoft Visio”yu açıp uzun bir çizgi çizmiştim. Üzerine de başkalarının yaptığı işleri bildiğim kadarıyla yerleştirmiştim. Daha sonra da

önce velinimet olarak görülür. Memnun edilmeye çalışılır. Bir başka şirketi memnun etmeye çalışılırken ortaya çıkan artıklar onun önüne talep ettiği ürün olarak konmaz.

[44] Asgari zemini sağlamak için bile.

[45] Mizah her zaman yardımcınızdır. Müşteri tarafında böyle bir beklenti veya bizi buna zorlayan herhangi birisi olmamasına rağmen, kendilerine verilen hiçbir söz zamanında yerine getirilmediği için, keyifli bir başarı kriteri belirlemiştik: “Bitirmeden gitmek yok!” Herkes evine gittikten sonra bile, biz karşılığında hiçbir şey beklemeden mesaiye kalıyor ve işimizi yapmaya devam ediyorduk.

[46] Mağlubiyetle sonuçlanmış bir toplantının rövanşı.

[47] İnsanların yolda başlarına gelenlerden dolayı, çok az yazılım projesinin gerçek hikâyesi bilinir. Bu yüzden, yüzünün feri sönmüş eski projeler daha dün ortaya çıkmışlarcasına çocukça bir sevinç ve masumiyetle sunulurlar.

bizim yaptığımız işleri yanlarına koymuştum. Sizin de tahmin ettiğiniz gibi, amacım bir kontrast imkânı vermekti.

Bu çizimi sunumuma ekledikten sonra, sunumun bir başka sayfasına da üniversitenin bahsettiğim birimini temsil eden güzel bir resimle müşterinin mağduriyet duygusunu ortadan kaldırabilecek bir espri koydum. Daha önceki bir ziyaret sırasında bu birime yaklaşırken, dikkatimi binaya yapılan bir eklentinin inşaatı çekmişti. Bu inşaat kullanmayı planladığım esprinin konusu olacaktı. Bir vukuat yapıldığında açık sözlülükle kusurunu kabul etmek ve kusurunu giderme çabalarını örnekleriyle paylaşmak bizi kurtarır diye düşünüyordum.

Kimseye eveleme geveleme fırsatı vermeden sazı elime aldım ve kendimle güvendiğim programcıyı bir takım (tekil bir kişilik) olarak yansıttım. Dikkat ederseniz aslında bu toplantıda özel bir şey demem falan da beklenmiyordu. Bu tür toplantıların tipik yapısı n'aptık, n'apıyoruz[48] olduğu için kenara çekilip susabilirdim. Ancak, bir şirket elemanı olarak bir müşteri grubunun önüne çıkınca, ne kadar ilgisiz olsam da aynı suçun bedelini ben de üstlenmeliyim diye düşünmüştüm.[49] Müdürleri sohbetin gerisine iterek birincil muhatabın bizler olduğunu, biz söz verdiğimiz takdirde bunun yerine getirileceğini[50] hissettirdim.

Visio şemasındaki çizginin benim projeye dâhil edildiğim tarihine dikkat çektim ve daha öncesi hakkında fikrim olmadığını açıkça belirttim. Daha sonra da o zamandan beri yaptığımız yazılım mühendisliği çalışmalarını, sonuçlarıyla birlikte ekleyerek, sıralılık, isabetlilik, tıkır tıkır işlerlik, müşteriyle ahenk, proje takımı olarak yeterlilik ve kararlılık hakkında olumlu hislerin ortaya çıkmasını sağladım.

Müşteride kendi derdinin bizler tarafından da dert edildiği hissi hâkim olunca, son darbeyi daha önceden hazırladığım espriyle vurdum: "Binanın yanındaki

[48] Bu tür toplantılarda katılımcılar sanki her şey düşünülmüş taşınılmış gibi, hep en son sorulacak soruları en başta sorarlar. Bu soruları cevaplamalarını engelleyen sorunlar bir türlü çözülmedikleri için, artık bir tür ayine dönmüş bu toplantılar devam eder durur.

[49] Bu ruh halinin ilginçliği kendinizi ona bıraktığınızda hissettiğiniz utancın size yapmanız gerekenleri bulma ve yapma gücü vermesidir.

[50] Bu davranışın varsayılan neticesi, "olması gerekenden" çıkarak, "ihtimal dâhilinde olabileceğe" indirgenirse, bir söz vermenin kendisi anlamını yitirir.

inşaatınız hızla ilerliyor. Umarım bizi geçmezsiniz!"[51] Espriyi memnuniyetle karşılayan profesör o birimin sunumdaki resmi ve logosunun güzelliğiyle ilgili yorumu da yapınca, kazandığımızı anladım.[52] Ellerimizi sıkarak teşekkür etti ve bizler de olay mahallînden ayrıldık.

Toplantı sonrası hangi çalışmaların yapılacağı belli değilse,

Toplantı sonrasında nelerin yapılmasını gerektiği, toplantı sırasında birbirinden ayırarak, her ikisinde de hâkimiyetinizi koruduğunuz iş ve yöntem zeminlerinde ilerlerken kendisini yavaş yavaş gösterecektir. Diğer bir deyişle, işin başında toplantı sonrasında takla atmanız gerektiğini bilebilirsiniz, ama bunun nasıl bir takla olması gerektiğini daha keşfedeceksinizdir. Bilmediklerinizi ve daha bulamadıklarınızı (ileride bilme ihtimaliniz olanları) asla unutmamanız gerekir. Çünkü gerçeği ortaya çıkarmanız bilmediklerinizi bilmenize bağlıdır. Bunu görmezden gelirseniz, daha işin başında yolunuzu kaybedersiniz.

Yine, bir akıl haritası üzerinden gidildiğini varsayarak, toplantı esnasında yapılacaklara dair şunları önerebiliriz. Önce haritanın üzerinden kısaca geçerek, toplantı konusunun geçmişine, geleceğine ve varsayımlarına değinin. Katılımcıların neden seçildiklerini açıklayın ve yaklaşımınızın doğruluğunu tasdik edin. Daha sonra toplantı içeriği üzerinden kısaca geçin ve gerekiyorsa düzeltmeler yapın. Böylece toplantı geçerli bir zemin üzerinde başlayabilir.[53] Birinci konudan başlayın ve teker teker hepsi üzerinden geçin. Konulardan birisi fazla uzar veya odak kayması olursa, kaldığınız yeri unutmayın ve oradan devam edin. Unutmayın, insan ne kadar tuhaf olursa olsun her şeye karşı bir yakınlık duyabilir ve ona yönelik iyi veya kötü deneyimlerini diğer insanlarla paylaşarak büyür. Eğer birisinin kendisini, anlatmak zorunda olduğunu dü-

[51] Geliştireceğimiz yazılım ürününden daha önce bitme ihtimali olan inşaattan, şirketimizin gösterdiği gayr-i ciddiliği vurgulamak için yararlanmıştık.

[52] Grafik çalışmaları şirket ne kadar büyük olursa olsun genellikle sallapati bir şekilde yapılır. Bu yüzden "they are great conversation starters." Bir örnek vermek gerekirse, ülkede sanki kartal eksikliği varmış gibi sadece Kuzey Amerika'da bulunan Dazlak Kartal (Haliaeetus leucocephalus) resmi bizde çok kullanılır. Oysa bu kartalın yakın bir akrabası olan Ak Kuyruklu Kartal (Haliaeetus albicilla) ülkemizde mevcuttur (Yeşil Atlas, Sayı 5, Aralık 2002)! Şansınız yaver giderse Kocaeli taraflarında bir tanesine rastlayabilirsiniz.

[53] Toplantının saatin ilerlemesiyle başladığı, devam ettiği veya bittiği bir yanılsama olabilir. Gözünüz toplantı seyrini ayrıca takip etmeli, başladı mı, devam ediyor mu ve bitti mi sorularına mütemadiyen cevap aramalıdır.

şündüğü bir anısıyla ifade etmesi gerekiyorsa, bırakın etsin. Bu kişilere toplam toplantı süresi göz önüne alınarak uygun bir süre, hatta bazen ek çalışma ihtiyaçları ortaya çıktıysa gereken süre neyse o kadar zaman verin.

Toplantı devam ederken, katılımcıları aşağıdaki özelliklerine dikkat ederek toplantı konuları üzerinde gezdirin ve kendilerini ifade etme şansı verin.

1) İş dışında kim olduklarına dair bilgiler,
2) İşleri bağlamında geçmiş, şu an ve geleceğe dair düşünceler,
3) İşleri bağlamında kendi geleceklerine dair düşünceler[54] ,
4) Canlandırdıkları roller ve sahip oldukları unvanlar,
5) İşlerini yaparken ortaya çıkardıkları ve ihtiyaç duydukları iş ürünleri,
6) Gerçekleştirdikleri işler ve kritik aşamaları veya adımları,
7) İşlerini gerçekleştirirken ulaşmak istedikleri atomik olmayan hedefler[55] ,
8) İşlerini gerçekleştirmelerini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren sorunlar,
9) Mevcut durumda prosedür dışı geliştirdikleri yöntemler ve çözümler,
10) Olağan ve olağandışı durumlara yönelik yorumları,
11) İyileşme yönünde beklentileri ve yılgınlık seviyeleri,
12) Sizin yapmayı hedeflediklerini bağlamında size tavsiyeleri ve önerileri,
13) Toplantı esnâsında söze dökemedikleri ve nedenleri,
14) Toplantı esnâsında yüzlerindeki ifâdeler ve sergiledikleri tavırlar,
15) Toplantı esnâsında gözlendiği kadarıyla ve daha sonra iş ürünlerinin incelenmesiyle ortaya çıkacak şekilde katılımcılar arasındaki ilişkiler,
16) Şirketinizle (sizinle) olan ilişkilerinin mahiyeti,
17) Neyin gerekli, neyin gereksiz olduğuna dair düşünceleri,
18) Yapmak istediklerinizin (başta herkesle paylaştıklarınızın) edindiğiniz bilgiler ışığında geçerliliği.

[54] Şahsi kariyer planları veya şirketin/kurumun çalışanlara sunduğu kariyer planları.
[55] Atomik olmayan hedeflere ulaşıldığında, o işi yapanın gururlu ve tatmin olmuş bir şekilde amirine filanca işi yaptım demek istemesini gözünüzün önüne getirebilirsiniz.

Gerçek durumunuz hakkında bir fikir edinene kadar bir sonraki adımda ne yapacağınıza karar vermeyin. Fikir edinmekten kastım birkaç yüz sayfalık raporlar değil, tabii. Profesyonellerin içgüdülerini harekete geçirmek için kâfi gelen kritik bilgiler sadece.[56] Bir sonraki adım, ancak içinde bulunduğunuz toplantıyı da kapsayan daha küçük birkaç adım attıktan sonra ortaya çıkabilir. Kendinizi gelmediğiniz aşamalardaymış gibi ileriye doğru savurmayın. Faydalı olmak iddiasıyla vakitlerini harcadığınız insanların hayallerini boşa çıkarmayın.

Toplantıyla ulaşılmak istenen aşamaya geldiğinizde, yukarıdaki listede değindiğimiz konuların stratejik bir kombinasyonuna yönelik bir tane kısa, daha sonra da onların hepsini kapsayan (büyük amaca yönelik) uzun bir plan yapın. Bununla birlikte, yaptığınız plana arada bir size nerede olduğunuzu veya nerede olmanız gerektiğini gösterecek bir pusula olmak dışında bir önem atfetmeyin.

Öte yandan, genellikle toplantı sonunda katılımcılar birbirlerine bakar, bir an önce oradan sıvışmak için akıllarına gelen birkaç maddeyi pek çok kez ödünç alınmış terimler[57] kullanılarak kabaca yapılacaklar altında sıralar ve amaçsız olarak başlamış toplantıyı yine amaçsız bir başka toplantıya imkân vererek bitirirler. Aslında, bu toplantı hiç bitmez, değil mi? Lastik gibi uzar durur ve kendisi için var olmaya başlar.[58]

Toplantı anına kadar yapılmış ve daha sonra yapılacak çalışmaların durumları açık bir şekilde paylaşılmıyorsa, herkes tarafından güncel durumun nasıl izleneceği[59] belli değilse, bu toplantının kaliteli yazılım geliştirme açısından bir önemi yoktur.

Dolayısıyla, böyle bir toplantıya sadece yorucu bir haftadan sonra, lisede katıldığımız eğitsel kollar çalışmaları gibi daha çok dinlenmek, hoşlandığınız kızla/erkekle/? tanışmak veya hiç bilmediğiniz konularla ilgili fantezilerinizin

[56] Ancak pek çok denemeden sonra profesyonel içgüdülere sahip olduğunuzdan emin olabilirsiniz. Bu güven ortaya çıkıncaya kadar ardı arkası kesilmeyen başarısızlıklara hazır olun.
[57] "Action items" gibi.
[58] Bu toplantı hep vardır ve hep var olacaktır. Toplantının bitiş ve başlangıç saatleri birbirlerine kenetlenmiş ve ortaya bir ömür uzunluğunda yeni bir toplantı türü çıkmıştır. Siz o dünyadan göçtükten sonra bile o toplantı devam edecektir.
[59] İzlenmekten kastettiğim, örneğin bir duvarda cesaretli bir şekilde bu tür bilgilerin sergilenmesidir. Yoksa sayısız kişiye gönderilen ve nesnel bir değerlendirme imkânı vermeyen mesajları kastetmiyorum.

sınırlarını görmek için katılmalısınız. Akşam hareketli geçecekse, arkadaşlarınızla paylaşabileceğiniz pek çok eğlenceli anınız olacaktır.

Konuya bir de başka bir taraftan bakacak olursak, eğer böyle bir toplantı anlamlıysa, bir katılımcının orada olup olmaması gerektiğini nasıl anlayabiliriz? Yapılmak istenen iş bu sorunun cevabını kolayca ifşa eder ama kritik olan soru bu değil, toplantı sahibinin kim olduğudur. Öte yandan, bu sorunun cevabı bellidir. Bu tür toplantıların sahipliği sadece ve sadece şirket dışı danışmanların[60] olabilir. Yani sahiplik söz konusu şirketin ufkunun ötesindedir. Bu sahiplik paylaşılamaz ve düet imkânı[61] söz konusu değildir.

Şirket dışı danışman adayı olarak bunun kendi işimiz olduğundan emin olsak da bahsettiğimiz sahipliği elde etmek o kadar kolay olmayabilir. Sizin profesyonel bir çalışma olarak algıladığınız toplantı, başkaları için farklı amaçlar doğrultusunda kullanmak istedikleri bir fırsat olabilir. Beklenmedik bir şekilde, kendinizi birden kurtlar sofrasında bulabilirsiniz.

Bu tür durumlarda şirket dışı danışmanın gerçekten şirket dışından gelmesi ona, öbür türlü elde etmesi zor veya imkânsız güçler sağlar. Bir kere, içerideki Bizans Oyunlarının[62] bir parçası değildir. Geleceği o insan topluluğuna bağlı değildir. İş yapma şartlarını kabul ettirebilecek, rahatça "Hayır!" diyebilecek bir durumdadır. Daha da önemlisi, en azından işin bu aşamasında o şirketten hiç kimse onun kellesini götüremez, ama o, bu toplantı gibi araçlarla tesis ettiği hareket alanı sayesinde bazılarının kellesini götürebilir. Muhatap olduklarından daha güçlü bir konumdadır.

Dikkatinizi hemen çekmeyebilecek kritik bir nokta, şirket dışı danışmanın sadece böyle bir güç sahipliğine istinaden kabiliyetlerini geliştiremeyeceğidir. Kariyerimin başında hemen hemen her zaman böyle bir güce sahip olarak çalıştığımdan, daha sonra şirket elemanına dönüştüğümde yaşadığım güç kay-

[60] Daha önce de değindiğimiz gibi, şirket dışı danışman toplantı konusuna yönelik bir çıkarı olmayan ve kendisini şirket hiyerarşisi dışında tutabilen birisidir.
[61] Düetten kastettiğim, şirket dışı danışmana tam yetki verilmediği, ona eşlik edildiği veya onun çalışmalarının etkinliğinin düşürüldüğü durumlardır. Şirket dışı danışmanın bu durumlarda yapması gereken tek şey toplantıyı iptal etmek veya bu söz konusu değilse toplantı salonunu terk etmektir.
[62] Gizli olarak yürütülen ve sonucunda daha güçlü olmanın hedeflendiği planlar.

bını kabullenmem, o durumda neler yapabileceğimi bulmam ve tekrar mesleğimin sahibi olmam yaşadığım en zorlu sınav oldu. O zor zamanların meyvesini ancak şu günlerde yiyebiliyorum.

İsterseniz, az önce değindiğimiz kurt sofralarına örnekler verelim:

İlk örnek olarak, bu tür toplantıların, siz şirketinize geriye dönene kadar devam ettiklerini gösterdiği için, tüm gün süren bir çalışmayı örnek vermek istiyorum. Sabahın erken saatlerinde şehir dışındaki bir şirkete askeri bir aracın simülasyon projesiyle ilgili olarak gittim. Toplantının amacı bir grup çalışana yazılım mühendisliği disiplinine ait bazı yöntemlerin yeni başlayacakları bir projeye yönelik olarak nasıl kullanılabileceklerini göstermekti. Dolayısıyla, ufak bir toplantı odası ve düşünme kapasitesi kendilerine zararlı olacak kadar gelişmiş birkaç şaşkınla[63] karşılaşmayı bekliyordum. Aksine, büyük bir oda dolusu insanla karşılaştım. Küçük bir sinema salonu boyutlarındaki bir oda tıklım tıklım dolmuştu. Solumdaki cenah şirket çalışanlarıyla, karşımdakiyse tek sıra halinde konu uzmanları ve stratejik olarak güçlü oldukları düşünülenlerle kaplanmıştı. Bu gibi durumlarda, beklenmedik bir şekilde içine düştüğünüz kurgu oraya gidiş nedeninizi, nasıl ilerleyeceğinizi ve hedeflerinizi değiştirmemelidir. Heyecanlanacak veya kontrolü kaybetmenize neden olacak bir durum söz konusu değildir. Çünkü eğer bahsettiğimiz yöntemlere vakıfsanız, karşınızda bir veya yüz kişinin olmasının sizin için önünüzdeki problemin kendi zorluklarının dışında, ek olarak pozitif veya negatif bir etkisi olmaz. Diğer bir deyişle, işinizi yapabilmeniz bazı alışık olduğunuz kolaylıkların size sağlanmalarına bağlıysa, aslında profesyonellerin kullandıkları yöntemlere vakıf değilsinizdir.

Toplantının katılımcıların kendileri aralarındaki ilişkilerden kaynaklanan zorlukları vardı. Solumdaki yüksek eğitimli profesyoneller arasındaki fikir aykırılıkları alt direnç grupları oluşturmuştu. Önümdeki grubun sahip olduğu hiyerarşik yapıysa konu uzmanlarının bağlı oldukları amirlerinin yanında rahatça profesyonel fikirlerinin açıklayamamalarına yol açıyordu. Bununla birlikte, yapmayı planladığımız işin olağanüstü bir zorluğu yoktu. Nispeten bilindik,

[63] Benim de bir parçası olduğum ama her nasılsa ona dışarıdan bakabilme kabiliyetini kazandığım (self awareness) 'nerd' topluluğudur. Bir dakika, nasıl olup da dışarıdan bakabildiğimi buldum! Çünkü benim tek kaygım yapılacak iş ve o işin detayları değil.

kolay bir işti. Böyle olmasına rağmen, bahsettiğim zorluklardan dolayı bir türlü yol alamıyorduk.

Bu toplantıyla ilgili aktarmak istediğim iki konu daha var:

Birincisi, toplantının zorluklarına rağmen, beni ilk gün hiçbir sonuç alamamaya götüren ama geri adım atmamı da engelleyen profesyonel duruşumun beklenmedik faydası. Öğlen yemek arası verilmişti. Arpa boyu ilerleyememenin verdiği sıkıntıyla, bir taraftan ne yapmam gerektiğini bulmaya çalışırken, yemeği alıp bir masaya doğru yöneldim. Yönelmemle masaya oturmam arasındaki kısa zaman içinde, toplantıda beni özellikle zorlamaya çalışan, aksi birisi yanıma gelerek, konuyla ilgili sorunlu noktaları konuşma imkânı yarattığım için teşekkür etti. O zaman, solumdaki cenahtaki topluluğun bir kısmını kazanmaya başladığımı anladım.

Akşam eve gidince, karşımdaki cenahtaki topluluğun katı hiyerarşik yapısını nasıl kırabileceğimi düşünmeye başladım. Cevap kendini süratle gösterdi. Bu yapıyı ciddiyet koruduğuna göre, ciddiyeti zedeleyecek bir durum yaratmalıydım. Bunu sağlamak için kendi duruşumun tehditkârlığını azaltmalı ve buna ek olarak, o topluluğu sahip olduğu profesyonel fikirleri ifade edebilir hale getirmeliydim. Bunu başarmak için kendime yönelik olarak doğal karşılanabilecek bir bilgi eksikliği noktası buldum.

Ertesi sabah, çalışma başlar başlamaz, karşımdakilerin gözlerinin içine bakarak dün bulduğum konuyla ilgili bir yorum yaptım. Suratlarında ciddiyetten eser kalmamıştı. Bu beklemedikleri davranışım işime yaramıştı.[64] Daha sonra da detaylarını onların ağızlarından duymak istediğim bazı bilgilerin yüzeysel olarak herkes tarafından bilindiklerini onlara gayr-ı ciddi bir satıhta gösterdim.[65] Oynadığım kumar burada da işe yaradı ve artık yapmacık ciddiyetlerinden sıyrılan profesyoneller rahatça fikirlerini paylaşmaya başladılar. Süratle ilerdik ve bu şirkete danışmanlık iddiasıyla gelirken taahhüt ettiğimiz işi yapmayı başardık.

---

[64] Bir denizaltıya yönelik olarak "batmak" ifadesinin değil, "dalmak" ifadesinin kullanılmasının gerekmesi.

[65] Konu denizaltılarla ilgili olduğu için, arayıp da bulamadığımız cevapların aslında yaygın bir şekilde bilindiklerini, o zamanlar popüler olan bir denizaltı simülatörünü (Silent Hunter 2) kullanarak gösterdim. Oyunu oynamak isterseniz: http://www.mobygames.com/game/silent-hunter-ii

İşte vurgulamak istediğim diğer konu bu. Bir danışmanın işi asla gökten zembille inen danışma nesnelerini[66] karşısındaki kişilerin suratlarına püskürtmek olmamalıdır. Önemli olan danışmanın egosu değildir, iştir. İş de kendi başına çıkarılamayacağı için, danışmanın katkısı karşısındaki kişileri iş yapabilir hale getirmektir. Danışman karşısındaki profesyonellere sadece onların bulabileceği bazı kritik cevapları bulduran kişidir. Cevap onu bulamayan profesyonellerin orasına burasına bulaşmış olarak öylece durur ve cevapla hiçbir alâkası olmayan yöntem sahibini (sizi) bekler. Yapmanız gereken uzmanı olduğunuz yöntemleri onların kullanımlarına sunarak, profesyonellerin o cevabı bulmasını, onu anlamasını ve ona hükmetmesini sağlamaktır.

Birkaç toplantı örneği daha dinlemek ister misiniz? Şimdi bahsedeceğim örnek de bir önceki gibi kendi özel garipliklerine sahip. Bu sefer, aynı sektördeki şirketlerce çok özel bir konuma yerleştirilmiş ve yaptıkları neredeyse sorgulanmaksızın taklit edilen güçlü ve başarılı bir şirkete gittim.

Bir toplantı odasına alındım. Herkes grand tuvalet giyinmiş ve yüzlerinde hiçbir ifade olmaksızın sessizce oturuyordu. Beni toplantıya çağıranın kendisi olduğunu belli eden birisi ne içeceğimi sordu. Aylardan Temmuz'du ve ben de sıcağa pek gelemediğim için, "soğuk bir şey kâfi" dedim. Sanki bir sınava çıkıyormuşum gibi diğerlerine dönerek, ağzının kenarıyla "soğuk bir şey, o zaman" diye tekrarladı. Bu kişi toplantının başında daha keşfedemediğim bir nedenden dolayı beni çağıranın kendisi olduğunu veya çağırma nedenini gizlemek için, beni istek sahibi (kapıdan zorla içeriye girmiş bir satıcı) durumuna itmeye, kendisini gizlemeye çalışıyordu. Kişilerin iyi veya kötü davranışlarıyla heyecanlanma huyum[67] olmadığı için, görmezden gelerek işime koyuldum.

Bu toplantının sonunda ortaya çıkan manzara şuydu: Beni toplantıya çağıran kişi benim temsil ettiğim uzmanlıkları onun temsil ettiği, benim gibi bir danışmanla çalışılsa dahi onsuz başarının mümkün olmadığını ve benim gibilerine tek başına güvenmenin büyük bir yanlışlık olacağı hissini uyandırmaya (kovulmamaya) çalışıyordu.

---

[66] Ölçeklenebilirlik veya sürdürülebilirlik gibi anlamsız kelimeler.

[67] Eğer şirket dışı danışman olmak gibi bir niyetiniz varsa, geliştirmeniz gereken özelliklerden birisi kendinizi duygusal ve düşünsel olarak gerektiğinde çevrenizdeki herkesten soyutlayabilmektir. Bilimsel bir tavırla gözlem ve değerlendirme yapabilmektir. Aksi halde, müdahale etmeniz gereken koşulların bir enstrümanına indirgenebilirsiniz.

Daha sonra, isabetli olarak kovulduğunu öğrendim. İlginç bir ek bilgi olarak, toplantı sonrasında oradan ayrılırken, yine içinde bulunduğum durumda profesyonel duruşumu değiştirmediğim için, o şirketin kalite güvence yöneticisi yanıma geldi ve bu durumdan yakınır bir şekilde "Bizde işlerin nasıl yapıldığı önemli değildir. Gerekirse, bir kişilik işi on kişiye yaptırır, geçer, gideriz." demişti. Böylece, öbür türlü asla öğrenemeyeceğim bir bilgiye ulaşmıştım.

Bir başka örnekte, bir durum değerlendirme çalışmasından sonra katılımcıların çoğunluğunun müdür ve akademisyen olduğu bir toplantıya çağrıldım. Değerlendirme raporumu kendilerine sunmam bekleniyordu. Kendim de dâhil, kimsenin vaktini boşa harcamayı sevmediğim için bu tür raporlarda delilleriyle birlikte mevcut durumu olanca çirkinliğiyle paylaşmayı seçerim. Zihnimi o anda baktığım kibar ifadenin arkasındaki çirkinliğin ne olduğunu hatırlamaya çalışarak yormam. Bu sefer de yaptığım çalışmanın yöntemini, bulgularımı ve profesyonel fikrimi paylaştım. Karşımdaki müdürler anlattıklarımı alı al, moru mor bir şekilde hayretle dinlerlerken, masanın sol ucunda birisi çıtını

Toplantılarda herkesin kendisini nasıl konumlandırdığını ve iletişime geçtiğini dikkatle izleyin. Bir kroki çizin, katılımcıları yerleştirin ve resminizin altına notlarınızı ekleyin.

bile çıkarmadan raporu sayfa sayfa gözden geçiriyordu. Derken, konuşmaya başladı ve "Erol Bey, anladığım kadarıyla siz son derece kibar bir şekilde, ne

yaptığınızı bilmiyorsunuz diyorsunuz." dedi. Saniye tereddüt etmeksizin, "Evet" diyerek kendisini tasdik ettim. Böylece, öbür türlü pek çok emek ve para harcadıktan, cefa çektikten sonra belki keşfedilebilecek bir gerçeği sıfır masrafla işin başında ortaya çıkarmış olduk. Masanın solundaki herkesin çekindiği bu kişi daha sonra düzgün bir çalışma ortamı sağlanmasına yönelik olarak bana çok yardımcı oldu.

Aynı şirkette, başka bir toplantıysa şöyle seyretmişti: Benden bazı değerlendirmeler sonucunda yorum yapmam istenmişti. Toplantıya gittiğimde ufak bir odada aralarında seviye farkı olan iki yönetici beni karşıladı. Bir tanesi rengini belli etmese de konumunu güçlendirme eğilimine sahipti.[68] Diğeriyse profesyonel fikri ve samimiyetine güvenebileceğim birisi gibi duruyordu. Önüme onların durumlarını lehte değerlendiren bir yoruma sahip bir doküman koyup, benden imzalamamı istediler. İmzalamadım. Bir tanesi davranışımdan rahatsız olurken, diğeri beklentisinin zaten bu yönde olduğunu belli ederek olgunlukla karşıladı. Bu toplantı sonrasında, eğer o şirkette ileride tekrar çalışırsam kimin profesyonel fikrine güvenebileceğimi öğrenmiş oldum.

Aynı şirketten vermek istediğim son örnek, bir müdür, daha alt seviyedeki bir başka müdür, bir akademisyen, daha önce profesyonel fikrine güvenebileceğimi anladığım bir kişi ve iki çalışanla yaptığım bir toplantıdır. Yapılış nedeni ve amacı belli olmayan, sıkıcı ve bitmek bilmeyen bir toplantıydı. Sonunda, dayanamayıp ne yapacağına daha doğru düzgün karar vermemiş ve bunu acemilikle bir şirket dışı danışmanın gözünün önünde sergileyen katılımcılara o günümü kendilerine özel olarak ayırdığımı, bu yüzden eğer boşa geçecekse daha sonra bir araya gelmeyi önerdim. Açık sözlülüğümden hoşlanmayan müdür birden hiddetlenerek, beni tehdit edebileceğini zannetti. Ayağa fırlayarak, gerekirse ücretim kaç paraysa parayı bastırarak, beni tekrar o şirkete getirebileceğini söyledi. Aslında, demek isteği bir mesleğin erbaplarının sahip olabilecekleri en üst yetki seviyelerinde dahi olsa olsa birilerine tabi olarak çalışabilecekleriydi. Kendisi bir müdürdü ve benim de karşı tarafta bir müdüre bağlı olduğumu düşünüyordu. Bu varsayım altında, beni o müdüre şikâyet

[68] İlginç bir şekilde bu kişi süratle yükselerek neyin araştırma geliştirme faaliyeti olarak görülebileceğini belirleyen bir jürinin en etkili elemanı olmuştu. Büyük şirketlerde bir arada çalışması gereken kişilerin ahenkli bir şekilde birbirlerinin bilgi ve becerilerini kullanmalarını sağlayacak bir projemizi 'Türk kültürüne aykırı' bularak reddetmişti. Ancak, projenin aykırı olduğu Türk kültürü değil, kendi kültürüydü. Yoksa Türkler bir yazılım ürününe çevirdiğimiz çalışma şeklini imece adı altında uzun zamanlardan beri uygulamaktaydılar.

ederse veya o müdüre ek bir ödeme yaparsa, benim buna karşı hiçbir şey yapamayarak, tıpış tıpış geri gelip kaldığım yerden devam edeceğimi zannediyordu. Bunun üzerine ben de ayağa kalkarak bunu yapmasının mümkün olmadığını, düşünceleri buysa gitmek istediğimi söyledim. Beni tanıyan ve kendisine güvendiğim kişi, dediğimi yapacağımı bildiği için, ortalığı yatıştırdı.

Yazılım mühendisliği yöntemlerine vakıf olmadan işi onun konusuyla anlamaya çalışan (yani zurnanın zırt dediği yerleri anlayamayacak) kişilerle birkaç sorunlu gözüken nokta üzerinde çalıştık. Bir ara akademisyen sazı eline aldıysa da anladığım kadarıyla yetersizliklerini sadece bana göstererek konunun ancak başlangıç bilgileri olabilecek önemsiz şeylere değindi. Konuşmasını tamamlayınca çalışmaya kaldığım yerden devam ettim.[69] Bir süre sonra birlikte yemekhaneye gittik. Masaya oturalı daha birkaç dakika geçmişti ki toplantıdaki hiddetli müdür bana dönerek, projenin başına geçmek isteyip istemediğimi sordu. Onun yaşadığı acizliği gözleyerek, dışımdan gülmeyerek, teklifini kibarca geri çevirdim. Profesyonel fikrine güvendiğim kişi de işimi kolaylaştıracak bir şekilde benim zaten bir şirket sahibi, işveren olduğumdan bahsetti. Bu toplantı sonrasında, toplantı katılımcılarını psikolojik olarak iyi tahlil ederek hareket etmenin önemini bir kez daha anlamış oldum. Daha sonra, şirketten ayrılıp dışarıda dolmuş beklemeye başladım.[70]

Son olarak paylaşmak istediğim kurtlar sofrası örneği, daha önceden tanıdığım ve takdir ettiğim birisinin eline güç geçince kendisini kaybetmesiyle ilgili. O zamanlar çalıştığım şirket kaliteli ürün geliştirmek hakkında hiçbir fikri yokken, her babayiğidin üstesinden gelemeyeceği bir liman yönetimi projesini kucağında bulmuştu. Bu tür projelerde[71] tipik olacak bir şekilde, şirketinden daha yetkin olduğu için bu proje bahsettiğim kişiye verilmiş, uzun süre yalnız bırakılmış ve ondan bir sürü çelişkili sorumluluğu aynı anda karşılaması beklenmişti.[72] Bu ıstıraplı çalışmalardan sonra proje üzerinde hâkimiyet elde

[69] Akademisyenin anlattıklarını dikkate almadım.
[70] Sergilediğim profesyonel tavrın nedeni sahip olduğum zenginlikler değildi.
[71] Etine buduna bakmadan bir projeyi yapmaya talip olan şirketlerde.
[72] Etkili bir yozlaştırma stratejisi olan bu tavır, sadece kendi deneyimleri çerçevesinde bir gerçeklik anlayışına sahip olan kültürlerde, birisi müdür olur olmaz ortaya çıkar.

edince ve bağlı olduğu müdürün çıkarlarına hizmet edeceğini gösterince, çok sayıda kişiden oluşan bir ekibi olmuştu.[73]

Bu ekibi her türlü olumlu veya olumsuz etkilerden koruyarak, onların profesyonelliklerini dümdüz ederek, bir diktatör gibi yönetiyordu. Şirketteki işim gereği yapılan yazılım mühendislik çalışmalarını gözden geçirmem gerekiyordu. Toplantının zorluklarını öngörerek değerlendirmemi yaptım ve toplantının idaresini genç, ama tahlil kabiliyeti ve iradesi güçlü birisine verdim. Bu kişiye bazen kabiliyetleri göz ardı edilerek, tuhaf toplantıların notlarını tutma işi veriliyordu. Kendisini geliştirmesini istedim. Bunun üzerine biraz endişeli bir şekilde, bana işler çığırından çıkarsa, ne yapması gerektiğini sordu. Toplantının amacının belli olduğunu, buna yönelik olarak toplantı iptali veya daha sonra toplantının tekrarlanması gibi kalite güvence biriminin yetkileri dâhilinde olan her türlü yaptırımı seçebileceğini söyledim.

Proje ekibindekilerin rahatça söylemek istediklerini söyleyebilmek için, toplantıya başrol oyuncusunun gelmesini engelledik. Sonra, onlara gerekçelerini ortaya koyarak çalışmalarıyla ilgili yorumlarımızı yaptık. Verdikleri reaksiyon yöneticilerinin kullandığı nahoş yönetim şeklini çok açık bir şekilde ortaya çıkardı: Grup düşünmesi.[74] Başka türlü, gayet rahat bir şekilde eleştirel bir bakış sergileyecek veya en azından söylediklerimizi nesnel olarak değerlendirecek bir çalışan da dâhil olmak üzere, verdiğimiz gözden geçirme faaliyetinin kötü niyetli bir hareket olduğuna dikkat çekerek: "Bu bir gözden geçirme değil, bir bildirimdir!" dediler. Anlaşılan, grup düşünmesi sadece bir belirtiydi ve arkasında Stockholm sendromu yatıyordu. Bu toplantı sonrasında, sonuçları bünyesinde çalıştığım şirketi sallayabilecek büyüklükteki bir projenin sahip olduğu gerçek riskin ne olduğunu anlamış oldum.

Unutmamanız gereken, bir topluluk halinde yapılan işlerde herkesi çok iyi okumanız gerektiğidir. Bunu aklımda tutarak sorun kaynağı olan bu yöneticiyi

---

[73] Mel Conway'i hatırlatan bir durumdu. Bahsettiğim kişinin bağlı olduğu müdürün en önemli hamlesi, elinden geldiğince çok kişiyi işe almak ve çöplüğünü büyütmekti. Aynı şekilde onun yolunda giderek iş yapmaya çalışan (yozlaşan) bir başka kişi de büyüdükçe büyüyen bir ekibe sahip olmuştu. Şirketteki egemen haberleşme şekli kendisini göstermişti: Komutanlar ve askerleri, gerisi boştur!

[74] Groupthink: Grup elemanlarının gruba uyum sağlamak kaygısıyla aynı fikirde olduklarını göstererek gerçeklerden uzaklaşmalarına neden olan düşünme şekli.

başka çalışmalarda da takip altına aldım. Hakkındaki profesyonel fikrimi ve daha sonra kendi yöneticimle paylaşacağım uyarıları netleştirdim:

1) Bu kişi yegane güç odağı olmak, değerlendirilmemek, eleştirilmemek, üst yönetimle ilişkilerini iyileştirmek ve şahsi kazanım bağlamında yükselmek peşindeydi.
2) Bu kişi bilip bilmediğini bile daha tam kavrayamadığı konularda tek bilgi ve görgü kaynağı olmak peşindeydi.
3) Bu kişinin organik bağ kurduğu üst düzey yöneticiyle benzer bir ilişki kurularak, devre dışı bırakılabilirdi ama terbiyemizden dolayı bunu yapmamız imkânsızdı.
4) Bu kişi sert ve güçlü bir hamleyle yenilebilirdi. Ancak, ne kadar geçerli olurlarsa olsunlar, yazılım mühendisliği hamleleri onun için bir tehdit oluşturmazdı. Çünkü şirkette bir kalite algısı ve hedefi yoktu. Ne pahasına olursa olsun, bir proje bitmişlik hissi yaratınca bu başarı olarak kabul ediliyor ve buna istinaden verilecek ödülle cezalar kararlaştırılıyordu. Diğer bir deyişle, evinde olan oydu, biz değildik!

"İddialarının delilleri nerede?" derseniz, birkaç örnek vereyim:

1) Yukarıda bahsettiğim mâcerâlardan sonra, proje ekibiyle gözlerden ırakta bir değerlendirme toplantısı yapıyorduk. Amacımız ekip elemanlarına kendi düşüncelerini özgürce ifâde etmeleri için bir fırsat vermekti. Bunun farkına varan müdürleri kendini tutamayarak toplantımızı basmıştı. Her şeyi kendisine karşı yapılan bir komplo olarak görecek kadar kendini kaybetmişti. Başkasına yer olmayan küçücük masanın ucuna ilişti. Bu durumda ben de toplantıyı boşverip, onu gözlemledim. Bu kişi güçlülük olarak addettiği durumunun zedelenip zedelenmeyeceğini ve zedelenirse (statüko değişirse) bize karşı ne yapması gerektiğini düşünüyordu. Ne toplantı konusu umurundaydı, ne de profesyonel yorum ve uyarılarımız.
2) Konusu bir yazılım mühendisliği disiplinine yönelik olarak ne yapmamız gerektiği olan bir toplantıya bahsettiğim müdür, danışman olarak ben, bağlı olduğum yönetici ve proje ekibinden bazı çalışanlar katıldı. Toplantının seyri çok önemli değil, ama bir noktasında bahsettiğim müdür kullandığımız yöntem üzerindeki kontrolünü ne

kadar kaybettiğini belli edecek bir soru sordu. Herkesin soru geçerliymiş gibi üzerinde konuşmasını hayretle izledim. Soru şuydu: İki kişi aynı rolü canlandırarak, aynı amaca yönelik olarak çalışırken, aslında forklift'le toplam işin bitmesi için çeşitli malları bir konteynere yüklüyorsa, burada iki "use case" olması gerekmez miydi?[75] Pes, doğrusu! Soruyu soran daha bir iş süreci ile bir rolün hedeflerinden birisi arasındaki farklılığın farkında değildi veya kendini hakim olduğunu düşündüğü projede o kadar kaybetmişti ki bu kadar temel konuları bile birbirlerine karıştırmaya başlamıştı.

3) Bahsettiğim müdürün önemsediği ve detaylarını kesinlikle paylaşmadığı tek toplantı bağlı olduğu müdürle binanın önünde verdikleri sigara molalarıydı. Sırf ne olup, ne bitiyor farkında olabilmek için sigara içmeye başlamıştık!
4) Son olarak sizlerle paylaşmak istediğim delil, biraz daha komik. Yine bir toplantıda kalite hedefleri ihlâline karşılık karşı karşıya geldiğimiz bu müdür saatler süren toplantıda nuh deyip, peygamber demeyince aklıma alternatif bir toplantı bitirme yöntemi gelmişti. Herkesin içinde kendisine, bu anlaşmazlığı çamur güreşi yaparak nihayete erdirmemiz gerektiğini söyledim ve ekledim "Çünkü böylece, kim kazandı, kim kaybetti tartışma götürmez bir şekilde belli olur. Aynı zamanda, en azından bir şeye, bu durumda kaba kuvvete, dayandığı için kararımızın zemini nesnel ve adil olur."

Toparlayacak olursak, sizin kontrolünüz dışında ortaya çıkan ve gelişen birlikte olma durumlarının[76] kâğıt üzerindeki toplantı konusuyla uzaktan yakından bir ilgisi olmayabilir. Bu yüzden, her toplantıya dikkatli, donanımlı ve tatbikatlı olarak katılmalısınız. Unutmayın, kandırılması en zor kişi şahsi bir beklentisi olmayan ve bilimsel bir bakışa sahip olandır.

Toplantı esnasında sergilediğiniz doğal, mert, bilge ve anlayışlı portre asla bozulmamalıdır. Ancak, etkileyici karakterinizin nasıl paketlendiği de önemsiz değildir. Katılımcı profilleri ve toplantı amacına bağlı olarak giyim kuşamınızın etkisi küçümsenmemelidir. Beş dakikamı alan sinekkaydı bir tıraşla bordo

[75] Yani, iki ayrı hedef olması gerekmez miydi? Hayır!
[76] İnsanın (t) zamanında kendisini hasbelkader birilerinin arasında bulması.

renkli bir kravata çok şey borçlu olduğumu söylemeliyim. Karşınızdaki kişilerin sizden hoşlanmalarını küçümsemeyin. Toplantı esnasında katılımcıların bir grubuyla aranızda sıcak bir ilişki kurarsanız, stratejik olarak kabiliyetleriniz beklenmedik ölçüde artabilir. Ayrıca, katılımcılardaki stres ve keyif alametlerine özellikle dikkat etmenizi öneririm. Bunlara bağlı olarak, toplantının içeriğini, ritmini veya amacını değiştirmeniz gerekebilir.

Dikkat etmeniz gereken diğer bir şeyse, hangi durumlarda güç kullanmanız gerektiğini bilmektir. Eğer karşınızdaki kişiler iş, yöntem ve plan (çalışma) zeminini zedeliyorlarsa, hızlı, sert, kolay hatırlanır ve neticesi tartışma götürmez bir hamle yapmalısınız. Hamleye maruz kalanı başka bir konuda rahatlatarak, kontrolünüzü kaybetmediğinizi, kin tutmadığınızı[77] ve birlikte çalışmaya devam etmek istediğinizi göstermelisiniz.

Bir münazara yöntemi olarak çamur güreşi.

Biraz da sizin düzenleyeceğiniz toplantılardan bahsedelim mi? Önce planımızı yapalım:

[77] "Hareketin topa yönelik olduğunu..." Kuşkusuz, karşınızdaki kişiler sizin gösterdiğiniz olgunluğu gösteremeyerek kin tutabilirler. Bu durumda kimlerle çalışmamanız gerektiğini kısa yoldan öğrenmiş olursunuz.

1) Kısa, bir saati geçmeyecek, pembe dizi tadında "Biz böyle çalışıyoruz" toplantısı.
2) Bir sonraki toplantıya kadar öğrendiklerinizle ilgili olarak yapacağınız çeşitli dedektiflik faâliyetleri.
3) Aradan en fazla bir hafta geçecek şekilde, aynı katılımcılarla yapılması gereken "Olası iyileştirme ve kaba çalışma planı" toplantısı.
4) Bir önceki maddeye paralellik arzedecek şekilde, bir numara ve grup yöneticileriyle yapılması gereken, "olası iyileştirme ve kaba çalışma planı" toplantısı.

Viral videoya konu olan ve bir talihliye hediye edilecek kravat.

Birinci Toplantı

"Biz böyle çalışıyoruz" toplantısını açacak olursak, önce katılımcılara bir bakmak gerekir.

Bir numara

Şirketin idari olarak en üstündeki kişi çalışmaları desteklediğini ve gelişimlerini bizzat izleyeceğini göstermek için toplantıya katılmalıdır. Daha önceden

şirket sahiplerinin desteğini mutlaka almalı ve motivasyonlarını artırmak için bunu çalışanlarla paylaşmalıdır.

Temsili bir proje yöneticisi

Kitabın ilerideki bölümlerde göreceğiniz gibi ben geleneksel proje yöneticisi yaklaşımına tamamen karşıyım. Yazılım projelerinin geleneksel anlamda yönetilemeyeceklerini düşünüyorum. Bununla birlikte, kalite odaklı yazılım geliştirmeye niyetlenmiş hemen her şirkette proje yöneticisi sıfatıyla bazı işleri yapmaları beklenen kişilerle karşılaşacaksınız. Toplantıya şirketin onlardan neler beklediğini ve hangi başarı kriterlerine yönelik olarak çalıştıklarını anlatması için bir temsilcinin katılması gerekir.

Temsili bir analist

Talep sahipleriyle programcılar arasında kalan uzmanlık rollerine kişiler nadiren bir yetkinliğe sahip oldukları için atanırlar. Kaldı ki, genellikle atama yönteminin kendisi (atayanın bu işlerden anladığı varsayımı) bu rollere lâyık olanların bulunmasını engeller. Bu rolün temsilcilerinin eleştirel ve algoritmik düşünme kabiliyetlerinin sınırlarını, ne kadar disiplinli ve yöntemlerle donanmış olduklarını ve her şeyin ötesinde, ne kadar cesaretli olduklarını anlamamız için bir temsilciyle tanışmamız gerekir. Eğer, temsilci sınavını geçerse, bu rolün temsilcisi olarak, şirket dışı danışmanın kaliteli yazılım geliştirme hedeflerine ulaşabilmesi için gereksinim duyduğu iki önemli dayanaktan birincisi olacaktır.[78]

Temsili bir tasarımcı ≈ sistem mimarı ≈ ekip lideri

Şirket dışı danışmanın gereksinim duyduğu ikinci, belki de daha kolay bulabileceği dayanak, bilgi ve görgüsü teknolojik deneyiminin ötesine geçmiş, görmüş ve geçirmiş bir programcıdır. Disiplinli yazılım geliştirilmeyen şirketlerde her iş dönüp dolaşıp bu rolün üzerine yıkılır.[79] Eğer çalıştıkları şirketlerin kötü çalışma ortamlarına çok uzun süredir katlanıyorlarsa, genellikle mutasyona

[78] Pek çok iyileştirme faaliyeti kimlerin analist olabileceğini anlamak ve onları yetiştirmekle başlar. Dolayısıyla, şirketin olgunluk seviyesi yüzünden bu rolün temsilcisi olabilecek bir kişi bile olmayabilir. İleride daha detaylı göreceğimiz gibi şirket dışı danışmanının bilgi ve birikimi analist kabiliyet seti üzerinde yükselir. Bu yüzden, şirket dışı danışman iyileştirme faaliyetleri sonunda her zaman geride bu rolün bir temsilcisini bırakmayı hedefler.

[79] Civarlarındakilerin entelektüel birikim ve düşünme kapasitelerinin yetersiz olmasından dolayı, varlık nedenleri (önemleri) anlaşılmayan uzmanlıklar.

uğrayıp o gerçeklik altında çalışmayı doğal ve kaçınılmaz kabul etmiş olabilirler.[80] Diğer bir deyişle, dikkat etmezlerse kolayca aradığımız kişi olmaktan çıkabilirler. Bizim tanışmayı ümit ettiğimiz programcı daha mutasyona uğramamış[81] ama epeyi acı çekmiş ve yaşadığı sorunlara yönelik en azından pratik çözümler[82] geliştirmiş birisidir. Çünkü eğer mutasyona uğramışsa, genellikle civarındaki diğer mutantlarla[83] birlikte koloniler halinde yaşar. Eğer kötü çalışma ortamı böylesine içselleştirilmişse, bu kısır döngüyü sona erdirmek mümkün değildir. Mesleğin en temel ve tanımlayıcı rolünü temsil edenler, en son kale de düşmüştür. İyice anlamak gerekir ki, iyileşme hamleleri bu tür kısır döngülere meydan okuyarak, onları reddederek ve başka gerçekliklerin var olduklarına inanarak mümkün olabilir.

Genellikle türünü en iyi temsil eden kişiler programcı rolünü canlandırırlar. Onlarla dürüst bir ilişki kurmadan ve güvenlerini kazanmadan hiçbir şey yapamazsınız. Pek çok güçlüğü şirketin bütün gizli sorunlarını bildikleri için, ancak onların deneyimlerinden yararlanarak aşabilirsiniz.

Bu aşamada bulmaya çalıştığınız temsilci bilgili, kendi mesleki standartlarını geliştirmiş, uzmanı olduğu alanlarda takip ettiği uluslararası üstatlar olan, cesur, lafını esirgemeyen ve yüzünde en ufak bir heyecan belirtisi dahi olmadan sıfırıncı soruları[84] küt diye sorabilen birisidir. Yönlendirdiği programcılarla bir eğitmen ve koç gibi çalışmaktadır. Onların güvenlerini ve saygılarını kazan-

[80] Buna bir tür teknolojik kadercilik de diyebiliriz. Proje ekipleri, yöneticiler ve müşterileri gerekli donanıma sahip olmadıklarının farkına varmayarak, kendilerinin çözemediği sorunları maddenin tabiatına bağlar ve kabullenirler. Bunu dindarların Tanrı'ya kavuşmak için isteyerek çile çekmesine benzetebiliriz. Öte yandan, benzer bir duruma yönelik olarak Buda'nın aydınlanma anını da hatırlamak mümkün: "çalgının telini fazla gerersen kopar, çok gevşek bırakırsan kötü ses çıkarır." Bu yüzden, yaşadığınızın tipik bir doktor ikilemi olduğunu kabul edip, sadece kurtarılabilecek hastalarla uğraşmalısınız.

[81] Bir önceki cümledeki duruma düşmemiş, düştüyse de aydınlanarak o durumdan kurtulmuş.

[82] Bu pratik çözümler hem yazılım mühendisliği hem de strateji alanlarına yönelik olarak geliştirilmiş olmalıdır.

[83] Mutasyona uğramış diğer programcılar, analistler, testçiler, yöneticiler ve müşteriler.

[84] Sıfırıncı soru, içinde bulunduğumuz anlam dünyasının göz ardı ettiği varsayımları ortaya çıkararak daha önce anlaşılamayanları anlaşılır kılan kritik bir sorudur. Sadece yaşadığı tuhaflıklara objektif bir gözle bakabilen (onları görebilen) cesur kişiler tarafından formüle edilebilir.

mıştır. Acemiler onun yanında hata yapma özgürlüklerini sonuna kadar kullanarak değişir ve gelişirler.[85] Şirketteki ağırlığından dolayı, herkese tuhaf gelecek istekleri bile hemen reddedilmeden değerlendirilir ve denenir.[86] Bu özelliği sizin için hayatidir. Çünkü bunun sayesinde o şirkete getireceğiniz yeniliklerin ağırlığını tek başınıza üstlenmeyeceksinizdir.

Bahsettiğimiz kişiye çalıştığı şirkette bir bağımlılık olduğu için, yapmak istediklerinize daha çok imkân verilecektir. Böylece birlikte yapacağız 'nahoşluklar' sineye çekilebilecektir. Öte yandan, bu kişinin asla sahip olmaması gereken özellikse yetkinliklerinden dolayı dünyanın kendisinden ibaret olduğu düşüncesidir.[87] Bu düşünceye sahip olup olmadığını hararetli tartışmalar esnasında kendisine olan hâkimiyetinden; objektifliğini ne kadar koruduğundan ve diğerlerinin fikirlerine duyduğu saygıdan anlayabilirsiniz. Diğer bir deyişle, bu kişi sahip olduğu imkânların ona verdiği güçle dejenere olmaya meyilli olmamalıdır. Bunu davranışlarıyla kolayca ispatlayabilmelidir.

Temsili bir testçi

Yine lüzumsuz görünen rollerden birisine geldik! Eskisi kadar olmasa da hâlâ yeteri kadar anlaşılmayan bir uzmanlık dalı da budur. İlk olarak keşfetmeniz gereken ilgilendiğiniz şirketteki varlıklarıdır. Eğer varlarsa geçmişleri kritik bir öneme sahiptir. Çünkü test pek çok kez son derece hatalı olarak analistlere kaydırılan bir sorumluluktur. Analistlerin de zaten daha önceden sırf birilerinin arzularına istinaden 'kaydırılmış' olduklarını düşünecek olursanız, durumun vahameti size kendisini gösterecektir.

Kaydırmanın makul ve mantıklı bir şey gibi görülmesinin nedeni yazılım mühendisliği profesyonellerinin tek boyuta indirgenmesi ve bu varlık anlayışı al-

---

[85] İlk yıllarında sadece cefa olan İngilizce dersleri, ortaokulun son sınıfında yeni bir öğretmenin gelmesiyle tamamen değişmişti. Eskiden sanki birisinin huzuruna çağrılıp acı çekme derecesine bağlı olarak not verilen bizler, birden adam yerine konmaya başlanmış ve tiksindiğimiz dersin aslında tiksinilecek bir tarafı olmadığını keşfetmiştik. Buna bağlı olarak, her öğrencide okulda daha önce benzeri görülmemiş bir yabancı dil yetkinliği olduğu ortaya çıkmıştı. İşin gülünç tarafı, okulun eskiden beri bu iddiayla kendini pazarlamasıydı (Bilgin Hasdemir, T.E.D. Zonguldak Koleji Vakfı Lisesi, 1983 - 1986).

[86] İlk iyi örneğini büyük bir telekomünikasyon şirketinde gördüğüm ve bu yüzden adı dilime pelesenk olmuş bir profesyoneli yâd ederek, bazen toplantı katılımcılarına sorarım: "Sizin Görkem nerede?"

[87] Daha önce bahsettiğimiz toplantı basan müdürü hatırlayınız.

tında, bir müdürün onlara iş yumurtlaması gerekmesidir. Çünkü bu tür müdürler nesnel hiçbir değerlendirme yapılmaksızın (yapılamazken veya yapamazken), yani daha ne yapılması gerektiği belli değilken, sadece çalışanların takvimlerinde bir doluluk hissi yaratınca kendilerini başarılı görürler. Bu yanılgılarını güçlendiren şirketlerinin onlara bu tür "yapay doluluk hissi üretimi" durumlarında arzuladıkları takdiri mütemadiyen göstermesidir.[88] Öyle değil mi? Analistler analizi bitirince (çünkü bir seferde %100 bitebilen bir şey) boş boş oturacaklarına testi de yapıversinler. Zaten onlar yazmadı mı bu dokümanları? Müşteriler isteklerini onlara aktarmıyor mu?[89]

Burada anlamanız gereken, testçinin programcı kökenli olup olmadığı ve aynı zamanda analiz faaliyetlerini üstlenip üstlenmediğidir. Eğer temsili testçi programcı kökenliyse ve mevcut analiz çalışmalarıyla hiçbir ilgisi yoksa o zaman doğru adamı buldunuz demektir.

Neden bir analistin testçi olmaması gerektiğini merak ederseniz, sadece katil ve dedektif ilişkisini hatırlamanız kâfidir. Eğer, cinayeti işleyene, sırf onun iş çizelgesini doldurmak için, çıkar çelişkisi yaratacak bir şekilde bir de tutup dedektiflik görevini verirseniz, bu çalışmanın neticesi beklediğiniz gibi olmayacaktır.

Belki de dikkatinizi çekmiştir. Eğer bir şirkette kaliteli ürün ortaya çıkarmak gibi bir hedef varsa, diğer türlü makul görülebilecek 'doğal müdürlük faaliyetleri' yaratabilecekleri tahribatlar yüzünden bir an önce kurtulmamız gereken şeylere dönüşebiliyor. Bununla birlikte, burada gözden kaçırılmaması gereken en önemli şey, bir şirkette kaliteli bir ürün dendiğinde gerçekten kaliteli bir ürünün tasavvur edilebildiğidir ki bu nadiren doğrudur.

Temsili süreç mühendisi

Mesleğimizi farklı inançları temsil eden din adamlarının birbirlerini ikna etmeye çalıştıkları münazaralara en çok benzeten rol budur. Standartlar bağlamında bakınca sayısız, işin özüne baktığımızdaysa iki grubu vardır. Birincisi çok sayıda müridi olan Neci'ler, diğeriyse çok daha az müridi olan Nasılcılardır. Aslında, nasılcı müridi diye bir şey olamaz. Çünkü nasılcı her ne kadar pek

[88] Şirket çalışanlarını kendi aptallık seviyesine indirger.
[89] Kâtip değil mi bunlar?

çok farklı birikimle beslense de onlara sadık kalması karşılığında ekmek isteme eğilimi göstermez. Her zaman özgürce kendi profesyonel tavrını sergiler. Kendi vizyonu ve misyonu doğrultusunda hareket eder.

Neciler aklınıza gelen her meslekten gelirler.[90] Aynı niteliğe sahip programcılardan farkları programcılık deneyimlerinin ya hiç olmaması ya da son derece sınırlı olmasıdır. Diğer bir deyişle, bu mesleğe ait değillerdir. Varlıklarını anlamlı kılan Eflatun'un Formlar Teorisini[91] andıracak bir şekilde, genellikle günün kalite modasının dikte ettiği çeşitli standartlara gönülden bağlı olmalarıdır. Çözüm geliştirme ve ürün yaşam döngüsü yönetimi anlayışına sahip olmadıkları için, 'saf ve temiz bir aşkla sevdikleri' standartların kendilerini birer amaç zannederler. Uygulanmasına çalıştıkları standardın kapsamı onlar için sorgulanabilecek bir şey değildir. Tek tanrılı bir inançları vardır. Bu inanç sisteminin ileriki noktalarında Neciler aydınlanır ve bir Süreç Memuru[92] olarak 'yeniden doğarlar.'

Diğer uçtaysa Nasılcılar yer alır. Farkları programcılık, analistlik ve yöneticilik deneyimleri üzerine süreç mühendisliğini oturtmuş olmalarıdır. Eğitmen, danışman ve bilfiil işin kendisini yapan profesyonel olarak, pek çok farklı organizasyon yapısı, proje konusu ve teknolojiye yönelik olarak çalışmışlardır. Çok tanrılı bir inanç sistemleri vardır. Bazen William Blake gibi kendi dinlerini icat ederler.[93] Kendilerini onlara zor zamanlarda ispat etmiş süreç modellerini ve yöntemleri, kişisel deneyimleri, takip ettikleri üstatların yaklaşımları ve sağduyularıyla birleştirerek uygularlar. Bununla birlikte, bir Nasılcının yaptıkları da diğerleri tarafından sınanır ve eğer gerekiyorsa değiştirilir veya geliştirilir.

---

[90] Bir mesleğe her yerden birilerinin gelebilmesinin ne anlama geldiğini birazdan "Üstat kimdir?" sorusunu cevaplandırarak bulmaya çalışacağız.

[91] Formlar teorisi gördüğümüz nesnelerin görünmeyen varlık kaynakları (ilahi şablonlar) olduğunu iddia eder (Devlet, Eflatun, İ.Ö. 380). Ben bu konunun en iyi yorumunu felsefe kitaplarında değil, iki çizgi romanda gördüm: Promethea ve Supreme (Alan Moore). Formlar teorisi gerçeklik anlayışımızı, anlam dünyamızı, düşüncelerimizin yapısını ve ufkumuzun sınırlarını belirleyen varsayımlarımız olarak da özetlenebilir.

[92] Her dejenere sistem hayatta kalabilmek için onunla bir varlık yokluk ilişkisinde bulunan, güçsüz, başka sistemlerde bu indirgenmiş varlığa bile sahip olamayacak bir kitleye ihtiyaç duyar. Bu kişiler hem sistemden şikâyet ederler hem de varlıklarıyla o sistemin hayatta kalmasını sağlarlar. Kolay bulunabilecek bir örnek ararsanız, bir türlü bitmeyen kötü evlilikleri inceleyebilirsiniz.

[93] William Blake geleneksel Hristiyanlık yorumlarını beğenmeyerek, aynı din üzerine farklı bir mitoloji kurmuştu.

Aynı şekilde, sınanan yöntemin civarında yaşanan deneyim de oradaki herkesi sınar, değiştirir ve geliştirir… Ateşle test eder.

İdeal bir süreç mühendisliği grubunda hem Nasılcı hem de Neci olmalıdır. Na-

sılcı projeler bünyesinde bilfiil çalışırken, ortaya çıkan işlerin objektif olarak değerlendirilmesi için başka bir göz, Neci gerekir. Öte yandan, süreç mühendisleri tarafsız görüşlerini koruduktan sonra farklı projelerde her iki rolü de canlandırabilir, bazen Nasılcı bazense Neci olarak çalışabilirler.

Eğer toplantıya süreç mühendisi olduğu iddiasıyla bir temsilci gelmişse, sizin yapmanız gereken şey onun hangi mezhebe ait olduğunu anlamanızdır.

Temsili değişiklik yöneticisi

Analiz deneyimi üzerine inşa edilen bir roldür. Şirket disiplinli bir gereksinim yönetimi[94] politikasına sahip değilse, sorumluluklarını gerçekleştirmesi mümkün değildir. Dolayısıyla, büyük ihtimalle toplantıya bir temsilci gelmez.

[94] Disiplinli gereksinim yönetimi politikasından kastım, farklı soyutlama seviyelerine ait gereksinim türleri arasındaki ilişkilendirme yöntemlerinin belli olmasıdır. Ayrıca gereksinim yönetimi bir CASE ürünü üzerinden icra edilmelidir.

Eğer gelirse, ilk yapmanız gereken analiz kökenli olup olmadığını, analiz ve gereksinim yönetimi konularında yetkinliğini ve hali hazırda değişiklik yönetimini nasıl gerçekleştirdiğini anlamaktır. Mutlaka ortaya çıkarmanız gereken iki şey, değişiklik yönetimi yaklaşımının durum analizi[95] altında neye benzediğiyle, bir değişiklik yönetimi kurulunun var olup olmadığıdır. Eğer varsa, bu kurulun nasıl işlediğinin akışı (az önce değindiğimiz durum analizi çalışması), üyelerinin kimler oldukları ve projeden projeye bu üyelerin davranışlarının nasıl değişiklikler gösterdiğini anlamanız gerekir.

Temsili konfigürasyon yöneticisi

Genellikle bir programcıya yıkılan ek bir iştir. Rol bazlı olarak bakıldığında aslında bu doğru bir seçimdir. Çünkü bu kişinin sorumluluk alanı geliştirilen yazılım ürünlerinin sürümlerini yönetmek ve genel kullanıma sunum[96] stratejilerini belirlemektir. Yalnız, bu rolün sorumluluklarının kapsamı bir ek iş olmasını engelleyecek kadar geniştir. En iyisi konfigürasyon yöneticisinin daha önce değindiğimiz değişiklik yöneticisiyle bir takım oluşturarak birlikte çalışmalarıdır.[97]

Eğer, toplantıya bir temsilci gelirse, anlamanız gereken konfigürasyon yönetimi faaliyetlerinin değişiklik yönetimi faaliyetlerine (versiyon bazlı olarak ürün özelliklerinin yönetiminin kullanılabilir durumdaki bileşenlerin yönetimine) ne kadar karışmış olduğu, programcının bezdiği ek bir iş yapıp yapmadığı ve kullanılan versiyonlama ürününün üzerindeki yetkinliğidir. Eğer profesyonel bir konfigürasyon yönetimi ürünü kullanılmıyorsa, aslında konfigürasyon yönetimi de yapılmıyor olduğundan, temsilciyi gelmemiş sayabilirsiniz.

Temsili konu uzmanı ≈ müşteri ≈ kullanıcı

Geldik en radikal isteğimize. Şirket iyileşme faaliyetlerinin odağına yerleştirdiği projelerin birinden (barışa yönelik ilk adım olarak) bir temsilci getiremiyorsa veya getirmeyi gereksiz bularak bu isteği kendisi reddediyorsa, iyileşme isteği (kalite yönelimi) samimi değildir. Aslında şirket sadece kendisini iyi hissetmek istiyordur. İnzivaya çekilerek canını sıkacak kişilerden uzaklaşmak,

[95] Basit bir state machine şemasıyla taleplerin yaşam döngüsünü çıkarmak.
[96] Deployment. Konuşlandırma.
[97] Değişiklik Yönetimi Ekibi olarak tanıtılabilecek bu grup, talep ve sürüm yönetimi alt gruplarına sahip olacaktır.

onları görmezden gelmek istiyordur. Daha da ilginci, böyle bir durumda kaliteli bir ürün geliştirilebileceğini iddia ediyordur ki, bu insanın yakalandığı vahim bir hastalığı aynı zamanda sevmesi gibi garip bir durumdur. İyileşme, ne kadar canımızı yaksa da bazı varsayımlarımızdan vazgeçmek ve ait olduğumuz gerçekliğin sınırlarını genişletmekle mümkündür.

Yukarıda değinilen bazı rolleri canlandıran kişilerin yardımcı olmaya çalıştığınız şirkette olmayabileceklerinden bahsetmiştik, ama müşterinin (en azından potansiyel müşterinin) her zaman olduğunu biliyoruz. Bu yüzden, onu temsil eden birisi yoksa bu toplantıyı kesinlikle yapmamalısınız. Sizin göstereceğiniz dirayet karşınızdakileri etkileyerek, iyileşmeye yönelik kapıların daha kolay açılmalarını sağlayacaktır.

Müşteri temsilcisi genellikle ciddiye alınmadığı için, böyle bir toplantıya şaşkın bir şekilde gelir. Yapmanız gereken, size güvenebileceği hissini vererek onun da proje ekibinin bir parçası olduğunu söylemek ve ondan proje çalışmaları esnasında başından geçenleri anlatmasını istemektir.

Durumun gerekliliğini anlatmak için bilgisayar mühendisliği dışındaki örneklere başvurabilirsiniz. Bu tür tuhaf örnekler sayesinde gerekli çalışmaları yapma fırsatına eriştiğim çok olmuştur.[98] Örneğin, yukarıdaki durumda "kapalı bir kapının arkasındaki bir hastanın dehşet içinde, kendisine hiç danışılmadan hakkında kararlar verilmesine şâhit olduğu bir hastane" benzetmesi yapabilirsiniz.

Bazen meslektaşlarımın idraksizliği karşısında ağzım açık kalıyorum. Şimdilerde onun yanında ne halt yiyeceklerini bilemedikleri için gözden düşmüş olsa da bir zamanlar moda olduğu için geliştirdikleri uygulamayı kullanabilecek birisini ofislerinde uzun süre misafir ederlerdi. Ancak, birisiyle sadece aynı çatıyı paylaşmaya başladıklarında, durup dururken aydınlanarak, ışığı mı göreceklerini zannediyorlardı?

> *Oysa insanlar ışığı sadece kendilerini geride bıraktıktan sonra, birbirlerini zaman ekseninde umursayarak, birlikte yaşayarak görebilirler.*

[98] Anlattıklarınızı karşınızdaki kişinin anlamıyor olamayacağını varsaymayın. Çoğu zaman bilerek, isteyerek gıcıklık yapmıyordur. Ne demek istediğinizi gerçekten anlamamıştır.

Şirket dışı danışman

Evet, sonunda sıra size geldi! Size de birkaç önerim olacak. Her şeyden önce, toplantıya sahip olduğunuz uzmanlıkları ve uygulayabileceğiniz tüm çözümleri unutarak gidin. Az konuşun, daha çok dinleyin. Unutmayın, öneminiz önemli kişinin siz olmadığını bilmenizden kaynaklanıyor. Herkese eşit konuşma hakkı vermeye dikkat edin. Konuşmayı kaydedin veya bu mümkün değilse, her şeyi görsel olarak bir akıl haritası üzerine not edin. Bu da mümkün değilse, benim gibi her seferinde bir defterin epeyi sayfasını doldurabilirsiniz. Bulgularınızı gereğinden hızlı hareket ederek ilişkilendirmeye çalışmayın. Unutmayın, üstatlığınız çelebiliğinizden, eylemlerinizi geciktirebilmenizden kaynaklanıyor. Bulgularınıza farklı açılardan bakarak zaman içinde (in tempore) onların bir değerlendirmesini yapabilirsiniz. Kendi yeterliliklerinizi gözünüzde fazla büyütmeyin. Karşınızdaki insanların yeterliliklerini küçümsemeyin. Samimi, dürüst, açık sözlü, hassas, ilkeli ve bilgili bir portre çizin.

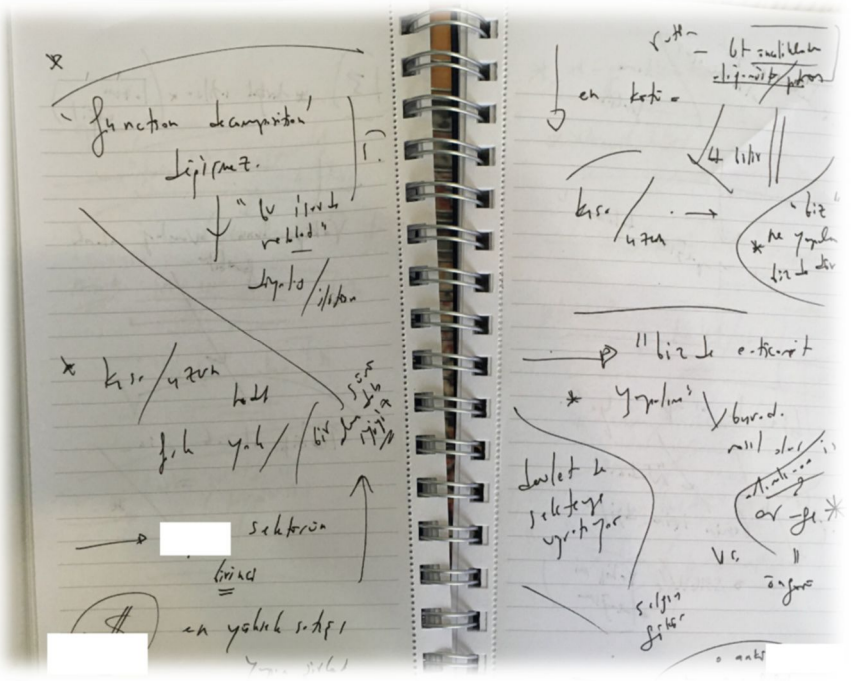
Buraya kadar bahsettiğim rollerin hepsinin varlık durumunun kendisi bir olgunluk belirtisidir. Tabii varlık kendi başına işlevsellik sağlandığı ve kaliteli yazılım geliştirildiği anlamına gelmez. Bununla birlikte, yokluktan bir adım ileridedir.

İsterseniz, biraz da yokluk durumlarını[99] değerlendirelim. Böylece şirket dışı danışmanın bir şirkette işlerin nasıl yürüdüğünü anlamak için yapacağı ilk toplantılarda karşılaşabileceği diğer manzara türleri için de örnekler vermiş oluruz. Burada yokluktan kastettiğim daha önceki toplantı manzaralarında bulmaya çalıştığımız uzman rollerin sahiplerinin yok olduklarını kabul edip, onları aramayacak olmamızdır.

Toplantı Simülasyonları

Yukarıda bahsettiğimiz genel yapıdan çeşitli toplantılarda yararlanabilmek için biraz bilenmiş olmak gerekir. Bilenmenin en kolay yoluysa çeşitli toplantı

[99] Yokluk durumları iyi niyetli cahilliklere ev sahipliği yapabileceği için, aynı sonuçlara yol açsa da kötü niyetli kurtlar sofrasından farklı bir grup olarak ele alınmalıdırlar.



Bahsettiğim ilginç toplantılardan birinde aldığım notlardan bazıları.

manzaralarına yönelik tatbikatlar yapmaktır. Bu tatbikatlar hem kendinizi geliştirmek için gönüllü olarak katılacağınız toplantılar, hem de öğrendikleriniz çerçevesindeki düşünme seansları yani simülasyonlar olmalıdır.

Manzara Bir

Bu örnekte bir müdür, bu müdürün müdürü, programcılar ve satış elemanlarından oluşan bir katılımcı grubunu odağımıza yerleştireceğiz.

Müdür

Mutasyona uğramış eski bir programcıdır. Aslında müdür değildir. Yöneticilik vasfı gelişmemiştir. Kaliteli yazılım geliştirme enstrümanları olan yöneticilik ve yazılım mühendisliği yöntemlerine vakıf değildir. Ancak, yaşı ilerlediği için ve terfiden sadece müdür olmak anlaşılan bir şirkette çalıştığından, müdür yapılmıştır. Şirket sahipleri ve üst yönetim tarafından kodu çıkaran = malı üre-

ten = bana ait olmalı = giderse malımı kaybederim ilişkisi kurulmuş ve bu kişinin şirketteki varlığının devamı yanıltıcı bir terfiiyle[100] sağlanmıştır. Bu tür, birisinin malına dönüşerek[101] yaşamaya başlamış programcılar iyileşme hamleleri için en büyük tehlikedirler. Böyle bir müdüre her şeyden önce rehabilitasyon gerekir. Rehabilitasyon bir aydınlanma süreci ve irade meselesi olduğu için onun da başarı ihtimali su götürür. Çünkü terfi süreci boyunca bu kişi aklını ve gönlünü bilinçli olarak 'ardında' bırakmıştır. Bu yüzden, terfi sonrasında ne geçmişinin ne de geleceğinin hakkını veremez hale gelmiştir.

Genellikle birbirilerini tanıyamayan, birbirlerinden hoşlanmayan koloniler halinde yaşarlar. Öte yandan, kim olduklarından ve ne yaptıklarından tamamen bağımsız bir şekilde, varlıklarının hakkını hep aynı şekilde verirler: Güç sahibinin uzaktan kumandalı bir nöronu olmak.

Endişeye gerek yok. Bu korkutucu durumdaki kişi siz onun sensörlerini tetiklemedikten sonra sizinle ilgilenmeyecektir. Sizin de işin bir başında bir de sonunda göreceğiniz bu kişiyle ilgilenme fırsatınız pek olmaz. O, çılgın arzuları ve onları gerçekleştirmelerine uğraştığı programcılarıyla akıbeti belirsiz, dalgalı bir denizde yol almaktadır. Bir programcı için Uçan Hollandalının[102] lanetini hatırlatan karanlık bir sondur.

Programcılar

Bu durumlarda programcılar her şeydir. Analist onlardır, dolayısıyla programcı bakış açısını müşterilere direterek kabul ettirirler. Testçi onlardır ve pek

[100] Yanıltıcı terfi bir masa, başka bir bilgisayar (Mac), cep telefonu (iPhone) veya kartvizitle sağlanır. Oysa hâlâ kişinin ondan beklenen sorumlulukları karşılayacak yetkisi ve imkânı yoktur. Dün de bir hiçti, bugün de bir hiçtir. Kartvizitteki unvan ne menem bir şey olduğu belli olmayan ve "müdür" kelimesiyle biten bir unvan da olabilir, alâkasız konuların birbirlerine "ve" ile bağlandığı uzun bir unvan da. Kişi bu terfii sadece onun hoş görünen kısımlarına odaklanarak, nahoş kısımlarını göz ardı ederek kabullenir. Elimde olmaksızın bir arkadaşımın "önce sevgiyle okşanan, sonra da yanağına tokat indirilen bir çocuğun karşısındaki kişinin onu sevdiğine inanmaya daha meyilli olduğunu" söylediği deneyi hatırlıyorum.

[101] Mala, demirbaşa dönüşme.

[102] Uçan Hollandalı üzerindeki lanetten kurtulmak için, kendisini sevecek birisini o liman senin bu liman benim gezerek ümitsizce arar. Kurtuluşu onu karşılık beklemeden sevecek birisini bulmasına bağlıdır. Tıpkı bizim programcı gibi. Yılların demirbaşlığını geçersiz kılarak onu adam yerine koyacak birisini dört gözle bekler o da. Ne var ki şu andaki pozisyonuna gelene kadar kabullendiği şeyler onu kendisi için sevecek birisinin bulunmasını engeller. Çünkü kendisinde sevilecek bir şey artık kalmamıştır (Der Fliegende Holländer, Richard Wagner, 1843).

test yapmazlar. Konfigürasyon yöneticisi onlardır ve nerede olduklarını kendilerine gösterecek seviyede bir versiyonlama ürününü kullanırlar. Öte yandan, nerede oldukları yöneticileri tarafından fonksiyonel olarak gruplanmış bir iş listesiyle[103] yönetildiğinden, bazen artlarında bıraktıkları ekmek parçaları bile onlara doğru yolu gösteremez. Çünkü yapmaları beklenen iş paramparça edilerek, her parçası başka birisine iş diye verilmiştir.

Satış Elemanları

Yazılım ekibinin gerçek kabiliyetlerinden ve o anki iş yapma kapasitelerinden habersiz, yukarılardan kendilerine vahiy gibi ulaşmış satış kotalarını tutturabilmek için canla başla çalışırlar. Bazen yanlarında teknik eleman[104] olarak algıladıkları birilerini gezdirirler. Bu elemanlar onların önemsiz gördükleri ve anlamadıkları kelimeleri art arda sıralayabiliyordur. Bizim için satış elemanlarının önemi, birim yöneticileri ve üst düzey yöneticilerle bir araya geldiklerinde aktardıkları satış hayalleriyle, müşterilerle bir araya geldiklerinde kontrol edemedikleri söz verme eğilimlerinin yazılım ekiplerinin başarısızlıklarını kaçınılmaz hale getirmesinden kaynaklanmaktadır. Eğer onlara mukayyet olmazsanız başınıza çok iş açarlar.

Şımarık çocuk sendromu nedir? Çalışanların bir grubu güç sahibiyle özel bir ilişki kurar ve uslu çocuk olur. Bununla birlikte, çalışanların kullandıkları yöntemlerde, çalışma ortamlarında ve aralarındaki ilişkilerde yetersizlikler olduğu için, herkes uslu çocuk rolünü canlandıramaz. Uslu çocuklar uslu olmayan ço-

[103] Fonksiyonel gruplama, ürünün canlandırması beklenen fonksiyonların modüller oluşturacak şekilde, aralarında mantık ilişkileri kurularak gruplanmasıdır. Fonksiyonların rol - hedef ilişkisine ve işin dinamik yapısından doğan sorumluluklara (iş bölümüne) göre gruplanmasını engellediği için, bu yaklaşım fonksiyonel ayrıklık (functional decomposition) problemine yol açar (Why Use Cases Are Not "Functions", Kurt Bittner).

[104] Teknik eleman olarak, her zaman en son devreye girmesi gereken programcılar anlaşılır. En son devreye girmesi derken beni yanlış anlamayın. Her uzman rol bir projenin başından sonuna kadar işin içinde olur. Ancak, ne yapılacağı anlaşıldıktan sonra gerçekleştirilen en temel iş programlama olduğu için, ondan bir sonmuş gibi bahsediyorum. Onlardan, kendilerini birden içinde buldukları durumu değerlendirmelerine fırsat vermeden, müşterinin ağzından çıkanları yapıp yapamayacaklarına dair beyanatlar alınır. Beyanatların bir analistçe sistemli olarak değerlendirilmediği ve yönetim tarafından bir iş fırsatı olarak aklanmadığı durumlarda, zavallı programcıların yapabileceği yegâne şey beyanatları fonksiyonel gruplarla ilişkilendirmek ve her ilişki noktasına yönelik olarak "Evet" veya "Hayır" demektir. Bu yaklaşım genellikle "Yaz, kızım" yaklaşımı olarak bilinir. Yazılım geliştirmek sanki çok basit bir işmişçesine uygulama geliştirme faaliyetleri bir kâtip ve arzuhal yazdırmak isteyen kişi ilişkisine indirgenir.

cukları şikâyet ederek, daha çok "aferin" almaya çalışırlar. Uslu olmayan çocuklarsa uslu olanlara tavır koyarak, kendi izole dünyalarında yaşamaya başlarlar. Bu tabloda ne çocuklar ne de ana baba (güç sahipleri) bir türlü psikiyatriste gitmeleri gerektiğini farketmezler.

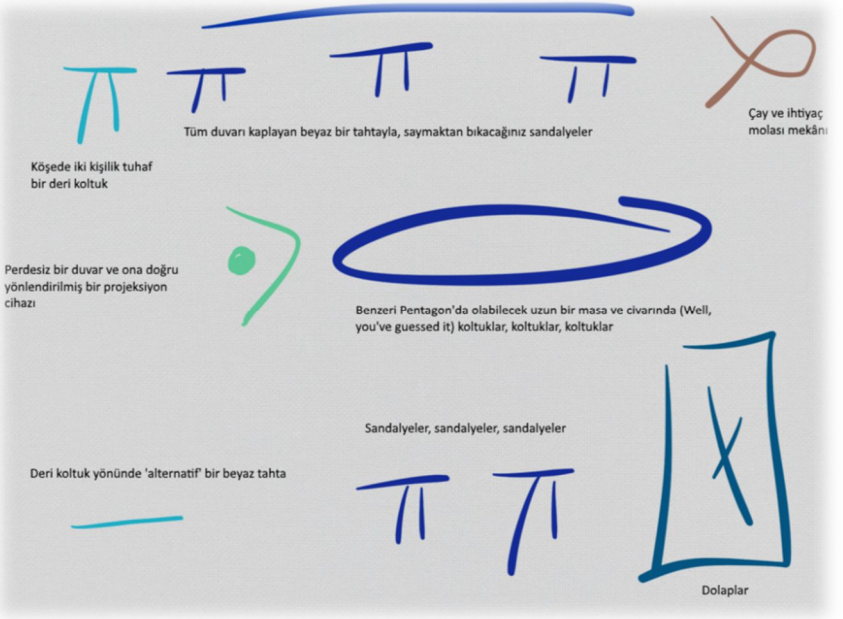
Madison Operasının Uçan Hollandalı performansı (2010).

Öte yandan, bu sorunun çaresi çok zor değildir. Açık, nesnel ve kendini aklamış bir vizyona sahip bir projede, geliştirilen ürünü yapacak ve satacak kişiler aynı seviyeye, aynı zemine oturtulurlar. Pazarlama ve satış kendisini sattığı şeyi ortaya çıkaranlardan, ürünü geliştirenler de onu tüketicilere ulaştırarak şirketin hayatına devam etmesini sağlayanlardan daha önemli görmez. Böylece, müşteriyle muhatap olunduğunda birbirine rakip takımlardan ziyade, ne yaptığını bilen ve adımlarını birlikte akıllıca planlayarak atan, diğer paydaşlarla[105] bulgularını şeffaf bir şekilde paylaşarak, onları da düşünme sürecinin

[105] Çalışma konusu olan proje bağlamında, doğrudan veya dolaylı olarak ondan etkilenen veya onu etkileyen herkes bir paydaştır. Projeyle temsil edilen kaderi paylaşanlar olarak kabul edilebilirler. Projenin farklı bileşenlerine karşılık gelen kişi, topluluk ve şirketleri ortaya çıkarırsanız, paydaşlarının kimler oldukları da ortaya çıkar. Daha sonra yapmanız gereken, bir paydaşı ortaya çıkarırken size yol gösteren proje bileşenini ve onu en iyi temsil edebilecek kişiyi (paydaş temsilcisini) diğerlerinden ayırmaktır.

bir parçası yapan profesyonel bir takım (şirketinizi temsil eden tekil, yetkin ve güçlü bir görüntü) ortaya çıkar.

Meslek erbabı olmanın getirdiği bir alışkanlık olarak (işe odaklanarak, körleşerek) nerede olduğumuzu farketmeyip, yukarıdakinin aksi durumlara pek çok kez düşmüşüzdür. Bu gibi durumlarda en az önemi projeye vererek çevremi dinlerim. Her şeyden önce, toplantının neden gerektiğini, toplantı esnasında kullanılan yöntemlerin konuya uygunluklarını ve onları kullananların yetkinliklerini, tüm katılımcıların ruh hallerini ve yöneticileriyle olan ilişkilerini, en son olarak da benim orada olmamın gerçek nedenini anlamaya çalışırım.



Bu durumun bir örneği olan karşı sayfadaki resmi onunla ilgili deneyimi yaşadıktan sonra öğrencilerime sormuştum. Bazıları çok az bilgi olduğunu söyleyince, onlara Sherlock Holmes'ü hatırlatıp, lüzumundan fazla bilgi olduğunu söylemiştim. Soru şuydu: "Böyle bir toplantı salonu olan bir şirketin kültürü hakkında ne söyleyebilirsiniz? Bu şirketin büyük bir gazete olduğunu bilseniz, hangisi olduğunu tahmin edebilir misiniz?"

Tıpkı bir dedektif[106] gibi hemen ne anlama geldiği belli olmayan, ama pis kokan her şeyi not etmeye çalışırım. Şirkete dönünce bu notları bir akıl haritasına dönüştürür[107] ve üzerlerinde biraz daha düşünürüm.[108] Daha sonra, garip karşılanabilecek kişilerle bulgularımı paylaşır ve tekrar değerlendiririm. Bahsettiğim kişiler, teknik olmadıkları iddia edilen ve bu yüzden suçlu muamelesi gören, proje çalışmaları dışında tutulan üst düzey yöneticiler, müşteriler ve satış elemanları, yani geliştirilen çözümün memnun etmeyi taahhüt ettiği kişilerdir!

Bu ön değerlendirme sonrasında güncellenmiş notlarımı proje ekibiyle paylaşırım. En sonundaysa tüm bulguları detaylı bir rapora dönüştürerek, bağlı olduğum yöneticiye sunar ve özellikle önemli bulduğum kısımlarını biraz daha açıklarım. Ne yapılması gerektiğinin, bunu nasıl yapacağımın, nelere ihtiyaç duyduğumun, bunları yaptıktan sonra sağlanacak faydaların ve neleri asla ve asla yapmayacağımın altını çizerim. Detaylı dediysek, bu raporun sayfalar dolusu olması gerekmez. Zurnanın zırt dediği kısımları işaret eden bir sayfalık bir rapor bile kâfidir.

Daha üst seviyedeki başka bir müdür

Eğer uzak doğululularla aramızda benzerlikler olduğunu düşünüyorsanız, bunun aksini işaret eden en önemli delili bu müdüre yakından bakınca anlarsınız. Bu müdürün olan bitenle hiçbir ilgisi yoktur. Dahası, ilgisi olması gerekti-

---

[106] Çocukken filmlerde görüp etkilendiğim ve büyünce onun gibi olmak istediğim dedektifin iki temel özelliği var. Birincisi, kıyamet bile kopsa mesleki değerlerini temsil eder ve uygular. Diğeriyse, bilimsel bir bakışa ve terbiye edilmiş hislere sahip olmasıdır. Popüler suç mahallî inceleme ekiplerini konu alan diziler en iyi örneklerine sahiptir. Özellikle, Crossing Jordan ve CSI Las Vegas'ı tavsiye ederim. Bu dizilerdeki Jordan Cavanaugh ve Gil Grissom karakterleri bahsettiğim karakter ve disiplinli düşünme kapasitesini iyi bir şekilde temsil etmektedirler. Tabii, benim gibi yaşı geçkinler için Robert Mitchum'un filmleriyle Columbo dizisinin yeri başkadır.

[107] Akıl haritası önerisini, Musa'nın Tabletleri gibi görmemek gerekir. Belki sizin kendi ihtiyaçlarınıza daha uygun yöntemleriniz vardır. Kaldı ki, bazen ben de herhangi bir standarda uymayan serbest resim çalışmaları yaparım. Çünkü boş bir sayfa, bir kalem ve hayal gücünüzden daha güçlü bir araç yoktur.

[108] Bazen bir toplantının sonunda toplantıya katılmanıza neden olan kişi heyecanla yanınıza yaklaşır ve "Ne diyorsun?" gibi bir şeyler sorar. Küt diye bir şey söylememeye çalışmanız ona çok garip gelir ve sanki değerli yorumların zaman alan zihinsel süreçlere ihtiyaç duyduğunu bilmez. Sanki her şey bakar bakmaz onlara nasıl gelmişse ondan ibarettir. Çocukluğumuzdan beri içinde yaşadığımız karmaşık dünyaya değil, her şeyin yüzeysel ve tek boyutlu olduğu bir basitlikler ülkesine aittir.

ğine dair bir düşüncesi de yoktur. Zaten ofiste olup olmaması bile pek farkedilmez. Bazıları yılların verdiği bir deneyimle şirkete gelip gelmediklerini başkalarınca anlaşılamaz şekillerde gizlemeyi öğrenmişlerdir. Sürekli olarak bir ulaşılmazlık (veya yokluk) hissi verdikleri için tam anlamıyla bir dokunulmazlık elde etmişlerdir (as in "God works in mysterious ways"). Umursamazlığın doruğunda bir tür yarı tanrı kisvesine bürünmüşlerdir. Odasına o çağırmadan girilmesi düşünülemez. Herhangi bir konuyla ilgili olarak onunla konuşmak gerekse bile, ilk hareket ondan beklenir. Böyle bir hareket gelmezse konuşma gerçekleşmez. Düşüncelerinizi paylaşmanız gerekenlerle ancak onların huzurlarına çıkarak veya huzura bile çıkamayarak, huzura çıkabilmeleri lütfedilmişler aracılığıyla söylemek istediklerinizin seyreltilerek iletilmesine[109] göz yumarak iletişim kurmak zorunda kalabilirsiniz.

http://katemaxpaint.deviantart.com/

Koltuklarını yıllarını vererek kurdukları ittifaklara ve şark oyunlarına borçlu oldukları için, işin mesleki boyutunun ötesinde yaşarlar. Oradaki (Olimpos?)

[109] Şark oyunu gerçekleri gömmek ve bulanık sularda gizli emellere yönelik faaliyetlerde bulunmak demektir. Bu yönüyle, garp oyunundan farksızdır. Seyreltme tipik yöntemlerinden birisidir. Geçerli ve önemli bir beyanatta bulunacak kişiyi bezdirmeyi ve mevcut durumu kabullenmesine yol açmayı hedefler. Tabii bu yöntem sadece tek yönlü haberleşme hatlarının olduğu organizasyonlarda kullanılabilir. Yöntemin kullanılmasını engellemek dikey ve yatay bütün olası haberleşme noktalarını birbirlerine doğrudan bağlamak ve maksimum irtibat noktasına ulaşmakla mümkündür. Yalnız, bazı şirketler kurumsallık adı altında bütün enerjilerini bu tür teşebbüsleri engellemeye harcarlar.

çekişmeler acemi çalışanlara olanların kendilerine gözüken tarafından dolayı (nihai düşman olarak algılamaya başladıkları birilerine yönelik olduğu için), iyiyle kötünün sonsuz mücadelesi gibi gelse de aslında altı üstü basit bir koltuk çekişmesidir. Aşağısındakiler bu müdürlerin umurunda bile değildir. Bir kere, onları aşağıda olarak kabul etmişlerdir.

Bu kişilerle doğrudan bir ilişkiniz olamaz. Odalarına gerçekten arada bir girmesi gerekenler bile, bunu onlarla kul ilişkisi kurdukları için başarmışlardır.

Yukarıdaki manzarada başarı olasılığı son derece düşüktür. Böyle bir yapı genel bir iyileşme hamlesiyle kaliteli yazılım geliştirmeyi istediğini söylese bile, ne demek istediğinin aslında farkında değildir. Bu tür bir kompozisyonda yapabileceğiniz yegâne şey, müdürün kontrolü altındaki kötü mazisi olmayan (yeni başlayan) bir projeyi, müdürün daha yukarıdaki müdürden icazet aldığının nesnel delillerini de gördükten sonra, klasik proje ekibi dayanışmasıyla orta halli bir kalite seviyesinde müşteriye teslim etmek olabilir.

Klasik proje ekibi dayanışmasından kastım şudur:

Müdür bunu maddenin tabiatına bağladığından proje yöneticisi gibi davranma eğilimini gösterecektir. Onu pasifize edebilmek için şirket dışı danışman Analist ve Proje Yöneticisi[110] rolünü, iş yaparak kendi üzerine çekmelidir. Bu çoğu zaman projenin geleceğini kötü etkileyebilecek kişilerin gölge etmelerini engellemek için kullandığım bir yöntemdir: Çaktırmadan projeyle ilişkilendirilmiş yöneticileri devre dışı bırakmak. Sorumluluktan kaçmayı alışkanlık haline getirmiş kültürlerde, kimse aslında daha sonradan yaptıklarının sorgulanmasına yol açacak ve tipik olarak başarılı bir şekilde yürütülemeyen rolleri canlandırmak istemez. Bunu bir kariyer riski olarak görür. Oysa kişinin mazisinde hiç tümsek ya da çukur olmaması vahamet göstergesidir, olsa olsa.

> *Dümdüz yollardan gidilerek çıkılan dağlar yüksek olamazlar.*

Genellikle benim yaptığım, kalkıştığım işin üstesinden gelebileceğimi bildiğim için, hodri meydan diyerek, eksik çalışmaları yapmak, eksik iş ürünlerini ortaya çıkarmak, sorulamayan soruları formüle etmek ve böylece proje faali-

[110] Bu aslında inisiyatif sahibi sistem analisti demektir.

yetlerini sorgulanabilir ve başarılarını ölçülebilir hale getirmektir. Sizi şaşırtabilir belki ama bahsettiklerimi yapmak için aklı başında olan bir bilgisayar mühendisi yeter de artar bile!

Umursanmıyor olmanın, it dalaşı ve sidik yarışlarının[111] dışında kalmanın size sağladığı zenginliklere şaşar kalırsınız. Tam ümidinizi kesmişken, birden, profesyonel olarak çalışabileceğiniz bir ortam ve ekibe sahip olursunuz. Dün imkânsız gözüken kalite odaklı yazılım geliştirme önce bir ihtimal olur, daha sonra da yavaş yavaş bir gerçeğe dönüşür.

Farkındaysanız, aslında müdürün geri adım atacağına güvenerek bir riske giriyorsunuz. Bazı müdürler yetersizliklerine rağmen Kaptan Ahab[112] gibi bir türlü geri adım atmazlar. Bu durumda yapmanız gereken, size ne kadar zor gelse de onun beyaz balinayla batmasını engellememeniz, yani sizden böyle bir şey aslında talep edilmediği için yapabileceklerinizden vazgeçmenizdir. Siz işe gömülmüşken Makyavelli oyunlarına[113] ayıracak vaktiniz veya tek işi bu olan bir asistanınız olmayacağı için, strateji oyunlarına dâhil olamayacak ve kaçınılmaz bir şekilde büyük resim çerçevesinde devre dışı bırakılacak, başarısız olacaksınız. Eğer kendinizi bu durumda bir şirket dışı danışman olarak buluyorsanız, yapabileceğiniz tek şey danışmanlık hizmetlerinizi o şirkete vermekten vazgeçmektir.

Manzara İki

Analist

Genellikle analistin mesleki bilgi sahibi bir kişi olduğu zannedilir. Hiçbir şey gerçekten bu kadar uzak olamaz. Kuşkusuz her iyi analist çalıştığı proje konuları hakkında bilgi sahibidir. Ancak, eğer analiz bir konu hakkında hasbelkader bilgi sahibi olmak olsaydı, dünya analistlerden (çözüm geliştirme konusunda uzman olanlardan) geçilmezdi.

---

[111] Artık sidik yarışına sidik yarışı diyemeyen, odaklanma limiti televizyon reklamı süresi, okuma ve anlama kabiliyeti bir tweet kadar olan insanlarla çevriliyiz. Bundan kurtulmanın yoluysa basit, sidiğe sidik diyebilmekle başlıyor her şey! Ne diyebiliriz ki zaten? Üre performans yönetimine kendini fazla kaptıranlar mı?

[112] Moby Dick, Herman Mellville, 1851.

[113] Niccolò Machiavelli, 1469 - 1527.

Farkına varılmayan kritik ayrımlardan bir tanesi hatalı bir şekilde, bir konuyu bilen, bildiğini düşünen veya o konuyla ilgili dirsek çürütmüş kişilerle, sorgulama, tahlil ve çözüm geliştirme uzmanlıklarına sahip olan kişilerin denk olduklarını varsaymaktır. Diğer bir deyişle, olası çözümlerin konuların içinden doğacağını düşünme alışkanlığıdır. Oysa bilimsel yöntemin ortaya çıkış ve gelişim süreci, çözümlerin ancak disiplinli yöntemlerin konulara uygulanmasıyla ortaya çıkacağını uzun zamandan beri bize göstermektedir. Tabii bu bizi diğer bir temel soruna itiyor, aslında meslektaşlarımızca bilimsel yöntemin veya disiplinli yöntem kullanımının çok da başvurulan bir kaynak olmadığını, tipik mesailerin işlerin özünden çok detaylarına harcandığını gösteriyor.

Norveçten bir kabile: Samiler, 1900.

İş konularına verilen abartılı önemin aksine bir örnek vermek istersek, yöntemlere vakıf kişilerce, iş konularının küçümsenmeye başlanıp, çözümü tüketecek kişiler ve ekosistemlerinden uzakta, inzivaya çekilip çözüm geliştirme çabalarından bahsedebiliriz.

Diğer bir yanılgıysa, şirketin odağına oturttuğu proje konusuyla (gelir kaynağıyla) ilgili deneyim sahibi olmanın kişiye analist niteliği kazandıracağının düşünülmesidir. Bu da birincisi kadar yanlış bir düşüncedir. Bu bir deneyim kazanma ve yetkinlik artırma değil, dünya küçültme süreci olabilir ancak. İnsanlar kendi ufuk ve deneyimlerinin ötesini ihmal ederek, sadece elde avuçta

olanı anlamlandırmaya çalışırlarsa, bu tür hatalı yaklaşımlar bir süre sonra onların tüm profesyonel hayatlarını yönetir hale gelir.

Analistin görevi proje konusunu bilmek değildir, aksine proje konusunu vakıf olduğu uluslararası yöntemler, süreç modelleri ve mesleki deneyimiyle sorgulamak, sorunlu noktaları ve ideal çözüm alternatiflerini su yüzüne çıkartmaktır. Diğer bir deyişle, her şeyin eskiden olduğu gibi gitmesini değil, gitmemesini sağlamaktır. Böylece, proje kapsamının sınırlarının yapaylığı gerçek çözümü ortaya koyan analistin geliştirdiği strateji ve ufukla ortadan kalkar. Analist bunu yapabildiği ölçüde başarılıdır. Bu sağlanmadığı sürece proje herhangi bir romanın, rastgele seçilmiş sayfalarından başka bir şey değildir. Romanın başını, sonunu veya yazarın aktarmaya çalıştıklarını bilmedikten sonra, bu birkaç sayfa bilinse ne olur, bilinmese ne olur? Bir gün mutlaka müdür olma arzusuyla yanıp tutuşanlarla, hasbelkader kendilerini bir müdür olarak bulanlara yönelik olarak hazırlanmış hızlı okuma eğitimleri de buna benzer. Her şeye yönetici özeti çerçevesinde bakmaya alışmış ilkel beyinler Lev Tolsyoy'un Savaş ve Barış adlı kitabını okuduklarını düşündükleri anda, olayın Rusya'da geçtiğini, başkahramanının Napolyon olduğunu ve kitabın bir aşk romanı olduğunu rahatlıkla söyleyebilirler!

Öte yandan, herhangi bir proje konusunun, bir mesleğin, ne kadar deneyimli olunursa olunsun, o işin ehlinden daha iyi bir şekilde bilinebileceği iddiası da yanlıştır. Müşteri adaylarınız arasında mutlaka en azından birkaç kişi o mesleğin ve söz konusu uzmanlıkların üstadı olmuştur. Analistin görevi bu üstatları bulmak ve onlardan konu uzmanı olarak yararlanmaktır. Kuşkusuz bu kişilerin bilgileri, genellikle yöntemden muaftır. Eğri, doğru, duruma bağlı oluşumların neticeleri, şahsi eğilimlerin neden oldukları ve şirket tercihlerinin dikte ettikleri gibi farklı kalitede bilgi parçacıkları karışık bir şekilde bu kişilerin deneyimlerini oluşturmaktadır. Size düşen bu kişilere yöntemli olarak düşünme imkânı tanıyarak, doğruları onlarla birlikte zaman ekseninde bulmaktır. Yoksa o kişilere kendi işlerini öğretmek veya o kişilerin iş bilgisinin altında ezilmek değil.

Bu yüzden, bir analist herhangi bir mesleğin sahibi veya kendisine anlatılan hikâyelerin kayıtçısı, ya da zamanla kendisi çeşitli hikâyeler anlatan birisi olacak kadar sıradan birisi değildir. Mesleğimizin en temel iki rolünden birisini canlandıran bir bilgisayar mühendisidir. Bilgisayar mühendislerinin hâkimi-

yetlerini çözüm geliştirme alanında kaybetmeleri (bu alanda varlık gösteremez hale gelmeleri), dönüp dolaşıp, bu iki temel rolden daha tanımlayıcı ve mesleğin varlık nedeni olan rolü, programcıyı da zayıflatacak ve genel bir mesleki kalite düşüşüne neden olacaktır.[114]

Burada tanımlayıcıdan kasıt unvan, iş tanımı veya bu kişilerle ilişkilendirilen işlerin mahiyetleri değildir. Tanımlayıcı derken vurgulanmak istenen o kişi nerede ne yaparsa yapsın mutlaka sahip olması gereken bilgi ve kabiliyet kümesidir.

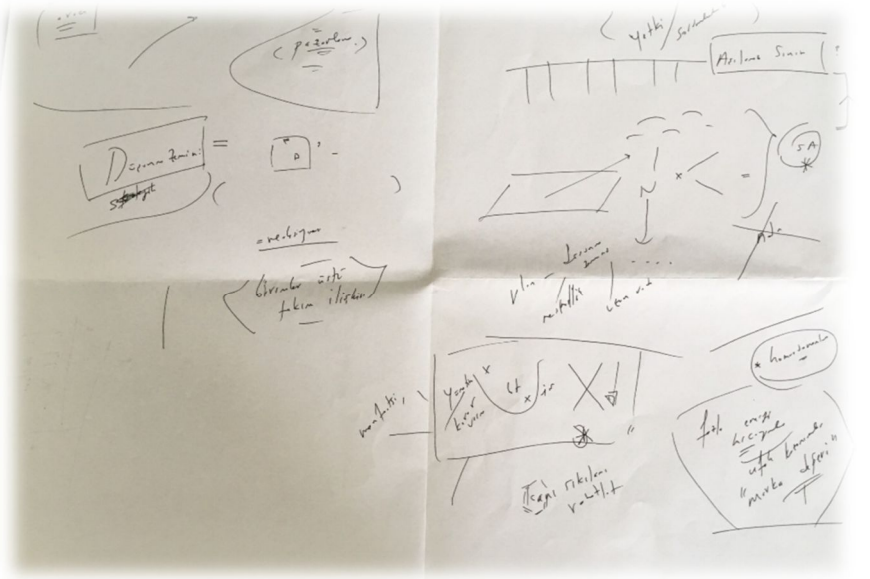
Bir örnek vermek gerekirse, büyük bir telekomünikasyon şirketinde yaşadıklarımı paylaşmak isterim. Diğer örneklerden farklı olarak, bu sefer uzun bir zamana yayılmış bir dizi toplantıdan bahsedeceğim. Genel bir süreç değerlendirmesi amacıyla çalışmaya başlamıştım. Bilişim Teknolojileri birimi bağlamında tüm şirket bünyesinde yürütülecek bir çalışma olacağı için, şirket içinde pek çok kişiyle farklı yerlerde görüşmek ve çalışmak gerekiyordu. Çalışmanın ilk gününde bir tanışma toplantısına katıldım. Altı üstü bir tanışma toplantısıydı. Herkes yerine yerleşmiş ve söze başlayacakken, yanımdakilerin yüzlerindeki ifadeden anladığım kadarıyla toplantıya beklenmedik birisi katıldı. Selamsız sabahsız, dosdoğru tahtanın yanına gitti ve üzerine bir şeyler çiziktirmeye başladı. Şaşkın bakışlarla yanımda oturan ve tüm çalışma boyunca bana yardımcı olacak kişiye baktım. Onun yüzünde de aynı şaşkınlık vardı. Çok geçmeden bu şaşkınlık ifadesi, daha önce defalarca şâhit olduğu bir tuhaflığa bakıyormuşçasına acıklı bir tebessüme dönüştü. Ne olduğunu o anda anlamam mümkün değildi. Bu yüzden, sadece toplantıya katılanları, kendilerini nasıl konumlandırdıklarını ve birbirlerine yönelik tavırlarını not ettim. Biliyordum ki, kısa bir zaman sonra bu bulmacanın çözümü de çorap söküğü gibi gelecekti.

Acıklı Tebessümün Ardında Yatanlar

Tanışma toplantısı sonrası ilk olarak şirket yapısını temsil eden bir proje ekibiyle bir araya geldim. Ekibi daha önce birbirleriyle uzun süre çalışmamış kişilerden oluşturdum. Eğer birbirleriyle uzun süre çalışmış kişiler olsalardı, birlikte yaşadıkları iyi ve kötü durumlara yönelik çeşitli davranış biçimleri geliş-

[114] Bu bir kehanet değil, günümüzde hepimizin yaşadığı bir vakadır.

tirmiş olabilirlerdi. Bu durumda gerçeklere ulaşmam daha zor olurdu. Bu şirketin kültürünü iyi yansıttığı için, bir analist ve (katman bazlı uzmanlıklar çok önemsendiğinden[115]) birkaç programcıyla çalışmaya başladık. Daha önceden zaten çalışmaya gelirken birbirleri arasında üreten-tüketen ilişkileri kurmalarını (çeşitli rolleri canlandırmalarını) sağlayacak iş ürünlerini yanlarında getirmelerini istemiştim.[116] Onlara kendilerine verilen tipik bir işi (büyüklüğü ve zorluğu) aralarında nasıl ilerlettiklerini gözleyeceğimi, bu yüzden proje gelişim sürecini benim önümde canlandırmalarını istediğimi söyledim. Çalışmanın gizli hedeflerinden birisi katılımcılardan birinin bu süreci sabote ederek, beklenmedik bir açık sözlülük sergileyip sergilemeyeceğini bulmaktı.



Acaba doktorların yazılarının zor okunmasının amacı da veri güvenliği mi?

[115] Geliştirilen uygulama, "Model View Controller" katman yapısına uygun olarak Java J2EE platformunu kullanıyordu. Her katmana yönelik olarak yazılım geliştiren programcı takımları vardı.

[116] Bu tür toplantılarda amaç bir şeyin istendiğinde getirilmesinden çok, bir şeyin gelip gelmeyeceğini anlamak ve daha sonra da gelen şeylerin kalite seviyelerini ölçmektir. Diğer bir deyişle, her şey bir bulgudur. Gelmeyenlerin peşinden koşmazsınız. Gelmemiş olmasına bağlı olarak yeni bir yaklaşım geliştirirsiniz.

Sırayla nasıl çalıştıklarını anlatırken, dikkatimin çoğunu (anlatıcı ve dinleyici ayrımı yaparak) katılımcılara verdim ve önümdeki iş ürünlerine göz ucuyla bakarak veri topladım. Bulgularımı eskiden beri alışkanlığım olduğu için, sadece benim kolay anlayacağım bir şekilde not ettim. Bunun amacı, toplantı esnasında katılımcılardan birisinin notların bir kısmını görerek davranışlarını değiştirmesini ve gerçeği gizlemesini engellemekti.[117]

Her şeye bir iddia olarak bakmanın sağladığı göz keskinliği (Pretty Little Liars, ABC, 2011).

Herkesin söyleyecekleri ve benim sorularım bitince, ellerini sıktım ve birkaç gün sonra tekrar görüşmek için yanlarından ayrıldım. Ertesi gün işyerine gittiğimde ilk yaptığım notlarımı temize çekmek ve onlar üzerinde tekrar düşünmek oldu. Bana verdikleri iş ürünlerini büyük bir toplantı masasına bana anlattıkları hikâyenin akışını takip edecek şekilde yaydım. İş ürünlerini, temsil ettiklerini iddia ettikleri yazılım mühendisliği disiplinlerine göre tekrar grupladım. Daha sonra da teker teker anlatılan hikâyenin parçalarının doğruluğunu veya yanlışlığını, iş ürünlerinde deliller arayarak ortaya çıkarmaya çalıştım.

[117] Aynı amacı paylaşan bir başka toplantıdaysa bu yöntemin tam tersini kullanabilirim. Profesyonel, işe yaradığını düşündüğü yöntemlere canı gönülden bağlı olan, onlara bağımlı hale gelen birisi değil, onlara hükmeden ve karşılaştığı durumlara yönelik yeni yaklaşımlar geliştirebilen birisidir.

Görünen köy kılavuz istemiyordu. Taahhüt ettiği faydayı yerine getirmeyen analiz iş ürünleri, toplantıda söylediklerinden farklı bir şekilde çalışan programcılarla ilgili gerçeği gizlemek için üretilmişlerdi. Sözde analiz bulguları prosedürlere ve sürece uygunluk hissi yaratarak çalışmaları gözden geçirenleri kandırmak için, çok sonraları ve programcı çıktıları[118] baz alınarak dokümante ediliyorlardı. Diğer bir deyişle, analiz çalışması programcılara verilmek için değil, daha sonra, her şey bitince geriye dönük olarak birilerini kandırmak amaçlı olarak üretiliyordu. Öyleyse, ilk yapmam gereken programcıların bu durumda nasıl olup da işlerini yapabildiklerini anlamaktı.

> *Maceralarımızı tipik bir şekilde anlatsak, yani hikâye doğrusal olsa, giriş, gelişme ve sonuç birbirlerini takip etse, size aktarmaya çalıştığım en önemli idraklerin bir tanesi arada kaynar gider. Bilmeniz gerekir ki hikâye hiçbir zaman dosdoğru gitmeyecektir. Tipik hikâye bölümleri mevcut olsa da sıraları değişik olacaktır. Her birinden bazen birden fazla olacaktır. Unutmamanız gereken, üstatlığın da zaten böyle karışık ve birbirinden kopuk deneyimleri, onların harcı olarak birbirine bağlayabilmek olduğudur. Dolayısıyla, bir hikâye başladıktan bir yıl sonra kendinizi onun bir başka başlangıcının sonunda, başarısızlık uzak bir ihtimal olmaktan çıkmışken bulabileceğinizdir.*

Çalışmalar başladıktan bir süre sonra, ilk toplantıyı basan kişinin de mensubu olduğu iş analistleri olarak adlandırılan grupla daha yakın çalışma imkânım oldu. Bir şirket dışı danışmanın her zaman yapması gerektiği gibi ne unvanlara ne de kişisel yeterliliklere onlar kendilerini ateşle test edilerek kanıtlayana dek inanmam. Nitekim iş analisti olarak adlandırılan kişilerin iş bilgisine sahip oldukları düşünülen kişiler oldukları ortaya çıktı. Yaptıkları tek şey sahte bir bilgiçlik altına gizlenerek, sonu hep mutlu biten hikâyeleri analiz çıktısı adı altında paylaşmaktı. Bunun onlar için bir tehlikesi de yoktu. Çünkü programcılar zaten bu çalışmalara itibar etmiyorlardı.

Toplantıyı basan kişinin kendisi bu önemsizmiş gibi davransa da süreç ihlâlleri açısından başkalarınınkine benzemeyen, kritik bir konuma sahip olduğu ortaya çıktı. Geçmişine yönelik yaptığım incelemelerde, bu kişinin diğer analistler gibi sıradan bir geçmişe sahip olmadığını, bilgisayar mühendisi olduğunu ve programcılıktan geldiğini ortaya çıkardım.

[118] Kod ve tasarıma yönelik kararların paylaşıldığı dokümanlar.

Bu kişi bünyesinde çalıştığı şirketin isteğe bağlı iş birimi değiştirme imkânından[119] yararlanarak, programcılıktan bezmiş ve yükselmek istemişti. Yalnız, oranın da bir güç kaynağı olduğunu iyi bilerek, ellerini programcı grubunun içinden çekmemişti. Gerektiğinde, bütün kademeleri atlayarak, bu haberi alanlara masum gözüken "insert" veya "select" ricaları gönderebiliyordu.[120]

Analistlerin, programcılarla ilişkisi de şöyle ortaya çıktı: Programcıların onlara verilen analiz çalışmalarıyla işlerini yapmaları mümkün olmadığı için, başka bir şekilde işlerini yapıyor olmalıydılar. Ne yaptıklarını anlamaya çalışırken, analiz iş ürünlerinde programcılık jargonunun kullanılması özellikle dikkatimi çekti. Kendime bir analistin neden programcı diliyle konuşmaya çalıştığını sordum. Sonra anladım ki, programcı işini yapabilmek için faydasız dokümanların üreticilerini by-pass ederek, doğrudan talep sahipleriyle muhatap oluyordu. Bunun mümkün olmadığı durumlardaysa, programcı uzmanlığıyla sınırlı bir perspektif altında iş listesini oluşturmaya yönelik sorularını iş analistlerine yöneltiyordu. İş analistleri analiz açısından zayıf olsalar da strateji ve pratik zekâ açısından muhatap oldukları programcılardan üstündüler ve bu beladan kurtulmak için bir çare bulmuşlardı. Kendilerini sıkboğaz eden toy programcıların kullandıkları teknik terimleri stratejik noktalarda tekrar ederek, onları kolayca başlarından defediyorlardı.[121]

Aradan biraz daha zaman geçti. Bu esnada programcıların tamamının katıldığı eğitimlerde UML ve Unified Process bağlamında yüze yakın kişiyle tanışma ve onları izleme fırsatım oldu. Eğitimlere katılanlar, yöneticileri tarafından tıpkı kümese sokulmaya çalışılan tavuklar gibi itilip kakılarak odaya sokuluyordu. Eğitime katılanların iş takvimi buna göre yeniden düzenlenmiyor ve aynı anda iki yerde birden olmaları bekleniyordu. Yakın arkadaş olduğunu belli eden iki kişi gözümün önünde uzaktan şirketlerine bağlanarak düpedüz bir programın

[119] Bir yöntemi kullanmaya başladığınızda onun 'işinin' işinizi bozmak olabileceğini öngörebilmeniz gerekir.

[120] Yetkilerini aşarak veri tabanına (şirketin kritik bilgilerine) müdahale edebiliyordu.

[121] Bazen içine düştüğüm durumlarla ilgili bir film çekilse adı ne olur diye düşünürüm. Bu sefer aklıma "Analysts From Hell" gelmişti. Kötü filmlerin arkasında hiç beklenmedik bir biçimde insanı kendine getirecek bir dürüstlük ve entelektüel birikim bulabilirsiniz. Benim beğendiğim örneklerinden bir tanesi Robert Rodriguez ve Quentin Tarantino'nun birlikte yazıp yönettikleri Grindhouse'dur (2007). Proje Death Proof (Quentin Tarantino) ve Planet Terror (Robert Rodriguez) adlı iki filmden oluşmaktadır.

hatalarını ayıklıyorlardı.[122] Normalde yaşına başına bakmadan eğitim odasının dışına çıkaracağım bu kişileri içinde bulunduğum ekosistemin karmaşıklığı ve hâlâ anlamadığım yanları olması nedeniyle rahat bırakıp, çaktırmadan izlemeye karar verdim. Beni sadece kulağının ucuyla dinleyen programcıların bir fırsat çıktığında işlerine sahip çıkmak isteyeceklerini ve bu yüzden beni destekleyeceklerini anlamaya başlamıştım.

Hızla hikâyenin sonuna giderek kritik bir toplantıdan bahsedeyim. Şans eseri BT biriminin en tepesindeki kişinin profesyonel, akılcı ve hızlı hareket edebilen birisi olduğunu öğrenmiştim. Aynı zamanda sert ve güçlü olduğunun farkında değildim. Katılımcılarını, ajandasını ve toplantı esnasında izlenecek yöntemi özel bir şekilde seçtiğim stratejik bir toplantı düzenledim. Bahsettiğim yöneticiyi de bu toplantıda kritik kararların daha kolay alınmasını sağlayacak bir hakem olarak çağırdım. Bulgularımı, önerilerimi ve karar verilmesi gereken stratejik konuları katılımcılar ve hakem huzurunda kibar, ama net bir şekilde, kişileri ifşa etmeyen bir soyutlama seviyesine çekilmiş olarak paylaştım. Lafı uzatmaya gerek yok, programcılar masaya vurdular ve o şirketin gerçek sahibinin kim olduğunu gösterdiler. Durumu gören hakem tartışmaya imkân vermeyecek bir şekilde süratle ve hakkaniyet çerçevesinde bir karar alınmasını sağladı. Toplantı hedefine ulaşmıştı.

Öte yandan, iyilik ve kalite söz konusu olduğunda, ne kadar zor elde edilmiş olurlarsa olsunlar, bu tür anlık başarıların aslında çok önemli olmadıklarını ve kalıcı bir başarının (kaliteli ürünler üretebilmenin şirketin kültürü haline gelmesinin) bedelinin çok daha yüksek olduğunu biliyordum. Ticari olarak anlaşılan kapsamdaki çalışmalarım sona erdiği için o şirketle ilişkimi kesmek zorundaydım. Kapıdan çıkarken, bir yıla yakın bir süre boyunca pek çok macera yaşayarak, kan ve ter dökülerek kazanılmış toprakların pisipisine bir anda kaybedilebileceğini düşündüm. Nitekim bir süre sonra da aynen öyle olduğunu üzülerek öğrendim.[123]

---

[122] Debugging.

[123] Şirket dışı danışmanın mesleki kaygıları projeler üstü olmalıdır. Hâlen içinde bulunduğu durumu tahlil ederken, onların geçmişi ve olası gelecekleri hep aklının bir köşesinde olmalıdır. İşin bir kısmının bitmesi o işi zihnimde bitirmediği için, o işi söz konusu şirketteki başka işlere ve başka şirketlerdeki deneyimlerime bağlarım. Bunun sayesinde başımdan geçen olaylara daha derinlemesine bakabilme kabiliyetini kazandım. Zaten bir profesyonel bu tür birbirinden kopuk deneyimleri ortaya anlamlı bir bütün çıkacak şekilde ilişkilendiren kişidir.

Programcı

Analistlerden pek hazzetmeyen ve teknik jargonla onları köşeye sıkıştırmayı, kim ne derse desin kafasına estiğini yapmayı seven bir programcıdır. Davranış bozukluğu gibi gelen bu tavırlar aslında kişinin disiplinli bir analiz ve test yapılmadığı, tasarım ve kodlama faaliyetlerinin birbirine karıştığı ve fonksiyonel olarak gruplanmış (yönetilemeyen) iş maddeleri nedeniyle müdürü tarafından sürekli taciz edildiği bir ortamda yaşamaya devam edebilmek için geliştirmek zorunda kaldığı savunma mekanizmalarıdır.

Bu profildeki programcının en iyi anlaşılması gereken özelliği onu kaba kuvvetle ters köşeye asla yatıramayacağınız, eninde sonunda kaybedenin siz olacağınızdır. Çünkü bu programcının en ustalaştığı özelliği her türlü iklimde hayatına devam edebilmesidir. Onun size daha yararlı olmasını bekliyorsanız, yapabileceğiniz tek şey onun çalışma koşullarını iyileştirmektir. Onu ılıman iklimlerde, temiz sularda gösterebileceği özelliklerine geri dönmeye teşvik etmektir. Bu yüzden, her zaman çalışmalarımın merkezine yerleştirdiğim ve gerçek başarımı onların kalite odaklı yazılım geliştirme bağlamında ne kadar yol aldıklarıyla ölçtüğüm kritik bir gruptur. Güvenini kazandığınız durumda iyileşme faaliyetlerinin merkezinde yer alacaktır.

Programcılar çoğu zaman işin pisliğiyle haşır neşir olduğu için, işin genel yapısını ve püf noktalarını analistlerden çok daha iyi bilirler. Her ikisi de pisliğe alışık olduğu için, testçilerle aynı kaderi paylaşırlar ve onlarla beraber iyi bir ikili olabilirler.

Bazılarında sistem analisti olmak için gereken yeterlilikler vardır. Bu yüzden, kariyerlerini analiz kabiliyet seti üzerinde devam ettirmek isteyebilirler. Taliplileri her türlü iklimde yaşama isteklerinin durumuna göre değerlendirmelisiniz. Bu isteği olmayanlarla, az olanları kabul etmeli, diğerlerini geri çevirmelisiniz. Eğer şirkette gerçekten sistem analisti istihdam edebilecek bir olgunluğa kavuşma ihtimali varsa, seçtiğiniz kişiler bu yönde yetiştirilmelidirler. Diğer analistlere ne mi olacak? Onları ellerinde karton kutularıyla muhasebeye yönlendirebilirsiniz! Bir mesleğin asli görevini yerine getiremeyen, bu başarısızlığına istinaden başka bir uzmanlığa yönlendirilmemelidir! Eğer zor geldiği için bu hamleyi yapmakta tereddüt ederseniz, o kötülük zaman içinde başka yerlere de bulaşarak tüm şirkete yayılır.

Proje Müdürü

Birisi zorlamayla icat edilmiş faydasız bir göreve sadece kontak noktası sayısını tekilleştirmek amacıyla konmuştur.[124] Oysa bir işin gerçek sahiplerinin arada bir ortaklaşa gönderdikleri bir e-mail mesajı daha iyi bir tekil kontak noktası olabilir. Bu kişinin birincil işi proje yönetimi değildir. Projesini yöneteceğini iddia ettiği mesleğin kahrını çekmemiştir. Çektiğini düşünüyorsa büyük bir yanılgı içindedir. Çünkü, bir mesleğin kahrını çekmek o mesleğin birincil ve tanımlayıcı rolünü canlandırmış olmaktan geçer. Yoksa ait olmadığı yerlerde olmanın bedelini öderken yaşanan güçlükler kahır değildir. Sadece kişinin yanlış bir yerde olduğunu işaret eden belirtilerdir. Mesleğin sahipliğine yeterli olduğunu ispatlamamıştır. Mesleğe yönelik sevgisi, bir arzusu veya hayalleri yoktur. Meslek onun için herhangi bir meslektir.

Bu tür proje yöneticileri yukarıda bahsettiğimiz analist grubundan seçilirler. Kartvizitlerinde "İş Analisti" yazar. Proje yöneticisi oldukları bir gün güç sahiplerinden birisi tarafından onlara sözel olarak aktarılır. Çeşitli anlamsız eğitimlere gönderilir ve bazı sertifikalarla geri dönmeleri sağlanır.[125]

Peki, bu kişiler nasıl yaşar dersiniz? Bunun birden fazla yolu var. Bir tanesi, çift yönlü çalışan bir arzu elçisi olmaktır. Bilfiil iş yapanlara arzu sahiplerini, arzu sahiplerine de bilfiil iş yapanları hatırlayarak dikkatlice formüle edilmiş cümleler zikredilir. Örneğin, işi bilfiil yapacak kişiye “o riski kabul ediyorlar” denir. Çoğu zaman terbiyesinden veya bıkkınlığından dolayı işi yapacak kişi

---

[124] En temel düşünme yetersizliklerinden birisidir. İnsanlar hangi soruya nerede cevap aramaları gerektiğini nedense bilemezler. Örneğin bahsettiğimiz durum bunu talep eden kişinin kendi yetersizliklerine bir başkasının başına birini musallat ederek çare aramasıdır ki, olsa olsa bir akılsızlık belirtisidir. Bahsettiğimiz sorunun en açık belirtisi, proje yöneticisi istihdam etmek isteyenlerin aslında bu işi (yöneticiliği) herkesin yapabileceği basit bir iş olarak görmeleridir. Tabii, hiçbir zaman aynı işi (yöneticiliği) kendilerinin de bir türlü yapamadığını ‘hatırlamazlar’. Ancak eğer hatırlasalardı, zaten onları utandıran sorunları kabul etmiş olurlardı ki, zayıf karakterli insanların böyle bir şey yapması mümkün değildir.

[125] Bu genellikle bir PMP eğitimidir. Bilgisayar bilimlerinde artık tarih olmuş ve hastalık olarak kabul edilen çalışma şekilleri, sadece parayı bastırdıkları için o eğitim salonunda olan katılımcılara dikte edildikten sonra, bu kişiler “tamam, artık yönetici oldunuz” denerek, eğitimsiz hallerinden daha zararlı bir halde geldikleri şirketlere geri gönderilmektedirler. Bu stratejinin başarılı olma nedeni onları eğitime gönderenlerin altı üstü günah keçisi veya kendilerine kayıtsız şartsız tabi olacak tekil kontak noktaları dışında bir arayışları olmamasıdır. Eğitimi veren kurumun tek ilgi alanıysa tahsilata devam etmektir. Bir dönem, yaptığım iş görüşmelerinde karşımdakiler PMP sertifikalarından bahsettiklerinde, tek başına bunu o kişiyi işe almamak için yeterli bir gerekçe olarak görürdüm.

ayağa fırlayarak “manyak mısın sen arkadaş?” diye bağırmaz. İçinden küfrü basar ve çalışmaya devam eder. Arzu sahibiyle görüşürken de “ama o arkadaşın mutlaka o seminere gitmesi gerekiyor” denir. Bu şekilde, arada bir küçük hediyelerle programcıları ziyaret ettiğinde, acı çekerek (acıyı nakde çevirerek) yaşamaya alışanlarda orantısız heyecanlara neden olur.[126] Heyecanlananlardan hediye alanlar kendilerinden geçerler. Alamayanlar “bir dahaki sefere” derler. Herkes arzu elçisini biraz daha fazla sevmeye başlar.

Diğer yolsa, proje yöneticisi olduğunu bazen belli edip, bazen etmemektir. Tahmin edeceğiniz gibi proje yöneticisi olduğunu kendisinden inisiyatif alması, risk altına girmesi, proje başarısızlığını açıklaması, iyileştirme önerilerinde bulunması veya bu önerileri uygulaması istendiğinde gizleyecek; başarının kesin olduğu durumlarda sahneye çıkarak, sazı eline alacaktır.

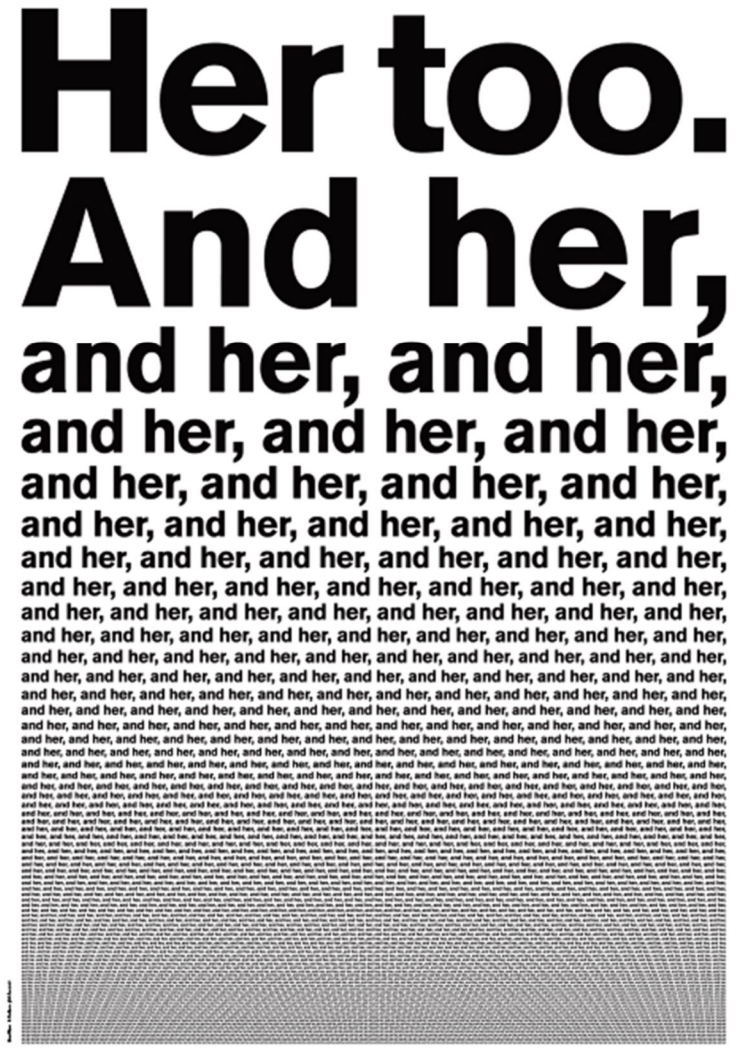
Arzu elçileri (Apopka kilisesi rahibi Paula White) bütün problemlerinizi çözeceklerini söylerler.

Bahsettiğimiz yöntemlere arzu sahiplerinin tersi yönünde arzu sahibi jargonu kullanmayı[127] da eklerseniz, konumunuzu daha da güçlendirirsiniz. Size verilen arzuları sahiplenip arzu sahibine sanki onlar sizin arzularınızmış gibi yak-

[126] Bu davranışın en ileri noktası, açlık sınırında tutulan insanlara arada bir yiyecek bir şeyler vererek onları ödüllendirmektir ki, bir süre sonra ne yiyende ne de yedirende insanlık namına bir şey kalmaz. Bu ikiliye ne zaman rastlasam, şu suratına tükürülmesi gereken kişiye insan nasıl böyle minnetle bakabilir diye merak etmişimdir.

[127] Arzu kaynaklarına (sahiplerine) kendi sözlerini yinelemek.

laşırsınız. Tahmininizin aksine, bu durumda arzu sahibi “ulan, bunları sana zaten ben demedim mi?” demez. Aksine, itaat seviyenizden etkilenir ve yanında her şeyden çok sevdiği finosu varmış gibi mutlu olur.


Her too.
And her,
and her, and her,
and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her, and her,
and her,

"Speaking in an unknown language. That is to say it is unknown to the speaker but is not unknown to God. Speaking in tongues began on the day of Pentecost by Jesus' disciples. The purpose of speaking in tongues is to issue prayer that encompasses issues of life unknown, but needing to be dealt with. Speaking in tongues may seem foolish to the average person (even the average Christian), but if you desire wisdom, it is the thing to do." (Wicker Park, Urban Dictionary)

Tabii dikkatli olmak lazım, biraz fazla ileriye giderseniz, arzu sahibi arzularının gücüne karşı gelemeyerek sizi fiziki olarak okşayıp sevmek isteyebilir. Çalıştığım bir şirkette, uzun zamandır orada çalışmalarına rağmen, bugün bile hangisinin proje yöneticisi olduğunu kestiremediğim bir grup analistle tanışmıştım. Çok gelişmiş bir kamuflaj kabiliyetleri vardı. Bir başka şirkette, bahsettiğim yaklaşımlara sokak ağzını da ekleyen bir grup görmüştüm. Bir tanesi durmadan bir yangın olduğundan bahseder ve yapmaya çalıştıklarımızın anlamsız, hatta zararlı olduğunu söylerdi. Orada geçirdiğim iki yıl boyunca bu yangın bir türlü sönmedi. Sanırsın ki, Ataş Behram[128] mübarek! Ötekisi, herkesin ortasında utanmadan argo ifadeler kullanırdı: "Bize burada giren girmiş! Siz ne diyorsunuz?" Tabii bağırıp çağırınca veya konuyla ilgili profesyonel fikrini "elimize verdiler" diyerek açıklayan patronunun arkasına saklanınca, sorunun nedeninin kendisi olduğunu keskin gözlerden gizleyebildiğini düşünürdü.[129]

Velinimet Olmaktan Çıkmış Bir Müşteri

İşin kritik kısmının teknoloji ağırlıklı olması nedeniyle güçlü bir konuma sahip olan programcılarla strateji kabiliyeti gelişmiş analistler arasında kaldığı için bütün gücünü yitirmiş ve maymuna dönmüş bir talep sahibidir. Hatırladığım eğlenceli bir örnekte, bir grup programcıyla bir uygulamanın detayları hakkında konuşuyorduk. Programcılardan bir tanesi birden ona gelen mesaja bakarak: "Ekranlar geldi!" dedi. Kulakları sanki bu kelimeleri her türlü gürültüden anında ayırmak için evrimleşmiş talep sahibi, yüzünde şaşkınlık, mutluluk ve hüzün karışımı bir ifadeyle süratle bize doğru gelmeye başladı. Müşteriyle bahsettiğim programcı o anın önem ve mahiyetinden dolayı soluksuz kalmışken, gözü keskin başka bir programcı ekran resimlerine bakarak güldü ve

[128] Parsilerin ateş tapınakları. Ayrıca, Dar-ı Meher (Mitra'nın Kapısı) olarak da adlandırılmaktadır.

[129] Belki de çalışanların terbiye seviyelerinden bu şirketin dünyanın ücra bir köşesinde olduğunu zannettiniz. Aksine, şirketi de patronunu da ülkemizde bilmeyen yoktur! Benim ilk yorumum "elimize vermeleri iş hedeflerimizden birisi miydi?" olmuştu.

"bunlar tablo, yahu" dedi. Demek istediği, yazılımın sağlaması gereken ergonomik özellikler ve etkileşim tasarımı çalışmasının sonuçlarına (diğer bir deyişle, doğru dürüst sistem analizine) bağlı olarak ortaya çıkması gereken arayüzlerin, umursamaz bir şekilde çizildikleriydi. Gelen arayüzler geri plandaki, farklı başarı kriterlerine göre tasarlanmış olan veri tabanı tablolarını çok andırıyorlardı. Çirkin ve kullanışsızdılar. Bu açıklamaya istinaden, müşteriyle başta bahsettiğim programcının yüzlerine tekrar baktığımda, herhangi bir utanç belirtisi görmedim.

Bir numara

Proje yöneticisine bu görevi sadece kendisinin bildiği nedenlerden dolayı veren üst düzey yöneticidir. "Verilme" anını takiben, her şeyle bağını birkaç ay sonra birdenbire yapacağı taciz toplantısına kadar koparır. O zamana kadar herhangi bir özel imkân veya vizyon sağlamadığı için, taciz toplantısı kaçınılmazdır. Bu tür kişilerle kurulan ilişkiler onlardan kaynaklanan ve özüne müdahale etmenize izin verilmeyen sorunların bedelini ödeyeceğiniz güne kadar size biraz zaman verilmesinden ibarettir. Bu yüzden, aranızdaki anlaşmalar kötü bitmeye mahkûmdur. Onlarla kurduğunuz her yeni ilişki o kötü güne doğru bir geri sayımdır. Kendinize bunun bir çaresi yok mu diye sorabilirsiniz. Ancak, bu tür kişiler bahsettiğimiz kısır döngüyü bozacak ve şirketteki varlıklarına anlam katacak işleri görmezden gelmeleriyle ünlüdür.

Saisiyat Kabilesi, National Geographic, Tayvan, 1939.

http://worldcometomyhome.blogspot.com.tr/2012_07_01_archive.html

Kabiliyeti yapması gereken şeyleri yapmaması, yapılması gerekenleri de başkalarına yaptırmamasıdır. Bu yüzden, sizin projenizden başka ilgilenmesi gereken hiçbir şey yokken, hep daha mühim işleri varmış gibi ortalıkta gezinir ve birden ortalıktan kaybolur. Şirketteki işlere herhangi bir katkısı yoktur. Daha yukarılardaki bir müdür veya patron için davranışları kolayca tahmin edilen bir kontrol noktasından başka bir şey değildir. Diğer bir deyişle, farklı güç seviyelerindeki benzerleri için şirket içindekilerin önemsenmediği, sadece girdi-çıktı ilişkisiyle 'anlaşılan' ve onlara ait olan bir makineden başka bir şey değildir.

The Manchurian Candidate filmi uyuyan hücreleri anlatır (John Frankenheimer, 1962).

Bahsettiğimiz kişi her zaman aynı davranışları sergileyen bir kişi olabileceği gibi, aktif veya pasif duruma talimat üzerine getirilebilen uyuyan bir hücre de olabilir. Hücreyi kontrol eden güç sahibi duruma göre bu kişiyi bünyesine çeker (aktifleştirir) veya bünyesinden uzaklaştırır (pasifleştirir). Durumu daha da karmaşık yapan, bu hücreyi kontrol eden güç sahibinin onu kontrol etmekten vazgeçebilmesi, ıskartaya çıkarabilmesidir. Ayrıca, uyuyan hücrelerin özel bir türü uzun bir zaman içinde bir sürü farklı güç sahibine hizmet verebilir.

Bunlara profesyonel uyuyan hücreler[130] diyebiliriz. İçinde bulundukları durumun şartlarına göre tahmin edemeyeceğimiz şekillerde tezahür edebilirler.

Sistem Analisti

Sistem analisti niteliklerine sahip olmasına rağmen, kazara şirkette kalmayı başarmış birisidir. Muhtemelen, orada olduğunun anlaşılmasını engelleyecek bir şekilde fazla dikkat çekmeyen bir gruba dâhildir veya yönetimden uzaktaki başka bir binadadır. Yoksa açık sözlülüğü ve çalışmalarında sergilediği nesnellik çoktan başını belaya sokar ve kovulmasına neden olurdu.

Bu manzarayı yorumlayacak olursak, egemen kültürün herhangi bir şekilde kendini nesnel olarak değerlendirmeye ve bilinçli olarak değiştirmeye (geliştirmeye) çalışması mümkün değildir. Şirket zaten bu imkânsızlığa istinaden ayakta kalmıştır. İçinde bulunduğu ekosisteme çok ileri bir seviyede uyum sağlayarak diğer bütün özelliklerini kaybetmiştir. Zamanla şirket sınırları içindeki ekosistem uyum sağladığı dış dünyanın bir benzerine dönüşmüştür. Ancak, her ekosistemde olduğu gibi, bu tür şirketlerin içinde de oraya ait olmayan canlılar olabilir. Bunlar çaktırmadan hayatlarına devam edebilirler. Yine de bu bizi daha iyi bir geleceğin mümkün olduğuna dair ümitlendirmemelidir. Ortada önemsenecek bir durum yoktur. Kendilerini bu tür kültürlerin içinde bulan profesyonellerin tek yapabilecekleri şey, daha sonraki projelerde görme kabiliyetlerini artırmak için, içinde bulundukları şirketi felsefi, antropolojik ve psikolojik incelemelerinin zemini yapmaktır. Çünkü şirketlerinde çoktan iş işten geçmiştir.

Yokluğun Faydaları

Biraz da şu ana kadar bahsettiğimiz dehşet verici toplantıların[131] toplantı konusu (as in "the art and science of business meetings") dışındaki faydalarından bahsedelim. Bu toplantıların en önemli faydaları o ana kadar anlamlarını kendilerinde aramak zorunda kaldığınız iş ürünlerinin arkasındaki kişileri görebilmenizi sağlamalarıdır. Buna ek olarak, iş ürünlerinin arkasındaki kişilerin

[130] Onlara bencil ihtiyaçlarını gidermekten için her duruma uyum sağlayabilenler diyebiliriz. Ait olduğumuz kültürün sahip olduğu yüksek adaptasyon kabiliyetini durum farkı gözetmeksizin övünülecek bir şey olarak görmesi, ülkemizde bu türün pek çok örneğini yaratmıştır.
[131] Bu toplantılar arkeoloji çalışmalarını kolaylaştıracak saha faaliyetleridir.

birbirleriyle olan ilişkilerini, büyük resim içinde kendilerini nasıl konumlandırdıklarını ve yönetime karşı tavırlarını görebilirsiniz.

Woody Allen hayatını asimile olarak sürdürebilen birisini canlandırırken (Zelig, 1983).

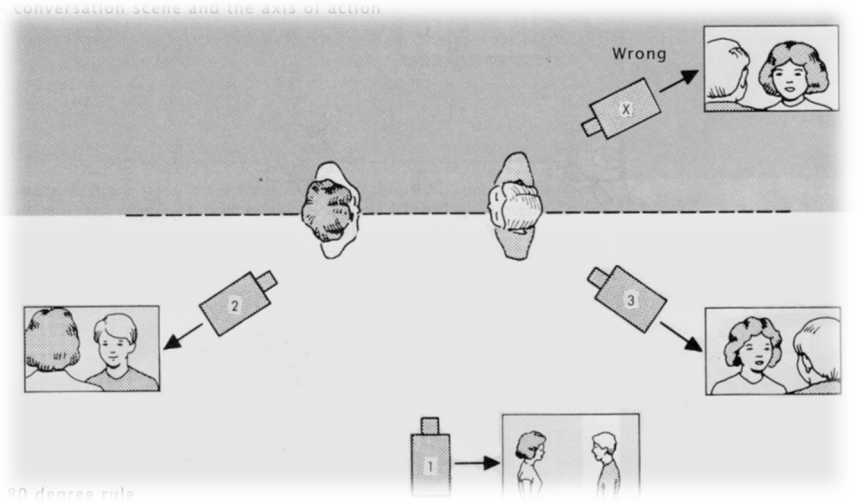
Toplantıların dehşet vericiliği sergiledikleri strateji / yazılım mühendisliği[132] oranına bağlı olarak değişir. Strateji değeri arttıkça, dehşet vericilik de artar. Yazılım mühendisliği değeri arttıkça dehşet vericilik azalır. Dehşet vericiliğin azalmasının anlamı tabii ki şirketin daha yüksek bir olgunluğa sahip olmasıdır. Bununla birlikte, şirketin olgunluk seviyesinden bağımsız bir şekilde, iyileşme ve kalitelilik hamlesi için değerli bulgular her zaman temel sorunları işaret ettikleri için, onların dehşet vericilik seviyesi değişmez. İyi değil, kötü haberlerdir. Kısacık bir toplantıda şirket içindeki alternatif gerçeklikleri ve bu dünyaların birbirleriyle olan ilişkilerini öğrenebilirsiniz. Ancak bu tür bilgilere erişebilmeniz için toplantıya sizin haricinizde katılanlardan farklı bir tavır sergilemeniz gerekir. Bu tavır toplantıya konu olan işle hiç ilgilenmemek ve başka şeylere odaklanmaktır.

[132] Başvurduğunuz strateji hamleleri, işinizi yapmak için kullandığınız yazılım mühendisliği yöntemlerine nazaran daha fazla vaktinizi alıyorsa ve onlara daha fazla önem vermeye başladığınız için, asıl enstrümanlarınız onlar olmaya başlamışsa, diye düşünülebilir.

Toplantı boyunca dikkat etmemiz gerekenleri, toplantı davetiyesinin size ulaştığı andan itibaren sıralayacak olursak:

Hangi konuya yönelik olarak kim çağrılmış, kim çağrılmamış?

Bazen bir konuya yönelik olarak çağrılmaması gereken herkes çağrılır, çağrılması gereken çağrılmaz. Bazense konu küçümsenerek herkes bir odaya hazırlıksız bir şekilde doluşturulur ve kritik fikirler beyan etmek zorunda bırakılır. Benim en çok şâhit olduğum türse şudur: Toplantı öncesinde, birisi bir karar vermiştir ve toplantı boyunca bu fikrin kabulü için çalışacaktır. Yani aslında toplantı veya fikir alışverişi seansı falan yoktur. İlk yapmanız gereken, katılımcıların hepsini bilgisayar mühendisliği başarısı ekseninde değerlendirmeniz, biliyorsanız hepsinin güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit[133] açısından durumlarını not etmenizdir. Eğer bu durumları hakkında bir fikriniz yoksa toplantı esnasında cevaplandırmanız gereken bir grup soru daha ortaya çıkmıştır.



https://mattjblake.files.wordpress.com/2012/03/180-degree-rule1.jpg

[133] Şirketlere yönelik olarak yapılan SWOT Analizini kişilerin potansiyellerini değerlendirmek için çalışan bazlı da yapmaya gayret gösteririm. Çalışan bazlı olarak, güçlü kişinin yazılım mühendisliği açısından güçlü, zayıf yazılım mühendisliği açısından zayıf, fırsat kişinin iyilik ve kalitelilik hamlesine iştiraki açısından elverişliliği ve son olarak, tehdit bu kişinin iyilik ve kalitelilik hamlesine yönelik olarak neden olabileceği tehlikelerin derecesi anlamına gelmektedir.

Sizin çağrılma nedeniniz nedir?

Genellikle konusu ister iş yoğun, isterse çalışma şekli yoğun olsun, süreç mühendisleri bu tür çalışmalara figüran olarak çağrılırlar. Ne menem birisi olduğu nadiren bilindiğinden, figüranımız da her işin başında kendini aklamayı birinci aşama sayar zaten. Bu yüzden genellikle bir türlü konuya gelinemez. Öte yandan, başka hiçbir işe yaramasa da karşınızdaki grubun size olan yaklaşımı ve sizden beklentileri onların iyilik ve kalitelilik hamlesine hazırlığı ve genel olarak olgunlukları hakkında bir fikir verir.

Toplantıda oturma şekilleri ve gruplaşmalar nasıl?

Kişilerin karakterlerinin sağlamlığı veya duygusal olarak olgunlukları, nereye oturduklarıyla bir miktar belli olur. Örneğin, olgunlar özel yer seçmezler ve oraya oturduktan sonra civarlarındakilere acınacak mahlûklar gibi anlamlı anlamlı bakmazlar. Herhangi bir yere, olsa olsa pratik bazı nedenlerden dolayı seçimlerde bulunarak otururlar. Günün koşullarına veya toplantıya katılanlara göre yerlerini stratejik bir şekilde belirlemezler. Başkalarına soğukluk olarak da gelebilecek bu tavır, aslında kişinin zihnini dünle gerektiğinden fazla meşgul etmemesinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan, o şirkette neler döndüğünü bu kişiler değil, diğerleri sayesinde anlayabiliriz.

Bu yüzden, hiçbir özel anlamı olmayabilecek oturma şekillerini her zaman not eder ve toplantı boyunca kişiler arasındaki akslara[134] dikkat ederim. Aks, yönetmenlikteki önemli kavramlardan birisidir. Sadece birbiriyle ilişkisi olan kişiler arasında aks olur. Toplantı esnasında birbirleriyle konuşabilirler veya konuşmayabilirler ama aks her zaman kendini kolayca ele verir. Bazen bir bakış varlığının anlaşılması için kâfidir.

[134] Axis: Aralarında geçici bir süreliğine doğrudan bir ilişki kurulan kişileri birleştiren ilişki çizgisidir diyebiliriz. Bu ilişki çizgilerine bakarak, kimlerin kimlerle yakın ilişkileri olduğunu, kişilerin oluşturdukları grupları ve bu gruplar arasındaki ilişkileri inceleyebilirsiniz. Böylece iş yerinizdeki kabileleri ve o kabilelerin yapılarını deşifre etmiş olursunuz.

Katılımcıların varsayılan konumu nedir?

Katılımcılar büyük zorluklarla yerleri bulunmuş, paparazzi tarafından takip edildikleri için kendilerini şirketin binasına zar zor atmış ve hayranları tarafından büyük bir heyecanla beklendiği için, o toplantı odasına girince kraliyet mensubu gibi davranabilirler. Ulaşılmaz olduklarını ve zor bela elde ettiğimiz bölük pörçük bulgulara bağlı tahminlerle onları anlamak zorunda olduğumuzu bize hissettirmeye çalışabilirler. Oysa en fazla birkaç kat yukarıda bir odada pinekleyip duruyorlardır. Bu tavırları sadece yeni ufukları görebilmeye, değişim ve dönüşüme, aslında iyilik ve kalitelilik haline yabancı olduklarını gösterir.

Diğer bir katılımcı grubuysa bir toplantıda kendi tipik tavrını geride bırakarak, çevresine ve kendine eleştirel bir gözle bakabilendir. Bir iyilik timsalidir. Yapmanız gereken katılımcıların bu iki alternatif konumdan hangisinde yer aldıklarını bulmaktır.

Katılımcılar hiyerarşik ilişkileri ne kadar önemsiyorlar?

Katılımcılar şirket hiyerarşisinde yukarılarda olan kişilere yönelik olarak davranışlarını değiştiriyorlar mı, özel davranış şekilleri formüle ediyorlar mı? Onlar toplantıya katılmamış bile olsalar sanki onların huzuruna çıkmış gibi davranıyor mu? Bu davranış değişikliği veya formülü işle mi, yöntemle mi, yoksa kendileriyle mi ilgili? Eğer kendileriyle ilgili değilse, kişi yazılım mühendisliği ve strateji arasındaki hassas dengeyi biliyor olabilir. Eğer kendileriyle ilgiliyse, davranışları yükselmek, alçalmamak veya beklenmedik bir riski savuşturmak amaçlıdır. Yükselmek isteyenler bir gün müdürlerinin yerinde kendilerini görmek isterler. Alçalmamak isteyenlerse yükselme ihtimali ortadan kalkınca durumlarını korumak ve en azından bir gün süper emekli olmak isterler. Karşılaştıkları riskleri savuşturmak isteyenlerse, siz farkında olmasanız da o toplantıda bir düello yapmaktadırlar.

Katılımcılar sorularını ne kadar başarılı olarak formüle ediyorlar?

Sorular ne kadar sıfırıncıyı bulmaya yönelik? Toplantı odasındaki gerçeklik anlayışının sınırlarını ne kadar sorguluyor? Sorularda tehditkâr bir hava var mı? Sorunun sorulduğu kişiyle birlikte ufuk açmak hedefleniyor mu? Yoksa soruyu soran kişi karşısındakini arzuladığı şeyleri söylemesi için yönlendiriyor mu?

Eğer Collingwood'u hatırlayarak kolayca sorulabilen soruları daha önce sorulmuş başka soruların cevapları olarak görürseniz, bu sorular bir anda size sıfırıncı sorularla deşebileceğiniz yumuşak karınlarını gösterirler.

Peki, bu tür soruları iyi olarak kabul edecek olursak, kötüleri nasıl olabilir? [135] Soruların ne kadarı önemsiz detaylarla ilgilidir? İş, yöntem, şahsi birikim ve mesleki arzular birbirine karışmış mıdır?

Kısacası, soruyu soran ve cevaplayanların soru üzerinde ne kadar kontrolü var? Burada zihninize kazımanız gereken şey, soru ve cevap üzerindeki kontrolün bir soruyu cevaplayabilmekten çok daha önemli olduğudur. Soru ne kadar zor olursa olsun, cevabını sıradan insanlar bile bilebilir. Ancak, cevaplayamadıkları sorular üzerinde yüksek seviyede bir kontrole sahip insanlar nadirdir. Kontrol edilemeyen soruyla cevap (birlikte düşünme faaliyeti) aslında soruyu soranla cevaplayanın görme, anlama, değerlendirme ve ifade etme yetersizliklerini işaret eder. Soruyu düzgün bir şekilde formüle edip cevabını bulacak üstatlar daha gelmemiştir.

Katılımcılar düşüncelerini ne kadar başarılı olarak ifade ediyorlar?

İfade edilen düşünceler ne kadar varsayımlarını ve düşünce süreçlerini belli ederek paylaşılıyor? Bunlara bağlı olarak, düşünceler ne kadar net? Eğer bu ifade tarzını iyi olarak kabul edecek olursak, kötüsü nedir? İfadeler ne kadar arzulara yönelik? İfadeler ne kadar kaba kuvvet enstrümanı olarak kullanılıyor? İfadeler ne kadar suya sabuna dokunmaz detayların civarında geziyor?

Katılımcılar kendi arzularını, işi ve yöntemi birbirinden ne kadar ayrı tutabiliyorlar?

Sordukları sorularının ifşa ettiği düşüncelerini, sorularını ve aldıkları cevapları ne kadar onayladıklarını dikkate alarak, katılımcıların her birine verdiğiniz düşünsel berraklık notu nedir? Ayrık arzu, iş ve yöntem için "3", ayrık tek öğe için "2" ve üç öğenin birbirine girdiği durumlarda "1" verebilirsiniz. Tahmin ettiğiniz gibi bu durumda ayrıklık farklı boyutlara bilinçli olarak hâkim olmak anlamına geldiği için iyidir.

[135] Kötü sorudan kastım, aradığınız cevabı sadece kötüleri arasından ve en kötüsü olacak şekilde seçmenizdir.

Genel toplantı başarı seviyesi nedir?

Toplantının hedefi neydi, ne oldu? Hedefi yoktuysa ortaya bir başarı belirtisi olarak hedef mi çıktı? Toplantı esnasında zemin korundu mu? Katılımcıların hepsine kendilerini ifade edebilmeleri için eşit imkân sağlandı mı? Farklı düşüncelerin birbirleriyle karşılaştırılabilmeleri için toplantı sahibi gerekli desteği sağladı mı?

Toplantı bitimi faaliyetleri nelerdir?

Toplantı sonunda herkes çil yavrusu gibi dağıldı mı? Herhangi bir ortak fikir filizlendi mi? Karar alındı mı? Yeni çalışma türleri ortaya çıktı mı? Daha önce farkında olunmayan ve üzerinde düşünülmesi gereken konular su yüzüne çıkarıldı mı?

Başarısızlık herhangi bir iş günüyse...

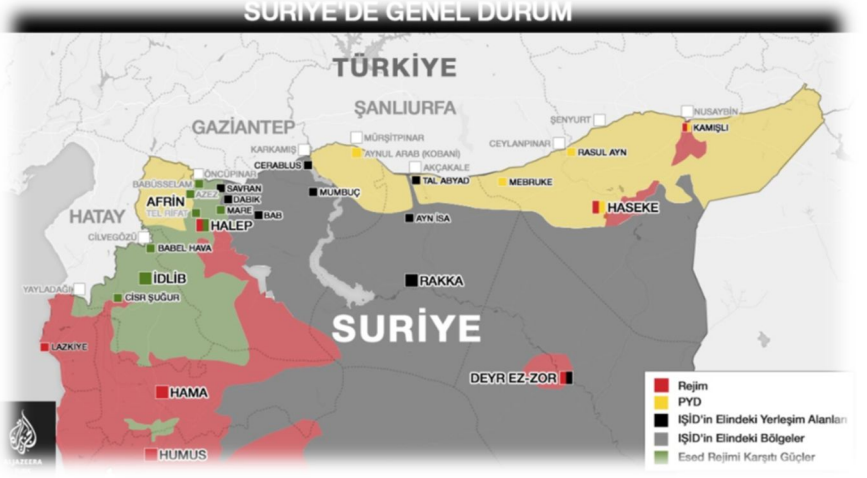
"Don't fear failure. Not failure, but low aim, is the crime. In great attempts it is glorious even to fail.", Bruce Lee.

Başarısızlık kendi başına değerlendirildiğinde itici bir güçtür. Herkes aksini ister. Ancak başarıdan ne anladığımız ve neyin başarı sayılabileceği herkesin anlayacağı bir şekilde (nesnel olarak) belli olmalıdır. Ayrıca, başarısızlığın aksine yönelik faaliyetleri tasavvur edebilmemiz için, içinde bulunduğumuz başarısızlık durumunu iyi anlamamız gerekir. Bazen başarısızlık olarak algıladığımız durum aslında başarısızlık değildir. Bir imkânsızlığa istinaden ortaya çıkmıştır. Düşüncelerimizin doğruluğunu işaret eden bir belirtidir. Dolayısıyla,

başarısızlığı giderme faaliyetlerine dalmadan önce, başarısızlık durumunun gerçek anlamını, başarının içinde bulunduğumuz koşullarda mümkün olup olmadığını, neyin başarı neyin başarısızlık sayılabileceğini ve bu uğraşlar içinde bizim yerimizin olup olmadığını sorgulamamız gerekir.

Eğer başarısızlıklar içinde yaşamaya devam edebiliyorsak, başarısızlık herhangi bir iş günü olmuştur. İrkilerek bu olağanlaşmış çılgınlıktan uyanmamız, kendimize başarısızlıklar içinde nasıl olup da yaşamaya devam edilebildiğimizi sormamız gerekir.

Yazılım projelerinde başarı nedir diye düşündüğümde, soruyu ne başarı olarak algılanabilir diye düzeltme ihtiyacı duyuyorum. Bunu yapar yapmaz cevap olanca açıklığıyla önümde beliriyor: Birileri aracılığıyla, bir gün, bir kapsamda, bir uygulamanın ortaya çıkması.



Sanki planı bir yazılım proje yöneticisi yapmış.

Ne demek istediğimi açayım. Tipik bir başarı kriteri takımın korunmasıdır. Oysa yazılım projelerinden sabrı tükendiği için, pili bittiği için, yükselme arzularına zemin bulamadığı için, doğruları söylediği ve bu yüzden kurban edilmesi gerektiği için veya sadece yanlış zamanda yanlış yerde olduğu için hangi kademe olduğundan bağımsız bir şekilde pek çok insan ayrılır. Dolayısıyla, yazılım projeleri her zaman kişilere inilmeksizin daha genel olarak ifade edilebilecek bir insan topluluğu, birileri tarafından yürütülür.

Bir güne gelecek olursak, yazılım proje planları afaki tarihlerle doludur. Genellikle bu tarihler arzular, proje ekibini iten harici güçler ve ayıp kapama ihtiyaçlarıyla belirlenirler. Yazılım proje planları herkesin üzerinde anlaştığı bir vizyonla hazırlanmış, manevraya müsait bir kontrol zemini olmaktan çok, pek çok farklı grubun birbirine karşı planlarını bir çocuğun ilk resim denemeleri gibi çalakalem yaptığı bir mecradır. Şirket ekosistemini iyi bilen dikkatli bir göz bu suçsuz görünen planı farklı katmanlarına kolayca ayırabilir.

Bu durumun kaçınılmaz bir neticesi olarak, proje bitmişlik hissi verdiği ilk gün birdenbire bitiverir. Bu tarih ne tahmin edilebilir ne de umursanır. Bu haliyle bazı erkeklerde görülen bir rahatsızlık olan erken boşalmaya benzer. Proje ekibine civardakilerin davranışı da bu duruma şâhit olan kadınlarınkiyle aynıdır. Ekibin sırtı sıvazlanır ve "Herkesin başına gelir. Zaten streslisin bugünlerde, bir daha ki sefere olmaz." denir. Ancak, bir daha ki sefere de aynı şeyin olacağını herkes biliyordur.

Bir kapsamı da açacak olursak, proje ekibi, onları istihdam eden şirket ve uygulamanın tüketicileri atomik işlevleri dışında, hedefi muğlak bir 'paket' üzerinde anlaştıkları için kapsam zamanla değişir. Çoğunlukla kayar, ya da büyür. Bazense proje ekibi yöneticileri tarafından BT harici paydaşlara yanıltıcı bir bitirmişlik hissi vermek için bilinçli bir şekilde küçültülür. Kayma veya büyümenin temel nedeni yazılım sistemlerini oluşturan modüllerin (aralarındaki benzerliklere istinaden gruplanmış fonksiyonların) proje takımına kapsamı stratejik olarak yönetme kabiliyeti verememeleridir. Altı üstü, büyük resim ve ürün kullanım şekillerinden kopuk bir liste (task list) verebilmektedirler. Bir modülün yanına her zaman başkası gelebilir. Bir modülün altına o ya da bu fonksiyon konabilir. Tersi yönde hamlelerle modüller keyfi olarak parçalanabilir ve farklı zamanlara, proje ekiplerine, hatta ülkelere kaydırılabilirler. Bu yapboz oyununda bir çerçeve olmadığı için, her zaman öngörülenle yapılan arasında büyük bir fark olur. Bu farklılığın nedeninin ancak disiplinli bir kontrol ve strateji altında ortaya çıkabilecek, ekibin zaman ekseninde gelişen entelektüel (çözüm geliştirme kapasitesi) yeterlilikleri olmadığını vurgulamak isterim.[136]

[136] Proje boyunca gözlenen düşünce değişimleri, ekibin ahengi ve entelektüel birikiminden dolayı bu yolda ilerlerken ortaya çıkmaktadır. Ekip elemanlarının düşünme kabiliyeti artıyordur. Daha iyiyi görebilme, daha yüksekleri tasavvur edebilme kabiliyeti ortaya çıkıyordur ki, her projenin birincil hedefi budur. Profesyoneller yükseldikçe proje zaten yükselir. Tersi bir durum

Geldik sonuncu öğeye, bir uygulamanın ne demek olduğuna. Bu, mesleğin belki de en sorunlu tarafıdır. Aklıma hep Frankenstein'in çığlığını getirir: "It lives!" En kötü, faydasız, gereksiz veya büyük sorunlara neden olacak uygulama bile çeşitli canlılık merhaleleri gösterir. Canlılık merhalelerini sağlıklılık, bitmişlik veya çalışırlık zannetmek yapılan işin mahiyetine bağlı olarak can sıkıcıdan ölümcüle dek farklı riskleri ortaya çıkarır.

	DATE	SEX?	EXCUSE
2	20012-01-29	No	He came from playing basketball with his friends. He went to bed without taking a shower. I took a bath and masturbated.
3	20012-01-30	No	Magic wand
4	20012-01-31	No	I wore a teddy to bed. He was snoring by 10 o'clock.
5	20012-01-32	No	He was watching a Band of Brothers marathon.
6	20012-01-33	Yes	He went down on me.
7	20012-01-34	No	on the rag
8	20012-01-35	No	on the rag
9	20012-01-36	No	I waited for him to come home from bachelor party. At 4am he rolled into the bed with glitter on his face. He said it was from the strip club. He passed out drunk. I masturbated while he slept.
10	20012-01-37	No	He was hungover and threw up all morning
11	20012-01-38	No	I woke up and started giving him a handjob. He said he was going to be late for work.
12	20012-01-39	No	I got into bed naked. He said he was tired but he spooned me. His dick was not hard.
13	20012-01-40	No	Magic wand
14	20012-01-41	No	He got on top of me. It lasted 2 minutes. I finished myself with magic wand.
15	20012-01-42	No	
16	20012-01-43	No	I gave him a blowjob. He did not return the favor.
17	20012-01-44	No	
18	20012-01-45	No	Magic wand
19	20012-01-46	No	He got angry because I said something during the game. The Tigers lost in the 9th inning.
20	20012-01-47	No	Magic wand
21	20012-01-48	No	
22	20012-01-49	No	on the rag
23	20012-01-50	No	on the rag
24	20012-01-51	No	on the rag
25	20012-01-52	No	on the rag
26	20012-01-53	No	Magic wand

http://www.dailymail.co.uk/news/article-2706657/Its-not-just-frustrated-husbands-creating-spreadsheets-detailing-wives-refuse-sex-women-too.html

Eğer yukarıdaki durum umursamaz bir şekilde bir şirkette başarı olarak algılanıyorsa, o projenin ortaya çıkardığı uygulamayı kullananların beklentileri düşmüş demektir. Bu şirkette indirgenmiş atomik istekler kaba kuvvetle yaptırılarak ilerleniyorsa, iyileşme hamlesi için daha çok erkendir. O şirketin böyle işlere kalkışmadan önce mesleğin temel kavramlarını yerine oturtması,

olan profesyonelleri sıradan birer çarka dönüştürmeyse (küçültmeyse) önce projeleri, sonra da civarındaki herkesi küçültür.

bu temel kavramları kültüre dönüştürebilecek bir karaktere bürünmesi ve ancak daha sonra kalite hedefleri üzerinde çalışmaya başlaması gerekir.

Çalıştığım bir şirkette başarı delili olarak sergilenen bir öğe vardı. Duvarda tek başına öylece bekleyen, neden orada durduğunu kendisi bile anlamayan bir kredi kartı ödeme fişi görürdünüz. Bu fiş şirketin sahibi olduğu bir gökdelendeki bir ticarethanede yapılmış bir alışverişe aitti. Aylardır mesailerle kırk elli kişilik bir ekip tarafından geliştirilen bir sistemin çalıştığı iddiasını destekleyen tek delil buydu.

Çalıştığım diğer bir şirkette en çok merak ettiğimiz konuysa irkilme eşiğiydi. Şirketin akıl dışı, otoriter, plansız programsız çalışmasının neden olduğu sorunlar ve bedelleri ne zaman önemsenecekti?

Eğer şirket sahiplerinin gözleri sadece bir tek şeyi görüyorsa, ancak o elden gidince civarlarına bakmayı akıllarına getirirler. Bu tür 'girişimciler' tıpkı bulunduğu ekosistem elden giderken, artık beslenmek için daha fazla çaba harcamaya başlamış olmalarına rağmen bir türlü akıllanmayan hayvanlar gibi, o kaynak bir gün aniden topyekûn elden gidince irkilir ancak. Bir şirket mevcut gücü ne olursa olsun bu akılsızlığın kaderine bırakılamaz. Bu akılsızlık şirket sahiplerine bile ait olsa, ona meydan okumak, taraftar toplamak ve onların da destekleriyle bu güç sahibini alaşağı etmek gerekir (Şirket sadece sahibine ait değildir). Siz buna yeltendiğinizde onun güçlü, sizin güçsüz olmanız bu işten vazgeçmenize neden olacak bir mazeret değil, sadece her kahramanlık hikâyesinin sıradan başlangıcıdır. Kuşkusuz ne kadar kahramanlık gösterirseniz gösterin kaybedebilirsiniz, ama bunu önemsiyor olsaydınız zaten bu kitabı okumazdınız değil mi? Bunu önemsiyor olsaydınız, benimle birlikte bir aydınlanma yolculuğuna çıkamazdınız değil mi?

Üniversite yıllarına şöyle bir geri dönerek, aldığınız iki dersi hatırlayın: Calculus I ve Calculus II.[137] Netice de bunlar mühendislik bölümlerinin birinci sınıf matematik dersleridir. Bu derslerde benim en çok ilgimi çeken şey birincisinin pek çok kişiye daha nesnel, ikincisininse daha kavramsal gelmesiydi. Bu yüzden pek çok kişi birincisinden ziyade ikincisinde gerçek bir üniversite ritmi adaptasyon problemi yaşamaya başlardı. Bense tam tersi bir deneyim yaşa-

[137] Mühendislik Matematiği dersinin birinci ve ikinci bölümleri tüm mühendislik öğrencilerinin birinci yıllarında aldıkları derslerdir.

yan bir azınlığın parçasıydım. Söylemek istediğim çoğunluğun şekle bürünmüş ve cereyan edenlere nüfuz etme kabiliyetinin daha yüksek olduğudur. Oysa şeklin arkasındaki kavramlar ve ilişkileri, şeklin o veya başka bir anda neye benzediğini önemsizleştirerek bu bilgiye sahip kişilere genel bir hâkimiyet sağlarlar.

Eğer bir mütalaa şekil arkasıyla değil filanca veya falanca şekille ilgiliyse, bu, gözlediğimiz uğraşların önemsiz bir sonuç verecek olmasının ötesinde, sonuca doğru yol almaya çalışanların da önemsizliklerini işaret eder. Mütalaaya yeterli olmayanlar mütalaa yapıyormuş gibi davranıyorlardır. Tıpkı bir çocuğun büyüklere öykünerek ilk düşünce deneylerini yapması gibi… İşin başında mazur görülebilecek ve hatta desteklenebilecek bu tavır, büyüme merhalesi olmaktan çıktığı için, bir büyüme engeli veya büyümeye karşı direnç olarak karşımızdadır. Herkesin büyümeyeceğini daha işin başında kabul etmek görme kabiliyetimizi her durumda artırır.[138] Başarı olarak algılanana ancak o zaman ne olduğunu apaçık görerek, tiksinerek bakabiliriz. Daha da önemlisi tiksindiğimiz şeyin bizi temsil ettiğini, dolayısıyla, ne yapmamız gerektiğini biliriz.

İsterseniz, bugünlerin modası Scrum üzerinden bir örnek verebiliriz.[139] Eminim, proje ekiplerindeki bilfiil işi yapan kişilerdenseniz, bu lafı duyunca ağzınızın tadı kaçmaya başlamıştır.

Tıpkı bir süre önce CMM veya CMMI lafını duyunca ağzınızın tadının kaçmış olması gibi. Aklınızdan geçirmişsinizdir "O zaman da bir işe yaramamıştı. Şimdi de yaramayacak." Bunu daha işin başında farkedersiniz değil mi? İlginç bir şekilde bir tek yöneticiler farketmezler. Oysa ilk onların farketmeleri gerekirdi. Çünkü hangi yöntemi onun dayanağı olan varsayımlardan (ilkelerinden) koparak, canı isteyen herkesin rahatça yapabileceği basit alt işlemlere dönüştürürseniz, o yöntem, onu farklı kılan ve faydalı olarak uygulanabilme imkânı veren temel özelliklerini kaybedecektir. Yozlaşmış olacaktır.

[138] İlerleyen sayfalarda “Herkes Büyür” olarak adlandırılmış bir bölüm göreceksiniz. Burada söylemek istediğim, işi önemseyen herkesin büyüyebileceği, önemsemeyenlerinse her zaman küçük kalacaklarıdır.

[139] https://www.academia.edu/8513964/Scrum_A_New_Delusion

Bu bağ bir kere koparsa, yöneticilerin sadece kendi konumlarını güçlendirmek[140] için yöneldikleri yöntem, mesleklerinin özü soyutlama olduğu için, en garip şirketlerde bile hayatta kalabilmeyi öğrenmiş programcılar tarafından barınılabilecekleri bir mekâna dönüştürülür. Barınılabilecek derken kastettiğim şudur: Yenilik ve faydalılık iddiasındaki yeni yaklaşımın temel sorunları su yüzüne çıkararak çözülmelerini sağlamayacağı anlaşılmış, bu durum kabul edilmiş ve yöneticiler haricindeki çalışanlar yeni şekilsel düzenlemeler arasında stratejik konumlarını saptamıştır. Müdürlerin potansiyel kalkanı çalışanların kalkanı olmuştur.[141] Neticede, sistem normalize olmuş ve her şey eski haline dönmüştür.[142]

Bu durumda, herhangi bir topluluğun değindiğimiz konularla ilgili olarak düşündüğünü, düşüncelerini paylaştığını ve bu düşünceler ışığında hareket ettiğini gözünüzün önüne getirin.[143] Gözünüzün önünde böyle bir görüntü belirince siz de benim gibi irkildiniz mi?

Bahsettiğimiz bağın kopmayacağı bir ortam sağlamak yöneticiler için karşılaştıkları en büyük güçlüklerden birisidir. Öte yandan, cevabı bulmak güç olsa da

---

[140] Seçtikleri yöntemi, kendilerinin ihtiyaç olarak tanımladığı ve geçerliliklerinden hiç şüphe duymadıkları amaçlar için kullanmak, şahsi denetimlerini artırmak. Bu yüzden ortaya garip iş ilanları çıkmıştır. Mesela, benim gördüğüm en ilginçlerinden bir tanesi "Çevik Proje Yöneticisi" idi. Herhâlde insanların çok kahve içtiklerinde sergiledikleri davranışları, bünyesine kafein almadan sergileyebilen birisi aranıyordu. Bir diğeriyse "Çevik Proje Yöneticisi ve Scrum Master" idi. Vay be! Harbiden, ne gerek var değil mi, öyle bir sürü role? Sonra hepsinin sigorta kesintisi falan olacak zaten! Uyumlu birisine modifiyeli yazılım mühendisliği rollerini içlerine biraz da müdürlük havası katarak ve birkaç tanesini "ve" bağlacıyla birbirine bağlayarak verelim gitsin. Birisi nasıl olsa "evet" der.

[141] Dikkat edilecek olursa, çözüm iddiası ve bunun enstrümanı olarak gösterilen yöntem, altı üstü bir grubu güçlendirmek ve diğerini bu güce tabi tutmak için doğmuştur. Dolayısıyla, meslek sahiplerine inisiyatif, iyi bir çalışma ortamı ve mesleki gururlarını geri vermek için ortaya çıkmış olan yönetim daha işin başında dönüşmüş ve dejenere olmuştur.

[142] Bu mesleğimizde öyle uzak bir ihtimâl değildir. Her zaman kapının diğer tarafındadır. Kötülük olarak kabul ettiklerimiz sınırsız bir kombinasyon kabiliyetiyle hiç ummadığımız yerlerden, ummadığımız zamanlarda ve şekillerde ortaya çıkacaktır. Verilen ufacık bir taviz, önce gerçeğin iyi niyetle kirletilmesine neden olacak, sonra da bu kirlilik başkalarına iş harici amaçlara yönelik olarak manipülasyon imkânı verecektir. Oluşan durumlar başkaları tarafından suiistimal edilmese dahi, zamanla biz görmezden geldiğimiz gerçek ile uydurduğumuz daha hoş görünümlü gerçeklik arasındaki farkı göremez hale geliriz. İşin kolayına kaçar ve yoldan çıkarız. Unutmamak gerekir ki, işin başında taviz verenlerin alacakları yol her zaman daha kısa olur.

[143] Düşünemezken, düşünüyormuş gibi yapmak, paylaşacak bir şey yokken, paylaşmak ve nereye, neden gidilmesi gerektiğini bilmeden yalpalayarak ilerlemeye çalışmak olarak okuyabilirsiniz.

cevabın kendisi gayet basittir. Bu cevabın ortaya çıkarılma güçlüğü onun gizlenmeyi sevmesinden kaynaklanmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, çok parçadan oluşan bir bulmacayı yavaş yavaş çözmeye çalıştığımızı düşünebiliriz. Bulmaca ne kadar zor olursa olsun, bütün parçalar elimizdeyse, biz veya bir başkası bir gün mutlaka bu bulmacayı çözer. Süreç iyileştirme çalışmalarının temel zorluğu bulmaca parçalarının tek elde toplanmasının imkânsızlığı ve durumu gözlemleyerek karar almaya çalışanların da altı üstü bulmaca parçasından başka bir şey olmayışlarıdır. Lafın başında verdiğimiz toplantı örneğini hatırlarsanız, bir ekosistemde anlamlı bir varlık ortak bir düşünce zemini üzerinde varsayımlarına hâkim olduğumuz yöntemler kullanılarak ortaya çıkabilir ancak.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken diğer bir nokta, bazen beyanatlarının maksatlarını aşacak oranda ciddiye alınabileceğidir. Bu yüzden kavganın merkezinde bile olsalar, kendilerini merkezde görmemelidirler. Kuşkusuz süreç iyileştirme konusunda kararlılık ve ciddiyet onlara aittir. Ancak, iyileşme çalışmalarının yürütülmesi ve özümsenmesi herkesin işidir. Dahası, günü gelince doğrudan kendi varlıklarının sorgulanmasıyla ve hatta o şirketteki yönetici vasıflarının kaldırılmasıyla bitebilecek bu tür çalışmaların sadece onların eliyle yapılması imkânsızdır. Burada bir üçleme bize yol gösterebilir. Profesyonel çalışma ortamını yaratacak ve devam ettirecek bir irade olarak yönetim, yönetime bu konuda tabi olmayacak bir şekilde, değerlendirme ve iyileşme enstrümanı olarak bütün çalışanların kalite odağının sahibi olmaları ve son olarak, uzmanlıklarını çok boyutlu bir kariyer planıyla sürekli derinleştiren profesyoneller. Yasamayla yürütmenin aynı elde olmaması kadar basit bir şekilde, şirketin ticari kaygıları, ürünlerin kalitesi ve yüksek bir konsantrasyon isteyen işlerin yapılmaları doğrudan birbirlerinin altında, boyunduruğunda yer alamazlar. Aksine, kalite bu tür egemenlik istekleri gücünü yitirir yitirmez[144] uzaktaki bir ihtimal olarak ortaya çıkar.[145]

Dikkat ederseniz, genellikle yöntemler onların ihtiyaç duydukları gereksinimlere değinilmeksizin, kolay anlaşılabilirlik ve kullanılabilirlik kisvesi altında ak-

[144] Bu üçleme birleşerek bütüncül ve çok boyutlu bir iyileşme hareketine döner dönmez.
[145] Mel Conway'in dediği gibi şirketin kültürü ve çalışanlar arasındaki haberleşme mekanizması bire bir o şirketin ürünlerine yansır. Ürünün iyileşmesi ancak şirketin iyileşmesiyle mümkün olur.

tarılır. Özlerinin önemi yapılacak edilecek listeleriyle gölgelenir. Herkes tarafından yapılabilecek gündelik işlere indirgenmiş iyileşme çalışmaları kişilerin birer birey olarak önemlerini de gizler. Zannedilir ki, herhangi bir grup çalışan her gün bazı çalışmaları yaparsa, otomatik olarak iyileşmeler görülmeye başlanır. Sanki kalitelilik arzulandığı takdirde herkesle, her zaman ve her yerde kolayca ulaşılabilecek bir hedeftir. Oysa iyileşme her şeyden önce buna yeterli olan kişilerin şirkette istihdam edilmeleriyle ve orada kalmak istemeleriyle başlar. Örneğin, CMMI hattında ilerlemek isteyenler "Evet, değişikliği yönetmek lazım" derler. Ayrık bir ifade olarak, kimsenin karşı çıkamayacağı önerinin aslında hiçbir önemi yoktur. Çünkü yazılım mühendisliği söz konusu olunca düşüncelerimizin merkezi her zaman ürün ve bu ürünün etkiledikleri olmalıdır. Bu noktada bir iyilik veya iyileşme hedefi yoksa, sanki varmışçasına bu iddianın üzerine inşa edilmeye çalışılan iyileştirme hamleleri gerçekleri gizlemeye yarar ancak.

Bahsettiklerimiz sağlanmıyorsa iki şey kaçınılmazdır. İlk olarak, iş yapmak gözle görülenlere[146] indirgenir ve entelektüel faaliyetler hak ettikleri yeri bulamazlar. İkinci olaraksa, organizasyon değişiklikleri iyileşme zannedilir. Kuşkusuz, organizasyon yapısının iyileşme veya kötüleşmenin üzerinde etkisi olacaktır. Ancak, iyileşmenin kimin müdür olduğuyla bir ilgisi yoktur. Eğer iyileşmenin ancak filancanın müdür olduğu durumda ortaya çıkacağı düşünülüyorsa, o kişi müdür olsa dahi pek az şeyin değişeceğinden emin olabilirsiniz.[147] Bunun temel nedeni iyileşmenin özel değil, genel bir durum olmayı istemesidir. Her ileriye doğru yapılan hamle, kendisinin odak ve hedef olmasını, egemen olmayı ister. Yaşanan iyilik hali özel bir durumsa, onun kaynağı olan kişi ne kadar yeterli olursa olsun, o söz konusu ekosistemden ayrıldıktan sonra

[146] Futbolla uzaktan yakından alâkam yok. Bununla birlikte, Jupp Derwall adlı Alman bir teknik direktörün yarattığı değişim bizim için de bir örnek olabilir. Onun önderliğinde, başarı ve başarısızlığı kimin güç sahibi olduğuyla sınırlandıran ufuk kanının son damlasına kadar direndiyse de sonunda yenilerek yerini takım ahengi, yöntem, disiplin ve profesyonel gurura bırakmıştı. Egemen ufkun sınırlarını bilmek hangi dünyada olduğunuzu anlamak için, her zaman farkında olmanız gereken bir bilgidir. Tüm iyilik ihtimallerini yalnızca kendinde görenlerle; birlikte, zaman ekseninde, yolda pek çok merhale atlatarak, hak ederek, kazanarak bir şey elde edenler… Hangisinin yanındasınız? Hangisinin yanında olmak istersiniz? Derwall'den önce her başarısızlıkla üzülen ve her başarıyla sevinen düşünme kapasitesi düşük kişiler, başarı ve başarısızlık esnasında geriye adım atmayarak vizyonunu koruduğunda onu anlamamışlardı. Öyle ki, ancak olayların bir parçası değilken, görevinden ayrılışının üzerinden yıllar geçtikten sonra Galatasaray Spor Kulübü'nün (yarattığı kültürün) zirveye yerleşmesiyle gerçek değeri anlaşılmıştı.

[147] Bu konuyu iyi anlatan bir TV dizisi olarak, Yes, Minister (BBC, 1980 - 1984) tavsiye edilebilir.

çözülmeler ve bozulmalar olur. Öte yandan, iyilik halinin hiç kırılma olmaksızın devam edeceğini düşünmek de gerçekçi değildir. Ancak, her yeni alternatif oluşum bir önceki iyilik haline, kendisininkini ekleyebiliyor ve daha sonraki için yer açıyorsa o ekosistemde iyilik, özel değil genel bir hal almıştır diyebiliriz.[148] Diğer bir deyişle, mutlak iyilik veya kötülük mitolojilere ait, fiziki dünyada mümkün olmayan bir durumdur.

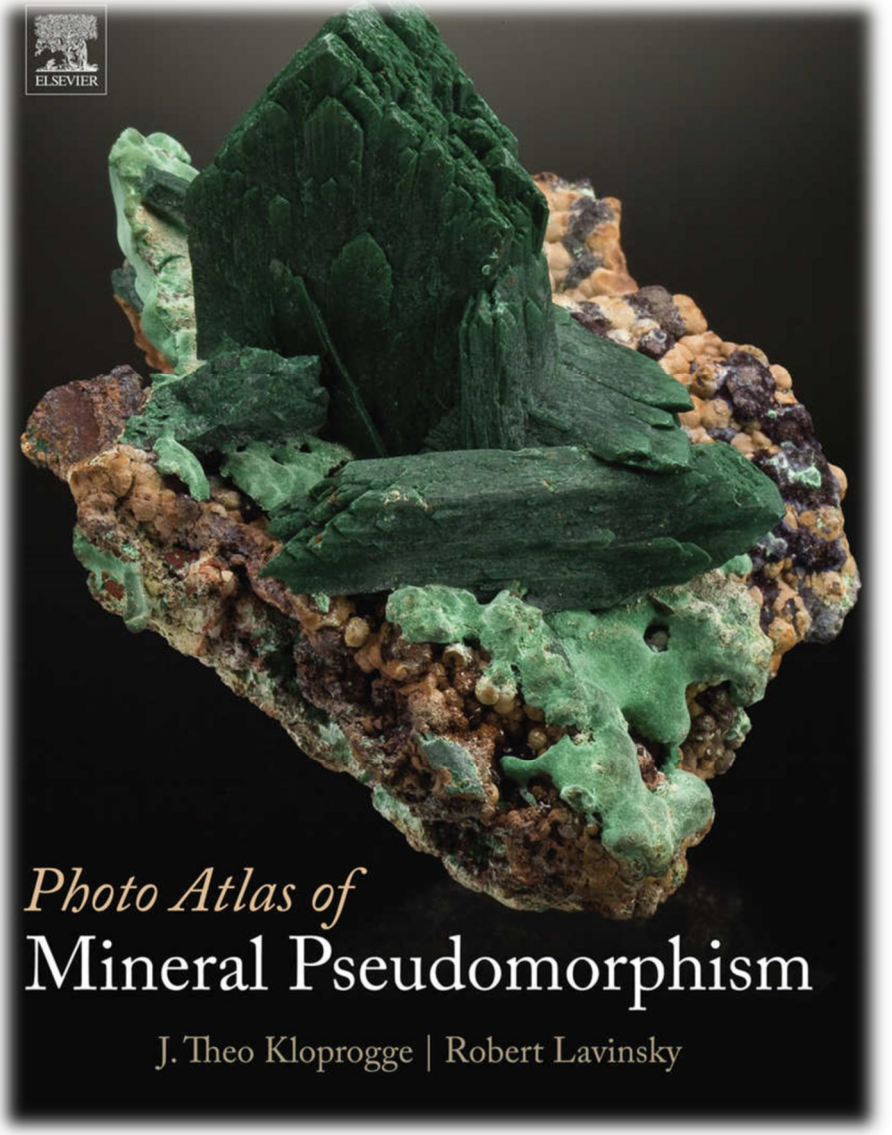
İyilik haline güç sahibi[149] değişimiyle ulaşılmak istenen ekosistemlerde hızlılık ve verimlilik dünyanın en iyi şeyleri gibi lanse edilir. Hızlılık hissi veren her şey gerçekten yapılması gerekenlerin yerini almaya başlar. İşler niteliklerinden çok miktarlarıyla, anlamsız metrik değerlerinin küçüklük veya büyüklükleriyle değerlendirilirler. Zamanlamalar ve yapılacak işlerin içeriği gerçeklerden çok arzulara göre belirlenir. Kim organizasyon şemasında daha yukarılardaysa, o daha çok söz verir ve daha çok arzular. Daha çok önemsenir. İçi boş varlığını önemsenme veya ondan çekinilme oranıyla doldurur. Daha çok pohpohlanarak gerçeklerden uzaklaştırılır. Her işin yapılma nedeni olan, gurur duyacağınız bir ürün geliştirerek, insanların hayatlarına olumlu bir etki yapabilmek imkânsızlaşınca, başka nedenler aranır. Bir iş özünü yitirince, varlığını anlamlı kılmak için yüzeysel de olsa başka gerekçeler peşinde koşar. Çünkü her varlık bir zemin üzerinde ayakta durur ve yükselir. Bu zemin kişinin ayağını bastığı değil, varlığını yasladığı özdür. Onu kaybederse, insan sanki bir çılgınlık anındaymış gibi o boşluğu gidermek için maruz kaldığı davranışın gönüllü kurbanı olarak veya yine davranışa hâkimiyet hissi verdiği için, kendisi bu davranışla mağdur edeceği kurbanlar yaratarak, anlamsızlaşan varlığını katlanılabilir hale getirmeye çalışır.[150] Oysa zemin büyümesi için elverişli değilse, o canlı ne yaparsa yapsın küçülecektir.

---

[148] Kuşaklar üstü bir bilgelik, örnek alınabilecek bir kültür gibi.

[149] Şirkette olan bitene genel hatlarıyla yön veren irade.

[150] İnsani vasfını yitirmemiş kişilerin bahsettiklerimin aşırı uygulamalarını düşünmeleri gerekmez. Çünkü bilirler ki küçük veya büyük alçalma diye bir şey yoktur. Sadece alçalma vardır. Çocukken suiistimale maruz kalanların daha sonra benzer ortamlar arayarak suiistimale çanak tuttukları, başlarına gelen feci olayın kendi kontrollerinde olduğu hissini yaşamaya çalıştıkları gözlenmiştir (A Dangerous Method, David Cronenberg, 2011). Belki de aynı ihtiyacı çeken, daha saldırgan kişiler başlarından geçenleri başkalarına da yaşatarak, geçmişlerinden intikam almaya çalışmaktadırlar. Böylece, onları suiistimal edenlerin aslında onlara dokunamadıklarını (zorlu olduklarını) göstermeye çalışmaktadırlar. Her iki durumda da alınmak (yaşanmak) veya verilmek (yaşatılmak) istenen hissin amacına kolay kolay ulaşamayacağını söylemeye gerek yok, herhâlde.



Nedense yazılım projeleri bana hep jeolojiyi hatırlatıyor.

İnsanın içindeki boşluk hissini bastırmak için en kolay bulduğu yeni varlık nedenleri ekmek parası ve yükselme ihtiyaçlarıdır. Oysa bu alternatif bir tavır

değildir. Bu tavır kişinin minik dünyasıyla başlar ve biter. Kişi dünyasının sınırıdır. Diğer durumdaysa, kişi dünyasının sınırı değil, bir parçasıdır. Sabah kalkıp işe gitmek, yapabileceğin en iyi işi çıkarmak, tahmin etmediğin yeni ufuklara uzanmak ve değer yaratarak yaşamına anlam katmak mümkün olmayınca, bu indirgenmiş varlığı katlanılabilir kılmak için, doğada sık rastlanan bir durum aynen tekrar edilir: pseudomorphism.[151]

Daha sonra pek çok kez önümüze gelecek bir kavram olarak pseudomorphism ne yöne gideceğinizi bilemezken hangi yöne gitmemeniz gerektiğini işaret ederek, size karanlıkta yol gösterir. Pseudomorphism'in sözlük anlamına baktığımızda, mineraloji biliminde bir mineralin veya mineral bileşiminin kendisininkinden farklı bir kristalleşme sisteminin özelliklerini göstermesi demek olduğunu görürüz. Bu tanımı, mineralin dış görünümünü korumasına rağmen, kimyasal kompozisyonunun değişerek, farklı bir minerale dönüşmesi şeklinde de yapabiliriz.[152] Dolayısıyla, yanıltıcı bir görünüm veya sahtelik anlamına da gelir. Bir nesnenin veya kavramın içi boşalmış, özünü kaybetmiş ve dış özellikleriyle içi birbirine uyumsuz bir hale gelmiştir.

Bir başka deyişle, herhangi bir düşünce eğer ilkelerinden koparılır ve indirgenmiş olarak yaşatılırsa, düşünce olmaktan çıkar. Yararlılığını yitirir. Riskli durumlar yaşayan kişiler tarafından, kendilerini korumak için faydalı düşüncelerin özü boşaltılır. Oysa düşünce geliştirirken veya kullanmaya karar verdiğimiz bir yaklaşımdan yararlanmak için, onun ilkelerine var gücümüzle sarılmamız gerekir. Bu söz konusu ilkeleri ve onlara bağlı yaklaşımları fanatik bir biçimde savunmak değildir. Aksine, ilkeleri korumak onlardan beslenen yaklaşımları ateşle test ederek, nesnel olarak değerlendirebilmek anlamına gelir. Çünkü bu durumda bilinçli bir kabul veya ret kararı verebilmek için uygun bir zemine sahipsinizdir.

Jeolojinin bir alt dalı olan mineralojiye ait bu terim mesleğimizde sık sık yaşadığımız öz ve şekil çelişkilerine çok uygun bir değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Benim sevdiğim bir pseudomorphism çevirisi 'kötülüğün bin yüzüdür.' Bir diğeriyse 'alıklığın bin yüzü' olabilir.[153]

---

[151] İçi dışı farklı olmak demektir.

[152] http://en.wikipedia.org/wiki/Pseudomorph

[153] Pseudomorphism'i yöntem olarak kullananlarla üretilen aptal altınına kananlar diye okuyabilirsiniz.

İsterseniz, ne demek istediğimi biraz daha açayım. Şirket dışı danışmanın içinde bulunduğu durum ulaşmak istediği amaçlar açısından ne kadar elverişli olursa olsun, o amaca ancak uzun ve zor bir yolu izleyerek ulaşabilir. Bu yolculuk sırasında, gözünün berraklığını korumak gibi kendisine yönelik ve çok belirgin olmayan[154] hayati bir sorumluluğu vardır: pseudomorphism teşebbüsleri, oluşumları ve iş kalıntılarını saptayabilmek, onlardan yararlanabilmek ve onlara teslim olmadan yoluna devam edebilmektir.

Süper kahramanlar dünyasından iyilere ve kötülere örnekler.

Birkaç pseudomorphism örneği vermek gerekirse,

- Asıl işlevini gizleyen ve doğrusunun yapılmasını engelleyen iş ürünlerini,
- Çeşitli iş ürünleri, alet edevat veya rastgele bir kapsama sahip olan ve altı üstü kullanıma sunulabilir hale getirilmiş[155] kod civarına konuşlanan kişileri, bu kişilerin rollerini / unvanları,oralarına buaralarına sirayet etmiş kurumsallık alametlerini,

[154] Şirket dışı danışman bu rolü canlandırmaya ilk başladığı zamanlarda bu rolü muhafaza etmenin kendisinin başlı başına bir iş olduğunun farkında değildir.
[155] "Being ready for deployment", meaning nothing!

- Şekilsel olarak var olan birimleri ve yanıltıcı fiziki dışa vurumları (projected self) sayabiliriz.

Bu hastalığın iki yaygın türü vardır:

Birincisinde kişi hasta olmaktan dolayı mutlu ve gururludur. Çünkü bu hastalık onun yükselmek için kullandığı en önemli enstrümanıdır. Tipik olarak mesleğin sahibi olmayan ve ilerlemeyi hiyerarşik olarak bir pozisyondan, diğerine geçmek olarak algılayan birisidir[156]. Varlığı ait olduğu toplum için anlamsızdır, dünyada boşuna yer işgal etmektedir.

Herhalde Niccolò di Bernardo dei Machiavelli "Ya, ben prens olmak istemiyorsam?" sorusunu hiç duymamış.

[156] Kanadalı psikolog Jordan Peterson benim çok sonraları keşfettiğim bir şey üzerine tüm kariyerini kurmuş: "Bir sistem tasarlarken insanın kötü özelliklerini de o sistemin bir parçası yapmak."

İkinci türün temsilcisiyse bir müdür değildir veya ufak tefek bir müdürdür. Hastalığının farkında değildir. Bunu kariyer yapmak zannetmektedir (varsayım: kariyer yapılabilen bir şeydir)! Birinci tür bilinçli, diğeriyse bilinçsizdir sizin anlayacağınız. Bu hastalığa yakalanmış kişiler gerçek profesyonellerin "cehennemdeki günlerim" diye bahsedeceği çalışma ortamlarının varlık nedenleridir.

Bir zamanlar "bir iğnenin ucunda kaç meleğin dansettiği" tartışmaya değer bulunmuştu (Supernatural dizisinin kahramanlarından, Castiel).

Bir zamanlar çalıştığım bir şirkette iş yapılıyor, şu anda düşünülüyor ve ciddi kararlar alınıyor hissinin delili olarak pseudomorphism yoluyla üretilen iş ürünleri ayyuka çıkmıştı. Etkileyici isimlerinden kısaltmalarla bahsedilen bu dokümanlar bir kutsallık ve önemlilik hissi veriyor, onlara kimin eli değerse mesleğin bilgeliği kaçınılmaz olarak ona da bulaşıyordu.

Derken, bu ilginç faaliyetlerde bulunanların gerçek yüzleri çok gülünç bir şekilde ortaya çıktı. Burada kastettiğim keskin göze sahip profesyonellerin idrakleri değil, onlar zaten kısa bir çalışmayla aynı sonuca varabilirler. Aksine, gerçek yaptıkları hakkında zerre kadar fikri olmadan oraya buraya koşturan insanların (hayatın önünde sürüklediği alıkların) bile kolayca anlayabileceği kadar açıktı.

Bir gün bağlı olduğum müdürün muzipçe gülümseyerek, "senin de görmeni istiyorum" demesi üzerine garip bir toplantıya katıldım. Tartışılan mesele igebeyle, yegebenin birleştirilmesiydi.[157] Toplantıya katılanlar arasına yöntemlere vakıf ve bilgisi ateşle pek çok ekosistemde test edilmiş yegâne kişi olarak katıldım. Bu yüzden en çok benim konuşmamın bekleneceğini düşünebilirsiniz. Tabii ki yanılıyorsunuz.

İşlerinin kendileri tarafından sökerek alınarak onların yapılmamış, birileri tarafından hasbelkader, işle ilgisiz nedenlerden dolayı onlara verilmiş olmasından dolayı, katılımcılar onları yönlendiren ve farkında olmadıkları hatalı motivasyon kaynakları önünde sürükleniyorlardı. Yani ne toplantının ne de katılımcılarının işle uzaktan yakından bir ilgisi yoktu. Zaten ne halt yediklerini onlara gösterebilecek yöntemlere de vakıf değildiler. Körlüğün verdiği iç huzuruyla birisi zamanın verimli kullanılmadığından yakınıyor, diğeriyse programcıların yaptıkları 'çalışmalardan' bu şekilde daha fazla yararlanacağından bahsediyordu. Programcılar nerede miydi? Now, who's kidding who?

Önerdikleri şeyler sadece kendileri için zararlı olsa komik kabul edilebilirlerdi. Normal koşullar altında yetkin birileri tarafından yapılan çalışmaların birer neticesi olarak ortaya çıkacak ve bizim de bir doküman formatında elimize alabileceğimiz bulgular birer kâğıt parçasına indirgeniyorlardı. Bir kez onları herkesin keyfi olarak üretebileceği alelâde nesnelere dönüştürdünüz mü akıl bu ya, durmuyor ve yeni öneriler bir türlü kapanmayan ağızlardan istemsiz bir şekilde dökülüyor, ortalığa saçılıyordu. Öbür türlü faydaları kritik olacak çalışmalar onları yazanlar tarafından faydasız birer paçavraya dönüştürüldükleri için, bu kişilere kendilerinde bir ayıp olamayacağından dolayı iki dokümanı birleştirmek bir ilerleme gibi geliyordu. Yetersiz kişilerin ortaya çıkardığı iki faydasız doküman bir arada olursa, faydasız doküman sayısı bire inecekti, yani!

Bahsettikleri çalışmalar isimlerinin iddia ettiği gibi iş süreç analizi ve gereksinim yönetimi çalışmaları olsalardı, "bunları neden 'ortaya karışık' şeklinde bir dokümanla, bir seferde halletmiyoruz" diye bir soru ortaya çıkmazdı. Absürt bir sorunun akıllara gelebilmesi, formüle edilebilmesi, zikredilmesi, kabul

[157] İş gereksinimleri belgesiyle (igb), yazılım gereksinimleri belgesinin (ygb), diye okuyabilirsiniz.

görmesi ve üzerinde konuşulmaya devam edilebilmesi o topluluğun yetersizliğinin en açık kanıtıdır.

Daha sonra, toplantı katılımcılarının bir bölümünün de katıldığı bir eğitim bittiğinde, akıllarda nelerin kaldığını anlamaktan başka bir amacı olmayan bir sınav yapmıştım. Yukarıda bahsettiğim toplantı aklıma gelince, kendimi tutamayarak igebe mi daha önemlidir, yegebe mi diye bir soru sormuştum. Cevap vermeye teşebbüs etmek bile hatalı olmak için kâfiydi. Yine de ballandıra ballandıra önem tercihlerini ve gerekçelerini sıralayanların sayısı az olmamıştı.

Güç ve sorumluluk paylaşımı en eski sûistîmal konusudur.

Bir de Scrum bazlı pseudomorphism örneği verelim mi?[158] İsterseniz bu duruma Sıkaram[159] diyelim.

1) Grubun yapısı bozulur : Programcı odaklı olması gereken proje grubuna diğer roller eklenir. Grubun bir üründe uzmanlaşması yüzde hesabıyla alâkalı alâkasız işler yapmaları istenerek[160] engellenir.
2) Grubun ekosistemi bozulur : Product Owner kisvesi altında eski düşük kaliteli analiz çalışmaları devam ettirilir. Yük hâlâ programcılara yansıtılır. Müdürler Scrum Master olmayı kendileri için

[158] https://www.slideshare.net/ErolBozkurt1/hayr-evik-deilsiniz

[159] Yeni müdürler tarafından "Scrum gibi" veya "Scrum'ı andıran" ifadelerinin kullanıldığına defalarca şâhit oldum. Bu beyanata istinaden, "Neden Scrum gibi de Scrum değil?" diye soran bir kişiye de rastlamadım.

[160] Yetersiz müdürlerin anlamakta en büyük zorluk çektikleri konu budur. Kendi cahillikleri yüzünden zannederler ki, bir sürü farklı ortamda kolayca aynı kalitede tekrar edilebilecek işler (tasks, action items) yapılıyordur. Diğerlerine kendisine davranılmasını istemediği gibi davranmayı yöneticilik zannediyordur. Oysa olsa olsa medeniyetsiz birisidir.

uygun görürler. Müdürlük taslamaya ve iş atamaya bu kisve altında devam ederler.

3) Grubun otonomisi bozulur : Grup üyelerinin işlere yönelik zorluk değerlendirmeleri olan puanlar, teslimat zamanı tahminlerine dönüştürülerek sabote edilir. Grup bünyesindeki deneyimli programcılar kendilerini korumak için bu zamanlamalara yorumlarını katarak bilmeden takım otonomisinin bozulmasına yardımcı olurlar.
4) Şekilsel olarak iş ürünleri üretilir : Duvarlarda post it'ler, zaman bilgisi vererek Gantt Şemasına dönmüş Burndown Şemaları, grup içinde yapılması gereken bir şeyken pop star yarışmasında kendini savunmaya dönüşen, engizisyonvari Daily Scrum'lar almış yürümüştür. Kim tavuk kim domuz birbirine karışmıştır.[161] Tavuklar susmak bilmemektedirler.[162]
5) Başka arayışlar ortaya çıkar : En sonunda, "bu da olmadı" diyerek, yeni arayışlara gidilir. "Scrum da fosmuş" denir. "Bize uymadı" denir. Pek çok kişi ne yaptığını bile bilmeden, deneyimlenmemiş zamanlar geçirmiş olmayı kâfi görerek, özgeçmişlerinde Scrum'dan veya benzeri deneyimlerden bahseder. Bu esnada, zâten bir sürü kişi istifa ederek veya kovularak başka şirketlere gittiğinden, yapılanların tarihçesi unutulur ve gelecek sefer de sıfırdan başlanır.

Kim ve nerede olduğunuzu bulmanın yolları

Göçebe kabilelerde sık rastlanan bir gelenek olan, kişinin dünyada rüştünü ispatlayarak kendisine bir isim alması bahsedeceğimiz konuyu bire bir yansıtmaktadır. Eğer bu yaklaşımın nedeni kuşaklar boyunca damıtılarak oluşmuş

[161] Bir işin nereye doğru gittiğini anlamanın en iyi yollarından birisi tahminlerinizin tutmasıdır. Örneğin, Scrum'ın yeni spesifikasyonunda artık Tavuk ve Domuz tanımları yok. Çünkü tavuk ve domuz ayrımı yaklaşımın gerçek niyetinden kaynaklanıyordu. Şu anda o niyet arzu edilen bir niyet bile değil (not management material). Scrum da artık yazılımcılara yönelik bir destek değil. Aksine, onların daha fazla itilip kakıldığı şirketlerdeki müdürler için bir araç. Domuz demek işi bilfiil yapan kişiler demektir. Tavuk demekse işi yapmayan rollerin tamamı demektir. Evet, şu anda çaktırılmamaya çalışılan şey işte budur. İşi bilfiil yapanların daha önemli bir grup oldukları düşüncesi ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Buna Scrum'ın ölüm tarihî olarak da bakabilirsiniz. Acaba Marduk'un (Zecharia Sitchin) yol açacağı felaket bu muydu?

[162] Bu durumda tavukların savaşı kazandığını görüyoruz. Fuck adlı belgeselde (Steve Anderson, 2005) konuşmacılardan birisi aynen şunu söylüyordu: "Ne zaman bir aydınlanma hareketi ortaya çıksa (Roma), karşısında barbarları buldu ve her seferinde bu savaşı onlar kazandı".

bilgeliğin, kişinin akıbetinin ne olacağının belirsiz olduğunu ve dünyadaki yerini kendi eliyle bulması gerektiğini işaret etmesiyse, geçmiş günümüzün sorunu olarak gözüken bazı konulara başka türlü bulamadığımız ışığı saçmaktadır.

Dini bir tona sahip pek çok felsefi mütalaanın konusu olmuş bu bilgeliği, dini özelliğini göz ardı ederek okursak, ortaya aşağıdaki genel kabul gören çerçeve çıkar:

1) Dünya bir sınav mekânı olarak kabul edilir.
2) Sadece bazı insanlar başarılı olacaklardır.
3) Başarının sırrı insanın dünyadaki yerini bulabilmesine ve ardında ahlaki açıdan olumlu bir iz bırakabilmesine bağlıdır.
4) Sınavın sonucuna bağlı olarak insanın yaşayabileceği aydınlanma veya kaybolma (düşme) durumları kalıcıdır.

Bahsettiklerimizi bilgisayar mühendisliği bağlamında yorumlarsak, "insan işiyle meşgul olurken, aynı zamanda yaşamının diğer unsurlarıyla da meşgul olmaya devam eder" demek gerekir. Örneğin, bir konuyu değerlendirerek özel bir çözüm geliştirmesi gereken analist, altı üstü kendi şirketi içindeki bir çıkarı temsil ederek, karşısındaki kişi "leb" demeden "leblebi" demek için yarışıyorsa, işini eksik yapıyordur. Bu davranışı dışarıdan gözlenemeyen bir şekilde içinden yapıyorsa, yine yanlış yapıyordur. Bir ihtimal olarak, onun daha kapıdan girerken aklında olan çözüm kabul edilecektir veya bahsedilen soruna daha uygundur. Bu doğruysa, ne olmuştur? Zaten işin sahibi o değil midir? İşini yapabiliyor olmasının neresi olağandışıdır? Aksine, bu durumun çok sıradan ve tipik olması gerekmez mi? Bunda övünülecek ne olabilir? Sadece küçük insanlar, her önemsiz başarıda adeta cinsel bir doyum yaşayarak kendilerinden geçerler. Etrafımıza baktığımızda bu tür önemsiz zaferleri sonları olmuş öyle çok kişi görürüz ki. Ancak onlar göremezler. Çünkü acı sonlarını birer başarı gibi görmeye alışmışlardır.

Karşınızdaki aynı konuya istinaden görüştüğünüz bininci kişi bile olsa, bahis konusu işi gecenin bir yarısı dürtülerek uyandırılınca uyku sersemliğiyle bile yapabiliyor olsanız, içinde bulunduğu koşullarda muhatap olduğunuz kişinin deneyimleri şahsidir. Yaşadıkları onun için özel ve değerlidir. Kimse kendisinin sıradan veya önemsiz olduğunun söylenmesinden hoşlanmaz. Bu durumu göz ardı etmek, karşınızdaki kişileri küçük görmek ve onlara gelişme imkânı

vermemek profesyonellik dışı bir tavırdır. İşiniz karşınızdaki kişilerin yeterliliklerini ölçmek ve onlara not vermek değildir. Onların rahatının, huzurunun, çalışabiliyor ve gelişebiliyor olmalarının yolunu açmaktır.

Karşınızdaki kişileri yargılayıcı yaklaşımların en tehlikeli yanı zaman içinde kendinizle ilgili hak etmediğiniz bir yeterlilik hissi yaratmalarıdır ki, bu tedavisi çok zor olan bir hastalıktır. Ufkunun sınırı kendi deneyimi, hayatının merkezi kendisi olan insan kaybedilmiştir.

Eğer insan dünyadaki yerini bulamamışsa ve çevresiyle arasında bir ahenk yoksa, eskilerin dediği gibi "yaşaması gerektiği gibi yaşamıyorsa" içindeki boşluğu başka bir şekilde doldurma ihtiyacı çekecektir. Diğer bir deyişle, insan düştüğü dünyayı kendisinin yapmamışsa, içindeki evde olma arzusunu sahte dünyalar üreterek gidermeye çalışır.[163]

Güç sahibinin[164] diğer insanları kendinden küçük ve kolayca gözden çıkarılabilecek piyonlar gibi görmesinin nedeni budur. Hareketlerini aslında akılcılık yönlendirmiyordur. Ona bir anlık güçsüzlük hissi yaşatın, bütün kibar ifadelerin ve soğukkanlılığın ortadan kalktığını görürsünüz. Çünkü kişinin gerçeklik anlayışı kendinde başlayıp, kendinde bitmektedir ve yaşamaktan anladığı tek şey insana göre daha karanlık bir figüre dönüşmüş olan kendisini doyurmaya çalışmaktır.

Eğer herhangi bir atılımın doğum noktasındaki varlık anlayışı altı üstü buysa, bu tavır ürün ve onunla ilişkili iş süreçlerinin civarındaki tüm insanları karşı koyamayacakları bir şekilde kalitesizlik girdabına doğru iterek küçültür.[165] Artık, orayı ne IBM kurtarabilir ne çeviklik iddiaları ne de CMMI sertifikasyon mektupları. O dünya sahte bir gerçekliğe teslim olmuş, elden gitmiştir. Sizin yapabileceğiniz tek şeyse, o dünyayı reddetmek ve gerçek dünyanıza geri dönmektir. Dünyaların öldüğü veya doğduğu bir dönüm noktasındasınızdır.

---

[163] Bir gün durup dururken aklıma gelen "Gözümüzü açtığımızda bir dünyaya düşeriz. Kendimizi unuttuğumuzda o dünya bizim olur." lafı bana her zaman Heidegger ve Gadamer'i bir araya getiren bir yaklaşım gibi gelmiştir.

[164] İleriki sayfalarda güç sahibinin olumlu türlerinden de bahsedeceğiz. Şu anda kastedilmek istenen, bahsettiğimiz iyilik ve kalitelilik durumuna yönelik doğal bir eğilime ve gerekli yeterliliklere sahip olmayan, fakat stratejik olarak güçlü birisidir.

[165] http://www.melconway.com/Home/Conways_Law.html

Neden, belki de durup dururken, kaliteli yazılım geliştirmek adı altında yeni arayışlar içinde olduğunuzu anlamak ve bu hedefin geçerliliğinin sağlamasını yapmak, her şeyden önce kim olduğunuzla başlar.

Fakat kim olduğunuzu bilebilmek[166] için, önce belli yöntemlere vakıf olmanız ve bu yöntemleri farklı zorluklara sahip projelerde kullanarak pişmeniz gerekir. Kendinize aslında kim olduğunuzu, kim olabileceğinizi göstermiş olmanız gerekir. Size kim olduğunuzu, ya da haddinizi bildiren durum doğal yeteneklerinizin sınırlarının ötesindedir. Dolayısıyla, kendinizi ait olmadığınızı düşündüğünüz yerlerde, üstesinden gelemeyeceğinizi düşündüğünüz durumlarda bulmadan kim olduğunuzu bulamazsınız.

> *Başarı imkânsızı deneyip görkemli bir şekilde kaybetmektir.*[167]

Martin Heidegger'ın kullandığı ifadelerden biri olan verfallen kabaca düşmek olarak çevrilebilir.[168] Bu kelimenin bende uyandırdığı izlenim mesleki açıdan çok sık yaşadığım bir durumdur: Tarihinin bir parçası olmadığınız bir şirkete ayak basmak ve bu bilinmezlik içinde bir şeyler yapmaya çalışmak.

Kim olduğunuzu bulabilmek içinse önce nerede olduğunuzu bilmeniz gerekir. "Nerede?" derken bir yeri, zamanı veya durumu kastedebiliriz. Bir gün bir iş ilanı görürsünüz ve başvuruda bulunursunuz veya bir arkadaşınız sizi bir şirkete tavsiye eder. Eğer şirket sizinle ilgilenirse, çeşitli iş görüşmelerine gidersiniz. Bu görüşmelerde pek çok şey konuşulur. Sonuçta, anlaşırsınız ve iş başı yaparsınız. Size verilen bir unvan ve yapmanız beklenen çeşitli işler vardır. Ancak, son tahlilde bunların hepsi birer laftır. O kelimelerin artlarındaki anlamları bilmeden gerçek durumunuzu gün ışığına çıkaramazsınız.

---

[166] γνῶθι σεαυτόν : Kendini bil. Bu ifadeyi iki aşırı uçta, büyüklüğünü ve küçüklüğünü bilmek olarak çevirebiliriz. Buna ek olarak, büyüklüğünü ve küçüklüğünü bilmek bilgece olabildiği gibi, cahilce de olabilir. Bilgece büyüklüğünü bilmek insana kendisini küçültmenin bir suç olduğu hissini verir, cahilce küçüklüğünü bilmekse içinde yaşadığı topluma körü körüne uyum sağlamanın erdem olduğu hissini. Bilgece küçüklüğünü bilmek, insana her zaman yolda olduğunu (böbürlenmemesi gerektiğini) öğretir. Cahilce büyüklükse, kendisinin tüm iyiliklere lâyık ve onların kaynağı olduğunu, diğer insanların kullanılıp atılacak birer safra olduklarını salık verir. Belki de daha önemli olacak bir şekilde, bilgece kendini bilmek aslında insanın bir akis olduğunu ve neyin aksi olduğunu bilmesi demektir.

[167] Herhalde şimdi kitabın başına yerleştirilmiş bu sözün manasını anladınız.

[168] Sein und Zeit, Martin Heidegger, 1927.

Bir şirkete ilk adımımı attığım zaman hiçbir şeyi varsaymam. Kendimi o gün gözlerini açmış ve hiçbir şey bilmeyen, fakat dedektiflik yetileriyle donanmış birisi olarak görürüm. Felsefede düşmek tabir edilen bu durum, kişinin hafıza kaybına uğramışçasına geçmişini hatırlayamaması, dolayısıyla içinde bulunduğu durumu değerlendirememesi olarak ifade edilebilir. Değerlendirememe ifadesini biraz daha açarsak, karşımıza daha dramatik olarak, "anlamlandıramama" ifadesi çıkar. Düştüğümüz dünyayı anlamlandırabilmek için, düşmek ifadesini düşüncelerini açıklamak için ilk defa kullanan Martin Heidegger'ın yaklaşımını takip edebiliriz: "insanın varlığının anlamlı olabilmesi zaman ekseninde dünyasını umursayarak yaşamasına bağlıdır."[169]

Bu iddiaya göre, umursamada canlılar varlıklarının özünü bulurlar. Canlı 'dünyada oldukça' bu özden uzağa düşemez. 'Umursama' içinde 'soluduğu' kişiyi olan bitenin azıcık gerisine iterek, sayısız dünyaya bakış ihtimalleri içinde 'ilgiye' dönüşür. İnsan uzağında cereyan edenleri yakınına işte böyle -o dünyaya bakarak- getirir. Dahası, dünyasının göze gözükeni kişinin dünyada olmasını kendinden geçerek (kendini 'kendinin' ardında bırakarak), kendinden geçmesini ise her an vazifeye hazır olarak[170] sağlar. Bu bakış altında belirsizlik sadece ihtimallere açık olmak, yani hayatta olmak demektir.

Bu yaklaşımlardan bilgisayar mühendisliğinde yararlanmak istersek, şirket kapısından içeriye girdiğinizde ardınızda hakkında hiçbir fikriniz olmayan bir geçmişin olduğunu bilmeniz gerekir. Aynı şekilde, düşündüğünüzün aksine, önünüzdeki gelecek de tahmin edilemez ve karanlıktır. Hiç aklınızdan geçmez değil mi? Aslında ne gerçekten kim olduğunuzu biliyorsunuzdur ne de nerede olduğunuzu. Yine de içinizde tuhaf bir huzur ve sevinç vardır. Çünkü bütün iyi maceralar işte böyle başlar.[171]

Hiçbir şeyi bilmiyorum diye endişelenmeyin. En azından, ilk yapmanız gereken iki iş bellidir: Kim ve nerede olduğunuzu bulmak!

Şirketteki ilk birkaç gününüzde ne yapacağınız, yukarıdaki soruları cevaplandırıp cevaplandıramayacağınızı, diğer bir deyişle, inisiyatif sahibi olup olama-

[169] Sein und Zeit, Martin Heidegger, 1927.
[170] Potansiyel varlık hâllerinden birisine doğru nesnelleşerek, kök salarak dünyasının bir parçası olmak.
[171] Total Recall, Paul Verhoeven, 1990.

yacağınızı belirler. Herkes ağız birliği etmişçesine, işlerden, iş listesinden bahsetmektedir. Nerede olduklarından, nereye gideceklerinden, oraya nasıl gideceklerinden bahsetmektedir. Eğer dedektiflik yeteneklerine vakıf ve ne bilmediğini bilen birisi olmasaydınız, kendinizi yanıltıcı bir şekilde anlamlılık hissi veren bu dünyaya kaptırır ve ancak çok ileride, yeni iş görüşmelerine giderken veya kovulduğunuzda gerçekleri anlardınız.

Bir şirkette işe başladığınız ilk ay iş listelerine girebilen maddelerin karşılığı olan hiçbir işi yapmamalısınız. Çünkü bu tür işleri yapmanız sizi çevreleyen yöneticilerin yetersizliklerini kabul ettiğiniz ve onlara tabi olacağınız anlamına gelir. Bununla da kalmaz, o şirkette uzun süredir çalışanları küçümsemiş ve gerçeklerden uzaklaşmış olursunuz. Zaten, şirket çalışanları onlara bu şekilde yaklaşan kimleri görmüştür. Bıyık altından gülümseyerek bu yeni gelenin de sırasını savmasını beklemektedirler.

Eğer sizi bir an önce işin gücün girdabına sokmak isteyen bir yöneticiniz varsa, bir yolunu bularak, onun size gölge etmeyeceği haftaları kazanmalısınız. Çünkü eğer bir yönetici sizi gelir gelmez işin gücün içine atmak istiyorsa bunun iki nedeni olabilir. Birincisi, düşük kalitede çalışılmasına alışık olunan bir şirketteki yetersiz bir müdüre bağlısınızdır. Bu kişinin davranışı daha çok kendi müdüründen veya şirket yönetiminden kaynaklanıyor olabilir. Ancak, bir şekilde o müdür o şirkette istihdam edilmiştir ve bu davranış bir yetersizliğin delilinden başka bir şey olamaz.

İkinci neden, o yöneticinin tamamen kontrolü kaybetmiş ve aynı zamanda gözünün kara olmasıdır ki, bu sizi gözünüzün yaşına bakmadan kurban edebilecek tehlikeli bir ruh haline karşılık gelmektedir.

Tabii gölgesiz haftaları kazanmak başlı başına bir konudur. Bahsettiğimiz ilk yönetici türünde, onun deneyimi ve iş bilirliğine vurgu yapıp zaman kazanmak mümkün olabilir. Diğerinde, yöneticiye böylece onun elini güçlendireceğiniz hissi verilebilir. Öte yandan, gerçekte bu gölgesiz haftaları nasıl kazanacağınız, kendinizi içinde bulduğunuz koşullara bağlıdır ki hangi tavsiyelerin işe yarayacaklarını önceden tahmin etmek pek mümkün değildir. Ancak, altın kural karşınızdaki kişilere, onların işine yarayacağınız, onların ellerini güçlendireceğiniz veya sahip olduğunuz yetersizlikler yüzünden tehlikesiz olduğunuz ve onlardan öğrenecek çok şeyiniz olduğu hissini vermek, daha sonra da bu kisve altında yapmanız gereken asıl çalışmaları yapmaktır. Bunu sizden önce

o şirkete konuşlanmış yöneticilerin konumlarını tehlikeye sokmayacağınızı açıkça göstermek olarak da ifade edebiliriz. Öte yandan, tabii ki, çalışmalarınızın sonunda onların stratejik olarak seçtiğiniz bir bölümünün konumlarını tehlikeye sokmayı hedefliyorsunuzdur.

Gölgesiz haftaları kazandıktan sonra, sizden önceki çalışanın düştüğü hataları tekrarlamamak için, onun bir kopyası olmayın. Geriye dönüp baktığınızda, size verilen unvana sahip birisinin o şirkette daha önce çalışmadığını görebilirsiniz. Bu sizden öncekiler olmadığı anlamına gelmez. Üstlendiğiniz sorumluluklar başka unvana sahip birisi, bir grup veya birkaç grup tarafından karşılanmaya çalışılmış olabilir. Şirketin size çizdiği resim (anlam dünyası) size geçerli olduğunu kanıtlayana kadar onu görmezden gelin. Doğruluğu su götürür iddialarla yoldan çıkmak yerine, enerjinizi temel sorunları su yüzüne çıkarmak (doğru resmi çizmek) için kullanın.

Bir sorumluluğun bir topluluk tarafından karşılanması (Voltron, World Events Productions, 1984 - 1985).

Bu arada, heyecanlanacak bir durum olmadığının farkında olun. O şirkette ne olup bittiğini bilmenizi daha kimse beklemez. Aksine, bilmemenizi bekler ve bu durumu doğal karşılarlar. Aynı şekilde, yöntemlere vakıf olmadıkları için, her şeyi iş işten geçtikten sonra anlayacağınız, yani gelip geçici olduğunuzu

düşünürler. Zaten, daha şirkete gireli kaç gün olmuştur ki? En aksi ve sorunlu yönetici veya çalışan bile durumunuzu anlayışla karşılayacaktır.

Kazandığınız gölgesiz haftaları sadece bir amaç doğrultusunda kullanmalısınız: Şu anda sahip olmadığınız bakış açısını bulmak. Bunu yapabilmek için şirkette çalışanların yanına inmeli, onlarla yaşamalı, onlar için çalışmalı ve onları temsil edebilirlik kazanmalısınız. Kısacası, onların hikâyesinin bir parçası olmalısınız. O hikâye sizin de hikâyeniz olmalı.

Hata yapmanız veya boş vaktinizin olması her ne kadar acemiliğinizden dolayı normal karşılansa da ilk günlerinizde ne yaparsanız yapın, dikkatli gözler her hareketinizi izleyecektir. Bu gözlerin sahipleri çok teşebbüs ve yenilgi görmüşlerdir. Kuşkucudurlar ve çok zor memnun olurlar. Yine de içlerinde bir ümit vardır. Bir türlü hayallerinden vazgeçemezler. Gözlerini size bu yüzden dikmişlerdir. Hikâyelerinin parçası olacağınız ve daha tanışmadığınız dostlarınız bu gözlerin sahipleridir. Onları kaçırmamak için yapmanız gereken çok şey yok. Sadece her zamanki gibi başka bir şaşkın olmayın yeter!

Kim olduğunuzu bulabilmek için, içinde bulunduğunuz ekosistemi üç ayrı bağlamda değerlendirmelisiniz: kültür, ürünler ve insanlar. Ancak, bu çalışmaları yaparken kendinize mukayyet olmanız gerekir. Bu yüzden, ekosistemi anlamaya çalışırken yapmanız gereken diğer bir önemli bir çalışma da size kendi performansınızı değerlendirme imkânı verecek bir cetvel hazırlamaktır.

1) Eğer, herşey yolunda gitseydi ve siz gerçekten yeterli olduğunuz işleri yapabilseydiniz, ortaya ne çıkarırdınız bir yere yazın.
2) İşlerin yanlarına sizin bu durumda o şirkette kim olabileceğinizi, çevrenizdeki kişilerin özel öneme sahip olanlarının kimler olabileceklerini ve tasavvur ettiğiniz bu şirketin olası olgunluk seviyesini ekleyin.
3) Daha sonra, mevcut durumda yapılabilir gözükenleri (o durumda yapmanız gerekenleri) ayrı bir yere yazın. Aynı şekilde işlerin yanlarına sizin bu durumda o şirkette kim olabileceğiniz, çevrenizdeki kişilerin özel öneme sahip olanlarının kimler olabileceklerini ve şirketin mevcut olgunluk seviyesini ekleyin.
4) Bu iki farklı gerçekliği (mümkünü ve potansiyeli) birbirine bağlayın ve o anda mümkün gözüken hedeflerin üzerinde bir yeri, hedefiniz

haline getirin. Bu hedefe ulaşmak için çalışırken, başarılı olduğunuzda, aslında birinci konuma ulaşmadığınız için başarız olduğunuzu bilmek, sizi dejenere olmaktan koruyacak ve size uzun vâdeli plan yapma imkânı verecektir.

Kültürü değerlendirirken o şirketin organizasyon yapısıyla uygulamaya koyduğu insan kaynakları politikalarına özel bir önem vermeniz gerekir.

Ruh çağırma seansları belki de müdürlerin doğduğu yerlerdir.

http://logicinkismgh.deviantart.com/art/SIGNAL-seance-illustration-130224821

Organizasyon yapısı pek çok yöneticinin, tıpkı "Gannt şemaları" gibi, içinde bir mistisizm gördüğü ve olağanüstü önem atfettiği bir konudur. Sanki birisi bir şemada birkaç kutuyu alt alta koyarak birleştirirse, maddenin tabiatı değişecek ve az önce imkânsız olan, artık mümkün olacaktır. Akılsızca, onu kullanacak kişilerin akıllarının başlarında olduğu varsayılarak geliştirilmiş ürünlerde akıl aranmaktadır. Bu tür yöneticileri izlerken aklıma hep büyücüler gelir. Üzerinde çalışılan şemanın yanına falına bakılabilecek birkaç kemik koyabilse, sanki yönetici o dakikada hakikate erecektir ve olağanüstü bir güç kazanacaktır. Kemikleri önüne fırlatarak başını hafifçe yukarıya kaldırır ve gözlerinin sadece aklarını görünür şekilde, çevresindekilerin tüylerini ürperten bir sesle: "Buuu ... proo ... jee ... baat ... mayacaaaak!" derse kaçınılmaz başarı ortaya çıkacaktır.

Anlamanız gerekenler şirketin organizasyon yapısının;

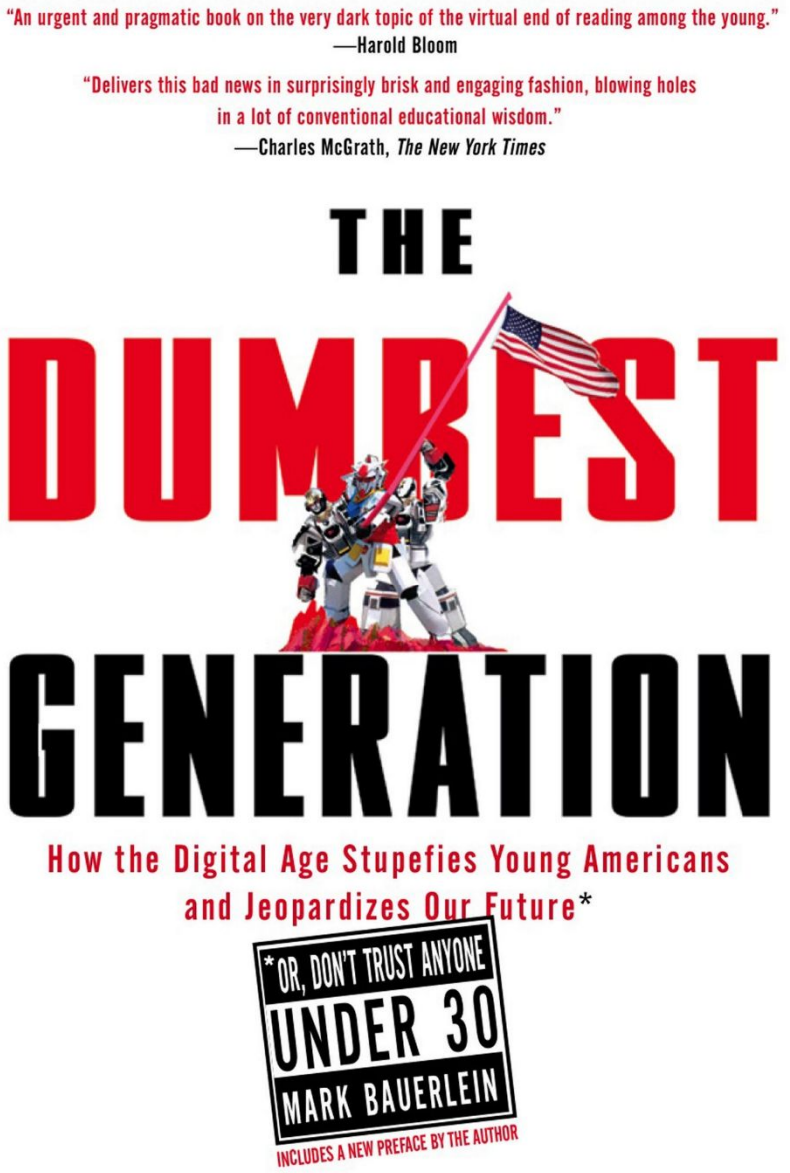
1) Ne kadar hiyerarşik,
2) Kaç katmanlı,
3) Katmanlar arası ilişkilerin ne kadar mümkün,
4) Katmanların gerçekle bağlarının ne kadar güçlü,
5) Organizasyon bileşenlerinin ne kadar o işin niteliklerine uygun,
6) Organizasyon bileşenlerinin ne kadar fonksiyonel ayrıklığa sahip
7) Ve katmanlar arası geçiş mekanizmaların ne kadar adil olduklarıdır.

Bu soruları cevaplandırmak için önünüze mevcut organizasyon şemasını almanız ve o şemadan birilerini seçip onlarla görüşmeniz gerekir. Seçim yaparken dikkat etmeniz gereken iki şey var. Birincisi seçilen kişinin yukarıdaki soruları cevaplandırmanıza yardımcı olabilecek birisi olmasıdır. Diğeriyse, bir bütün olarak seçilenlere baktığınızda birbirleriyle olan ilişkilerinden dolayı, size ek bilgiler sağlamalarıdır. Özellikle faydalı olacak ilişki türleri, birbirleri için üretici-tüketici olmak, birbiriyle rekabet içinde olmak, farklı kültürlerden gelmek, farklı olgunluk seviyelerinde olmak ve birbirlerininkiyle yarışan avantajlara sahip olmak olabilir.

Farkında olmanız gereken, cevaplandırmaya çalıştığınız soruların birilerine doğrudan yöneltilerek cevaplandırılamayacaklarıdır. Dolayısıyla, detaylarına ileride değineceğimiz süreç çalışması gibi, amacınız işin başında soru cevaplamak değil, geniş bir perspektifte veri toplamak olmalıdır.

Soruları biraz açacak olursak, "Ne kadar hiyerarşik?" demek, bir şirkette iş yapmak için kaç kademeli bir piramit ortaya çıkmıştır demektir. Ancak, piramitte bir grubu temsil eden kutunun içindeki diğer, daha küçük piramitler gözden kaçmamalıdır. Soruyu cevaplandırmanın en basit yolu, o şirkette sıradan isteklerin yerine getirilmesi için kaç kademe çıkılması gerektiğine bakmaktır. Böylece şemada yer işgal eden, ama aslında herhangi bir idari yetkisi olmayan kişileri ve sorumluluk alanlarını da ortaya çıkarmış olursunuz.

Bir adım ileriye giderek, hangi niteliğe sahip kişilerin yetkiye sahip olduklarını ortaya çıkarırsanız, şirkette kimlerin güçsüzleştirildikleri de artık gizlenemez hale gelir. Örneğin, profesyonel yeterliliklerin şirkete aidiyet, uyumluluk veya tabi olma kadar önemli olmadıkları ortaya çıkarsa, o şirkette hiyerarşi seviyesi yüksektir.



Eski kuşaklara göre pek çok zayıflığı olan yeni nesil, eski kuşakların kaybettiği en değerli şeyi bulma potansiyeline sahip.

"Kaç katmanlı?" sorusuna gelince, bulacağınız cevap incelediğiniz hiyerarşinin ne kadar organize olduğunu, özümsendiğini ve üzerinde filizlendiği ekosistemin orasında burasında farklı hayat türlerinin ortaya çıkıp çıkmadığını, yani işinizin ne kadar zor olduğunu anlamanızı sağlar. Klasik hiyerarşik yapı üç seviyeden oluşur: Sahip, İmtiyazlılar ve Diğerleri. Sahip şirket çalışanlarının gücünü hissettiği en tepedeki kişidir. Dolayısıyla, çalışan grubuna bağlı olarak kim olduğu değişebilir. Bu tür organizasyon yapılarında imtiyazlılar imtiyazlarını sahibe ne kadar uyum gösterdiklerine bağlı olarak korurlar. Diğerleri ise çalışanların çoğunu oluştururlar. Bu grup bilfiil işi yapanlardan oluşur. Yanlış anlama olmasın, çalışan sınıfın daha ahlaklı veya işinin sahibi olduğu gibi bir iddiam yok. Aksine, tecrübem çoğu zaman bunun aksini gösterdi. Yozlaşmanın ilginç bir şekilde ait olunan sınıfla değil, ait olunmak istenen sınıf hayalleriyle ilgili olduğunu gözlemledim, hep.

Hiyerarşi seviye sayısını iki şekilde artırabilir. Ya imtiyazlılar ve diğerleri kendi içlerinde sorumluluklarına bağlı olarak alt hiyerarşiler oluşturacaklardır, ya da bu sınıflara ait fakat kendini sahipler sınıfında gören birileri tarafından makro düzeydeki hiyerarşinin mikro düzeydeki bir kopyası olarak büyüyeceklerdir. Birinci yaklaşımın bir açıklamaya ihtiyacı yok. İkinci yaklaşımınsa var. Bu yaklaşımda sahipleri olan imtiyazlıların sahip oldukları bazı imtiyazlılar vardır. Ayrıca, diğerleri içinde de daha fazla imtiyaza sahip ve benzerleriyle sahip ilişkisi kuran birileri ortaya çıkacaktır. Kibar ifadesini bilemiyorum, ama her iki durumda da kendi sınıfını başkalarına kendi çıkarı için pazarlayan birilerinden bahsediyorum.

"Katmanlar arası ilişkiler ne kadar mümkün?" sorusu aslında, fiziki temasın ne kadar olduğu, katmanların birleşme, kaynaşma ve sınırlarını ortadan kaldırma potansiyellerinin ne olduğunu gösterir. Bazı hiyerarşilerde, fizikiyi bırakın, görsel temas bile mümkün değildir. Bazılarında görsel temas mümkündür, ama fiziki temas mümkün değildir. Yani, birisiyle birlikte iki insan gibi oturup konuşamaz veya kahve içemezsiniz. Bu tür hiyerarşilerde yaşayanlar, bahsettiğimiz durumu kabullendikleri zaman, onlarda çeşitli fetişist eğilimler hâsıl olur. Hiyerarşik yapının yukarılarında olan dokunamadıkları kişilere yönelik olarak fanatikçe duygular beslemeye başlarlar.

"Katmanların gerçekle bağları ne kadar güçlü?" demek, hiyerarşi katmanlarının içinde bulundukları ekosistemi dışlayan, kendi başlarına varlık gösteren

bir duruma geçip geçmedikleridir. Diğer bir deyişle, öbür türlü aralarında hayati, birbirlerini var eden bir ilişki olan katmanlar birbirlerinden kopmuş ve varlık zeminlerini kendi özgür iradeleriyle yok etmişlerdir. Örneğin, alt kademelerden beslenen bir imtiyazlı grup, zaman içinde kendini sahip statüsünde görmek isterse, bu gerçekleşmesi imkânsız isteği yaşayabilmek için kendini kandırma yolunu seçebilir. Kendi sınıfı içinde bir sahipmişçesine davranmaya başlayarak, diğerleriyle bağını (yaşam damarını) kesebilir. Yaşam damarının kesilmesi bu hiyerarşik yapıyla etkileşen başka ekosistem sakinleri için iyi veya kötü olabilir.

Kendi şeklini sonsuza kadar tekrar ederek büyümek, fraktaller gibi hiyerarşiler için de bir hayat tarzıdır.

Örnek olarak, bir zamanlar çalıştığım bir şirketteki insan kaynakları birimi verilebilir. Direktörü kendisine gerekli inisiyatif ve çalışma ortamı verilmediği için ayrıldıktan sonra, yeterlilikleri tartışma götürür birisi işin başına geçmişti. Böylece tamamıyla işveren güdümüne giren ve iş ahlakı adına bütün vasıflarını yitiren grubun kendi içinde de hiyerarşik katmanlar ortaya çıkmaya başlamıştı. Herhalde, böylece grup içindeki bir azınlık kendini halktan uzaklaştırarak, sahiplere yaklaşacak ve kraliyet ailesi içindeki öteden beri hak ettiği yere kavuşacaktı. Ancak, bu yeni organizasyon onlardan çok bizim için faydalı oldu. İnsan kaynakları birimi içinde oluşan diğerleri katmanı, büyük resimde

diğerleri olan bizlerle daha iyi ilişkiler kurdu ve şirket içindeki stratejik zeminimizi güçlendirdi. Bu ne sahiplerin ne de imtiyazlılar içindeki sahiplik taslayan küçük azınlığın istediği bir şeydi. Ne var ki, istemediklerinin mümkün olmasını kendi elleriyle sağladılar.

"Organizasyon bileşenleri ne kadar o işin niteliklerine uygun?" sorusunun amacı, bir şirketin iç organizasyonunu üstlendiği işin gereksinimlerine uyarak mı, yoksa stratejik kaygılarla mı düzenlediğini ortaya çıkarmaktır. Birinci olarak bakmanız gereken, organizasyon bileşenlerinin o işin yapısına uygun olup olmadıkları, ikinci olarak bakmanız gerekense, organizasyon bileşenleri arasındaki hiyerarşik ilişkilerin işin doğasına aykırı olup olmadıklarıdır. Örneğin, aralarındaki çıkar çelişkisinden dolayı çözüm geliştirme[172] ve ürün geliştirme[173] grupları arasında bir mesafe olmalıdır. Bu ayrılık, onların birlikte çalışmadıkları anlamına gelmez. Sadece birbirlerini kötü etkilemelerinin önüne geçilmesini sağlar. Aynı şekilde, bir kalite güvence birimi iş hedeflerini bir kalite kültürü yaratarak güvence altına almayı hedeflediği için, doğrudan en üst iradeye bağlı olmalı, daha küçük hedefleri olan gruplarca kontrol altına alınamamalıdır. Eğer, kalite güvence grubunu bir şirketin CEO'suna bağlamak yerine, BT biriminin yöneticisine bağlarsanız, BT Yöneticisi o şirketin CEO'su altında ezilip büzüldüğü zaman, ilk olarak kaliteden feragat eder. Oysa ne zaman kalite o şirketin en güçlü iradesinin birincil kaygısı olur, kalite güvence grubu elbirliğiyle ulaşılabilecek bu hedefin gereksinim duyduğu kültürün ortaya çıkmasına yönelik olarak taviz vermeden çalışabilir.

Diğer bir değerlendirme konusu "organizasyon bileşenlerinin ne kadar fonksiyonel ayrıklığa sahip" olduğudur. Burada anlaşılmak istenen, aralarındaki dinamik ilişkilere istinaden birbirinden ayrılamayacak konularda ne kadar ayrışma olmuştur ve bu ayrışmaya paralel olarak çalışanlar birbirlerinden ne kadar uzaklaştırılmıştır anlamaktır. Bir şirket eğer yüksek fonksiyonel ayrıklığa sahipse düşük iş yapma kapasitesine ve kalitesine sahiptir. Bazen, şirketler çıkardıkları işi kendi ufuklarının sınırlarında ve rakiplerine bakarak değerlendirirler. Dolayısıyla, çıkardıkları iş onlara kaliteli gelebilir. Oysa çıkardığınız işin karşılaştırılması gereken ölçüt, iş çıkarma potansiyelinize göre nerede olduğunuzdur. İlerleme veya kalitelilik arayışınızın başarısı bu potansiyele göre

[172] Analiz grubu.
[173] Programcı grubu.

değerlendirilmelidir. Yoksa tanıdık topraklarda gezinerek harcadığınız zaman geleceğinize yönelik bir çalışma değildir.

Mel Gibson'ın Apocalypto adlı filmi (2006) bütün varlığı kendi ufuk içine sıkışmış bir milletin sonunu anlatıyor.

Son olarak, "katmanlar arası geçiş mekanizmalarının ne kadar adil" olduklarına bakılması gerekir. Eğer, bir şirkette çalışanların temsil ettikleri değerleri koruyarak hiyerarşik yapının altından üstüne doğru yükselmeleri mümkünse, organizasyon yapısı adildir. Bunun alternatifi olarak, bir şirkette alttan üste hareket mümkün olmayabilir. Üstten alta yönelik hareketler cezalandırma amaçlı kullanılıyor olabilir. Bir başka alternatif durumdaysa, alttan üste doğru hareket çalışanların temsil ettiği değerlerden vazgeçmeleriyle, özlerine ihanet etmeleriyle mümkündür.

İnsan kaynakları politikalarına gelince, anlamanız gerekenler çok fazla değildir. Öncelikle, bu grubun sorumluluklarının anlaşılması gerekir. Grup, bordro gibi suya sabuna dokunmayan işlerle uğraşan bir birime mi indirgenmiştir, yoksa kariyer geliştirme ve çalışma ortamı kalitesi gibi birincil sorumluluklarıyla mı uğraşmaktadır? Grup, insan odaklı olarak çalışanlarla yakından ilgilenmekte midir, yoksa işveren çıkarlarının temsilcisi ve takipçisine mi dönüşmüştür?

Bu birimden birisi size hiç o şirkette çalışmaktan ne kadar memnun olduğunuzu sormuş mudur? Sizi ilgiyle dinlemiş midir? Size daha sonra dinledikleriyle ilgili herhangi bir fayda sağlamış mıdır?

Şirkette incelemeniz gereken konulardan bir diğeriyse haberleşme trafiğidir, ama her mecradaki haberleşme trafiği. Örnek olarak, toplantılar, telefon görüşmeleri ve elektronik ortamda el değiştiren kısa veya uzun metinler verilebilir. Burada incelemekten kastımız, kimler arasında, ne mahiyette, hangi şekilde ve sıklıkta iletişim olduğunu görünür hale getirmenizdir. İletişim trafiği aynı zamanda bir şirketin ufkunun sınırını işaret eder. Hiçbir şirket söze dökebildiklerinin ötesine erişemez.

Kim olduğunuzu bulmakla ilgili olarak buraya kadar anlattıklarımız çalışmaya başladığınız şirketin kültürünü analiz etmenizle ilgiliydi. Analiz etmeniz gereken iki konu daha var: Ürün ve hizmetlerin kaliteleriyle, birlikte çalışacağınız insanların özellikleri. Birincisinden başlayarak, bunları biraz detaylandıralım.

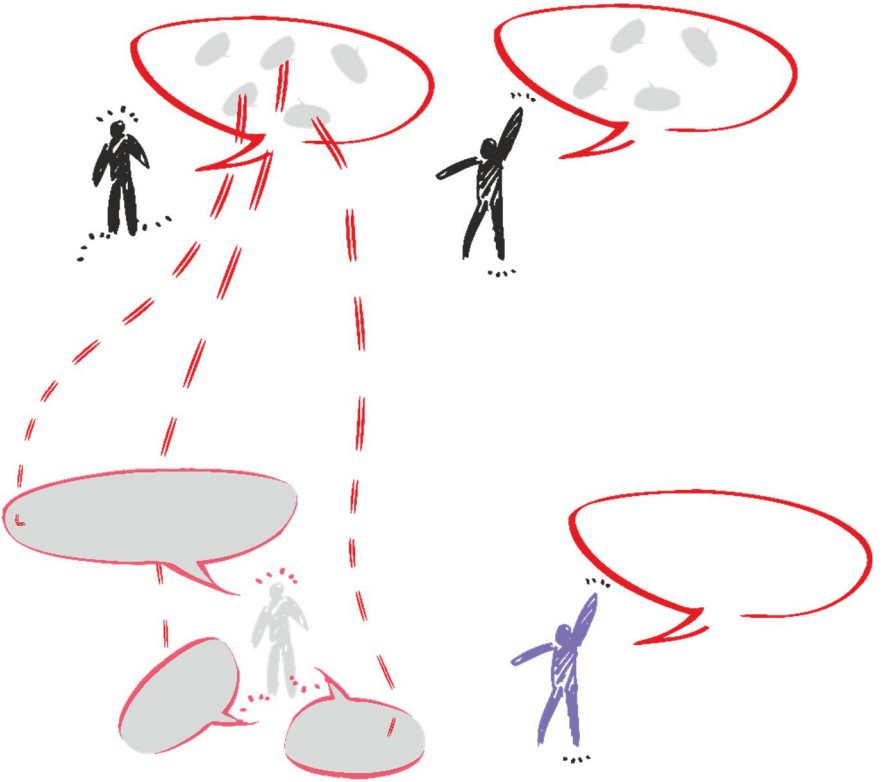
Bir şirket en zorlu sınavını ortaya koyduğu nihai işle[174] verir. Kendinize ilk olarak sormanız gereken şey o şirketin ürün veya hizmetlerinin aslında kime fayda sağladığıdır. Önce gayet anlamsız gelebilecek bu soru özel bir yöntemin kullanımıyla kendisini aklar ve ne kadar kritik olduğunu gösterir. Bu yöntem, "Rational Software" şirketi tarafından geliştirilmiş hedef odaklı sistem analizidir.[175]

Ne demek istediğimi bir örnekle açıklayayım. Bir bankanın kalite grubu bünyesinde süreç mühendisi olarak çalışırken bir gün önümüze gayrimenkul yönetimiyle ilgili bir proje geldi. Benden istenen yapılan analiz çalışmalarını gözden geçirmemdi. Çalışmayı yapan kişi, yönteme tam anlamıyla vakıf olmadığı için yetersiz bir iş çıkarmıştı. Üstüne üstlük zaten bu tür bir çalışma yapmaması gereken bir rolü canlandırıyordu. Programcıydı. Şirketin düşük olgunluk seviyesi ve kendisinin toyluğu yüzünden analiz yapıyormuş gibi yapmak zorunda kalmıştı.

Arzunun dile getirilmesinin ardından dakikalar geçmişti ki önüme sayfalar dolusu şema kondu. Daha sonra da herkes ortadan kayboldu. Herhalde gözden

[174] Bir neticeye yönelik olarak gerçekleştirilen çeşitli işlerden ziyade, bu işler aracılığıyla en son olarak ortaya çıkarılan işle.
[175] Unified Process terminolojisiyle Requirement Management veya Use Case Analysis.

geçirmenin günler süreceği düşünülüyordu. Oysa ben sadece çalışmanın bileşenlerinin nihai hedefinin kalitesine baktığım için yaklaşık on beş dakika içinde gerekli değerlendirmeyi yaptım ve çalışmayı geri çevirdim. Çalışmayı yapan kişi, yöntem bilgisi eksikliği göz ardı edilirse, yetenekli birisiydi ve değerlendirmemle hevesinin kırılmaması önemliydi. Dolayısıyla, geri çevirme nedenlerini ve yapılması gerekenleri ortaya koyarak değerlendirmemi onunla paylaştım. Ancak, bütün bunlar aslında işin en önemsiz kısmıydı.



Kendi çıkarı için başka bir rolün hedeflerine ulaşmasını bunun enstrümanlarını kopuk fonksiyon parçalarına indirgeyerek başarmak, o rolü de indirger ve bunu başaranın sisteme etkisini artırarak o sistemi dejenere eder.

Yapılan çalışmanın beklenmedik ve kritik bir yanı ortaya çıkmıştı. Bu bilgi hedef odaklı sistem analizi çıktısı olduğu iddia edilen bir "use case" şemasında gizliydi. Şemanın ilginç tarafı çeşitli tümsek ve çukurlara sahip olmasıydı.[176]

[176] Tümsekten net ve doğruyu, çukurdan muğlak ve yanlışı anlayabilirsiniz.

Tümsekler muhasebeyle, çukurlarsa gayrimenkul yönetimiyle ilgiliydi. Tuhaflık bununla da kalmıyordu. Tümsek civarında net ve anlamlı hedefler kümelenmişken, çukur tarafında atomik işler, tümseğe fayda sağlama amaçlı faaliyetler ve angaryalar yer alıyordu. Bu şemanın gösterdiği, projenin paydaşlarından muhasebe biriminin kapsamı kendi çıkarlarına uygun olarak dejenere ettiğiydi. Bu durumda ortaya çıkacak ürünü hevesle kullanmak isteyecek yegâne kişiler kuşkusuz muhasebe biriminden geleceklerdi.

Trilobitler 250 - 700 milyon önce yaşamış eklem bacaklılardır.

Projenin BT tarafındaki yöneticisiyle yaptığımız bir toplantıda aramızda şöyle bir tartışma oldu. Diyordu ki "İş konusu bizim uzmanlık alanımız değil. Onu onlar bilir. Ne istiyorlarsa yapalım ve bu konulara dâhil olmayalım." Ancak, görmezden geldiği önemli bir konu vardı. Bir işin erbabı işini ne kadar iyi bilirse bilsin, bilgisayar mühendisi de düşünme, değerlendirme, çözüm ve ürün geliştirme tekniklerine özel bir yetkinlik seviyesinde vakıftır. Dolayısıyla, konusu iş olan ve sonucunda bir yazılımın ortaya çıkması beklenen çalışmaların önemli bir katılımcısı ve yönlendiricisi olmalıdır.

Bütün itirazlara rağmen, çukurda kalan paydaşlara yönelik olarak, bir hafta kadar sonra birkaç toplantı düzenledik. Bir profesyonelin bilmesi gerekir ki, bazen bir parçası olduğu oluşumlar ve süreçlere onun etkide bulunabileceği

aşama çoktan geride kalmıştır. Tabii bu deneyimlediklerini özümsememesi ve aklına kazımaması gerektiği anlamına gelmez.

Çukurdaki paydaşlar iki ana gruba ayrılıyorlardı. Birinci grup tamamen muhasebe biriminin kontrolüne girmiş ve kendi hedeflerinden feragat etmişti. Diğer bir grupsa, geliştirilecek ürüne yönelik olarak her türlü beklentiden vazgeçmişti ve eğer kullanmak zorunda kalırlarsa, bu ürünün kullanımını kendi hiyerarşilerinde aşağılara doğru iteceklerini belli ediyorlardı.

Elim boş olarak geriye döndüm. Yapılabilecek bir şey düşünemiyordum. Birkaç gün sonra bütün gücü bankanın finans bölümüne yakın olmaktan kaynaklanan muhasebe birimi yöneticisi bizim direktörü aradı. Direktörün üstü açık odasından "Evet, efendim", "Tamam, efendim" gibi sözler duyuyorduk. Ne oldu? Bütün çukur ve tümseklerine rağmen, çözüm geliştirme faaliyeti olduğu iddia edilen ucubeye bir şey çıkarmak için gereken özellikler proje ekibinin hayal gücüne bağlı olarak eklendi. Evet, sizin de tahmin edeceğiniz gibi bir proje daha hız rekorlarımızı kırarak bitmişti! Civarımdakiler projenin başarısından bahsetmeye başladıklarında, ben de başarısızlık haneme bir çizik daha atıyordum.

Zamanında doğa bilimlerine ilgi duymaya başladığımda beni en çok etkileyen şey bir konunun içinde yürüyebilmekti. Örneğin ilgi alanınız fosillerse, o Trilobitleri bulabilmek için gerçekten de çantanızı sırtlanıp, yürümeniz gerekir. İlginç bir şekilde, tamamen kavramsal olmasına rağmen, mesleğimizin ilgili olduğu konuların içinde de yürümek mümkündür. Bu şekilde, incelediğiniz ürünler veya hizmetler kullanıma sunulmuş olsalar bile hâlâ onları ortaya çıkaran düşünce sürecini ortaya çıkarabilir ve kalitesini ölçebilirsiniz. Yapmanız gereken ürünün veya hizmetin ne derecede fonksiyonel ayrıklığa[177] sahip olduğunu bulmaktır. Bunu yapabilmek için söz konusu ürünü veya hizmeti geriye doğru mühendislik[178] çalışmasına tabi tutarak, ortaya hedef odaklı bir sistem analizi çalışması çıkarmanız gerekir. Daha sonra da ortaya çıkardığınız çalışmayla (çözümle), mevcudu (çözüm olduğu iddia edilen ürün veya hizmeti) karşılaştırmak.

[177] Functional decomposition: Bir sistemin gerçekten fayda sağlayacak fonksiyonlarının lime lime edilerek, kullanıcıların atomik fonksiyonlar kullanmaya zorlandığı bir durumdur. Bu durumda sistem kullanıcılarına hizmet etmez. Aksine, kullanıcıları o sisteme hizmet eder.
[178] Reverse engineering.

Uygulamalar genellikle yüksek fonksiyonel ayrıklık seviyesine sahip olduklarından, aşağıdaki çalışmayı söz konusu uygulamanın karmaşıklığından bağımsız bir şekilde kolayca yapabilirsiniz. Bu çalışma aktörleri ve daha sonra da onların hedeflerini bulmaya yönelik olarak yapılan çalışmanın ters yönde yapılmış halidir.

1) Uygulamaya bakarak ama onun fonksiyonlarıyla kendinizi sınırlamaksızın bir olay tablosu[179] çalışması yapın.
2) Olay tablosunu o uygulamayı bilfiil kullanan, keyfini çıkaran veya cefasını çeken kişilerle inceleyin. Atomik işleri onlarla birlikte, her birinin rollerini ortaya çıkararak gruplayın. Daha sonra, yine onlarla birlikte gruplanan atomik işlerin hizmet ettikleri gerçek (nihâî) hedefleri bulun.
3) Hedefi belli atomik iş gruplarının hangi rolün birincil işi olduğunu ortaya çıkarın. Bulduğunuz rolleri, mevcut ürün veya hizmetin rol kabul ettikleriyle kıyaslayın.
4) Ortaya çıkan rollerin temsilcilerini saptayın. Çünkü onlarla ileride de çalışmaya devam edeceksiniz.
5) Bulgularınızı bir use case (rol bazlı hedef) şemasına resmedin.
6) Çizdiğiniz use case şemasındaki görünümle uygulamanın gerçek hayattaki kullanım şeklini (gerçeğin görünümünü) karşılaştırın. Aralarındaki farklara dikkat ederek, her use case'in ne kadar parçalanmış (senaryo ve senaryo aşamalarının ne kadar diğer use case'lere dağıtılmış) olduğunu ortaya çıkarın. Bu parçalanmışlığın uygulamada ne kadar yaygın olduğunu bulun.

Eğer yüksek bir parçalanmışlık seviyesi varsa, o uygulamanın fonksiyonel ayrıklık seviyesi yüksektir. Bu tür ürünler çözüm geliştirme kabiliyeti gelişmemiş ve ürün kalitesinin çalışanlar için bir gurur kaynağı olmadığı şirketlerin ürünleridir.

[179] Event table: Bir sistemin sahip olduğu tüm atomik fonksiyonların özne, nesne ve fiillerinin belirtilerek listelendiği bir tablodur.

Bir diğer ürün kalitesi ölçme yolu Alan Cooper Üçgenini[180] kullanmaktır. Bu üçgene göre, bir ürünün kalitesi müşterileri tarafından arzulanabilirlik, yazılım ekibi tarafından yapılabilirlik ve işveren tarafından işletilebilirlik olarak kendisini gösterir. Örneğin, "Müşterilerin canını sıkan bir sorun giderilerek, eksikliğini çektikleri bir çözüm proje ekibi tarafından geliştirilmiştir. Böylece proje ekibini oluşturanların mevcut kabiliyetlerine birkaç kabiliyet daha eklenmiştir. Sonuçta ortaya çıkan ürün yeni bir iş ekosistemi yaratarak işletilebilirlik kazanmıştır."

Alan Cooper'ın elinden çıkmış projelerden bir tanesi olan Practice Fusion, her derde deva not alma uygulamalarının aslında ne kadar kötü olduklarını gösteriyor.

Özetle,

1) Arzulanabilirlik : Geliştirilecek bir ürün veya hizmetin onu kullanacak kişilerin arzuladıkları bir çözüm olması durumudur.

[180] Alan Cooper tarafından ortaya atılmış ve geliştirilecek ürünün özelliklerinin optimizasyonunu amaçlayan üç boyutlu bakış.

Aşağıdaki linkten Konya – Ankara istikametinde yolculuk yapacak iki kişi için gidiş dönüş bileti almayı dener misiniz? Yoğun zamanları tercih etmenizi özellikle tavsiye ederim.
https://yolcu.tcdd.gov.tr/

2) Yapılabilirlik : Proje ekibinin çözüm ve ürün geliştirme kabiliyetlerinin güncel sınırıdır. Geliştirilebilir. "Şu kabiliyetler elde edildiği takdirde bu ürünü geliştirebiliriz" denebilir. Örnek olarak, IBM dizüstü bilgisayar şirketini sattıktan sonra, bu şirketin sahip olduğu birikimin ölmeyip, Lenovo adı altında gelişmeye devam etmesi verilebilir.[181]
3) İşletilebilirlik : Bir ürün veya hizmetin ekosistem mantığıyla bir geçerliliğe sahip olması, düzgün çalışarak taahhüt ettiği faydaları sağlaması ve şirketin bu işten kâr elde etmesidir.

Dördüncü ürün kalitesi ölçme yöntemi şirket vizyonunun geliştirilen ürün ve hizmetlerdeki tezahürlerini incelemektir. Burada yapmanız gereken, tam teşekküllü ve kendi başına pazarlanabilecek her ürünü bir tekillik olarak kabul etmektir.

Nokia Purview 808, benzersiz bir 'cep telefonu/fotoğraf makinesiydi' (2012).

Örneğin, ne kadar büyük veya küçük olduğundan bağımsız bir şekilde, "Amazon.com" bir üründür. Aynı şekilde, "Windows 8", "Nokia Pureview 808" veya "Jaguar F-Type" da çok sayıda alt bileşenden oluşmalarına rağmen altı üstü

[181] http://shop.lenovo.com/us/en/laptops/lenovo/yoga-laptop-series/yoga-3-pro-laptop/

birer üründür. Sizin için ürünün ne olduğu şirket olarak odağınızın ne olduğuyla ilgilidir. Tabii şirketin odağını bildiği iddiası sağlaması yapılması gereken bir konudur.

Öte yandan, odağın isabetsizliği çalışmanızı o kadar da zorlaştırmayacaktır. Bu durumda herkese odak gibi geleni masaya yatırırsınız. Detaylarını daha sonra inceleyeceğimiz sistem analizi yöntemlerine[182] tabi tuttuğunuz ürün ve hizmetleri onların tekilliklerine (bir ürün veya hizmetmiş gibi görünmelerine) aldanmadan yan yana koyarsınız. Gerekirse onları parçalayarak veya birleştirerek, gizli vizyonlarını (gerçek ürün ve hizmetleri) ortaya çıkarırsınız.

Bir örnek vermek gerekirse, çalıştığım bir şirkette birbirine benzeyen birkaç tane B2C (tüketiciye yönelik e-ticaret uygulaması) ve bir tane de B2B (işyerine yönelik e-ticaret uygulaması) vardı. Önce, bu ürünleri karşılaştırılabilir kılmak için gereken kriterleri belirledim. Bu kriterleri belirlerken değerlendirmek istediğim ürünlerin özelliklerini karşılaştırmalı bir biçimde nasıl sergileyebileceğimi düşünüyordum. Sonuçta, ortaya aşağıdaki değerlendirme cetveli çıktı.

Sırayla her ürün için aşağıdaki soruları cevaplandırmaya çalıştım:

1) Ürün hangi derde devadır?
    a. Hangi sorun saptanmış ve çözülmüştür?
    b. Hangi fırsat saptanmış ve kaçırılmamıştır?
    c. Rakip ürünlerde ne yoktur da bizim ürünümüzde vardır?
    d. Bizim ürünümüzün ne özelliği vardır da diğerlerine nazaran o tercih edilecektir?
2) Kimleri memnun etmeyi hedeflemektedir?
    a. Çözümün birincil kullanıcıları hangi rollerdir?
    b. Çözümden dolaylı veya doğrudan etkilenecek roller hangileridir ve hangi iş birimlerinde çalışmaktadırlar?
    c. Proje ekibi bünyesinde hangi roller vardır?
3) En önemli işlevleri nelerdir?
    a. Ürünün sahip olacağı temel özellikler nelerdir?
4) Bu ürüne yönelik iş ve yazılım bağlamındaki en önemli sorunlarımız nelerdir?

[182] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.

   a. İş birimleri bazında, eğer ürün daha önce mevcut idiyse, görülen temel eksiklikler ve sorunlar nelerdir?
   b. BT birimi bazında, eğer ürün daha önce mevcut idiyse, görülen temel eksiklikler ve sorunlar nelerdir?
5) Ürünün ekosistem ilişkileri nelerdir?
   a. Ürünün şirket tarafından geliştirilmiş veya harici olarak sağlanan bileşenlerle, sistemlerle ve servislerle ilişkileri nelerdir?
6) İş ve yazılım bağlamında ekip elemanları kimlerdir?
   a. İş birimleri tarafında ürünün birincil temsilcisi, uzmanlık bazında kullanıcıları ve ileride ürünü kullanması düşünülenler kimlerdir?
   b. BT biriminin proje ekip yapısı, yönetim şekli, yazılım mühendisliği rolleri ve en çok muhatap olunan kişiler kimlerdir?
7) İş birimleri tarafından algılandığı şekliyle BT biriminin kullandığı süreç nedir?
   a. İstekler nasıl toplanmakta, değerlendirilmekte, organize edilmekte ve önceliklendirilmektedir?
   b. İstekler nasıl projelendirilmekte ve karşılanmaktadır?
   c. İsteklere yönelik değişiklikler nasıl yönetilmektedir?
8) İş bağlamında kârlılık seviyesi nedir?
9) Geleceği açısından ürünün konumlandırması ne kadar doğrudur?

Bu soruların en azından bazılarını cevaplandırabileceğim düşüncesiyle, her ürün için ilgili iş birimlerindeki kişilerle birkaç sistem analizi çalışması yaptım. Bu çalışmalar esnasında ortaya çıkan resimde, B2B uygulamasının vizyonunda ürünün gereksinimlerinin oturmuşluğu nedeniyle netlik, B2C uygulamalarının vizyonlarındaysa bilgi eksiklikleri ve sık vizyon aktarımları[183] nedeniyle kafa karışıklığı gördüm. Farkında olunması gereken, bunun bir şirketin en önemli strateji enstrümanı olmasına rağmen, o şirketin hâlâ vizyonsuz olabileceğidir. Vizyonsuz (nereye ve nasıl gideceğini bilmeyen) bir şirket eğer bir

[183] Bu şirkette, şirket sahibi her Cuma öğleden sonra çılgın fantezilerini anlatır, bunun aynı zaman da bir sistem analizi çalışması olarak kabul edilmesini ister, başarısızlık durumunda kovulacak birilerinin tanımlı olmalarına bakar ve sonra da sıvışıp giderdi.

başarı yaşıyorsa, bunun durumsal olduğunu bilmek gerekir. Şirket reaktif bir tavırla (başına gelenlere tepki vermeyi düşünmek zannederek) ticari kazanımlarla sınırlı küçük zaferler kazanıyordur. Böyle bir durumda şirketin daldığı derin uykudan uyanabilmesi neyin küçük, neyin büyük olduğunu bilmesine bağlıdır ki, genellikle bu ayrımın farkında olunmaz. Ne zaman bu tür şirketlere baksam aklıma kör, sağır, dilsiz ve bilmedikleri yüzünden mutlu olan aciz insanlar gelir.

Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bulgulara örnek vermek gerekirse, yan yana konan B2C'ler arasında büyük bir benzerlik ortaya çıktı. Bunun savunması olarak, bu yaklaşımın endüstri standardı olduğu, pek çok şirketin aynı hizmet ve ürünleri farklı internet uygulamalarıyla tekrar sunduğu ve böylece pazar payını artırdığı söylendi. Doğruluğunu veya yanlışlığını ispatlayamayacağım bu iddiayı bir kenara koyarak, bulguların ortaya çıkardığı başka tuhaflıklara odaklandım. Bazı ürün özelliklerinin bire bir aynı oluşları dikkatimi çekti. Nedenini ve geçerliliklerini eldeki bulgularla anlayamayınca, BT bünye-

sinde yapılacak işlerin güncel listesine baktım. Bu listede dikkatimi çekenlerin hangi ürünlere yönelik geliştirmeler olacaklarını ve talep tarihlerini ortaya çıkardım. Vizyon çalışmasıyla elde edilen bulgularla (geçmiş) yapılacak iş listesi bulguları (gelecek) arasında zaman ilişkisi kurularak, ürün konumlanmaları[184] ortaya çıkınca, bir ürüne eklenen bir özelliğin daha sonra öteki ürünlere de eklendiğini gördüm. Bu 'aynılık' halinin mantığını anlamak için yaptığım görüşmelerde, ne kadar inanılmaz gelse de neden olarak sadece can çekmesi ortaya çıktı! Bu şirkette milyonlar çeviren işler sadece vizyon halüsinasyonları ve can çekmesiyle yönetiliyordu.

Bir ürünün vizyonunun net olmasının sağlayacağı düşünme gücü hakkında bir örnek vermem gerekirse:

1) BT direktörü yine özel bir heyecan sergileyerek yanıma geldi. Bu tür heyecan sergilediği durumlarda işveren ona idari güçsüzlüğünü bir an olsun unutturacak bir vizyon aktarımı yapmış olurdu.[185] Sanki kendi fikriymiş gibi heyecanla, "B2E projesi geliyor" mealinde bir şeyler söyledi.
2) İkimizin de aslında bir fikri olmadığı için, B2E'nin ne menem bir şey olduğunu araştırmam gerektiği üzerinde anlaştık.
3) Konuyu araştırırken ortaya çıkacak maddelere ek olarak üç soruyu cevaplandırmam gerektiğini biliyordum.
    a. Durup dururken bu fikir kimden çıktı?
    b. B2E bizce nedir?[186]
    c. O günlerde şirketimize yapılan yazılım satış teklifinin şu anda sahip olduğumuz ruh haliyle ilgisi nedir?
4) Fikrin her zamanki gibi yine patrondan kaynaklandığı belli oldu. Böylece, herkesin yapılan beyânatı fikir olarak kabul edeceğini ve iş

[184] Positioning: Bir yazılım ürününün iş ekosistemi ve yazılım sistemleri bağlamında, büyük resmin neresine oturduğunun ifade edilmesidir.
[185] Adam yerine konmayan kişilerin adam yerine konduklarını zannettikleri nadir anlarda ortaya çıkan kendilerini kaybetme halidir: "I matter, damn it!"
[186] İnsanlar disiplinli bir zemin üzerinde düşünüp, düşüncelerini buna göre paylaşmıyorlarsa ve karşılarında onları onaylamaya eğilimli indirgenmiş insanlar varsa, ağızlarından daha önce dökülen kelimeleri kullanmaya devam etseler bile, o kelimelerin gerçek anlamlarından fersah fersah uzaklaşmış olabilirler. Örneğimizde, B2E ile başlayan düşünüyormuş gibi yapma çalışmasının işin başında B2E ile ilgili olması gerekmediği gibi, onunla ilgili olarak devam etmesi de beklenmemelidir.

modeli geliştirme veya iş süreç analizi çalışmalarının yapılmadığını ve ileride de yapılmayacaklarını anlamış oluyordum.

5) B2E bize üç şey olabilirmiş gibi geliyordu:
    a. Sağladığımız ürünlere şirket bazlı erişimi kolaylaştırma ve böylece pazardaki yaygınlığımızı artırmak.
    b. Yapmakta olduğumuz işe talip olan şirketlere sahip olduğumuz teknolojik altyapıyı ve buna bağlı olarak ürünlerimizi sağlamak.
    c. Teknolojik altyapıyı ürünlerimizi toplu halde satılabilecek bir pakete dönüştürmek için yenilemek ve bu pakete özel bir satış ekibiyle pazarlamasını yapmak.
6) Şirketimize yapılan teklifi yukarıdaki algı ve ruh halini aklımızda tutarak değerlendirdiğimizde, ortaya 'c' şıkkına istinaden bizi alıcı, kendisini satıcı konumuna olarak yerleştirerek yapılmış bir hamle çıkıyordu. Bu hamleye B2E fikrinin sahibi baktığında acaba neler düşünmüştü? Muhtemelen, altı üstü yeni gelir kaynakları aradığı için, "bu bizim B2B uygulamasının aynısı, almaya gerek yok. Bizimkini aynı şekilde kullanalım" diyebilmişti. Oysa, aynı şekilde kullanılabilecek bir ürünümüz olsaydı bile, bu şekilde biz de tıpkı para kokusu alarak bize yaklaşan şirket gibi B2E hissi veren bir ürünü satmayı denemeye kalkışmış olurduk ki, bu da kötü niyetli bir yaklaşım olurdu.[187]
7) Durumumuz genel hatlarıyla ortaya çıkmaya başlamıştı. Tabii bu görüntüyü berraklaştıran paralelde yaptığımız B2E'nin gerçekte ne olduğu çalışmasıydı. Ne olduğunu, tarihçesini, önemli ürünleri (şirketleri) ve tarihçelerini derledim. Önemli ürünlerin özelliklerini, bileşenlerini ve ürün yaşam döngülerini ortaya çıkardım. Böylece bu ürünlerin kullanıcılarına sağladıkları nihâî faydalar ve bizim strateji belirlemek için kullanabileceğimiz düşünce zemini ortaya çıktı. Daha önce değindiğimiz, patronun fikir zannettiği şey çıksa çıksa bu zeminden çıkabilirdi. Çünkü bir düşünce zeminine sahip olmadan düşünmek imkânsızdır.

[187] Bozacının şahidinin şıracı olduğu durumdur.

8) Yukarıdaki çalışmaya ek olarak, işin başında sahip olduğumuz algıların doğruluk veya yanlışlıklarına bakmaksızın (5) benzer bir çalışmayı her üç madde için de yaptım.
9) Sonuç olarak, bizim seçmemiz gereken yaklaşımı belirledim ve bize bir ürün satmaya çalışan şirketin yaklaşımının nesnel bir değerlendirmesini yaptım. Bu çalışma aylar sürmedi. Birkaç saat içinde kabası bitti. Diğer gün de, çalışmanın daha güzel bir versiyonunu bizim direktörle paylaştım. Artık, B2E konusunda düşünebilir hale gelmiştik.

Konuyla 'ilgilenen' direktörün bu düşünme çalışmasından sadece bir resimmiş gibi bahsetmesine değinmeden geçemeyeceğim: "Erol kutuları iyi grupluyor." Ne diyebiliriz ki? Siz ne yaparsanız yapın, onu mundar etmeye çalışacak birileri her zaman bulunur. Buna rağmen, önünde bilinmeyenlerle dolu bir denklem olduğunun farkında olan siz, eksiklikleri gidererek bulduklarınızı geriye kalan bilinmeyenlere bağlayarak ilerlersiniz. Siz önünüzdeki karanlık noktalardan kurtulmaya çalışırken, kendilerini olmaması gerektiği kadar güvende hissedenler sadece şekle şemaile bakarlar.

Değişikliğin nasıl yönetildiği diğer bir ürün kalitesi ölçme yoludur. Burada farkında olmanız gereken, pek çok şirkette bilgisayar mühendisliği disiplinlerinin ilgisiz şiirlermişçesine[188] birbirlerinden koparılarak (birbirlerini desteklemeyerek) icra edilmeye çalışılmalarıdır. Bu yüzden, her şeyden önce anlamanız gereken değişikliklerin yönetilmesini mümkün kılacak zeminin olup olmadığıdır. Eğer, geliştirilen ürünün gereksinimleri üzerinde yüksek seviyede bir hâkimiyet sağlanmamışsa, değişiklik yönetimi iddiaları sadece keskin gözlere sahip olmayanları kandırmaya yönelik bir yalandır. Konuya tersten de bakabilirsiniz: Eğer değişiklikler yönetilebilseydi, ürün ve proje de yönetilebilirdi. Yönetilemiyor değil mi?

[188] Aklıma hep ilkokul anıları gelir. Veledin birisi zerre kadar anlamadığı bir şey hakkında çığlık çığlığa bir şiir okuyordur. Bir başkası da başka bir zamanda diğeriyle ilgisiz görünen bir başkasını… Oysa hepsi de altı üstü 'zorunlulukların' indirgediği insanların seçimlerinin yarattığı gerilimlerden kendilerini kurtararak küçük dünyalarında yaşamaya devam edebilmelerini (huzur ihtiyaçlarını giderebilmelerini) amaçlayan, mezarlıkta yürürken korkmamak için çalınan bir ıslıktır. Diğer bir deyişle, bir yazılım mühendisliği disiplinine yönelik olarak yapılan idraksiz çalışmalarla başka bir yazılım mühendisliği disiplinine yönelik olarak yapılan idraksiz çalışmalar alâkalıdır. Aynı hastalığın belirtileridir.

Zemin değerlendirmesinden sonra çalışanların vakitlerini neler yaparak geçirdiklerine bakmalısınız. Cahillere yanıltıcı bir profesyonellik görüntüsü veren talep yönetimi ürünlerinin altı üstü kutudan çıkan veya bizim kutumuza[189] benzetilen döngülerinde mi gezilmektedir? Bizim kutumuza göre ürün uyarlaması işi toy bir çocuğa verilmiş ve o da bu angarya veya kariyer hamlesi gibi gördüğü işi kabul etmekte sakınca görmemiş midir?

Nur wer das Fürchten nie erfuhr, schmiedet Nothung neu (İhtiyaç duyulanı -kılıcı- bize korku nedir bilmeyen birisi verecek).

https://www.semperoper.de/en/whats-on/schedule/stid/siegfried/10010.html

Ürün kalitesini ölçmek için tavsiye edeceğim son yöntem, ürün ve proje yönetimi açısından o şirketin olgunluğunu ölçmektir. Bu sorunun cevabını bulmak için öyle büyük, kapsamlı araştırmalara falan gerek yoktur. Yönetilen bir ürün gözetilir, ona itinayla, özenle yaklaşılır. Tıpkı sevilen bir kedinin tüylerinin pırıl pırıl ve karnının tok olması gibi, bir ürün de hangi davranışlara maruz kaldığını siz ona bakar bakmaz belli eder. Aynı şekilde, yönetilmeyen ürünün ne tür bir canlı olduğu belirsizleşmiştir.[190] Artık, o insanlara hizmet etmez. İnsanlar ona hizmet eder (onu yaşatır). Aksi yönde ne kadar itiraz olursa olsun,

[189] Şirketin iş yapma biçimi olarak kabul ettiği anlamsız koşuşturmaların state machine şemasına dökülmüş halidir. Esneklikleri yüzünden eski çalışma şeklimizi yansıtacak bir şekilde uyarlanan (mundar edilen) talep yönetimi ürünleri olarak okuyabilirsiniz.

[190] En güzel örneği insanlıktan çıkmıştır ifadesiyle verilebilir. Canlı eskiden her neyse, o olmaktan çıkmıştır diye okuyabilirsiniz.

ona elinizi sürer sürmez kendinizi kirlenmiş hisseder ve temizlenmek istersiniz.

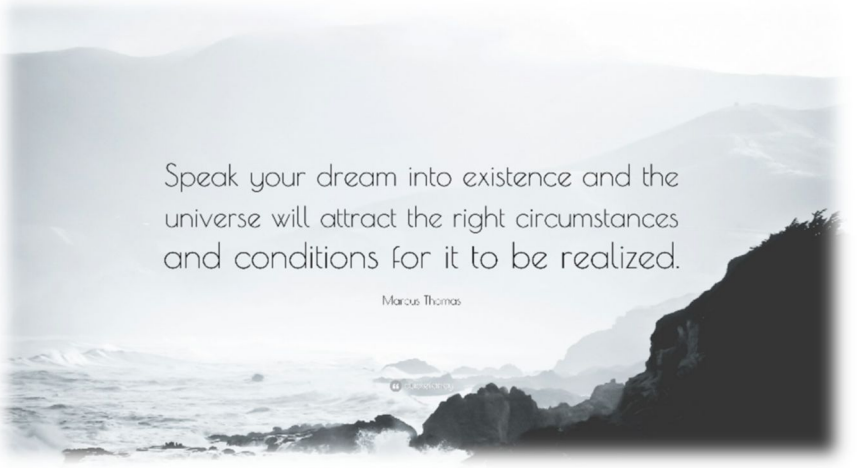
Bu tür ürünlerin tek istedikleri ölerek huzura kavuşmaktır. Yalnız, farklı bir ölüm arzusudur bu. Ölmek isterken, aslında bunu yapmaya muktedir olan aranıyordur. Sanki bir kral veliahdını arıyordur.

Alan Cooper'ı hatırlayarak, eğer ürün onu kullananlar tarafından arzulanıyorsa, onu geliştiren ekibin kabiliyetlerini geliştiriyorsa ve ürün sahiplerinin vizyonları doğrultusunda işletilebilirlik sağlıyorsa, ürün ve projeleri yönetiliyordur. Değilse, yönetilmiyordur. Bu kadar basittir. Ürünün civarındaki kol düğmesi ve yüksek topuklu ayakkabı sayısının yüksekliğinin gösterdiği yegâne şey bu gerçeği gizlemeye çalışan ve fiyakalı görüntülerine rağmen hüzünlü birer hayat süren yolunu kaybetmiş insanların çokluğudur.

Ürünün kalitesi veya kalitesizliği kendisini belli edince, o bulgunun civarında kümelenmiş müdürlerin kalitelerine bakmalısınız. Ürün yöneticileri alelade satıcılardan, iş bilgisine sahip olduğunu iddia eden ve bunu çok önemseyen analistlere kadar değişir. Benzer bir şekilde, proje yöneticileri de düpedüz office boy'lardan, memurlara; memurlardan, iş takipçilerine kadar değişir. Her iki kanatta da kendisini bu tür unvanlarla gizleyen eski bir programcıyı bulabilirsiniz. Yönetici olduğunu düşünen herkese yönetilmeyen ürün ve projelerin yönetildikleri yalanının yaşatılması için neler yaptıklarını ortaya çıkarmak için bakmalısınız.

Kim olduğunuzu ortaya çıkarmak için giriştiğimiz çalışmaların sonuncusu, birlikte çalıştığınız kişileri dikkatli gözlerle izlemektir. İlk yapmanız gereken, kişilere verilen unvanların ne kadar geçerli olduklarını bulmaktır. Başka hiçbir meslekte, hiç kimseyi kandıramayacak bu tür küçük hamleler bizimkinde inanamayacağınız kadar etkilidir. Düşünsenize, birinci sınıf kompartımana oturdunuz ve üçüncü sınıf biletinizin olduğunu çaktırmamaya çalışıyorsunuz. Kondüktörün gülümseyerek size bir kere bakması yeter değil mi? Oysa biz yazılımcılar birisi bize proje yöneticisi olduğunu söylediğinde, onun gerçekten proje yöneticisi olduğunu düşünecek kadar saf ve dünya hallerinden biharberizdir. Örneğin, bize proje yöneticisi olduğunu söyleyen kişi altı üstü Korece bildiği için getir götür işleriyle uğraşan birisi olabilir.

İnsanların ait olmadıkları dünyaların (düşüncelerin, hayallerin) birer parçası haline gelerek yoldan çıkmalarının ne kadar kolay olduğunu bir örnekle göstermek isterim. Bir şirkette organizasyon değişikliği, yani kutuların yerini değiştirmek amaçlı olarak ortaya çıkan bir süreç iyileştirmesi çalışması yaptım. İlk değerlendirmeler sonucunda şirketin bünyesinde olmayan ve yetiştiremeyeceği üç profesyoneli istihdam etmesi gerektiği ortaya çıktı: Sistem analisti, süreç mühendisi ve testçi.



Acaba insanların inanmayacakları bir şey var mı?

Kalifiye olmamalarına rağmen bahsettiğim pozisyonları işgal edenlerinse ya başka işlere yönlendirilmesi ya da eğitime tabi tutularak, onlara kendilerini kanıtlamaları için bir deneme süresi verilmesi konusunda yönetimle anlaştık. Ancak daha sonra, şirketin piyasada yaşadığı bir kayba istinaden üç değil iki kişi istihdam edilebileceği ve testçi pozisyonun içerideki elemanların eğitime gönderilmesiyle karşılanacağı söylendi. “Tamam” deyip, geçip gidebileceğimiz bir durumda gerçekleri hatırlayarak birazcık düşünmek ne halt yediğimizi daha sonra inkâr edemeyeceğimiz bir şekilde ortaya çıkarır. Şirketin istihdam etmesini istediğimiz elemanların sayısı keyfi olarak belirlenmiş, bu talepte bulunanların kendi özel ihtiyaçlarına yönelik, dolayısıyla, pazarlık konusu olabilecek bir rakam değildi. Kaldı ki, bu elemanlar şirkete faydalı olmak için, yani kayıp artırmak değil, kayıp azaltmak amacıyla isteniyordu. Bu talebin aktarıldığı birim yöneticisinin aslında görevini yapamadığını onun işi gücü bırakarak,

şirketin sahiplerinin duygusal ihtiyaçlarını gidermeye çalışmasından anlıyorduk. Aynı şekilde, orta kademe de kendisinin bağlı olduğu bu yöneticinin duygusal ihtiyaçlarını gidermeye çalışarak kendi yeterlilik sınırını ortaya koyuyordu. Yani, bu şirkette yönetici olduğunu iddia edenlerin tek yaptığı iş üstlerinin arzularını paylaşmaktan (konsomatrisler gibi müşterilerin duygusal ihtiyaçlarını gidermekten) ibaretti.

> *"The state of the literature shows that affect matters because people are not isolated 'emotional islands.' Rather, they bring all of themselves to work, including their traits, moods and emotions, and their affective experiences and expressions influence others," according to the paper, co-authored by Donald Gibson of Fairfield University's Dolan School of Business.*
>
> *"Why Does Affect Matter in Organizations?", Sigal Barsade.*

Bir mesleğin uzmanlık alanlarına yönelik işlerin keyfimiz öyle istediği için herhangi birilerine verilemeyeceklerini unutmamamız gerekir. Çünkü arzularımız gerçeklik anlayışımızı değiştirebilseler de gerçeği değiştiremezler. Gerçeği bir şeyi arzulamaktan başka yaptıklarınız değiştirebilir, ancak. Kaldı ki, bu şirkette bir önceki orta kademe yöneticisinin aynı hatayı yaparak, şu anda herkesi daha zor bir duruma soktuğu da bilinen bir gerçekti.

"Peki, bu durumda ne yapmak lazım o zaman?" derseniz: Eğer karşımdaki güç sahibi hem benden bir şey istiyor hem de başka kaygıları nedeniyle o işleri yerine getirmemi güçleştiriyorsa[191], söz konusu şirketin kültüründe öngörülemeyecek bir hamle[192] yaparım. Örneğimizde, önce içerideki kalifiye olmayanlara yol verip, eleman kafa sayısı hesabı yapanların hesaplarını bozarım. Daha sonra da daha önce yaptığım eleman istihdamı talebimi üzerinde hiçbir değişiklik yapmaksızın tekrarlarım.

Az önceki manevradan da anlayacağınız gibi, herhangi bir fikrin gelişimine katkıda bulunmaya çalışırken, her zaman kaygan bir zemindesinizdir. Bu tür durumlarda, size yol göstermesi için aşağıdaki sütunları içeren basit bir tablo hazırlayın ve gözlemleriniz sonucunda bulduklarınızla onu doldurun.

---

[191] Circular dependency.

[192] O şirketin ufkunun sınırları içinde tasavvur edilemeyecek bir davranış.

1) İsim
2) Sahip olunduğu iddia edilen unvan[193]
3) Gözlenen unvan[194]
4) Gerçek, ya da kişinin lâyık olduğu unvan[195]
5) Kişiden beklenen sorumlulukların listesi
6) Ait olduğu alt grup:
    a. Operasyonel[196]
    b. Entelektüel[197]
    c. Lider / Vizyoner[198]

Unvan analizi bitince, biraz zaman vererek[199] başka bir çalışma daha yapmalısınız. Bu kez, o şirketteki unvanlara karşılık gelen sorumlulukların zaman içindeki değişim ve gelişimlerini izleyeceksiniz. Ayrıca, bir kişinin sırayla aldığı unvanlar arasındaki ilişkilere ve uyumsuzluklara odaklanacaksınız. Bahsettiğimiz çalışmayı yapabilmek için bilinmesi gerekenler unvanların nerede ortaya çıktıkları[200] ve nasıl yönlendirildikleridir[201]. Yönlendirildikleri kişilerin bu unvanlara yönelik tavırları, kabul ve ret nedenleri de yine düşünmenize yardımcı olacaktır.[202] Bu çalışmayla, içinde bulunduğunuz ekosistemde insan topluluklarının oluşumlarını, kendilerini organize etme biçimlerini ve aralarındaki güç dengelerini görülebilir hale getirebilirsiniz. Bunu başardığınızda, o ekosistemdeki samimi kalite odaklı hamlelerle, şahsi güç kazanma ve mu-

[193] Kartvizit üzerinde yazan unvandır.
[194] Kişinin yaptığı işlerin işaret ettiği unvandır.
[195] Kişinin gerçek kabiliyetlerinin işaret ettiği unvandır.
[196] Birilerinin söylediği işleri yapan kişilerdir.
[197] Mesleki bir derinliğe ihtiyaç duyan çalışmaları kendilerine imkân verilse de verilmese de yapan kişilerdir.
[198] Mesleki vizyonunu stratejik hamlelerle (o vizyonu dejenere etmeden) çalışma ortamına dönüştüren kişilerdir. Çalışma ortamının büyüklüğü kırat ölçüsü olarak kullanılabilir.
[199] Bu çalışma aylar veya birkaç yıl sürebilir.
[200] Nerede derken kastettiğimiz, hangi konumda, durumda ve pozisyonda (setting, situation, position) ortaya çıktığıdır.
[201] Yönlendirme derken atama, rütbe yükseltme, rütbe sökme veya bir başkasına yeni pozisyonunu elle verme kastedilmiştir. Başka nasıl verilebilir ki diyebilirsiniz. Hak ederek alınabilir.
[202] Türk usulünde birilerinin başına musallat olma, iPhone'a veya cam kenarında bir masaya sahip olma anlamına gelebilecek her şeye düşünmeksizin "evet" denir. Kişi bunları, damarlarındaki asil kandan olsa gerek, hak ettiğinden her zaman emindir.

hafaza etme amaçlı stratejik hamleleri artık birbirlerinden ayırabilirsiniz. Kalite odaklı yazılım geliştirme çalışmalarının başarı ihtimaliyse, ortaya çıkan duruma bağlı olarak farklılıklar gösterir.

Çevrenizdeki kişileri tanımanın en iyi yolu bu kişilerin kendilerine atfettikleri yeterlilikleri incelemektir. Bu yeterlilik iddialarını iyi anlamak için aşağıdaki soruları cevaplamalısınız:

1) Kim deneyimsiz (junior) olarak görülmektedir?
2) Kim deneyim, bilgi ve görgü sahibi (senior) olarak görülmektedir?
3) Kim yönetici olarak gözükmektedir? Unvanlarını bilmeyen birisi şirket çalışanlarına baksa kimin yönetici olduğunu düşünür?
4) Kim kendisini yönetici olarak görmektedir? Kim böyle görünmeye çalışmaktadır? Kim hakkının yendiği için hüzünlüdür ve yakınıyordur?
5) Kim yönetici olarak görülmektedir? Şirket yönetici pozisyonlarını kimlere vermiştir? Kimlerin kartvizitlerinde yönetici yazıyordur?
6) Gerçek güç sahibi kimdir? Yönetici veya değil kimin sözü geçiyordur? Kartvizitlerinde yönetici yazanlar kimin düşüncelerini aktarıyorlardır? Kime tabidirler?
7) Kim yöneticilerin yöneticisi (upper management) olarak gözükmektedir? Organizasyon şemasında işaret edilen kimdir?
8) Kim kendisini yöneticilerin yöneticisi olarak görmektedir? Organizasyon şemasındaki yerinden bağımsız olarak kim kendisini üst yönetimle alâkalandırmaya çalışmaktadır? Bunu başarmış mıdır? Başarmışsa, nasıl başarmıştır?
9) Kim yöneticilerin yöneticisi (upper management) olarak görülmektedir? Hangi özelliklere sahip olanlar bu imtiyazlı gruba kabul edilmektedir? Bir profesyonelin emek harcayarak üst yönetimin bir parçası olması mümkün müdür?
10) Şirkette kimin borusu ötmektedir? Bu boruların sayısı kaçtır? Borular arasında bir uyum var mıdıdr? Borular arasında kan davası var mıdır?
11) Kim işveren (owner) olarak gözükmektedir? Bu kişi şirket sahibi midir, ortak mıdır, hissedar mıdır, yoksa şirket sahibinin yakini midir?
12) Kim şirket sahibidir (owner)? Gerçek güç sahibi o mudur?

Bu soruların cevaplarını bulduğunuzda göstermelik şirket organizasyonu artık gerçekleri gizleyemez ve yürürlükte olan organizasyon yapısı su yüzüne çıkar. Eğer, bir şirkette bakar bakmaz görülen organizasyonla, yürürlükte olan organizasyon aynıysa, o şirket yönetim kabiliyetleri açısından olgunlaşmış bir şirkettir. Değilse, o şirket kurumsallaşamamıştır, yönetim kalitesi düşüktür, liderlik gelişmemiştir ve bu tür bir şirkette kalite hamlesi olarak ilk yapılması

Şirketinizdeki mutasyon sonuçlarını daha iyi anlayabilmek için Stan Lee ve Jack Kirby'nin 1963'de yarattıkları X-Men karakterlerine bakmanızı öneririm.

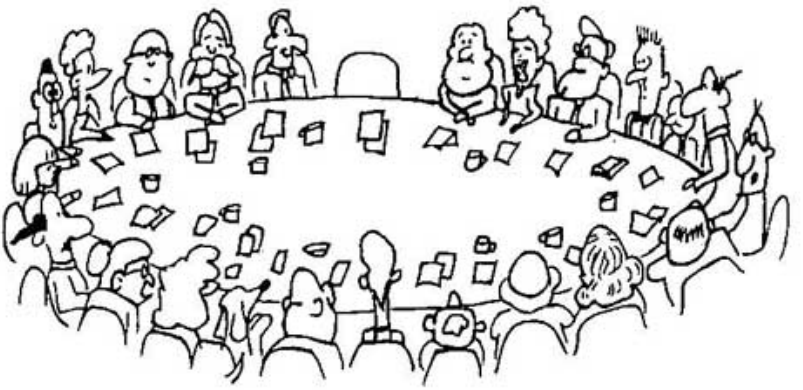
gereken şirket algısını (hayalini) parça parça ederek, gerçeği bütün çirkinliğiyle ortaya çıkarmaktır. Bunu yapabilmek bir şirket için en önemli sınavdır. Eğer gerçeğin ürkütücülüğüne rağmen güç sahipleri onunla yüzleşebilirler ve o güne dek kendilerinin sultası altında yaşamak zorunda kalmış (yani, kulu olduklarının çıkarları için kötülüğü yaşatmış) kişilere[203] yönelik cadı avları başlatmazlarsa, iyilik ve kalitelilik bir ihtimal olarak ortaya çıkar.

Son olarak, onları daha iyi tanımak için her gün birlikte çalıştığınız bu kişileri dikkatle izlemelisiniz. Hayatlarının nasıl geçtiğini anlamalısınız. Birisinin haya-

[203] İyileşme hareketine istinaden başrol verileceklere, iyileşme hareketinin dayanacağı çekirdek ekibe kabul edileceklere diye okuyabilirsiniz.

tının nasıl geçtiği onun yaptığı bir iş ve bu işin detaylarının sınırlarında anlaşılamaz. O kişiye her açıdan bakmalı, veriler toplamalı ve daha sonra bu verileri alâkalandırarak, bilgisayar mühendisliği bağlamında değerlendirmeler yapmalısınız. Yani, daha yakından tanımaya çalıştığınız her kişi için iki tane çıktınız olacak. O kişinin işinin dışındaki dünyasıyla, bilgisayar mühendisliği bağlamındaki işinin dünyası. Kişilerin kendi özellikleri, diğerleriyle aralarındaki ilişkiler, bir parçası oldukları gruplar, bu grupların iç dinamikleri ve diğer gruplarla ilişkileri hep cevaplandırmanız gereken sorular olarak aklınızın bir köşesinde durmalıdır.

Anladınız herhalde değil mi? Kim olduğunuz içinde bulunduğunuz ekosistem ve kültürden bağımsız değildir. Yukarıdaki soruları cevaplandırarak o kültürün sizin gibilerini kim olarak gördüğünü ortaya çıkarırsınız. Böylece kimlerle birlikte yaşadığınızı anlayacağınızdan, iyileşme hamlesi bağlamında kim olmanız gerektiğini bulursunuz. Kim olmanız gerektiğini bulduğunuzdaysa, nerede olduğunuz sorusunu cevaplandırmaya başlayabilirsiniz. Çünkü kim olduğunuzu bulmakla, nerede olduğunuzu bulmak birine yönelik çalışmaların diğerini cevaplandırmaya da yardım ettiği ilişkili arayışlardır. Bu iki arayışın arasındaki farksa kim olduğunuzu fiziki olarak etkileşebileceğiniz bir dünya içinde bulmaya çalışırken, nerede olduğunuzu kavramların soyut dünyasında arayacak olmanızdır. Sonuçta, anlamaya çalıştığınız önünüzde cereyan edenlere nasıl müdahale etmeniz gerektiğidir.



İnsanın herhangi bir zeminde yaşayabilmesinin onun başına açtığı işlere bir örnek.

Bu bilgiye sahip olmadığınızda, ne gördüğünüzü, nereye odaklanmanız ve hangi yöntemleri kullanmanız gerektiğini bilemezsiniz. Bu durumun örneklerini sık sık görürüz. Bir odaya şans eseri doluşmuş insanlar birbirleriyle konuşur, bazı konularda anlaşır, diğerlerinde anlaşmazlar. Oysa aslında hiçbirisi ne dedikleri ne duydukları ne de anlaştıklarını düşündükleri şeyler üzerinde herhangi bir kontrole sahip değildir. Geçmiş, gelecek, iş ve işe yönelik olarak geliştirilen ürün hakkındaki düşünceler birbirine karışmıştır. Bu yüzden hayallerle gerçekler de birbirlerine karışmıştır. Yoldan çıkmış olmanın bir belirtisi olarak her şey aynı kibarlıkla veya kabalıkla, aynı heyecan veya hüzünle aktarılır.[204] Özel yöntemlere vakıf olmayanlar kim doğruyu söylüyor, kim yalan söylüyor bilemez. Son derece kaotik bir şekilde, herhangi bir katılımcının aklına iyi bir fikir geldiğini düşünerek ağzını açmasıyla bir sonraki evresine geçen toplantının seyri durmaksızın değişir. Herkesin şiddetli haklılık merhaleleri gösterdiği toplantıların anlaşılmazlığının nedeni gizli bir bilgeliğe sahip olmayışınız değil, kendinizi aptalların arasında bulmuş olmanızdır.

Her şeye eşit uzakta olmanın faydaları üzerine kurulu Venüs Projesinin yaklaşımını insanlara uyguladığımızda ortaya ilginç bir tür çıkıyor.

[204] Televizyonda izlediğimiz bitmek bilmeyen yuvarlak masa toplantıları belki şimdi daha anlaşılır geliyordur.

Eğer önünüzdeki sorun veya fırsat sarmalına bilgisayar mühendisliği bağlamında bakmanız mümkün değilse ne problemleri çözebilirsiniz ne de çözüm geliştirebilirsiniz. Çünkü her gizem onun merkezindeki güçler aracılığıyla gün ışığına çıkarılabilir. Öbür türlü meselenin özüne bir adım bile yaklaşamadan önemsiz detaylar peşinde dolaşır dururuz ve neyi savunursak savunalım hep haklı olduğumuzu düşünürüz. Bunun nedeni önemsiz detayların kendi sınırlı dünyalarında genellikle doğru olmalarıdır. Öte yandan, onların doğru olmalarının büyük resimde hiçbir önemi yoktur.

Bahsettiğimiz sorunu yaşamamak için önce zihinsel konum şemasında[205] nerede olduğunuzu bulmalısınız. Bu bulguyla daha önceki antropolojik kimlik arayışlarınız[206] bir araya geldiklerinde, bilgisayar mühendisliği terimleriyle kim olmanız gerektiğini[207] size gösterirler. Böylece çalışma tamamlanır ve nerede olduğunuz ortaya çıkar.

Zihinsel Konum Şeması size iki şekilde yardımcı olur. Birinci olarak, karşınızdaki kişilerle aynı konu hakkında konuşup konuşmadığınızı gösterir. Ayrıca, ağızdan çıkan şeylerin birbirleriyle uyumlu olup olmadıklarını, dolayısıyla, konuşan kişinin düşünceleri üzerinde ne kadar kontrol sahibi olduğunu anlamanızı sağlar. İkinci olaraksa, aklınıza gelen fikirlerin o anda geçerli olup olmadıklarını anlamanızı sağlayarak, size genel bir plan yapma imkânı verir.

Zihinsel Konum Şemasını detaylandıracak olursak:

1) İş – Geçmiş Kadranı
   Eğer, bu kadrandaysanız, hâlen geçerlilikte olan çalışma şeklinizle (iş süreçlerinizle) ilgilenmelisiniz. Bunu mevcut çalışma şekillerini (iş süreçlerini) odağınıza yerleştirerek, onların iyi ve kötü taraflarını ortaya çıkarmaya yönelik bir süreç mühendisliği çalışması yapmak olarak görebilirsiniz.

[205] Bir ekseni geçmiş ve gelecek arasında, diğer ekseni yazılım ve iş arasında uzayan iki boyutlu şemadır. Şemanın yönetim mecrası olarak kullanımını girişimcilik denemelerimden birisinin bir sunumunda, perde arkasında görebilirsiniz: https://www.slideshare.net/ErolBozkurt1/gerek-girimcilik-hikyeleri

[206] Ben kimim? Burada ne işim var?

[207] Benim mesleki uzmanlığım ne? Hangi iş türüne odaklanmalıyım?

2) Yazılım – Geçmiş Kadranı
   Eğer bu kadrandaysanız, hâlen kullanılmakta olan ürünün özellikleriyle ilgilenmelisiniz. Bunu mevcut yazılımın iyi ve kötü taraflarını ortaya çıkarmayı hedefleyen geriye dönük bir mühendislik çalışması[208] olarak görebilirsiniz.
3) İş – Gelecek Kadranı
   Eğer bu kadrandaysanız, ilerideki çalışma şeklinizle (iş süreçlerinizle) ilgilenmelisiniz. Bunu iş ekosisteminin bir parçası olan yaşama şekillerinin yeni versiyonlarını ortaya çıkarmak olarak görebilirsiniz.
4) Yazılım – Gelecek Kadranı
   Eğer bu kadrandaysanız, geliştirilecek ürünün özellikleriyle ilgilenmelisiniz. Bunu geliştirilen ürünün bir sonraki versiyonunu ortaya çıkarmak olarak görebilirsiniz.

Çalışmanın ideal şekli aşağıdaki gibidir:

1) İş ve Geçmiş: Mevcut çalışma şekillerinizi değerlendirin.
2) Yazılım ve Geçmiş: Mevcut yazılım ürünlerinizi değerlendirin.
3) İş ve Gelecek: Gelecekteki çalışma şekillerinizi bulun.
4) Yazılım ve Gelecek: Gelecekteki ürünlerinizi bulun.

[208] Reverse engineering.

Bu yöntemi kullanırken dikkat etmeniz gereken, herhangi bir anda bu kadranlardan sadece birisinde olabileceğinizi bilmek ve ona göre çalışmaktır. Unutulmamalıdır ki, kadranlardaki çalışmaların hepsi kapsamlı ve zaman alacak işlerdir. Dolayısıyla, yukarıda kastettiğim, o kadrandan bu kadrana kısa aralıklarla sıçrayarak çalışmak değildir. Zaten, bu şekilde ilerlemek daha önce bahsettiğimiz kaotik çalışma şeklinin aynısıdır.

Bir örnek vermek gerekirse, eğer iş ve geçmişi inceliyorsanız yazılım mühendisliği disiplini olarak İş Süreç Analizi[209] sınırları içinde İş Süreç Analisti[210] rolünü canlandırıyor ve o kapsamda mümkün olan çalışmalardan birisi olan İş Hedefleri Odaklı Analiz[211] çalışması yapıyor olabilirsiniz. Bu çalışmanın sonucunda ortaya iş ürünü olarak İş Hedefleri Modeli[212] çıkabilir.

Doğru kişi sen misin?

Bu kitapta kendisinden şirket dışı danışman[213] olarak bahsettiğimiz kişi okuyucunun potansiyelini temsil ediyor. Ancak, önce bu varsayımın doğruluğunun bir testini yapmalıyız. Çünkü kahramanı olduğunuzu düşündüğünüz bir hikâyenin uzun bir zaman sonra sadece önemsiz bir figüranı olduğunuzu anlamak altından kolay kalkabileceğiniz bir idrak değildir.[214] Sizin doğru kişi olup olmadığınızı aynaya bakarak bulabilirsiniz. Artık nerede olduğunuzu ve orada kim olabileceğinizi bildiğiniz için, bu bulguların sizinle ne ilgisi olduğunu, daha doğrusu, ilgisi olup olmadığını ortaya çıkarabilirsiniz.

Bahsettiğimiz rolü canlandırabilecek kişilerin en önemli özellikleri cesaretleridir. Bir iddiaya göre, cesaretleri birazdan başlarına gelebileceklerden dolayı bir şeyler kaybetmeyeceklerini düşünmelerinden[215] kaynaklanır. Bu yüzden kolayca heyecanlanmaya yol açan durumlarda çevrelerindekilerin akıl sır erdiremedikleri, alışılmadık bir soğukkanlılık sergilerler.

---

[209] Unified Process \ Business Modeling.
[210] Unified Process \ Business Process Analyst.
[211] Unified Process \ Business Use Case Analysis.
[212] Unified Process \ Business Use Case Model.
[213] Şirketler üstü bir deneyime, vizyona ve dünyaya sahip kişidir.
[214] Bahsettiğimin nasıl bir his olduğunu yaşamak isteyenler Zack Snyder'ın filmi Sucker Punch'ı (2011) izlemek isteyebilirler. Benzer bir deneyim Jonathan Glazer'ın Birth (2004) adlı filminde de yaşanabilir.
[215] Hayatının anlamını o anda doğrudan etkileştiği kapsamda bulmama ve buna neden olan şahsi kaygıların güçlü olma halidir.

"At our noblest we announce to the darkness that we will not be diminished by the brevity of our lives. That we will not thereby be made less."[216]

Az öncekinin zıttı olan bir başka iddiaya göreyse "cesaretleri tam tersine bir şey kaybetme hislerinin[217] egemen olmasından" kaynaklanmaktadır. Öte yandan, bizim için bu cesaretin hangi nedenden dolayı ortaya çıktığı çok da önemli değildir. Önemli olan o cesaretin varlığıdır.

Bu cesaretin diğer bir görünümü farklı bir zaman boyutuna ait olma gibi farklı bir hıza sahip olma, gerektiğinde daha hızlı veya yavaş olma ve farklı hızlarda cereyan eden olaylara anında ayak uydurabilme kabiliyetidir. Beklenmedik olayların onları yönlendirdiği yerlerde kendini hâlâ evde hissedebilmektir. Alternatif dünyalar arasında dolaşabilme özgürlüğüdür. Diğer bir deyişle, düz bir cesaret gibi algılanabilecek davranışları ortaya çıkaran bu davranışları sergileyen kişilerin entelektüel birikimleri ve düşünme kapasiteleridir. Gördükleri her ağaçtaki kediyi kurtaran kişiler, hatta yanmakta olan bir eve bir çocuğu kurtarmak için gözünü kırpmadan dalanlar bile bahsettiğimiz gruba hemen dâhil edilmemelidir. Çünkü buradaki cesaret, medeni cesarettir, yani, bilgi ve görgü sahibi olarak özgür iradesiyle karar vermek ve hakkını savunmaktır. Hakkını savunmaktan bu ifadenin indirgenmiş bir versiyonu olan hak ettiğini düşündüğü metalara kavuşmayı savunmayı anlamamalısınız. Burada kahramanımızın hak olarak gördüğü yegâne şey insan gibi yaşamaktır.[218] Bununla birlikte, insan gibi yaşamaktan anladığı insanın kabul edilemez şekillerde de yaşayabileceğini bildiği için, erdemli ve ahlaklı olanıdır. Cesaretinin dayanağı ve onu diğer kahramanlardan ayıran şey işte bu düşüncesidir.

Eğer hemen gözünüzün önüne getiremiyorsanız, bu kahraman profilini bire bir yansıtan bir Tarot kartı var: Aptal.[219] Aptal bir uçurumun kıyısında, ayağını ileriye doğru atmış, umursamazca yeni ufkuna bakmaktadır. Paçasına yapışmış köpek umurunda bile değildir. Dikkat ederseniz, burada tarif ettiğimiz cesaret ancak insan kendisini önemsemiyorsa mümkündür. Çünkü böyle kişiler ne olduklarından çok neye dönüşebilecekleriyle ilgilenirler ve bu odaklarını

[216] The Counselor, Cormac McCarthy, 2013.
[217] Kişi insani vasfını koruyarak yaşamına devam edebilmesinin çok güç olduğunu farkeder ve bu niteliğini kaybetmemek için, başka türlü göze alamayacaklarını göze alır.
[218] Bu, elinizdeki kitap bağlamında kişinin hakkı olan iyilik ve kalitelilik halidir. Yoksa pek çok manevradan sonra elde edebileceği zamlar veya terfiler değil.
[219] The Fool, Rider-Waite iskambil destesi.

asla değiştirmezler. Daha kısa bir şekilde ifade edecek olursak, bu cesaret süratle bir konuya odaklanarak gerekeni yapmak[220] demektir.

Bu kişilerin ikinci önemli özellikleri, içlerinde fırtınalar barındırabiliyor olmalarıdır. Yin Yang[221] misali pek çok zıt eğilim bu kişilerin içinde durmaksızın çarpışır. Bu savaşlardan ortaya o kişinin bile tahmin edemeyeceği bir yaratıcılık, birbirini doğuran ve yok eden fikirler, çılgınca hayaller ve benliğini sarsan arzular çıkar.

Böyle bir fırtınaya bakarken insanın elinde olmadan aklına takılıyor değil mi? Eğer bu tür arzuları olmazsa insanın hali ne olur? Bu soruya en iyi cevabı William Shakespeare veriyor: The Life Without Passion. [222]

They that have power to hurt, and will do none,
That do not do the thing they most do show,
Who, moving others, are themselves as stone,
Unmovèd, cold, and to temptation slow,––
They rightly do inherit heaven's graces,
And husband nature's riches from expense;
They are the lords and owners of their faces,
Others, but stewards of their excellence.
The summer's flower is to the summer sweet,
Though to itself it only live and die;
But if that flower with base infection meet,
The basest weed outbraves his dignity:
For sweetest things turn sourest by their deeds;
Lilies that fester smell far worse than weeds.

Bahsettiğim fırtınalı ruh halini biraz daha açayım. Her insanın onu başkalarından farklı kılan bir numarası vardır. Örneğin benimki her zaman yeni fikirler üretebilmektir. Sizinkini bulmanız gerekir. Bulduğunuz özelliğinizi kısaca ifade

[220] Buna Forrest Gump (Robert Zemeckis, 1994) cesareti veya masumiyeti diyebilirsiniz.
[221] Çinlilere dayanan, zıt güçlerin birbirlerini tamamlayıcı oldukları veya birbirinden bağımsız olarak tek başlarına var olamayacakları düşüncesidir.
[222] The Golden Treasury, Derleyen: Francis Turner Palgrave, 1875.

edebilmeniz gerekir. Eğer edemiyorsanız, aslında varlığınızın özüne daha nüfuz edememişsinizdir. Aramaya devam edin.

Sahip olduğum bu özellik ne zaman bir zorlukla karşılaşsam bana yardımcı olur. Maceralı bir hayat yaşamamdan olsa gerek, bu özellik zamanla hayatımın merkezine oturdu. Öyle ki, bir problemimi çözmesi için ondan yardım istememe bile gerekmiyor. Ne zaman ona ihtiyaç duysam, bir refleks gibi ortaya çıkar, önümdeki konuya hâkim olur, katkısını yapar ve ortadan kaybolur.

Öte yandan, bir gün beklenmedik bir şekilde bu özelliğin de her şey gibi bir sonu olduğunu öğrenecektim. Bünyesinde süreç mühendisi olarak çalıştığım bir bankada işe başladıktan on bir ay sonra ilginç bir toplantıya katıldım. Normalde bir toplantının konusu ne olursa olsun, çok konuşmaz, ama mutlaka sohbetin o veya bu aşamasında elimde olmadan bir gıcıklık (fikir üretimi) yapardım.

https://www.flickr.com/photos/kwkd/

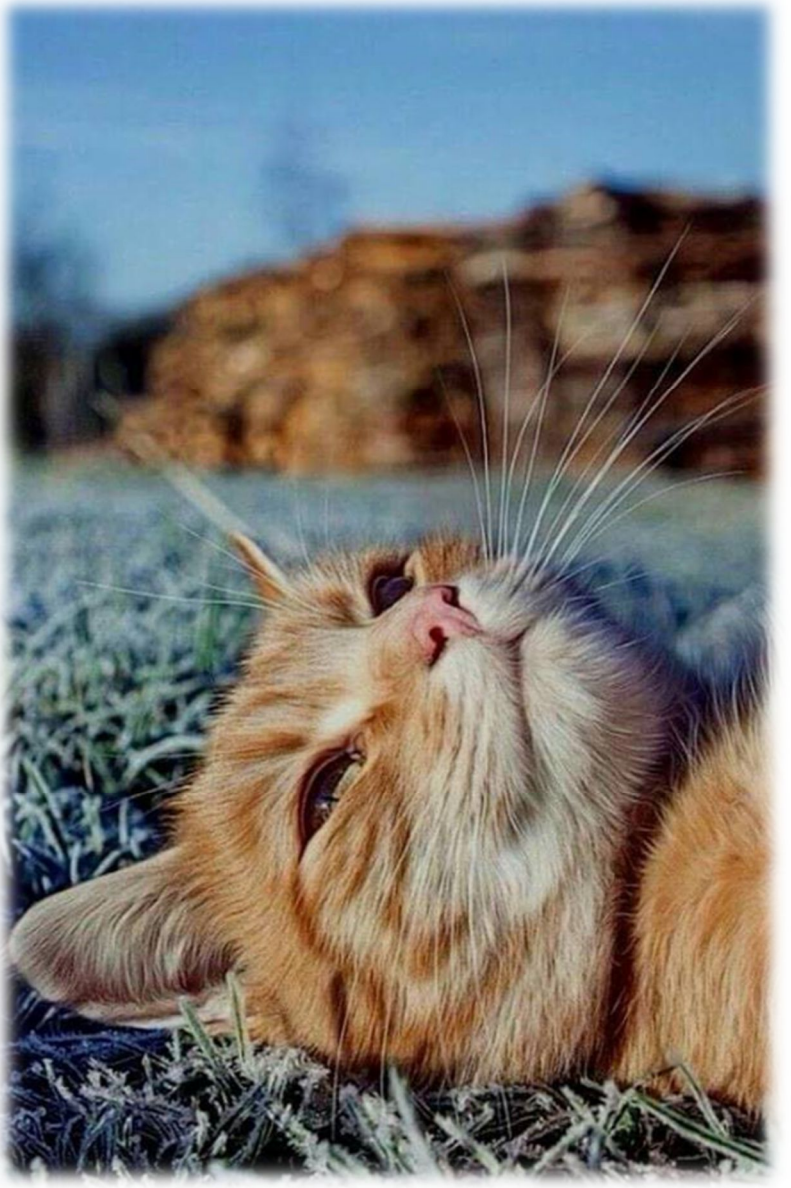
Toplantı katılımcıları konuşmaya başladılar. Her zamanki gibi gıcıklık yapacağım zamanı kestirmeye çalışırken, birden zihnimde bir boşluk hissettim. Aklıma hiçbir konuyla ilgili hiçbir şey gelmiyordu. Bu durumu ömrümde ilk defa

yaşıyordum. Uzakdoğu merakım nedeniyle meditasyon hakkında biraz fikrim vardı. Örneğin, bir kişinin canı ister istemez bir kedi gibi olabilmesi benim için anlaşılabilir bir şeydi.[223] Bununla birlikte, yaşadığım bu durum beni tedirgin

etti ve "Ya Nirvana'ya[224] erdin, ya da kafayı yiyorsun oğlum! Kendine mukayyet ol." diye düşündüm.

[223] A state of no mind: Kişinin kendi eliyle dilediği anda böyle bir dinginliğe erişebilmesi meditasyonda üstatlık olarak görülür.

[224] Sutta Pitaka adlı eserde Buda, Nirvana'yı yalnızca aydınlanmış bir kişinin sahip olacağı bir ruh hali olarak tanımlar. Ona göre kızgınlık, cinsel arzular ve endişe gibi duyguların eksikliğinde



Kedi olmanın ne demek olduğuna dair Anna Lipatova'nın yorumu.

hissedilen huzurdan farklı olarak, Nirvana akıl ve bedenin terbiye edilmesiyle ulaşılabilen nihai bir dinginlik halidir.

İnsanın doğal kabiliyetlerinin sonuna gelmesi, onun için tehlikeli bir andır. Kuşkusuz, aynı zamanda da bir gelişme noktası, bir fırsattır. Öte yandan, pek çok kişi için ardı arkası kesilmeyecek bir başarısızlık silsilesinin başladığı bir bitiş anıdır.

Böyle durumlarda kabiliyetleriniz değil, 'kabiliyetsizlikleriniz' size yardımcı olur. Benim yaşadığım durumda da aynen böyle oldu. Bana her zaman sıkıntı yaşatan çözümsüzlüğe (yenilgiye) razı olmama eğilimim[225] bu sefer işe yarayarak, beni ilgilendiğim konularla tamamıyla alâkasız gözüken yöntemleri kullanmaya itti.

Farkına varmanız gereken şey, varlığınızı güçlü yanlarınızı kullanma ihtimali olmayan bir ekosistemde sürdürdüğünüzdür. Bu durumda, seçebileceğiniz iki alternatif vardır. Birincisi, hiçbir şey yapmamayı seçerek, dejenere olmaktır. İçinde bulunduğunuz durumu aklınızın sınırlarında 'anlayarak', yapabileceğiniz bir şey olmadığını düşünebilirsiniz.[226] Böylece, farkında olarak veya olmayarak, kendinizi içinde bulunduğunuz durumu anlamlandıracak ve bu durumu makul görmenize yol açacak bir yola sevk edebilirsiniz. Böylece 'gerçeği' bilen birisi olarak, dünyanızın orasına burasına yönelik küçük hamleler yaparak yaşayabilirsiniz.[227] Kim bilir? Belki de bir gün müdür olursunuz.[228]

Bu tavrın bir başka görünümü olarak, yukarıdaki gibi aktif olmak yerine, pasif (kurban) olmayı seçebilirsiniz. Bazılarının iddia ettikleri gibi tabi olmak veya daha kibar bir ifadeyle uyum sağlamak size daha masum gelebilir. Oysa her

[225] Mükemmeliyetçilik olarak da görülebilecek bu takıntı, aslında kararında olduktan sonra faydalıdır. İlkokula giderken kasabanın tek kitapçısından bir Bilim ve Teknik Dergisi almıştım. Daha sonra, kusurlu olduğunu farkedince, onu değiştirmek istedim. Satıcı dergideki kusurun ne olduğunu sorunca, ön kapaktaki bir iğnenin geçebileceği küçüklükteki deliği işaret ettim. Bunun üzerine, satıcı sanki çıldırmışım gibi suratıma bakınca, bu huyumu biraz tedavi etmem gerektiğini anlamıştım.

[226] Profesyonelliğin bir boyutu, içinde bulunduğunuz şartlarda hayalle gerçeğin sınırını saptamak ve ona göre davranmaktır. Yalnız, her geçen gün alçaldıkça alçalmak ve artık ufacık olan dünyanız içinde önemsiz şeylerle uğraşmak profesyonellik değildir. Artık, hayalle gerçek sınırından ziyade indirgenmişlikle gerçek sınırında dolaşmaya başlamışsınızdır.

[227] Yeraltından Notlar, Fyodor Mihailoviç Dostoyevski, 1864.

[228] Yani, size üzerinde filanca müdürü yazan bir kartvizit verilir.

iki durumda da aynı şeyleri kaybedersiniz. Mutasyonlar kaçınılmaz olarak ortaya çıktıkları ekosistemin bir parçasıdırlar. Dahası, mutasyona maruz kalanlar da orasının gerçekliğini kabul etmişlerdir. Orada yaşamaktadırlar.

İkinci alternatifse, doğal kabiliyetlerinize benzemeyen ve size akılcı gelmeyen daha egzotik yöntemlere başvurmaktır. O güne kadar güvendiğiniz aklınıza ek olarak, iki yüz bin yıldan beri bilenen içgüdülerinize ve hayatta kalma kabiliyetinize sırtınızı yaslamanın zamanı gelmiştir. Kendinizi bir tarafa koyarak, temsilcisi olduğunuz canlı türünün[229] yeterliliklerini kullanma zamanı artık gelmiştir.

Aslında, bu yaklaşımı alternatif aklımızı kullanmak olarak da ifade etmek mümkün. Akıllarının sınırlarını kendilerininkiyle çizmeyenler içinde bulundukları ekosistemdeki diğer canlı türleriyle bu sınırı genişleterek kendisinin bilincinde olan[230] otonom bileşenlerden oluşan bir topluluk aklına erişebilirler.

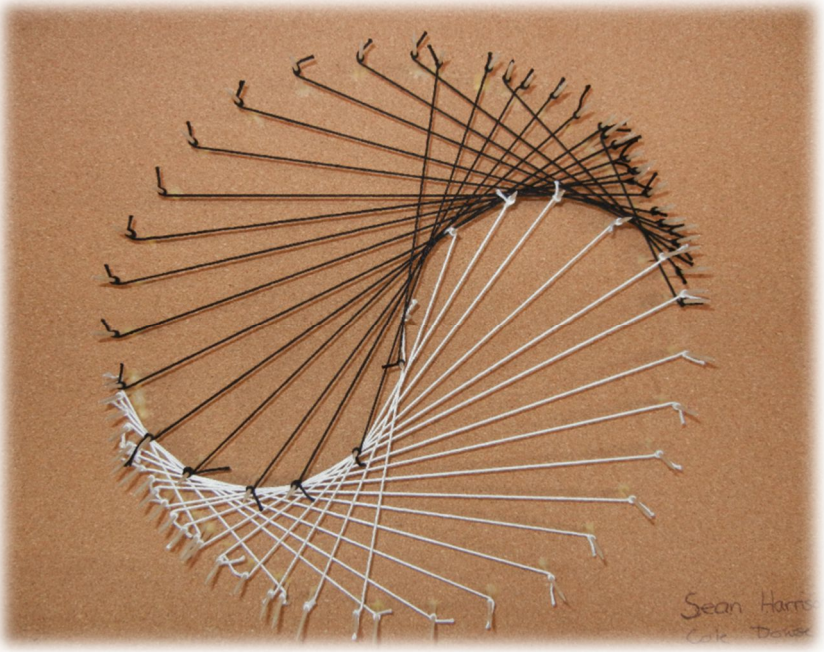
Kendini tüketerek yeniden doğmanın sembolü Ouroboros.

[229] Homo Sapiens.

[230] "Self-awareness" ve "Higher consciousness" birleşimidir.

Ne zaman bu tür, aklı daha az önemseyen mükemmellik arayışlarından bahsetsek, kendimizi uzak doğuda buluyoruz. Benim size önerebileceğim yöntemlerse üç tane. Bunlardan birincisi Ouroboros[231]. Kendini değerlendirme ve dönüşüm döngüsü anlamına gelen bu terimi şöyle de tercüme edebiliriz: Bir canlı hayatını kendisini tekrar tekrar yaratarak sürdürür. Nietzsche'nin deyişiyle çemberin istemi (veya sonsuz geri dönüş) bir döngü sona erdiğinde her şeyin tekrar başa döndüğünü kabul eder.[232]

İkinci yöntem olan Yin Yang[233] ise, katıksız karanlık ve aydınlık olmadığını, bu kabulün insanı gerçekten uzaklaştıracağını söyler. Bu görüşe göre Yin ve Yang, ya da Karanlık ve Aydınlık birbirini tamamlayan zıt güçlerdir. Çoğu zaman insan ilişkilerine benzetilerek birinden gizli, derin, kadınsı; diğerinden görünür, yüzeysel, erkeksi olarak bahsedilir. İkisi arasındaki ilişkinin evrenin varlığının nedeni olduğu ileri sürülür.



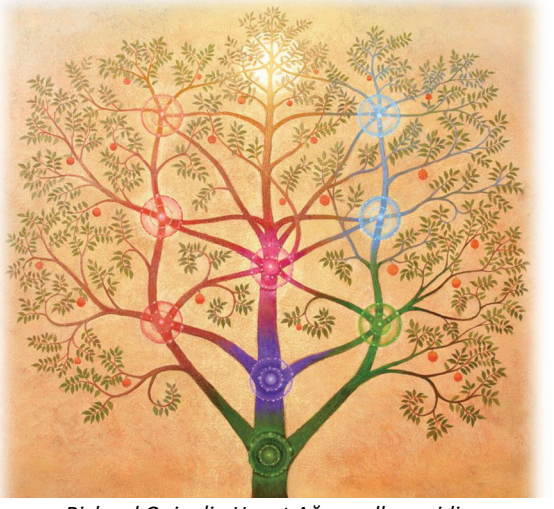
Sean Harrison ve Cole Dowse'nin Westfield State Üniversitesi'nde verdiği matematik dersinin tanıtım resmidir.

[231] http://en.wikipedia.org/wiki/Ouroboros
[232] Der Wille zur Macht, Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1906.
[233] http://en.wikipedia.org/wiki/Yin_yang

Dairenin merkezi olan wu ji dinginlik noktası veya fırtınanın ortasındaki sakinlik (eye of the storm, siklon) olarak görülebilir. Beyaz ve siyah parçaların içindeki noktalarsa, mutlak aydınlık veya karanlığın mümkün olmadığı ve birinin diğeri tarafından her zaman kirletileceği düşüncesini ifade eder. Dairenin kenarındaki çizgi her şeyin özünün yin yang olduğunu gösterir. Dairenin parçalarının (yin ve yang) hareketlilik göstermesiyse, karanlığın aydınlığa, aydınlığın da karanlığa sonsuza dek dönüşüp duracağını vurgular. Yani, kimse bütünüyle iyi veya kötü olamaz.

Benim kendi tecrübelerimden öğrendiğimse, iyi yanımızla kötü yanımızın aynı olduklarıdır. Bu yüzden hayattayızdır. Önümüzdeki sınav veya kazanabileceğimiz üstatlık, bu iki yan arasındaki dengeyi bulabilmektir.

Sonuncu yöntemse Musevi kültüründeki yansımasıyla Hayat Ağacıdır.[234] Kuşkusuz semboller bu karmaşıklık seviyesine çıktığında üzerlerinde özel bir ciddiyetle uzun süre çalışmış olmak gerekir. Dolayısıyla, hayat ağacının güvenilir bir yorumunu vermek haddime değil. Bununla birlikte, ne olduğundan kısaca bahsedebilirim. Ağaç insanın duyularıyla algıladığı ve fiziki olarak etkileşebildiği dünyasındaki varlığından başlayıp, gerçekte ne olduğuna doğru kademe



Richard Quinn'in Hayat Ağacı adlı eseridir.

[234] http://en.wikipedia.org/wiki/Sephirot

kademe yaklaşmasını sağlayan bir kılavuz.[235] Benim en çok hoşuma giden yorumu Alan Moore Promethea (1999 - 2005) adlı kitabında yapıyor. Eğer daha uçuk yorumlar hoşunuza gidiyorsa Jane Adams'ı öneririm.[236]

Peki, bütün bunların bize ne faydası var? Eğer ruhunda fırtınalar kopan birisiyseniz, içinizde birbirleriyle çelişmelerine rağmen ancak var olabilen güçleri barındırıyorsunuzdur. Bu güçlerin asla bitmeyen savaşlarının geçici sonuçlarıyla tekrar tekrar ölüyor ve yeniden doğuyorsunuzdur. Bu yüzden, içinde bulunduğunuz koşullarda doğal kabiliyetlerinizin sınırlarına ulaştığınızı kabul etmeniz gerekir. Artık, kendinizi içinizde kopan fırtınaların hükmüne bırakmanızın zamanı gelmiştir.

Bir örnek vermek gerekirse, çözüm geliştirme, kalite güvence ve ürün yönetimi birimlerini kurmak için bir e-ticaret şirketinde çalışmaya başlamıştım. Zamanla, şirketin olgunluk seviyesinin düşüklüğü yüzünden benden istenenlerin yapılamayacağını anladım. Dolayısıyla, yapacağım çalışmaların kalitesini düşürmemek için birimler üstü hedefimi özel bir grubun kendi hedeflerine indirgedim. Böylece, altı ay içinde şirket yönetiminin hayal bile edemeyeceği kalitede iş çıkaran bir test birimi ortaya çıktı. Bu birim çıkardığı işin kalitesi, işine yaklaşırken kullandığı yöntemlerin profesyonelliği ve kendi içinde sergilediği güçlü takım anlayışıyla çalışanlar arasında kabul gördü. Elverişsiz çalışma koşullarında kıvrak, taviz vermez ve süratli reaksiyonlar veren bu birim, şirkete öbür türlü asla sahip olamayacağı profesyonel bir test yönetimi birimine sahip olma şansını verdi.

Kendimi problem çıkarmayı seven birisine indirgeyerek[237] sadece kritik konular söz konusu olunca devreye girerek müdahalelerde bulunmaya ve daha çok geri planda kalmaya dikkat ettim. İşten çok elemanlarının kariyer gelişimleriyle ilgilenen birisi olarak çalışmaya başlamıştım.[238] Grup elemanları birbirlerine mukayyet olmaya devam ettikçe bu kurgu da çalışmaya devam etti.

---

[235] Sofist, Eflatun, İ.Ö. 360.

[236] https://janeadamsart.wordpress.com/

[237] Diğer bir deyişle, davranışlarımın bir profesyonelin sergilemesi gerekenler olduğunu vurgulamaktan vazgeçip, tehditkârlığımı azaltarak, göze batmayarak, kendimi tahammül edilen bir anormallik haline getirerek ve bunun yarattığı boşluktan elemanlarımın farklı bir şekilde faydalanmalarını sağlayarak.

[238] Bana bağlı personelin insan kaynakları yöneticisi gibi çalışıyordum.

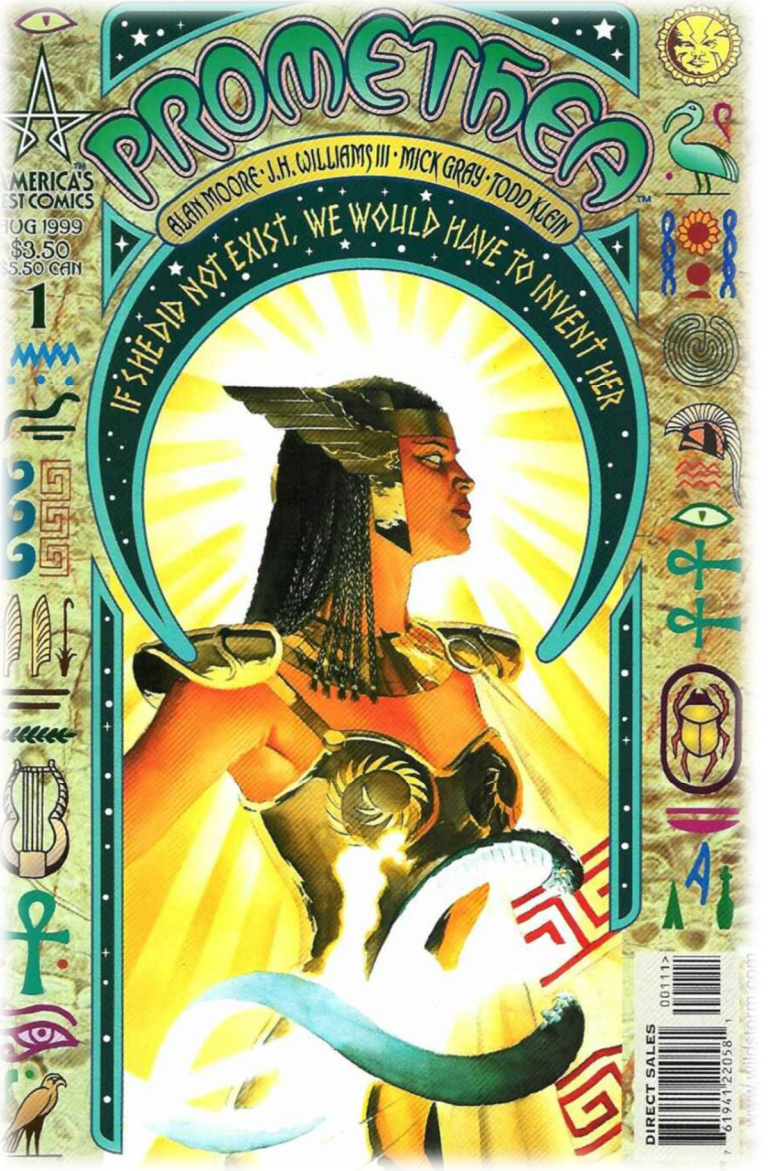
Burada dikkat edilmesi gereken, işin başında sahip olduğunuz vizyonun içinde bulunduğunuz şartlarda gerçekleştirilemez olduğunu anladığınızda, kendinize sormanız gereken kritik bir soru olduğudur: Orada çalışmaya devam edecek misiniz? Eğer devam edecekseniz, o ekosistemde kim olabileceğinizi bulmanız gerekir. Buna bağlı olarak hedefleriniz, başarı kriterleriniz, kimlerle çalışacağınız ve çalışma şekliniz değişecektir.

Şirket dışı danışmanların üçüncü özelliği içinde bulundukları ortamların gerçekliğini kenara itebilmeleridir. Bu kişiler dudaklarına düstur ettikleri hayallerine çok güçlü bir şekilde inandıkları bir gerçeklik hissi verebilirler. Bu sayede, imkânsızı imkânlı kılabilirler. Öte yandan, başarısızlık durumunda bu güçlü alternatif gerçeklik onların sonu da olabilir. Ne var ki, bu tehlike yapılan işin ayrılmaz bir parçasıdır.[239]

Sonuncu olarak, bu kişiler ne olduklarının bilincinde olmalıdır. Önlerinde kendilerini bir parçası olarak hissetmedikleri ama aynı kaderi paylaştıklarını bildikleri bir sirk görürler. Sanki onlara olan bitenin farkına varma şansı bahşedilmiştir. Bu farkındalık zamanla tahammül edilmez bir yalnızlığa neden olmazsa, bir zamanlar irkilerek farkettikleri şeyler artık çok tanıdık geldiği için kendilerini gündelik hayatın curcunası içinde kaybetmezlerse ve yıllar sonra o sirke bir kez daha, bu kez daha kıyıcı bakışlarla bakarlarsa, en ön sıradaki eleştirmen koltuğunda oturduklarını görürler.

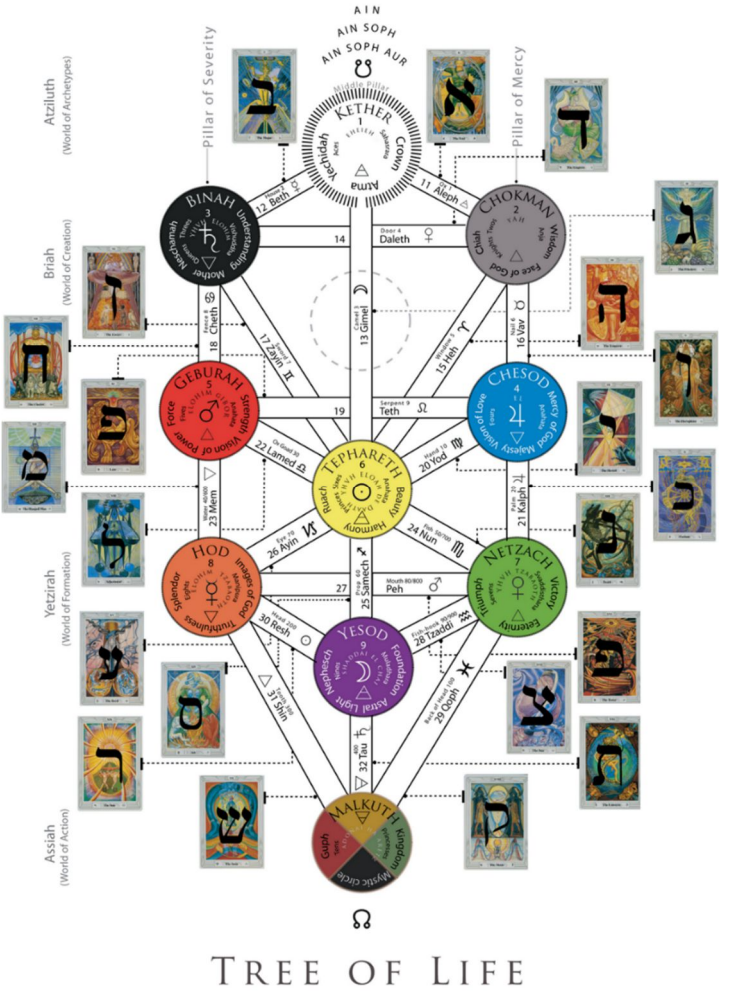
Eğer olan bitenin farkında olmamasına rağmen, eleştirmen koltuğuna birisinin oturduğunu farkedenler varsa, koltuktaki kişiye baktıklarında onun her tarafına sirayet etmiş bir film noir havası görürler. Pek çok örneğini filmlerde görmüşsünüzdür. Herkes jilet gibidir, koşuşturuyordur, etraf prosedürden, alet edevattan geçilmiyordur ama katil bir türlü yakalanamıyordur. Katili hep biraz pasaklı, kafası bozuk, takıntılı, kimsenin pek de hazzetmediği o dedektif bulur. Başına her şey gelir. Ona o işi veren katilin kendisidir. En yakın arkadaşı onu kazıklar. Günü gelir kimliğine ve silahına el konulur. Ancak, bütün bunlara rağmen, bizim dedektif ne yapar eder sonunda o katili yakalar.

[239] "It comes with the job. [There is nothing you can do about it, except that you can quit the job.]" Blade Runner, Ridley Scott, 1982.



Promethea, Alan Moore, 1999-2005.

Robert Mitchum'ın canlandırdığı dedektifler bu türün en eski örneklerindendir.[240] Benim favorimse her zaman Columbo[241] olmuştur. Columbo neden önemlidir? Mesleki olarak doğruluğuna inandığım tavrın unutulmaz bir karaktere dönüşmüş halidir de ondan. İşiyle uğraşırken başka hiçbir hedefi yoktur. Herkesten gizlemeye çalıştığı bencil istekleri yoktur. Ona bakınca ne görüyorsanız, onlardan ibarettir. İşini doğru dürüst yapmak ve netice almak onun için bir gurur meselesidir. Bu yüzden yoldan çıkarılamaz.



[240] Jacques Tourneur'un yönettiği Out of the Past filmi (1947) örnek olarak verilebilir.
[241] Başrolünü Peter Falk'un canlandırdığı televizyon dizisidir (NBC, 1968 - 1978).

Bir üstünlük havasına sahip değildir. Aksine, sürekli hata yapmak onun için normaldir. Zaten bu yüzden hataları arasından her seferinde doğruları çekip çıkarmasını bilir. Üstün zekalarına güvenerek onu kandırmaya çalışanlarsa, vahim hatalar yaparak kolayca yakayı ele verirler. Columbo'nun bu tür kişilere yönelik olarak kullandığı yöntem, çok akıllı olduklarını zannedenlere küçük zafer anları yaşatmak ve daha sonra, onları beklenmedik bir zamanda tekrar ziyaret etmektir (hazırlıksız yakalamaktır). Bildiklerini (aradan geçen zaman içinde öğrendiklerini) karşısındakilerden gizlediği için, onlar hâlâ önceki beyanatlarının devamı olarak rollerine devam ederler. Columbo'ysa her rol kesme anının geçersizliğini onlarla eş zamanlı olarak paylaşarak suçluları yavaş yavaş köşeye sıkıştırır.

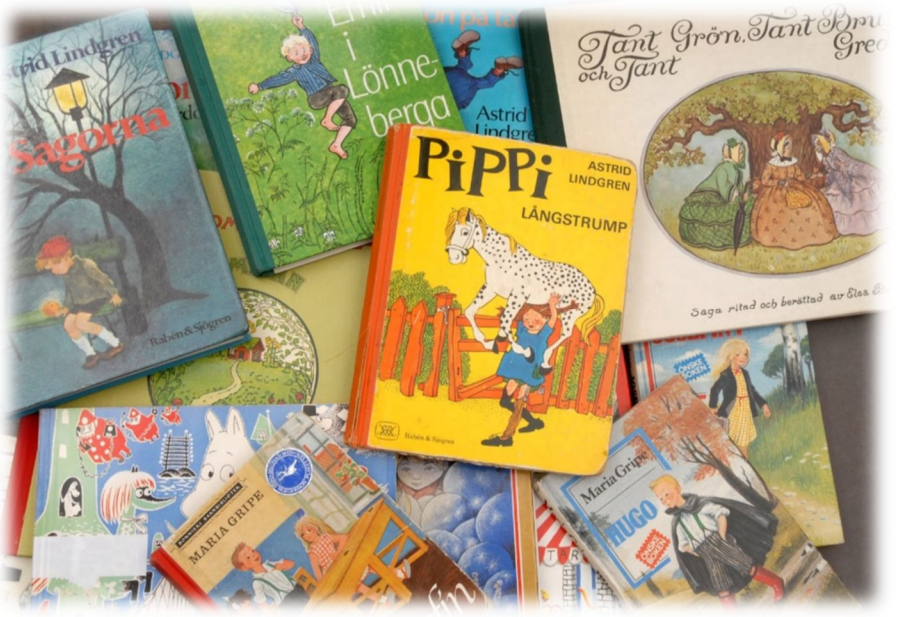
İnsanın bir başkasının ajandasının bir parçası olmadan, kendi başına varlık gösterebilmesi ve dünyasına kendi gözleriyle bakabilmesi belki atalarımız için sıradan bir şeydi. Oysa günümüzde bunu yapabilen insanlar istisnaidir. Böyle bir bakışa sahip olmak ve baktıklarının özüne varabilmek için, kişinin tanrı gibi boş (olabildiğince az nesnel), tanrı gibi basit ('derin bir nedenden' dolayı değil de bir çocuk gibi sadece 'olmak için olmak') ve tanrı gibi serbest (onun gibi belli bir şeye ve belli bir yöne değil, herhangi bir şeye ve herhangi bir yöne: yani her yöne ve her şeye sevk olmuş olmak) olması gerekir. İşte, insanın tanrıya en çok yaklaştığı bu gibi anlarda onun hamurunda olan özellikleri, insanı insan yapan açığa çıkar.

Eğer sensen, yalnız olmadığını bil

Yukarıda bahsettiğimizin bu özelliklere sahip olan kişileri ayrıcalıklı bir konuma getirdiğini ve işlerinin kolaylaştığını düşünebilirsiniz. Ancak, bu özellikler o kişilerin çıkabilecekleri dağların yüksekliklerini artırdığı için aslında onların yollarını uzatırlar. Bu yüzden, bu kişilerin çeşitli motivasyon kaynakları bulmaları şarttır. Benim en çok yararlandığım motivasyon kaynağı dostlarımı uzaklarda aramaktır. Eğer çevremde öyle birileri yoksa, hayallerimle yolları kesişen kişileri uzaktan takip ederim. Bu kişileri çeşitli uluslararası derneklerin üyeleri, kültürünü etkileyici bulduğum şirketlerin çalışanlarının bazıları, beğendiğim kitap ve makalelerin yazarları ve en sonunda (en başında değil) İnternet üzerinden yaptığım aramalar sonucunda eriştiğim kişilerin arasından bulurum. İnternet üzerinden yaptığım aramaları sonuncu sıraya koymamın nedeni Google (veya Bing) arama motorlarının algoritmalarını kendimden daha akılsız görmemdir.[242]

Bazen uzaktaki dostlarınızı şans eseri bulursunuz. Bu yüzden, fırsat buldukça kitapçılara gider ve reyonlar arasında rastgele gezerim. Çünkü hiçbir neden yokken sayfalarını çevirmeye başladığınız bir kitap uzun yıllar boyunca sürecek bir arkadaşlığın habercisi olabilir. Her cebimizde başka türlü bir elektronik cihaz olsa da kitap hâlâ en derin denizdir. O denizde yol alırken aklınıza takılan bir şey daha sonra pek çok keyifli sohbeti doğuracaktır.

[242] Google'ın rakiplerinden birisi olan Duck Duck Go adlı şirketin kurucusu Gabriel Weinberg'ün ifade ettiği gibi "Bir konuda bilgilere erişmek isteyen kişinin özelliklerine göre kişiselleştirilmiş sonuçlar sunulması, sonunda o kişinin düşüncelerini sürekli destekleyerek, bu düşüncelerin eleştirel bir gözle değerlendirilmesini veya reddedilmesini imkânsızlaştırır."



İsveç çocuk romanları her zaman zihnimi açarak bana yardımcı olmuştur.

Ancak, okuduğunuz kitap bu sohbetlerle ne başlar ne de biter. Aksine, arkadaşlarınızla yaptığınız sohbetler o kitabın sunduğu dünyanın orasına burasına konuşlanır. Bunlara bir de kitabı okurken kendinizle yaptığınız sohbetleri eklerseniz ne kadar zengin bir düşünce dünyasına sahip olabileceğinizi anlarsınız. Bunun aksini sanki o bilgiyi uzun araştırmalardan sonra kendileri ortaya çıkarmış gibi davranarak, altı üstü beş on saniye önce okudukları Google (veya Bing) sonuçlarını sohbetlerinin orasına burasına sokuşturanlarda görürsünüz ve bu şekilde davranarak neler kaybettiklerini çok daha iyi anlarsınız.

Görsel ve işitsel kaynaklara da kitaplar kadar önem veririm. Birbirleriyle alâkasız görülebilecek eserler arasında ilişkiler kurmaya çalışırım. Hatta bunun düşünme kabiliyetimi artıran en önemli yöntem olduğunu söyleyebilirim. Bazen eserin yazarı, çizeri, yönetmeni veya bestekârıyla doğrudan iletişime geçerim. Öte yandan, bazı eserlerin yaratıcıları çoktan bu dünyadan göçmüşlerdir. O zaman da onların civarında bulunmuş kişiler arasında doğru temsilcileri bulmaya çalışırım. Doğru temsilciden kastım hem bir esere nüfuz etmiş hem de onu zor sorular sorarak ateşle test etmiş ‘okuyuculardır’.

Diğer bir motivasyon kaynağı, çalıştığınız şirkette kankalarınızı bulmak ve fırsat buldukça onlarla mesleki değeri olan derin[243] sohbetlere dalmaktır. Bu kişileri nasıl bulmak için aşağıdaki kriterlerden yararlanabilirsiniz.

> *Information is not knowledge. Knowledge is not wisdom. Wisdom is not truth Truth is not beauty. Beauty is not love. Love is not music. Music is the best.*[244]

Bu kişiler…

1) Dobradırlar.
2) Hiçbir zaman sürekli bir keyiflilik hali sergilemezler veya belki de daha doğru bir ifâdeyle, genellikle kafaları biraz bozuktur.
3) Diğerlerinin sahip olmadığı mesleki ideallere sahiptirler.
4) Tanımadıkları insanlara yönelik bir sorumluluk duygusuna sahiptirler.
5) Olay mahallîinden uzaklaştıklarında, artlarında kalanın kendilerini iyi temsil etmesini isterler.
6) Uçuk kaçık hobilere sahiptir. Bazıları dalmayı, diğerleri uçmayı veya tırmanmayı sever. Hemen hepsi bir enstrüman çalar. Böceklerle, yılanlarla veya tapirlerle ilgilenirler. Yavaş loris[245] sevenleri de yok değildir.
7) Kendileriyle başbaşa kalmanın tadını çıkarabilirler.
8) İlgi alanlarında kolayca aşırılığa kaçabilirler. Dünyadaki tüm CD veya kitaplara sahip olmayı en azından bir kere denerler.
9) Abartılı eğlenceleri severler. Çoğu içer ve egzotik yiyecekleri denemesini sever.[246]
10) İyilik, doğruluk ve güzelliğe dair konuşmasını severler. Kavramsal konulara ilgi olarak ortaya çıkan bu durum çoğu zaman onları sanat, felsefe veya din gibi alanlara yönlendirir.

[243] Artan öneme göre sıralayacak olursak, şahsi, mesleki veya daha genel olarak insanın hayat macerasına dair birlikte düşünme seansları.
[244] Frank Zappa.
[245] Nycticebus coucang.
[246] İçilenlerin Scotch, yenilenlerin kurbağa bacağı olması gerekmez.

11) Gırgırdırlar ve hiciv kabiliyetleri gelişmiştir. Özel bir üfürme kabiliyetleri vardır.
12) Okumayı, seyretmeyi ve dinlemeyi severler. Bu faâliyetleri birlikte yapmayı da severler.
13) Yaratıcı tembelliğine sahiptirler ve tempolu olarak kısa süreli çalışmalarla işi götürürler.
14) Dilediklerinde yüksek kamuflaj yeteğine sahip olduklarını gösterebilirler.
15) Otorite figürlerinden, tek tanrılı inançlardan, öğreten adamlardan, evinin kadını veya erkeği olanlardan ve assolistlerden fazla hazzetmezler.

Kurt sürüsü düzeni: En önde yaşlı veya hasta üç kurt, sonra güçlü beş kurt, ortada sürünün çoğu, daha sonra beş güçlü kurt daha ve en son olarak bir numaralı kurt olan alfa. İlk grup hızı belirliyor, ortada sürü korunuyor ve en sondaki alfa tüm sürüyü görerek ve hareket yönünü belirleyerek ilerliyor (Cesare Brai).

Bu kolay farkedilir özelliklerinden dolayı, onları nerede olursanız olun çabucak bulabilirsiniz. Zaten, siz onları bulamazsanız aynı nedenden dolayı onlar sizi bulur. Ancak, eğer onlar görmezden gelme eğiliminde olduğunuz (hazzetmediğiniz) kişilerse, aslında onları aramaması gereken birisi olduğunuz ortaya

çıkar ki, bu durumda bu kitabı da neden okuduğunuzu sorgulamanızı öneririm. No, you cannot evolve, man!

Diyelim ki kankalarınızı buldunuz, şimdi ne yapmalısınız? Artık, onlarla kaliteli saatler[247] geçirmeye başlayabilirsiniz.

Beş altı yıldır düzenli olarak birlikte kaliteli saatler geçirdiğim arkadaşlarım var. Hepimizin iyi ve kötü tarafları birbirinden farklı olduğundan, birbirimize dayanarak, birlikte düşünerek ve büyüyerek yaşayabiliyoruz.

Bu tür kankaların sahip oldukları özellikleri görünür kılmak için, benimkilerden biraz bahsedeyim. Bir tanesiyle (Tevfik) kankalığımız kırk yılı geçti. Artık bazı konuları konuşma ihtiyacı çekmiyoruz. Neredeyse aramızda telepatik bir ilişki kuruldu. Uzunca bir süreden beri sohbetlerimizin zemini hep meslekler üstü ve insanın hayat macerasına dair.

Diğerlerinden birisiyse (Ercan) benden on küsur yaş küçük olmasına rağmen, zekâsına ve bilgeliğine güvenim bazı konularda kendime olandan fazladır. Aklıma gelen uçuk kaçık fikirleri genellikle ilk olarak ona açarak, tavsiyelerini alırım. Elinizdeki kitap ilk defa onun önüne konuldu. Derinlerde gezmesini seven, sözünü esirgemeyen, medeni cesareti yüksek ve bilgisayar mühendisliği disiplinleri üstü bir mesleki görüşe sahip birisidir.

Bir başkasıysa (Kenan) savaşçı atalarının ona bıraktığı mirastan dolayı gözü kara, elverişsiz ortamlarda bile kolaylıkla alternatif yöntemler geliştirebilen, bir önceki gibi sözünü esirgemeyen ve profesyonel fikrine tamamen güvendiğim birisi. O benden neredeyse on beş yaş daha ufak.

En eğlenceli kankalardan bir tanesiyle (Aytekin) kötü filmleri izlemekten hoşlanmamız, Heidegger sevgimiz ve uzak doğu kültürüne olan hayranlığımız yüzünden uyuşuyoruz. Onunla yaptığımız mütalaaların diğerlerinden farklılığı hemen her zaman bir sanat eseri çerçevesinde başlamalarıdır. Yöntem ve iş arasındaki farkın bilincinde olmasının önemi, önceki sayfalarda değindiğim egzotik yöntemlere olan hâkimiyeti yüzünden azalıyor.

Garip bir durum olarak, bahsettiğim arkadaşlarımın çoğunun benimkinden bir veya iki kuşak sonrasına ait olduklarını görüyorum. Çocukken bu durum

[247] Quality time: Tipik ilgilendiklerinizi bir kenara koyarak ve karşınızdaki insanlara odaklanarak geçirilen zaman.

tam tersiydi. Çevremdeki arkadaşlarım benden genellikle bir ya da iki kuşak öncesine aittiler. Belki de bunun nedeni ait olduğum kuşağın bu kitapta bahsettiğim sorunların mimarı olmasıdır. Ben de içgüdüsel olarak onlarla arama mesafe koymaya çalışmaktayımdır. Alternatif bir yorumsa, benden önceki kuşakların bilgeliğini benden sonraki kuşaklarınınkine kendi hayat maceram ve deneyimlerimle bağlamak istemem olabilir. Açıkçası, bu yorumlardan hangisi doğru bir fikrim yok. Buna sadece siz okuyucular karar verebilirsiniz.

Bahsettiğimiz ilginç dokümanı üretenlerin şirket ekosistemindeki yerleridir.

Meslektaşlarla geçirilen kalite saatler deyince, aklıma ilk olarak Mojito Akşamları[248] geliyor. O zamanki ilgi alanlarımızdan bir tanesi testçilerin mantık hataları ve düşünce eksikliklerini bulmaları için analiz çıktılarını da test etmeleriydi. Derken, analiz çıktısı olduğu iddia edilen bir doküman gözden geçirilmek için önümüze geldi.

Bu doküman gerçekten özel bir ilgiyi hak eden bir çalışmaydı. Her şeyden önce, dokümanın adı "falanca feşmekân tasarım dokümanıydı!" Tam anlamıyla bir iş bilmezliği örneği olan serbest[249] bir çalışmaydı. Üniversitelerde profesörlerin öğrencilerine endişeyle bakarak, "aman ha!" diyerek gösterebilecekleri bir örnekti.

Farklı soyutlama seviyelerinde adeta bir gezintiye çıkılmış gibi dolaşılarak geçmiş ve geleceğe dair iddialarda bulunulmuş ve bu dokümanı yazan kişilerin sahip olduklarını iddia ettikleri unvanın çok ötelerine bizim de savrulmamıza çalışılmıştı. Kendinden mütevellit yeterlilik düşünceleriyle başkaları adına kritik kararlar verilmişti. Bu yüzden, işle ilgili konular ürün özelliklerine içinden çıkılmaz bir derecede karışmıştı. O güne dek hiç ağrımamış başımda bir sancı hissettim. Sanki birkaç kılcal damar bu strese dayamayıp çatlamıştı!

Akşamı zor edip, bu çalışmanın yol açtığı hasarı telafi amacıyla içmeye gittik. Sabaha dek sık devam ettiğimiz bir metal barda başka hiçbir derdimiz yokmuş

[248] Beyaz rom, kahverengi şeker, maden suyu, nane ve yeşil limon suyu ile yapılan bir kokteyldir. Tarif için: http://allrecipes.com/recipe/the-real-mojito/

[249] İçerik ve formatını tamamen o dokümanı yazan kişinin uydurduğu bir çalışmadır.

gibi meslekten bahsettik durduk. Ortaya o gecenin eseri olarak, Mojito süreçleri gibi bir mizah eseri çıktı. Böylece, iki meslektaş olarak absürtlüğe dayanabilme gücü kazandık.

Mojito Yazılım Geliştirme Süreçleri işin özünde şuydu: Hangi rolü canlandırırsa canlandırsın eğer bir bilgisayar mühendisinin bir türlü çözemediği bir problem varsa, dikkatleri onun üzerine çekmek için bir meslektaşına onu düelloya çağıran bir tavırla: "Mojito?" der.

Diğeri, eğer bunu gözü kesiyorsa, karşısındaki kişiye "Mojito!" diyerek düelloyu kabul eder. Bu atışma, ileri hamle yapanın "Mojito?" diyerek meydan okuması ve ondan aşağı kalmak istemeyenin "Mojito!" diyerek bu meydan okumayı kabulüyle, bir kişi geri çekilene kadar devam eder. Kim geri çekilirse fikrinden vazgeçer ve son "Mojito?" diyen kişinin fikri bilimsel bir değerlendirmeye tabi tutulmaksızın, doğrudan uygulanır.

Meydan okuyan ve onun restini gören kişiler bu atışmayı devam ettirebilmek için, her seferinde önlerindeki bardaktaki içkiyi bir seferde içmek (fondip) zorundadırlar. Fondipi yarıda bırakmakla yeni bir bardaktaki içkiyi hiç içememek eşdeğerdir. İkisi de yenilgi olarak kabul edilir.

İkinci motivasyon kaynağıysa, iş bilmezliğin yarattığı boşlukları Quake oynamak[250] veya Facebook'ta gezmek yerine, üstat sohbetleriyle doldurmaktır. Ancak, hiç kimsenin düşünüp taşınarak iş yapmadığı şirketlerde böyle teşebbüsler anında farkedilip, engellenecekleri için bazı önlemler almanız gerekir. Bu yüzden, hiç kimsenin gitmediği gizli toplantı odalarını keşfettiğim, yemek saatleri dışında yemekhanede kaldığım, kimsenin gitmediği sinema salonunu çaktırmadan kapattığım veya şirket sınırlarını aşarak bahçeye çıktığım çok olmuştur. Eğer şanslıysam ve gözlerden kaçmış bir toplantı odası bulabilmişsem, oradan tahtaya ciddiyet hissi veren notlar bırakarak ayrılmayı tercih ederim. İlk seferlerde komiklik olsun diye yaptığım bir şeyin daha sonraki bir toplantıda birilerinin devam ettirebildikleri çalışmalar olarak algılanabilindiğini dehşet içinde farketmiştim. Siz de aynı 'şakayı' yapıp nasıl bir şirkette olduğunuzu bir hafta içinde anlayabilirsiniz.

[250] Ofiste Quake oynamanın tabii ki hepimizin gönlünde özel bir yeri var. Ancak bu oyunun gereksinim duyduğu saldırgan duyguları yöneltebileceğimiz o kadar çok yer var ki!

Koridorda elde defter ve kalem gibi herkesin alışık olduğu ve görenlerde bir amaç hissi yaratan[251] alet edevatla (kisve bir), bir müdürü bekletiyormuş gibi dakik (kisve iki) ve sanki birazdan müdür olacakmış gibi tatlı, mahcup bir gülümsemeyle (kisve üç) ilerlersiniz. Bunun feodal ofisteki tek anlamı bir müdürün arzu aktarma veya fırçalama amaçlı olarak birilerini odasına çağırması olduğu için, kimse sizi yadırgamaz ve ne yaptığınızla zerre kadar ilgilenmez. Ne zaman başıma bir şey gelmeden bu kritik ilk dakikaları atlatsam, "Thank you Jesus!" diyerek Peder Tilton'ın kulaklarını çınlatmayı adet edindim.[252]

Bahsettiğim sohbetlerin üstat sohbeti olabilmeleri için işinizle ilgili olmaları gerekir. Diğer türlü, bu sohbetler odağını yitirir. Çalışma koşullarının zorluğunun veya kişisel arzuların uzaklığının konu edildiği yakınmalara dönüşürler ki, bunun kimseye bir faydası dokunmaz. Aksine, bu çalışmaları şirketinizin finanse ettiğini unutmanıza yol açabilirler. Daha açık bir şekilde ifade edersek, üstat sohbetleri kaşarlanarak iş ahlakınızı yitirmenize neden olmamalıdır.

İnsanların hangi görüntülerle hangi düşünceleri özdeşleştirdiğinin araştırıldığı bir deney.

[251] Psikolojideki ilişkilendirme (association) ifadesi, nesnelere, belli bir görünüşe veya bir takım davranış kalıplarına atfedilen, daha sonra da doğruluklarından kuşku duyulmayan anlamlarla ilgilidir.

[252] Robert Gibson Tilton: Ününü osuran peder olarak kazanan Teksaslı bir din adamı. Vaazları çok eğlenceli olduğu için pek çok insanın gözdesi olmuştur. Yukarıda bahsettiğimiz durum, sanki kulağına İsa bir şey fısıldamış gibi arada bir "Teşekkürler İsa!" diye bağırmasıyla ilgilidir.

Böylece, usulünce yapılan her sohbetin mutlaka işinizi yaparken yararlanabileceğiniz kritik bir katkısı olacaktır. Bu katkılar teorik veya pratik bilgiler olabilir. Onları iş yerinizdeki standartlara bağlı olarak nizami veya gayr-ı nizami görebilirsiniz. Ancak, işinize yaradıktan sonra katkıya yönelik hislerinizin bir önemi yoktur.

Üstat sohbetlerinin birkaç türünden bahsedip neye benzeyebileceklerini anlamanızı kolaylaştırayım. Birisi serbest formatta yapılan geriye dönük değerlendirme[253] veya birlikte düşünme[254] seanslarıdır. Bir başkası, birincisi kadar serbest formatta olmayıp, belli bir iş ürününü ortaya çıkarmayı hedefleyen, daha odaklı çalışmalardır. Bunlara her seferinde bir iş ürünüyle sonuçlanan çalışmalar da diyebiliriz.

Diğer bir üstat sohbeti türüyse, gitmek zorunda kaldığınız toplantılarda eş zamanlı olarak başka bir toplantı daha yürütmenizdir. Bu benim özellikle sevdiğim, şirket dışı danışman olmak yolunda mutlaka yaşamanız gereken bir düet çalışmasıdır. Eğer Luke Skywalker'ın ışın kılıcını gözleri kapalı olarak ilk defa kullanmayı denemesini hatırlarsanız, ne demek istediğimi daha iyi anlarsınız.[255] Egemen bir kültür içinde absürt görülen bir davranışı o kültürün içine sokmaya çalışıyorsunuzdur. Daha zor bir egzersiz olduğu için, önce diğer sohbet türlerini denemenizi tavsiye ederim.[256]

Kendinizi motive etmenin bir başka yolu insanlarla dolaylı ilişkiler kurmaktır. Eğer işaret üretiminde ustalaşırsanız, siz işten ayrıldıktan sonra istihdam edilecek veya aynı yerde çalışsanız bile tanışma imkânınız olmayacak kişilere varlığınızı hissettirecek (yalnız olmadıklarını gösterecek) işaretler bırakabilirsiniz.

Örneğin, sadece bir profesyonelin takdir edebileceği kalitedeki (varsayımları, gerekçeleri, zayıf ve güçlü yanları ortaya dökülmüş) bir bilgisayar mühendisliği iş ürününü herkesin erişebileceği bir yere (birlikte çalışma mecrasına) koyabilirsiniz. Böylece, eğer bu işaret siz şirketteyken keşfedilirse birlikte çalışmanız gereken kişileri bulmuş olursunuz. Eğer işaretiniz siz şirketten ayrıldıktan sonra bulunursa, bulan kişilere ihtiyaç duydukları ilhamı verebilir.

---

[253] Team Retrospective.
[254] Brainstorming.
[255] Han Solo ile anlaştıktan sonra çıkılan yolculuktaki sahnelerden birisidir (Star Wars IV: A New Hope, George Lucas, 1977).
[256] Dinleyicileriniz sizi dinlemiyordur veya aslında dinleyicileriniz yoktur.

Bu yüzden, bir şirkete girdiğim zaman ilk yaptığım şey bu tür işaretleri barındırabilecek birlikte çalışma mecralarını bulmaktır. Onları bulduktan sonra, herkesten kuşkulanan bir dedektif gibi oralarda gezer ve ileride daha yakından inceleyebileceğim açık kapıları[257] saptarım. Eğer bu açık kapıların arkasındaki akıl buna layıksa, onunla tanışmanın bir yolunu mutlaka bulurum.

Her ne kadar birlikte çalışma mecraları özel bir öneme sahip olsalar da işaretlerinizi onları görebilecek kişilerle herhangi bir yerde de paylaşabilirsiniz.[258] Çünkü herkes bu tür işaretleri katmanlarına ayırarak, onların gerçek anlamlarını ifşa edemez. Dolayısıyla, bilgisayar mühendisliği çıktılarının şekil ve şemailleriyle gözleri bulanmayan ve sizin gibi pis kokuları affetmeyen arkadaşlarınızı diğerlerinden kolayca ayrıştırabilirsiniz.

Yıllardan beri kullana kullana alet kutumun değişmez bir parçası olmuş işaretlerden bir tanesi, yetersizlikleri apaçık bir şekilde göstermesine rağmen,

[257] Açık kapılar içinde bulunduğunuz durumun gerçeklerini ortaya çıkarmanıza yarayacak bilgilerle bezenmiş, sistemin açık verdiği, tutarlılığını koruyamadığı veya gardını düşürdüğü yerlerdir.

[258] Hicivden anlayan.

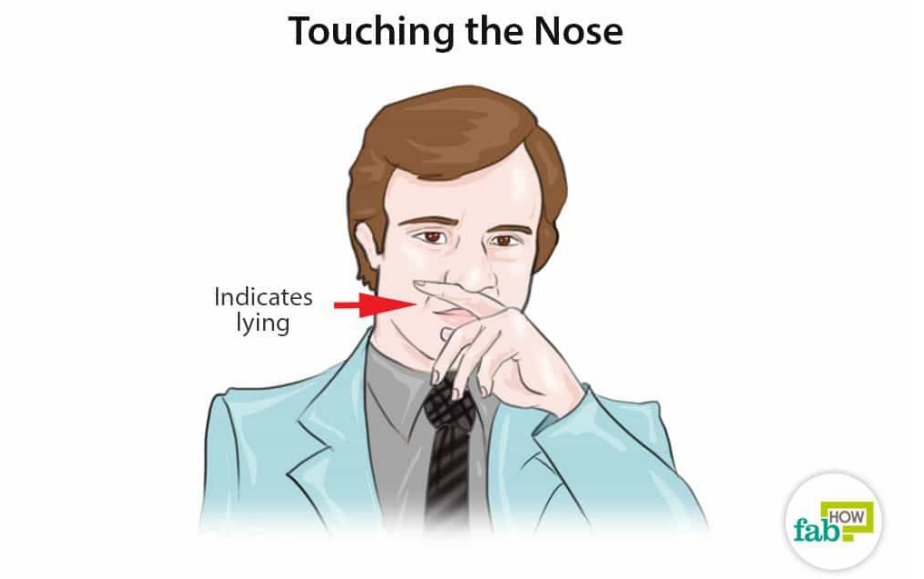
gülünçlüğünden dolayı deneyi yapanları vukuatı yapanların gazabından koruyan sihirli cevap robotudur. Sekiz numaralı bilardo topuna benzeyen bu oyuncak neyle alâkalı olursa olsun bütün sorularınızı anında cevaplar.

Bir şirketteki sihirli cevap robotu uygulamam şöyle olmuştu. Yine mantıklı bir cevap verdiğimde bunu duymamış gibi davranacak birisinin bir sorusuyla karşılaşmıştım. Dolayısıyla, önce ona sorusunu cân u gönülden dinlediğimi gösterdim. Sonra da bendeki sihirli cevap robotunun sarkaçlı bir versiyonu olduğu için, robotu sallamak yerine sarkacını yukarıya kaldırıp bıraktım. Sarkaç bir sağa bir sola, bir ileriye bir geriye doğru heyecan verici bir şekilde hareket etmeye başladı. Soruyu soranın yüzünün şekilden şekle girmesini görmezden gelerek sessizliğimi sürdürdüm ve rahatsızlık verici bir şekilde gözlerinin içine baktım. Kıvranarak ne yaptığımı anlamaya çalışıyordu. Derken, sarkaç küt diye 'hayır' noktasında durdu. Cevabı oradan okuduğumu belli ederek, soruyu cevapladım: "Hayır!"

Sizin de gördüğünüz gibi işaretlerin hepsi bir rafa konulup kurbanını beklemiyor. Bu örnekte uygun bir denek ortaya çıktığı için, bu fırsatı kaçırmayıp işareti olay mahalline biz soktuk. Çünkü bu işaret ona maruz kalan kişinin ait olduğu tarafı hemen gösterir. İyilik ve kalitelilik yönelimleri güçlü bir kişi buradaki ironiyi anlar ve gülerek bir yorum yapar. Diğeriyse, bozulur ve davranışınızı gayr-ı ciddi bulur. Diğer bir deyişle, sizin bozuk düzeniniz onun evidir.

İşaretleri hep dışarıda aramayın. Vücudunuzu kullanma şekliniz de bir işarettir. Bir mekânda bulunmak/bulunmamak, birisine doğru yönelmek/ondan uzaklaşmak veya başkalarının arasında geçen konuşmaların içine uygun ifâdeleri yerleştirmek tanımadığınız ama tanışmanız gereken dostlarınızı size belli eder. Tanıştığınız kişilerle bir daha bir araya gelmeseniz dahi, onların zihinlerinde ileride işlerine yarayabilecek bir hatıra[259] bırakabilirsiniz. Böylece, daha sonra çekinmeden, hatta bunu arzulayarak size yaklaşmalarını sağlayabilirsiniz. Yalnız, sakın yanlış anlamayın. Bu bir vücut dili okuma veya okunması istenen bir görünüm üretme (faking) çalışması değildir. Just an unexpected act of kindness.

[259] Başkaları tarafında bulunup hafızalarının bir parçası yapılabilecek (stored, restored, reused).



https://www.fabhow.com/read-body-language-20-powerful-tips.html

Yalnız olmadığınızı mesleklerin ötesinde, insanın hayat macerasına dair olarak size tekrar tekrar gösterecek olanlarsa, hiç beklemediğiniz kişilerdir. Uzun süre ağır bir müfredat altında hep benzer kişilerle haşır neşir olarak (bu süre içinde almaları gereken hayat derslerini almayarak) yetkinleşen meslektaşlarımız şöyle kafalarını bir kaldırsalar onları her yerde göreceklerdir. Bunlar bizim gibilerin teknik[260] bulmadığı için daha yetersiz insanlar tarafından yapıldıklarını zannettiğimiz işleri yapanlardır.

Bu kişilerin çoğu temizlik veya yiyecek içecek işleriyle uğraşır. Bazıları kimsenin umursamadığı işlerini çok ciddiye aldıkları için şöhret sahibi olurlar. Diğerleriyse hep aynı şeyleri yapmak zorunda kaldıkları için bıkkın bir yüz ifadesiyle ortalıkta gezinir durur. Daha nadir rastlanan bir başka türleri hep bir yerlere doğru en kısa bir yolu bulmaya çalışır. Başka dünyalara ait olduğunuzu düşünerek görmezden geldiğiniz bu kişilerin hangilerinin yakınlaşmanız gerekenler olduğunu anlamak düşündüğünüzden kolaydır. Sadece basit bir jest

[260] Teknik kelimesi bu bağlamda benimle aynı işi yapanlar demektir. Kişi hasbelkader bir mesleğin güruhu arasına katılmış ve bunu ayrıcalık, özellik ve değerlilik delaleti olarak değerlendirmeye başlamıştır. Oysa kişinin hangi işi yaptığından bağımsız bir şekilde değerli olma imkânı vardır. Ortaya koyduğu iş (sonuç) onun özel birisi olup olmadığını gösterir.

yapmanız kafidir. Bu ufak jesti ne kadar çok takdir ettiğini size hemen gösterenler daha yakından tanımanız gereken kişilerdir.

Alparslan Özmol'un canlandırdığı Çaycı Hüseyin her şirketin en kritik elemanını sergiler.

Bu kişiler benim için özel bir öneme sahiptir, çünkü ruhları bizim gün be gün daha da derinlerine gömüldüğümüz ekosisteme satılmamıştır. Orası onlar için bir basamak değildir. Lobi yaparak o hiyerarşik sisteme eklemlenme ihtimalleri yoktur. Hiçbir zaman değişmeyecek bir şekilde, o sistemin civarında ve ikincil olacaklardır. Tabii sırf bu yüzden bizim kaybettiğimiz kritik bazı niteliklere de sahip olmaya devam edeceklerdir.

İlgisizlik ve bilgisizliklerinden dolayı dimağları bir türlü kirlenmez. Dolayısıyla, kimsenin göremediği bazı iyilik merhalelerini hemen görürler. Lafı eveleyip gevelemeyi de bilmedikleri için gördüklerini daha kolay anlaşılır bir şekilde, taşı gediğine koyarcasına ifade ederler. Ne olduklarını, kalitesi kolay anlaşılır[261] işleri yaparak anında belli ederler.

Benim iyiyle kötü arasındaki farkı unutmamak için yararlandığım bu kişilerin, beklenmedik bir faydası daha vardır. Herkesin ufak tefek işleriyle uğraştıkları için, tıpkı çiçekten çiçeğe gezen bal arıları gibi ayaklarına 'polenler' bulaşır. Şirkette ne olup bittiğini herkesten daha iyi bilirler.

Mesleği gereği somutla soyut arasında sürekli gidip gelen bilgisayar mühendisleriyse, eğer düşünme kabiliyetlerini özel bir çabayla geliştirmemişlerse, her şeye aynı derecede bir gerçeklik atfedebilirler. Oysa küçük gördüğümüz işleri yapanlar için gerçek tartışma götürmeyecek kadar nettir.[262]

Değilsen yoldan çekil

Örneklerini öğrencilik yıllarında görebileceğimiz benzerlerinizle zekâ atışmaları[263] yapmak karşınızdakileri tartmanızı sağlayabilecek bir oyundur. Bu oyunu oynarken kazandığınız küçük zaferler ve yenilgileriniz size kendinizi ta-

[261] Bu da hatalı bir varsayım olmaya başladı ama çoğunluk hâlâ kötü yemekle iyisini ayırt edebiliyor. Kötümser yorumumun nedeni şu: Bir şeyi takdir edebilir hale gelmenin özel bir uğraş olduğu unutulmuş bir gerçek. Herkes kendi yetersiz deneyimlerine ve kendini ifade etmek zannettiği zevksizliklerine bağlı olarak, ilelebet kapalı tutması gereken ağzını bir türlü kapatamıyor. Aptallığın yükselen bir değer olması yaşam tarzımızın ne kadar hatalı olduğunu gösteren en önemli delildir.

[262] En yakından tanıdığımı düşündüğüm kişilerden birisiyle bir proje macerasına kalkışmıştık. İşin bir yere varmayacağı belli olunca ona belli bir aşamadan sonra işle ilgileniyormuş gibi davrananların teker teker düşeceklerinden bahsetmiştim. Hisleri incinmiş gibi "buna düşmek demeyelim" demişti. Bir daha aramızda o projeyle ilgili hiçbir görüşme geçmedi.

[263] Münazara.

nıma fırsatı verir. Her çocuk gibi oyunlar oynayarak büyürsünüz. Yalnız, kendinizi bu oyuna çok kaptırmamaya dikkat edin. Çünkü fazla ciddiye alınınca, bu oyun insanları hırpalamaktan ve kendinizi kandırmaktan başka bir işe yaramaz. Amerikan tarzı dizilerdeki laf sokma frekansını hatırlamanız kafidir.

Situational comedies reflect situational lives.

Sadece size işaret edilen yerlere veya önünüze bakarsanız cinayeti asla çözemezsiniz.

Bazı ifadelerin hoşluğu[264] beni hâlâ güldürse de önümde sosyal, düşünsel ve ahlaki nitelikleri gelişmemiş, ama pek çok insanın anlamadığı karmaşık problemleri çözebilmelerinden dolayı yanıltıcı bir yetişkinlik hissi veren ve bu yüzden, çocuk kalmış, yolunu kaybetmiş ve artık çevresine zarar vermeye başlamış kişiler görüyorum.

Bu kişilerin en önemli sorunları kendilerini teslim ettikleri düşünce zemini dışında hiçbir şeyi, ama hiçbir şeyi görememeleridir. Diğer bir deyişle, düşünce kabiliyetleri uzmanlık isteyen bir düşünce zemini tarafından tahrip edilmiştir. Ana babalarının ve arkadaş çevrelerinin baskısıyla, çocukların benlikleri geri plana itilerek, onlara yapısal yaklaşım[265] üstüne yapısal yaklaşım empoze edilmiştir. Bunun sonucunda yaşadıkları travmalar bir mutasyona yol açmış ve ortaya bir ucube çıkmıştır. Buna zeki insan diyoruz!

Bir başkası yazılım geliştirilen şirketlere bakınca başarılı veya başarısız projeler görebilir. Bense sadece heba edilen hayatlar ve birer müsveddeye dönmüş insanlar görüyorum. Sakınarak yetiştirilmiş ve abartılı bir şekilde hayatlarının anlamını altı üstü mesleklerinin filanca veya falanca yerinde bulan bu temiz aile çocukları iş yerlerinde dehşet saçıyor. Bir meslek bütün zenginliğini ve olası ufkunu bu şımarık çocuklar nedeniyle kaybediyor.

Bazen karşınızdaki kişilerin gerçek niyetlerini ciddiyetinizi koruyarak anlayamazsınız. Bu yüzden, benim sık kullandığım yöntemlerden bir tanesi karşımdaki kişilere lakaplar takmaktır. Nedeni son derece basit. Eğer ciddi terimler gözünüzü bir kez bulandırırsa, nöronlarınızın birbirleriyle olan bağları kopmuşçasına, olan biten üzerindeki tüm kontrolünüzü yitirirsiniz. Dolayısıyla, karşınızdaki kişilerin kim olduklarını size daima hatırlatacak işaretlere ihtiya-

[264] Lise yıllarında beklenmedik bir tatil imkânı sağladığı için TÜBİTAK Proje Yarışmasına katılmıştık. Yarışmaya katılan öğrencilerden birisi bazen derdini anlatırken sanki bir matematik konusundan bahsedermiş gibi "N kere dedim sana bunu" derdi.

[265] Çocukların görünüşlerinden burunlarını silmelerine, nasıl konuştuklarından neleri istediklerine dek üzerinde anlaşılmış belli standartlara her zaman uymalarını sağlayacak katı bir eğitim ve terbiye sürecidir. Bununla ulaşılmak istenen aşırılığın yönüyse her zaman belli değildir. Önemli de değildir. Çünkü insan bu 'eğitimden' çıkınca kim olursa olsun, kontrol edemeyeceği bazı özelliklere sahip olacaktır. Sanki içi ve dışı farklıdır. İçinde bir türlü doyuramadığı bir açlık vardır ve bu açlık onun hayatının her anını tutsak almıştır. George Carlin'in bazen şovlarında dediği gibi "child fetish and too much emphasis on structure" her zaman kötü sonuç verir.

cınız vardır. Öbür türlü, mesleğin içine işlemiş hayalperestlik gerçekle tüm bağınızın kopmasına neden olur ve yaptığınız toplantılar tamamıyla anlamsızlaşır.

Katıldığım ilginç toplantılardan birisinde daha üst seviyedeki müdürlere öykünen iki farklı tür meslektaşla tanışmıştım. Bahsettiğim tekniği bu iki kişiye uyguladığımda, şunu gördüm. Katılımcılardan bir tanesi ana rahmindeymiş gibi son derece güvenli bir ortamın daimî mensubu gibi davranıyordu. Anladım ki o sadece süper emekli olmak istiyor. Diğeriyse, aklınca müdürünün faaliyet alanlarına yönelik yeni bir vizyon (kendisi için bir yükselme fırsatı) yaratmaya çalışıyordu. Belliydi ki, o da daha yukarılarda bir müdür olmak istiyordu, üst-müdür.

Devam etmeden bunu nasıl anladığımla ilgili birkaç ipucu vermek istiyorum. Çünkü dâhil olduğum projeler sayesinde öğrendim ki, bu tür şeyleri farketmenin kendisi de özel bir olgunluk seviyesi gerektiriyor.

Üst-Müdür bir proje yöneticisiyken süreç iyileştirmekle ilgili olarak benden danışmanlık talep ediyordu. Kendi başına ne anlama geldiği anlaşılamayabilecek, bu konudan başka yerlerde bahsedilmemesine yönelik isteklerini daha sonra böyle diyerek açık verdiğini farkedip, başka yerlerde bu isteğinden bahsetmenin aslında pek de önemli olmadığını söyleyerek gizlemeye çalışınca bana cevabı nerede bulacağımı göstermiş oldu. Onun için hayati bir önemi olmasa gizlilik ihtiyacından bu kadar uzun süre bahsetmezdi. Bunu kendisine söylediğimde yüzünde beliren tatsız ifade ihtiyacım olan delili bana sağlamıştı.[266] Hatırlarsanız, dikkatinizi çeken tuhaflıkların ne anlama geldiklerini ancak onların arkasındaki varsayımları ifşa ederek bulabileceğinizden bahsetmiştik.[267] Ben de toplantının devamında anlaşılır kılmayı hedeflediğim bu tuhaflığı[268] hemen zihnime not etmiştim. Nitekim süper emekliyle üst-müdürün gerçek amaçlarını su yüzüne çıkarmak çok vaktimi almadı.

[266] Columbo'nun stratejisini ihlal ederek bu bilgiyi zamansız paylaşmamın nedeni bu kişileri bir daha görme ihtimalimin olmayışıydı.
[267] Self-Interest in the Tripartite Soul Argument in Plato's Republic, John M. Berry, 1979.
[268] Anlamsız gözüken gizlilik ihtiyacını.

Gerçeği ortaya çıkarırken, yapabileceğimiz şeylerden bir tanesi de göze görünenin anlamsızlığını diğerlerine göstermektir.[269] Bu iki kişi önlerine benim de değer verdiğim bir süreç modelinden koparıp aldıkları bir dokümanı koymuş,

[269] Sürem kısa olduğu ve bu toplantının ikincisi yapılmayacağı için, Columbo stratejisini bir kez daha ihlal ederek, karşımdaki kişilere kendi varsayımlarımı gösterdim.

onu doldurmaya çalışıyorlardı. Gözlerimi dikkatle incelemem için duvara projekte edilen bilgisayar ekranına çevirdiğimde, şu soruyla karşılaştım: "bu başlığın altına ne yazalım?" Başlık altlarına çeşitli şeyler yazmaya indirgedikleri uğraş, yazılım takımlarının hayatını tanzim ediyordu!

Bu şanslı örnekte, Ahmet Hâşim'in dediği gibi "onu meçhul bir düstûra göre yeniden tanzim" etmiyorlardı. Ne yapmaya çalıştıkları apaçık bir şekilde belliydi ve ben de bunun farkındaydım. Son darbeyi indirmek için ekranı bırakıp, onlara baktım ve "Kimlerin hayatını etkiliyorsanız, onlara yaşadıkları sorunların neler olduğunu sormanız gerekmez mi? Süreç iyileştirme çalışması tıpkı çözüm geliştirme çalışmaları gibi inzivada, ondan etkileneceklere rağmen yapılamaz." dedim. Bunun üzerine, yüzlerinde yine o tatsız ifade belirince, görevini yapmış birisinin mutluluğuyla toplantıdan ayrıldım.[270]

Dikkat ederseniz buraya kadar şirket dışı danışmanın mesleki yeterliliklerinden bahsetmedik bile, çünkü onlar ikincildir.[271] Yukarıdaki özellikler olmadığı takdirde kişi ne kadar kabiliyetli olursa olsun, sadece meslek sahibi olmakla yetinmesini bilmelidir. Öte yandan, bu kötü bir şey değildir. Şirket dışı danışmanın başından geçenlere bakınca, belki de arzulanması gereken şey budur!

Kendinizi bir potansiyel olarak görüyorsanız ama yukarıdaki özelliklere sahip değilseniz, yoldan çekilin. Durumunuzu değerlendirmekle ilgili şüpheleriniz varsa, bahsettiğimiz yetersizliği saptamanın çok kolay olduğunu bilin. Karnenizde sadece iki not olabilir: Sıfır veya Tam Not. Eğer bahsettiğimiz konuların hepsinden tam not almıyorsanız, kendinizi bir başka bahara bırakın.

Eğer gerçekten şirket dışı danışman siz olacaksanız, çevrenizdekilerin sizi kolayca anlayamayabileceklerinin farkında olmalısınız. Ancak, bu durumda bile, size sizden etkilenerek, liderlerini bulmuş gibi[272] bakmalıdırlar. Eğer böyle bir etki bırakmıyorsanız, yoldan çekilin. Siz de diğerleri gibi o günün hiç gelmeyebileceğini bilerek şirket dışı danışmanın yolunu gözleyin.

---

[270] Bir bakışın küfre bu kadar yaklaştığı bir anı daha sonra hiç yaşamadım. Sanki "senin ferişta-hını…" diye başlayan bir şeyler demek ister gibi bakıyorlardı.

[271] Kendini Bil\Doğru Kişi Sen Misin?\Değilsen Yoldan Çekil\Üstat Kimdir?

[272] Burada kastettiğim tabii ki "liderini izle" türünde bir tavır değil. Belki de yol arkadaşlarını bulmuş daha doğru bir ifadedir.

Şirket dışı danışman çalıştığınız şirkette yaşanabilecek maceralarla yetişemez, çünkü o şirketin gerçeklik anlayışının sınırlarının dışındadır.

Peki, eğer bir gün olursanız bunu nasıl anlayacaksınız? Şirket dışı danışman olduğunuz an onun ne olduğunun size apaçık gözüktüğü andır. Yani bilmekle olmak arasında bir fark yoktur. Onun neler yapabileceğini anladığınızda onu da anlamış olursunuz. Bu yüzden, şirket dışı danışmanla özdeşleştireceğimiz en önemli yeterlilik konusu olan düşünmektir.

Yazılım projeleriyle bir ilişkisi olan kişilerde en çok olan şey, nedense düşüncedir. Bir düşüncesi olmayan ve bu düşüncesinin gizlenmesi gerekecek kadar önemli olduğunu zannetmeyen[273] kimse neredeyse hiç yoktur. Oysa düşünce her zaman nadiren ortaya çıkan bir şeydir. Çünkü, bir düşünce varsayımlarına hâkim olunan bir konuda, başkaları tarafından nesnel bir biçimde tahlil edilebilir bir şekilde formüle edilmiş ve onların değerlendirmelerine sunulan yeni bir bilgidir.

Herkesin bunun aksine akıllarından daima bir şeylerin geçtiğini düşünmesinin nedeni disiplinli bir düşünce sistemine ve böyle bir sistemi ortaya çıkaracak entelektüel birikime sahip olmamalarıdır. Altı üstü akıllarından geçen herhangi bir şeyin çuval olmadığı için büzülemeyen ağızlarından dökülmesini biz düşünmek zannediyoruzdur.

Âna hapsolanlar göremezler.[274]

[273] Öğrencilik yıllarında pek çok kez, hasbelkader üniversiteye girmiş kişilerin yazdıkları kötü şiirlerin telif hakkını almaya çalışmalarını ibretle izlemişimdir. Tabii, bu davranış bozukluğu iki taraflıdır. Bir başkasının herhangi bir düşüncesi karşısında sadece onun neden geçersiz veya önemsiz olduğunu ispatlamaya çalışmak, bu hastalığın diğer boyutudur. Amaç her iki durumda da ortaya çıkan her fırsatı mastürbasyon için kullanmaktır. İnsanların alınlarına birileri "deli" diye yazamadığı için, olan gençlik yıllarınızda daha anlamlı geçeceğini zannettiğiniz sohbetlere olur. Öte yandan, bunlar da büyümenin bir parçasıdır.

[274] Diğer bir deyişle, Meister Eckhart'ın övdüğü ana hapsolmak da mümkündür. Çünkü bakir değilsinizdir.

Bu öylesine ayyuka çıkmıştır ki, insanlar hiçbir fikirlerinin, hatta fikir sahibi olma ihtimallerinin dahi olmadığı durumlarda bile, nefes almaksızın fikir beyan etmeye çalışırlar ve bunda bir tuhaflık görmezler. Çünkü aksini kabul edemeyecekleri bir hamleyle karşılaştıklarını hissetmişlerdir.

Şahan Gökbakar'ın Doç. Dr. C. Sinan Sağıroğlu karakteri, tekniklerini benim de gündelik hayatta kullandığım bir hiçbir şey bilmeden her konuda konuşabilen bir adamdır.

Bu körlüğe yol açan en önemli etken, bir programcının daha önce hiçbir fikri olmayan bir konuya yönelik olarak bile uzmanlarının aklına gelmeyecek bazı detay konuları kurcalayarak onları zor durumlarda bırakabilmesidir. Bunu yapabilmesini sağlayan onun insanüstü nitelikleri değil, yaptığı işin doğasıdır. Diğer bir deyişle, en aptal programcı bile bu kadarını yapabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, bir insana şehirdeki ünlü bir pastaneden Osmanlı Kadayıfını[275] nasıl alabileceğini tarif etmekle aynı amaca yönelik bir uygulama geliştirmek birbirlerinden çok farklı şeylerdir.

İnsan esnektir, kıvraktır, leb demeden leblebiyi anlar. Makinense yönlendirildiği yerlerden bağımsız bir düşünme kapasitesi yoktur.[276] Dolayısıyla, maki-

[275] Aslında adı sadece kadayıf olması gereken bir tatlıdır. Artık nadir görülmeye başlandığı için, Acıbadem'deki (İstanbul) Görgülü Pastanesi'nin ona verdiği adı kullanıyorum. İnsanın gülesi geliyor tabii, ötekisi kimin kadayıfı diye. Canı çekenler 216 545 09 01 numaralı telefonu çaldırsınlar. Nedense artık biraz fazla tatlı yapıyorlar. Siz de ikaz edersiniz.

[276] Evet, acı bir gerçek olarak her insanın insan kapasitesine sahip olmadığını öğrenmiş oldunuz.

nelerle değil insanlarla çözüm üretenlerin sahip olmadıkları bu uzmanlık, onlar açısından bir eksiklik değildir. İnsan bir işi yapabilmek için o kadar detaylı açıklamalara ihtiyaç duymaz. İnsan akıllıdır. Makine aptaldır. İnsanlardan aptal gibi düşünmeye çalışarak bir programcının ihtiyaç duyacağı bilgileri her zaman ellerinin altında tutmaları beklenemez.

Bahsettiğimiz durumu pazarlık konusu olarak kullanmaya alışmış proje ekipleri aslında kendi eksikliklerini görmüyorlardır. Görmezden geldikleri yetersizlikleri onların terbiyelerini de bozmuştur. Bu yüzden, bir talep değerlendirme toplantısında müşteri temsilcileriyle tekrar bir araya geldiklerinde, derhal programcı bakışı altında savunmacı bir pazarlığa girişirler.[277] Kimse ağızlarının payını vermediği için, daha ne olduğunu bulmadıkları bir hedefe yönelik olarak[278] analiz adı altında detaylı tasarım çalışmaları yaparlar. Bu çalışmalar neyin bir fikir olarak kabul edilmesi gerektiğini bilmeyenler tarafından verimli kabul edilirler. Çünkü bir entelektüel çalışmanın dinginliğine değil, onların dünyasında otomatikman icraat kabul edilen bir koşuşturmaya şahit olmuşlardır. Projelerinin ilerleyen aşamalarında, başlarına gelenlerin gerçek nedenlerini hâlâ anlamaksızın derin uykulardan uyanacak bu kişiler, daha işin başında yollarını kaybetmişlerdir.

İlkel beyinler için her şey girdileri ve çıktıları olan kara kutulardır.

Bu durumla ilgili paylaşmak istediğim bir deney var. Bir gün çalıştığım şirketin sahibi büyük bir temizlik malzemeleri üreticisiyle, iş ilişkilerinin nedeni olan paletlerle[279] ilgili olarak yaşanan sorunların konuşulacağı bir toplantı düzenledi. Kalabalık bir takımın etkileyici olacağını düşündüğü için bizi de peşinden sürükledi. Tamamen hazırlıksız olarak düzenlenen bu toplantıya yaklaşım o kadar gayr-ı ciddiydi ki, söz konusu şirkete giderken bu kalabalığa yolda rastladığımız bir arkadaşımızı da ekledik. Tabii şirket sahibinin farkında olmadığı,

[277] Sonradan el değiştiren ünlü bir bankadaki en önemli yönetici yetkinliği bu tür it dalaşmalarında uzmanlaşmaktı. Uygun yöntemleri kullanarak birlikte bir çalışma yapacağımızı düşündüğüm bir toplantıda tek yapılanın birbirine laf sokmak olması bana çok ilginç gelmişti. Sanki bir Amerikan komedi programını (sitcom) izliyordum.

[278] Hedef, bir şey üzerine konuşmaya başlayınca küt diye insanın aklına gelen ilk durak noktası değildir. Bu nokta sadece başlangıçtır ve büyük ihtimalle bir hatadır. Hedef, gereken emeği harcadığınızda kendisini size belli edecek, daha önce hiçbir fikriniz olmayan bir şeydir. Öbür türlü, bir hedefiniz de olmazdı, zaten.

[279] Paletler genellikle ahşaptan yapılan ve üzerinde çeşitli ürünlerin istiflenerek taşındığı levhalardır.

bu davranışın altında toplantının anlamsızlığını göstermek isteyişimizin yatmasıydı.

Katılımcılar birer serseri mayın gibi konudan konuya atlıyor ve birbirlerinin vakitlerini boşa harcıyorlardı. Yanımıza kazara eklenen kişi benim çok yakından tanıdığım birisi olduğu için, bir çıkıntılık yapmak istediğimde ondan destek almam çok kolaydı. Birbirimize şöyle bir baktık ve toplantının seyrini kontrol etmeye başladık. Önce geçerliliği belirsiz bir iş fikrini ortaya atıp, vakit kaybetmeden onun detaylarından bahsetmeye başladık. Paranın kokusu alan şirket sahibi coşkuyla bizi destekliyordu. Oysa aklı başında olan herkesin karşısında gülünç duruma düşüyordu. Çünkü, gerçek olgunluk seviyemizi ifşa etmiş oluyordu. Böylece, takım elemanları olarak haddimizi aşan bir işe dâhil olma tehlikesinden kendimizi korumuş olduk. Aslında çalıştığımız şirketin sahibinin sorumluluğunda olan fizibilite çalışması, onun tarafından gerçekleştirilmeyince devreye bizim girmemiz gerekmişti. Bu egzersiz hayal ve gerçek dengesinin korunmasından bir şirketteki herkesin sorumlu olduğunu eğlenceli bir şekilde gösteriyordu.

> *Daha ne olduğu belli bile olmayan bir projenin detaylarını bilmek Allah'a mahsustur.*[280]

Bütün bunlar olurken hiçbir şeyin farkında olmaması, bahsettiğim şirket sahibinin gerçek değerini gözler önüne seriyordu. Olay mahallînden ayrılırken bizim yüzümüzdeki alaycı ifadeleri farketmediği gibi, hâlâ daha fazla para kazanacağı düşüncesiyle gülümsüyordu.

Diğer bir düşünüyormuş gibi yapma yoluysa bir konuyla ilgili önemli bilgileri zamanında paylaşmayarak kendi pozisyonunu güçlendirmektir. Dikkat ederseniz, makine-müşteri didişmesinde de amaç aynıydı. Oysa bu ne ustalık belirtisidir ne de karşı taraftaki dinleyicinin bir kusuru olduğunun delili. Kendilerini hasbelkader temsil edemeyecekleri mesleklerin içinde bulmuş kişilerin favori silahlarından birisidir. Bazen yazılım mühendisliği yöntemlerine vakıf olmayan analistler işi daha da ileriye götürerek, bu tekniği hem orada hem de burada olmak için kullanırlar.

[280] Sadece türü belli olan (daha düşünme zemini hazır olmayan) olası projelerin detaylarını konuşmayı sevenleri susturmak için kullanmayı sevdiğim bir laftır.

Agent–Entity Relationships create a reality where care and concern for one another exist only beyond its borders. The gateways appear as absurdities caused by people not showing that quality. When you make such absurdities intelligible you also get to the other side and become a part of a larger universe.

Hem orada hem de burada olma oyununu kendilerini kazara sadece profesyonellerin bulunması gereken önemli bir kavşakta bulup, o günü sağ salim atlatınca keşfederler. Bu önemli kavşaklardan birisi programcılarla, geliştirilen ürünü kullanacak kişiler arasındadır. Normalde analistlerin konuşlanması gereken bu nokta, sizin de tahmin edebileceğiniz gibi herkes tarafından doldurulur.

Programcıyı müşterinin iş bilgisiyle, müşteriyi programcı jargonuyla ezerek önlenemez bir yükselişe geçen 'analistlerin' ustası oldukları bir yöntemdir.[281] Her iki durumda da işi bilfiil yapan kişilerin sahip olamayacakları kritik bazı bilgiler onlarda bir yetersizlik ve geç kalma hissi yaratacak bir şekilde paylaşmaktır.[282]

Peki, bu durumun üstesinden nasıl gelebiliriz? Zor sorunları çoğu zaman ilgili konuların özüne dönerek çözeriz. O zaman, biz de öyle yapalım. Düşüncenin ne olduğunun bilinmeme nedenlerini onun tanımını hatırlayarak bulmaya çalışalım.

Akla gelen her şey bir düşünce midir? Gündelik hayatın harala gürelesi bizi bu soruya olumlu bir cevap vermeye itiyor. Peki, 'düşüncemizin' dayanağı olan varsayımlarımız açık bir şekilde ortaya konmamışsa, aklımızdan geçenlerin doğru olduklarından emin olabilir miyiz? Hayır, olamayız. Bir fikir alışverişi toplantısı profesyonelliğini koruyabilmek için katılımcıların varsayımlarının görünürlüğüne ihtiyaç duyar. Toplantının bir düşünce zeminine sahip olabilmesiyse bu varsayım gruplarına hep birlikte yukarıdan bakabilmeye bağlıdır. Dolayısıyla, zihin karıncalanmalarıyla düşünceler arasındaki fark ifade edilenlerin kalitelerinin ötesinde, ifade edilenlerle birlikte onların varsayımlarının

[281] Atalarımız yanılıyor. Tereciye tere satılır.

[282] "Bana güven. Gerisini merak etme." veya "Let me do your thinking for you."

da ortaya konup konmadığıyla ölçülür. Eğer kişi aklından geçenleri varsayımlarla birlikte masaya yatırarak diğerlerine nesnel bir değerlendirme imkânı veriyorsa, onu düşünen birisi (düşünce sahibi) olarak görebiliriz.

Ancak düşünce sahibi olmakla olmamak arasındaki bu farka genellikle dikkat edilmez. Öyle ki, akıldaki herhangi bir karıncalanma, arkasında hiçbir irade yokmuşçasına, anında dudaklardan ortaya dökülür. Dahası, bu zihin karıncalanması bir başkası tarafından aynı hoyratlıkta farklı istikametlere çekilir. Formula 1 yarışı izlediğinizi düşünün. Bir aracın kontrolden çıkarak bir o yöne, bir bu yöne savrulduğunu gözünüzün önüne getirin. Araç güç bela bir yere çarparak durduktan sonra, yanmaya başlar. Can havliyle kendini aracın dışına atan sürücü oradan uzaklaşmaya çalışır. Bir de bu durumu sürücülerin yılların verdiği ustalıkla kıyasıya rekabet ettiği, neredeyse gerçek dışı bir pürüzsüzlük içinde seyreden diğer bir yarışla karşılaştırın. İşte, bu ikisi arasındaki farkı görememekten bahsediyorum.

Düşünce sahipliğinin kriterleri, aslında gayet basittir. İşin zor tarafı bu kriterleri yerine getirebilmek ve yerine getiremediklerimizin daima farkında olarak düşünmeye devam etmektir.

Kriterleri sıralayacak olursak:

1) Düşüncenin dayanağı olan varsayımların farkında olmak.
2) Düşüncenin varsayımlarının çizdiği ufku sorgulayan kritik soruyu formüle edebilmiş olmak.
3) Düşüncenin, ait olduğu büyük resim içindeki yerini bilmek, perspektif sahibi olmak.
4) Büyük resmin farklı perspektifler ve zaman gibi faktörlere bağlı farklı görünümlerinin farkında olmak.
5) Düşüncenin desteklediği hedeflerin ve bu hedefleri anlamlı bulan rollerin farkında olmak.

Bir ‘düşünceyi’ bu kriterler çerçevesinde olgunlaştırdığınızda, o artık başkalarınca kolay sorgulanabilir, geliştirilebilir, kabul veya reddedilebilir bir düşünceye dönüşür. Düşüncenizin geçerliliğiyse karşınızdaki kişiyle bir sitkom[283] laf

[283] Situational Comedy: Tiyatro tadında, kapalı mekânlarda çekim yapılan ve çoğunlukla komedi unsuru yüksek kısa televizyon dizisidir. Örnek olarak, Married with Children (Fox, 1987 - 1997) ve Seinfeld (NBC, 1989 - 1998) verilebilir.

düellosu içine girip ve onu alt ettiğinizde ortaya çıkmaz. Aksine, ona sorgulayabileceği bir düşünce sağlayarak, doğruyu birlikte bu zemin üzerinde bulunca ortaya çıkar. Bu berraklıktaki düşünceler birbirlerini bulduklarında uyumluluk derecelerinden bağımsız olarak yaratıcılığı desteklerler ve düşünme sürecinin kendisi parçalarının toplamını aşar. Ayrıca, daha sonra bu sürece farklı mecralarda eklemlenecek meraklılara da kendilerini geliştirebilmeleri için uygun bir zemin sağlar. Bu tür, kendisini ortaya çıkaran aklın ürünü olmaktan çıkmış ve kendi başına yeni bir hayata başlamış yüzlerce yıllık eserler vardır.[284]

Bir düşüncenin varsayımlarını iyice anladıktan sonra işiniz bitmez. O fikrin hâlâ olgunlaşmak için zamana ihtiyacı vardır. Bu yüzden, çelebilik göstererek düşüncelerinizi kuluçkaya yatırmalı ve prematüre[285] hallerinde işaret ettikleri asıl idrakleri ulaşılmaz kılmalarını engellemelisiniz. Ayrıca, kuluçka süresi boyunca güvendiğiniz meslektaşlarınızın yorumlarını alarak küçük manevralar yapmalısınız.

Bu konuyla ilgili unutamadığım örneklerden bir tanesi televizyonda izlediğim bir açık oturum olmuştu. Programın konuğu ünlü anayasa hukukçularından birisiydi. Karşısındaki sunucuysa Şahan'ın Tehlike Çanı[286] sunucusuna benzeyen birisiydi.

Sunucu her üç beş dakikada bir, önce biraz animatörlük yapıyor, sonra da kendisine kritik gelen bir soruyu[287] soruyordu. Yalnız, soruyu cevaplayacak kişi bir bilim adamı olduğu için, önce bir girizgâh yapıyor, sonra varsayımları görünür hale getirerek genel çerçeveyi çiziyor ve bütün bunların sonunda tam derdini dile getirecekken lafı kesiliyordu. Sunucu biraz daha animatörlük yapıp, küt diye reklam kuşağına geçiyordu. Program süresince bir türlü derdini anlatamayan adamın karşısındaki kişiye bakarken gözlerindeki kendini ifade edememekten kaynaklanan hüzün bana kendi yaşadıklarımı hatırlatmış ve epeyi gülmeme neden olmuştu.

[284] En iyi örnekler olarak, Eflatun'un eserleri verilebilir.
[285] Erken doğan çocuktur.
[286] Tehlike Çanı, Dikkat Şahan Çıkabilir, Şahan Gökbakar, 2005 - 2006.
[287] Araya reklam alma zamanının gelme anında sorulan herhangi bir soru.

Tehlike Çanı, Dikkat Şahan Çıkabilir, Şahan Gökbakar.

İnsanların kim olduğunuzu zannettiklerini ve sizi ne yerine koyduklarını onların 'düşünme faaliyetlerine' neşteri basarak anlayabilirsiniz.

Düşünmek deyince, bilgi, deneyim ve bilgelik arasındaki farkları anlamamız gerekir. Kuşkusuz, bilgi olmadan bir adım ilerisini bile görmek mümkün değil. Her şey onunla başlıyor. Ancak, pek çok farklı bilgi birbirleriyle yarışarak dikkatimizi çekmek ve düşüncelerimizin odağı olmak istiyor. Kontrolümüzü yitirmemek için ait olduğumuz ekosistemi beğenip beğenmediğimizi göz ardı etmeliyiz ve orada hâkim olan düşünce şekillerini anlamalıyız.

Düşünme kapasitesi ve entelektüel birikimi yeterli olmayanlar kelimeleri sözlük anlamlarıyla anlarlar. Anladıkları şeyler onlara bağlamları ve varsayımları gizli bir şekilde, arzularının güzergâhında gözükür. Yani, hiçbir şeyi derinlemesine anlamadan hayatlarına devam ederler.

Bu karmaşıklık onlara bakarak aslında ne olduğunu anlamaya çalışanlar için büyük güçlükler ortaya çıkarır. Önlerinde sadece mantıklı düşünerek çözemeyecekleri bir bulmaca vardır. Bununla birlikte, dikkatli dedektifler önemsiz gözüken bir kelimenin yavaş yavaş kritik bir hal aldığını farkeder ve bulmacayı onun aracılığıyla çözer. Çoğu zaman bir sohbet esnasında kimin kime ne dediği veya demediği, kime baktığı veya bakmadığı, o esnada ne yapıp, yapmadığı dikkatsiz bir ağızdan kaçmış ve daha önemi farkedilmemiş kelimeleri diğerlerinden ayırt etmenize yardımcı olur.[288]

Bir örnek vermek gerekirse, bir dönem çalıştığım bir şirkette sıfırdan büyük bir başarı kazanmış, işi söz konusu olunca bilgili ve deneyimli, daha da önemlisi vizyon sahibi bir şirket sahibi vardı. Bununla birlikte, iyi niteliklerini neredeyse nötr hale getirecek kadar kötü özellikleri de olan birisiydi. Kazandığı başarı onu her şeyi kendi deneyim ve bilgisinin sınırları içinde yargılar hale getirmişti.

Yine de hakkını yememek lazım, yetersizliklerine tamamen kör değildi. Çeşitli danışmanlar tutarak yazılım geliştirme birimini değerlendirirken, elinden geldiğince kritik konularda tek karar mercii olmamaya çalışıyordu. Ne var ki, insanların bukalemun gibi durmaksızın şekilden şekle girdikleri yazılım dünyasında güvenilir bir danışmanı diğerlerinden ayırabilmek her babayiğidin harcı değildir.[289] Daha kötüsü, kritik kararlar vereceği zaman kendi şirketinde istihdam edilen uzmanlardan ziyade, kendisi kadar yetersiz kişilerden medet umuyordu. Elemanlarına, bunu hak etmelerine neden olacak hiçbir şey olmamışken güvenilmezlik etiketini yapıştırıyordu.[290] Pek çok küçük insanda olduğu gibi, onun da kafasında hiyerarşik olarak üstte olmakla bir konuya yönelik bilgisi nedeniyle diğerlerinden üstün olmak aynı şeydi.

---

[288] Vücut dillerini anlamaktan ziyade, kişilerin içinde bulundukları durumu bir strateji mücadelesi olarak görüp görmediklerini anlamak ve eğer böyle görüyorlarsa, ne yaptıklarıyla ilgilenmek diye düşünebilirsiniz. Vücut dili, kol düğmeleri, topuklu ayakkabılar veya diksiyon gibi konuları çok önemseyen birisi değilim. Her zaman bunları geçerek işin özüne bakmaya çalışırım. İnsanlardan çok köpeklerin vücut dilini bilmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Sokrates'i onun vücut dili aracılığıyla anlayabileceğinizi düşünmek olsa olsa aymazlıktır, çünkü.

[289] Öte yandan, kaç kişi bu kabiliyete sahiptir diye de sorabiliriz.

[290] Düşüncelerinin temel varsayımı elemanlarının onun aleyhinde çalıştıklarıydı. James Coplien'in Neil Harrison'la birlikte yazdığı Organizational Patterns of Agile Software Development adlı kitabında (2004) herhangi bir iyilik hamlesi için birinci basamağın elemanlara güven duy-

Büyük zorluklar yaşadıktan sonra başarılı olan insanlarda olduğu gibi, sürekli takdir edilme isteği çok büyüktü. Objektif olacaklarını zannederek yararlanmaya çalıştığı danışmanlar kaçın kurası oldukları için, bunu çok iyi suiistimal ediyorlardı.

Şirket sahibi ne zaman çalışanlar arasında gezerek onları sorgulamaya kalksa, onlar da peşine takılır ve bu çapraz sorgulara yardımcı olurlardı. Gerektiğinde işvereni pohpohlar ve yaptığı hatalara doğruluk hissi verirlerdi. Böylece bir sonraki ödemelerini hak ederlerdi. Öyle ki, işveren bir gün yanındaki danışmana güvenerek beni yanına çağırmış ve önüme birbirlerine bağlanmış çeşitli anlamsız kutuların olduğu bir şema koymuştu. Bunun üzerine, kendisinden boş bir kâğıt istemiş ve gözlerinin içine bakarak: "Şimdi ben de size pazarlamayı öğreteyim" demiştim. Ses soluk kesilmiş, yüzler kızarmış ve anlamsız bir toplantı sona ermişti.

Örneğimizi daha iyi anlamak için, önce bulguları sıralayalım, sonra da onları yorumlayalım. Şirket sahibi her Cuma içinde benim de bulunduğum, her tarafı camlarla çevrilmiş, tuhaf odaya gelir ve vizyon aktarımı yapardı.[291] Vizyon aktarımı tek taraflı olarak çeşitli arzuların bir aciliyet duygusuyla, detaylı analizleri yapılmışçasına aktarılmasıydı. Bu aktarım sırasında, odadaki diğer kişileri dikkatle izlerdim. Eski BT Yöneticisi (yenisi ve eskisi birlikte çalışıyorlardı) işverenle göz temasını sürdürerek bir şeyler üzerinde anlaşmaya çalışırdı. Proje yöneticisi oldukları iddia edilen ve aynı zamanda analiz yapmaya çalışan kişilerden bir tanesi aktarımı hemen dokümante etmeye koyulur, diğeriyse dokümante edilen konuların detaylarıyla ilgili bazı sorular sorardı.

Vizyon aktarımını takip eden günlerde, ne yaptıklarının pek de farkında olmayan proje yöneticileri analiz yapmaya devam ederlerdi. Ancak, analiz her şeyden önce yeterlilik ve imkânla mümkün olacağı için bu çalışmalar uzadıkça uzardı. Bu sırada hem suçlu hem de güçlü olmalarına rağmen işlerin yetişmemesinden yakınan iş birimlerinin şikâyetleri işvereni çileden çıkarırdı. Derhal

---

mak olduğu söylenmektedir. Benim de bir parçası olduğum bazı sohbetlerde, Coplien bu varsayımı geçersiz kabul ederek bir şey söyleyenlere her zaman “how dare you…” diye başlayan cevaplar verirdi.

[291] Müdür odası ziyaretleri. Aslında bitişik üç oda vardı ve herkesin birbirini dikizlemesine imkân verecek bir ‘cam kullanımı’ yapılmıştı. Ben direktörü, o beni, diğerleri beni, ben onları, dışarıda kalan programcılar kimseyi ve hepimiz onları dikizleyebiliyorduk.

proje yöneticilerini etrafına toplar ve hiç kibarlaştırmadan, anlamlı bulduğu şu garip soruyu sorardı: “Neden iş yapmamak için direniyorsunuz?”[292]

Şark oyunlarıyla dolandırıcılık teknikleri arasındaki fark problem uzayımızdır.

Bu işyerinde "iş" ifadesi en çok kullanılan kelimelerden birisiydi. Zamanla, işle ilgili olduğu iddia edilen isteklerin ve düşüncelerin aslında, geliştirilecek uygulamalarla[293] ilgili olduğunu anladım. Aradaki farkı merak ettiyseniz, işle ilgili olmak iş ekosisteminin tamamıyla ilgilenmek (uygulamanızı keşfetmek), uygulamalarla ilgili olmaksa iş ekosisteminin küçük bir bölümüne (ürün kalitesine) odaklanmak demektir. Bu düşüncelerin nasıl ortaya çıktıklarını anlamaya çalıştığımda, neredeyse hepsinin iki kaynaktan geldiğini gördüm. Birincisi rakiplerle veya benzerlerine dönüşülmek istenen daha karmaşık oluşumlarla,[294] şirket uygulamaları arasında yapılan basit karşılaştırmalar sonucunda

[292] Tipik izleyici kitlesi iş birimi yöneticileriydi.
[293] As in “business versus software.”
[294] Global distribution systems.

ortaya çıkan yeni gereksinimlerdi. Diğeriyse, şark oyunlarının yazılıma yansımasıydı. Şark oyunlarından kastettiğim, müşterilere bir katma değer sağlanmaksızın, onların zaaflarından yararlanarak ek satışlar yapmak veya mevcut satışları şirket açısından daha kârlı hale getirmektir.

İstekler neyle alâkalı olurlarla olsunlar, programcıların kodunu yazmak zorunda kaldıkları taleplerin daha sonra ne kadar kullanıldıklarını hesaplamak için ilgili kod parçalarına sayaçlar eklediklerini biliyordum.

Farkında olduğum diğer bir şeyse, pazarlama bölümünden yeni fikirlerin ne kadar gelir getireceği tahminiyle birlikte istendiğiydi. Böylece, istek sahiplerini gelir projeksiyonlarına bağlayarak, onlardan müeyyide altına girmeleri isteniyordu. Bu işin daha ilginç tarafıysa, istek sahipleri sanki böyle bir projeksiyon kabiliyetine sahip olduklarını iddia etmişler gibi, onlardan yaptıkları hesaplamaların formüllerini beyan etmeleri bekleniyordu. Şans eseri, bu tür tahminlerde bulunma kabiliyetlerinin gerçekte ne kadar düşük olduğunu bilen birisi vardı. Ancak, onun da düşünceleri fazla önemsenmiyordu.

İşi yazılım geliştirmek olan kişiler elde edilen kârın değerlendirildiği toplantılarına sokularak, kazancın şu kadar milyondan, bu kadar milyona nasıl çekilebileceğiyle ilgili bilgilendiriliyorlardı. Tabii burada asıl amaç bilgilendirmek değildi. Aslında patron "Beni zarara sokuyorsun. Paramı ver!" demek istiyordu.

Buna paralel olarak şirket sahibinin yapmak istediği diğer şeyse, ürün bazlı olarak olağan suçlu listeleri oluşturmak, gerektiğinde bunları kovmak ve yerlerine gelenlerle çalışmalarına devam edebilmekti. Kibar ifadeler kullanılsa bize sıradan bir verimlilik problemi gibi gelebilecek konu, aslında utanılacak bir varlık anlayışını ifşa ediyordu.[295]

Şirket sahibi ürün yönetiminden kendisinin ürün addettiği bileşenlerin sahipliğini anlıyordu. Her şey ona ait olduğu için, çalışanları da kendisinin bir uzantısı olarak görüyordu. Hastalıklı dokuyu kesip atmak, bir türlü dilediği performansı alamadığı bu kabiliyetsizler ordusunu daha verimli bir şekilde yönetmek istiyordu.

[295] Nazilerin gözlerini yaşartacak, "önemli hedeflerime ulaşırken önemsiz herkesi harcarım" anlayışı.

Buraya kadar pek çok şey açığa çıkmıştı ama müşterilerin durumunu merak etmekten kendimi alamıyordum. Eğer böyle bir insan başarılı oluyorsa oturup her şeyi bir daha düşünmek lazımdı.

Ancak, korktuğum olmadı. Müşterilerine baktığımda sır perdesi kolayca aralandı. Müşterilerin büyük bir çoğunluğunun o şirketin ürünlerinden sadece bir kez yararlandığını ve bir daha kolay kolay geri gelmediğini gördüm. Ayna etkisinin varlığını ispatlarcasına, bu sadâkatsizlik hali şirket çalışanlarında da egemendi. Şirket içindeki güvensizlik geliştirilen uygulamaya, oradan da o uygulamayı kullananlara virüs gibi sirayet etmişti.[296]

Şirket sahibinin çalışanlarına hiç ama hiç güvenmediğini görmek için müneccim olmaya gerek yoktu. Bunu herkesin gözünün içine bakarak kendisi söylüyordu zaten. Canı sıkıldığı için yol açtığı organizasyon değişikliği krizlerinden birisinde[297] çalışanlara hiçbir rahatsızlık duymadan "gitmek isteyen hemen gitsin" dediğine ben şâhit olmuştum. Karşımızda kendi büyüklük hayalleriyle sarhoş olmuş, çocukken verildiyse bile aile terbiyesini tamamen yitirmiş ve aldığı hatalı kararlarla her gün bir çuval inciri berbat eden birisi vardı.

Artık, sıra bulgularımızı yorumlamaya geldi:

1) Düşünce olduğu zannedilen zihin karıncalanmalarının kaynağı olan az gelişmiş akıl bu şirkette piramidin en tepesindeydi.
2) Düşünce hissi veren diğer beyanatlar da bu az gelişmiş aklın 'düşünceleriyle' paralellik arzediyordu. Ancak, ilgili iş birimleri ek çalışmalar yaptıkları için daha sofistike bir görünüme sahiptiler.
3) Bununla birlikte, ileriye doğru atılan bu adımlar, önce ofis politikası faâliyetleriyle törpüleniyor, daha sonra da iyice içinden çıkılmaz bir hale getirilmiş olmalarına rağmen ilgili oldukları projelerin ivedikle gerçekleştirilmesi bekleniyordu.[298] İşleri problem çözmek olan analistler bu baskıya artık direnemeyerek, önlerine konan çözüm iddiasının detaylarıyla uğraşıyorlardı. Pes etmiş olmalarına rağmen hâlâ mesleki bir faaliyet gösterdiklerini düşündükleri için, önlerindeki

[296] http://www.melconway.com/Home/Conways_Law.html
[297] Birisinin kovulmasının en kibar ifadesi herhalde bu olsa gerek.
[298] Savaş kahramanlarımızı reklamlarında kullanmayı çok seven bir bankadaki çalışanların ifadesiyle "top artık başkasında" oluyordu.

çözüm iddiasını bir perspektife yerleştirmeye çalışıyor ve onun detaylarını hayal ediyorlardı. Bu hayallerde onlara ne görünürse, kendisini analiz çıktısı olduğu iddia edilen bir dokümanda buluyordu.[299]

4) Bir ürün vizyonuyla ortaya çıkmamış uygulamaların ürün yaşam döngüsü yönetimine tabi tutulmaları isteniyordu.

Bütün bunların anlamı arzulandığı düşünülen kalitelilik hali için arzu sahibinin yetersiz kalmasıdır. Eğer arzu sahibi yetersizliğine rağmen tüm gücü kendisinde toplayan bir şirket sahibiyse, olayların akışını kolayca tahmin edilebiliriz: "İstediklerinizin gerçekleşmesini sağlayacak koşullar yoksa veya bu koşulları kendi elinizle ortadan kaldırıyorsanız, sistem tıkanır ve sadeleşerek ne kadar derinlere gömülmüş olursa olsun, eski düşünce sürecini diriltir. Onu şirket genelinde egemen kılar. Çünkü ne kadar hatalı olursa olsun, o düşünce süreci yaşamıştır. Şirketin olgunluk seviyesine uygundur.

Eski düşünme süreci şirketi bir kez daha eline geçirdiğinde, ilk iş olarak civardaki iyilik hamlesi nüvelerini ayıklar. Onları birer safra gibi sistem dışına atar.

Böylece, bu kaçıncı Matrix olursa olsun[300], iyilik hamlesi hiç yapılmamış gibi her şey başa döner ve eski sistem yeniden doğar.[301]"

Söylenenleri yapılanlarla karşılaştırarak didik didik etmesek ve her lafı ciddiye alsak, verdiğimiz örnekte yapmamız beklenen çalışmaların gereksinimlerinin yerine getirildiğini zannederdik. Bu da bizi iyileşme hamlesinin başlatıldığını düşünmeye iterdi. Oysa egemen düşünme sürecini anlayarak iş ekosistemine ve onun üzerinde stratejik bir şekilde konuşlandırılan çalışma noktalarının durumlarına tekrar baktığımızda, iyileşme hamlesinin öldüğünü görmek zor değildi.

---

[299] Yine, gündelik hayatın harala gürelesiyle gözü bulanmayanlara gözükecek derin bir bilgi: "İnsan anlamsızlığa katlanamaz. Gerekirse varlığını anlamlı kılmak için kendisini dönüştürür."

[300] The Matrix serisinde Neo'nun benzerleri ne zaman özgür iradelerini kullanmak isteseler, bu 'hata' sistemin başa dönmesine (reset) neden oluyordu (The Wachowskis, 1999-2003).

[301] Belki bir gün antropolojiye meraklı birisi bu durumu bir steady state türü (http://en.wikipedia.org/wiki/Steady_state) olarak inceler ve bizleri aydınlatır. Diğer yandan, bu durum farkında olmasanız bile sizi şu anda tehdit eden en önemli tehlikelerden birisidir. Düşünsenize, ne yaparsanız yapın kimse bir zamanlar sizin var olduğunuzu bile bilmeyebilir. O durumda da aynı şeyleri yapar mıydınız?

Bu tür durumlarda yapılabilecek tek şey, yol yakınken iyileşme hamlesinden vazgeçmek ve sistemin yeniden başlama anına[302] erişmesini beklemeden, onu bu noktaya doğru hızlı ve kontrollü bir şekilde itmektir. Böylece, iş ekosistemini kontrolleri altında tutan güçler bu tehdidi de savuşturduklarını düşünecek ve geçici bir huzur anı ortaya çıkacaktır. Bu huzurlu andan yararlanarak (ertesi gün başınıza kötü bir şey gelmeyeceğini bilerek) o dünyanın gerçeklerine daha uygun bir iyileşme hamlesini başlatabilirsiniz.

Kuşkusuz içinizde bir tedirginlik hissederek "insan bütün bunları başına gelmeden görebilir mi?" diye kendinize sormaktasınız. Görebilir. Bunun yöntemi olan sıfırıncı sorudan[303] zaten bahsetmiştik. Ancak, bu sorunun mekânından biraz daha bahsetmek isterim. Bu mekân kendisini egemen düşünce süreci içinde anlamlı gözükerek korur ve absürtlüğüyle sadece onu görmeyi hak eden keskin gözlere gerçekte ne olduğunu gösterir. Bu kamuflaj aynı şeye farklı varsayım grupları altında bakılmasından kaynaklanır. Keskin gözlerin sahibinin yapması gereken, ona absürt gelen şeyi anlaşılır kılacak varsayım grubunu bulmaktan (absürtlüğü anlamlı hale getirmekten) ibarettir. Eğer bunu yapmayı başarırsanız, gerçekleri başınıza kötü şeyler gelmeden bulabilirsiniz.

İlerideki bölümlerde daha detaylı olarak işleyeceğimiz üstatlık seviyelerine[304] kısaca değinerek devam edelim. Kişinin şahsi, bir grup olarak veya daha genel, insan merkezli arayışlarıyla farklı düşünce zeminleri arasında paralellikler kurabiliriz.[305]Bu üç düşünce zemini kişinin sahip olduğu becerilere bağlı olarak ona görünürler veya görünmezler. Kişi yaşamına devam ederken şımarık çocuklar gibi sanki ona bakar ve ilgi görmek için hepsi birden bağrışıp dururlar. Kişinin haddini bilerek bu şımarık çocuklardan hangisiyle ilgilenmesi gerektiğini bulabilmesi, üstatlığın alternatif bir tanımıdır.[306] Bu şekilde yaklaşıldığında, civarımızdaki bilgi türlerinin insanın hayat macerasındaki önem seviyeleri, öğrenilme ve uygulanma şekilleri arasında önemli farklar vardır.

Dilbilgisi gibi konular kişinin özel ilgi alanı olmadıkça gerçek değerlerini gizler. Bu yüzden, herkesin bir miktar feyz alması için bu tür bilgiler okullarda kişi

---

[302] Reset.
[303] Self-Interest in the Tripartite Soul Argument in Plato's Republic, John M. Berry, 1979.
[304] Bu seviyeler, profesyonel, disiplinler üstü, projeler üstü, meslekler üstü ve insanın hayat macerasına dair olarak sıralanabilir.
[305] Kezban, Sistem Analisti, Homo Sapiens gibi.
[306] İnsanın yapamayacağı ve bilemeyeceği şeyler olduğunu kabul etmesi.

istese de istemese de ona belli bir müfredat kapsamında verilir. Bu dersler sayesinde konunun değerini farkedenler mevcut müfredatı kabul ederek veya ona eklemeler yaparak, kendilerini geliştirirler.

Dilbilgisinin önemine inansa da inanmasa da pek çok kişi düzgün bir kompozisyon yazamaz. Öte yandan, bu gayet normaldir. Çünkü yazabilmek için önce okumak, sonra düşünmek, daha sonra yazmak ve yazdıklarını çöpe atıp, tekrar tekrar yazmak gerekir.

"Bir şeyi merak ettiğimizde arama motoruna yazıp o bilgiye anında ulaşırım" diye düşünüyordunuz değil mi? Oysa nereden gelirse gelsin bilgi içeren verileri işleyip bilgiye erişmek gözüktüğü kadar kolay değil.

Deneyime gelince, en klasik tanımı süredir. Ancak, ben farklı bir düşünceye sahibim. Deneyimin işyerlerinde geçirilen süreyle eşitlenebileceğine kesinlikle katılmıyorum. Bence şu daha uygun bir tanım: deneyim sahibi olmak, yaşanılan deneyimler sonrasında insanın neyi deneyimlediğini değil, neyi deneyimlemediğini su yüzüne çıkarabilme becerisidir. Yani, eksik kalanların, zayıflıkların farkında olabilmektir. Dikkat ederseniz, herkes geçmişinden neyi becerdiğini ön plana çıkararak bahseder. Oysa becerdiği, becerdiğini düşündüğü veya inkâr edemeyeceği kadar açık bir şekilde beceremediği insanı neyi becermeye yaklaştırmış, hangi olası gelecek ona artık daha yakın gelmeye başlamıştır, ona bakmak lazım.

ἓν οἶδα ὅτι οὐδὲν οἶδα[307]

[307] "Bilgelik aslında hiçbir şey bilmediğinin farkında olmaktır", Sokrates.

Deneyim ortamı, kişinin sahip olduğu karakter ve düşünme kapasitesi onun deneyime nüfuz oranını[308] dramatik bir şekilde değiştirir. Kişi bazen başına gelenleri farketmez bile, başka konuları lüzumundan fazla farkeder, deneyimin derinliklerini göremez ve tarihsel sürecini yönetemez. Daha basit ifadesiyle, kişi ne zaman rüzgârda uçuşan toz parçalarını andırır, o zaman deneyimleme kapasitesi düşer. İnsanlığını kaybeder.

En önemli bilgilerin sorusunu soramadıklarınız olduğunu asla unutmayın. Ancak, bu onları sorusunu sormadıkça bulamayacağınız anlamına gelmez.

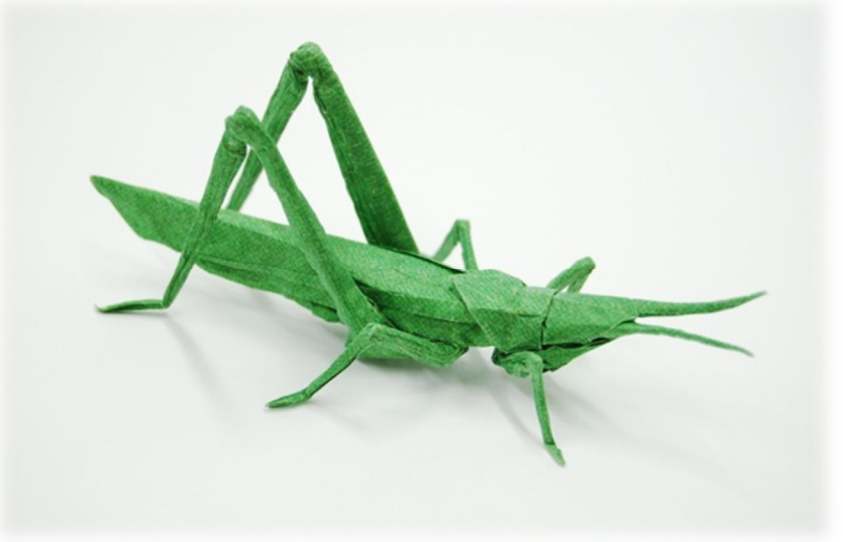
Trajikomik bir örnek vermek gerekirse, bir gün öğlen yemeği için topluca bir lokantaya gitmiştik. Normalde gittiğimizden biraz daha fiyakalı bir yerdi. Yemeği tatlıyla sona erdirmeye karar verdik. İçimizden tatlıya daha düşkün olduğunu düşündüğüm kişiye biraz takıldım. Garsonlar servis yaptıktan sonra, bu kişinin davranışlarında bir değişiklik oldu. Bana garip garip bakarak, tatlıyı yemeyi reddetti. Reddediş şekli de ilginçti. Tabağı işaret parmağıyla bana doğru itti. O zaman anlamakta güçlük çektiğim bu çocukça davranışı ancak daha sonraları anlayabildim.

[308] Deneyimleme kapasitesi.

İnsanların geçmişlerindeki travmalar, başkalarına ne kadar masum gözükürlerse gözüksünler, onlar için derin anlamlar içeren eylemler karşısında kontrol edemedikleri bazı reaksiyonlara neden olurlar.

Ne zaman kişi mazisinin kendisi üzerindeki kontrolünü zayıflatarak kendisine yönelik eleştirel bir bakış geliştirir, deneyimlediği olayları damıtarak olgunlaşır, tanıdık konularda kendi beklenmedik, derin düşünceleri ortaya çıkar, o zaman deneyimleri bilgeliğe dönüşür.[309] İşin ilginç tarafı, eğer deneyimler bilgeliğe dönüşmezlerse amaçsız uğraşlardan öte bir şey olamazlar. Çünkü, deneyim kendisi için var olan bir şey değildir.[310]

Temsilcisi olabileceğimiz potansiyeli[311] daha iyi anlayabilmek için, onun civarıyla kuracağı ilişkilere değinmemiz gerekir. Bu yüzden, biraz da şirket dışı danışmanla bir araya gelmesi gereken nüvelerden, üstatla çırakların birbirlerini bulmalarından bahsedelim.



Uzakdoğu felsefesinde "çırak" demek için kullanılan bir ifâde: Çekirge (Brian Chan).

[309] "İlerleyen yaşımda bilgeliğin sadece deneyim olduğunu gördüm.", Isaac Asimov.
[310] Bu yüzden, deneyim konusundan küt diye bilgeliğe geçtik.
[311] Bir insan bundan daha fazla Heidegerci olabilir mi? "Potansiyelinizi" bile diyemiyoruz.

Kişinin kendisinin bir değeri olmasıyla, civarından yararlanarak bu değeri yaratmaya çalışması arasında büyük bir fark var. Belki de civardan değer yaratma çabasının nedeni insanın değerinin bilinmediği düşüncesiyle giriştiği bir delil toplama faaliyetidir. Eğer yeterli miktarda delil toplanırsa kişi ne kadar değerli olduğunu herkesin kafasına kakabilecektir.[312] Böyle yaklaşıldığında tıpkı vicdanını yeterli görmediği için, dağ başlarında Nuh'un Gemisi'nin kalıntılarını arayanlara benziyorlar.[313]

Öte yandan, bu ayrımı yaparak kendilerinden kaynaklanan bir değere sahip insanlara[314] odaklandığımızda, konunun karmaşıklığı ortadan kalkmıyor. Çünkü kişinin değeri ona doğum anında verilmiyor. İnsan, kendi genetik özellikleri, ailesinin kültürü ve içine doğduğu ekosisteme bağlı olarak, imkânlı veya imkânsız gözüken bir kişiliği yavaş yavaş ya kendi eliyle ya da başkalarının eliyle oluşturuyor. Yolda pek çok kez ölüyor ve tekrar doğuyor. Yani, kişiliğinin ne olacağına insanın yaptığı seçimlerin çok büyük bir etkisi var.

İnsanı aciz gören bakış açıları, onu daha çok koşulların kurbanı bir mahsul olarak değerlendirir. Ben bu düşüncenin aksinin taraftarıyım. Bence insan hangi koşullarda yaşarsa yaşasın, kendi kişiliğini oluşturabilir, koruyabilir ve kendi kaderini tayin edebilir. Bazen, yolda büyük zorluklar çekebilir, çok radikal davranışlarda bulunması gerekebilir, daha yolun başında bir daha kalkmamak üzere düşebilir. Ancak, sonunda ne olursa olsun, her zaman kendi yolundadır. Yaşadığı bu zorluklar onun kişilik oluşturma, kişiliğini dönüştürme veya karakterini sürdürme (yücelme) faaliyetleridir.

Belki de dinler bu ihtiyaca istinaden ortaya çıkmışlardır. İnsanın hayat macerasında ona kişilik oluşturma, kişiliğini dönüştürme ve karakterini sürdürme (yücelme) konularında yardımcı olmayı hedefliyorlardır. Meister Eckhart'a,

---

[312] İnsanın diğer insanlardan ayrık bir şekilde değerli olabileceği düşüncesidir.

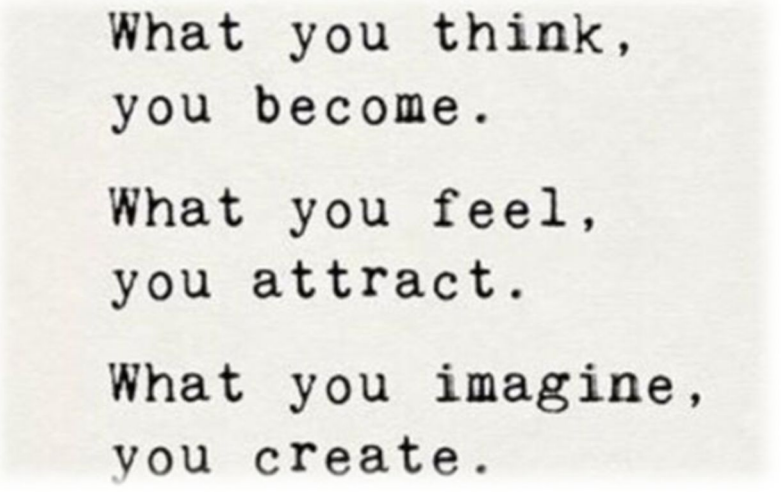
[313] Canınız sıkılınca siz de aynı şeyleri yapar mısınız bilmiyorum ama benim favori zaman öldürme uğraşlarımdan birisi, tanımadığım etmediğim mektup arkadaşları edinmek ve sonra da onlarla biraz eğlenmektir. Bir keresinde, kendini başından pek çok macera geçtikten sonra ışığı görmüş (born again) bir Hristiyan olarak tanımlayan birisi, inancını güçlendiren deliller peşinde olduğundan bahsedip durmuştu. Ben de ona bu tür delillere neden ihtiyaç duyduğunu sormuş ve Meister Eckhart'ın tam aksini önerdiğini yazmıştım. Bir daha aramızda bir yazışma olmamıştı.

[314] "So, did Conan return the wayward daughter of King Osric to her home. And having no further concern, he and his companions sought adventure in the West. Many wars and feuds did Conan fight. Honor and fear were heaped upon his name and, in time, he became a king by his own hand… And this story shall also be told.", Conan the Barbarian, John Milius, 1982.

İbni Arabi'ye veya Buda'ya baktığımda bahsettiklerimin delillerini görebiliyorum.

Eğer kişinin önünde bir örnek yoksa kıyılarında olduğu denizin ne kadar engin olduğunu göremeyebilir. İş hayatına daha yeni atılmış, bir bankanın çok önemsediği bir projede dirsek çürütüyordum. Pek çok şeyi ilk defa görüyor olmam rağmen, bu şirkette en çok dikkatimi çeken şey belli bir yaşın üzerinde hiç kimseyi göremeyişimdi. Sadece yeni mezunlar, müdürler, müdürlerin müdürleri ve yeni mezunların altı üstü bir iki sınıf önceki kuşağından birkaç kişi vardı. Sanki akıbetim aynı olacakmış gibi başlarına ne geldiğini merak etmiştim.[315]

Şu anda, bunca yıldır kendi yaşadıklarıma baktıkça, onların başına ne geldiğini biliyorum. Çoğu ya dönüştüler ya da düştüler. Çok ufak bir grubuysa düşenleri hatırlayarak ve hâlâ mesleklerinin sahibi olarak, maceradan maceraya koşmaya devam ediyor.



Buda'nın bu sözünün yüzeysel anlamının ötesini görebiliyor musunuz?

Eğer insan önündeki denizin ne kadar engin olduğunu bilmiyorsa, dünyasının sonuna geldiğini düşünebilir. Aslında bir başarısızlık olan bu durum, eğer kişi kendi deneyiminin ötesini göremiyorsa başarı zannedilebilir. Kendinizi bir sınırın eşiğinde hissediyorsanız, bilmeniz gerekir ki, insanların küçük dünyaları

[315] Nitekim, aynen öyle oldu.

ancak başka insanların küçük dünyalarıyla çarpışarak[316] büyür. Bu çarpışma esnasında birisi kendisinin ve diğerinin dünyasını yaratan varsayımları ortaya çıkarabiliyorsa, her iki dünya da onun olur.

Ne demek istediğimi başka bir bakış açısıyla tekrar edeyim. Eğer kişi doğrudan etkileşebildiği dünyasını yegâne gerçeklik olarak algılıyorsa ve dünya terki[317] bir seçenek değilse, yapabileceği tek şey o dünyaya uyum sağlamaktır. Hayvanların zaten bu şekilde yaşadıklarını hatırlayarak, elimde olmadan "O zaman bize ne gerek vardı?" diye düşünüyorum.

Oysa insanın belli bir ana (ekosisteme, gerçekliğe) saplı kalarak, hiçbir değeri olmayacak bir hayat sürdürmesine gerek yoktur. Aklının gücüyle bu kıskaçtan çıkalı uzun zaman olmuştur. İnsanın dünü, bugünü ve yarını durmaksızın birbirine karışır. Davranışları pratik ve kısa vâdeli akılcılığın sınırları içinde kalmaya mahkûm değildir.[318] Kavramsal düşünme, soyutlama yapma ve sembol kullanma kabiliyeti vardır. Dolayısıyla, hayâlleri vardır. Bu hayâller yüzünden bugünün gerçekliğini reddedebilir. Hayâllerini yarının gerçekliğine dönüştürebilir.[319]

İşte, üstatlık mevhumu[320] da tam bu noktada ortaya çıkıyor. Artık kelimenin bir tanımını yapabiliriz: İçinde bulunduğu şartlarla sınırlanmayan ve bir içtihat yaratan kişi bir üstattır. Bu kişi içinde bulunduğu koşulların tipik bir mahsulü değildir. Aksine, o koşullarda ortaya çıkması beklenmeyendir. Sadece o elverişsiz koşullarla bilenmiş, onları yenmiş ve elini daha yukarılara uzatmış birisi kültürel anlamda diğerlerinden daha ileride, bir üstat olabilir.[321]

Üstadı tanımlamakla iş bitmiyor. Çırağı da tanımlamalıyız. Çünkü bir birikim anlaşılmıyorsa ve takdir edilmiyorsa, yayılmaz ve gerçek potansiyeline ulaşmaz. Dolayısıyla, üstat – çırak ilişkisine bir bütün olarak bakmak gerekir.[322]

---

[316] "Ufuk kaynaşımı", Sein und Zeit, Martin Heidegger, 1927.
[317] O dünyada hayatını devam ettirmemek.
[318] Max Ferdinand Scheler.
[319] Jonas Edward Salk ve Louis Isadore Kahn.
[320] Bilgelik.
[321] http://en.wikipedia.org/wiki/Xena
[322] http://en.wikipedia.org/wiki/Gabrielle_%28Xena:_Warrior_Princess%29

Çırak, bulunduğu seviyeyi yeterli görmeyen ve mesleki birikim açısından yükselmek isteyen birisidir. Ne zaman olduğuna üstadının karar vermesine razı birisidir. Yoksa kendinden çok hoşnut, değerinin bilinmediğini veya artık son noktaya erdiğini düşünen birisi değil. Sihirli kelimeler "tevazu" ile "bilgi ve görgü açlığıdır."

Kitaptaki anlamı kötü de olsa, insana ilham veriyor (1984, George Orwell, 1949).

Aksi halde, bu tür çırak görünümü arz eden kişilerle üstatların ilişkileri uzun vadede sorunlu olur zaten. Eğer birileri daha çırak olmadan üstatlarla ilişkiye geçmek istiyorlarsa, bunun muhtemel nedenleri şunlar olabilir:

1) Üstadın yakınlarına konuşlanıp, bundan kendilerine çıkar sağlamak. Yani, yanıltıcı bir üstatlık görünümü kazanmak.
2) Üstadın hareket alanını daraltarak, haketmedikleri toprakları istila etmek. Yani gerçek üstadı devre dışı bırakarak, yerine geçmek.

Ne kadar aksini ispat etmek için uğraşsalar da onları gerçek çıraklardan ayırmak zor değildir.

Gerçek çıraklar...

1) Merkezine kendilerini koydukları sohbetlere neden olmazlar.
2) Neden ayrı değerlendirmelere tabi olmaları gerektiğine değinmezler. Üstünlük taslamazlar.
3) Yapamayacakları şeyleri söze dökmezler. Söze döktüklerini yaparlar.
4) Profesyonel ortamlardaki varlık nedenleri çözüm geliştirme odaklıdır.
5) Hiçbir konuda nihâî bir yeterlilik hissine sahip değillerdir. Hep öğrenen, deneyimleyen, değişen ve dönüşen, arayan bir durumdadırlar. Durma isteklerinden, durmak için çok az şey istediklerinden bahsetmezler. Durmak istemezler.
6) Çırak kabul ön şartlarına sahiptirler: İş, yazılım, yöntem, zaman ve plana yönelik hakimiyetleri olgunlaşmıştır.
7) Üstatları gibi çok boyutluluk arzederler. Hayatları bazen paralel, bazen kesişen birden fazla boyutta aynı anda devam eder.
8) Tek ifâde tarzları sorgulayıcı, doğrudan, açık ve samimidir.

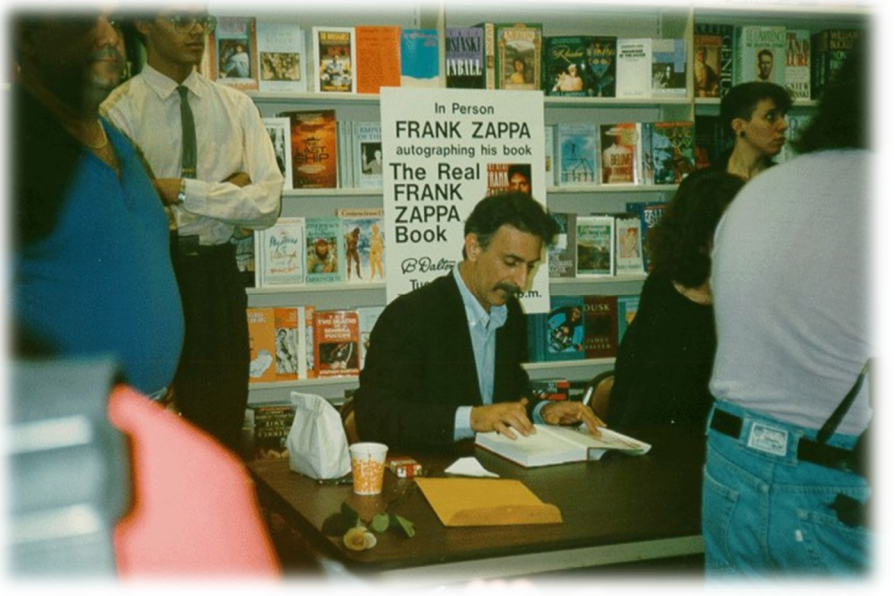
Bir çırakla üstat birbirlerini bulunca ideal bir ikili oluşur. Bu ikilinin mensupları birbirlerine öğretir, birbirlerinden öğrenir ve birlikte büyürler.[323]

> *Ömrü boyunca çırak olarak kalacağını anlayan kişi üstat olur.*

Bir örnek vermek gerekirse, bizim üniversitede o dönemin kayıt işleriyle uğraşıyordum. "Bilgisayar Bilimlerinde Etik" diye bir dersi almam gerektiğini biliyordum. Kazara onun yerine "Felsefede Ahlak Mefhumu" (Moral Issues) diye bir ders almışım.

[323] Üstat - çırak ilişkisinin doruğu olarak: “Father becomes the son, son becomes the father”, Superman Returns, Bryan Singer, 2006.

Hatamı farketmeden bu derse gittim. İçimden şimdi bu dersle kimin uğraşacağı gibi nahoş düşünceler geçiyordu. Yaşı geçkin ama dinç görünümlü bir adam içeri girdi ve sordu: "Bir buçuk milyon Yahudi öldüyse ne olmuş? Bunun bir buçuk milyon haşereden ne farkı var?" Dikkatli bakışlarıyla sınıfı süzerken, öğrencilerden birisi dayanamadı: "Ama İncil'de öldürme deniyor!"



Bir usta örneği olarak Frank Zappa otobiyografisinin imza gününde.

John[324] zokayı yutmuş birisine bakar gibi büyük bir tatminle cevabı yapıştırdı: "İncil'de yazmasa sıkıntı yoktu, değil mi?"

Zamanla aramızda keyifli mütalaalara imkân veren bir dostluk oluştu. Bu dostluğun doğuş anını, üstadımın beni çırak olarak seçmesini dün gibi hatırlıyorum. Bir konuda 7-8 sayfalık bir kompozisyon yazmış ve kendisine vermiştik. Dersin başında yanıma geldi, yetersiz bir şey yapmış gibi mahcup bir ifadeyle "Sana A verdim" dedi. Benim beklediği kadar umursamaz bakışlarımdan memnun, "Bu kompozisyon bende kalabilir mi?" diye sordu.

[324] John M. Berry.

Bir yıl kadar sonra, benzer bir durumda artık olduğumu işaret ederek: "Bundan sonra sana not vermeyeceğim. Birlikte çalışacağız." demişti. Okul günlerine dönük olarak beni en çok gururlandıran an her zaman bu olmuştur.

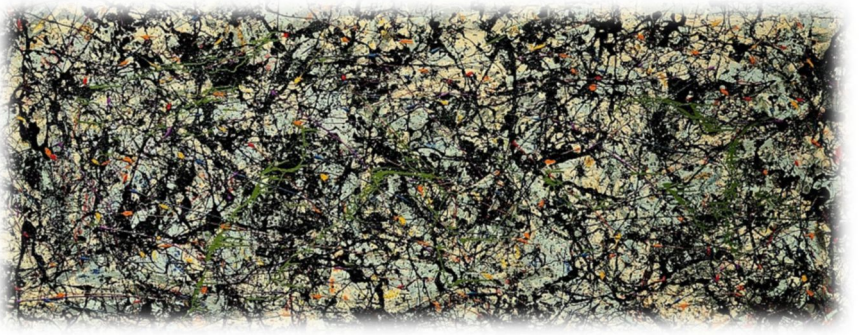
Bir çırak örneği olarak Steve Vai.

Bu bahiste üstat derken şirket dışı danışmanı, çırak derken şirket dışı danışmanın çalışmaya başladığı şirkette bir araya gelmesi gereken nüveleri kastediyoruz. Devam etmeden, derdimizin ne olduğunu bir kez daha hatırlayalım. Altı üstü kendisine verilen işleri yapan kişilerin ötesinde olabilmekten bahsediyoruz. Bunun gerçekleşebilmesi için bu arayışa sahip eski ve yeni kuşakların birbirlerini bulmaları gerekir. Eski kuşak gelişimi yıllar almış şirket dışı danışman (üstat), yeni kuşaksa aynı arayışlarla yola çıkmış profesyoneldir (çırak).

Üstatlar çıraklarını, çıraklar da üstatlarını rastgele bir şekilde bulamazlar. Bu durum karşınızdaki kişileri ne kadar iyi tanıdığınıza bağlı olarak mümkün olur veya olmaz. Çalıştığınız kişileri tanımanın yollarından bir tanesi onların düşünce süreçlerini ortaya çıkararak düşünme şekillerini anlamaktır. Düşünme süreçleri disiplinli yöntemler kullanılmazsa anlaşılamaz. Bir kişi tarafından

ifade edilenler söze dökülen fikirleriyle, bu fikirlerin çevresinde kullanılan düşünme yöntemlerinin bir bileşkesidir. Dolayısıyla, etkin bir dinleyici fikirler ve ilgili oldukları konuları kullanılan düşünme yöntemlerinden ayırır ve ikisini ayrı ayrı takip eder.

Bu değerlendirmenin birinci ayağı yöntemdir. Dinleyici zihninin fikirler ve ko-



Bir usta örneği olarak Jackson Pollock (Lucifer adlı eseri).

nularla bulanmasına izin vermemek için onları geriye iter ve yönteme odaklanır. Bir kez yöntemin yapısı ortaya çıktıktan sonra, bu haritanın ilgili yerlerine önce konular, sonra da fikirler yerleştirilir. Böylece dinlenen kişinin nesnel ve gerçeğe çok yakın bir profili ortaya çıkarılabilir. Kişi düşüncelerine ne kadar hâkimse, üstat – çırak ilişkisini de o kadar hak ediyordur.

Bahsettiğimiz zihin yapısı analizi çalışmasını yapmak benim en çok başvurduğum yöntem Akıl Haritalarıdır.[325] Kime yönelik bir çalışma yapacak olursanız olun, işin başında sadece iki tane seçeneğiniz vardır. Çalışmaya ya boş bir haritayla gidersiniz ya da dolu. Eğer dolu bir haritayla gitmek istiyorsanız, haritanız o çalışmanın stratejisini resmetmelidir. Bu strateji katılımcılar ve çözülmek istenen problemlerin bağlı oldukları koşullara göre değişiklikler gösterecektir. Ancak, çizeceğiniz akıl haritalarının her zaman katılımcıların varsayımlarını, hedeflerini, stratejilerini, mesleki değerlerini, insanlara yönelik tavırlarını ve kalite anlayışlarını deşifre edecek bir yapısı olması gerekir. Strateji ihtiyaçlarınıza bağlı olarak bazı şeyler doğrudan sorulur, diğerleri dolaylı olarak. Bazen birisine bir şey sorar ve diğerlerinin reaksiyonlarını ölçersiniz, bazense bilerek, isteyerek gaf yaparak topluluğun genel reaksiyonunu ölçersiniz.

[325] Mind mapping.

Bu tür çalışmalara genellikle dolu bir haritayla giderim. Bunu yapabilmek için önce katılımcılarla çalışma konusu ve hedefleri üzerinde anlaşırım.[326] Sonra bu anlaşma zemini üzerinde bir strateji geliştirir ve akıl haritasını buna göre çizerim.

Bir çırak örneği olarak Vrolim (Pollock Desire adlı eseri).

Bir örnek vermek gerekirse, diyelim ki çalışma bir ürünle\projeyle\fonksiyonla ilgili, ilk yapacağım şey geçerli yazılım mühendisliği disiplinlerini birer düşünme zemini bileşeni olarak kullanmaktır. Eğer bu çalışmanın merkezinde birden fazla hedef olduğunu varsayarsak, 'oyunu' aşağıdaki üç hamleyle açmalıyız:

1) Uygulama gereksinimleri ve sistem mimarisiyle ilgili bilgi transferi,
2) Uygulamanın bu versiyonuna yönelik olarak kodu yazılacak ve satın alınacak bileşenlerin bulunması,
3) Şirkette yazılımcılar dışındaki kişilerin rahatlıkla anlayacakları kaba iş akışlarının büyük resim perspektifiyle bir arada paylaşılması.

Bu durumda, geçerli yazılım mühendisliği disiplinleri İş Süreç Analizi, Gereksinim Yönetimi, Üst Düzey ve Detaylı Tasarımla Geliştirmedir.[327] Uygulama gereksinimleri bir gereksinim modeliyle sistem analisti bakış açısına uygun olarak mevcut yapıyı anlatmalıdır. Mevcut kod bir modele çekilerek istenen sistem mimarisine yönelik yeni tasarımın ortaya çıkaracağı bileşenlerle ilişkilendirilmeli ve iki ayrı soyutlama seviyesinde (Üst Düzey Tasarım\Temel So-

[326] Yani, çalışmadan birkaç gün önce aynı katılımcılarla bir çalışma daha yaparım.
[327] Business modeling, requirement management, analysis model, design model, implementation model.

yutlamalar ve Detaylı Tasarım olacak şekilde) sistem mimarı\deneyimli programcı\tasarımcı bakış açısıyla sergilenmelidir. İş gereksinimleri iş süreç analisti bakış açısıyla hazırlanarak bahsettiğimiz gereksinim modeline iş akışı formatında entegre edilmelidir.

Çalışmaları yapacak roller (üreticiler), tüketecek roller ve çalışmaların ait oldukları zaman (geçmiş-durum değerlendirme veya gelecek-çözüm geliştirme gibi) belli olduktan sonra, çevrenizdeki kişileri artık daha kolay bir şekilde tartabilirsiniz. İş süreç analistiyle sistem analistinin çıkarları çelişir. Birisi engin okyanuslardan (iş süreç analisti), diğeri balıkların olduğu yerlerden (sistem analisti) bahseder. Benzer bir şekilde, sistem analistiyle de programcının çıkarları çelişir. İkisi de yazılımdan geliyordur, ama bakış açıları farklıdır. Bağlılıkları farklı mecralara yöneliktir. Birisi çözümü tüketeceklere daha yakındır. Öbürüyse, çözümü bir uygulamaya çevirenlere veya daha basit bir ifadeyle, uygulamanın kendisine.

Bunlara ek olarak, daha önce yazılmış kod parçalarının analiz ve tasarım açısından[328] kalitesi (tekrar kullanılabilirliği) kendini ispat etmesi gereken bir varsayımdır. Yoksa onların yeni çalışmaların bir parçası yapılmak istenmesi kendi başına anlamsız bir ifade, sadece bir arzudur.

Bahsettiklerimi göz önüne alarak, önümdeki akıl haritasına yazılım mühendisliği disiplini bazında grupladığım rol, faaliyet ve iş ürünü kutucuklarını eklerim. Haritanın başka bir tarafınaysa, katılımcıları onlardan beklenecek faaliyetleri gerçekleştirme olasılıklarını belirterek eklerim. Son olarak, yapılması beklenen faaliyetlerin vurgulandığı bir başka kutu kümesi ekleyerek çalışmayı bitiririm.

Dikkat ederseniz, uyumlu ikilileri (üstat – çırak) saptamaya yönelik bir çalışma yaparken, önce karşımızdaki kişileri geri plana ittik. Daha sonra da yazılım mühendisliği bazlı bir düşünme zeminini onlarla paylaştık ve birlikte düşündük. Kalabalığın içindeki önemli kişileri farkedebilmenin birinci kuralı budur. Kişiyi tanımadan onun çıkardığı işi tanırsınız. Çıkardığı işin kalitesi tanımanız gereken kişiyi işaret eder. Öbür türlü, ağzı laf yapan ve kol düğmeleri veya

[328] Ne kadar doğru çözüme yönelik olduğu ve bunu hangi kalite seviyesinde sağladığı.

topuklu ayakkabılar gibi iş harici öğelerle yanıltıcı bir kalitelilik hali projekte eden kişilerle vaktinizi boşa harcarsınız.[329]

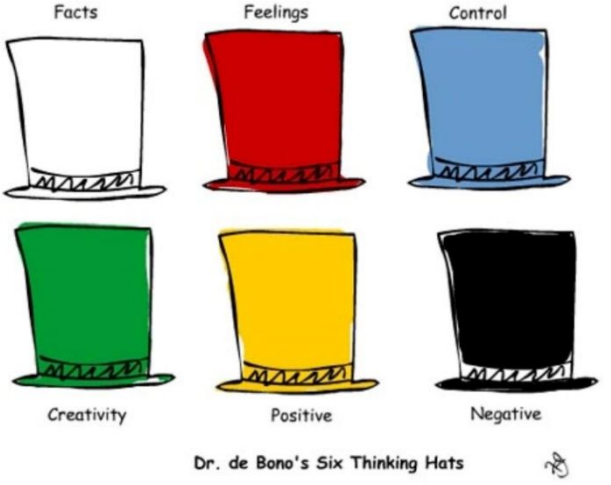
Çalışma esnasında yapacaklarımsa şunlardır:

- Kişileri mesleki vizyon, profesyonellik ve iş ahlakı yeterlilikleri açısından tartarım.
- Kişileri çok boyutluluk ve mesleğe ilgi açısından tartarım.
- Kişileri strateji kabiliyeti açısından tartarım.
- Kişileri kötü niyet açısından tartarım.
- Kişileri cehalet seviyesi açısından tartarım.
- Kişileri kaba kuvvet kullanımı açısından tartarım.
- Çalışma şekillerine yönelik fikirleri açısından, bir araya gelmeden (toplantının başında) sahip olduklarıyla, benim onlarla paylaştıklarımdan sonra akıllarına gelenler bağlamında iki ayrı not alırım. Böylece düşünme kapasitesileri açısından bir veri elde etmiş olurum.
- Değerlendirme çalışmasını daha sonra sâkin bir kafayla yapmak için, çalışma esnâsında öğrendiklerime yönelik olarak herhangi bir değerlendirme yapmadan katılımcılar, söz konusu işleri bilfiil yapacak kişiler, yapılacak iş ve ulaşılmak istenen hedeflere yönelik düşünceler bağlamlarında veri toplar ve çalışmayı bitiririm.

Kullandığım harita yukarıdaki konularla tek tek veya daha tipik olarak karışık bir şekilde ilgilenmek gerektiğinde yolumu kaybetmememi sağlar. Karşımdaki kişilerin aksine bir duruş sergileyerek veya (sağladığım imkândan onlar da yararlanırlarsa) onlarla birlikte hareket ederek, çalışmayı farklı boyutlarda ilerletir ve daha gerçekçi bir perspektif kazanırım. Böyle perspektife sahip olduktan sonra düşüncelerimizi geliştirmek kolaylaşır. Gerçekten nelerin, kimler aracılığıyla yapılabileceği ve engellenmesi gereken kişilerle, çalışmalara dâhil edilmesi gerekenler ortaya çıkar. Artık hayal âleminden sıyrılmış ve ayaklarımızı yere basmaya başlamışızdır.

[329] Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, kişinin görünür rütbe-i aklı eserinde.

Akıl haritalarına ek olarak kullanabileceğiniz pek çok düşünme tekniği var. Benim bunlar arasındaki favorim Altı Düşünen Şapka.[330] Bu yöntemde, bir toplantı esnasında şapkalarla temsil edilen bakış açılarıyla sınırlandırılmış fikirler sırayla beyan edilir ve aynı bakış açısı altında ortaya çıkan farklı düşünceler derlenir.



Eğer şapkalar ve temsil ettikleri bakış açılarını sıralayacak olursak,

1) Beyaz Şapka sadece gerçeklerle ve delillerle ilgilidir. Bilinen veya ihtiyaç duyulan bilgilerin bakış açısıdır.
2) Sarı şapka iyimserlikle ilgilidir. Yapılmak istenen şeyin faydalarını ortaya çıkarmaya çalışanların bakış açısıdır.
3) Siyah şapka verilecek kararla ilgilidir. Şeytan'ın avukatlığını yaparak neyin yolunda gitmeyebileceğini bulmaya çalışır. Karşılaşılabilecek zorluklara odaklanan bir bakış açısıdır. En faydalı şapkadır. Ancak, bazen fazla etkili olarak diğer şapkaları esir alabilir.
4) Kırmızı şapka duygular ve öngörülerle ilgilidir. Korku, sevgi, nefret ve arzunun bakış açısıdır.
5) Yeşil şapka hayalgücüyle ilgilidir. Yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkması için çalışır. Alternatifler ve yeni fikirlerin bakış açısıdır.

[330] Six Thinking Hats, Edward de Bono, 1985.

6) Mavi şapkanın sorumluluğu bu düşünme egzersizini yönetmektir. Altı düşünen şapka yönteminin başarısı ona bağlıdır.

İlk olarak, bu yöntemi kullanmakta deneyimli birisi mavi şapkayı giyer. Sonra geriye kalanlar sırayla aynı şapkaları giyerek, o şapkaların bakış açılarına göre fikir üretirler. Böylece, herkes düşüncelerine ket vurmadan ağzına geleni söyler. Örneğin, birilerinin nesnel bir zeminde düşüncelerini paylaştığı bir yerde "içimde bir his var" diye başlayan bir cümleyi kullanmaktan çekinebilirsiniz. Oysa herkes lafa "içimde bir his var" diye başlıyorsa, siz de fazla düşünüp taşınmadan kendi içinizdeki hissi diğerleriyle paylaşırsınız.

Hem insanları tanımak hem de içinde bulunduğunuz durumu[331] ortaya çıkarmak için kullanılabilecek bir diğer yöntem, sonuç vermeyeceğini düşündüğünüz bazı çalışmaları yaparak birbirinden kopuk veriler toplamanızdır. Bu durumlarda çalışma konusunun sizin için hiçbir önemi yoktur. Dikkatinizi katılımcılara yöneltmeniz gerekir. Şirketin sahip olduğu olgunluk seviyesiyle, çalışanların karakterleri, mesleki idealleri ve düşünme kapasiteleri hakkında bilgi toplamanız gerekir. Eğer farklı soyutlama seviyelerinde eş zamanlı düşünme[332] alışkanlığına sahipseniz kolay, öbür türlü çok zor bir çalışmadır. Çalışmayı özellikle zor kılan şey, katılımcılara ek olarak kendi benliğinizle de uğraşmak zorunda olmanızdır.

Katılımcılardan birisi bir jest veya mimik sergilediğinde, bir şey söylediğinde veya söylememeyi seçtiğinde çalışmanın neresinde olduğunuzu, o andaki koşulların strateji ihtiyaçlarınız açısından size nasıl hizmet edebileceklerine dikkat ederek hatırlamanız ve o kişiye odaklanarak gördüklerinizi zihninize kazımanız gerekir. Genellikle o anda gördüklerinizi bir akıl haritasına not alamazsınız. Çünkü o zaman gizli hedefleriniz ortaya çıkacaktır. Herkes aslında sadece onları izlemekte olduğunuzun farkına varacaktır. En iyisi hafızanıza güvenmeyerek, bir deftere sadece sizin anlayacağınız bir dille[333] izlediğiniz kişi-

[331] Bazı topluluklar üstatsızdır. Aynı şekilde diğerleri de çıraksızdır.

[332] Örneğin, iş ekosistemine ait bilgiler ile uygulama gereksinimine ait bilgiler veya profesyonelin sergilemesi gereken karakter özellikleri ile bir profesyonelin işini yaparken göstermesi gereken yetkinlikler arasındaki farkı algılayarak, bu bilgileri ait oldukları düzlemlerde ayrı ayrı değerlendirebilmek gibi.

[333] Aldığınız notlar istemediğiniz kişilerin gözüne ilişirse, onlar için anlaşılmaz olmalıdırlar.

ler hakkında notlar almaktır. Eğer not alma lüksünüz yoksa elinizden geldiğince gördüklerinizi unutmamaya çalışın. Toplantı sonuçlanır sonuçlanmaz mahremiyet imkânı olan bir yerde aklınızdakileri hemen kâğıda dökün.

Not alabileceğiniz konulara örnek vermek gerekirse:

- Katılımcının toplantıya katılması gerekiyormuymuş? Değilse, toplantıya neden katılmış? Katılmaması gerektiğinin ne kadar farkındaymış?
- Katılımcılar kendileriyle iş arasına ne kadar mesâfe koyabildiler?
- Katılımcılar zaman mefhumuna hakim miydiler?
- Katılımcılar birincil bilgi kaynaklarına ne kadar önem veriyorlardı?
- Katılımcılar varsayım, gerekçe, hedef ve nedensellik söz konusu olduğunda ne kadar yetkindiler?
- Katılımcılar farklı soyutlama seviyelerinde paralel düşünme kabiliyetine sahip olduklarını kanıtladılar mı?
- Katılımcılar işin kendisini önemsiyorlar mıydı?
- Daha önce değindiğimiz üstat özelliklerine sahip olan var mıydı?
- Daha önce değindiğimiz çırak özelliklerine sahip olan var mıydı?
- Daha önce farketmediğiniz bir tuhaflık var mıydı?

Zihin yapısı analizinin amacı içinde bulunduğunuz ortamın psişik bir resmini[334] çizebilmektir. Bu size o şirketteki egemen düşünce süreci ve çalışanların ortalama düşünme kapasiteleri hakkında fikir verir. Böylece bulgularınıza fanatikçe bağlanmadan, ama onları hep hatırlayarak düşünme seanslarına veya teşebbüslerine[335] iştirak edersiniz. Artık, mesleki idealleriniz veya yazılım mühendisliği yöntemleri gözlerinizi bulandırmaz ve katılımcıların arasındaki iletişim şekillerini anlamaya başlarsınız.[336]

---

[334] Entelektüel faaliyetler ekosistemin nerelerinde yer almaktadır? Bunların merkezinde kimler vardır? Bir şirketi ileriye götürebilecek üstatlar ve çıraklar nerelerdedir?

[335] Uzaktan birlikte bir şey hakkında düşünüyormuş gibi gözükenlerin yanına gittiğinizde, pek çok kez düşünenin falan olmadığını anlayacaksınız. Daha çok düşünüyormuş gibi yapanlara, düşünüyormuş hissi vermeye çalışanlara veya düşünme teşebbüsünde bulunanlara rastlayacaksınız.

[336] Kritik bir nokta, insanın görüş kabiliyetini sadece kötü özelliklerinin değil, iyi özelliklerinin de azaltabileceğini bilmektir. Örneğin, ben bazen kendimi kaybederek, sanki profesyonel bir

Herkes bir cümle içindeki birkaç kelimeyle yoldan çıkarken, siz o cümlenin ardındaki kişinin ruhunu görür ve toplantı içinde gizli bir başka toplantı yürütürsünüz. Bu toplantının sonucu olarak içindeki iş birimlerini[337] belirterek şirketin bir resmini çizersiniz. Daha sonraysa, aynı resme genel özelliklerini (entelektüel birikim, düşünme kapasitesi, hedef sahipliği ve mesleki yeterlilik) ve birbirleriyle olan ilişkilerini belli ederek katılımcıları eklersiniz. Ortaya çıkan resmi strateji oyunlarında 'oraya giderek' görülür hale getirdiğiniz topraklar, katılımcıları da oraların sakinleri olarak görebilirsiniz.[338] Onlara dikkatle bakın. Bazıları birlikte çalışmanız gereken profesyonellerdir. Başlarına ne gelirse gelsin, insani vasıflarını korumasını bilmişlerdir. Diğerleriyse, maruz kaldıkları koşulların ürünlerine dönüşerek indirgenmişlerdir.[339]

The never-ending battle between good and evil can be restated as the conflict between those who perceive everything in terms of agent-entity relationships and the ones who focus on the relationships between beings, not on their properties.

John Michael Berry

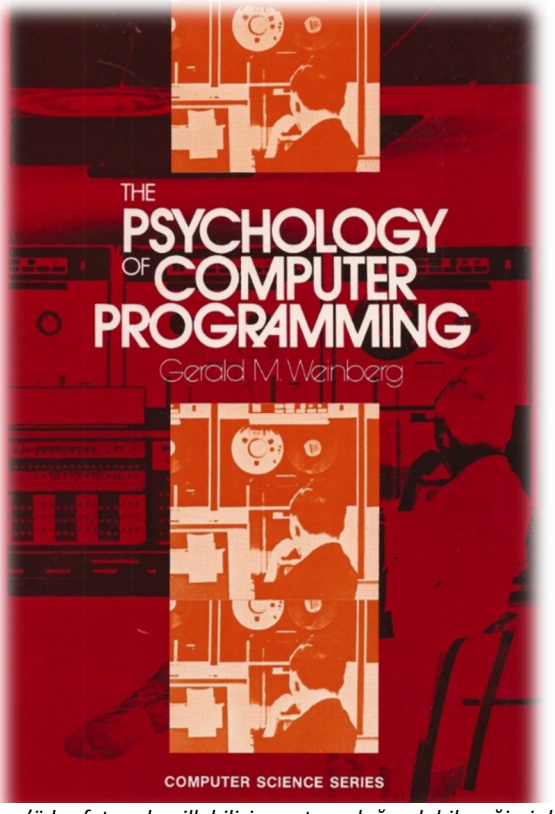
çalışma ortamına sahipmişim ve karşımda düşüncelerini yönetebilen muhataplarım varmış gibi davranırım.

[337] Evet, BT de diğer herhangi bir birim gibi bir iş birimidir!

[338] Örneğin, Civilization oyununda (Sid Meier, 1991) şehrinizin sakinlerinden birisini uzaktaki bir tarlaya gönderdiğinizde, onun "Barbarlar tespit edildi!" şeklinde farkedildiğini görebilirsiniz.

[339] Diminished existence.

İndirgenmemiş insanlar bir kalıba sığmazlar. Bu yüzden, onları temsil edecek yegâne ifade hayatlarının anlamlarını umursamada bulmuş, kendinden bir eser yaratma kaygısına sahip kişiler olduklarıdır. Bu tür kişiler satın alınamazlar. Dolayısıyla, düzen koruyucuları için tehlikelidirler. Bunun aksine, indirgenmiş insanlar tıpkı bilgisayar oyunlarındaki karakterler gibi sadece birkaç güce (işleve, varlık şekline) sahiptirler. Birkaç öğeye ölesiye muhtaçtırlar. Diğer insanlarla sadece etki-tepki ilişkileri kurabilecek kadar topluluğa aidiyetleri (bir topluluk olarak yaşama kapasiteleri) törpülenmiştir. Yani, bu kişileri rahatça etiketleyebilir ve onlarla etiketlerinin sınırları içinde etkileşebilirsiniz.[340]



Weinberg'ü keşfetmeden ilk bilişim antropoloğu olabileceğimi düşünmüştüm. Diğer yandan, üstatla konuştukça sanki ben daha fazla antropoloğa benziyorum diye düşünüyorum.

[340] Etiketler (stereotype) bu tür insanlar için icat edilmiştir diyebiliriz.

Bu tür kişiler yüzeysel bazı gözlemlere dayanarak ve kendi sınırlı deneyimlerini fazla önemsedikleri için, bu gözlemleri içselleştirerek yaşarlar. Diğer bir deyişle, dünyalarını yetersizlikleri inşa eder veya dünyayı kendi tasavvurlarından ibaret zannederler. Bu dünya entelektüel birikimi zorlaştırır ve buna bağlı olarak insanların düşünme kabiliyetlerini azaltır. Buna karşılık olaraksa, o dünyanın sakinlerine sadece aptallarla korkaklara nasip olan keyifli bir uyuşukluk sağlar. Bu uyuşukluğun tadına kendini kaptıranlar en derin bilgilere ermiş gibi bir tatmin duygusu yaşarlar. Olur da birileri ellerinden bu mutluluğu almaya (onlara gerçekleri göstermeye) kalkışırsa, onlara karşı kanlarının son damlasına kadar savaşırlar.

"Eğer aksini iddia eden birileri yoksa haklı olmalıyım."

Ajan Smith, The Matrix, The Wachowskis, 1999-2003.

Öte yandan, eğer onlara taktığınız etikete istinaden seçtiğiniz davranış şekillerine tepki gösteriyorlarsa onlar hakkındaki düşüncelerinizi tekrar gözden geçirmeniz gerekir. Onları biraz daha izleyin. Eğer indirgenmemiş insanlar olduklarını onlara yapıştırdığınız etiketleri yırtarak gösterebiliyorlarsa, hata yaptığınız ortaya çıkmıştır. Heyecanlanacak bir şey yok. O zaman hatanızı düzeltir ve o kişileri diğer gruba kaydırırsınız.

Yazılım geliştirmenin birincil iş olduğu şirketlerde (veya birimlerde) ortaya çıkan çalışma koşullarına uyum sağlamak amaçlı dönüşümleri anlamaya çalışırken aklıma hep Gerald M. Weinberg'ün Bilgisayar Programcılığının Psikolojisi adlı kitabı geliyor.[341]

Weinberg kitabında Ivan Pavlov'un öğrenilmiş çaresizlik durumuna (aralarında bir ilişki olmadığı bilinmeyen bulguları ilişkilendirmeye) ilginç bir örnek verir. Bu örnekte, bir programcı işini yapabilmek için bir sistem kısıtlamasına göre uygulama geliştirmek zorundadır. Ancak bu kısıtlama ortadan kalktıktan, hatta kısıtlamadan kaynaklanan ilk davranış değişikliğini sergileyen programcı o şirketten ayrıldıktan sonra bile, diğer programcılar sanki o kısıtlama hâlâ geçerliymiş gibi uygulama geliştirmeye devam etmektedirler.

Meister Eckhart'ı çırağına feyz verirken gösteren bir heykel, Bad Wörishofen, Almanya.

Bu örnek, tipik ve problemli bir insan eğilimini göstermesinin ötesinde, varlık anlayışımızla ilgili tüyler ürpertici bir iddiada da bulunmaktadır. İnsan içinde bulunduğu koşulların bir mahsulüdür. Yalnız, hatırlarsanız biz bu iddiayı daha işin başında reddetmiştik. Öte yandan, pozisyonumuzu revize edebiliriz: İnsan içinde bulunduğu koşulların bir mahsulü olabilir. Farkında olmanız gereken elinizde tuttuğunuz kitabın onlar için değil, diğerleri (sizin) için yazıldığıdır. İzlediğiniz insanların davranışlarına bakıp hayallerinizden vazgeçmeniz

[341] The Psychology of Computer Programming, Gerald M. Weinberg, 1971.

değil, aksine o hayalleri daha da alevlendirmeniz gerekir. Çünkü her şey size bağlıdır.

Doğru kişi olup olmadığınızı anlamanın bir yolu da doğru kişi olmanın aslında ne kadar zor olduğunu bilmekten geçer. Bir arkadaşla mesleğe dair sorunlar üzerinde konuşurken, bana ilginç gelen bir soruyu ona da yöneltmiştim: "Musa'nın tabletlerindekileri anlamak gerçekten bu kadar zor mu? Birilerinin insanlara binlerce yıldan beri neden tekrar tekrar çalmamaları gerektiğini söylemesi gerekiyor?" Bir türlü soruyu ikimizi de tatmin edecek bir şekilde cevaplandıramamıştık. Bu kez gülümseyip: "Demek ki o kadar kolay bir şey değil bu arkadaş!" demiştim.

Gözünüzün önüne bir manastırda inzivaya çekilmiş bir rahibi getirin.[342] Çalmaması gerektiğini öğrenmesi o kadar zor bir şey mi? Bu lafı kaç defa duyması gerekiyor ki, sorunun apaçık gözüken cevabını bir kenara iterek, hâlâ aramaya devam ediyor? İnzivaya çekildiği manastırda sadece bir haftasonu kalması neden yetmiyor? Neden ömrünü orada geçirmek zorunda? Demek ki, bilmekle anlamak arasında herkesin kolayca kapatamayacağı büyük bir fark var.

Tarkovsky'nin son filmi olan Offret (1986) Alexander'ın oğluna, "Birisinin başka hiçbir şey yapmayıp, sadece her gün lavaboya aynı saatte su dökmesiyle bile" dünyanın değişeceğini söylemesiyle başlar. Böyle yaklaşıldığında, doğru kişi olmak bunun mümkün olduğuna inanmakla, buna yol açacak çalışmaları bıkmadan usanmadan yapmakla ve belki de daha önemlisi, neden hâlâ bu durumun ortaya çıkmadığını başarılılık-başarısızlık bağlamında dert etmemekle mümkün gözüküyor. Sanki kişi kendisinin bunu başaramayacak birisi olabileceğini baştan kabul ederse, doğru kişi olmayı istemezse ve buna rağmen doğru şeyleri yapmaya devam ederse, bir gün ansızın doğru kişi oluveriyor.

> *Hayat sırlarını onları istemeyenlere veriyor.*

Dikkatimizden kaçmaması gereken bir konu, doğru yerde olmanın sizi tek başına doğru kişi yapmayacağıdır. Yazılım biriminin stratejik bir öneme sahip olduğu bir şirkette geçirilen zaman ne kadar faydalı olursa olsun, yalnızca bu

[342] Sinir krizi geçirmeye gerek yok. Peder örneği imam örneğinden daha kolay olduğu için böyle bir seçim yaptım.

deneyim sizin doğru kişi olmanızı sağlamaz. Çünkü doğru kişi olmak sadece insanın işine yönelik bir yetkinlik kazanmasına bağlı değildir. Kaldı ki daha hiçbir şey yapmamışken, bir şirketin kapısından içeriye ayağınızı ilk kez atarken bile neleri güçlü bir şekilde arzuladığınız sizin ileride kim olup olmayacağınızı belirler. Bunun üzerine kazanılan mesleki bilgiler hiçbir şeyi değiştirmez.

Diğer bir deyişle, yetkinlik matrislerine bağlı olarak seçilen kariyer hedefleriyle ulaşılabilen bir yerden bahsetmiyoruz. Çoğu insana kurt adamlar kadar hayal ürünü gelecek ve onları korkutacak, sonu belirsiz tehlikeli bir yolculuktan bahsediyoruz. Çünkü ancak bütün sınırlarınızın zorlanmasıyla, bin türlü maceradan sonra doğru kişi olduğunuzu anlayabilirsiniz. Bu idrakin gerisinde mütalaalar değil, fethedilmiş topraklar olur. Kendinizi bir yolun başında değil, sonunda bulursunuz. Sidarta'nın sıradanlaşarak aydınlanması gibi gösterişsiz bir yücelme anından bahsediyoruz.[343] Yanınızda yaşadıklarınızın gerçekliğini tasdik ederek size yardımcı olacak birileri olmaz. Görünüşte değişen bir şey olmamıştır. Bir tek siz artık kim olduğunuzu bilirsiniz.

Bir diğer olasılıksa, yücelmeye ihtiyaç duymayan bir masumiyetle herkesin gece gündüz aradığına, bunun felsefi olarak farkında olmaksızın sahip olmak. Anlam aramamak… Bir çocuk gibi anlamın kendisi olmak…

Özetle, insani vasıflarını kaybetmeden bir profesyonel olmayı başarmış herkes doğru kişi, bu tanımın dışındaki herkes de yanlış kişidir. Bununla birlikte, doğru kişi olmak sadece bir başlangıçtır. İleride yaşanılacak maceralardan sağ salim çıkılacağı anlamına gelmez. Zaten her doğru kişi aynı kıratta değildir. Bu yüzden kendilerini pek önemsemezler. Daha iyilerin olduğunu bilirler.

İki olası durumu bir araya getirirsek, kişinin yaşadığı maceralar ve hamurunda olanlar bir gün onun doğru kişi olmasına yol açabilir diyebiliriz. Öte yandan, doğru kişi olsa bile her insan kaybetmeye mahkûm olduğu bir savaşın içindedir.[344] Dolayısıyla, doğru kişi olmak sadece kısa bir süreliğine sahip olunabilen bir durumdur. Yarın bir başkası doğru kişi olmak zorundadır. Zaten böyle olmasaydı, kuşaklar üstü bir insan deneyimi mümkün olmazdı. Sadece tanrılar ve kulları olurdu.

[343] Siddhartha, Hermann Hesse, 1922.
[344] Bir gün ölecektir.

The notion of God is the result of one's desire to believe that each and every one of us can conceive something beyond ourselves as in nothing can exist beyond the grace of God.

Doğru kişi başka bir yerdeyse

Bazen şirket içinde bahsettiğimiz kıratta hiç kimse yoktur. Kalite odaklı yazılım geliştirme deyince gözlerden en sık kaçan nokta işte budur: Bu hedefe doğru ilerlerken gerekli liderliği gösterebilecek kişinin şirketimizde olduğu varsayımıdır.[345] Gelin el birliğiyle kabul edelim, hemen hemen hiçbir zaman bu kişi şirketimizde olmaz. Çünkü farkedilir farkedilmez sistemin bir anormallik olarak görüp, dışına attığı aykırı bir kişidir bu. Bu kişi şirkette olsa dahi, hayatta kalabilmek için çoktan o ekosistemin garip bir yerlerine çekilmiştir. Kendisine bahsettiğimiz hedeflerden uzak, bambaşka uğraşlar bulmuş ve bir zamanlar sahip olduğu potansiyelini artık büyük ölçüde kaybetmiştir.

Ufku şirketininkini aşan kişi politikacıların tipik kaderini yaşamaya mahkûmdur. Ya içinde bulunduğu koşulları yegâne gerçeklik olarak kabul ederek dejenere olur, ya da birkaç kader arkadaşıyla birlikte indirgenmiş bir ufukta yaşama imkânı bulur.[346]

O zaman ne yapmamız gerekir? Kahramanlar kiralanabilir mi? Kiralık kahramanlarla özlemini çektiğimiz iyilik ve kalitelilik hedeflerine ulaşabilir miyiz? Hayır! İyilik ve kalitelilik durumları ederleri ödenmeden, hak edilmeden kendileri asla kimseye teslim etmezler. Dolayısıyla, hedefimize onun ederini ödeyerek ulaşanların bizler olması gerekir. Böyle bir hikâyede başrolü bizden başkası oynayamaz.

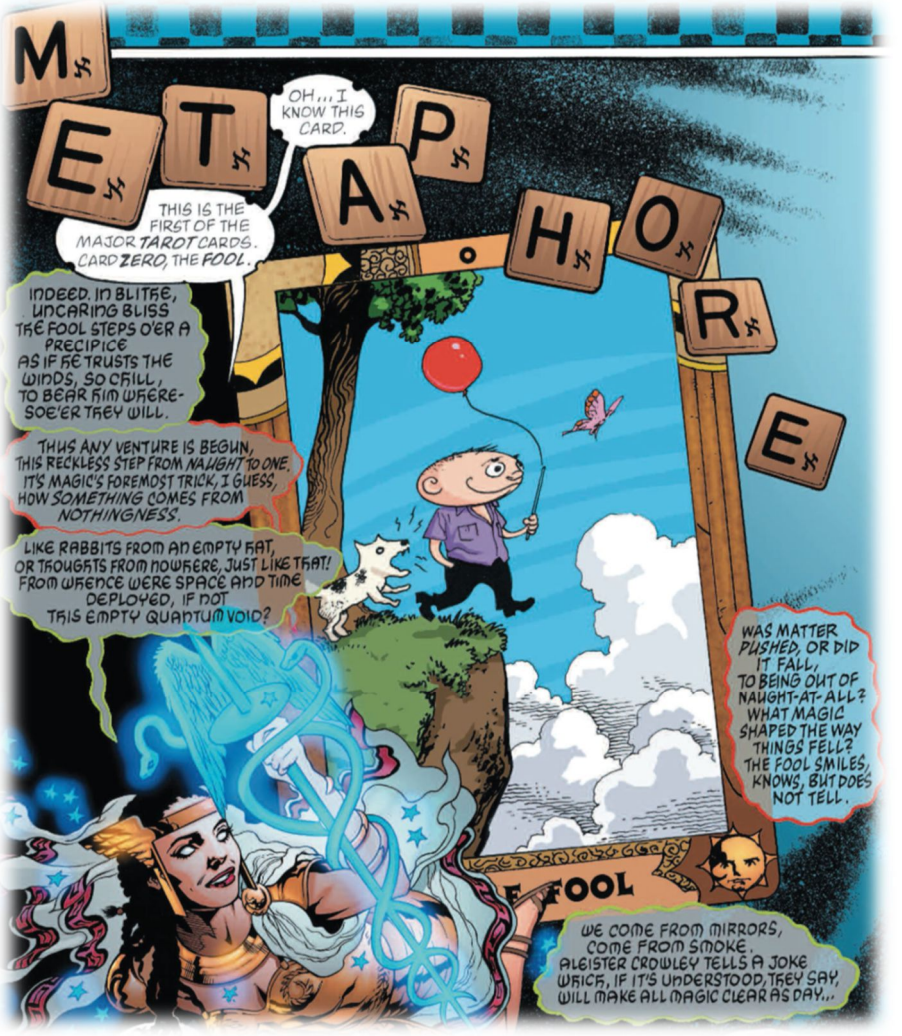
Tabii bu durumda ortaya bir çelişki çıkıyor. Hem macerayı bizim yaşamamız gerekiyor hem de bunun için gereken nitelikleri kendimizde göremiyoruz. Eğer kendimizle macera arasında hiçbir ilişki göremiyorsak nasıl olup da bu maceraya atılacağız?

---

[345] Hedefe yeterli olmak böyle bir hedefi tasavvur edebilmek ve onu anlamlı bir hâle getirebilmektir. Ancak, hedefe doğru yürüyebilmek ek bir yeterliliktir. Bunu Morpheus ile Neo arasındaki fark olarak da anlayabilirsiniz (The Matrix, Wachowski Brothers, 1999).

[346] Kahramanı olması gereken hikâyeyi ufkunun sınırları içinde bulmalıdır.

İşin püf noktası da bu zaten: Eğer kendimize değil maceraya bakarsak, gereken adımı atıp ilerlemeye başlayacağız. Kendimizde göremediğimiz nitelikler daha sonra gelecek.



Farkındaysanız kahramanlık hikâyelerinin başlangıç karakterine tekrar değiniyoruz.

Promethea, Alan Moore, 1999-2005.

Tom Hanks bugünkü kadar ünlü değilken Joe Versus the Volcano[347] adlı bir filmde yaşama heyecanı sönmemiş bir kişinin (Joe'nun) akılcı yaklaşımlarla sorunlarını çözmeye çalışmasını canlandırmıştı. Filmin başından sonuna kadar bir şeylerin hatalı olduğu hissine dayanarak Joe bir çıkış yolu arayıp durmuştu. Gerçekten de böyledir değil mi? Ne zaman vahim bir hata yapsak hemen onun farkına varırız ama nedense onun işaret ettiği yönün tersine yürümeye devam ederiz. Kendimizi 'koruyarak' yaşamaya devam edebileceğimizi zannederiz.

Filmin sonuna doğru Joe aşkı daha yeni bulmuşken, sırf daha önce verdiği bir sözü tutmak için kendini bir yanardağın içine atıverir. Bunun o adada yaşayanları bir lanetten kurtaracağını düşünür. Ancak, yanardağ bu fedakârlığı ada sakinlerinden beklediği için, isteyerek kendisini feda eden yabancıyı dışarıya tükürür. Daha sonra, adanın büyük bir gürültüyle sulara gömüldüğünü görürüz. Bu felaketten tek kurtulan Joe ve sevgilisi olmuştur. Başlarına gelenleri anlamaya çalışırken sevgilisi Joe'ya şimdi nereye gideceklerini sorunca, Joe, "insanlardan uzağa" diye cevap verir.

Eğer çalıştığımız şirkette bir kahraman bulamama sorunumuza geri dönecek olursak, bu durumda yapılması gereken bir danışmanla anlaşmaktır. Bu danışman kendisini geri planda tutarak civarındakilerden hak edenleri büyütecek, bilgisi ve deneyimi bilgeliğe dönüşmüş birisi olmalıdır. Böyle danışmanlar civarlarındaki kafa karışıklıklarından, arzu veya korku trafiğinden etkilenmezler. Reaksiyonlarını kısa ve net bir şekilde, bazen askeri bir tonla ifade ederler. Tonlarındaki sertlik hükmetme veya karşısındakileri küçültme arzusundan değil, söylediklerinin tartışma götürmezliğinden kaynaklanır.[348]

Öte yandan, bir danışman bulmanız gerektiğini farketmiş olsanız bile, bu tür kişileri bulabileceğinizin herhangi bir garantisi yoktur. Ayrıca bulabilseniz dahi, onların da şirketiniz içinde ahenkli bir ilişki kurabilecekleri kişilere (nüvelere) ihtiyaçları olacaktır. Dolayısıyla, danışmanınızı bulmuş olmanız hedeflerinize ulaşmak için tek başına yeterli değildir.

---

[347] Joe Versus The Volcano, John Patrick Shanley, 1990.

[348] Diğerleriyle arasındaki farklarından bir tanesi, tartışma götürmeyen doğruları kolayca görebilmeleridir. Diğerleriyse doğruyu (gerçeği) bir türlü göremezler.

Burada iki kritik soru ortaya çıkıyor. Birincisi, şirket dışı danışmanı[349] bulduğunuzda, onu bulduğunuzun nasıl farkına varacaksınız? Diğeriyse, onu bulduktan sonra, ihtiyaç duyduğu nüveleri nasıl bulacaksınız?

Şirket dışı danışmanı bulduğunuzu aşağıdaki davranışlarından anlarsınız:

1) Şirket dışı danışmanın, şirket dışı danışman olduğunu gösteren dış özellikleri yoktur. Yani, at kuyruğu, küpesi, döğmesi veya en azından, bu tür süslerin suratınızın ortasına sokuşturulan versiyonları yoktur. Çünkü ne olduğunu üzerine iliştirdiği süslerle vurgulama ihtiyacı yoktur. Bu tür süsler mevcut olsalar dahi, gizlidirler ve yaşanmış bazı deneyimlerin hatıraları olmaktan öteye bir anlamları yoktur.[350]
   Bir örnek vermek gerekirse, e-ticaret alanında faâliyet gösteren bir firma için yazılım projelerinde yöneticilik sorumluluklarını yerine getirecek birisini arıyorduk. Bu arayış doğduğu zaman benim amacım programcılıktan gelen, bu kabiliyet seti üzerinde uzmanlaşmış ve düşünme kapasitesi yüksek birisini projelere yönelik hakimiyeti artırmak amacıyla istihdam etmekti. Genel tavrıma aykırı olarak bu kişide programcılık yanının baskın olmasını isteme nedenim, içinde bulunduğum koşullarda bu özelliğin bana stratejik bir avantaj sağlayacak olmasıydı. Bu tavrımı güçlendiren diğer bir nedense, profesyonel fikrine güvendiğim bir tanıdığın bahsettiğim pozisyonla ilgilenmiş olmasıydı. Bazen stratejik nedenlerden dolayı, istisnâî özelliklere sahip kişileri tipik olarak onaylamayacağınız şekillerde konumlandırak başarıya ulaşırsınız. Kabaca tarif edildiği için tam olarak ne olduğunu belirleme fırsatını bana veren bu pozisyon için aklımdan geçen unvan Proje Yöneticisiydi.[351] Çünkü şirkette proje yönetimi adına yapılan tek şey müdürlerin arzularını temsil ederek programcıları sıkboğaz etmekti. Buna karşılık programcıların yaptıklarıysa, mevcut kodun durumuna bağlı olarak pazarlık etmek

[349] Şirket dışı danışman ifadesini doğru kişi anlamında kullanıyoruz. Hatırlarsanız, sadece danışman (danışmanlık seviyesindeki üstat) ifadesini kullanmama nedenimiz bu kişinin şirket dışı bir iradeyi temsil etmesi, ya da başka bir deyişle, şirket iradesinin oyuncağı olmamasıydı.
[350] Döğme, takı ve saç modeli öteden beri deneyim, ruh hali ve konum belli etmek amacıyla kullanılmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken, şekillerin çok, özün az olduğu durumlardır.
[351] Bu bir gizleme unvanı olacaktı.

veya kendilerinden istenenleri yerine getirmeye devam ederlerse bir gün terfi edebilecekleri düşünerek her söyleneni yapmaktı.

Bütün bu hazırlıklara rağmen, sabırsızlıkla beklediğim iş görüşmesi aylar sonra gerçekleşti. Ayrıca, o esnada büyük bir organizasyon değişikliği olmuştu. Daha da kötüsü, işe alınmasını istediğim kişi başka bir şirkette çalışmaya başlamıştı. Zâten hâlâ iş arıyor olsaydı bile ona teklif ettiğim pozisyon artık yoktu. Bununla birlikte, ilana onun dışında başvuran pek çok kişi olmuştu. Bu süre içinde ilanın içeriği aynı kalmış olsa da, anlamı değişmişti. Artık ilanımıza başvuranlara yazılım mühendisliğinden zerre kadar anlamayan bir müdürün tamponu[352] olmak teklif ediliyordu.

Bir gün, bu ilana başvurmuş birisiyle benim de görüşmem istendi. İşin mazisinden dolayı benim için önemsizleşmiş bu iş görüşmesine sadece vakit öldürmek amacıyla girdim. O zamanlar iyice yaygınlaşan bir türün temsilcisi gelmişti. At kuyruğu, keçi sakalı, her şey tastamam yerindeydi. Deneyimleri olarak bahsettikleri programcılık acısı çekmiş olmak ve daha sonra da, analiz adı altında programcı çıkarlarını savunan bazı çalışmalar yapmaktı. Bu alanda kazandığı 'başarılar' sonucunda, bir grup programcı ona teslim edilmişti. Bu yüzden, gözlerimizin içine bakarak müdür olması gerektiğinden bahsediyordu. Fazla lafa karışmadım ve görüşmenin sonunu beklemeye başladım. Derken, önümde duran özgeçmişte bir şey dikkatimi çekti. İlgi alanları altına felsefe yazılmıştı. Gülümseyerek ona baktım. Tabii cami avlusunda olduğunun farkında değildi.[353] Kendisine kimlerin düşüncelerini beğendiğini sorduğumda, gülümseyerek "Hepsini... hepsini severim" demişti. Alın size dünyanın en kısa karakter testi!

2) Şirket dışı danışman e-mail mesajı göndermek gibi en basit faâliyetten, bir süreç analizi gibi en zoruna kadar, her zaman bir yöntem sahibi olduğunu gösterir. O yöntemin ilkelerini, bileşenlerini, uygulanma şekillerini ve sonuçlarını tahlil edilebilir bir şekilde, açıkça ortaya koyar.

---

[352] Bir darbenin etkisini azaltmaya yarayan, içi yumuşak şey.

[353] Yaygın bir deyiştir: “Eceli gelen köpek cami duvarına işermiş.”

3) Şirket dışı danışmanın egemen ve süreklilik arzeden bir ruh hali yoktur. Her zaman çevik değildir. Her zaman aheste de değildir. Sırtında yük taşır veya baston yutmuş gibi yürümez. İçinde bulunduğu durum, temsil ettiği vizyonla misyon, yapılmak istenen iş ve ulaşılmak istenen hedefler onun ruh halini belirler. Diğer bir deyişle, ruh hali o an üzerinde çalıştığı işin hedeflerinden bağımsız değildir. Kendi başına bir "tadı, kokusu veya rengi yoktur."[354]
4) Şirket dışı danışmanın orası burası başkaları tarafından kolayca farkedilebilen eksikliklerle doludur. Sizin asla yapmayacağınız bazı hataları sık sık yaptığını görürsünüz. Ancak bu eksikliklerin ve hataların hiçbirisinin işiyle ilgili olmadığı da gözünüzden kaçmaz.
5) Şirket dışı danışman konuştuğunda özel bir ses tonu çıkarmaz, farklı bir dilbilgisi veya terim kombinasyonu kullanmaz. Konuşması samimi bir tona sahiptir. Cümleleri mesleğin teknik terimleriyle gündelik Türkçe'nin bir karışımıdır. Eğer bana benziyorsa, farklı dillerde küfreder.[355]
6) Şirket dışı danışman lüzumundan fazla samimi veya ciddi değildir.
7) Sizlerle iş amaçlı olarak bir araya geldiğini belli edecek şekilde, doğrudan ve süratlidir.
8) Susup, dinleme kabiliyetine sahiptir.
9) Mizah aracılığıyla sıcak bir atmosfer oluşturmaya, çalışmayı kolaylaştırmaya özen gösterir.
10) Birlikte yaptığınız çalışmalar netice aldığında veya almadığında, işi sürüncemede bırakmaz ve gereken noktada bitirir.
11) "Evet" demesi gerektiğinde "Evet", "Hayır" demesi gerektiğinde "Hayır" der.
12) Arzularınıza tabi olmayarak, profesyonel fikrini kısa ve öz bir şekilde beyan eder ve bu fikri sizin arzularınıza bağlı olarak değiştirmez.[356] Gerekirse profesyonel duruşunu sert ve nihâî olarak tekrarlar.

---

[354] Votka gibidir.

[355] "Bastardo" gibi.

[356] Farklı seviyeleri olabilen değiştirmenin hiçbir türünü uygulamaz: yumuşatmaz, kelimelerin arkasına gizlemez veya anlamını değiştirecek şekilde söylediklerinin içeriğini yeniden düzenlemez.

13) Çalışma boyunca bağlamsız sorular sorar ama profesyonel duruşunun bağlamını asla değiştirmez.
14) Büyük resmi sizinle paylaşır. Size düşünme ve dâhil olma imkânı verir. Bu büyük resim içinde kademe kademe ilerlerken sizi güncel durumdan haberdar eder.
15) Tanışma amaçlı toplantıda bilgelik (bilginin bir fonksiyonudur) ve çelebilik (zamanın bir fonksiyonudur) merhaleleri sergiler.
16) Gösterişsiz ve albenisi kendisinden kaynaklanan (değiştiremeyeceği, evde bırakamayacağı) bir çekiciliğe[357] sahiptir.
17) Dışarıya bir elektrik verir.
18) Ne çok cana yakındır, ne de çok soğuktur.
19) İş harici ilişkiler kurma eğilimi yoktur.
20) Temsil ettiği şirketin çıkarlarıyla sizinkiler arasında uzun süreli, adil bir denge kurabilecek metanette birisi olduğunu gösterir. Kendisini iki çıkar grubunun ortasında, köprüde konumlandırır.
21) Satış amaçlı olarak her taklayı atmaya meyilli kişilerden kendisini net bir şekilde, gerekiyorsa onların yaklaşımlarını açık bir şekilde reddederek ayırır.
22) Sık sık bir şey söylemeden düşündüğünü görürsünüz.
23) Yüzünde bazen söyledikleriyle ilgili olarak yanılabileceğini işaret eden bir ifâde görürsünüz.
24) O anda cevaplandıramayacağı soruları cevapların olası yerlerini târif ederek yanıtlamamasını bilir.[358] Her derde deva değildir. Sınırlarının, hemen veya daha sonra yapabileceklerinin farkındadır. Farkında olduğu bu durumu açıkça paylaşır.

[357] This has nothing to do with sexual attraction.
[358] Cevabını bulmadığı sorunun cevabını arayacağı yeri sizinle paylaşarak sizinle kendisi arasındaki mesafeyi ortadan kaldırır.

Eski bir dostumun[359] tekrar tekrar anlatmayı çok sevdiği bir Freud öyküsü vardı. Bilirsiniz, Freud pek çok davranışın cinsellikte temellendiğini ileriye sürmüş ve buna bağlı olarak çeşitli tahlil yöntemleri geliştirmiştir.[360] Bu yaklaşımına yönelik bir eleştiri yapıldığındaysa kendisini savunmak için hastalarının sayısının (çalışma ve düşüncelerini geliştirme imkânının) yüksekliğinden bahsedermiş. Örneğin, "bu konuyla ilgili olarak iki bin hasta üzerinde çalıştım ve hepsi düşüncelerimi teyit etti" gibi. Bizimkisi de taşı gediğine bu noktada koymasını severdi işte. Hemen eklerdi "O kadar hastan olmuş ama onlar sana karşı olan sorumluluklarını yerine getirmemişler."

Söylemek istediği şeyi şöyle özetleyebilirim: Sırları ortaya çıkarılarak çözülmeye çalışılan insan kendisini tamamen edilgen bir şekilde masaya yatırmamalıdır. Eğer gerekiyorsa doktorunun varsayımlarının geçersizliğini işaret ederek ona yardımcı olmalıdır. Buna hastanın doktoruna karşı olan sorumluluğu diyebiliriz.

Bunun bizimle olan ilişkisine gelince, bulduğunuz şirket dışı danışman yaşadığınız sorunlar açısından ideal olabilir. Hatta beklentilerinizi aşabilir. Ancak, bu durumda dahi sizin gibi o şirkette yıllardan beri çalışmadığı için göremeyecekleri, sezemeyecekleri olacaktır. Dolayısıyla, sizin de hikâyenizin aniden bir parçası olmuş bu kişiye yardımcı olmanız gerekir. Tabii erken öten horozun kesilme tehlikesine istinaden, bu tür bilgileri paylaşmadan önce karşınızdaki şirket dışı danışmanı mertlik ve profesyonellik açısından mutlaka değerlendirmiş olmanız gerekir.

Bana sorarsanız, "Pekiyi" notu alanların haricindekilerle bu tür bir yakınlaşmaya kesinlikle girmemeniz gerekir. Merak etmeyin, karşınızdaki kişilere not vermek gözüktüğü kadar zor değildir. Daha önce bahsettiğimiz 24 kriteri hatırlayın. Bunlara ek olarak, karşınızdaki kişinin gerektiğinde gözünü kırpmadan kendisini tehlikeye atıp profesyonel fikrini beyan edip etmediğine bakın. Eğer ediyorsa bunun kendisi kâfi bir yeterlilik göstergesidir.

[359] John M. Berry.

[360] David Cronenberg'in A Dangerous Method adlı, Carl Jung, Sigmund Freud ve Sabina Spielrein arasındaki ilişkileri ve psikanalizin doğuşunu ele aldığı filmi izlemek isteyebilirsiniz.

Projelerinin bir parçası olduğum şirketlerden örnek vermek gerekirse, aklıma iki ilginç vaka geliyor. Bu örnekleri incelerken şirket elemanlarından birisi olarak sizin de beni incelediğinizi düşünebilirsiniz. Benim neden belli bir şekilde davrandığımı anlarsanız, bir gün bir başka şirket dışı danışmanla karşılaştığınızda, onu değerlendirebilirsiniz. Çalışmanız gereken kişiyi uzak durmanız gereken danışmanlardan ayırt edebilir, aradığınız kişinin karşınıza geçen adaylar arasında olup olmadığını kolayca ortaya çıkarabilirsiniz.

Anlayamadığım şeylerden birisi şirketlerin ofisteki romantik faaliyetlerden neden bu denli korktuklarıdır. Öte yandan, bütün diktatörlük eğilimli topluluklar benzer korkulara sahip. Bazıları bu korkuları kurumsallıkla/ahlakla gizlerken, diğerleri her şeyin yerinin ayrı olduğunu söylüyor. Oysa insan hayatının tüm boyutları bir aradadır ve birbirinden ayrılamaz.

Birinci örneği bankacılık alanından verebilirim. O zamanlar çalıştığım şirket beni haftanın çoğunu orada geçirecek bir şekilde bir bankaya 'kiralamıştı.' Bir gün orada birlikte çalıştığım ekipten birisi beni arayarak şirket dışında bir toplantı yapmak istediklerini söyledi. Neredeyse her gün birlikte olduğum kişilerle daha ne toplantısı yapacağımı anlamadığım için şaşırmış olsam da müşteri her zaman haklıdır diyerek isteklerini kabul ettim.

Herkesten gizlediklerini öğrendiğim bu toplantı sayesinde kendi başıma asla öğrenemeyeceğim bilgiler bana gümüş tepside sunulmuştu. Diğer bir deyişle,

dürüst bir kişi olduğunuzu kanıtladığınız zaman, normalde sizinle gerçek düşüncelerini paylaşmayacak insanlar bile size ruhlarının derinliklerindekileri açarlar.

Diğer örnekse, devlet projelerine odaklanmış bir şirkete verdiğim bir eğitim esnasında ortaya çıktı. Teneffüslerden birinde bana açılabileceğini anlayan bir meslektaş yanıma yaklaşarak, akşam beni gideceğim yere bırakmayı teklif etti ve kısa bir yolculuk esnasında başka türlü edinemeyeceğim kritik bilgileri öğrenmiş oldum.

Şirket dışı danışmanla aranızdaki bu tür yakınlaşmalar doğru yöndeki ilk adım olarak görülmelidir. Çünkü onun cevaplandırmaya çalışacağı ilk soru sizinkiyle aynıdır. Kimlerle birlikte olduğunu anlamaya çalışıyordur. Amaçları dâhil oldukları projede birlikte çalışabilecekleri kişileri saptamaktır. Diğer bir deyişle, şirket dışı danışman da size kabul ettiği veya başlattığı yakınlaşma süreçlerindeki kişileri ve onları değerlendirme şeklini göstererek bazı sinyaller verir. Onu, sizinle aynı arayışta olmasından, bu arayışın onun için yeni bir şey olmamasından ve bu tür arayışların yöntemlerine olan hâkimiyetinden farkedersiniz. Yakınlaşma arifesi diyebileceğimiz günlerde, birbirinizin düşünce süreçlerine vakıf olduğunuzu ve birbirinizin çıkarını koruduğunuzu göstererek, bu flörtü ileriye götürebilirsiniz. Flört mutlu bir şekilde sonuçlanmışsa, şirket dışı danışmanınızı bulmuşsunuzdur. Tabii o da daha sonra gururla anlatacağı bir hikâyenin kahramanını bulmuştur.

Biraz da daha genel olarak danışmanın tanımı, vizyonu ve misyonu hakkında konuşalım. Yaygın danışman tanımlarından bir tanesi doğrudur: Danışman iş yapmaz. Zaten şirketinizle iş yapmak için anlaşmamıştır. Sizin daha iyi iş yapmanız için anlaşmıştır. Kötü danışmanlar iyilik ve kalitelilik engellerini sadece çalışan düzeyindeki kişilerde görür ve ileride tekrar, belki de daha kolay bir şekilde satış yapabilmek için iki tipik yöntem izlerler. Birincisi, gerekiyorsa oturup işi kendileri yaparlar. İkincisiyse, birinci durumun gerçekleşmesinden bağımsız olarak, yönetimle iş harici ilişkiler kurar, onların suyuna giderler. Uzaktan bakınca insani ilişki kurmaya benzeyen (masum görünen) bu tavır, aslında bir iş ahlakı ihlâlidir.

Danışmanın iyisi hiçbir zaman işi bilfiil yapmaz. Böyle bir istekle karşılaştığı takdirde bunun farklı bir hizmet türü olduğunu hatırlatır.[361] İşin yöntemden daha önemli olduğu hissinin oluşmasını engeller. Hem iş hem de yöntem üzerinde eşzamanlı kontrol kabiliyetlerinin gelişmesini sağlamaya çalışır.

Danışmanlık hizmeti veren kişi farklı iş konusu, teknoloji ve organizasyon yapılarına yönelik olarak projeler üstü çalışmalar yapmış (tek kaygısı bir proje olmayan) birisi olmalıdır. Ayrıca, sistem analizi (problem çözme), süreç mühendisliği (üretici tüketici ilişkileri) ve ürün yaşam döngüsü yönetimi (ürüne ihtiyaç duyanlar ve ekosistemleri) alanlarında deneyimli olması gerekir. Bu kişi bilgi ve deneyimini damıtarak kendi düşüncelerini geliştirmiştir. Düşüncelerini bağlam ve hedefleri net bir şekilde belli olacak bir şekilde, önündeki sorunlara uygulayabilmektedir.

Bunların yanı sıra, bazı kritik karakter özelliklerine sahiptir:

- Açıklık ve netlik: Herhangi bir sözünü veya davranışını anlamak için çaba gerekmez.
- Azlık ve özlük: Az hareketle, çok kazanım elde ederler.
- İçi dışı bir olmak: Aklından veya gönlünden geçenler ağzından çıkanlarla aynıdır.
- Motive edicilik: Yaptıklarına yönelik isteğinin samimiliği (hedef birliği) civarındakileri de etkiler.
- Ufuk açıcılık: Her yaptığı işte aynı zamanda varsayımların görünürlüğünü sağlamayı da hedeflediği için, bu çalışmalara dâhil olanlar ufuklarının (gerçeklik anlayışlarının) sınırlarını onunla birlikte birer birer kaldırırlar.
- Stres gidericilik: Yaptığı iş onun için bir hayat tarzı olduğundan, çalışmaların keyfini çıkarır. Bu başlı başına hem o, hem de onunla çalışanlar için stres azaltıcı bir durumdur.

[361] Danışmanlık hizmeti veren kişi çalışma konusunun uzmanı olduğu için söz konusu işi bilfiil yapabilir. Ancak, onun işin kendisini yapması sadece işin yapılmasını sağlar. Oysa danışmanın amacı her zaman danışmanlık hizmetini verdiği şirketin iş yapma kabiliyetini ve ürün kalitesini artırmaktır.

Şirket dışı danışmanların en önemli özelliği, başarılarını ölçmek için kullandıkları kriterlerin kendilerine ait olmasıdır.[362] Bunun bir çelişki olduğunu düşünebilirsiniz ama bu tür insanlar kendilerine asla yalan söylemezler. Başkalarının da başarısızlığı, kötülüğü veya çirkinliği onlara iyilik ve kalitelilik hali olarak yutturması mümkün değildir. Elde avuçtakilerle yapılabilenlerle, gerçekte yapılması gerekenler arasındaki farkı hiçbir zaman unutmazlar. Zaman içinde asıl hedefi, onun ulaşılmazlığından dolayı görmezden gelmeye başlamazlar. Küçük zaferlerle asla yetinmezler.

Seinfeld'in The Opposite adlı bölümünde George'un aklına gelenin tersini yapmaya başladığı an (Sezon 5, Bölüm 22).

Peki, vizyonları nedir? O andaki çalışma konusunun özel ihtiyaçlarının ötesinde, bir profesyonel olarak işlerini yaparken tercih ettikleri (hâkim oldukları) yaklaşımları temsil ederler. Bu yaklaşımların karşılarındaki kişiler tarafından hatasız bir biçimde anlaşılmasını, eleştirel bir şekilde değerlendirilmesini ve aynı zamanda, kendilerinin de yöntemi yeni öğrenen kişiler tarafından be-

[362] Diğer herkes mundar edilen projelerden, bir miktar ilerleme gösterebilmiş olanlara kadar gerçeği gizlemek ve bir başarı hissi yaratmak için çaba sarf edecektir. Bununla da yetinmeyip, elleriyle inşa ettikleri yanıltıcı başarı görünümünü gerekçe göstererek kişisel kazanımlar peşinde koşacaklardır. Böyle bir ortamda sadece gerçek başarının ne olduğunu daima aklında tutarak yoldan çıkmayan bir kişi danışman olabilir.

yan edilecek alternatif görüşlerle beslenmelerini amaçlarlar. Dolayısıyla, vizyon sahipliğinden kastettiğim, danışmanın kendi yüzdüğü denizleri civarındakilere açabilmesidir.

Samimi bir yüz olarak Erland Josephson.

Sizin de farkedeceğiniz gibi şirket dışı danışman tanımımız aslında iyi bir danışmanın tanımından çok farklı değil. Sadece, biz bu role pusulaların onu bulmasını sağlayacak bir ağırlık vererek onu canlandıracak kişinin neden sizin (mesleki hedefiniz) için bu kadar önemli olduğunu vurguluyoruz. Size dün okuduğu bir kitaptan aklında kalanları aktaran sivilceli bir çocukla bu bilge

arasındaki uçurumu işaret ediyoruz. Bununla da kalmayıp, şirket dışı danışmanı sizin nihai mesleki hedefiniz olarak tekrar konumlandırıyoruz. Böylece 'danışman' danışılacak birisinden örnek alınacak birisine doğru bir değişim geçiriyor. Hedefe ulaşmanızı sağlamakla kalmıyor, kendisi bir hedefe dönüşüyor. Bunun sayesinde sizin yeni bir değişim değil evrim geçirmenizi mümkün kılıyor.

İç dinamikleri ifşa edilince yeni bir buluş hissi veren bu yaklaşım, aslında insanlık kadar eski olan bir öğrenme şeklidir.[363] Dolayısıyla, bu kitapta paylaştığım yöntemlerin ortaya çıkma nedeni unutulan ve yoklukları farkedilmeyen eski doğruları hatırlayarak mesleki hedeflerimize nasıl ulaşabileceğimizi anlama çabasıdır. Yöntemlerin bir bütünlük içinde öğrenilmesine imkân veren araç şirket dışı danışman sembolüdür. Bu sembol sizin potansiyel geleceğinizdir. Bir bilgisayar mühendisi için Nirvana'ya ulaşmaktır.[364]

Sembolümüzü daha iyi anlayabilmek için, biraz da şirket dışı danışmanın tersine[365] bakalım. Eğer büyük bir şirkette çalışıyorsanız, yer gök sizinle iş yapmak[366] isteyecek şirketten geçilmez. Para kokusunu alan gelmiştir. Sizinle simbiyoz veya parazit ilişkisi kurmak istemektedirler. Daha kötüsü, sizin bu tür istekleriniz olabilir![367]

Birinci kötülük kriteri de budur zaten. Sizin hatalı isteklerinizi yüzünüze vurmayan, gerekirse masadan kalıp gitmeyen, onlara hemen bir geçerlilik hissi veren ve daha sonra da kendinizi neyi satın almanız gerektiğiyle ilgili toplantılarda bulmanıza neden olan 'danışmanları' hemen kapı dışarı edin. Bir daha aynı hatayı yapmamak için o şirketin ve çıkarlarının temsilcilerinin isimlerini bir kenara kaydetmeyi unutmayın. Değer verdiğiniz meslektaşlarınızla bu bilgileri (tahmin edeceğiniz gibi) bağlamı ve gerekçelerini açıkça işaret ederek paylaşın. Unutmayın, müşterinin kalitesi pazarın kalitesini belirler. Eğer siz

---

[363] "Eski gerçekleri tekrar tekrar bularak ileriye gidemeyiz", Ivar Jacobson.

[364] Hint dinlerinde çile çekmekten kurtulmak anlamına gelen, Tanrı'ya varma, 'olma' aşamasını temsil eder. Kelimenin sözlük anlamını Budist kültüre göre yorumlarsak, içindeki hırs ve nefret hisleri ile yanılgıyı dışarıya püskürtmek, onlardan kurtulmak anlamına gelir.

[365] http://en.wikipedia.org/wiki/Bizarro

[366] İş yapmaktan bahsederken, Türkçe sağolsun, hicve gerek yok. Çünkü, "iş yapmak" hem iş yapmak hem de iş yapmamak anlamına geliyor.

[367] Tersi bir yaklaşım olarak: "But I also knew there was more to life than buying something for a dollar... and selling it for two. I'd hoped to create something, something which could be... held to the highest standards.", Meet Joe Black, Martin Brest, 1998.

uyanıklık yapmakta bir beis görmüyorsanız, muhataplarınız da bir süre sonra sadece uyanıklardan ibaret hale gelir.

Hayatını Elvis Presley'i taklit ederek kazanan Keith Coleman en azından zararsız.

İkinci kriter bir karakter özelliğidir. Bazı danışmanlar "sanki sinir sistemleri yokmuş gibi garip bir tebessümle konuşurlar."[368] Böylece profesyonellik ("Don't worry. I'm on it like white on rice.") ve samimiyet hissi verdiklerini zannederler. Onlara göre sürekli tebessüm etmek buna maruz kalanlarda işlerin tıkırında olduğu hissini ortaya çıkarır.[369] Oysa bende uyandırdıkları izlenim her zaman yetersizlik ve yapmacıklıktır. Deneyimlerini derinlemesine yaşayan (yaşama kabiliyeti olan) kişilerin duygu ve düşünceleri yüzlerine vurur. Ruhlarının derinliklerinde yatanları korkusuzca sizinle paylaşırlar.[370] Zaten

[368] "He smiles so much, I don't think he has a central nervous system.", Lewis Black.
[369] Tıpkı bir Jedi Şövalyesi tekniği gibi.
[370] Yaşama kabiliyeti olanların mutlaka iyi olmaları gerekmez. Kötülük de aynı pınardan beslenir.

bunun aksine davranmak imkânsızdır. Çünkü, gerçek deneyimler[371] her zaman arkalarında izler bırakır. İnsanların yüzlerini bu izlerle uyumlu olacak bir şekilde yeniden çizerek onlara karakter verir.

"Beni baştan yarat temalı bir televizyon dizisi (Nip/Tuck, Ryan Murphy, 2003 - 2010)."

Diğer türlü Michael Jackson'a öykünen birisi gibi bir botoks seansından diğerine koşar dururuz. Kendisine dikkatli bir şekilde baktığımızda o anda ne hissettiğini bir türlü anlayamadığımız, yaşam maceralarına dair bize hiçbir delil vermeyen yüzünü yitirmiş insanlara[372] dönüşürüz. Oscar Wilde'ın ünlü eseri Dorian Gray'in Portresi'nde[373] romanın kahramanı Dorian, Şeytan'la anlaşarak yaptığı kötülüklerin izlerinin kendisinin değil, tablosundaki suretinin yüzüne vurmasını sağlar. Aradan yıllar geçer ama Dorian ilk günkü gibi genç ve

[371] İnsanın yaşaması beklenen derinlikteki deneyimler veya sözle arkasındaki öz arasındaki fark olarak okuyabilirsiniz.
[372] Bryan Forbes'un The Madwoman of Chaillot adlı filminde Danny Kaye'in repliği, 1969.
[373] The Picture of Dorian Gray, Oscar Wilde, 1891.

yakışıklıdır. Derken, bir gün portresine bakar ve gerçek yüzünü (hayat macerasının ardında bırakacağı mirası) görür. Bir ucubeye dönüşmüştür.

Ne zaman yeni bir projeye dâhil olsam, farkında olmaksızın bir süre sonra ne olduğumu belli ederim. Bu olur olmaz, hemen üzerimde ne tür bir canlı olduğumu anlamaya çalışan meraklı bakışlar hissederim. Bu meraklı bakışlar her zaman can sıkıcı değildir. Örneğin, kendinizi birisine bu bakışları yöneltir durumda bulmanız, doğru kişiyle karşılaştığınız anlamına gelebilir. Tabii, beklediğinizin aksine şirket dışı danışmanın tersini bulmuş da olabilirsiniz.

Üçüncü kriter dilin kullanım şeklidir.[374] Bu yöntemi kullanan danışmanlar bir soruya yönelik olarak evet mi, yoksa hayır mı dediklerini gizleyerek, sürekli olarak sizi onaylıyormuş gibi bir his yaratırlar. Eğer sorunuzun olası cevaplarından birisini daha çok arzuluyorsanız, dinlediğiniz kişilerin sizin üzerinizde bir yöntem uyguladıklarını farkedemezsiniz. Çünkü yöntem bu tür körlüklerden yararlanmak için geliştirilmiştir.

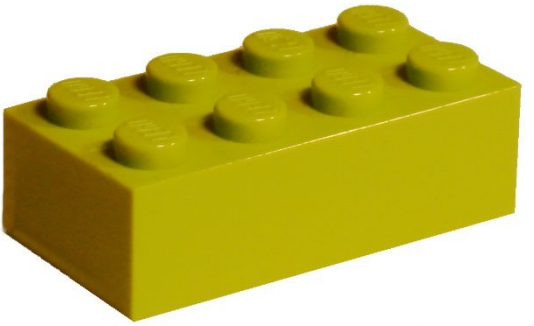
Cümlelerin içine dinleyicinin söyleneni anlamasını zorlaştırıcı[375] veya onu anlaşılması istenen başka bir şeye yöneltici[376] yabancı kelimeler sokuşturulur. Cümle yapısı "anlamsız kelime$_1$ + anlamsız kelime$_2$ + sihirli kelime^1 + ... sihirli kelime$_M$ + anlamsız kelime$_N$" şeklindedir.[377] Temel amaç hedeflenen kişinin düşünce silsilesini kontrol altına almaktır. Neyi düşünüp neyi düşünemeyeceğini belirlemektir.

Cümlelere geçerlilik, cümle konusu olan işe ihtimal dâhilinde olmak, kendilerine güvenilirlik ve iş bitiricilik hissi vermek için fiillerin zamanlarını bozarlar. Şimdiki zamanla gelecek zamanı birbirine karıştırmak favorileridir.[378] Eski bir arkadaşım bununla "yapıyor olabileceğizdir" gibi ifadeler kurarak dalgasını geçerdi. Temel amaç her durumda geçerli olacak bir suçsuzluk hali kazanmak, işleri sürüncemede tutarak memnun edilmesi gerekenlerin değil, kendi çıkarlarının peşinde koşmaktır.

---

[374] Belli bir amaca ulaşabilmek için sesler ve işaretler yoluyla dilden yararlanmaktır.
[375] Gizleme yöntemi.
[376] Bir şeyin yanlış anlaşılmasını sağlayıcı veya kolaylaştırıcı.
[377] Blah blah blah + Buzz Word$_{(i)}$ + Blah blah blah + Buzz Word$_{(ii)}$ + … + Buzz Word$_{(N)}$
[378] "Şimdiki zaman + Gelecek zaman" formülüne bağlı olarak kurulan cümleler. Örneğin, "I'll be going to the circus this Friday" verilebilir. Dilimizde kişilerin stratejik ihtiyaçlarını kibarlık veya kurumsallık hissi veren bir kisve altında gidermelerine imkân verdiği için, söylenen şeyle yapılmak istenen birbirlerinin zıttıdır.

Bu tür ifadelerin bir başka kullanım nedeni, içinde bulunulan durumun kontrol altında olduğu hissini vermektir. Ancak, durmadan her şeyin kontrol altında olduğundan bahsediyorsanız, bu genellikle kontrolünüzü kaybettiğiniz anlamına gelir.



Lego, bağlamsız ve amaçsız, her şey olabilmenin yarattığı banallik.

Cümlelerin anlamlarını o anki ihtiyaçlarına bağlı olarak anında değiştirebilmek için, bağlamsız konuşmayı[379] icat etmişlerdir. Ancak, bağlamsız konuşmak mümkün değildir. Dolayısıyla, konuşmaların gerçek bağlamlarını gizlemeye çalışırlar dememiz gerekir. Gizlemeye çalıştıkları gerçek (onlara ait olan) bağlamsa her zaman aynıdır ve bir çocuğun anlayacağı kadar basittir: "Seni kullanarak elde edeceklerimden başka bir şey umurumda değil! Benim için sadece bir araçsın."[380]

Peki, nahoşluğu apaçık olan bu tavır neden hemen dikkatleri üzerine çekmez? Çünkü, bu yöntemi kullanabilmek ustalık gerektirir. Yani, yöntemi kullanan kişi işinin ustasıdır. Siz ne kadar iyi gizlemiş olursanız olun, neyin peşinde olduğunuzu bulur ve yöntemi ona göre uyarlar.[381] Böylece, geçerli olan (konuşmanın sahip olduğu) bağlam dışındaki bir konuyla sizi kolayca oyalar.

---

[379] Context-free speech.

[380] Gimme gimme gimme gimme…

[381] Eğer dejenere olma eşikleriniz varsa, onları şirketin vizyonuna uygun profesyonel çıkarlarınız seviyesinde tahlil eder ve oyunlarını bu iki dünyaya ait olan eğilimleri akıllarında tutarak oynarlar. Diğer bir deyişle, iyi ve kötü özelliklerinizi birlikte kullanırlar.

Bahsettiğimiz yöntemler arasındaki favorim bazı iş ürünlerinin[382] bitmişlik iddialarının stratejik bir biçimde kullanılmalarıdır. Daha önce bahsettiğimiz dil kullanımı yöntemi bu sefer yazılı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazarları onların sorgulanmalarını engellemek için ellerinden geldikçe kutsal kitap görünümü yaratmaya çalışmışlardır. Ne kadar başarılı bir üretim olsalar da bu dokümanlar altı üstü burnunuzu tutarak bakmanız gereken birer çöptür. En tipik sorunları birbirine karıştırılmış soyutlama seviyeleridir. Yazarın görev ve sorumluluklarının kendisi tarafından bilinmemesinin dokümanlarda bıraktığı izlerdir. Bu yüzden, yazar haddine olmayan konulardan alabildiğine bahseder ve önündeki çöp verileri kendince değerlendirerek kritik kararları gözünü bile kırpmadan alır.

Diğer bir sorun olan detay seviyesi tutarsızlığı başlı başına bir fiyaskodur. Birkaç aşamalı bir işten bahsederken, bir derinlere dalar gün ışığı görmemiş karanlıkta yaşayan canlıları görürsünüz, bir göğe çıkar, atmosferi ve güneş sistemini geride bırakırsınız. Lunaparklardaki yüksek yokuşlu raylarda bir sağa bir sola savrularak ilerleyen bir araçtaymış gibi mideniz bulanır.[383] Ancak, onu düzenleyen neden bahsederse bahsetsin bu tuhaf doküman her zaman mutlu biter.[384] Zaten ilişkili olduğu olayların mutlu biteceğini göstermek için hazırlanmıştır. Bu mutlu sona istinaden birilerinden bir şeyler istenecektir.[385]

Son taktik, katı hiyerarşik yapı yüzünden kimsenin karşısına çıkmaya cüret edemeyeceği birisinin ağzından (gerçek iş sahiplerini atlayarak) vekâleten konuşulmasını sağlamaktır. Şirketteki güç sahibinin kendisi adına konuştuğu bu özel an, danışmanın tek kelime bile etmeden işin gerçek sahiplerine "yerse" der gibi bir zafer edasıyla baktığı perde kapanma anıdır.[386]

Çok az kişi bu resti görecek cesarete sahiptir. Eğer çalışanlardan birisi bunu denerse, mutlaka onunla arkadaş olun. Cesareti yüzünden başına ne gelirse gelsin, onunla bağınızı koparmayın. Çünkü arayıp da bir türlü bulamadığınız kişi o olabilir.

---

[382] Genellikle birer dokümandır.
[383] Roller coaster.
[384] Hallmark moment.
[385] Hayal tacirliği.
[386] Şah mat!

Dördüncü kriter, danışmanın sürekli çalışıyor gözükmesidir. Bazı ilginç kişiler hiçbir zaman bilgisayarı veya cep telefonu gibi işle ilgili olduğu hissini veren cihazları ellerinden düşürmezler. O kadar büyük bir yoğunluk yaşamaktadırlar ki, o yoğunluğu insanlık tarihinde başkası yaşamamıştır. Telaşlı bir şekilde bir size, bir monitöre bakarlar. Monitör uykularından uyandırıldıklarında size söyleyebildikleri şeyler kulaklarına giren sözcüklere karşılık olarak otomatikman buldukları ifadelerdir.[387] Yani, konuşulanlarla beyinleri arasında ciddiye alınacak bir ilişki yoktur. Dikkatsiz bir kişiye engelleyici[388] gibi gelebilecek monitör uykusu aslında engelleyici değildir. Engelleyici bu kişiye bir şey sorup cevabını bekleyendir!

Kendilerini arada bir hadlerini aşarak monitör uykularından uyandıranlara ters ters bakan bu kişiler sanki çocukluklarından beri bir kere bile oturup düşünmemişlerdir.[389] Buna rağmen, hummalı bir Hamlet 2.0 çalışması içindeymiş gibi durmadan bir şeyler yazar dururlar. Tam tersine bir yaklaşımla, kritik toplantılara gömleğimin cebine sığabilecek ufak bir kâğıt parçasıyla gitmeyi iş edinmişimdir. Bu beni en önemli konuları saptamaya zorlayarak daha derin düşünmeye ve kendimi geliştirmeye iter. Bu "deliliğin arkasında bir yöntem olduğunu" göremeyenler halime acıyarak her seferinde bana defter hediye ederler.

Sonuncu kriterse, başka işler için de tercih ettiğim bir yöntemle alâkalıdır. Danışmanı kendi haline bırakır ve onu çaktırmadan izlerim. 'Şirket dışı danışman tersi' kendi haline bırakıldığında kendini evde hisseder. Zaten başka işleri vardır. Bir de siz vaktini alıyorsunuzdur. Nerede olduğundan bağımsız bir şekilde bu ilgisizlik ve kendi başına yeterlilik (kayıtsızlık) hali onun varoluş şeklidir. Bilgisayar oyunlarındaki akılsız devriye birlikleri gibi bu tür insanları nereye bırakırsanız öylece orada kalırlar. Oysa kendi haline bırakıldıklarında profesyonellik merhaleleri sergileyerek, yardımcı olmadığınız konularla ilgili olarak sizi zorluyorlarsa, aradığınız kişileri bulmuşsunuzdur. Yalnız unutmayın, ne kadar usta olurlarsa olsunlar bazı konuları sizin yardımınız olmadan anlamalarına imkân yoktur. Çünkü size tanıdık gelen pek çok şeyi ilk defa görüyorlar-

[387] Parsing for matching keywords.
[388] Disruptor.
[389] Contemplation isn't immediately available to all. It has to be earned.

dır. Dolayısıyla, kişi kendini belli ettikten (şirket dışı danışman olduğunu kanıtladıktan) sonra ona yardımcı olun. Onunkinden çok, sizin geleceğinizin tehlike altında olduğunu hatırlayın. Eğer danışman kendisine sağlanan desteği yeterli görmezse, kurtuluş fırsatınız elinizden kaçabilir. Çünkü şirket dışı danışman akılcıdır. Olmayacak duaya âmin demez ve gerekiyorsa masasına bir sonraki problemi yatırır.[390]

Şirket dışı danışmanları farkedebilmeniz için dikkat etmeniz gereken diğer bir konu onların nerede yetiştikleridir.[391] Aykırı kişiler aykırı hayatların ürünüdür. Onları sıradan yerlerde bulamazsınız. Ancak, sıra dışı yerler ararken dikkatli olun. Çünkü siz arayan gözlerle civarınıza bakarken sıra dışılık hissi vererek sizi yanıltacak pek çok sıradan delil sizi beklemektedir.

Bunun en önemli nedeni günümüzde arzulanan karakter özelliklerinin satın alınabilir eşyalarla kazanılabileceğine dair yaygın bir inanç olmasıdır.[392] Bu yüzden, insanlar hiçbir anlamı olmayan eşyaları takılar gibi oralarına buralarına iliştirirler ve diğerlerinin onları kolayca görülebilmesi için her türlü maymunluğu yaparlar.

Öte yandan, eğer böyle bir tacize maruz kaldıysanız, bundan kurtulmanız zor değildir. Sadece iki şey yapmanız kâfidir. Bunlardan birincisi, istisna nedenlerini onların zor erişilir bir alt kümesine indirmeniz, ikincisiyse istisna iddialarını her zaman ateşle test etmenizdir. Burada istisnadan kastımız kişinin üzerine iliştirdiği öğelerin ilişkili gözüktüğü konulardır. Bu işte bir bit yeniği olup olmadığını öğelerin ardındaki kişiye daha dikkatli bakarak bulabilirsiniz. Eğer kişi istisna iddialarını size göstermek için özel bir çaba harcıyorsa, mutlaka gizlediği bir şeyler vardır.

---

[390] Şirket dışı danışmanı bulmuş ve profesyonelliğini takdir etmiş kişiler, bazen içinde bulundukları koşulların kısıtlamalarına daha fazla dayanamayarak teslim olurlar. O zaman ondan kendi anlamlandırma süreçlerini tasdik etmesini (justification) beklerler. Oysa doğru kişinin hiçbir zaman yapmayacağı şey budur. Diğer tarafın anlaması gerekense liderlik (olgunluk, iyileşme, kalite) sınırını saptamış olduğudur. Bundan sonra, arada bir doğruyu da yapsanız, gerçek sınırınız size kendini belli etmiştir.

[391] Her toprakta her bitki filizlenmez diye okuyabilirsiniz.

[392] Örnek olarak Rus Mafyasında (http://en.wikipedia.org/wiki/Thief_in_law) kullanılan statü belli eden dövmelerle, parayı bastırıp yaptırtabileceğiniz dövmeler arasındaki anlam farkını verebiliriz. Detaylarla ilgili olarak, Alix Lambert'ın The Mark of Cain (2000) belgeseli ve David Cronenberg'ün Eastern Promises (2007) adlı filmini izleyebilirsiniz.

Tabii bunun aksine, onları kendi karakterinin bir özelliği olarak görüyor olabilir.[393] “Her insanın farklı ilgi alanları var. Benimki de bu. Yoksa çok da matah birisi değilim" tavrına sahip olabilir. Bu şekilde davranan insanlar zaten istisna iddialarını üzerlerine kendileri iliştirmemişlerdir. İstisnai durumlar yaşadıkları deneyimler sonucunda onların birer parçası olmuş, iddia olmaktan çıkarak, anılara dönüşmüşlerdir. Böylece kendi hikâyeleri ortaya çıkmıştır.[394] Çalıştıkları her şirkete deneyimlerini hikâye formatında miras bırakabilmişlerdir.[395]

Bu kişiler hayatiyet sahibidirler.[396] Ellerini nereye sürseler enerjileri oraya bulaşarak bir anlam üretir. Gelecek nesiller için oradan geçtikleri kaydolur. Eğer şansınız yaver gider de bir gün onlardan birisiyle karşılaşırsanız ve sanki bir iş görüşmesindeymiş gibi ona filanca şirkette ne yaptınız veya oradan neden ayrıldınız gibi bir soru sorarsanız, konuyu mutlaka beklemediğiniz bir derinliğe indirerek cevap verir. Siz sıradan bir gün daha geçireceğinizi düşünürken, o hiçbir insan ilişkisinin sıradan olmadığını size hatırlatır. Sızlanmaya bir neden olmadığını, kendinizin edip kendinizin bulduğunu gösterir. Siz konuşmanın\görüşmenin sahibi olduğunuzu zannederken o konuşmayı\görüşmeyi kendisinin yapar. Konu dönüp dolaşıp işine geldiğindeyse, asla kenarda köşede kalmayarak, oranın hâkiminin kendisinin olduğunu gösterir.

Yoldan çıkmamak için yararlanabileceğin pusulalar

Jeolog pusulası sadece yönünüzü göstermekle yetinmez.

[393] Diğer bir deyişle, yanınızdan geçen bir adamın pardösüsünü açarak heyecan içinde size bir şey göstermek istemesi gibi bir tavra sahip olmamasıdır.
[394] Bir savaş kahramanının hikâyelerinin ortaya çıkma şekli gibi.
[395] Know-how transfer.
[396] İnsanın çocuksu ve âdeta her şeyle birlikte nefes alıp verdiği doğal ruh haline sahip olma.

Her zor macera beraberinde pek çok öngörülemeyen tehlike getirir. Bu tehlikelerle boğuşurken yolunuzu kaybetmemek için yanınızda dikkatle seçilmiş pusulalar taşımalısınız. Benim size önerebileceğim dört pusulayı iyi anladıktan sonra, kendi bulduklarınızı da onlara ekleyebilirsiniz.

Dikkat edilmesi gereken, kaliteli yazılım geliştirme maceralarının kahramanlarının bu yolculukların kondisyon ve kıvraklık gereksinimlerinin farkında olmalarıdır. Hafif yüklerle yetinmesini bilmeleridir. Eğer herhangi bir şeyi 'taşımanız' gerektiğine inanıyorsanız, onu alternatifleriyle karşılaştırın. Kararınızı yükte hafiflik ve pahada ağırlık yaklaşımına göre verin. Burada hafiflikten kasıt, pusulaların size doğru yolu kendi başlarına gösterebilmeleridir.

Bir Aborjin sözü: "Çok şey bilen az şeyle yetinir."

Birinci pusula, eski doğruları hatırlamayı ve davranışlarımızı onlara göre düzenlemeyi bilmektir. Eski doğrulardan kastım, dini kitaplarda sözü geçen veya onlardan önce Doğu Asya'da ve Antik Yunan'da sonu gelmez mütalaaların konusu olan doğrulardır. Birbirine benzemeyen yollardan geçerek tekrar tekrar

bulduğumuz ve diğer insanlara ne pahasına olursa olsun aktarmaya çalıştığımız idraklerimizdir bunlar.[397]

Gereksiz olmasına rağmen, bu doğruları hatırlatmak gerekirse:

1) Doğruyu kendini diğer insanlardan ayırmadan, inzivaya çekilmeden ara.
2) Başkalarının çıkarı, kaderi ve mutluluğuyla kendininki kadar ilgilen.
3) Dünyada yürürken, kendini geride bırakmasını bil.
4) Tevâzu göstermesini bil. Kendinden mütevellit hislere aldanma.
5) İnsanın varlığının târihî ve anlam zemininin umursama olduğunu bil.[398]
6) "Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, kişinin görünür rütbe-i aklı eserinde." Yaptığın iş değerini belirler, ardında bıraktığın iz olarak tarihe geçmeni[399] sağlar. Varlık nedenin o potansiyel eserdir. Beden sahibi olarak dünyayla etkileşebiliyor olmanın nedeni budur.
7) Diğerleri Musa'nın Tabletlerinde[400] zâten mevcut. Ben bunların George Carlin yorumunu seviyorum: "Thou shalt always be honest and faithful to the provider of thy nookie".[401]

Dostoyevski'nin ünlü eseri Suç ve Ceza'da[402] bahsedildiği gibi, eski doğrular duruma bağlı olarak doğruluklarını yitirmezler. İnsan bunun aksinin doğru olduğunu düşünürse, o kendi doğruluğunu (varlık nedenini) yitirir. Çünkü insanın varlığının anlamı da duruma göre değişmez. Yaşadığı yere göre hayatı ona anlamlı veya anlamsız gelebilir. Ancak, en elverişsiz koşullarda bile varlığı her zaman anlamlıdır. Çünkü insanın varlığından soyutlanabilecek başka bir anlam yoktur.

---

[397] Gülünç Adamın Rüyası, Fyodor Mihailoviç Dostoyevski, 1877.
[398] Kalitenin Boyutları
[399] Tarihe geçmekten kansere çare bulmak gibi başarıları kastetmiyorum. Her insan onun eliyle yapılanların değeri ölçüsünde tarihe geçebilir. Diğer insanların takdirleri aracılığıyla dünya onun da yaşadığının farkına varır.
[400] http://en.wikipedia.org/wiki/Ten_Commandments
[401] http://www.skeptic.ca/george_carlin_ten_commandments.htm
[402] Suç ve Ceza, Fyodor Mihailoviç Dostoyevski, 1866.

Eğer kişi bulunduğu koşullara uyum sağlamayı çok önemsiyorsa ve önemsiz işlere[403] yönelik olarak çalışmayı (koşulmayı) anlaşılır buluyorsa, tehlikeli bir eşiği geride bırakmıştır. Önüne çıkan bu yolda devam ederse, kolayca bir profesyonelden altı üstü ekmek parası kazanan (sadece fiziki varlığını sürdürmekle uğraşan küçük) birisine dönüşür. Hayatta olmayı sıradan bir şey gibi görmeye başlar.[404] Oysa hayatta olmak hakkı verildiğinde[405] her anı unutulmaz bir yolculuktur. Kuşkusuz herkes hayatının hakkını farklı bir şekilde vermek zorundadır. Ancak, bu kitabı okurken hayatınızın hakkını işinizi düzgün yaparak vereceğinizi düşünün.

İnsanın deneyimleme yollarına ve neyin gerçek olduğuna dair düşüncesine[406] yönelik alternatif bir yorum çağdaşlık sonrası[407] yaklaşımından gelir. Bu iddiaya göre insanın kendi deneyimlerinin ötesindeki bir varlığı tasavvur etmesi mümkün değildir. Ayrıca, hayatın bizim tarafımızdan aranıp bulunabilecek bir anlamı yoktur. İnsan yaşarken hayatının anlamını işine geldiği gibi tekrar tekrar üretir.

Çağdaşlık sonrası yaklaşımının iddiasını onu farklı bir konuya uygulayarak tekrar gözden geçirirsek, konunun özüne nüfuz etmek daha kolay olur. "Kendimize binlerce yıllık kitapları anlayabilir miyiz sorusunu yöneltmemiz lazım her

Düşünülenin aksine her zoru gören kuş göç etmez (Cardinalis Cardinalis).

[403] Vizyonu belli olmayan bir projenin stratejisi belirsiz atomik fonksiyonları.
[404] Taken for granted.
[405] Hangi soruya cevapsan, o cevap olmak… Hangi arayışı sona erdirecek anlamsan, o anlam olmak…
[406] Notion of reality.
[407] Postmodernism assumes that there is no inherent meaning in life, rather living organisms create it in an ongoing process depending on their circumstances.

şeyden önce. Bazıları bunun imkânsız olduğunu söyleyecektir. Gerekçe olarak, kitabın yazıldığı zamana göre çok farklı deneyimlere sahip oluşumuzu göstereceklerdir. Ne yaparsak yapalım kitaplarda anlatılanlardan başka şeyler görmeye meyledeceğimizi vurgulayacaklardır. Oysa kişi önündeki kitaba (bulmacaya) doğru yöntemlerle donanmış olarak bakarsa ve kendisinin de o bulmacanın bir parçası olduğunu unutmazsa, ona söylenenleri anlaşılması gerektiği gibi anlayabilir."[408]

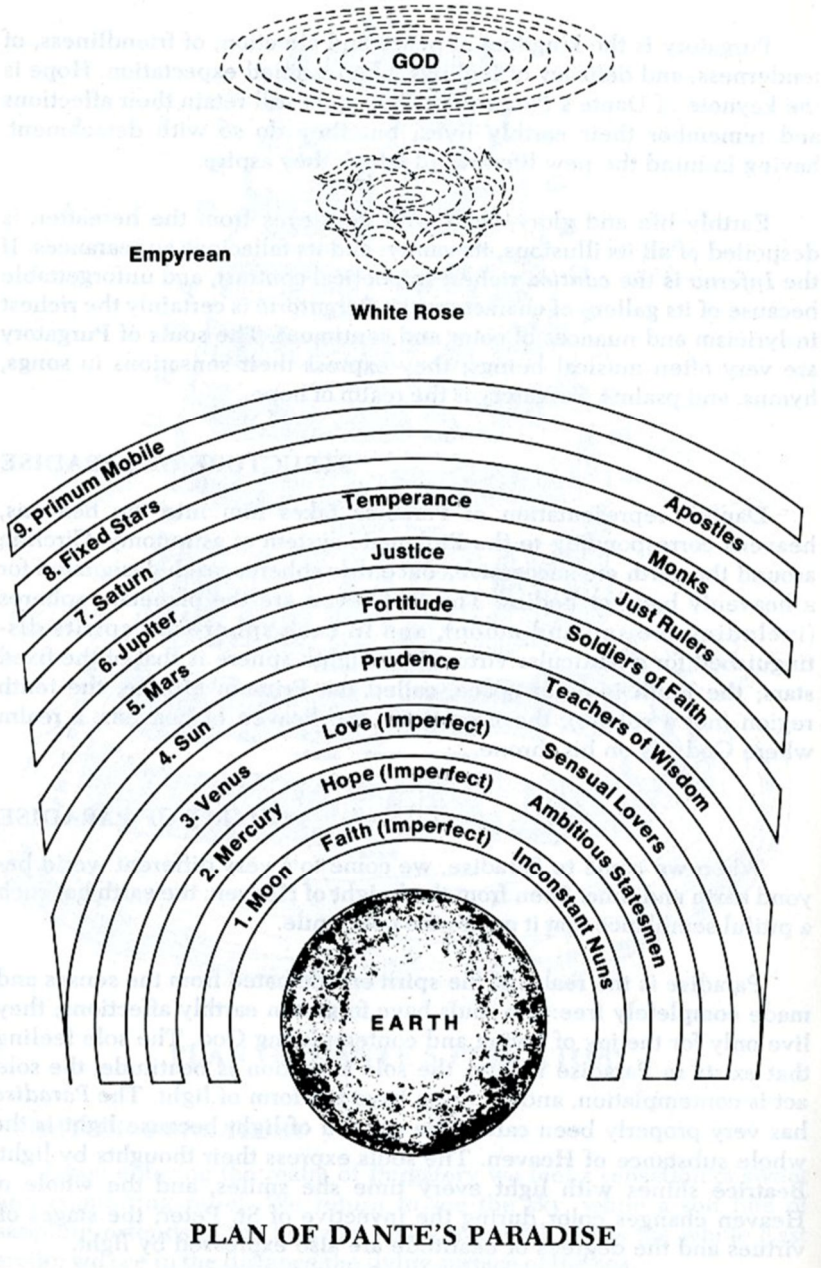
İkinci pusula olarak büyüklük ihtimalinizi gösterebiliriz. Yukarıda değindiğimiz uyum sağlama davranışının alternatifi olarak, uyum sağlamayarak neye dönüşebileceğinizi bulmaktan bahsediyorum. İçinde bulunduğunuz durumun yetersizliklerini kabul etmeyerek mücadelenize devam ederseniz, o zor ortamda bir şeyleri başarmaya çalışmak sizde ve çevrenizde beklenmedik dönüşümlere neden olacaktır. Gerçekten neye yeterli olduğunuzu ancak böyle zorluklarla boğuşurken anlayabilirsiniz.

Artık arabeskleşmiş kavramlardan bir tanesi kaderdir. Bazıları kaderi hayata çaresizce, tıpkı bir kukla gibi iştirak etmek olarak algılar. Onlar için biçilmiş bu rolü iyi oynarlarsa ödüllendirileceklerini düşünürler. Ödülün hayat olduğunu düşünmezler. Her şey bittiğinde bir şeyler olacağına inanırlar. Bu onlara normal gelir. Bununla birlikte içlerindeki bir his durmadan onlara yanıldıklarını fısıldar. Bu yüzden, değişmeyeceğinden bahsettikleri büyük plan sürekli bir tekrar yazma sürecindeymiş gibi, onu etkilemek için çabalar dururlar. Ancak, çabalarının uzaktan görünümüyle elde etmeyi arzuladıkları arasında bir benzerlik yoktur. Arzuladıkları onlardan olabildiğince uzak bir iyilik haliyken, çabaları altı üstü evlerinin güvenliği ve konforuyla[409] ilgilidir. Yani, arzulananla (cennet) bunun karşılığında verilenler (gündelik hayat içinde yapılanlar) eşdeğer değildir. Verilenler, her şeyden önce banal ve herkes tarafından verilebilen önemsiz şeylerdir. Akıllarına hiçbir zaman yaşadıkları yerle arzuladıkları yer arasındaki mesafenin yalnızca dünya değiştirmekle[410] kat edilebileceği gelmez. Yücelmeyi boyut değiştirmek (fiziki bir yer değişmesi) zannederek,

[408] Self-Interest in the Tripartite Soul Argument in Plato's Republic, John M. Berry, 1979.
[409] Hiçbir riske girmeksizin, elini taşın altına sokmaksızın, kavramların derin ve gizli anlamlarını görmezden gelerek, şekle özden daha fazla değer vererek, putlaştırarak.
[410] Bir olgunluk seviyesinden başka bir olgunluk seviyesine geçmekle, diye okuyabilirsiniz. Örneğin, Sidarta'nın Buda olması gibi.

dört gözle ölecekleri günü beklerler. Daha doğrusu öldükten sonra da bu dünyada kavuşmak istediklerine kavuşmaya devam etmek isterler. Bu yüzden, ne kadar gizlemeye çalışırlarsa çalışsınlar, hummalı çabalarının ortaya çıkma nedeni gözlerini dikerek medet umdukları o yükseklikler değil, küçük dünyevi arzularıdır.

Ölümünden sonra da çalışmaya devam eden birisi olarak Kim Il-sung.



Dante Alighieri'ye göre Cennet (İlahi Komedya, Dante Alighieri, 1320).

Eğer kaderin Heidegger'in ve Eflatun'un yaklaşımlarını[411] hatırlayarak alternatif bir tanımını yaparsak, onun kişinin tahmin edemeyeceği bir duruma farkında olmadan düşmesi olduğunu görürüz. Kişinin 'düştüğünün' farkında olmamasının nedeniyse kendini meşgul ettiği işlerle, düşmesine neden olanlar arasında bir ilişki olmamasıdır. Yani, odağınızda olmayan işler nedeniyle düşersiniz. Odağınıza yerleştirdiğiniz bir işe yönelik olarak, onunla alâkasız bir özelliğinizden dolayı belirli bir şekilde davranmanızı örnek verebiliriz. Belki de bu davranış adil davranma eğiliminiz yüzünden ortaya çıkmıştır. Adil davranma eğiliminin hiçbir konuyla ilgisi yoktur ama sırf bu eğilim yüzünden belli bir şekilde davranmaya karar verebilirsiniz. Başka türlü davranmak içinizden gelmez.

İkinci bir örnek vermek gerekirse, işinizden ayrılmışsınızdır ve tek derdiniz altı üstü çorbanın kaynamasıdır. Kuşkusuz elinizden geldiğince (cebinizdeki para yettiğince) seçici davranmaya çalışır ve iş görüşmelerindeki pazarlık gücünüzü artırmaya çalışırsınız. Ancak, insan bu tür görüşmelerde pazarlık öğelerinden kendisine lâyık olduğunu düşündüklerine meyletmeden duramaz. Bu yüzden, tebessüm bazılarının yüzünde maaştan bahsedildiğinde, bazılarında işten bahsedildiğinde, diğerlerindeyse küçük zaferler kazandıkları hissi ortaya çıktığında belirir. Diğer bir deyişle, kader kapıyı çaldığı zaman çoğu insan bunu farketmez. Farkedenlerin çoğununsa yürekleri buna elvermez.

> *Hepimiz kendi elimizden gelenlerin sınırında yaşarız. Yaşadığımız aydınlanma anlarındaysa elimizden gelenler bize kaderimizi gösterir.*[412]

Üçüncü ve sonuncu pusula biraz daha egzotik: Asla ne olmayacağınızla kendinize mukayyet olarak, zamanla ne olacağınızı bulmak. Bilgisayar mühendisliği bölümü lisansüstü öğrencilerine verdiğim bir dersin sonunda öğrencilerden birisi bana yolumu nasıl bulduğumu, ne yapmam gerektiğine nasıl karar

[411] Heidegger'in düşmek tabir ettiği (verfallen), insanın gözünü açtığında dünle yarın arasına kendi kontrolü dışında konuşlanmasının kaçınılmazlığı ile Eflatun'un Devlet'inde ağır bir hicvin ardına gizleyerek vurguladığı adâletin özünde umursama ve eşitlikçilik (ayrımcılık yapmama) olması.

[412] "I think a man can only do what he can, until his destiny is revealed.", The Last Samurai, Edward Zwick, 2003.

verdiğimi sormuştu.[413] Ben de ona pek çok kez ne yapacağımı değil ne yapmamam gerektiğini bildiğimi ve bunları yapmamaya devam ettikçe, bu tavrımın eninde sonunda bana ne yapmam gerektiğini gösterdiğini söylemiştim.[414]

Ümit hayaller yüzünden vardır

İnsana yoluna devam etme gücü veren en önemli şey zihninde inşa ettiği kavramsal hedeflerdir.[415] İnsanın bir şeyi önemsemesi için onun fiziki bir şekilde var olması veya niteliğinin tam anlamıyla anlaşılması gerekmez. Dahası, kafasında beliren kavram alternatif bir gerçeklik tasavvuru (geleceği) olabilir. Var olmayanları düşünerek var etmek insanın en önemli kendini geliştirme enstrümanıdır. Çünkü insan yalnızca bu şekilde içinde bulunduğu koşulların kurbanı olmaktan kurtulur.

Bu yaklaşımın zıttıysa her unsuruna değişmezlik atfederek mevcut durumu korumaya çalışmaktır. Kaskatı bir dünya yaratarak insanların onun sınırları içinde yaşamasını isteyenler, bu düşüncelerine uyum gösterenleri ödüllendirir ve geriye kalanları cezalandırırlar. Kendilerini tanrı gibi hissetmelerine yol açtığından olacak, cennetliklerle cehennemlikleri seçmekten sadistçe bir zevk alırlar. Sanki herkes onların huyuna suyuna gitse, uydurdukları dünya gerçek olacaktır.[416]

Şöyle biraz geriye çekilip, her iki tavra uzaktan bakarsak, iki makul düşüncenin tartışıldığı bir münazara değil, ölüm kalım mücadelesine girişmiş iki alternatif varlık anlayışı görürüz. Birincisi insanın varlığının hemen etkileşebildiklerine indirgenmesini kabul etmemektedir. Diğeriyse, hemen etkileşebildiklerinde ilâhî bir anlam bulmaktadır.

Burada ilginç olan, birbirine zıt iki yaklaşımın başlangıç noktalarının aynı olmasıdır. Buna rağmen, birinde ilham alınan kaynakları ardında bırakarak özgün olmak (dünyadaki yerini bulmak) isteniyordur. Diğerindeyse, özgünlük

---

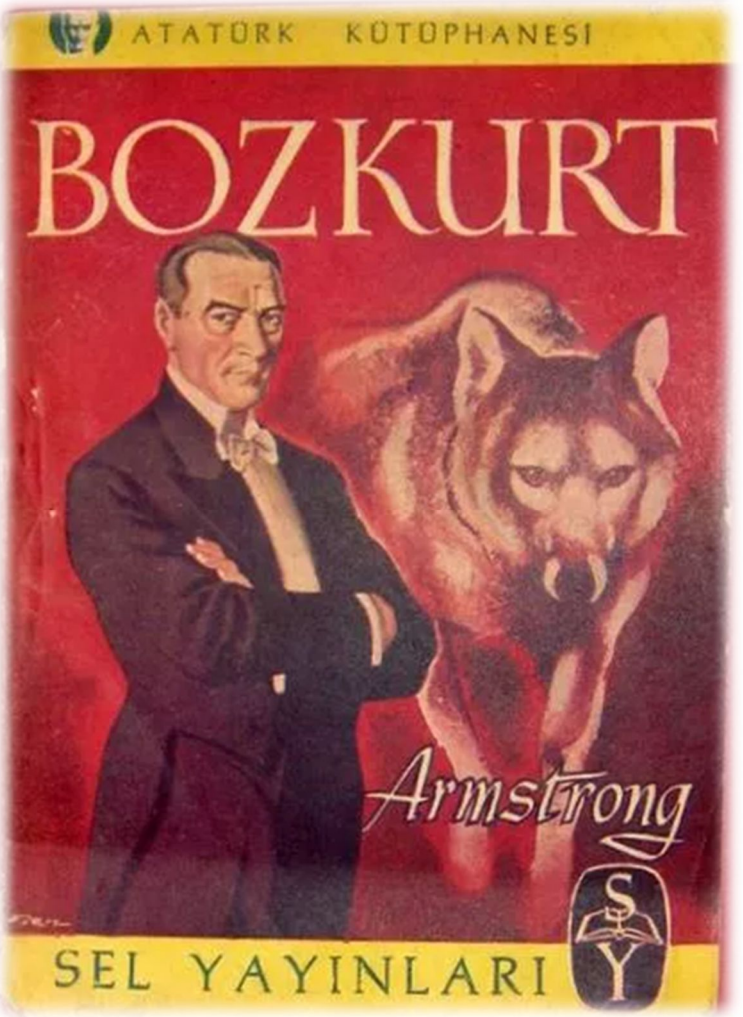
[413] Bilgisayar Bilimleri ve Yöneticilik Dersi, Profesyoneller için Bilgisayar Bilimleri Master Programı, Sabancı Üniversitesi.

[414] Yeni Bir Bilgisayar Bilimleri Anlayışına Doğru\Computer Science 2.0

[415] Ülkü, ideal. Bilmiyorum, siz de aynı şekilde düşünüyor musunuz? Ülkücü olduğunu söyleyen kişilerin bir ülkünün gereksinim duyacağı bilgelikten bu derecede uzak olmaları kültürümüz ve bizlerin düşünme kapasitesi hakkında bir bilgi vermiyor mu?

[416] Tanrı gibi olmak veya düşünceyle fiil arasında hiç mesafe olmaması.

teşebbüsleri bilinçli bir şekilde engellenerek neye benzenmesi gerektiği (aramaya gerek olmadığı, dünyadaki yerin zaten belli olduğu) vurgulanıyordur. İkinci yaklaşımda çoğu zaman özüne nüfuz edilemeyen ilham kaynaklarına yönelik bir taklitçilik görürsünüz.[417]



Belki de Türkler ülkücülüğü pratiğe dökmek için diğer uluslardan daha çok çalışmışlardır.

[417] Buenos Aires Konuşması, Ragıp Buluç, 1993: http://www.ragipbuluc.com/yazilar/yazi08.html

Eda Güz'ün, Ragıp Buluç ile yaptığı röportajdan bir alıntı yapmak isterim:

Eda Güz:

"Peki, o zaman engine açılmayı nasıl tanımlıyorsunuz?"

Ragıp Buluç:

"Engine açılmak, geçmişin külleriyle uğraşmak yerine, onun ateşini almaktan geçiyor. Tabii engin fırtınalı bir denizdir, gemimiz batabilir. Yaptığınız yapı beğenilmeyebilir, herkes tarafından reddedilen bir bina yapmış olabilirsiniz. Richard Rogers'ın Lloyd binası için yapılan ankette, Londra'nın %87'sinin beğenmediği ortaya çıktı. Richard Rogers da bilebildiğim kadarıyla şu anda işsiz. Bu tehlikeleri göze alabilmektir. Kalıcı olmak her şeyden önce inanmaktan geçer. İnanıyorsanız, o rüzgârların bir gün kendi yelkenlerinize dolduğunu göreceksiniz. Ama böyle bir çaba yok, ucuzluk var, günlükçülük var. Hiçbir işte olmaması gerekir."

Bu bağlamda, Jonas Salk ve Louis Kahn'ın birbirlerinin yaratıcılıklarını coştu-ran arkadaşlığını hatırlarsak, kısır döngüyü kavramsal olarak kıranın, gerçeği dönüştürme gücünü eline geçirdiğini söyleyebiliriz. Bu idraki belki de daha doğru ifadesiyle Salk'ın "Her sabah kalktığımda sezgilerimin önüme ne getireceklerini tıpkı dalgalar çekilirken artlarında bıraktıkları hediyeler gibi heyecanla beklerim. Onlarla çalışmaya alışığım, hatta onlara ortaklarım gibi güvenerek çalışıyorum. Sezgiler düşünen akla bir sonraki sefer bakması gereken yeri her zaman gösterir. Umut rüyalarınızda, hayallerinizde ve bu hayalleri gerçekleştirmeye niyetlenmiş insanların cesaretlerindedir."[418] sözlerinde görebiliriz.

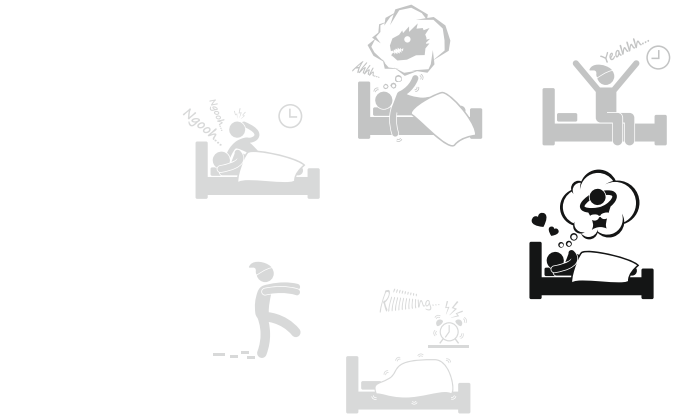
Salk'ın söylediklerini daha iyi anlamak için iki alternatifi karşılaştıralım:

[418] Jonas Salk'ın söylediği beş ayrı sözün harmanlanmış bir halidir. Bu sözler: a) Hope lies in dreams, in imagination, and in the courage of those who dare to make dreams into reality. b) Intuition will tell the thinking mind where to look next. c) It is always with excitement that I wake up in the morning wondering what my intuition will toss up to me, like gifts from the sea. I work with it and rely on it. It's my partner. d) Nothing happens quite by chance. It's a question of accretion of information and experience. e) There is hope in dreams, imagination, and in the courage of those who wish to make those dreams a reality.

1) Kişi önündekilere hep hesaplayarak, tahminlerde bulunarak yaklaşır ve kendisini gerçekleşmesinin yüksel ihtimal olduğunu düşündüklerinin sınırlarında konumlandırır.
2) Salk ve benzerleri de ihtimal hesaplamaları yapabilirler. Ancak, her zaman önlerine daha göremedikleri bir şeyleri görebilecekleri ümidiyle bakarlar.

Yaşadığınız dünyanın daha iyi bir yer olabileceği düşüncesinin yayılması için ardınızda esin kaynakları bırakmalısınız.[419] Böylece, umutlarını hayallerinde görenler ait oldukları yer ve zamanın ortaya çıkardığı engelleri aşarak birbirlerini besleyen bir sistemin parçası olabilirler. Oldukları değil, olmak istedikleri dünyalara yönelebilirler.

[419] Elinizdeki kitapla yapılmaya çalışılan şey budur.


Ahhh...
Yeahhh...
Ngooh...
Rrrrrrrrrrr...

"If there is hope for humanity, it's in software.

If there is hope for software, it's in humanity." [1]

Max Goff

[1] Java tanıtım seminerlerinde (Sun Microsystems) teknoloji misyonerliğini üstlenmiş bu bilgisayar mühendisinin diğer yazılarına http://www.decillion.us/dmax/zNjMain.html adresli web sitesinden erişebilirsiniz.

Kalitenin Boyutları

3

Herhalde çözme uğraşının çift yönlü olduğunu farkederek başlıyor bir profesyonele dönüşümümüz. Önümüzdeki sorun, elimizden çıkan çözümlerin acınacak durumları ve buna bağlı olarak yaşadığımız memnuniyetsizlik... Çözümlerimizden memnun olmamak, daha iyisini istemek bizi zorlayarak dönüştürüyor. Biz eserimize bakarken, sanki eser de bize aynı memnuniyetsizlikle bakıyor, ne zaman olacağımızı[2] kestirmeye çalışıyor.

Ne zaman 'olacağımız' acaba bize 'bilindik' hale gelebilir mi?

Aklıma hep sanki her şeyi çözmüşçesine kendinden emin, bir şeyleri tekrar tekrar söze dökenler geliyor. Acaba anlatacaklarını duymak istermiş gibi bir tavır mı sergiledim diye düşünüyorum. Kendilerinden bu denli emin olarak bir şeyler söylerken, gözlerinde derin, cevaplandıramadıkları sorular görüyorum. Gözlerimi kendi geleceğime çevirdiğimdeyse, onların huşu içinde anlattıklarının hiçbirisini göremiyorum. Önümde sadece karanlık var.[3] Öte yandan, asla ve asla ne olmayacağımı biliyorum. Neyi kesinlikle yapmayacağımı biliyorum. Neyi sadece kendisi yüzünden derin bir aşkla sevdiğimi biliyorum. Bu bilgi beni karanlıkta başına gelecekleri bilmediği için korkusuzca ilerleyen birisi gibi gözetiyor. Bana yol gösteriyor.[4]

---

[2] Ustalığa erişeceğimizi diye okuyabilirsiniz.

[3] Karanlığa dair Martin Heidegger'ın Sein und Zeit (1927) adlı eserinde yaptığı yorum akla getirilebilir: "Artık düşmenin aslında bir kaçış olduğunu söyleyebiliriz ve neyle karşılaştığımızda ortaya çıktığını tarif edebiliriz. Burada dünyamızın sakinlerinden kaçıştan bahsetmiyoruz. Tam aksine kaçış onlara doğru. Umursadığımız varlıklar olarak kendimizi içinde kaybedeceğimiz, bize evde olma hissi verecek bir yakınlığa doğru. Düşerken herkese yönelikliğin verdiği bir evde olma duygusunun içine kaçarız. Bu evde olma duygusunu vermeyenlerden de aynı şekilde uzakta durmaya çalışırız. Diğer bir deyişle, varlığımızın özündeki çevremizden ayrıklığımızın veya yalnızlığımızın farkına varmak bu kaçışın temel nedenidir. Bu rahatsızlık varlığımızın peşini bir an bile bırakmaz ve başkalarının varlığında kendimizi kaybetmemizi engellemeye çalışır. Bu tehdit bir kişinin güçlü bir yeterlilik hissine kapıldığı zamanlarda bile mevcuttur ve gücünden bir şey yitirmez. Bu tehdide istinaden doğan endişenin ortaya çıkması ise özel bir durum gerektirmez ve endişelenmeyi kolaylaştırdığı için karanlığa ihtiyaç yoktur. Öte yandan, karanlıkta görecek hiçbir şey olmamasına rağmen, dünyamızın özü hâlâ bize gözükür, hatta çok daha çarpıcı bir şekilde orada gözükür. O kadar ki, gözlerimizi ondan alamayız."

[4] Kendini Bil\Yoldan Çıkmamak İçin Yararlanabileceğin Pusulalar

Bu kişilerle aramızdaki fark, birimizin olana, diğerinin olmayana bakmasıdır. Birimizin her gününü geçirdiği dünyayı yegâne ve nihai görmesi, diğerinin görmemesidir. Gemisinin hangi karaya varacağını umursamadan fırtınalı denizlerde yol alan kâşifler gibi saplantılı bir ümitle gözlerimin önündekilerin son kıyı olma ihtimalini reddediyorum.[5]

Bir hayal dünyasındayım.[6] Özlemle olmayan kıtalara doğru yollar çiziyorum. Çizdiğim yolların beni götürdüğü yerler beni tatmin ederek veya hayal kırıklığına uğratarak etkiliyor ve değiştiriyor. Yeni halim bıkmadan, usanmadan önüme yeni yollar çizmeye devam ediyor. Bir farenin bir merdane içinde can havliyle yürümeye çalışması gibi, zihnimin derinliklerinde yavaş yavaş yol alıyorum. Zaten, gerçeklik insanın kendi ufkuyla ürettiği bir şey değil mi?[7] Kendimi değiştirerek dünyamı da değiştirmiş oluyorum.[8] Hiçbir zaman bitmeyecek bu mücadele içinde sanki cennet biraz daha yaklaşıyor.

Kalite nedir?[9] En kaba tarifiyle bir iyilik halidir. Eğer iyilik halinin çerçevesi iyi çizilmezse tasavvuru sübjektiftir. Bu yüzden, tarif alternatifleri arasında her zaman çelişkiler olur. Çeşitli grupların hangi iyilik halinin daha makbul olduğuna dair münakaşaları insana farklı din veya mezhep sahiplerinin bitmek bilmez münazaralarını hatırlatır.

Öyleyse işin başında bu sorundan kurtulalım. Önce ortaya attığımız soruyu cevaplandırmak için gereken çerçeveyi bulalım. Bunu yapmak için kullandığım yaklaşım aslında çok basit. Mesleğimizdeki hayatiyet kaynaklarını saptamak ve kalitenin ne olduğuna onları merkeze koyarak yaklaşmaktan ibaret. Hayatiyet kaynaklarını ortaya çıkarabilmek içinse incelediğimiz nesnelerin

---

[5] Herhalde kitabın en yanlış anlaşılan cümlesi budur. Herkesin kendi arzularına göre yorumladığı bu cümle bana dini kitapları yorumlayanların nasıl ekmek yediğini gösteriyor.

[6] Kendini Bil\Ümit Hayaller Yüzünden Vardır

[7] "Anlattıklarımın hepsi gerçek çünkü ben uydurdum.", L'Écume des jours, Boris Vian, 1947.

[8] http://www.melconway.com/Home/Conways_Law.html

[9] İronik bir şekilde nasıl Heidegger'in Varlık ve Zaman (Sein und Zeit, 1927) adlı kitabının başlangıç sorusu "Varlık nedir?" olmuşsa, bizim arayışımızın başlangıç sorusu da "Kalite nedir?" oldu. Vurgulamak istediğim şu: İlgilendiğimiz konuya yönelik düşüncelerimizi oluştururken bilmemiz gereken ilk şeyi bilmediğimizi itiraf ediyoruz. Belki bu idraki Hedidegger'in Eflatun'dan yaptığı bir alıntıyla güçlendirmek gerek: "Kuşkusuz varlık derken ne kastettiğinizi biliyorsunuz. Bizse bu kavramı bir zamanlar anladığımızı düşünürken, şimdi işin içinden çıkamıyoruz." (244a, Sofist, Eflatun, İ.Ö. 360).

varlık nedenlerini bulmalı ve hep onları aklımızda tutarak düşünmeliyiz. Çünkü, incelediğimiz nesne kendimizden başka bir şey değildir; insandır.

İşe giderken hepimizin varlık nedeni, bunu önemsesek de önemsemesek de (onunla gurur da duysak utanç da) bir tanedir: Ortaya çıkan ürün. Varlık nedenimizi[10] belirlediğimize göre, artık onun civarındaki hayatiyet kaynaklarını bulabiliriz. Bir tanesi o ürünü geliştiren takım, diğeri o ürünü işleten kuruluş, sonuncusuysa o ürünü tüketen müşterilerdir.

Takım: Bilişim profesyonellerini içerir. Bunlar her çıkardığı işle kendilerini ateşle test eden ve çözüm üretmenin gururunu kaybetmemiş kişilerdir. Geliştirilen çözümlere bağlı olarak ortaya çıkan ürünlerin arkasındaki kahramanlardır. Ait oldukları kültürün ufkunu onlar belirler. Hiçbirimiz bu ufkun ötesini göremeyiz.[11]

Şirket: Geliştirilen çözümleri finanse eden, onlara yönelik ticari beklentisi olan ve takıma bir iş ekosistemi sunan yapıdır. Yapılmasına imkân verdiği her işle güncel vizyonunu yakalayan ve daha sonra, o vizyonu gerisinde bırakarak yeni vizyonunu keşfeden ticari bir işletmedir.

Müşteri: Farklı roller canlandırarak atomik[12], nihai[13] ve süreç bazlı[14] ihtiyaçlarını geliştirilen çözümle karşılayan kişilerdir. Kendilerine sağlanan her çözümle yeni hayallere kapılan ve daha iyi bir dünyayı arzulayan ürün kullanıcılarıdır.

---

[10] Yaşam zemini diye okunabilir.

[11] The Man From Earth, Richard Schenkman, 2007. Aynı bahisle ilgili olarak Richard Dawkins ve Neil deGrasse Tyson arasındaki The Poetry of Science adlı sohbeti izlemenizi öneririm: https://goo.gl/0CPGV1

[12] Bir iş olarak algılanabilecek en ufak bileşendir. Örnek olarak, bir işin pek çok aşamalarından birisi verilebilir.

[13] Birlikte kullanıldıklarında, bir ürünün kullanıcısının gözleriyle görebildiği ve onun için anlamlı olan bir faydaya ulaşmasına imkân veren bir grup atomik bileşendir. Örnek olarak, pek çok aşamayı geçerek bir neticeye ulaşmak ve daha sonra da (havaleyi yapmış veya siparişi vermiş olarak) bilgisayarın başından kalkmak verilebilir.

[14] Bir ürünü kullananların, bazı nihai ihtiyaçlarını (gözlenebilir ve kendi başlarına anlamlı olan faydaları) aralarındaki boş zamanları önemsemeden ilişkilendirip bir süreç oluşturmalarıdır. Örnek olarak, bir ay süresince, aynı uygulama üzerinde çeşitli işlemler yapmak ve her seferinde başka bir hedefe ulaşarak, uzun soluklu bir işi bitirmek verilebilir: http://ekygm.gov.tr/yayimci/

Kalitenin yeni tanımı işte bu üç hayatiyet kaynağının bileşkesiyle ortaya çıkıyor. Diğer bir deyişle, kendimizi kaliteli hissedebiliyorsak, bunun ne demek olduğunu yukarıdaki tanımları biraz rafine ederek açıklayabiliriz:

> *Ürünü geliştiren ekip (takım) geliştirme süreci içinde değişmiş, dönüşmüş ve büyümüştür. Daha iyi ürünleri geliştirmek için yeterli hale gelmiştir. Dünkü arayışları mazi olmuş, onlarda yeni arayışlar hâsıl olmuştur.*
>
> *Ürünün geliştirilmesine imkân veren irade (şirket) vizyonunu yakalamış, geliştirmiş ve yeni vizyonunu kendisine görünür hale getirmiştir.*
>
> *Ürünü tüketenler (müşteri) hayatlarında bir iyileşme yaşamış ve varlıklarını zenginleştirmişlerdir. Yeni ufuklar için yeni ürünlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır.*

Bu üçlüyü oluşturanlar aynı deneyimlerin parçası olarak yaşayarak birlikte büyürler. Şirketlerin bilinçli bir şekilde sadece bir kısmına izin verdiği insanın hayat macerasının her çatlaktan içeriye girmesini sağlarlar.[15]

1 + 1 + 1 = 1

Bahçıvanlara dair

Her güzel (doğal bir ahenk yakalamış, verimli) bahçenin bir bakıcısı olur. Bu bakıcı neye karışıp neye karışmayacağını bilir. Bahçesini kendisinden aşağı ve onun mahsulü olarak görmez. Bahçeye saygıyla, hayranlık duyarak bakar. Emeklerine karşılık olarak bahçe o bahar lütfedip çiçek açtığında onun veren olduğunu bilir, kendisinin değil. Kim bilir? Belki bahçe de düşünmektedir: "beni takdir edecek gözler olmasa, güzelliğim nice olurdu"[16] diye.

[15] Hair, Let the Sun Shine In, Milos Forman, 1979.
[16] Bana özlem duyan gözler olmasaydı var olur muydum?

Öyleyse, mesleğimizin temel sorunlarını daha iyi anlayabilmek için bizim bahçemiz olan yazılım geliştirme ekosisteminin bakımını yapacak bakıcıların (süreç mühendislerinin) kim olduklarından biraz bahsetmemiz gerekiyor. Klasik yaklaşımda süreç mühendisi kalite birimi adı verilen bir grubun bünyesinde istihdam edilen birisidir.[17]

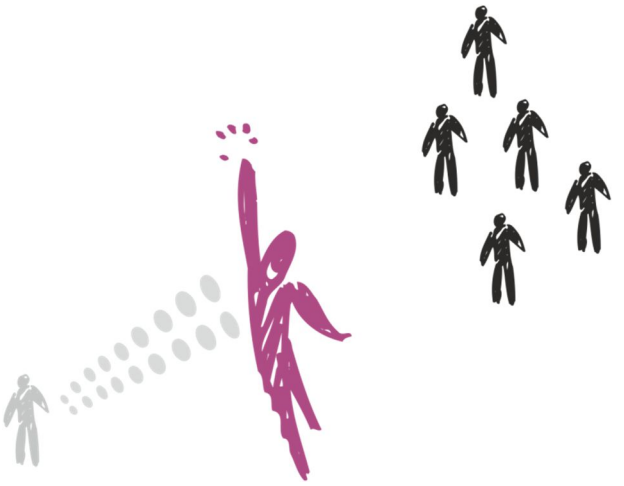
Her şeyden önce süreç mühendisi kimdir ve ondan ne beklenir sorularını cevaplayalım. Süreç mühendisinin kim olduğu ve ondan ne beklendiği soruları birbirine girmiştir. İkinci sorunun bir olası cevabı birinci soruyu ve dolayısıyla, onun olası cevaplarını kontrolü altına almıştır. Diğer bir deyişle, kendisinden önemsiz işler yapması beklendiğinden, bu işler süreç mühendisinin kim olabileceğini gizlemiş, onun rolünü erozyona uğratmış ve sonunda içini tamamen boşaltmıştır. Süreç mühendisinden beklenen tipik işler son derece basittir: bir tür kâtiplik ve bazı istisnai durumlarda yalancı şâhitlik. Neye istinaden seçildikleri meçhul olan bazı süreç modellerinin spesifikasyonlarını okumuş olmak, okumuş olduklarını kelime kelimesine tekrarlayabilmek, mot a mot uygulayabilmek, gerektiğinde başkaları tarafından uygulanmasına şâhitlik yapmak ve denetimler esnasında yanıltıcı bir kalitelilik hissine neden olacak dokümanlar üretmek tipik sorumlulukları arasındadır. Rollerini iyi oynamak için girdikleri transtan çıkamayan aktörler gibi, zamanla bu tür süreç mühendisleri temsil ettikleri ideolojilerin kendi varlıklarını devam ettirmeye yarayan birer çarka dönüşürler.[18] Yazdıkları dokümanlarda istedikleri kadar Türkçenin en güzel örneklerini sergileyerek ütopik şirket tarifleri yapsınlar, doküman bir çözüm değil, çözüm de kullanılabilir bir ürün değildir. Bu yüzden,

[17] Bu kitapta kalitelilik halinin, işin belli aşamalarında veya iş bittikten sonra ölçülmeye çalışılmasının yerine, tüm sürecin tanımlayıcı özelliği olması gerektiği anlayışını (William Edwards Deming) benimsiyoruz. Bu yüzden, testçilerden ziyade, süreç mühendislerinden bahsedeceğim. Bunu testçileri küçümsemek olarak anlamayın. Aksine, onların ellerinde çeşitli sertifikalar tutan yeterlilikleri tartışılır kişiler tarafından temsil edilmesinden ben de rahatsızlık duyuyorum. Ancak, sahip olduğum uzmanlık, aktarabileceğim deneyimler kalitenin diğer temsilcileriyle ilgili.

[18] Morgan Freeman, "It's just acting, man!" diyerek kendilerini rollerine fazla kaptıran aktörleri uyardığını söylemiştir. Tersi bir örnek olarak Sherlock Holmes rolü yüzünden gerçek hayattan kopan Jeremy Brett verilebilir (The Adventures Of Sherlock Holmes, Granada Television, 1984 - 1994). Brett canlandırdığı rolün etkisinden kurtulamayarak, dizinin sonlarına doğru Sherlock Holmes'la ilgili kâbuslar görmeye başladığını söylemiştir. Dizinin tüm bölümlerini izlerseniz, Brett'in değişimini farkedebilirsiniz: http://en.wikipedia.org/wiki/Jeremy_Brett#As_Sherlock_Holmes

bilgisayar mühendisleri tarafından başka bir dünyaya ait görülür ve dışlanırlar. Eğer işlerine yönelik bu tavırlarını değiştirmezlerse, bir gün gelir kendilerini insanlara yardım vaadiyle pazarlanan bir başka yararsız topluluğun yanında bulurlar. Çünkü bugün altı üstü çalışanları dizginlemeye yarayan insan kaynakları birimleri de önce fayda sağlamak amaçlı olarak ortaya çıkmış ama zamanla büyük bir yalanın parçası olmuştur.

Buradaki kritik yol ayrımı yukarıda bahsettiğimiz durumu bundan rahatsız olarak ortadan kaldırmaya çalışan profesyonelle, yaptığı çalışmaları anlamlı bulan diğeri arasındadır. Öte yandan, bahsettiğimiz yol ayrımının farkına varmak bile başlı başına bir iştir. Çünkü bu yollardan hangisine daha yakınsanız o diğerini gölgeler.[19]



Projekte Etmek kişinin kendisiyle ilgili gerçekdışı bir izlenim vermeye çalışmasıdır. Ekosistem sakinlerinden bir bölümü oraya farklı çıkarlar yüzünden üşüşenler gibi davranarak, bir parçası oldukları topluluğa ihanet ederler. Örnek olarak köle tacirlerine yeni köleler sağlayan zenciler verilebilir.

Düşüncelerimizi ilerletebilmek için ikinci seçeneğin doğru olduğunu varsayalım. Kişi yaptığı çalışmaları hâlâ faydalı buluyorsa, genellikle kendisini belli bir spesifikasyonla özdeşleştirmiştir. Bu tavır kaçınılmaz olarak spesifikasyon müritlerinin[20] aralarında kuşak (düşünce okulu) farkı olduğunu düşünen

[19] Buna yol ayrımı şansı veya yol ayrımının farkına varma ihtimali de diyebilirsiniz.
[20] Bir dokümana güçlü bir şekilde duygusal olarak bağlanmak diye okuyabilirsiniz.

gruplar şeklinde kümeleşmelerine yol açar.[21] 'Yeni adil düzen' iddiası geçersiz olsa bile pek çok değişikliğe neden olacağı için, civarında zamanla hayatını bu iddiaya bağlı olarak sürdüren[22] canlılar ortaya çıkar. Pek çok sertifika sağlayıcısı, eğitmen, danışman, ürün sağlayıcısı, spesifikasyon taciri ve bu grupları destekleyen ikincil çıkar grupları[23] ortaya çıkar. İş bir kez ekmek parası kaygısına dönüştükten sonra, kişilerin uğraşlarının konusu gibi gözüken spesifikasyonların eskiden bir faydası olduysa bile, bu fayda tamamen kaybedilerek, hatta bu fayda onun temsilcileri tarafından daha fazla ekmek amacıyla bilinçli olarak dejenere edilerek hayata devam edilir.

Yalnız, bu tür özünü yitirerek hayatına devam etme durumlarının yegâne nedeni ekmek parası değildir. En az onun kadar etkili diğer bir itici güç de farklı tür bir bencillik, kişinin kendisiyle ilgili olarak projekte etmek istediği büyüklüktür. Bunun zekilik, ataklık, girişkenlik, başarılılık, istisnailik ve farklılık gibi pek çok teması olabilir. Ancak, hepsi aynı kapıya çıkar. Kişi altı üstü kendisini muhtemelen çocuklukta yaşadığı travmalar nedeniyle lüzumundan fazla önemsemekte ve diğer insanlarla arasına mesafe koymaktadır.

Eğer bir süreç mühendisinin en kötü halini tasavvur etmeye çalışırsak, ortaya şöyle bir hikâye çıkar:

1) Evreka Aşaması
    a. Çalışanların yaşadıkları bir soruna yönelik olarak hep birlikte, zaman ekseninde[24] ve nesnel bir zeminde geçerli bir çözüm geliştirilir.
    b. Geliştirilen çözümün ortaya çıktığı dünyanın sınırları ötesinde de yaşayabilmesi için, çözüm formülize edilir ve bir modeli geliştirilir.
    c. Çözümün detaylarını fayda ve insiyatif kullanımı düzlemlerinde ifşa eden bir spesifikasyon hazırlanır ve dış dünyayla paylaşılır.

[21] Hizipçilik.
[22] Ondan hayat bulan.
[23] Ekosistem sakinlerinden bir bölümü farklı çıkarlar yüzünden oraya üşüşenler gibi davranarak, bir parçası oldukları topluluğa ihanet ederler. Örnek olarak köle tacirlerine yeni köleler sağlayan zenciler verilebilir.
[24] Gereken zaman verilerek.

2) Amerikayı Yeniden Keşfetmeme Aşaması
    a. Başka şirketlerin de benzer sorunlar yaşadıklarını düşünerek popüler bir spesifikasyonu tüketmeye başlarlar.
    b. Tüketilmeye başlayan spesifikasyon farklı seviyelerde başarı sağlasa da popülerliğinden dolayı daima nihâî çözüm havası yaratır. Sonuçlar beğenilmese bile daha iyisinin mümkün olmadığı düşünülür.
3) Temel İçgüdü Aşaması
    a. Spesifikasyonun civarı kan kokusu almış köpekbalıklarını andıran canlılarla dolup taşmaya başlar.
    b. İşverenler spesifikasyon hakkında hiçbir fikirleri olmamasına rağmen, benzerlerinden geri kalmamak için, sertifikaların peşinden koşmaya başlarlar.
    c. Modanın takip edildiğini belli eden yeni müdürlükler kurulur.
    d. Gerçek bilgi, deneyim ve bilgelik sahipleriyle sertifika sahipleri birbirlerine alternatif gruplar gibi karşılaştırılmaya başlanır.
4) Zafer Anı Aşaması
    a. Sertifika sahipleri ve bu sertifika sahiplerinden yararlanmak isteyen birileri bu mücadeleyi kazanır.
5) İnançlılara Özgü Sonsuz Huzur Aşaması
    a. Spesifikasyon çalışanları şaşırtacak bir zamanda, daha kimse onu işiyle ilişkilendiremeden ortaya çıkar.
    b. Sertifika sahipleri ona sahip olmayanları edilgen kılmak için memurlaşırlar.
    c. Memurların bürokratlara dönüşebilmeleri için bir memur hiyerarşisi oluşturulur. Hiyerarşi onu doğuran fikri aklar.
    d. Spesifikasyon jargonu şirket vizyonu ve çalışma ortamına sirayet ederek onları kirletir. Asıl işlerin ikincil konuma itilmelerine neden olur.
    e. Memurlar tarafından dogmaya dönüştürülen bir zamanların iyi fikri (tez), kendi neden olduğu sorunlardan birinin akıllıca bir çözümüyle (antitez) karşı karşıya gelir.
6) Dirilme Aşaması

a. Bir an için bile olsa, açık fikirlilik, profesyonellik ve medeni cesaret birbirlerini bulur. Çözüm fikri eyleme dökülür. Döngü tekrarlanır.[25]

Bu tür dogmatik şirket kültürlerinde iki ilginç insan davranışı gözlenir. Bunlardan birincisi bazı çözüm öbeklerinin tek doğruluk kaynağı oldukları düşüncesiyle inançlara dönüşmeleridir. Diğeriyse, bu inançları korumayı amaç edinen müritlerin bir kısmının daha operasyonel işlerle uğraşanlardan farklı gözükmek isteyerek kendilerine daha önemli bir rol vermeleriyle ortaya çıkar: Süreç Engizisyon Teşkilatları.[26] Diğer bir deyişle, anlamsızlık içinde anlamlılık hissi üretmeyi iş edinenler. Amacı yetkin olmayan gözleri[27] etkilemek, sistemin bir parçası yapmak ve sistemi onlar aracılığıyla korumak olan bu oluşum zamanla kendisini sistem olarak görmeye başlayacaktır.[28]

Öte yandan, her otoriter topluluk gibi bunun da hiciv kabiliyeti gelişmediği[29] için, farkında olmadan sağlıklı insanlara da yaşama şansı verir.

Kulağa hoş gelmese de nahoş bir varlığa şükretmek gerektiğini düşünüyorum.[30] Çünkü bir profesyonel çirkinliğe / kötülüğe uzun uzun bakmazsa, onu çözmenin kendi sorumluluğu olduğunu anlayarak kültürel antropoloji çalışmalarına başlamıyor.[31] Bunun sonucu olarak, çözüm asla ona kendisini göstermiyor. Kendisini koruduğunu zannederken aslında sürekli bir çözümsüzlük durumunda yaşayan (mahkûm olan) insan, bundan kurtulabilmek için her

[25] Go to 2: İkinci aşamaya geri dön.
[26] İnsanın aklına Christopher Hitchens'ın God is not Great (2007) adlı kitabını getiriyor.
[27] Yöntemlere vakıf olmayan, tarihsel bir bakış açısına sahip olmayan veya kendi bilgeliği daha söze dökülmemiş olan diye okuyabilirsiniz.
[28] "Gökyüzünden ne yaptığını gözetleyerek senin hakkında notlar alan kişiyi memnun edersen, o da isteklerinin bazılarını gerçekleştirebilir" yaklaşımından, "eğer beni memnun edersen, isteklerini ben de gerçekleştirebilirim" yaklaşımına geçmek olarak okuyabilirsiniz.
[29] Benim bir gelişmişlik kriteri olarak gördüğüm hiciv ya da bir konudan gerçek düşüncelerini gizleyerek bahsetme (karşısındakilerin düşünme kabiliyetlerini zorlayarak test etme) herkes tarafından bir gelişmişlik kriteri olarak görülmeyebilir. Bence bir gelişmişlik kriteridir, çünkü herkes birden fazla anlam dünyasını yenilir yutulur bir şekilde bir arada sunamaz.
[30] İnsan için en önemli kırılım noktalarından birisi budur. Nahoş bir varlık yaşarken (çirkinliğe veya kötülüğe bakarken) ruhu örselenmiyorsa, onun kendisini temsil ettiğinin farkına varmışsa ve ayağa kalkarak kaderini eline alacak cesarete sahipse yaşamanın ne demek olduğunu da anlamıştır.
[31] İnsanın aktör olduğunu, aktör olmadığı zaman her şeyini kaybedeceğini anladığı an.

gördüğü yalancı iyilik haline teslim oluyor. Durmaksızın mutluluk ve huzur peşinde koşarak içinde bulunduğu durumun vahametine kör olanlar hayatlarının harala gürelesi içinde kaybolur giderler. Hakikati asla bulamazlar.[32]

Ben bu tür süreç mühendislerine spesifikasyonlarla neredeyse nikâh kıymış oldukları için, işlerini iyi veya kötü yapmalarına bakmadan 'neci' diyorum. Bu ifade bu kişilerin ortaya konan ürünün sadece ne olup olmadığına bakmakla yetinmelerinden kaynaklanıyor. Hemen aklınıza gelen konuşmaları "Olmuş", "Olmamış" veya "Şurası hatalı" olabiliyor. Oysa insan kendi eserine baktığında, olmuşluk ötesinde göreceği o kadar çok şey olabilir ki.[33] Yeni doğmuş çocuğunuza bakarken aklınızdan “olmuş”tan başka her şey geçer değil mi?[34] İşte bu yaklaşım 'nasılcı' olarak adlandıracağımız yeni bir süreç mühendisi türünü doğuruyor.

Ancak ona geçmeden, neci süreç mühendislerinin nasıl faydalı olabileceklerinden bahsedelim. Eğer dikkat ederseniz, neci süreç mühendisinin çalışma şekliyle bir testçininki arasında benzerlikler görebilirsiniz. İkisinin önüne de başkaları tarafından üretilmiş ve kalite seviyeleri anlaşılmaya çalışılan ürünler gelir. Her zaman bir başkasının çocuğunu değerlendirirler.

Neci süreç mühendisi meşrebine göre seçtiği bir spesifikasyonu izleyerek, yapılan çalışmaların usulüne göre gerçekleştirilme delillerini toplar ve değerlendirir. Bu şekilde çalışan kişilerin çeşitli soru bankaları vardır. Bu sorulara gözleri gibi bakarlar. Nerede olurlarsa olsunlar onların sayesinde gerçeği bir çırpıda ortaya çıkarabileceklerine körü körüne inanırlar. Oysa büyük emek harcayarak biriktirdikleri sorular, içinde bulundukları durumlarda (o anda) formüle etmeleri gereken sıfırıncı soruları bulmalarını engellemektedir. Ayrıca, bu uğraşın gerekliliğini göz ardı ederek daha işin başında, yapılabilecek en vahim hatayı yapmaktadırlar. Çünkü en kritik (faydalı) soru içinde bulunduğumuz ufkun sınırları içinde sorulamayandır.[35] Diğer bir deyişle, ne kadar zor

[32] Yıllar önce uzmanlığına sahip olduğum yöntemleri uygulamanın kendi içinde bir son olduğunu düşünürdüm. Kendi dünyamın sınırları içinde bir işi lâyığıyla yapınca, bunun kâfi olduğunu zannederdim. Artık bunun önemsizliğinin farkındayım.

[33] Dünyanın en kötü ana babası da olsanız, bir an aklınıza çocuklarınızı getirin ve bu cümleyi tekrar okuyun. Ne demek istediğim size kendini apaçık bir şekilde belli edecektir.

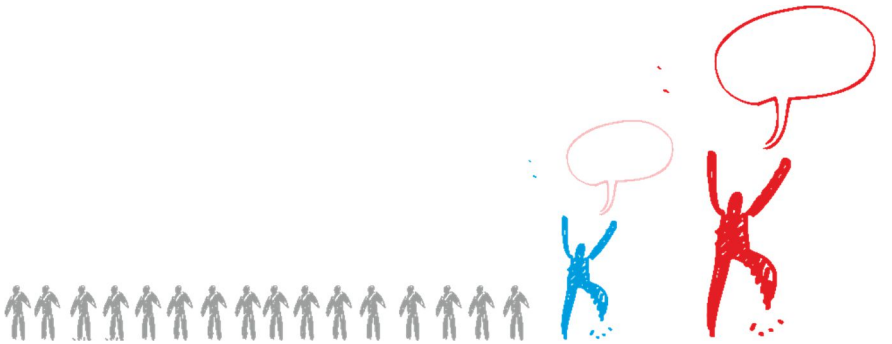
[34] Çok uzak bir gelecek gibi görmeyin. Yemekleri başarılı veya başarısız bulmaya başlayan dil yakında oralara da uzanır.

[35] Self-Interest in the Tripartite Soul Argument in Plato’s Republic, John M. Berry, 1979.

gözükürlerse gözüksünler bütün diğer sorular ikincildir. Pratik bir örnek vermek gerekirse, çevik yazılım geliştirme süreçleriyle ilgili kritik sorunun çevikle ilgisiz olması gerekir.

Neciden nasılcıya geçişinizi biraz daha kolaylaştırmak için, programcılık geçmişi olan süreç mühendislerinin neci kolonilerinin yaşadığı yazılım şirketlerinde sorduğu bir soruya istinaden ortaya çıkan durumu inceleyelim.

Genellikle mutasyona uğradığı için modül ve fonksiyonlardan başka bir şey göremeyen eski bir programcı (proje yöneticisi) her zamanki hoyratlığıyla bazı iş ürünlerini[36] kalite grubuna iletir. Bu iş ürünlerinin önemli bilgiler içerdiği (emek isteyen çalışmalar sonunda ortaya çıktığı[37]) hissini vermek için özel bir çaba sarf edilmiştir. Proje yöneticisinin tipik tavrı, "doküman istedin de



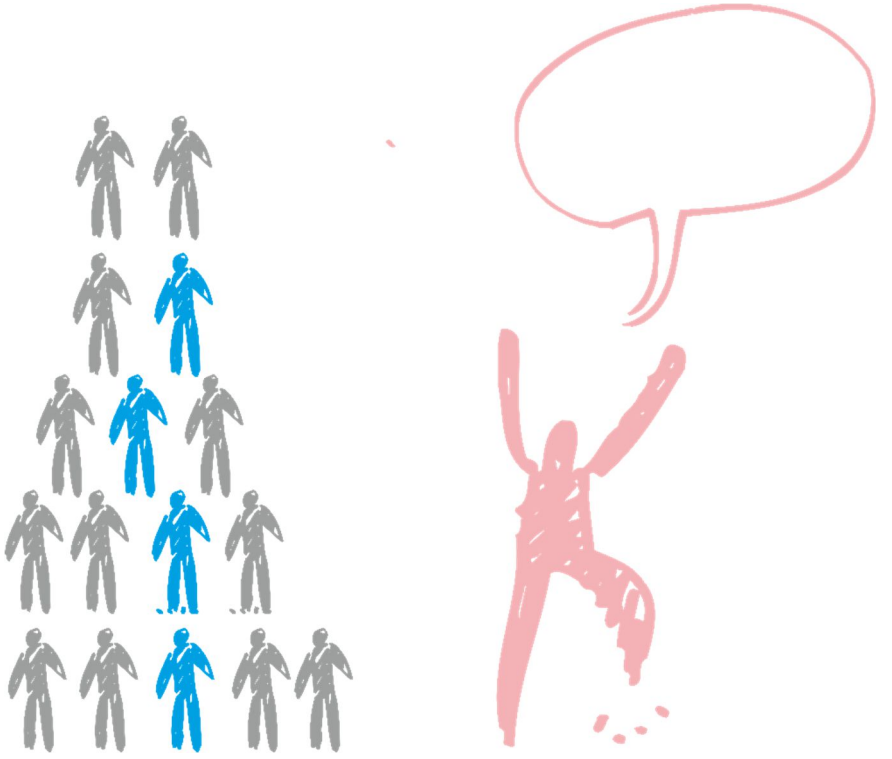
Profesyonel – Neci – Patron dizilimi.

[36] Delillerini.

[37] Bazen insanlar işin kalitesini harcanan emekle anlamak isterler. Çoğunlukla başarısız olurlar, çünkü az veya çok emek kendi başına bir kriter değildir. Az emek üstatlık, çok emek çelebilik anlamına gelebileceği gibi az emek umursamazlık, çok emek de beceriksizlik anlamına gelebir. Bazı kültürler sonuçlardan bağımsız olarak çabalamayı yüceltirler. Diğerleri sonuç dışında hiçbir şeyi önemsemez. Bunlar arasındaki dengeyi bulabilmek bilgeliğe giden yolun ilk basamağıdır.

vermedik mi?" olduğu için, zaten kalite grubundan gelecek herhangi bir onayı beklemeden proje çalışmalarına devam etmiştir.

Birden beklenmedik bir şey olur. Yazılım geçmişi olan bir süreç mühendisi (bilgisayar mühendisi) işin kalitesine yönelik bir yorum yapar ve birkaç soru



Profesyonel + Nasılcı – Patron dizilimi.

sorar. Şiddetli reaksiyonlarla karşılaşır tabii. İşin kalitesiyle onun ne alâkası olduğu sorulur. Daha da garibi yüzlerinde şaşkın bir ifadeyle kendi grubu da ona aynı soruyu sormaktadır.

Süreç mühendisinin başını belaya sokabilecek, dolayısıyla sorması gereken bu tür sorulara birkaç örnek vermek gerekirse:[38]

- İlgi duyulan yaklaşım yaşam döngüsünün[39] neresinde?

[38] Sabancı Üniversitesi bünyesinde yaptığım "Hayır, Bu Scrum Değil!" sunumundan alıntıdır: https://goo.gl/yugyyh

[39] Detaylar için yukarıdaki sunuma başvurunuz.

- Yaklaşım açısından jargonu kullanma ve kitabını okumuş olmak dışındaki yeterliliklerimiz neler?
- Yaklaşım nedeniyle bir araya geldiğimiz kişilerin amaçları nedir?
- İlgi duyulan yaklaşımın ve ilke bazında uyumlu olduğu yaklaşımların tarihçesi nedir?
- Şirketimiz ne kadar güçlü bir hafızaya sahiptir ki alternatif bir kültür geliştirebilecektir?
- Düne kadar yeterli insiyatif verilmemiş, yöntemlere vakıf olmayan ve mesleki olarak olgunlaşmamış kişiler nasıl olup da birden kritik kararlar vermeye başlayacaklardır?

Birdman of Alcatraz, John Lautermich, 2011.

Hapiste özgür olabilmenin bir örneği.

Bu soruların verdiği mesleki sorumluluk hissi üzerine 'nasılcı' süreç mühendisini yerleştirebiliriz artık. Nasılcılar neci süreç mühendisleri gibi stratejik kariyer hamleleri yaparak ilgisiz mesleklerden/alanlardan gelmemişlerdir.[40] O koltukta bir gün müdürlerinin aklına böyle bir fikir geldiği için oturmuyorlardır. Programcılık geçmişleri vardır. Analiz kabiliyet seti üzerinde kendilerini geliştirme fırsatları olmuştur. Herhangi bir yazılım mühendisliği disiplini içinde hapsolmamak için, birbirini besleyen disiplinlerde dönüşümlü olarak çalışmışlardır.

Nasılcıların neci süreç mühendislerinden diğer bir farkı uyumluluk kaygısından çok, kalitelilik kaygısına sahip olmalarıdır. Bu yüzden, neci değerlendirmelerinden tam not alan bir ürün onlardan sıfır puan alabilir. Geliştirilen ürünün tüm yaşam döngüsü boyunca ateşle test edildiği bir düşünme zemini sağlarlar. Çalışmalarını ellerini hiç kirletmeden inzivaya çekilerek yapmazlar. Her şeyden uzakta başlarını düşünceli bir şekilde sallayarak 'olmuş' veya 'olmamış' demezler. Aksine vakitlerinin çoğunu proje takımının o 'olmuşlara' erişebilmesi için gerekenlere ayırırlar.[41]

Nasılcı süreç mühendisi mesleğe her bilgisayar mühendisi gibi programcılık merakı yüzünden girmiştir. Bir süre programcı olarak çalışmıştır. Programcılık yaparken gerçekleştirmesi gereken bir faaliyet onu diğerlerinden daha fazla etkilemiştir. Sistem seviyesinde tasarım yapma ve algoritma geliştirme çalışmaları fonksiyonlara yönelik detay problem çözümleriyle (pseudocode) pekişmiş ve sonunda onu sistem analistliğine yöneltmiştir.

Programcılık günlerinde yaşadığı birinci mutasyon tehlikesini[42] atlattıktan sonra, yeni dünyasındaki ikinci mutasyon tehlikesi olan anlamsız doküman-

[40] Bilgisayar bilimlerine has gözüken bu durum aslında her meslek için geçerlidir. İlgili ve disiplinli birisi minik uygulamalar yapmasını sağladığı için mesleğe tutkuyla bağlanabilir. Ancak, önünde okullu veya okulsuz olmasından bağımsız bir şekilde uzun bir yol vardır. Eğer uygulamalarından yararlananların beklentileri düşükse veya kendi vizyonu darsa bu yolun daha başında yolculuğunun bittiğini düşünerek durur.

[41] Mesleği samimi olarak sevmek, hedeflenen sonuçlara ulaşmaya çalışmaktan vazgeçmemek ve ortaya çıkan sorunlara yönelik çözümler geliştirmek meslektaşları ortak bir vizyon doğrultusunda bir araya getireceği için, onlara ideal çözümü bulma gücünü de verecektir.

[42] Dünyaya sadece aralarında mantık ilişkisi olan öğelerin grupları bazında bakmak.

larla desteklenen bürokrasiye boğulmaktan sahip olduğu sistem analizi (çözüm geliştirme) kabiliyeti[43] sayesinde kurtulmuştur. Daha sonra, bu çözüm geliştirme kabiliyetini insanların yaşama şekillerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini düşünerek daha da geliştirmiştir.

Merkeze insanı koyarak düşüncelerimizi ilerletelim

Kalite odaklı yazılım geliştirme denilince ilk karşılaşılan garipliklerden bir tanesi, kurucu üye sendromudur. Bazıları yönetimle olan ilişkilerine güvenerek, diğer çalışanlarla arasına mesafe koyar ve onların geleceklerine yönelik kararlar alır. Bu kararların sonucundaysa saf ve temiz bir aşla sevdikleri standartları baz alan çalışmalar yapmak isterler.

İnsanların kendilerinde bir üstünlük hali görmeleri[44] diğer insanlara yönelik bu tür hatalı çalışmaları ve daha sonra da bu çalışmaların yürütüldüğü yerleri evleri olarak kabul eden yeni grupları[45] doğuran birincil nedendir. George Carlin'in Amerikan tarihiyle ilgili verdiği örneği hatırlarsak, "[iyileşme hareketlerinin bir parçası olarak] bir grup köle sahibi daha özgür olmak istemiştir!"[46]

> *Diğerlerinden daha iyi bir şey olunduğu hissine sahip olmakla daha iyi bir şey olmak için çalışmak arasında, varacakları yerler açısından bir uçurum vardır.*

Sahip olunan üstünlük hissi bu kişilerin önlerindeki iyileşme hareketini atomik (küçük, önemsiz) faaliyetlere indirger. İyileşme hareketi bir spesifikasyondaki bir bölümün işlenmesine, birkaç adımın atılmasına veya filanca şablondaki falanca alt başlığın doldurulmasına indirgenir. Bu gerçekleştiği zaman kalite hamlesine yönelik olması gereken faaliyetler gerçekle bağlarını tamamen koparak, kendi başlarına hangi amaca hizmet ettiği belirsiz yeni bir hayata

---

[43] Burada Rational Software şirketine (1981 - 2003) hakkını vermek gerekir. Çünkü UML ve RUP analistleri daha önce sahip olmadıkları bir vizyon, yetkinlik ve güçle donatmıştır. Daha da önemlisi, kimden analist olur, kimden olmaz sorusunu bir daha bahis konusu yapılmayacak şekilde cevaplamıştır. Bunun yazılım mühendislerinin birincil sorumluluklarından birisi olduğunu göstermiştir.

[44] The moment you think you are superior to the people surrounding you (as in "a more advanced species"), you'are lost. You cannot see on your own (Charles Bukowski). You cannot find the truth on your own (Plato).

[45] Special interest group.

[46] "This country was founded by slave owners who wanted to be free."

başlarlar. Diğer bir deyişle, tıpkı fanatik dini eğilimlerde görüldüğü gibi, insanlara fayda amaçlı olarak ortaya çıkan yaklaşımlar, kendileri için var olmaya başlarlar.[47] Bu yaklaşımlarla ilgili işleri icra edenleri güçlendirir ve onların anlamsız varlıklarına yanıltıcı bir anlamlılık görünümü verirler.

Alternatif çalışma zeminlerini değerlendirmeden, bahsettiğimiz türdeki kişilerin aralarında geçebilecek konuşmalara kulak verelim. Bu kişiler için 'yönetici' kelimesi, meslektaşlarıyla birlikte çözüm\üretim\yaratım heyecanını yaşamaktan haz duyan profesyonellerin anlamakta zorluk çekeceği bir öneme sahiptir. Çünkü, yöneticiliği çalışanları katı mekanizmaların kontrolü altında yaşayan canlılara dönüştürmek zannederler. Bu yüzden, katılık, durağanlık, seçenek bırakılmaması veya dizginleme (tabii olunması, itaat, uyumluluk, paralellik) onlarda doğruluk hissi uyandırır. Saatçilik akıllarının sınırıdır.

Anlam dünyalarını yaratan kavramlarla yöneticiliğin aynı şey olduğunu düşündüklerinden, bir gün yönetici olmayı neredeyse cinsel heyecanlar duyarak arzularlar. Bu durumu cennete gitmek olarak algılarlar. Oysa tersi özelliğe sahip kişiler için yöneticilik olsa olsa yeni bir başlangıçtır. Yani, bir son olarak görüldüğünde en kötü şeydir!

Onları düşündüğüm zaman kendilerine biçtiğim en uygun iş Hristiyanlara özgü cenaze levazımatçılığıdır. Bu tür cenaze levazımatçıları ölünün yakınları tarafından son kez güzel bir şekilde görülmesi için, onun içindeki sıvıları temizler, ağzını tebessüm edecek bir şekilde diker ve yüzüne makyaj yapar. Amacına hizmet ettiği aşikâr olan bu iş bana bazı yöneticilerin bir şirketin çalışanlarını ne hale getirebileceğini hatırlatır.

[47] Hayat vermek (create, concieve, birth, reborn, resurrect), hayatını sona erdirmek (kill, die, suicide, terminate), birleşmek (unity, merge, symbiosis) ve ayrılmak (departure, fork, divorce, resignation) gibi canlılara has durumlar, düşünceler ve kavramlar için de aynı şekilde mümkündür.

Ölüyü yakınlarına daha hoş göstermek için yapılan makyaj çalışmasıdır.

Çalışanlara başka hiçbir seçenek bırakmadan kendi ufuklarının sınırına sıkışmış bir şekilde yaşamak zorunda bırakmaktan sadistçe bir keyif alırlar.[48] Bunu bir yönetim faaliyeti olarak görürler. Ne zaman onlardan birisini görsem, bu dünyadan göçmesi gerekenlerin gemi bu kadar azıya aldığı başka bir durum yoktur diye düşünürüm. Oysa daha iyi bir hayat için gereken son derece açıktır: "Olası varlık şekillerimizi arayarak daha iyi birileri olmak" veya "Kötünün gidip, iyinin kalmasını sağlayabilmek". Hayatın en temel kuralını ihlâl etmeyi iyi bir şey saymaktan daha büyük bir aymazlık olabilir mi?

Bununla birlikte, bir şirket için hedeflememiz gereken iyilik hali doğada olduğu kadar net değildir. Ona ulaşmak için mücadele edeceğimiz zemin de yine doğada olduğu kadar adaletli değildir. Şirketin gurur duyabileceği ürün geliştirmek gibi bir derdi olmayabilir. Şirket sahibi kısa vâdeli ayak oyunlarıyla kendi cebini doldurmak istiyor olabilir.[49] Çalışanların tek derdi benzer ayak

[48] Maintaining the natural order.

[49] Cebini doldurmanın alternatif görünümleri olduğunu bilmeniz gerekir. Şirket sahibi bir gün karavanına çekilerek uzaktan çalışmak istediğini söylüyorsa, siz de aynı şeyi (cebinizi doldurmayı) arzuladığınız için gerçeği gözünüzden kaçırabilirsiniz.

oyunlarıyla zam ve prim almak olabilir. Daha 'beceriksiz' kişilerse altı üstü çorbalarını kaynatmaya çalışıyordur.[50]

Ayrıcalıklı sınıf örneği olarak, Fransa Kralı Louis XIV (Claude Lefèbvre).

[50] Çalmak isteyip yeteri kadar çalamayanlar, bayağılaşmak isteyip yeteri kadar bayağılaşamayanlar diye okuyabilirsiniz.

Bahsettiğimiz yaklaşımlar bu tür çirkin ördek yavrusu durumlarında[51] geçerli değildir. Ya civarınızdaki safralar atılır ve siz merkeze kayarsınız, ya da parçası olduğunuz sistem sizi bir safra olarak görerek sizden kurtulur. Bir profesyonelin anlamakta en çok zorluk çektiği şey işte budur.[52] Kozmik adâlet duygusu incinir. Oysa vakaya nesnel olarak bakabilse bu sonucun kaçınılmazlığını, altı üstü bir hayatta kalma savaşındaki pek çok figürandan yalnızca birisi olduğunu ve kimsenin geliştirilen ürünün kalitesini umursamadığını görecektir.

İş nedir?

Biraz da işin kendisinden bahsedelim. Bir işin asgari, kabul edilebilir hali nedir? Mesela, bir çözüme çok yaklaşmak kâfi midir? Kaldı ki, çok yaklaşmak ne demektir? Bıçak gibi keskin bir hedef olmayınca insan ona yaklaşıp yaklaşmadığını, ondan uzaklaşmıyor olduğunu nasıl kestirebilir?

Maine usûlü ıstakoz çorbası.

Aklıma yemeklerle ilgili iyi bir örnek geliyor. Bir arkadaşla bir deniz mahsulleri lokantasına gittik. Bürokratların devam ettiği gözde bir yerdi. Karnım çok aç

Epinephelus Aeneus

[51] Civarındakilerin estetik, olgunluk, profesyonellik ve kalite seviyelerini aştığı için yadırganan ve ait olmadığı bu yerde yaşamakta güçlük çeken kişi.

[52] Sevdiği işi iyi yapmasının neden yetersiz geldiğini anlayamamak veya kabullenememek bir profesyonelin üstesinden gelememe ihtimâli olan tehlikeli bir dönemeçtir. Burada düşerek bir daha ayağa kalkamayabilir.

olmadığı için sadece özel birkaç şeyin tadına bakmak istedim. Bana mekânı tavsiye eden arkadaşım da aynı durumdaydı. Tabii farkında olmadan iki önemli gaf yapmıştık. Bir tanesi, masaya bir yetmişlik söylememiştik. Diğeriyse, masayı silme mezelerle donatıp, birer de balık sipariş vermemiş olmamızdı. Öte yandan, zaten birazdan kalkacaktık veya doluluk yüzünden bir sıkıntı veriyorsak yemeği iptal edebilirdik. Ben oraya has bir balık çorbasını denemeye karar verdim. Mönüdeki açıklamalarında içinde lagos (epinephelus aeneus) yanağı ve kum midyesi gibi farklı malzemelerin olduğundan bahsediliyordu. Neyse, sonunda çorba geldi, fakat bazı gariplikler vardı.

Birincisi ortalıkta kum midyesi falan yoktu. İkinci olaraksa, lagos yanağı olamayacak kadar büyük bir balık parçası vardı. Garsona sorunca, kem küm etti. Yiyeceğin bolluğundan, büyüklüğünden bahsetti. Bizse tam aksine tadımlık istediğimizi, zaten çorbanın yarısını yemeden bıraktığımızı söyledik. Konu hesap gelince açıklığa kavuştu. Çorba olarak servis yapılan yiyecek, anlaşılan bizim masanın hesabını 'dengelemek' amacıyla kullanılmış bir kamuflaj, pseudomorphic bir teşebbüstü. Çünkü adisyonda lagos buğulama ve karşısında 52 TL yazıyordu. Diğer bir deyişle, sipariş edilmeyen yiyeceğin sergileyeceği iyilik hissine istinaden şanslarını deneyen lokanta sahipleri, bizim beklentilerimizi karşılayamamışlar, asgari ve kabul edilebilir bir iş çıkaramamışlardı.

Orvieto, Grechetto ve Trebbiano karışımı olan beyaz şaraplarıyla ünlü İtalya'daki bir yerdir.

Bu örnekteki temel sorun bitmişlik tanımının muğlaklığı. Örneği hatırlayacak olursak, aslında karnı tok olan birileri revaçta olan bir lokantaya giderek özel olduğunu iddia ettiği yemeklerin bazılarını tatmak (test etmek) istiyorlar. An-

cak, lokantaya girer girmez o işletmenin yağlı müşteri profiline göre değerlendiriliyorlar. Gelenler isteklerini net bir şekilde aktardıklarında, masalarına kayıp gözüyle bakılıyor. Bir benzeşmeden yararlanılarak kazıklanmak isteniyorlar. Bu yaklaşımda, memnun edilmesi gereken kişilerin kimler oldukları değişiyor dikkat ederseniz. 'Müşteri her zaman haklıdır' yaklaşımının yerini 'işletme sahibi her zaman haklıdır' alıyor. Kim kimin mutluluğunu ve tatminini hedefliyor, o değişiyor!

Bu örneği, bir başka gülünç örnekle derinleştirebiliriz. Bir akşam hoş bir hanımla romantik bir akşam yemeği için fiyakalı bir lokantaya gittik. Mönüde Çerkes Tavuğunu görünce, Çerkes olmaktan dolayı, ona sevdiğim bu yiyeceği tavsiye ettim. Bir süre sonra masaya bir tabak içinde bir parça tavuk ve yanında birkaç ceviz geldi. Parçalar doğruydu ama arzulanan neticeden daha uzak olamazdık. Parçaları yapay bir şekilde bir araya getirilerek yaratılan bir ürünün, keskin bir hedef doğrultusunda kan-ter-gözyaşı dökerek geliştirilenle aynı olabileceği varsayılmıştı. Oysa bir tanesi her an yakalamaya çalıştığı hedefin keskinliğiyle (ateşle) test edilirken, diğeri hoyratça ilk çözüm iddiasının sınırları içinde kalmayı tercih etmişti.

Kalite onu hayat tarzı haline getirdiğinizde yakalayabileceğiniz bir şeydir (Frank Zappa müziğine karışma cüretini gösteren politikacılara derslerini verirken).

Herhangi bir işin asgari kabul edilebilirliğinin ne olduğunu anlamanın iyi bir yolu var. Kendi mutluluğunuzu sadece mükemmel çözüme eşitleyin. Bu, ona erişemezseniz, hatta ona erişmek çok istisnai bir şey bile olsa, hâlâ kendinizi kötü hissetmenize yol açar. İşte, insana büyüklüğün yolunu açacak, ortaya

Çerkes Tavuğu.

hep daha iyi ürünlerin çıkmasını sağlayacak olan şey bu tatminsizlik duygusudur. Bu duygu kendi kendini beslediği için, hep "belki bir dahaki sefere" diye düşünürsünüz. O mükemmel ürünü belki yakalarsınız, belki yakalamazsınız. Kaldı ki yakalamış olsanız dahi, o artık geride kalmış bir zaferdir. Yeni kavganızı ararsınız.

Neyin bir iş olarak kabul edilebileceğine dair son delil işte tam burada ortaya çıkıyor: Ardınızda kalan 'zaferin' bir hikâye olarak anlatılabilirliği[53]. Başınızdan geçenlerin bir hikâye olarak anlatılabilirliği (özgeçmişinizde yer kaplamaya layık olmaları)[54] bazı kriterlere bağlıdır. Arkadaşlarınızla oturmuş eğlenirken onlarla paylaşmak isteyecekleriniz hem sizin hem de karşınızdakilerin hayat hikâyelerine bağlı olarak değişir. Bazen ağzınızdan tek bir kelime çıkmaz. Ba-

[53] Beowulf (1815) adlı eserde, savaşçıların geleceklerini artlarında kalan kahramanlıkların hikâyeleriyle (onların arkasından yakılan türkülerle) kazandıklarını görürüz (975 - 1025). Şiirin iki eğlenceli adaptasyonu var: Beowulf, Robert Zemeckis, 2007 ve Heroes and Demons, Star Trek: Voyager, Sezon 1, Bölüm 12, 1995.

[54] Özgeçmişimdeki konuların çokluğu pek çok kişinin hislerini incitmiş ve "bu tek bir kişi olamaz" (herhalde sallıyor) diye düşünmüşlerdir. Oysa benim kadar riske girseler, belki daha uzun özgeçmişlere sahip olabilirlerdi.

zense coşar, derinleştikçe derinleşirsiniz. Söylediklerini̇z o an küle dönüp unutulabilir veya insanların hayat maceralarına bir anlam verir. Yaşama sevinçlerini alevlendirir. Külle alev arasındaki farkı belirleyen bir diğer etken, dinleyicilerin sizden beklentileridir. Eğer bu beklenti yüksekse, bir zafer hikâyesinden aşağısı kabul görmüyorsa doğru kişilerle birliktesiniz demektir. Bu tür arkadaşlar sizi, siz onları yukarıya çeker ve birbirilerinizin hayatlarını zenginleştirirsiniz. Bu yüzden, bir şirketteki işim ne olursa olsun, bu olağan işlerin ötesinde ileride hikâyesini anlatabileceğim ilginç ve tehlikeli gelişme fırsatlarını bulmaya çalışırım. Bu hikâyelerin varlıkları o şirkette geçirdiğim zamanı[55] anlamlı kılar.

Olgunluk (kalite) ile alâkalandırılabilecek yetkinlik düzeyi nedir?

Kalite odaklı yazılım geliştirme ihtimalini bir şirketin olgunluğundan bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Öte yandan, olgunluğun ne olduğuyla ilgili çelişkili düşünceler vardır. Bu düşüncelerden bir tanesi olgunluk delillerinin iş harici konularda aranması gerektiğidir.[56] Bu yaklaşımı anlamakla birlikte, iş dâhilindeki olgunluğun daha önemli olduğunu veya başka bir ifadeyle, olgunluk belirtilerinin işle ilgili konulara yönelik olarak sergilenmesi gerektiğini düşünüyorum.

> *Empires cannot be conqured Lex. They dissolve from within.*[57]

Hangi işi yaptığından bağımsız olarak bir şirketin çalışanlara yönelik tavrı o şirketin olgunluk seviyesini gösterir. Örneğin, kahvenin kalitesi, yemeğin iyiliği, ücretsiz olarak sağlanan şeylerin çeşitliliği, ulaşım kolaylıkları, etkinliklerin ve iş harici alanların mahiyetleri işverenin çalışanları ne kadar umursadığını gösterir.

Bununla birlikte, insan bir şirkete yetişkin olduğunu ispatlamak için gitmez. Aksine, bu tür ergenlik arayışlarını geride bırakmış olması gerekir.[58] Bir profesyonelin işe gitmesinin yegâne nedeni yaratıcılığının ortaya çıkarabileceği ihtimalleri (yeni ufkunu) bulmaktır. Bu ihtimalleri bulmak için, ilgisini çeken bir şirketi riske girerek ona bu imkânı sağlaması için ikna etmek ister. Konuya

[55] Kaybettiğim yaşam süresini.
[56] Mertlik, temizlik veya büyük resmi görme eğilimi gibi.
[57] Lionel Luthor'ın oğluna tavsiyesi (Smallville).
[58] Rite of passage. İyi bir uygulama örneği olarak: https://riteofpassage.com/

böyle yaklaştığımız takdirde, bir şirketin olgun olup olmadığına başka bir şekilde karar vermeye başlarız.

Bir şirketin olgun olduğunu kanıtlamak için ileriye sürebileceği en önemli delil, profesyonellere değişim ve dönüşüm zemini sağlayabilmesidir (Olgunluk belirtisi 1).

Artık Dufftown içki fabrikası olmasa da kalitesinden en ufak bir şey kaybetmeyen bu Scotch insana İskoçların neden bağımsızlık istediğini anlatıyor.

Ne demek istediğimi açmak için size bir profesyonelin kim olduğunu hatırlatayım: O sürekli yolda olan birisidir. Bu yolda merak, ilgi ve umursamayla ilerler. Hep ne olacağını (ne olabileceğini) merak ettiği için, hali hazırda ne olduğunu çok önemsemez (durmaz).[59] Bu yüzden, profesyonel namzetleri bir mesleğe sadece onu sevdikleri, keyifli ve eğlenceli buldukları için girerler. Hiçbirisi mesleğe girişlerini soğuk akılcı nedenlerle açıklayamaz. Dolayısıyla, profesyoneli altı üstü işini iyi yapan, pragmatik kişilerden ayırmak gerekir.

Neil deGrasse Tyson'ın verdiği bir örneği hatırlayacak olursak: "Bir sınıfa girince daha az yakıt harcayan uçakları tasarlamak isteyen var mı deyince değil, geriye dönemeyeceğinizi bile bile hanginiz Mars'a gidecek uzay aracının içinde olmak ister deyince elini kaldıran öğrenciler en parlak olanlardır."

Bazen iş görüşmelerinde ezberlenmiş, anlamlı olduğu varsayılan bir soru sorulur: "Önünüzdeki beş yıla yönelik olarak hedefleriniz nelerdir?" Soru, onun geçersizliğini gizleyecek bir şekilde ciddi bir tavır takınılarak, özel bir ses tonuyla, kravat ve topuklu ayakkabılar eşliğinde sorulur. İçimden küfrü basmak gelir. Hep "bunu bilse bilse aptallar bilir" diye düşünmüşümdür.[60] Bense ne olabileceğimle ilgili olarak, olsa olsa muğlak ihtimalleri bilebilirim. Çünkü "geçilecek kapıyı bilmek başka şeydir, o kapıdan geçebilmek başka şey."[61] Zaten bu soruya kimse erkek gibi cevap vermez, karşısındaki aptalın kendisini önemli hissetmesine yönelik mastürbasyon destekleyicisi bir cevapla onu savuşturur. Soru da zaten bu yüzden ısrarla sorulmaktadır.[62] Erkekçe bir cevapsa şu olabilirdi, "Önümüzdeki beş yılda sana rağmen var olacağım!"

Artık, bu tavrı aklımızda tutarak, değişim ve dönüşüm zemininden ne kastettiğimizi açıklayabiliriz:

"Ve 'dünya' benim için ne demektir bilir misin? Onu benim aynamda görmek ister misin?"

"And do you know what "the world" is to me? Shall I show it to you in my mirror? This world: a monster of energy, without beginning, without end; a firm,

[59] Hayatlarını otobüs duraklarında bekleyerek geçirenler bu duruma bir türlü bir anlam veremezler.
[60] Bilemeyecekleri şeyleri bilebileceklerini düşünenler veya çok dar bir ufkun içinde ilerlemeye çalışanlar diye okuyabilirsiniz.
[61] The Matrix, Wachowski Brothers, 1999.
[62] Erkeklik testidir.

iron magnitude of force that does not grow bigger or smaller, that does not expand itself but only transforms itself; as a whole, of unalterable size, a household without expenses or losses, but likewise without increase or income; enclosed by "nothing-ness" as by a boundary; not something blurry or wasted, not something endlessly extended, but set in a definite space as a definite force, and not a sphere that might be "empty" here or there, but rather as force throughout, as a play of forces and waves of forces, at the same time one and many, increasing here and at the same time decreasing there; a sea of forces flowing and rushing together, eternally changing, eternally flooding back, with tremendous years of recurrence, with an ebb and a flood of its forms; out of the simplest forms striving toward the most complex, out of the stillest, most rigid, coldest forms toward the hottest, most tur-bulent, most self -contradictory, and then again returning home to the simple out of this abundance, out of the play of contradictions back to the joy of concord, still affirming itself in this uniformity of its courses and its years, blessing itself as that which must return eternally, as a becoming that knows no satiety, no disgust, no weariness:

This, my Dionysian world of the eternally self -creating, the eternally self- de-stroying, this mystery world of the twofold voluptuous delight, my "beyond good and evil," without goal, unless the joy of the circle is itself a goal; without will, unless a ring feels good will toward itself--do you want a name for this world? A solution for all its riddles? A light for you, too, you best-concealed, strongest, most intrepid, most midnightly men?

This world is the will to power— and nothing besides! And you yourselves are also this will to power— and nothing besides!" [63]

[63] Der Wille Zur Macht, Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1901. Metin uzun olduğu için Almanca aslı kullanılmamıştır. İngilizce metin Walter Kaufmann çevirisinden alınmıştır: The Will to Power, Çeviri: Walter Kaufmann ve R. J. Hollingdale, Random House, 1973.

Nietzsche'nin ifade etmeye çalıştığı gibi tatmin olmayarak[64] iyilik ve kalitelilik[65] hallerinin peşinde koşmak, Buda tarafından farklı bir şekilde dile getiriliyor: "Ben değişmiş, dönüşmüş olan bir şey değil; değişmenin, dönüşmenin kendisiyim."[66]

Diğer bir deyişle, bir şirketin sunabileceği çalışma ortamı orada çalışan profesyonellerin değişme ve dönüşme ihtimallerini sezmelerine, bu ihtimalleri yakalamalarına ve kendilerini yaşadıkları bu deneyimlerle umulmadık şekillerde geliştirmelerine imkân vermelidir. Bir şirket işe aldığı kişilerin daha önce ne yaptıklarına değil, uygun koşullar sağlandığında ne yapabileceklerine odaklanmalıdır. Bu kişilerden yapılan iş görüşmelerinde gösteremeyecekleri yüksek noktaları daha sonra göstermelerini ve bunun şirkete vereceği güçlü momentumu beklemelidir. Bir şirketin nihai hedefi asla yanıltıcı bir akıllılık ve kurumsallık kisvesi altında her şeyin tahmin edilebilir akılcı sınırlarına çekildiği, sıradan, önemsiz ve altı üstü küçük zaferlere sevinerek geçen acıklı hayatlara bir yenisini eklemek olmamalıdır. Çünkü bir şirket kendi aklının ve ufkunun sınırları içinde yaşamakta olan bir başka canlıyı daha kadrosuna katarak değil, o aklı ve ufku sorgulayan, yerle bir eden, yeni bir akıl ve ufuk alternatifiyle gelenlerle ileriye gidebilir, ancak.[67]

Biraz da ne olgun değildir sorusunu cevaplamaya çalışırsak, olgunluğun tanımına daha çok yaklaşırız. Olgunluk ihtimalini baltalayan en yaygın şey yapay ekosistemlerdir. Şimdi, bir ekosistem insan eliyle başka türlü nasıl oluşturulabilir diye sorabilirsiniz. Haklısınız. İnsan doğal olan şeyleri reddedebilmesini sağlayan bir akla (özgürlüğe) sahip olduğu için, yapaylık iki ayağının üzerine kalkar kalkmaz insanın eline bulaşmıştır. Tabii yaptığımız denemelerde doğallığa bu sefer daha fazla yaklaştığımızı söyleyebiliriz. Ancak ne yaparsak yapalım her seferinde bir şeyleri de bozarız.[68] Bununla birlikte, yapaylığın kararını

---

[64] Şükretmeyen.

[65] Güç.

[66] The Man From Earth, Richard Schenkman, 2007. Filmin senaryosunu okumak isterseniz: http://www.veryabc.cn/movie/uploads/script/TheManFromEarth.txt

[67] Bu bakış açısı altında, işvereni veren ve profesyoneli alan (isteyen, masraf kapısı) olarak konumlandıran yaklaşım yıkılır. Profesyonel karın tokluğuna her işi yapmaya can atan bir amele değildir. İşverenin de ona verebileceği hiçbir şey olmayabilir. Ancak, birlikte daha ileriye gidebilirler. İş görüşmeleri esnasında kendimi hiçbir zaman feyz almaya gelmiş birisi olarak hissetmedim. Aksine, aklımdan hep, görüştüğüm kişilerle hangi maceraları yaşayabileceğimiz ve birlikte ne kadar büyüyebileceğimiz geçti.

[68] Louis C.K.

bilebiliriz. Hayata yönelik müdahalelerimizi nerede sınırlamak lazım ve yapaylık soğurucu önlemler neler olabilir diye düşünebiliriz. Böylece yapaylığımızın etkilerini azaltabiliriz.

Olgunluğun ortaya çıktığı an.

Ancak bu tür sınırlamaları nasıl yapabileceğimizi detaylandırmadan, neden yapaylığı sınırlandırmamız gerektiğini bu durumun aksinden bahsederek biraz daha açalım. Yapaylığın sınırını denetlemediğiniz zaman işler nasıl çığırından çıkabilir birkaç örnek verelim. Bazı yöneticilerin en çok sevdikleri şey Visio'da çizdikleri kutuları arzu yönelimli olarak bir araya getirmek ve her şeyi hiyerarşik organizasyon yapıları kurarak (alternatif gerçeklikleri hayal ederek) çözmeye çalışmaktır. Bu çalışmanın amacı şirket ekosistemini topyekûn yapaylaştırmaktır. Arzulanan dünya hayalini gerçekleştirerek şirkette doğallık,

özgünlük ve inisiyatif kullanılabilirlikten eser kalmaması amaçlanmaktadır.[69] Herkese haddini bildirmek için, bu çizim (o şirkette nelerin arzulandığı) her yere asılır. İnsanların akıllı olmalarının sağlanması (pragmatizmin kıskacından çıkmamaları) için, kariyerleriyle, bu şemada A noktasından B noktasına gidebilmeyi aynı şey olarak görmeleri sağlanır.[70]

"Whatever he puts in front of you, do it with great love. This is what makes any day, anybody, any life great." – Ann Voskamp

Bu çizimdeki kutuların (çalışanlara biçilen yerlerin) genellikle çizene bağlı bir teması olur.[71] Örneğin, bir şemadaki tema yöneticinin kaçış yollarını güçlendirerek kendisine karşı hareketleri engellemesi olabilir. Bir başkasındaysa, şemadaki kişi ve toplulukları kolayca bir yönden diğer yöne kaydırabilmek veya o kişileri şemanın tutarlılığını koruyarak dışarıya atmak (düşmanlardan kurtulmak) hedefleniyor olabilir.

Bunların yapaylıkları denetlemekle ne ilgisi var derseniz, yönetim seviyesinde üretilen yapaylıklar çalışanların o şirkette ne yapabileceklerini belirler. Yani, orada var olabilmek için artık çalışanlar da yapaylık üretmeye başlar. Bir şirket üç beş çakal uyanıklık yapacak diye kendisini yok etmektedir.[72]

"He is powerful, yes – dangerous – but he can also lead us to what we seek: what the doctor calls the soul. It is time for our experiment to move into a final phase."[73]

Bu tür şemalar için yapılabilecek en kolay geçerlilik testi o şemaların sürüngen beyniyle[74] tasarlanıp tasarlanmadıklarını anlamaktır. Eğer şema sürüngen beyniyle tasarlanmadığını ispatlarsa, bu sefer de şemanın özünün hissedilebilir bir şekilde şirket çalışanlarına sirayet edip etmediğini anlamanız ge-

[69] "Creating a World that bows to my freakin' rules." Şimdi müdürlüğün nasıl bir hastalık olduğunu anlıyor musunuz?
[70] Olgunlaşmamış kişiler için yürünebilen her güzergâh alternatif bir yoldur.
[71] Bu çalışmanın bir işdüşümünü fiziki alanların nasıl taksim edildiklerini gösteren mimari iş ürünlerinde bulabilirsiniz. Hazırlık olarak şempanzelerle ilgili bir belgesel izlemenizi öneririm.
[72] Bülent Ecevit'in Türkçemize kazandırdığı şekliyle: "kendi kendisini intihar etmektedir".
[73] Proyas bu filmin kahramanına ve onun rakiplerine "tuning" adında özel bir kabiliyet vermiş. Bu kabiliyete sahip olanlar maddenin tabiatını değiştirebilmektedirler. Dark City, Alex Proyas, 1998.
[74] "Ya öl ya da öldür" mantığıyla yaşamak diye okuyabilirsiniz.

rekir. Sirayet etmekten kastım, şemanın anlaşılmış, anlam kaynağı olarak benimsenmiş ve bir dönüşüm zemini[75] olarak özgür iradeyle kabul edilmiş olmasıdır.

L'Alchemiste, Perée Sculp, 1800.

Yapaylıktan bahsetmişken, bu kavramı biraz da insanın yeterliliklerinin sınırı perspektifinden inceleyelim. Bu kitabı yazarken çalıştığım şirketin girişinin karşısında iki harabe vardı. Bunlardan soldaki daha çok bir çöplük görünümündeydi ve yakındaki belediye seçimleri için bir dikkat çekme malzemesi olarak kullanılıyordu. Buraya yeri ve boyutuyla tezat oluşturacak kadar çok kaynak aktarılmıştı. Bunun sonucunda ortaya zorlama sanat çalışmalarında görülen çirkinlikleri hatırlatan bir durum çıkmıştı. Çeşitli yamuk parçaların bir araya sürrealist bir uyumla getirildiği bir park doğuyordu. Sokaktan geçerken önünde durup ona baktığınızda, insanda garip bir şekilde ilahların huzuruna çıkma hissi yaratıyordu. Bu ciddi girişin hemen arkasındaysa onunla tam bir tezat oluşturan salıncaklar, kaydıraklar ve egzersiz aletleri vardı. Onların arkasındaysa, bu sefer bu dinamizme tavır koyan banklar vardı. En arkadaysa,

[75] Güven, istikrar ve büyüme zemini diye okuyabilirsiniz.

amacı meçhul toprak bir alan onun ilerisinde yükselen gecekondu-apartmanlarına kadar uzanıyordu. Beni bu çirkinlikten daha çok ürküten bazılarının onu kamu yararına bir proje olarak görebilmeleri olmuştu. Böyle bir şeye bakarken tüylerinin ürpermemesi için insanın ruhu ne kadar örselenmiştir kim bilir?[76]

Sağdaki alansa, çirkin gecekondulara rağmen, doğal, neredeyse vahşi bir şekilde büyümüş ağaçların güzelliğiyle insanı hemen etkiliyordu. Sol taraftaki akıllı ve uslu olmaları için tek sıra halinde zorla parkın orasına burasına dikilmiş ağaçlar bunların yanında öylesine ezik duruyorlardı ki. Sanki sağdaki ağaçlar onlara yukarılardan "haddini bil" dercesine bakıyorlardı.

Aşağıdaki resimlerden birincisi (sahte cennet örneği) bahsettiğim parkın bir fotoğrafı. Gücünden dolayı verdiği zararın farkında olmayan akılsız birisinin elinden çıktığı ne kadar da belli değil mi? Resimlerden ikincisiyse (gerçek cennet örneği) bu zoraki parkın hemen yanındaki gecekonduların bir fotoğrafı. İki cennet adayı arasındaki farkı daha iyi algılayabilmek için, kendinizi birincisini seçtiğinizde iki büklüm o merdivenleri çıkarken, kim olduğunu bilmediğiniz ve sizi ürküten bir güce kaygıyla bakarken gözünüzün önüne getirin.

Sahte Cennet olarak park.

[76] Korku filmi izleyemediklerini söylemelerine rağmen, Mel Gibson'ın The Passion of Christ (2004) filmini pürdikkat izleyebilenler gibi.

Diğerindeyse, oraya ayağınızı atar atmaz kendinizi dostlarınızın (orada yaşamayı tercih etmiş insanların) arasında bulduğunuzu düşünün. Bu denkleme sevimli bir köpeği de eklersek, seçim yapmak çok kolay olmaz mı?

Bu örneğin bana en çok hatırlattığı şey askerlik sırasında gördüğüm bir insan tipidir. Yokluğa o kadar alışmıştır ki bu onun dünyası olmuştur. Başkaları tarafından dikte edilen düzenlere adaptasyon kabiliyeti alabildiğine geliştiği için hiçbir düzen onun için yeni değildir. Hepsi göz açıp kapayıncaya kadar onun düzeni olur.[77] Askerlik günleri başlar başlamaz almak zorunda kaldığı eşyaların bir talimatnameye göre dizilimini dolabında her daim sergileyebilen birisidir bu kişi. Yolda yürürken ayağına bassanız aldırmaz. O sizin ayağınıza bastığında şikâyet etmenizi garip bulur. Her gün dolap düzenlemek çok sıkıcı geldiğinden buna pratik bir çözüm bulmuştum. Dolabı derinlemesine ikiye ayırmıştım. Öndeki bölümde eşyalar birbirlerini iterek belli bir pozisyonda kalıyor ve takım komutanına düzenlilik hissi veriyordu. Dışarıdan bakınca görünmeyen arkadaki bölümse bir çöplükten farksızdı!

Sonuç olarak, karşılarında itaat edenleri görmeye alışık olanlar üzerinde benim de bahsettiğim insan tipinin de bıraktığı etki aynıydı. Yani, yaşamak için mutlaka küçülmek gerekmiyordu.

Gerçek Cennet olarak gecekondular.

[77] "Her şeye aynı mesafede olmak" her şeye uzak olmak anlamına gelebilir.

Eğer insan neyin küçük neyin büyük olduğunu birbirinden ayırt edemeyecek kadar körleşirse, dünyada izlemesi gereken yolu[78] bulamaz. Öte yandan, bulutsuz bir gecede kim başını kaldırıp uzayın enginliğine baksa bu aydınlanması için kâfidir. Görme kabiliyetinden bağımsız olarak herkesin etrafı onu doğru yola sevkeden şeylerle doludur.[79] Aydınlanmanın sürekliliği[80] başka bir konudur tabii. İnsanın doğal yücelme arzusu ancak emek vererek ayakta tutulabilir.[81] Yoksa örselenmiş ruhuyla insan, dönüştüğü çirkinliğin örnekleriyle donatıp duracaktır tüm dünyasını.

Burada vurgulamak istediğim, iş yeri ekosistemlerinin kaçınılmaz olarak yapmacık olacaklarıdır. Eğer bu yetersizliğimizin farkında olursak, yarattığımız yapmacıklığın (çözümün) kötü etkilerini en aza indirebiliriz. Türklerin eski geleneklerinden birisi sıfır yapmacıklık (mükemmellik) halinin insan eliyle mümkün olmadığını işin başında kabul etmekmiş. Hatta bazı mimari eserlerin bir tarafı bu anlayışı vurgulamak için eksik bırakılırmış.[82] Eğer bu yetersizliğimizi unutur, yapmacıklıkla sonuçlanmaya mahkûm faaliyetlerin büyüsüne kapılarak kendimizde insanüstü kabiliyetler görmeye başlarsak işler sarpa sarar. İşin özünden uzaklaşır ve yarattığımız şeklin tutsağı oluruz.

> *Mice in your kitchen, ants at the picnic, screaming children, losing your temper, grouchy boss—life is full of imperfections. And yet it's uncanny how hard we try to keep everything tidy and together. In fact, when we start to loosen up our habits of perfectionism we discover strength and resilience within – Mark Bertin*

Bununla ilgili olarak aklıma gelen en iyi örnek bir filmden: Hikâyenin kahramanı hasta olan annesine bir hediye vermek için evlerinin önündeki bahçeyi nasıl yeniden düzenlediğini anlatır. Bunu yaparken ne kadar yorulduğundan bahseder. Eseri onu tatmin ettikten sonra gidip tıraş olduğunu ve kravat taktığını ekler. Tam heyecanla bahçeyi annesine göstermek üzereyken ona bir

[78] Ardında bırakacağın izin insanın hayat macerasına ne gibi bir katkıda bulunabileceği.
[79] Dini kitaplarda, görmek isteyenler için kâfi miktarda delil olduğu iddia edilir.
[80] Bir aydınlanma anının mutlak aydınlanma hissi verecek şekilde özel çabalarla taze tutulmaya çalışılmasından ziyade, bir sonraki aydınlanma için yeterliliğini sürdürmeye devam etmek diye okumalısınız.
[81] Bazılarının inanma ihtiyacı olarak ifade ettikleri bu ihtiyaç çoğu zaman icraatlarla alakalandırılır.
[82] Eski bir Osmanlı geleneğidir.

kez daha baktığını ve yaptıklarının (vahşetin) izlerini görerek irkildiğini söyler.[83]

Bir ekosistemin doğal olabilmesi için sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Ekosistemin kendisininin geleceği bağlamında, bir değişme ve dönüşme (evrilme) nedeni olmalıdır.
- Ekosistem sâkinlerinin orada yaşamak için anlamlı nedenleri olmalıdır.
- Ekosistem sâkinlerinin kendi yeterliliklerinin ötesinde güç kazanmalarını sağlayabilecek kaynak sahipliği ve önemli kişilere yakınlık gibi kaba kuvvet enstrümanlarının etkisi ortadan kaldırılmalıdır. Ekosistem sâkinleri sadece kendi akıl ve gönüllerinin enginliğine bağlı olarak yücelebilmelidirler.
- Ekosistemde birbirine alternatif oluşumların doğması mümkün olmalıdır.
- Birbirilerine alternatif oluşumlar arasında sorgulama, etkileşme, değiştirme, dönüştürme ve yok etme faâliyetleri mümkün olmalıdır.
- Ekosistemdeki oluşumlar arasında, parazit ve simbiyoz birlikteliklerin kurulması mümkün olmalıdır.
- Ekosistemdeki oluşumların kendilerini sorgulamaları, yeniden tanımlamaları veya yok etmeleri mümkün olmalıdır.
- Ekosistem sâkinlerinin sahiplenmelerinin ötesinde, yaşanan deneyimlerin korunabilmesi ve paylaşılabilmesi, tarihsellik mümkün olmalıdır.
- Ekosisteme harici sistemlerden kontrolsüz bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Ekosistem terki, başka ekosistemlerde keşif yapılabilmesi ve ekosisteme geri dönüş mümkün olmalıdır.
- Ekosistem oluşumlarındaki kişiler şirket hiyerarşisini kesebilmelidir.[84]

[83] Offret, Andrei Tarkovsky, 1986.

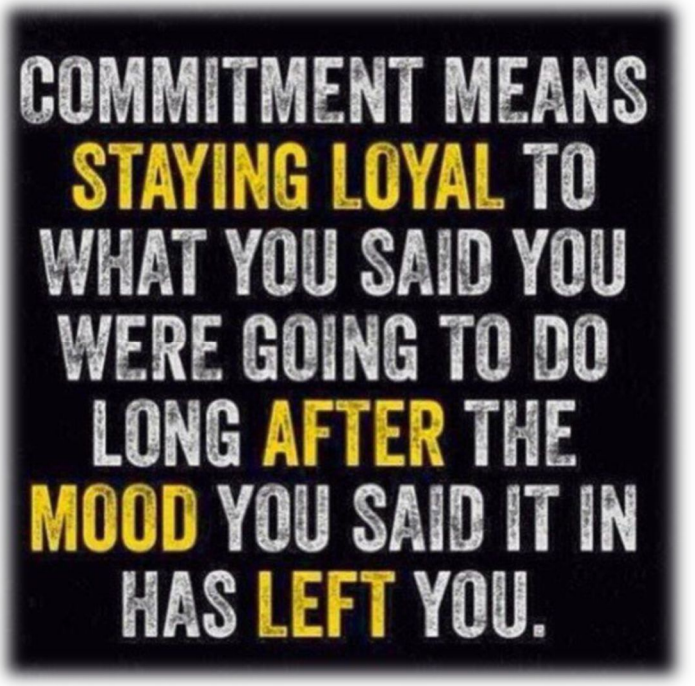
[84] Hiyerarşik yapının içinde o yapının özelliklerine aykırı bir şekilde dolaşabilmelidir. Yani, aslında bir kedinin bir aslanı düelloya davet etmesini engelleyecek hiçbir engel yoktur.

Çok yakın olmasına rağmen parka (sahte Cennet'e) gitmeyi reddeden bu köpek bir Tarsus Çatalburundur.

Bir şirketin olgunluk göstergelerinin neler olduğu bahsine geri dönecek olursak, düşünmenin temel özelliklerine nüfuz edilmiş ve bu yetkinliğin tüm çalışanlardan bekleniyor olması başka bir örnek olarak verilebilir (Olgunluk belirtisi 2). Bu beklenti varsayımsız düşünce[85] diye bir şeyin olmayacağının kabul edilmesine istinaden ortaya çıkar. Bu kabul ağızdan çıkan ifadelerin gerçek anlamlarını her zaman ortaya dökmelerini ve konuyu buna göre değerlendirebilmenizi sağlar.

[85] Context-free.

Böylece, artık başkalarının ifade ettiklerini tahlil edebilmeye ek olarak, kendi düşünceleriniz de olgunlaştırır ve onları ifade ederken aynı titizliği göstermeye başlarsınız. Böylece birbirlerini daha iyi anlamaya başlayan profesyoneller gündelik dilin yetersizliklerinden[86] kurtulurlar. Buna düşünce hızında çalışmak da diyebiliriz. Bir düşüncenin yapısı belirginleşir ve kalitesi artarsa, diğer düşünce silsilelerini ateşler ve süratle ortaya çıkmalarını, gelişmelerini, birleşmelerini veya yok olmalarını sağlar.

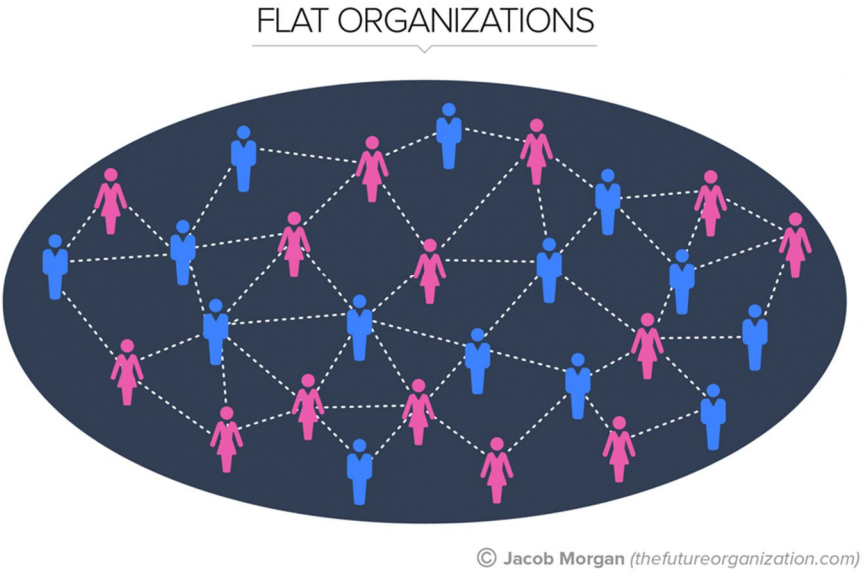


Bunun sonucunda ifadelerin her birinin kalitesine yönelik olarak ayrılan zaman artar ama toplam mütalaa süreleri azalır. Çıkarılan işin kalitesi her açıdan artar. Tabii bu şekilde çalışmak insanların vücutlarıyla sergileyebilecekleri (gözlenebilir) bir hareketliliğe yol açmayacağı için, şirket tatil havasına[87]

[86] Programlama dillerinin yapısı gündelik dilin yetersizliklerinden kurtulma amaçlıdır. Tabii, bu gündelik dili yetersiz halde bırakmaya devam etmemiz gerektiği anlamına gelmez. Örnek olarak bilim adamları arasında geçen konuşmaları verebiliriz.

[87] İnsanlar potansiyellerini açığa çıkarabildiklerinde, yüzlerinde ıkınma sıkınma veya telaşlı bakışlar gibi olgun olmama belirtileri gözlenmez. Bu belirtilerin çalışmak zannedildiği (insanların

bürünür. Böyle bir ortama şirketin gösterdiği tahammül de bir başka olgunluk göstergesidir. İşlerin daha önce olmadığı bir yetkinlikte, tökezlemeden ilerlediği bir ortamda pek çok kişi tedirgin olur. Bunun temel nedeni, alışık oldukları (uyum sağladıkları) kötülük halini kendilerine evi yapalı uzun zaman geçmiş olmasıdır. Bu derecede alıştıkları yerden defedileceklerini düşünür ve rahatsız olurlar. Nedense insan hep daha iyiyi görünce tedirgin olur ama daha kötüye balıklama dalar.[88]



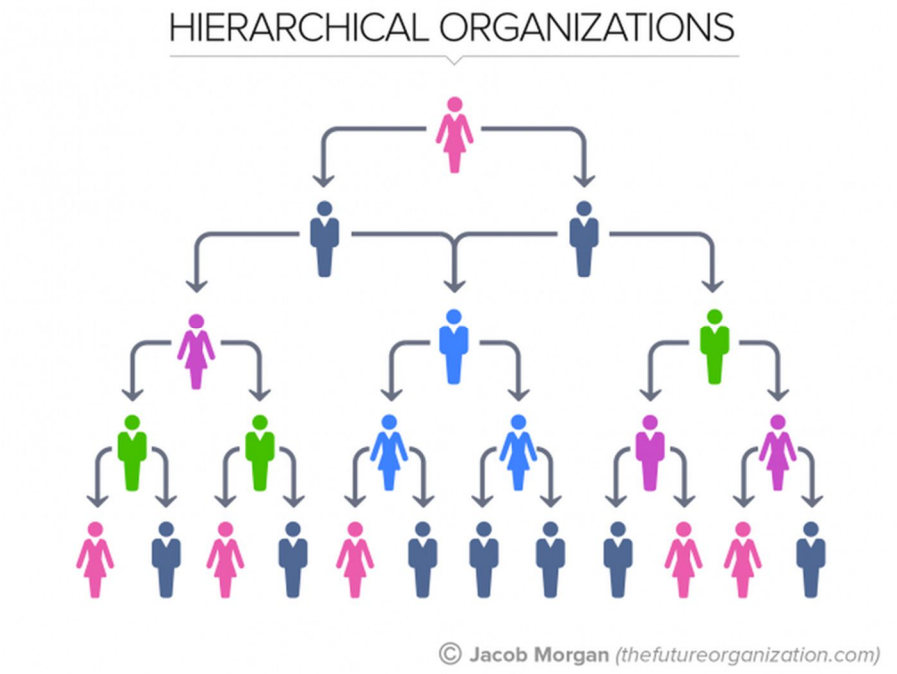
Alternatif bir "iyi" tanımı.

Öte yandan, gerçekten değerli (radikal) fikirler ya bu tür 'tatil ortamlarında', ya da onların tam aksi olan tehlikeli (unstable) ortamlarda ortaya çıkar. Olgunluktan bahsettiğimiz için biz birinci ihtimale odaklanacağız. Çünkü ikincisinde şirket olgunluğundan değil, olsa olsa birkaç çalışanın üstün niteliklerinden bahsedebiliriz.

imkânsızlık durumlarında debelenmeye itildiği) kültürlerdeyse, onların yoklukları müdürlerde bir şeylerin ters gittiği hissini ortaya çıkarır.

[88] Ürkütücü bir gerçek: İnsan gelip geçicidir ama kendi eliyle kuşaklar üstü bir anlam yaratabildiği için hep bu iki dünya arasında (kader çizgisi üzerinde) yaşar.

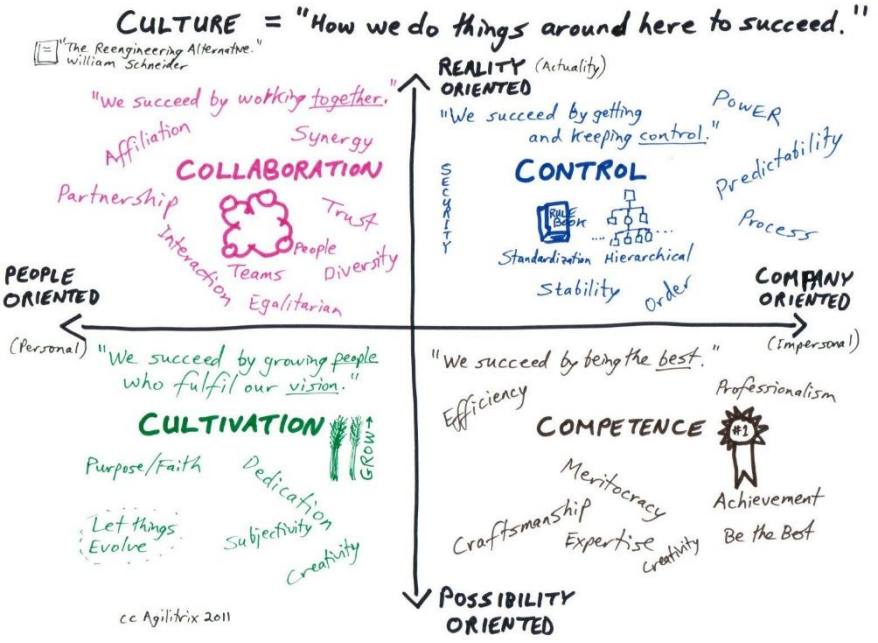
Bir diğer şirket olgunluk göstergesi, şirket kültürünün profesyonellere kullanabilecekleri pusulaları ve dümenleri sağlamasıdır (Olgunluk belirtisi 3). Pusulalardan kastım, şirketlerin bilgi ve deneyimlerini damıtarak elde ettikleri bilgeliğin çalışanları için yol gösterici olabilmesidir. Bu işaretlerin pek çok örneğini saygı duyduğunuz kişilerin sözlerinde bulursunuz.[89] Burada dikkat edilmesi gereken, kişilerin bu tür sözlerine ilgiyle bakmanın, onları takdir edebilmenin ve bu sözlerle aktarılan bilgeliği yaşatmaya çalışmanın şirketin gündelik hayatının bir parçası olmasıdır. Bu kitapta pek çok kişinin sözü çeşitli yerlerde benzer bir mantıkla sergilenmektedir. Onların kitaba iliştirilme nedenleri benim için birer pusula ve şifre çözücü olmuş olmalarıdır. Bu pusulaların sihirli bir sayısı olmaz. Üstelik beğendiklerinizin sizin için anlamlı olmaya devam edebilmeleri için, zamanla onlara kendinizinkileri de ekleyebilmeniz gerekir. Öbür türlü, aslında anlamadığınız bir sözü tekrar edip duruyorsunuzdur.



Alternatif bir "kötü" tanımı.

[89] Örnek olarak, "Without deviation from the norm, progress is not possible" (Frank Zappa) verilebilir.

Öte yandan, bu tür derin bir sözü formüle edebilme zamanı, buna imkân verecek bilgelik ne zaman ortaya çıkabilecekse ancak ve ancak o zaman ortaya çıkacağı için, zorlama özlü sözler çalışması yapmaktan geri durmasını bilmeniz gerekir. Zamanı geldiğinde o damıtılmış bilgi içinize, sizi gece yarısı yataktan kaldırıp onu not etme isteği verecek şekilde doğacak veya hiç doğmayacaktır.



Dümenlere sahip olmaksa ilişkilendirme, ilişki koparma, bir şeyin yerini saptama, bir şeydeki eksiklikleri ve bir şeyler arasındaki boşluğu farketme sanatı olarak özetlenebilir. Bu özellik kişi kendi arayışları neticesinde pusulalar arasında dolaşırken geliştirdiği tahlil, soyutlama ve çözüm geliştirme kabiliyetine istinaden ortaya çıkar veya çıkmaz. Eğer ortaya çıkmazsa, kişi aslında pusulaların özüne erememiştir diyebiliriz. Pusulaların özüne eremeyen kişiler en iyi ihtimalle özü hakkında fikirleri olmadan, sadece iyi niyetler ve umutlarla bir dinin müridi olmuş insanlar gibilerdir. Pek çok doğruyu bilirler, ama hakikati bilmezler. Hakikatin yanından bile geçmemişlerdir. Teferruatta kaybolmuş ruhlardır.

Peki, aslında bir kişinin sahip olabileceği bu özelliği neden bir şirketin olgunluk belirtisi olarak kabul ettik? Çünkü şirketin bir olgunluk belirtisi de istihdam

edebildiği kişilerin bilgi, deneyim ve bilgeliklerinin seviyesidir. Deneyimli kişilerin kazara veya kendilerini gizleme kabiliyetleri nedeniyle istihdam edilmiyor olmalarıdır. Bir şirketin niteliklerinin farkında olarak bünyesine kattığı kişiler o şirketin olgunluğunu artırır.

Olgun bir şirket vizyonunu pusulalar aracılığıyla sunar ve orada durur. Çalışanlar pusulaların arasında gezerken onların ne yapmaları gerektiğini dikte etmez. Çünkü bu, o insanların kendi bilgelikleriyle keşfedebilecekleri bir şeydir. Ayrıca, bu keşifler yeni pusulaları doğurabilirler. Diğer bir deyişle, şirket sadece vizyon veren olamaz, aynı zamanda vizyon alan da olmalıdır. Bazen bir şirketin bütün geleceğinin bağlı olacağı idrak gökdelenlerin etkileyici siluetinden uzakta mütevazı bir çay bahçesinde, düşük maaşlı birisinin peçetelere çiziktirdiği bir resim olarak doğar. Bu yüzden, şirket dümenler söz konusu olduğunda sadece onların bulunabilmesi için imkân verebilir. Bunun ötesine gücü yetmez.

William Schneider'ın (Agilitrix) şirket kültürü değerlendirme şekliyle hedefimiz arasında bir ilişki kurarsak, yukarıdaki dört bölge arasındaki ahenkten bahsettiğimizi söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, bir şirket kendisini bu dört seçenekten sadece birisinin dünyasıyla sınırlandırmamalıdır. Çalışanlar problemleri birlikte çözebilmeli, yaptıkları işler ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olmalı, eleştirel bir bakışla hep daha iyiyi aramalı ve bütün bunları yapabilecek kişileri yetiştirebilmelidir. Bu isteğimiz yetiştirme problemi olmadıkça (cultivation) bir hayal değildir. Çünkü çalışanların kalitesine bağlı olarak birlikte çalışma, kontrol ve rekabet kabiliyeti kolaylıkla sağlanabilir.

Dördüncü şirket olgunluk belirtisi, şirketin hayatın sürekli dönüşümlerine imkân vermesidir. Yani, şirketin çehresini değiştirebilme kabiliyetidir. Çehrenin sadece sahiplik ve yöneticilik ufku sınırları içinde, elit veya elit olduğunu düşünen kadrolar tarafından değil, ekosistemin parçası olan herhangi bir kişi veya oluşum tarafından değiştirilebilmesidir. Bu olgunluk belirtisi üçüncü olgunluk belirtisinin bir parçası olan dümenlerin işe yaradığının ispatlanmasıdır. Eğer ortalık kaptan kaynadığı halde Amerika'yı keşfeden yoksa dümenler işe yaramıyordur.

Çok küçük bir bilgi işlem birimine sahip bir firmayla çalışırken işimiz çabuk bitmiş ve oradakilerle lafa dalmıştık. Böylece eskiden buzdolabı parçası üreticisi olduklarını öğrenmiştik. Şirket daha sonra neredeyse herkes tarafından

üretilebilen bu ürünlerle kendi farkını ortaya koyamadığını görünce, zor bir alana yönelerek lüks otomobiller için fren balatası üretmeye başlamış. Ürünlerinin kalitesi sayesinde de çok geçmeden Mercedes-Benz'in tedarikçilerinden birisi olmuş.

The Pilot Faints, The Rime of the Ancient Mariner, Gustave Doré, 1870.

Resme bakar bakmaz sizin de içinizden geçmiyor mu? Tamam, pusula kuzeyi gösteriyor da nasıl olacak bu iş? Esas maharet dümendeki kişidedir. Bugünün pusulaları onlar dümendeyken doğmuştur. Artlarında kahramanlık hikâyeleri vardır. Ancak, aynı zamanda kaçınılmaz olarak kusurludurlar. Gelip geçicidirler. Dolayısıyla hayat doludurlar. Gelecek nesilleri atalarının asırlar önce baktığı yerlere tekrar tekrar baktırır ve onları yeni maceralara çağırırlar.

Bu tür hayati dönüşümlerin kaynakları çeşitlidir. Bazen şirketinizle ilgisiz harici oluşumlar sizi o yöne iter veya bu yöne çeker. Bazense şirketinize yeni katılan bir eleman her şeyi değiştirir. Eğer yeni ufkunuzu kendinize görünür kılabilmişseniz, ölür ve tekrar doğarsınız.

Bir dönem güvendiğim bir arkadaşımla beraber bir eğitim ve danışmanlık şirketi kurmuştum. O pazarlama ve satışla ilgileniyordu. Ben de satılan bilgi ve deneyimdim. Birbirimizi her açıdan tamamlıyorduk. O, çok sayıda kişiyi tanıdığı için müşteri yaratmakla[90] uğraşıyordu. Bense çözümsüz gözüken bazı problemleri radikal yaklaşımlarla çözüyordum. Çözmekte zorluk çektiğimiz bir problemle karşılaştığımızda başvurduğumuz bir geleneğimiz vardı. Beraber Çamlıca Tepesi'ne gider ve İstanbul'a bize aitmiş gibi bakardık. Daha sonra da aklımıza gelen çılgın bir fikri değerlendirirdik. O dönemde aklıma gelen fikirlerden bir tanesi bir tür çehre değiştirme çalışması sayılabilecek, kendini inkâr yöntemiydi.

Kendini inkâr yöntemi, rakipleriniz tarafından değeri daha anlaşılmamış bir işi yapmaya başlayarak eskisini bırakmak (ölmek) ve başka bir dünyada yeniden doğmak demekti.[91]

Bir diğer şirket olgunluk göstergesi (Olgunluk belirtisi 5), hata yapabilme özgürlüğüdür. Bazı şirketler vardır, sanki her seferinde on ikiden vurulurmuş gibi insanın hata yapma özgürlüğüyle gelen sınırsız düşünme kabiliyetine durmaksızın ket vurulur. Bu durumda insanlar aksine davrandıklarında başlarına gelebileceklerden korktukları için, hata yapmayacakları rutin işlere odaklanarak ömürlerini tüketirler.[92] Bunun bedeli olaraksa tıpkı Groundhog Day[93] fil-

[90] Customer Creation: Çoğu Anglosakson terimi Türkçeye birebir çevrildiği zaman ortaya saçma sapan ifadeler çıkar. Ancak, bu örnekte aksi olduğunu düşünüyorum. Her küçük şirket sahibi benimle aynı fikirde olacaktır diyebilirim.

[91] Diğer bir deyişle, yaygın bir Amerikan özdeyişinin tersini yapmaya çalışıyorduk: "Shit where you eat."

[92] Gerçeğin sürpriz faktörünü ortadan kaldıran, güvenli ve sığ bir yerde, diye okuyabilirsiniz.

[93] Grounhog Day, Harold Ramis, 1993.

minde olduğu gibi içinde bulundukları ne ölebilme ne de yaşayabilme durumunu[94] devam ettirmeyi yaşamak zannederler. Bu kısır döngüden bir türlü çıkamazlar.

Hata yapabilme özgürlüğünün önemini ne kadar vurgulasam azdır. Pek çok arkadaşımla birlikte hepimizin üzerinde unutulmaz bir iz bırakmış bir lise öğretmenimiz vardı. Vereceği ders üç yıldır çeşitli işkencelere maruz kaldığımız için tiksindiğimiz İngilizce dersiydi. Bu dersin o zamana dek işlenme şekli şuydu: Öğretmen bizi ilgi duymadığımız bir konuda belli sayıda kelime kullanmaya zorlardı.[95] İşkencenin ikinci bölümündeyse, az öncekinin aynısı olmasına rağmen, ağzımızdan dökülenleri bu sefer yazılı olarak isterdi. O zamana dek gördüğümüz öğretmen türü her zaman disiplinli ve ciddi bir görünüm sergilerdi. Öğrencilerin düşüncelerine hiçbir zaman önem vermez ve karşısındaki öğrencinin bir birey olarak benzersizliğini görmezden gelirdi. Sadece dersin başında lütfedip tahtaya yazdığı şekillere[96] odaklanırdı.

Hatırladığım en korkunç işkenceyse yetersiz dil bilgimiz, daha oturmamış kişiliklerimiz ve öğrendiğimiz dilin ait olduğu kültürü iyi tanımamamıza rağmen, bizden çeviri yapmamızın istenmesiydi. Bize acı vermekten başka bir işe yaramayan bu çalışmaları topladıktan sonra, onların orasına burasına bir değerlendirme göstergesi olarak “present perfect” veya “present continuous” gibi ifadeler iliştirmekten sadistçe bir zevk alırlardı. Böylece akıllarınca “doğru” veya “yanlış” diyor, bize insan olarak değerimizi hatırlatıyorlardı.

Derken bir gün alışık olmadığımız, benzerini yıllar sonra Dead Poet Society filmindeki John Keeting karakterinde gördüğümüz (Robin Williams) bir öğretmen sınıftan içeriye girdi.[97] Birinci yaptığı şey yaşadığımız eğitim macerası içinde hiçbir zaman sahip olmadığımız anlamı bulmamızı sağlamak oldu.[98] Gözümüzün içine bakarak, "Buradan gitmek istiyorsunuz değil mi?” diye sordu. Gülümseyerek “evet” anlamında elimizi kaldırdık. O da tepkimizden memnun bir şekilde “öyleyse ben de size bunun yolunu göstereyim" dedi. Hepimiz

[94] Aynılık, monotonluk durumunu.
[95] Konuşmaya diye okuyabilirsiniz.
[96] Structure, pattern.
[97] Dead Poet Society, Peter Weir, 1989.
[98] Bu özel okula hepimiz ana babalarımızın bize aşıladığı bir heyecanla girdiğimiz için, bir halt olacağımızı zannediyorduk. Tek sıkıntı ne halt olacağımız hakkında kimsenin hiçbir fikrinin olmamasıydı.

için can sıkıcı olan İngilizce dersinde birden keyfimiz yerine gelmişti. Daha sonra bu hedefe yönelik olarak her birimizin anlamlı bir güzergâh[99] bulmasına yardımcı oldu. Herkes merakına göre müzik, bilim, edebiyat veya magazin gibi konularda okumaya ve konuşmaya başladı. Dilbilgisini formüllerle ve karikatürler kullanarak kolay anlaşılır bir hale soktu. Kendi başımıza nasıl çalışabileceğimizi gösterdi. Nefret ettiğimiz değil, hoşumuza giden kitapları okumaya başladık. Birlikte altyazısını kapatarak, sahne analizi yaparak filmler izlemeye başladık.

Sonra kalite standardını yükseltti: Ana dili İngilizce olan birilerinin dediklerini veya yazdıklarını anlayabilmek ve onlarla konuşabilmek. Başka yolu yoktu, hepsi birden olacaktı. Kırk yılda bir Zonguldak'a gelen turistlerin başına bela olmuştuk. Elimizden kurtulanları da o bir şekilde derslere dâhil etmeyi başardı. Suratlarımızdaki şaşkınlığı ve içimizdeki çekingenliği "Hata yapın!" diyerek söktü attı. Her dersi bir öğrenme ve ölçme seansına çevirdi. Her gün sınav oluyor, eve gittiğimizde de bir saat daha çalışıyorduk.

Dead Poets Society, Peter Weir, 1989.

[99] Kaçış yolu diye okuyabilirsiniz.

Burada da durmadı. Bize kendi başarımızı ölçme yöntemlerini gösterdi. Böylece hem kendimize hem de arkadaşlarımıza not verebilir hale geldik. Düşünülenin aksine, kimse kimsenin gözünün yaşına bakmıyordu. İşi sahiplenmemizi en son raddeye çekmek için eve sınav vermeye başladı. Kopya çeken bir tek kişi yoktu. Hepimiz böyle bir şeyin düşüncesini bile aşağılayıcı buluyorduk.

Okulun son yılında geri plana çekilmesini bildi. Bize daha çok öncelik vermeye başladı. Hepimiz değme çevirmene taş çıkartacak bir şekilde İngiliz gazetelerinden çeviriler yapabiliyorduk. Bunu görünce, daha da ileriye giderek kendisi yerine ana dili İngilizce olan bir hocayla eğitime devam etmemizi sağladı.

"Angels and ministers of grace defend us!

Be thou a spirit of health or goblin damn'd,

Bring with thee airs from heaven or blasts from hell,

Be thy intents wicked or charitable,

Thou comest in such a questionable shape

That I will speak to thee: I'll call thee Hamlet,

King, father, royal Dane: O, answer me!

Let me not burst in ignorance; but tell

Why thy canonized bones, hearsed in death,

Have burst their cerements; why the sepulchre,

Wherein we saw thee quietly inurn'd,

Hath opened his ponderous and marble jaws,

To cast thee up again. What may this mean,

That thou, dead corse, again in complete steel

Revisit'st thus the glimpses of the moon,

Making night hideous; and we fools of nature

So horridly to shake our disposition

With thoughts beyond the reaches of our souls?

Say, why is this? wherefore? what should we do?" [100]

İlk olarak, içimde Hamlet'i rahatça okuyabilmek ve sevdiğim Rock müzisyenlerinin ne dediklerini anlayabilmek şeklinde filizlenen hedeflerin hepsi gerçek olmuştu. Deep Purple'ın In Rock albümünü tüylerim ürpererek, anlayarak dinleyebilmiştim.[101] Bizler için bir öğretmen, iyi bir arkadaş ve örnek bir insan olmuştu. Altı üstü bir lise dersinin sınırları içinde hepimizin hayatını değiştirdi. Sınıfın başarı seviyesi öyle yükseldi ki okul yönetimi ve diğer hocaların (kendilerini mahkûm ettikleri anlam dünyasının sınırları içinde bir türlü anlayamadıkları) bu durumu öğretmenimize sorduklarını öğrendik.[102] Rivayete göre, bol not verdiği söylenerek tehdit edilmişti. Buna karşılık soruyu soranların önüne kalın bir tomar sınav kâğıdını koyduğunu duymuştuk. Sanki tavırlarından hoşlanmadığımız kişilerin önünde bizi kahramanca temsil eden bir arkadaşımız vardı. Onunla gurur duymuştuk.[103]

İnsana hata yapma özgürlüğü veren, korkunun olmadığı işyerinin önemini tekrar vurgulamak için başvurabileceğimiz bir araştırma var.[104] Bu araştırmaya göre akıl insanın sahip olduğu hayatta kalma mekanizmalarından sadece bir tanesidir. Milyonlarca yıldır iyice bilediği bazı mekanizmalar gerekti-

---

[100] Bir ortaokul öğrencisinin bu monoloğu adabıyla okuduğunda yüzünde beliren gülümsemeyi gözünüzün önüne getirebilirsiniz (Hamlet, William Shakespeare, 1599 - 1602). Ne olmak istediğini bulan birisinin gülümseyişidir bu!

[101] In Rock, Deep Purple, 1970. https://open.spotify.com/track/7L1GZDz4fGQGkpXpGaLV55?si=UNwgDGdqRzWnLvmfvGl2IQ

[102] Victor Salva'nın Powder adlı filminde (1995) başroldeki karakter olan Jeremy 'Powder' Reed (Sean Patrick Flanery) bir sınavdan daha önce hiç kimsenin almadığı kadar yüksek bir notu aldığı için kopya çekmekle suçlanınca, "Başarımı kendi dünyanızda anlaşılır kılmanın tek yolu olarak, hile yaptığımı kanıtlamaya çalışıyorsunuz" der.

[103] Bilgin Hasdemir : https://www.facebook.com/bilgin.hasdemir.9

[104] Effective SPI based on a Learning approach and recent brain research, Anders Hallqvist ve Gustav Rönne.

ğinde insanı aklına karşı korur. Özel bir bilgi, deneyim ve bilgeliğe sahip olmayan kişilere baktığımızdaysa, sadece bu mekanizmaların emirlerine uyan canlıları görürüz. Karşımızdaki kişiler sanki yaşamıyor gibidirler. Bu mekanizmaları rafine etmemiş ve üzerlerine hiçbir şey koymamışlardır. Mekanizmalar güçlerini hükmettikleri insanların başlarına gelenlerle ve onların bilinmeyene yönelik korkularıyla beslerler. Böyle bir ağın içine düşen insanlar eğer korkularını yenemezlerse kaybolur giderler.[105]

"Intuition is when your mind takes in massive amounts of information, and processes it so thoroughly, and quickly, that you are unaware of the process, but are left with the answer." – Larry Dixon

Bahsettiğimiz mekanizmaların ortaya çıkardığı tavırlar üç tanedir:[106]

- Keyif yolu: tatmin olur ve daha fazlasını ister.
- Korku yolu: geri çekilerek korkusunu bastırır ve daha fazlasını istemez.
- Baskı yolu: bilinçli bir şekilde tehlikeden uzak durur ve daha fazlasını istemez.

Yukarıdaki tavırları iyilik ve kalitelilik haline varmak için lehimize kullanırsak, önümüze aşağıdaki aşamalar çıkar:[107]

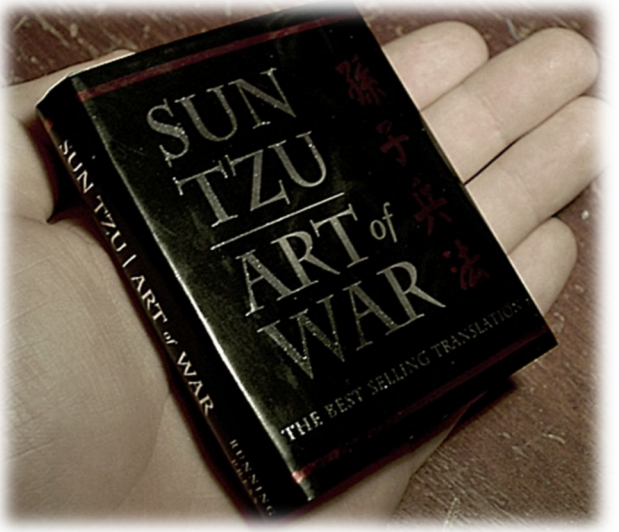
- Korku öğelerinden uzaklaşma ve keyif öğelerine yaklaşma.
- İleriye hamle için gereken eşik atlama cesaretini gösterebilme.
- Yaşadıklarını deneyimleme.
- Bilgi ve deneyimi damıtarak bilgeliğe dönüştürebilme.
- Bir kişinin uzun süre sırtını yaslayabileceği gelişme zeminlerine, kültüre kavuşabilme.

Bu durumda şirketlere önerilebilecek bir yaklaşım, korkuya dayalı ilişkiler kurmaktan uzak durmaları, çalışanlarıyla keyif verici ilişkiler kurmaları ve yeni davranışların gelişmesine imkân verecek öğrenme ortamlarını sağlamalarıdır.

---

[105] Ken Russell'ın iki filmini tavsiye ederim: Gothic (1986) ve Altered States (1980).
[106] Aynı eserden.
[107] Aynı eserden.

Hata yapma özgürlüğünü çalışanlarına vermeyi başarmış[108] bir şirket için, diğer bir olgunluk göstergesi de başarısızlığın tartışma götürmez bir şekilde sergilenmesini sağlamak, başarısızlığın apaçıklığını olağanlaştırmaktır (Olgunluk belirtisi 6). Bu davranış insanlarda hataları düzeltme, çalışma koşullarını iyileştirme ve şahsi ufuklarını genişletme çabalarını tetikler. Korku kültürünün oluşmasını engeller. Aksi durumda, insanları onlarda travmalar oluşturma bahasına dürterek aynı kılıfa sokanlar da (akla karayı ayırmayanlar da), bu kılıfa sokulanlar da (ak veya kara olduklarına bakılmaksızın) küçülür. Bir kez kendinizi sorgulamayı bıraktığınızda, yaşadığınız ekosistemi (kendinizi) değiştirme ve dönüştürme ihtimaliniz de ortadan kalkar.



Regard your soldiers as your children, and they will follow you into the deepest valleys; look upon them as your own beloved sons, and they will stand by you even unto death. –Art of War, Sun Tzu.

Bu tür kültürlerde bir işe yönelik olarak varılan sonuçlar o kültürün tahammül ettiği düşünme kapasitesi sınırları içinde bir zafer veya yenilgi olarak görülürler. Bu yüzden, o ekosistemin sakinleri bir gün değişmek gerektiğine karar verdiklerinde, artık iş işten geçmiş olur. Değişmek ve dönüşmek o topluluk

[108] Take something for granted: Bir şeyin varlığına çok alışıldığı için, onun ardındaki emeğin görmezden gelinmesi.

için imkânsız bir hale gelmiştir. Tek yapabilecekleri hızlı ve acısız bir ölümü beklemektir.

Yaşadıklarınız yüzünden siz de benim gibi zombilere inanmaya başladınız mı?

Bu tür dürtülü iyilik projeksiyonlarını pek çok şirkette görürüz. Olumluluk hissi veren cümlelerle anlam dünyalarının sınırlarını zorlamayan, geri adım atılmasını talep eden ve suya sabuna dokunmayan yaklaşımlar şirket çalışanlarına benimsetilmek istenir. Şeklen bir samurayın üstadını korumasını andırsa da o erdemlilik veya romantizmden çok uzak bir şekilde, bazı çalışanlar hep haklı görülür ve desteklenirler. Dilediklerinde olan bitene müdahale edebilen köle tacirleri (daha üst bir kasta ait köleler) gibi yaşarlar. Diğerleriyse bu müdahalelere tabi oldukları için, işlerini düzgün bir şekilde yaptıklarında savaş ganimetlerinden[109] bir miktar nemalandırılan[110] ama başarısızlık durumunda hemen kurban edilen ikinci sınıf insanlardır (daha alt bir kasta ait kölelerdir).[111]

[109] Mevcut durumun devamının o şirket yönetimine sağladığı katma değer.
[110] Önlerine bazen kemik atılan.
[111] Köle düzeninin sürmesi ekosistemle orada yaşayanlar arasında bir ilişki kurularak toplumsal hayatın ortaya çıkmasının engellemesine bağlıdır. Bu durum bir kez engellendikten sonra, orada yaşayanlar arasında çıkarılan ve asla bitmeyecek bir savaşla (hakimiyet kavgası) statüko

Sürekli olarak olumluluk hissi veren kelimelerin kullanılmasının yarattığı alternatif gerçeklik arkası tamamıyla boş olan bir kurumsallık görüntüsüne[112] yol açmıştır. Herkes kol düğmeleri, kravatlar ve topuklu ayakkabılara bürünmüş, bunların gölgeleri altında varlıklarını sürdürüyordur. Hiç kimse durum ne kadar vahim olursa olsun temel sorunlardan bahsetmiyordur. Zaten artık bu sorunları anlamlı bir şekilde söze dökebilecek entelektüel birikime sahip kişiler de yoktur.[113] O şirkette bir zamanlar düşünme kabiliyeti olan birileri olmuşsa bile, artık yoktur. Çünkü düşünme kabiliyetiniz olduğu yerde durup sizin ona yetişmenizi beklemez. Onun bakımını yapmanız gerekir. Bahsettiğimiz durumda insanın ileri yaşlarda kavuşması gereken bilgelik hali yerini sığlığa, içi boş şekle ve içgüdülerin emrine girmiş kaba kuvvete bırakmıştır.

Bir şirketin sahip olabileceği son olgunluk seviyesi göstergesi istihdam ettiği elemanlarda gözleyebileceğimiz, farklı soyutlama seviyelerini ayırt edebilme, tanımlayabilme, onları zemin kabul ederek çalışabilme ve birden fazla soyutlama seviyesine paralel olarak hâkim olabilmektir (Olgunluk belirtisi 7). Bu kabiliyetin yokluğuyla eksiksiz varlığı arasındaki yolun ne kadarı kat edilmişse şirket o kadar olgundur. Böyle bir şirket tüm çalışanlarını aynı soyutlama seviyesine, düşünce zeminine veya bakış açısına (kendi ufkunun sınırlarına) mahkûm etmez. Böylesine özgür bir ortamda kişileri birbirlerinden ayıran özellikleri, o şirkette canlandırılması gereken sorumlulukları ve kaliteli bir iş çıkarmak için yapılması gerekenlerle yapılmaması gerekenleri kolayca görebiliriz. Çalışanlar işleriyle uğraşırken kim olduklarını ve ileride kim olmaları gerektiğini farkederler. Artık bu şirkette farklı soyutlama seviyelerinin farkına varılmıştır.[114] İşlerin herkesi aynılaştırarak değişmez bir şekilde yapılamayacağı açıkça ortaya konmuştur.[115]

---

korunur. Bahsettiğimiz mekanizmayı daha iyi anlamak isterseniz, sahiplerden kölelere dek aslında tek bir anlayışın hakimiyetinin sağlanmaya çalışıldığını (being is the power to interact efficiently) görürsünüz. The Matrix serisindeki Ajan Smith virüsünü de aynı şekilde açıklayabiliriz (The Matrix Reloaded ve The Matrix Revolutions, Wachowskis, 2003).

[112] Güvenilir, ciddi, iş bilir.

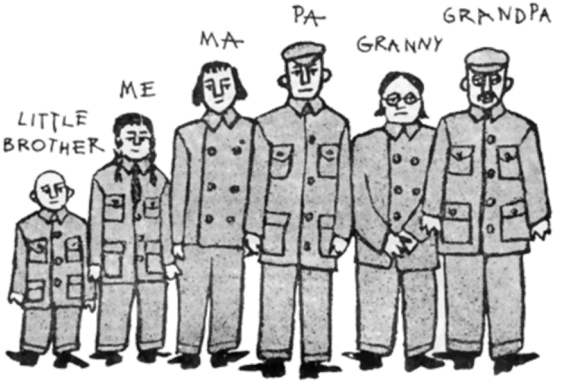
[113] Bu durumu canlandırmak için karmaşık bir konuda twitter cümleleriyle (en fazla 140 karakter kullanarak) konuşmayı denemenizi öneririm.

[114] Farklı soyutlama seviyeleri dendiğinde, bunu farklı uzmanlıklara ve bakış açılarına sahip bilgisayar mühendisleri olarak anlayabilirsiniz. Örnek olarak analistler ve programcılar verilebilir.

[115] "Life is connectedness and we are our relationships", John M. Berry.

Bu kitapta bahsettiklerimiz, her ne kadar "Eflatun - Heidegger" hattında daha iyi anlaşılacaksa da işe Byung-chul Han'la başlamak daha pratik bir seçim olabilir.

Bunun zıddı bir dünyaya ait olan şirketlerdeyse sadece birilerinin hayallerini tatmin etmek için herkese her şey yaptırılır. Bu davranışın arkasında diktatör olma şansını kaybetmiş insanların bunun intikamını almaya çalışmaları yatar. Ancak bu kişilerin etrafı onların gözüne girerek bir şeyler elde etmeye çalışanlarla dolu olduğu için kimse meselenin özünü anlayamaz.



Aslında hepimiz bir şeysek?

Eğer farklı soyutlama seviyelerinin varlıklarının farkına varılmamışsa, her düşünce öğeler arasındaki mantık ilişkilerinden doğan sınıflandırmalara indirgenir. Bulunan her bilgi kırıntısı bir tekilliğe bağlanır. Tüm kırıntılar bir arada olduğunda, bunun işleri kolaylaştıracağı düşünülür.[116]

Herkes terbiyesi bozuk birilerinin onlara verdiği oyuncaklarla meşgulken gerçek üstatlar sessizce yanlarından geçiyorlar (James Bach).

Böyle düşünen şirketlerde aynı dokümanın aynı satırlarında iki kişinin nasıl çalışabileceği gibi garip soruların ciddi bir şekilde sorulduklarına şâhit olursunuz. Oysa her şey bir araya getirildiğinde ortaya sadece bir karmaşa çıkar.

[116] Mitolojilerin kaynağı.

Düzenlilik görüntüsü veren şeyse altı üstü o dokümanın bir yerde kolayca bulunabilmesinden kaynaklanmaktadır. İnsanın masasının düzenli olmasıyla işinin üzerindeki hâkimiyet seviyesi birbirinden tamamıyla alâkasız iki konudur.

Bu tür önemli ayrımların farkına varılmayan yerlerde bir işin ilerlemesi daha önce yapılmış bir çalışmanın farklı bir detay seviyesinde, o seviyeye ait jargonla kirletilerek ve düşünmekten, çözmekten çok yapma, bitirme süsü verilerek tekrar sahneye çıkmasından ibarettir.[117] Ayrıca, farklı soyutlama seviyelerinin farkına varılmamış olması kişiler arasındaki farklılıkları da gizler. Onların, uzmanlıklarıyla ilgili olarak eğilimlerini, mesleki arzularını, güçlü ve zayıf yanlarını görülemez kılar. Çalışan herkes size aynı kişiymiş gibi gelir. Böylece, onların birbirlerinin yerine kolayca geçebileceklerini düşünürsünüz. İçinizde güncel işlere göre çalışanların tekrar tekrar tanzim edilebileceği[118] düşüncesi ortaya çıkar.

Oysa gerçek bunun tam aksidir. Sadece farklı soyutlama seviyelerinde kim olduklarını apaçık bir şekilde göstererek ışıldayanlar yazılım mühendisliği rollerinin isimleriyle bildiğimiz temsilcileri olabilirler. Bir ekol her zaman birisinin ismidir (Araştırmacı Test James Bach demektir.). Üstatlık bir rolün temsilcisi olur olmaz gelmez.[119] O rolün hakkını verince olur. Daha küçük insanlara ardına gizlenme imkânı veren sertifikaların bir anlamı yoktur. Bu yüzden üstat filanca sertifikanın tüm sahipleri değil ya Ahmet'tir ya da Mehmet'tir.[120]

Bununla birlikte, bir şirket işi daha da ileriye götürebilir. Eğer bir şirkette herhangi bir rolün sahipliği aynı zamanda çalışanların meslek erbabı oldukları anlamına geliyorsa, o şirket olgunlaşmış demektir. Nihai olgunluk tanımıysa şirket yönetimiyle çalışanların aynı olgunluk seviyesine sahip olmalarıdır.[121]

---

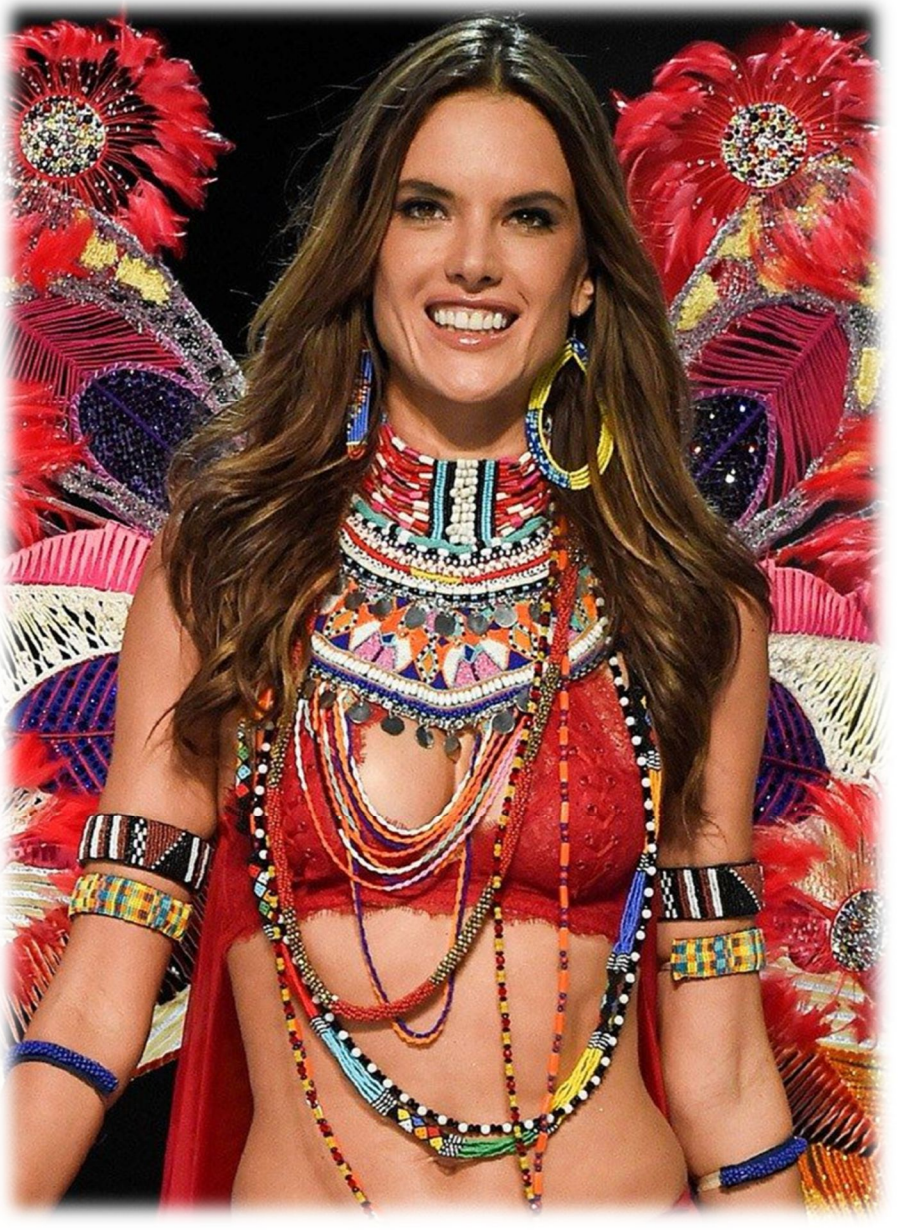
[117] "Bu doküman analizi, şu doküman da tasarımı" gibi.

[118] Alâkasız birisine "Artık, senin testçi olmanı arzuluyoruz" denmesi gibi. Bu tür şeyler benim yanımda söylendiğinde "Ben de şu anda Alessandra Ambrosio ile birlikte olmak istiyorum, ama olmuyor. Bakın, sizinle birlikteyiz." dediğim olmuştur.

[119] Bir rolü canlandırıyor olmak tek başına üstatlığın kanıtı değildir.

[120] Ya da Hülya'dır.

[121] Bahsedilen denge durumu farklı seviyelerde ortaya çıkabilir. Bir şirketin sahipleri ve çalışanlar tencerenin kapağını bulması gibi birbirlerine çok uygun olabilirler ama bu hâlâ o şirketin 'kozmik ölçekte' olgun olduğunu göstermez. Sadece "o şirket ait olduğu olgunluk seviyesini bulmuştur" diyebiliriz.



Alessandra Ambrosio
facebook.com/Alessandra

Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, bir şirket çalışanlarının yetkinlikleri sayesinde ufkunun ötesine geçebilir. Dahası, eğer ufkunun ötesine geçebiliyorsa gerçekten olgundur, geçemiyorsa sübjektif ifadelere bağlı olarak başarı hissini veren faaliyetlerle vakit öldürüyordur.

O zaman olgunluğu bir olgunluk seviyesinden diğerine geçebilmek olarak tekrar tanımlamalıyız. Ancak, bu davranışı icra eden şirket yönetimi değil, o şirketteki proje takımlarıdır. Böylece, şirket bünyesine katacağı ve kendisine göre daha olgun olan profesyoneller aracılığıyla kendi olgunluk seviyesini artırabilir. Bir denge durumuna ulaşıldıktan sonra da aynı davranışı tekrar ederek yoluna devam eder. Ahenkli ve manevra kabiliyetine sahip olan takımlar bir şirketi alır ve onu ufkunun ötesine taşırlar.[122]

Adâletin zeminleri

Kalite odaklı yazılım geliştirme deyince, adâletin mutlaka ve hızlı bir şekilde tecelli etmesine özellikle dikkat etmek gerekir. Burada adâletin tecellisinden kasıt, işyerinde çalışanlara hak ettiklerinin mutlaka ve zamanında verilmesidir. Bunu hepinize tanıdık gelecek performans değerlendirmeleriyle sağlayabilirsiniz. Yalnız biz bu değerlendirmeleri yaparken tipik olmayan bazı kriterleri kullanacağız. Ayrıca, bu değerlendirmeleri bütün bir yıl geçtikten sonra yarım saate sıkıştırarak değil, tüm yıl boyunca yapacağız.

Yararlanacağımız on kriter aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1) Başını derde sokma cesareti.
2) Düşünme kapasitesi.
3) Vizyon kapasitesi.
4) Misyon kapasitesi.
5) Ekosistem dönüşüm etkeni kapasitesi.
6) Şahsi dönüşüm kapasitesi.
7) Takım algısı kapasitesi.

[122] Şirketlerde sık görülen "altın yumurlayan kazın kesilmesi" durumu, bu tür takımların sahip oldukları kabiliyet seviyesinden tedirgin olan müdürlerin (müdürlükten olacakları düşüncesiyle) onları 'yönetmeye' kalkmalarıyla gerçekleşir. Yine, insanın daha kısa bir ömre ve daha küçük bir amaca sahip olduğu dönemlerde mantıklı olabilecek toprak koruma veya küçük topluluklara hâkim olma davranışı, günümüzde müdürler de dahil olmak üzere herkes için hatalıdır.

8) Boyut geliştirme kapasitesi.
9) İş kalitesi.
10) Doğurma kapasitesi.

Birinci kriter, başını derde sokma cesareti, kişinin medeni cesaretinin derecesini belli eder. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1) Düşünmeden yapılan, refleksleşmiş bir reaksiyon.
2) Duruma özgü davranışı belirleyerek, bir müddet sonra mutlaka yapılan müdâhale.
3) Duruma özgü davranışı ve bunun kendisine yönelik komplikasyonlarını düşünerek, daha sonra mutlaka müdâhale.
4) Duruma yönelik olarak güvenli bir ortamda düşünce paylaşarak, bir şey yapmamak.
5) Duruma yönelik olarak kendi kendine söylenerek, bir şey yapmamak.
6) Durumu istisnâî görerek bir şey yapmamak.
7) Durumu doğal veya normal karşılayarak bir şey yapmamak.
8) Nedenini bilmeksizin bir şey yapmamak.
9) Bir özel durum olduğunu farketmek ama onun ne olduğunu anlamamak.
10) Durumu farketmemek.

İkinci kriter, düşünme kapasitesi, kişinin aynı zamanda ilerleme kapasitesinin, potansiyelinin de bir habercisidir. Eğer, bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1) Varsayımları, bağlamları, gerekçeleri, hedefleri ve olası senaryoları belli olacak şekilde, birden fazla zeminde uygun yöntemleri kullanarak paralel bir şekilde ilerleyebilmek.
2) Sınırlarından haberdar olmadığı bir zeminde onun iç dinamikleri ve kuralları üzerinde hâkimiyet sahibi olmak.
3) Girdi çıktı ilişkisi sınırları içinde ne olduğu bilinmeyen bir sistemle etkileşerek düşünmeye çalışmak.

Üçüncü kriter, vizyon kapasitesi, içinde bulunulan koşulların ötesindeki ideal çalışma zeminini daima hatırlayarak, onunla mevcut durumu sürekli olarak

karşılaştırarak ilerleyebilme kabiliyetidir. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1) Ateşle test ettiğin, kendisini sana iş konusu ve teknoloji bağımsız olarak kanıtlamış, uyarlama ve kişiselleştirme yöntemlerine vakıf olduğun bir süreç modeli (yöntem) kombinasyonunu kullanarak içinde bulunduğun durumun gerçeklerine uygun çözüm geliştirebilmek.
2) İçinde bulunduğun durumun imkân verdiği şeyleri yapmayı veya özüne nüfuz edemediğin yöntemlerin şeklen uygulanmalarını çözüm geliştirme zannetmek.

Dördüncü kriter, misyon kapasitesi, bir yazılım mühendisliği rolünü canlandıran bir kişinin kendi şahsi, nadir veya benzersiz düşüncelerini ortaya çıkarabilmesini ifade eder. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1) Özgün düşüncelerini ifâde edebiliyordur.
2) Özgün düşüncelerini ifâde edemiyordur.
3) Özgün düşünceleri yoktur.
4) Beylik beyanatları özgün düşünce zannediyor ve ifâde ediyordur.
5) Beylik beyanatları özgün düşünce zannediyor ama ifâde edemiyordur.

Beşinci kriter, ekosistem dönüşüm etkeni kapasitesi, kişinin iyilik ve kalitelilik ihtimalleri söz konusu olduğunda o yöne meyledip meyletmeyeceğini, değişim ve dönüşümü destekleyip desteklemeyeceğini gösterir. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1) Açık bir şekilde destekliyordur.
2) Çaktırmadan veya dolaylı şekilde destekliyordur.
3) Desteklemiyordur.
4) Açık bir şekilde köstekliyordur.
5) Farkında olmadan köstekliyordur.
6) Gizli olarak köstekliyordur.

7) Gizli olarak köstekleme teşebbüslerinde bulunuyor ve başarısız oluyordur.

Altıncı kriter, şahsi dönüşüm kapasitesi, kişinin desteklediği ve bir parçası olduğu değişme ve dönüşme hamlesinden etkilenerek kendisinde değişme ve dönüşmelere imkân verebilmesidir. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz,

1) İmkân verebiliyordur.
2) İmkân veremiyordur.

Yedinci kriter, takım algısı kapasitesi, bazılarının zannettiğinin aksine birbirine doküman sağlayan veya arada bir aynı odalarda vakit geçiren kişiler olmanın ötesinde, gerçek anlamıyla takım üyesi olabilme kapasitesini ifade eder. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz,

1) Askerlikteki takım komutanları gibidir. Geride asla adam bırakmaz. Gerekirse en sona o kalır. Civarındaki herkese büyüme imkânı verir. Gerekirse onları yakalayarak düşmelerini engeller ve yükseltir.
2) Yukarıda bahsedilen durum yoktur.

Sekizinci kriter, boyut geliştirme kapasitesi, kişinin iş ve özel hayatında birbirini zenginleştiren boyutlara sahip olabilmesi anlamına gelir. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz,

1) Hem iş hem de özel hayatında çok boyutludur.
2) Sadece iş hayatında çok boyutludur.
3) Sadece özel hayatında çok boyutludur.
4) Çok boyutlu değildir.

Dokuzuncu kriter, iş kalitesi, kişinin ortaya çıkardığı işin kalitesidir. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz,

1) Kusursuzca amacına yöneliktir ve diğer profesyonellere ilham verir.

2) Çok iyi bir şekilde amacına yöneliktir ve diğer profesyonellerce geliştirilir.
3) Vasat bir iş ürünüdür.

Onuncu ve son kriter, doğurma kapasitesi, kişinin düşünme kapasitesinin en ileri noktası olan, onun dahi beklemediği ufuklara yükselebilme kabiliyetini gösterir. Sanatçılarda ve bilginlerde örneklerine rastladığımız bir durumdur. Eğer bir kademelendirme yapacak olursak, puanları iyiden kötüye doğru puanları gibi sıralayabiliriz,

1) Doğum gerçekleşmiştir.
2) Doğum gerçekleşmemiştir.
3) Doğum gerçekleşmeyecektir.

Yukarıdaki kriterlerin kolayca anlaşılabilmeleri için bir manifesto yazılmalıdır. Bu manifesto herkesin göreceği bir yere asılmalıdır. Yalnız, adâlet duvara bir kâğıt parçası asarak sağlanamaz. Herhangi bir düşünce eğer insanların hayatlarının bir parçası olmazsa, onların yaşama şekillerini değiştirmez. Dolayısıyla, bu manifestoyu anlamsız bir kâğıt parçası olmaktan çıkaracak tek şey onun geniş bir mutabakatla desteklenmesidir. Bu mutabakatı sağlayacak tek şeyse manifestoda yazanlara herkesin, ama herkesin daima uymasıdır. Bu gerçekleştiği takdirde, bir süre sonra manifestoda yazanlar alternatif bir kültürün doğmasına neden olurlar.

Görme anı

Kalite hedefinin ne olması gerektiğini ve bu hedefe doğru giden yolları bulabilmek için, insanın gerçek dünyasını bütün çıplaklığıyla görmesi gerekir. Gündelik işlerimizle uğraşırken bize işlerin hangi durumda olduğunu soran müdürü ve bizimle benzer uğraşlar içindeki meslektaşlarımızı görmenin ötesindeki bir görme kabiliyetinden bahsediyoruz. The Thirteenth Floor[123] filminde önce Grierson (Vincent D'Onofrio) ve sonra da John Ferguson (Craig Bierko) karakterleri dünyalarının sınırıyla karşılaştıklarında, aslında ilk defa görmeye başlamışlardır. Dolayısıyla, görmekten kastımız insanın dünyasını olduğu gibi görebilmesidir. Şekillerin ve sözlerin arkasına nüfuz ederek aslında nelerin olup bittiğini anlamasıdır.

[123] The Thirteenth Floor, Josef Rusnak, 1999.

Bir başka örnek olarak The Matrix[124] filminde Neo'nun Ajan Smith ve benzerlerinin ne olduklarını eski dünyasında öldükten ve Trinity'nin ona yönelik davranışlarının sonucunda yeniden doğduktan sonra görmesi verilebilir.[125] Bu görüş kabiliyeti sayesinde bir zamanlar onları görünce kaçtığı ajanları kolayca yenebilmeye başlamıştır. Çünkü, Neo artık o ajanların ciğerini biliyordur. Şahsi bir varlığı geride bırakarak bir topluluğun hayat macerasının bir parçası olmuştur.[126] Dünyası onunla nefes alıp vermeye başlamıştır.[127]

Lafı burada bitirmeyerek, Eflatun'un kulaklarını çınlatmak istersek, "peki, bu görme anına ne imkân vermiştir?" diye sormamız gerekir. Bu soruyu en iyi yine The Matrix filmindeki bir sahne cevaplıyor. Neo kim olduğunu yeni öğrendiği Morpheus'un ısrarı üzerine kâhini görmeye gider. Oraya giderken aklını kemiren soru 'kendisinin seçilmiş'[128] olup olmadığıdır. Kâhin ona bunu sen bilmiyorsan ben nereden bileyim demeye gelen bir şeyler söyler. Neo da söylenenleri bir cevap kabul ederek, seçilmiş kişi olmadığını düşünür. Kâhinin sohbetleri esnasında ona kapı üzerindeki bir yazıyı göstermesinin önemini kavrayamaz.[129]

Bu görüşmeden sadece birkaç dakika sonra Morpheus seçilmiş kişiye olan saplantılı inancından dolayı hayatını tehlikeye atınca, Neo olanlarla ilgili olarak kendi sorumluluğunu daha fazla görmezden gelemez. Böyle hayati sorumlulukları onların bedelleriyle birlikte kabul ettiği anlarda, insan birden farklılaşır ve 'ayağa kalkar.' İçinde bulunduğu koşulları, yaşadığı dünyayı bu şekilde reddetmesi Neo'nun ileride yeni bir dünyaya gözlerini açmasını sağlayacaktır. O zaman dünyasını olduğu gibi görecektir. Eski (yapmacık) dünyasında ölecek ve yeni (gerçek) dünyasında tekrar doğacaktır.[130]

---

[124] The Matrix, The Wachowski Brothers, 1999.

[125] Eski dünya "varlığın nesne-fiil ilişkisine sıkıştırıldığı", yeni dünyaysa "varlıkların birbirlerini zaman ekseninde umursayarak yaşadıkları" varlık anlayışına aittir diye düşünebilirsiniz (John M. Berry).

[126] His reality is no longer dictated by the notion that being is nothing but the power to interact with each other efficiently.

[127] Veya o dünyasıyla nefes alıp vermeye başlamıştır.

[128] Seçilmişliğin alternatif bir tanımını "düşmek (verfallen), kader ve kendini ardında bırakmakla" yapabiliriz. Tipik tanımıysa, birisinin veya bir şeyin (örneğin rüyada tebliğle bir ilahın) sizi seçmesidir.

[129] γνῶθι σεαυτόν : Kendini bil.

[130] Superman uçuşu durup dururken ortaya çıkmadı yani.

Anlamak üzerine (veya görme anı bölüm iki)

Kalite dendiğinde, en kritik, belki de en zor yetkinliklerden birisine geldik: Bulduğunu anlamak ve daha sonra gerektiğinde onu hatırlamak.[131] Değindiğimiz konu o kadar soyut ki, anlatması biraz zor. Tabii bu düşüncem size garip gelebilir. İnsan bulduğunu nasıl anlamaz, nasıl hatırlamaz diyebilirsiniz. Oysa o kadar çok alternatif görme ve hatırlama biçimi var ki.[132] Örneğin, kişi görmek istediklerine onlar sanki önündeymişçesine veya görmemek istediklerine onlar sanki orada değillermiş gibi bakabilir. Gözlerinin önünde cereyan edenlere herkes dehşet içinde bakarken, o hiçbir şeyin farkında olmayabilir. Ortada hiçbir şey yokken, o kontrol edemediği bir şekilde büyük heyecanlar yaşayabilir.

Görmek kişinin deneyimlerinden ve bu deneyimlerin onun üzerinde bıraktığı izlerden, düşünme kapasitesi ve bu kapasiteyi bilemek için giriştiği uğraşların sonuçlarından soyutlanamaz. Bu yüzden, görmek başlı başına bir sorundur ve bakmak görmek değildir.

Meditasyon yapan genç kadın, Andrei Verner.

[131] Her şeye zaman boyutunu akılda tutarak bakmak.
[132] Anlamakla görmeyi eşanlamlı olarak kullanıyoruz.

Hatırlamaksa görme anlarını birbirleriyle alâkalandırarak daha üst seviyede bir bakış elde etmek olduğundan, sahip olunması daha zor bir yetkinliktir. Konunun karmaşıklığına istinaden, birkaç üstadın yardımını isteyelim. Yaşamları arasında yedi yüzyıl bulunan, Meister Eckhart[133] ve Philip ve Mikela Tarlow'un[134] bu konudaki fikirleri şaşırtıcı derecede benzeşiyor. İkisi de diyor ki, görmek kişinin simgelerden kurtulmuş bir şekilde bakabilmesiyle, "kişinin dünün veya yarının kölesi olmayarak hep bakir kalmasıyla mümkündür." Eckhart buna içinde bulunulan koşulların elverişliliğinin veya elverişsizliğinin bir etkisi olmadığını ekleyerek, kişinin gerçeği her zaman görebileceğini söylüyor. İçinde bulunulan durumdan bağımsız görme kabiliyetinin en üst seviyede üstatlığa karşılık geldiğini, aydınlanmaktan bunu anlamamız gerektiğini özellikle vurguluyor.[135]

Benim tipik yöntemlerimden birisi, bir işe girdikten sonra en az bir ay boyunca vaktimin çoğunu o ekosistemin barındırdığı birbirine alternatif anlam dünyalarını ve bu dünyaların birbiriyle olan ilişkilerini su yüzüne çıkarmaktır.[136] Bu tür çalışmaların en önemli özelliği şirketle ilgili her şeye yönelik olmaları ve bir bağlama sahip olmamalarıdır.[137]

Bu yüzden, içinde bulunduğunuz ekosistem kendi iç dinamiklerinin ötesinde hangi diğer ekosistemlerle ilişkiliyse, onları bulmak ve hepsi üzerinde bir süre çalışmak gerekir. Aynı şekilde, daha sonra yapacağınız tahlillerin ihtiyaç duyduğu bulguları derleyebilmek için bazı kişilerle bağlamsız görüşmeler[138] yapmanız gerekir. Bu tür bilgi derleme çalışmalarında en sık rastlanan hata sorularına cevap arayan kişilerin karşılarındakileri belli bir güzergâha doğru itmeleridir. Onlara düşünme fırsatı vermeyerek, söyleyebileceklerini tahmin ederek akıllılık taslamak iş yapmak, başarılılık veya zekilik zannedilmektedir. Burada sizi doğruya yöneltecek yegâne tavır, belki de size garip gelecek bir şekilde, leb denmeden leblebiyi anlamakta zorluk çektiğinizi varsaymaktır.

Kendinizi geri plana çekmek karşınızdaki kişiyi bağlamsız fikir ortaya çıkarma zemininde (brainstorming session) özgürleştirir. Onu fikirleri hakkında daha

---

[133] Sermons and Treatises, Meister Eckhart, 1987, M. O'C. Walshe.
[134] Digital Aboriginal, Philip ve Mikela Tarlow, 2002.
[135] Aslında Tehlikede Olan Ne?\Birkaç Cümlede Temel Sorun
[136] Kim ve Nerede Olduğunuzu Bulmanın Yolları
[137] Yadırganabilirler, tehlikeli görülebilirler, durdurulabilirler veya yapılmaları engellenebilir.
[138] Context-free interview.

fazla konuşturur ve bu fikirlerin gelişmesini sağlar. Aynı zamanda onda psikolojik terapi görmüş gibi bir rahatlığa yol açar. Normalde sıkıcı ve rahatsızlık verici olan bu tür görüşmeleri arzulanır hale getirir. Bu şekilde davranmanız çok önemlidir. Çünkü birlikte çözüm geliştirmeyi dört gözle beklemeyenler hiçbir zaman gurur duyacakları çözümler geliştiremezler. En fazla birlikte birkaç saat daha öldürmüş olurlar.

Bununla birlikte, bazen bağlamsız fikir ortaya çıkarma zemini sağladığınız kişiler bu yüzden donakalırlar. Gizli cevherlerinin açığa çıkması için onlara yardımcı olduğunuzu düşündüğünüz için, dertlerinin ne olduğunu bir türlü anlayamazsınız. Oysa ortalıkta dert falan yoktur. Karşınızdaki kişi ortaya çıkacak cevheri veya daha doğru bir ifadeyle, böyle düşünme alışkanlığı olmadığı için iradesine koşulacağı birisini arıyordur[139]. Onu göremediği için de ne yapacağını bilemiyordur. Eğer, bu durumla karşılaşırsanız, çalışmayı hemen iptal edin ve başka birilerini arayın.

> *"Bazıları köleliklerini kaybettiklerinde her şeylerini kaybetmiş olurlar."*[140]

Bu kişileri ararken bağlamsız fikir ortaya çıkarma zeminine yönelik tavırlarından başka bir şeye önem vermeyin. Eğer teklifiniz karşısında donakalmıyorlarsa bu kâfidir. Çünkü onların kim olduklarından ancak birlikte pek çok macera yaşadıktan sonra emin olabilirsiniz. Onlara gereken ilgiyi gösterirseniz, bir süre sonra gerçek size kendisini çeşitli sinyaller vererek[141] gösterecektir.

Daha önce neden yapıldığını bilmediğiniz ve bir figüran gibi gitmek zorunda kaldığınız toplantıları nasıl değerlendirebileceğinize değinmiştik.[142] Birazdan bahsedeceğimiz toplantıların bunlardan farkıysa toplantı değil, birlikte çalışma seansları[143] olmalarıdır. Diğer farklarıysa bunların sizin kontrolünüz al-

---

[139] Çoğu kişi için bir Nirvana anıdır. İlginç bir şekilde, bu tür kişiler koşulacak iradelerin görünümlerine kanarak birbirlerini hiçbir zaman tanıyamazlar. Bu yüzden koşulmuş bir kişi diğerini kendinden aşağı veya üstün görür. Koşuldukları iradelerin üstündeki kavram olan "verimlilik güdümünde etkileşebilmenin insan varlığının anlamı olarak görülmesi" tasavvurlarının ötesindedir. Westworld dizisinde robotların kendilerinin ne olduğunu ortaya çıkaran bir bilgiye ulaştıklarında onu bir şeye benzetememeleri örnek verilebilir (Jonathan Nolan ve Lisa Joy, 2016).

[140] Also Sprach Zarathustra, Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1883 - 1885.

[141] Outcrop.

[142] Kendini Bil\Doğru Kişi Sen Misin?

[143] Dil ele verir. Ortak proje çalışmaları olarak tercüme edilebilecekken çalıştay olarak tercüme edilen "workshop" kelimesi, aslında birlikte çalışmaya ne kadar uzak olduğumuzu gösteriyor.

tında yürüyen kalite hareketinin birinci aşaması olan Süreç Değerlendirmesiyle ilgili olmalarıdır. Yani bu sefer antropolojik gözlemlerden ziyade, yazılım mühendisliği yöntemlerini kullanarak yapacağınız profesyonel çalışmalardan bahsediyoruz.

Bünyesinde çalıştığınız Bilişim Teknolojileri Birimine ek olarak, üstünüze vazife gözükmeyen iş birimlerinden de özel bir şekilde seçilmiş birileriyle (ortaya çıkarılmak istenen bilgilerin mahiyetine bağlı olarak bir kişiyle veya gruplar halinde[144]) biraz vakit geçirmeniz şarttır. Aşağıdakiler bu kişilere örnektir:

- Bir müdür
- Müdürün bir numarası
- Deneyimli birisi
- Kabiliyetli yeni birisi
- Kabiliyetsiz eski birisi
- Kabiliyetli eski birisi
- Mutlu birisi
- Mutsuz birisi
- Şaşkın (içinde bulunduğu durumu anlamakta zorluk çeken) birisi
- İlgisiz, mesela yakında askere gidecek birisi

Görüşmelere başlamadan önce içinde bulunduğum ekosistemi bir National Geographic[145] belgeseli berraklığında izleyebileceğim bir yer seçerim. Bu yerin sağlaması gereken birkaç şey vardır. Her şeyden önce, oradan BT birimini kuşbakışı görebilmeniz gerekir.[146] Tabii siz yer seçiminizi yapar yapmaz, bağlı olduğunuz yönetici bu durumu garipseyerek, 'hatanızı' düzeltmenize yardımcı olmak isteyebilir. Ancak eğer geri adım atarsanız, daha işin başında savaş alanı keşfini yapamaz hale gelirsiniz. Bu eksikliğin bedeli her zaman ağır olur. Dolayısıyla, haddini aşarak size oturacak bir yer belirlemeye çalışan yöneticiye karşı direnmesini bilmeniz gerekir. O hâlâ sizi konumlandırabildiğini,

İş dünyası bizim için müdürler ve diğerlerinden ibaret. Oysa birlikte bir iş çıkarmak kültürümüze aykırı değil. Nasıl oldu da imeceyi unuttuk diye düşünmeliyiz.

[144] Ortaya çıkarılmak istenen bilgi birisiyle tek başına olduğunda görüşülerek ortaya çıkacaksa, o zaman onunla tek başınayken görüşmelisiniz.

[145] http://video.nationalgeographic.com/

[146] https://goo.gl/AL7U9a

konumlandırabileceğini ve yaptığı komik hamlelerin anlamlı olduğunu zannetmektedir. İleride ona dönüşmemek için onun gibi olmuşluk bitmişlik değil, tam aksine daima olma anında olduğunuzu düşünmelisiniz. Daha şekillenmemiş, ama neye doğru şekillenebileceği hakkında sırlar veren bir ortamı gözlediğinizi düşünmelisiniz.[147]

> *Bitmemiş, olmamış, ermemiş… daima yolda.*

Seçeceğiniz yerin diğer özelliği bir trafik kavşağında olmasıdır. Böylece yanınızdan işinizle ilgili veya ilgisiz pek çok kişi geçer. Kulağınıza başka türlü duyma ihtimaliniz olmayan konuşmalar çalınır. Ayrıca, civarınızdaki hareketlere eklemlenme imkânınız artar. Yanınızdan geçen birisinin peşine takılarak çay molasına çıkabilir ve bu mazeretten yararlanarak (masum veya ilgisiz görünerek) pek çok konuyu açıklığa kavuşturabilirsiniz.[148]

Sonuncu özellikse, civarınızdaki hareketlilik ve gürültüye rağmen gerektiğinde inzivâya çekilebilmenizdir. Dilediğinizde kendinizi içinde bulunduğunuz hengâmeden uzaklaştırarak önünüzdeki işlere odaklanabilmeniz mümkün olmalıdır. Ayrıca, bunu sadece kısa süreli değil, uzun süreli de yapabilmeniz gerekir. Diğer bir deyişle, yerinizi seçerken kendinizin ve yardımcı olmaya niyetlendiğiniz kişilerin çıkarlarını birlikte düşünmelisiniz.

Sizin de farkedeceğiniz gibi bahsettiğimiz çalışmaların hiçbirisi normalde iş olarak algılanan şeyler değil. İçinde bulunduğunuz ekosistemde insanların oraya buraya koşuşturarak akılsızca hareket etmeleri (her an onlardan uzaktaki bir iradeye tabi olmaları) özellikle arzulanan bir çalışma şekli olabilir. Eğer öyleyse, bu çalışmaları yaparken sizi dikkatle izleyen birileri vardır. Size verdiği maaş şirket sahibine evlât acısı gibi koymaya başlamıştır. Kendisini onunla özdeşleştirdiği için yapmaya cüret ettikleriniz müdürünüzün de "zoruna gitmektedir."[149] Düşünmek ve tahlil etmek gibi gözlenemeyen faaliyetleri algılayamadığı için, çok dondurma yediğimizde başımıza gelen türde bir karın ağrısı çekmekte, büyük bir rahatsızlık duymaktadır. Arada bir kendinden

[147] Bir şirkette tam bahsettiğime uygun bir yer seçmişken, o zaman bağlı olduğum direktör benim gruptaki elemanlara uzak düştüğümü ve onlara kol kanat germem gerektiğini söylemişti. Oysa beni daha sonra iş yapamaz hale getirecek gözlem yetersizliği, şirkete olan faydamı azaltmakla kalmayıp, zararlı olmama bile yol açabilirdi.

[148] Çay ve ihtiyaç molası, kurumsallık iddiasına sahip şirketlerdeki en önemli toplantı türüdür.

[149] Ankara'daki bir minibüsün arkasındaki bir yazıdan alıntıdır: "Zoruna mı gitti gardaş?"

kaynaklanan ama daha çok müdürünün[150] ona dayattığı, ama her hâlükârda onun da kabul edip icraata dökmeye çalıştığı sizi de iş olduğu düşünülen pisliğin içine sokma, neticede ileride çalışamaz hale getirme, sorunun bir diğer parçasına indirgemeye çalışma teşebbüslerinde bulunur. Sanki havale geliyormuş gibi bu teşebbüsleri doğuran arzuların şiddetiyle sarsılır. Hep bu hastalığın bir ilacı olsa da bir koşu gidip getirebilsem diye düşünmüşümdür.

Bahsettiğim durumla ilgili olarak aktarmak istediğim bir anekdot var. Bir fabrikada çalışan bir arkadaşım fabrika sahibinin o zamanki yöneticiden hiç hazzetmediğinden bahsetmişti. Patronun gerekçesi, bu yöneticinin ona göre hiçbir şey yapmıyor olmasıymış. Sonuç olarak bu yöneticiyi kovmuş ve yerine bir iş yaptığının belirtileri paçasından akan birisini almış. Yeni gelen çok faalmiş, atik ve tetikmiş. Durmadan bir oraya bir buraya seğirtiyor ve 'çalışıyormuş.' Ancak işler nedense ters gitmeye başlamış. O güne kadar tıkır tıkır çalışan sistem dökülmeye başlamış. Her gün yeni sorunlar ortaya çıkıyormuş. Patron işe aldığı yönetici kendi arzularına çok uygun gözüktüğü için bunun nedenini doğrudan ona sormaya çekinmiş ve en eski ustabaşını yanına çağırmış. Daha sonra da ustabaşına neyin yolunda gitmediğini sormuş. Ustabaşının cevabıysa çok basitmiş: "Eskiden herkes kendi işini rahat rahat yapardı. Çünkü eski yönetici sadece kendi yapması gerekenlerle ilgilenirdi. Şimdikinin burnunu sokmadığı bir şey yok. Dolayısıyla, iş yapamaz hale geldik!"

Bu durumlarda kullanmayı sevdiğim yöntem şiddetli duygular eşliğinde iletilen isteklerin kaynaklandığı dünyadan herhangi bir angarya seçmek ve başarısız olmaktır. O dünyanın mensuplarının diğer teşebbüslerine kadar aylar geçeceği için, yapmam gereken değerlendirme çalışmasını bu arada bitirir, gerçek işime kanalize olurum. Gizli çalışmalarımla ilgili olarak herhangi bir şeyi merak ederlerse, onlara bir profesyonelin kim olduğunu çok kolay bir şekilde gösterebileceğim için içim rahattır. Zaten işin ilk aylarında, daha sonradan olabileceği gibi işinizi iyi yapmaktan dolayı kovulma ihtimaliniz yoktur.

Bahsettiğim birlikte çalışma seanslarının yapısı hakkında biraz daha bilgi vereyim. Bu çalışmalar için hazırlanırken ilk önce çalışma esnasında neleri ko-

[150] Kaynağına bakıldığında "işverenin" diye okunması gereken bu kelime, "müdürünün müdürünün müdürü" gibi bir yapıya sahip olabilir.

nuşacağınızı değil, çalışmanın gerçekleşeceği ortamı düşünün. Çalışma ortamı katılımcılara ihtiyaç duydukları rahatlığı[151] ve mahremiyeti sağlamalıdır. Ayrıca, katılımcıların düşüncelerinin kimlikleri ifşa edilmeden ve kastettikleri şekilde temsil edileceğine dair size güven duymalarını sağlamanız gerekir. Verebileceğiniz asgari söz dürüstlük olmalıdır. Derlenen bulguları ve bunlara bağlı olarak daha sonra geliştirilecek çözüm önerilerini onlarla paylaşacağınızı söylemeniz gerekir. Eğer üzerinde anlaştığınız çözümleri icraata dökemezseniz bunu açık yüreklilikle itiraf edeceğinizden hiçbirisinin kuşkusu olmamalıdır. Olur da yaşayacağınız maceralar yüzünden terbiyeniz bozulursa, verdiğiniz sözler zeytinyağı gibi suyun üstüne çıkmanızı güçleştirecektir. Hesap günü geldiğinde söz verdiğiniz kişilerin akla karayı hemen görmelerini sağlayacaktır.[152]

Bunların dışında misafir ağırlamanın tipik kurallarına mutlaka uymalısınız. Katılımcıların bir itirazları yoksa onlara çeşitli yiyecek ve içecekleri sunmayı unutmamalısınız. Eğer toplantı odası kontrolünüz altındaysa, müzik ve ışıktan yararlanarak içinde bulunduğunuz ortamın iticiliğini bastırabilir ve misafirlerinizin kendilerini evlerinde hissetmelerini sağlayabilirsiniz. Ayrıca görüşme esnasında yapılan düzenlemelerin onların istekleri doğrultusunda değişebileceğini ve sizin onlara tabi olduğunuz hissini yaratmalısınız. Kendilerini ifade ederlerken duydukları heyecanlara ve değindikleri konulara destek vererek, onlarınkine benzer ruh hallerini sergilemelisiniz. Sırf bu yüzden, yanınızdan sevdikleri eski bir arkadaşlarını görmüş gibi büyük bir mutlulukla ayrılacaklardır. Dikkatinizi çekmek isterim, bu tatmin duygusu siz daha işle ilgili olarak hiçbir şey yapmadan sağlanmaktadır!

Dilerseniz artık çalışmanın içeriğinden bahsedelim: Çalışma Unified Process[153] süreç modelinde ifade edildiği şekliyle Paydaş Analizi Yöntemini[154] izlemektedir. Bu çalışmanın beş artı bir (6) bölümü vardır. Bunların ilk beşi katılımcı analizi, problem analizi, ekosistem analizi, önceliklendirme ve grup dışı

---

[151] R&R : Recreation and Relaxation.

[152] Büyük şirketlerin yüzlerle veya binlerle ifade edilen BT personeli içinde kaybolmuş kişiler, "Yüzüklerin Efendisi" romanını (The Lord of the Rings, J. R. R. Tolkien, 1949) ve filmlerini (The Lord of the Rings Üçlemesi, Peter Jackson, 2001 - 2003) saf ve temiz duygularla sevenler… Acaba yüzüğün alt tarafı verilen bir söz olduğunun farkındalar mı? Kendilerine sorarlar mı? En son ne zaman bir söz verip tuttular? Onlara verilen sözler en son ne zaman tutuldu?

[153] Rational Unified Process, Rational Software, 1996.

[154] Stakeholder Requests.

ilişki analizi olarak sıralanabilir. Bir de bunlara ek olarak, analistin kendi yorumunu eklediği, problem ve çözümler arasında seçimler yaptığı bir bölüm daha vardır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, soruların içindeki kavramlarla ilgili olarak muhataplarınızı eğitmeniz gerekebileceğidir.

Size ne kadar inanılmaz gelirse gelsin, pek çok şirket için aslında başarı, ürün, süreç veya çalışanlarının canlandırmaları gereken roller gibi kavramlar anlamsızdır. Kuşkusuz birileri önemli görülen bazı günlerde başarı veya başarısızlıktan bahseder. Birileri hep bir yerlere doğru koşturuyordur. Çalışanların kartvizitlerine baksanız unvandan geçilmiyordur. Ancak bu kelimelerin arkalarında onların anlamlı olmalarını sağlayacak kavramsal bir dünya (şirket aklı) yoktur.

Bu yüzden, sorduğunuz bir soruya karşılık olarak bir şey söylenmeyip sessiz kalınıyorsa, bu diğer soruya geçmeniz gerektiği anlamına gelmez. Aksine sessizlik bulunduğunuz noktayı biraz daha kazımanız gerektiği anlamına gelir. Unutmamanız gereken diğer bir şeyse, sırf bu soruları bir yerlerden okuyarak sorabilmenizin sizi karşınızdaki kişilerden daha yetkin birisi yapmadığıdır.[155] Dolayısıyla her şeyden önce sizin soruların ne ifade ettiklerini iyice anlamanız gerekir.

Birinci bölüm olan katılımcı analizinde sırasıyla aşağıdaki sorulara cevap aranır:

- Adınız:
- Unvanınız:
- Göreviniz temel olarak nedir?
- Bu yaptıklarınız sonucunda neler ortaya çıkmaktadır?
- Bunları kimler için yapıyorsunuz?
- Bu yaptıklarınız nasıl sonuçlanırsa başarılı olduğunuzu düşünürsünüz?
- Başarısız olmanıza neler neden oluyor?
- Daha başarılı olmanız için nelere ihtiyacınız var?

[155] Pederlik sendromu diyebileceğimiz bu durum, daha önce bahsettiğimiz süreç memurlarını ve onların oluşturduğu 'kurumsal' bir yapı olan, Süreç Engizisyon Teşkilatlarını ortaya çıkaran vurdumduymazlık türüdür.

- Mevcut başarınızı daha kolay bir şekilde elde edebilmeniz için nelere ihtiyacınız var?

Burada yapılmaya çalışılan karşınızdaki kişiye yönelik olarak, özgeçmişi (ait olduğu dünya), mevcut durumu ve kalite yönelimi hakkındaki bazı bilgileri su yüzüne çıkarmaktır. Pek çok kez katılımcılar bu tür toplantılara sizi memnun olmadıkları bir iradenin yeni maşası olarak görerek, taraflı bir şekilde gelirler. Bu yüzden gerçek duygu ve düşüncelerinin indirgenmiş, bazı yanları abartılarak öne çıkarılmış, diğer yanları gizlenmiş hallerini sizinle paylaşırlar. Öte yandan, karşılaştığınız kişiler yaşadıkları sorunları riskli olabilecek bir şekilde kendi işyerlerinde cesurca (profesyonelce) paylaşabiliyorlarsa görüşmeniz gereken kişileri bulmuşsunuzdur. Eğer paylaştıklarını bu düşüncelerin gerekçeleri ve varsayımlarıyla birlikte ortaya koyabiliyorlarsa bu sefer de daha önemli kişileri, yol arkadaşlarınızı bulmuşsunuzdur.

İkinci bölüm olan problem analizindeyse aşağıdaki sorular odağımıza yerleşir.

- Başarısız olmanıza neden olan ve çözümü sizde olmayan sorunlarınız nelerdir? Başka var mı?
- Bu sorunların nedenleri neler olabilir?
- Bu sorunları nasıl aşıyorsunuz? Eğer aşamıyorsanız, durumu nasıl idare ediyorsunuz?
- Bu sorunları çözmesi için şimdiye kadar kiminle, nasıl bir iletişime geçtiniz - geçtiniz mi?
- Bu sorunlara yönelik olarak bildiğiniz bir çözüm var mı? Sorunu çözmesi istenen kişi siz olsaydınız, onu nasıl çözersiniz?
- Ne tür yaklaşımlar işinizi kolaylaştırır?

Burada yapılmaya çalışılan katılımcının içinde bulunduğu ekosistemde yaşadığı sorunları çözüme ihtiyaç duyan evrilme noktaları olarak su yüzüne çıkarmak ve böylece geliştirilecek çözümün ana hatlarını ortaya koymaktır.

Üçüncü bölüm olan ekosistem analizi, ortaya çıkarılan sorunların ve onlarla ilişkili olası çözümlerin ekosistem bağlamında ateşle test edilmelerini sağlar. Hayalle gerçeği birbirinden ayırt etme imkânı verir.

- Birlikte çalıştığınız insanlar nasıl kişiler? Sizinle ne gibi benzerlikleri var? Hangi açılardan sizden farklılar?

- Teknoloji kullanımları nasıl? İşlerini yapmak için kullanmaları gereken araçlara[156] ne kadar hâkimler?
- Hangi araçları kullanıyorsunuz? Bunları sizden başka kullanan takımlar-gruplar var mı?
- Mevcut araçlarınız yeterli mi? Kullanışlı mı? Onları kullanmayı öğrenmek kolay mı? Yeterli dokümantasyona sahipler mi?
- Ne gibi başka araçlara veya mevcut araçlarda ne gibi iyileştirmelere ihtiyacınız var?
- Araçlarla ilgili bir sıkıntınız olduğunda kimden, nasıl destek alıyorsunuz? Araçların bakımını[157] kim yapıyor?

Katılımcının dedektiflik kabiliyetlerini anlamaya çalıştığımız bu bölümde, kişiler ve içinde bulundukları çözüm yumağı[158] incelenmektedir.

Dördüncü bölüm olan önceliklendirme, kimin işi yapılacak, kiminki yapılmayacak sorusunu akılcı bir şekilde cevaplandırabilmek için gereken zemini oluşturmaya yöneliktir.

- Sizce saptadığımız sorunların en önemlileri hangileri?
- Başka var mı?
- Bulgularımızı önemliden önemsize doğru sıralarsak sizce nasıl bir liste ortaya çıkar?
- Bu listedeki sorunlar gerçekten başlı başına bir sorun mu? Gerçekten bir sorun olmayabilir mi veya mevcut sorunlardan birisinin doğurduğu yeni bir sorun mu?
- Bu sorunlar için önerdikleriniz dışında başka çözüm önerileri aklınıza geliyor mu?
- Çözümleri sıralayacak olursa, sizi en memnun edecek çözüm (bir numara) hangisi olurdu?
- Bunun neden başarılı bir çözüm olacağını düşünüyorsunuz?

Burada sağlanmaya çalışılan, sorunların olası çözümlerinin ancak yaşayan bir mecrada, zaman ekseninde ve şirkete bir bütün olarak yaklaşarak belirlenmiş

[156] Araç ifadesinden, yazılım da dâhil olacak şekilde her türlü teçhizatı anlayabilirsiniz.
[157] Bakım ifadesinden, aracın yeni ihtiyaçlara uyarlanmasını anlayabilirsiniz.
[158] Olası çözüm mekânı bağlamında yazılım ve donanım sistemleri olarak düşünülebilir.

bir vizyonla ortaya çıkabileceklerini göstermektir.[159] Diğer bir deyişle, korkunun ecele bir faydası yoktur. Yalnızca ayaklarımızı sağlam bir şekilde yere bastığımızda iyilik ve kalitelilik hallerine ulaşabiliriz. Kendimiz veya şirketimizle ilgili arzu yönelimli hedeflere doğru koşturarak değil.

Sonuncu bölüm olan grup dışı ilişki analizi, katılımcıyı ait olduğu grupla birlikte büyük resmin içinde konumlandırarak size bir perspektif verir.

- Yaptığınız işte hangi gruplardan, kimlerden destek alıyorsunuz?
- Siz hangi gruplara destek veriyorsunuz?

Gördüğünüz gibi, soruların sayısı az ve beklenen cevaplar kısa. Bu çalışma sayesinde derlediğiniz cevaplar daha önce çizdiğiniz, gruplar arasındaki ilişkileri gösteren şemayı yavaş yavaş terbiye edecek ve onu gerçeğe yaklaştıracaktır.

Yukarıdaki kapsama ek olarak, analistin kendisine yönelik sorular olduğunu ve zamanı geldiğinde bu sorulardan birisinin cevabını paylaşabileceğini söylemiştik. Bu bölümün adı Analistin Yorumudur. Toplantı sonrasında, analist bulguları değerlendirerek en önemli sorun ve çözümleri buraya not eder. Ne kadar çok sorun olursa olsun, kendisini en fazla üç dört sorunla sınırlandırır. Bunun nedeni en kritik konulara öncelikli olarak eğilebilmektir. Üzerinde çalışılan işlerin bitmek tükenmek bilmeyen listelerden ziyade öncelik öbekleri olmalarını sağlamaktır. Dile getirilen pek çok sorunun özüne işleyip işleyemeyeceğiniz zaten bu tür bir seçim yapıp yapamayacağınıza bağlıdır. Yoksa herkes 254 tane sorunun olduğu bir listeden nağmeler okuyabilir. Bir profesyonelin yapması gerekense ölümcül noktaları teferruattan ayırt edebilmektir. Bunu yapamayan aslında görmüyordur ve profesyonel falan da değildir.

Analist değerlendirmesini ben genellikle toplantı sonrası bir gün yaparım. Böylece, araya biraz zaman girdiği için toplantının üzerimde yaratmış olabileceği hatalı eğilimlerin etkileri azalır. Ayrıca, daha önemli gözüken (zihninize kazınan) konuları diğerlerinden ayırt etmek kolaylaşır. Bu tavrın acemi analistle deneyimlisi arasındaki önemli farklardan bir tanesi olduğunu düşünüyorum. Acemi sırf üç beş soruya cevap aldığı için yorgun zihniyle hemen onların sınırlarında bir yargıya varmaya (işini bitirmeye, eve gitmeye, aferin almaya)

[159] Gerçekleştirme, manevra yapma ve gerektiğinde geri çekilme hamlelerinden oluşan bir çözüm geliştirme tekniğiyle diye okuyabilirsiniz.

çalışır. Deneyimli olansa, kendisine daha az güvenerek bir süre bekler ve bulgularının üzerinden onların eksik ve hatalı olabileceklerini düşünerek bir kez daha geçer.

Yaptığımız her paydaş analizi çalışmasını daha önce yaptıklarımızla karşılaştırarak, gerekiyorsa çalışma zeminini tekrar düzenlemeliyiz. Çalışma zemini aynı zamanda bizim için bir hareket alanı olduğundan, onu iyileştirerek ilerleme kapasitemizi artırabiliriz.[160] Çalışmaların ilerlemesini engelleyen problemlerden bir tanesi çok sık şâhit olduğum bir körlük türüdür. İlgili oldukları diğer birimlerin çalışanlarıyla aralarındaki bağlar zayıflamış (işlevsel olarak ayrık hale gelmiş), kendi başlarına var oldukları düşünceleri güçlenmiş ve güç odakları karşısında profesyonel duruşlarını kaybetmiş kişilerde görülen birbirini suçlama eğiliminden bahsediyorum. Buna ne zaman şahit olsam, insanın yükseklikle alçaklığı bu kadar karıştırabilmesi beni korkutur.[161] Düşünsenize, kazık kadar adamlar ve kadınlar sanki anaokulundaymışçasına birbirleriyle itişip kakışmakta, gözetmenlerine[162] yaranmaya çalışmaktadırlar. İnsanın içinde var olmayı seçebildiği dünyaların küçüklüğü aklımızdan hiçbir zaman çıkmamalıdır.[163]

Ne zaman bu tehdit edici görüntüyle karşılaşsam, beni her zaman aynı şey kendime getirir. Bunun ne olduğunu Quentin Tarantino daha güzel ifade ediyor: "Yönetmenlik yapmayı bıraktıktan, hatta öldükten sonra, birisi benim filmlerimden birisini izler ve beğenirse, daha sonra herhangi bir filmimi de beklentilerini karşılayacağından emin olarak rastgele seçebilmelidir."[164] Tavır ve davranışlarımız ardımızda daha sonra ortadan kaldıramayacağımız izler bırakır. Bu izler bizim ne menem kişiler olduğumuzun tartışma götürmez delil-

[160] Müdürler nasıl proje planlarının dokunulmaz değil aksine bir araç olduğunu anlamazlarsa, çalışanlar da sevdikleri yöntemleri kulanırken ortaya çıkardıkları hareket zeminlerinin bakıma muhtaç olduğunu anlamazlar.

[161] Üniversite yıllarında aldığım bir kompozisyon dersinde, Yahudi Soykırımı ile ilgili bir kompozisyon yazmamız istenmişti. Dersi veren eğitmen daha sonra benimkini geri verirken gözümün içine bakmış ve “evet, yapılanları herkesin yapabileceğini bilmek işin püf noktasıdır” demişti.

[162] Daha kıdemli olanlara şeklinde okuyabilirsiniz.

[163] En büyük tehlikesi aynı zamanda insanın en büyük gücüdür. Evet, insan her yerde yaşayabilir ama nerede yaşaması gerektiğine dair bir ülkü belirdiğinde, her şeye rağmen kendisini de oraya taşıyabilir. Kısacası, insan “daha iyi bir şey olmaya duyulan özlemdir”.

[164] https://goo.gl/FKohKc

leridir. Eğer ardımızda gurur duyacağımız izler bırakmak istersek, ne yapmamız gerektiğini de öğrenmiş oluruz. Bedeli ne olursa olsun, artık ona göre davranabiliriz.

Zemin, yöntem, iş ve insan boyutları

Bu uyarılar ışığında, "iyilik ve kalitelilik haline yönelik arayışlarımızın sonunda neler bulduğumuzu nasıl anlarız ve daha sonra onları önemlerini farkederek nasıl hatırlarız" sorusunu daha rafine bir hale getirelim. "Önemsediğimiz bilgi işle mi, yöntemle mi, stratejiyle mi, şirketle mi yoksa pazarla mı ilgilidir?" Soruyu bu şekilde tekrar sorunca, bunun bize bazı kolaylıklar sağladığını görürüz. Bu kolaylıklar aracılığıyla bulgularımızın hedeflerimizle ne alâkalarının olduğunu hemen anlayabiliriz. Ayrıca, başarı şansımızı azaltacak unsurları kolayca bertaraf edebiliriz.

Bahsettiğimiz kolaylıkları sekiz bölümde gruplayabiliriz:

1) İş konusu olanlar[165]
2) Yazılım mühendisliği konusu olanlar
    a. Zemin konusu olanlar
    b. Yöntem konusu olanlar
    c. İş konusu olanlar[166]
    d. Plan konusu olanlar
3) Strateji konusu olanlar
4) İdari yapı konusu olanlar
5) Çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarının konusu olanlar
6) Ekosistem konusu olanlar
7) İnsan malzemesi konusu olanlar
8) Pazar ve rakip konusu olanlar

Karşınızda cereyan edenleri her şeyden önce yukarıda sıraladığımız konulardan hangisine yönelik olduklarını belirleyerek odağınıza çekmeli veya odağınızdan uzaklaştırmalısınız. Çünkü görme ve hatırlama (alâkalandırma) faaliyeti bilinçli olmak zorundadır. Öbür türlü, zihninizin hangi bilinçaltı dürtüyle veya duyu organlarınızın hangi hatalı duyumu üzerinden hareket ederek ne

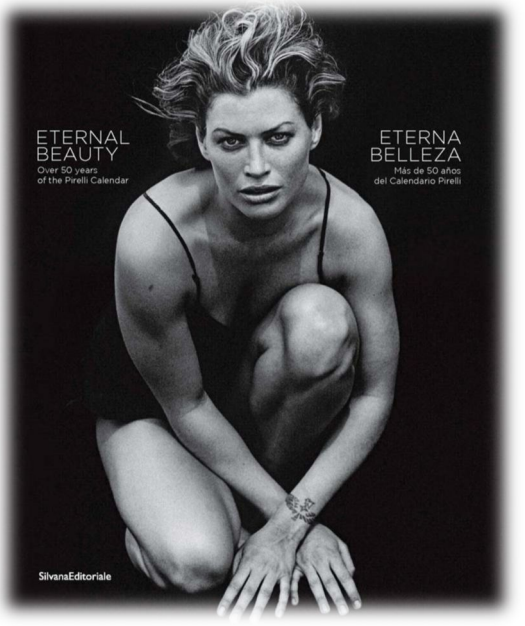
[165] Business.
[166] Task.

kadar yoldan çıktığınızı bilemezsiniz. Bu tür bir seyretme hali görmek değildir. Kim bilir? Belki bir başkası sizi görüyordur. Bu durumda kendinizi onun emin ellerine bırakmak bir seçenek olabilir. Bir fikir beyan etmeden önce, çalışmalarınızın notlarını önünüze çekip onları bahsettiğimiz kolaylıklar çerçevesinde tekrar incelemeniz, ondan sonra da ortaya hâlâ bir düşünce çıkıp çıkmadığına bakmanız gerekir.[167]

Gabriele Bonci'nin pizzalarının hepsinin tadına bakmak isteseniz de böyle anlarda kendinizi tutarak, bahsettiğimiz kolaylıkları bir bütün olarak kullanılmalısınız.

Yukarıdaki maddelerden sadece ikincisi (yazılım mühendisliği) ve daha az olmak şartıyla üçüncüsü (strateji) sizin konularınızdır. Bu diğerlerine yönelik faaliyetlerde bulunmayacaksınız demek değildir. Yalnız kendinizi önce iki, sonra da iki ve üç sınırları içine koyarak[168], bulunduğunuz durumun gerçeklerini anlamanız gerekmektedir. Daha sonra dördüncü, beşinci ve altıncı maddelere yoğunlaşıp, çalıştığınız şirketin olgunluğunu su yüzüne çıkarabilirsiniz. En sonundaysa, birinci (iş), yedinci (insan) ve sekizinci (pazar) maddelere yoğunlaşarak dış dünya üzerindeki yerinizi bulmalısınız.

[167] Acemi ve deneyimli analist arasındaki fark.
[168] Bu sınırları birleştirerek.



Pirelli yarım asırdan beri kontrolsüz gücün önemsiz olduğunu vurguluyor.

Formülümüzü özetlersek (Siz de farklı formüller geliştirebilirsiniz):

1) Meslek: 2,
2) Meslek ve Strateji: 2-3,
3) Şirket Olgunluğu: 4-5-6,
4) Dış Dünya: 1-7-8.

Ne yaparsanız yapın, bu çalışmaların sonuçları bilinmeyenlerle dolu olacaktır. Ancak bakış açılarının hepsine yönelik olarak çeşitli fikirlere sahip olmak sizi olası hatalara karşı koruyacaktır. Bildiklerinizle bilmediklerinizi birbirleriyle bakış açıları üstü bir şekilde karşılaştırabilmek ve üzerinde çalıştığınız konuların gerçek sahipleriyle yakın ilişki kurmuş olmak[169] size doğru yolu mutlaka gösterecektir.

[169] Yalnız olmamak.

Diğer bir önemli nokta, kişinin bu çalışmalar sonucunda öğrendiklerinin kullanım marjlarını anlamasıdır. Burada kullanım marjından kasıt, az önce değindiğimiz sekiz maddeye yönelik olarak öğrendiklerinizi nerelerde kullanabileceğinizin farkında olmanızdır. Öğrendikleriniz ya bu maddelerden birisinin kapsamında bir hedefe yönelik olarak (varsayım ve gerekçeleri ortaya dökülerek) kullanılırlar, ya da maddeler üstüdürler. Daha üst seviyedeki bir konuyla ilgili oldukları için birden fazla maddeyi kapsarlar. Bu arada, listedeki ikinci (yazılım mühendisliği) ve yedinci (insan malzemesi) maddelerin önemlerini özellikle vurgulamak isterim. Çünkü bu iki maddenin kullanım marjları hangi formülü kullanırsanız kullanın mutlaka dikkate alınmalıdır.

Örnek olarak sadece daha ucuz oldukları için istihdam edilen kişileri verebiliriz. Bu kişilerin yetersizlikleri yüzünden iyi bir şekilde yapılamayan yazılım mühendisliği çalışmalarını hatırlayabiliriz. Bu durum ikinciyle (yazılım mühendisliği) yedinci (insan) arasındadır. Dolayısıyla, maddeler üstüdür. Telâşa gerek yok, kendinizi böyle maddeler üstü bir konumda bulduğunuzda da bulgularınızı yine aynı şekilde, onların varsayımlarını ifşa ederek kullanırsınız (esbâbımûcibe).

Barfly (1987) filmi çekilirken yönetmen ve oyuncular bir sahne üzerinde çalışıyor.

Öte yandan, kendinizi ister bir maddenin kapsamının içinde, isterse üstünde bulun, dikkat etmeniz gereken önemli bir konu daha var. Gerektiğinde öğrendiklerinizi onların kritik kullanım anlarını saptayabilmek için bekletebilmelisiniz. O kritik an geldiğindeyse son derece hızlı bir şekilde öğrendiklerinizden yararlanabilmelisiniz.[170] Burada yine acemiyle usta arasındaki farkı görüyoruz. Acemi her türlü bilgiyi kontrolsüz bir şekilde ortalığa saçarak kendisi hariç herkese inisiyatif verir.[171] Hatta bu davranışını düzgün çalışma şekli olarak görebilir. Ustaysa zamanı geldiğinde kullanması gereken bilgileri diğerlerinden stratejik olarak ayırarak, onları muhafaza eder.[172]

Bahsettiğimiz kolaylıklar üzerindeki hâkimiyetimizi artırmak için ikinci (yazılım mühendisliği) ve yedinci (insan) maddeleri biraz daha açmamız gerekiyor. İkinci madde olan yazılım mühendisliği dört alt maddeye sahiptir: zemin, yöntem, iş[173] ve plan. Yazılım mühendisliğine yönelik olarak öğrendikleriniz paralel bir biçimde bu dört satha kaydırılmalı, sorunlu noktalar saptanmalı ve ona göre hareket edilmelidir. Bir profesyonel tahlil ettiği konuları eş güdümlü olarak yürüttüğü bu dört ayrı düşünce silsilesine göre didik didik etmelidir. Kendisinin, diğer paydaşların, sorunlarla olası çözümlerinin oluşturduğu bu yumağı çözmeli ve içindekileri ortaya çıkarmalıdır.

Birinci alt madde olan zemin, kullanılan yöntemleri geçerli kılan çalışma zeminidir. İkinci alt madde olan yöntem, iş konusundan tamamıyla ayrıştırılmış, hâkim olunan, bilinçli ve kontrollü bir şekilde işe[174] uygulanan yöntemler kombinasyonudur. Üçüncü alt madde olan iş, ürün, proje veya talep konusuna istinaden ortaya çıkmış yazılım mühendisliği sorumluluklarıdır. Örneğin, teknoloji jargonuyla kirlenmemiş bir şekilde, geçerlilik zamanı belli (ya değerlendirme yapmak için düne ya da geliştirme yapmak için yarına ait olan) ve vekâleten herhangi birilerinden değil, birincil kaynaklardan derlenmiş bilgilerin damıtılmış halidir. Sonucunda ortaya bir yazılım mühendisliği iş ürünü çıkar (Örneğin, bir rolün hedefine nasıl ulaşacağını gösteren sistem analizi veya ürünün ilgili fonksiyonları nasıl canlandıracağını gösteren sistem mimarisi çalışmalarının sonuçları gibi). Sonuncu alt madde olan plan, profesyonellerin

[170] Taşı gediğine koymak.
[171] Sanki orada birisi yoktur. Her şeye bilimsel deney olarak yaklaşılmaktadır.
[172] Zamanı gelince kullanmak için bekletir.
[173] Birazdan yanlarına insanı da koyarak, bahsettiğimiz kolaylıkların can damarına parmak basacağız.
[174] Task.

sürekli olarak kendilerini sorgulayabilmeleri için, olası manevra noktaları saptanmış, civarı tatbikat senaryoları ve özel olarak seçilmiş uzmanlarla donatılmış bir çözüm bulma zaman eksenidir.

Bu dörtlünün ilk üç maddesi olan zemin, yöntem ve iş, yedinci madde olan insanla bir araya getirildiğinde ortaya aşağıdaki manivela[175] çıkar:

1) Yöntemler icra edildikleri zeminlere bağlı olarak etkin hale gelirler veya gelmezler.
2) Yazılım mühendisliği bağlamında iş olarak kabul edilenler (activity) veya daha üst bir soyutlama seviyesinde iş konusu (business domain) ve hedefleri (business goal) doğru olarak saptanabilir veya saptanamaz.
3) İşaretler ve işaretlerin gösterdiği yönde ilerleyenler kendi şahsi kaliteleriyle sınırlanan bir şekilde bir yönü algılayabilir veya o yönde yol alabilirler.

Hatırlamak

Biraz da rafine ettiğimiz tanımıyla hatırlamadan bahsedelim. Bir çalışma esnasında öğrendiklerimizin önemlerini daha sonra hatırlayarak, onlardan nasıl yararlanabiliriz? Biraz daha açacak olursak, bildiğimiz ama zihnimizin derinliklerine itilmiş şeyleri, onlarla ilgili bir şeyle uğraşırken (önümüzdeki problemi sadece onlar aracılığıyla çözebilecekken) nasıl hatırlayabiliriz?

Hatırlama, yaşadıklarımızın varsayımlarını ifşa ederek bağlamı yönetilebilir kılma, geçmişi geleceğe bağlama sanatıdır.[176] Daha önce kullandığımız, bir konunun aksinden yararlanma yönteminin bir başka örneği olarak Alzheimer hastalığının tersini[177] alırsak, neyin hatırlama olup, neyin olmadığını görebiliriz. Kişinin varlığına tarihî bir boyut katan ve karakterini belirleyen anılarını hatırlayamadığını, başına gelen olaylara göre geçici bir kimlik ve karakter ta-

[175] Kontrol aracı.
[176] Yaşama sanatıdır. Bir şeyi yaşarken onun ardına bakabilme, kendimizi ardımızda bırakabilme sanatıdır.
[177] Alzheimer hastalığının ilk belirtileri yakın zamanda olanları hatırlayamamaktır. Bunun aksine kişi geçmişe dair pek çok şeyi hatırlar. Hastalığın ilerleyen aşamalarında bu kabiliyetini de yitirerek yaklaşık 7-8 yıl içinde ölür.

kındığını varsayalım. Bu durumda kişinin varlığının anlamı için kullanacağı zemin çağdaşlık sonrası yaklaşımıyla[178] uyumlu olarak, herhangi bir anda çevresine bağlı olarak sahip olacağı ruh halidir (state of mind within the context of current circumstances). Yani, kişinin anlam aradığı zemin daima değişken ve kaygan, varlığıysa aslında anlamsızdır.[179] Bununla birlikte, kişi an be an duruma bağlı olarak tekrar tekrar ürettiği anlamı (hayatının bir bütün olarak anlamsız olduğunun kabulünü) normal bulabilir. Çünkü insan kendi iradesiyle doğru yolu bulabileceği gibi, yoldan da çıkabilir. Kendi özgür iradesiyle kendisini zincirlere vurabilir.[180]

Kişi bulduğu tüm olası anlam kaynaklarını bir ilişkiler ağı üzerine oturtarak hatırlama aracılığıyla ulaşmak istediği gerçeğe[181] yaklaşabilir. Ancak, bulduğu anlam kaynaklarını geçici nirengi noktaları olarak görmelidir. Bu ilişkiler ağı zaman ekseni üzerine yerleştirilmiş ve bağlamı meçhul bir hikâyeyi bir ağızdan anlatan kopuk delillerden oluşur.

> *"Humans are pattern-seeking story-telling animals, and we are quite adept at telling stories about patterns, whether they exist or not." – Michael Shermer*

Kopuk kopuk duran deliller pek çok kişiye büyük bir rahatsızlık verir. Bir an önce onları bir yerlere bağlamak, rahatlamak isterler. Oysa düşünce kabiliyeti gelişmiş kişiler çelebilik göstererek beklemesini bilirler. Bu bağları ancak zamanı gelince kurarlar veya kurmazlar.

Ben bu ilişkiler ağını keserek iki katmana ayırıp, bu iki katman üzerinde birbirlerine paralel olarak çalışmayı tercih ederim. Bir katman benim ulaşmak istediğim iyilik ve kalitelilik haline yönelik bir hikâyeye sahiptir. Diğeriyse onun rakibi olan gerçekliğe.[182] Böylece su götürmez, değişmez anlamları varmış gibi gözüken delillerin iki dünya arasında nasıl paylaşıldıklarını, nasıl farklı anlamlara gelebildiklerini anbean görme imkânım olur. Bu seviyede bir görüş

[178] Postmodernism.
[179] İnsanların küçük dünyalarının ötesinde olan bir anlam yoktur. Hayatın derin ve gizli bir anlamı yoktur.
[180] Offret, Andrei Tarkovsky, 1986.
[181] Tarihsellik yaklaşımıyla ortaya çıkarılabilecek bilgiye.
[182] Antitezine veya kötülük ve kalitesizlik haline yönelik hikâyeye.

ortaya çıktığında, artık katmanlar arasında bilincimi kaybetmeksizin[183] yolculuklar yapabilirim. Farklı dünyalarda alternatif anlamlara sahip cümleler kurabilmek veya kurduğu cümlelerin farklı tercümelerinin farkında olarak davranabilmek, insanın herhangi bir katmana hapsolarak bilincini kaybetmesini engelleyen yegâne anahtardır. Bilincini kaybeden kişi hangi dünyada olduğunu asla algılayamaz. Sadece içinde bulunduğunu düşündüğü dünyanın ona dikte ettiklerini yerine getirir. Bir deneyiminde anladığı şeyleri daha sonraki bir deneyiminde anladıklarına bağlayamaz. Aksine daha önce anladığı şeylerle, anlama ihtimali olan yeni şeyleri durmaksızın kirletir. Anladıklarıysa tek başlarına kaldıkları için, zamanla köklerini kaybetmiş bitkiler gibi solar ve kururlar. Zaten anlaşılanların sahibi de sanki yaşamıyor gibidir. Kendisini bir ana, bir hisse kaptırmıştır.[184] Gözü başka hiçbir şeyi görmüyordur.

Anlamak ve hatırlamak arasındaki ilişkiyi düşündüğünüzde, ikisinin de zamanın fonksiyonu olduklarını görürsünüz. William Edwards Deming'in deyişiyle, anlama ve hatırlama aracılığıyla ulaşılabilecek derin bilgi için zaman gerekir.[185] Zaten derin bilgi biz ona zaman ekseninde farkında olmadan yoldaşlık ederken, birbirlerinden kopuk anlam noktaları (çevresinden bağımsız olarak bile anlamlı gözükenleri) sergileyerek bize kendisini bulabilmemiz için ipuçları verir. Bunun karşılığında bizden bekledikleri vardır tabii. Bunlar ne anladığını anlamak, anladığının kullanım marjını anlamak ve anlam noktaları arasında ilişkiler[186] kurmaktır.

Tarihsellik

Tarihsel bir varlık yaşayabilmeniz için şirketinizin size bu imkânı sağlaması gerekir.[187] Bunun ötesinde tarihsel bir varlığın gereksinimleri basittir. Geçmişe dair bilgi ve bulgulara erişebilmeniz ve onlara eleştirel gözle bakabilmenizi sağlayacak enstrümanlara sahip olmanız gerekir. Bu bilgi ve bulguların özel

---

[183] Aralarında gidip geldiğim dünyaların gerçeklikleri beni kontrol edemez. Kontrol her zaman bendedir.

[184] İnsan bir daha kendisini onun hakimiyetinden kurtaramayacağı iradeye böyle koşulur. Çünkü o irade her zaman ona koşulanlar tarafından yaratılır. Bir varlık potansiyeliyken (possibilities of existence) varlığa (entity) dönüşen insan aramızdan böyle ayrılır.

[185] https://goo.gl/kahURq

[186] The Beginning of Time, Stephen Hawking. http://www.hawking.org.uk/the-beginning-of-time.html

[187] Bu imkânın olmadığı durumlarda insanın neler yapılabileceğinden kitabın pek çok yerinde bahsediyoruz. Ancak, bu sefer kastettiğimiz bir şirket olgunluğu belirtisidir.

bir şekli ve içeriği yoktur. Oldukları gibi saklanmış olmaları kâfidir. Sahip olmanız gereken enstrümanlarsa kolayca elde edilebilecek şeylerdir. Geçmişe dair bilgi ve bulguların birinci derece ilgili olduğu kişilerle, o bilgi ve bulguların civarında konuşlanmış ikincil kişiler.

Bunlar elinizin altında olduktan sonra, alternatif gerçeklikleri, iyilik ve kalitelilik haline ulaşılmasını engelleyen sorunları, bu hedefe ulaşabilmek için yapılması gerekenleri ve bütün bu uğraşların sonunda hayalle gerçeğin ayrımı olarak ifade edilebilecek hakikati[188] ortaya çıkarabilirsiniz.

"Tarihsellik neden bu kadar önemli?" diye kendimize sorarsak, daha önce yaptığımız bir tanımı hatırlamamız gerekir.[189] Hayatının anlamını tavrına (umursama) ve deneyimlerinin zeminine (zaman) bağlı olarak bulabileceğini anlamış her insan gerçek deneyim zemininin kendi ömrünü aştığını farkeder.[190] İşimizle gücümüzle uğraşırken daha önceki nesillerle aynı durumda olduğumuzu farketmek bize meslek ve şirket bağlamlarında daha büyük bir hikâyenin parçası olduğumuzu gösterir. Bunu bilmek bizi başka türlü sadece figüranı olabileceğimiz bir hikâyenin kahramanı yapar.

Hayatımızın anlamına yönelik bir tanım yapar yapmaz, bilincin de yeni bir tanımını yapmış oluyoruz. Bir topluluk olarak (1) kuşaklar üstü (2) bir bilince sahip olmaktan bahsediyoruz. Ancak böyle bir bilinçle "kalite" dediğimizde, hangi yöne gitmemiz gerektiğini anlayabiliriz. Ancak böyle bir bilinçle, öbür türlü asla çözemeyeceğimiz sorunların üstesinden gelebiliriz.

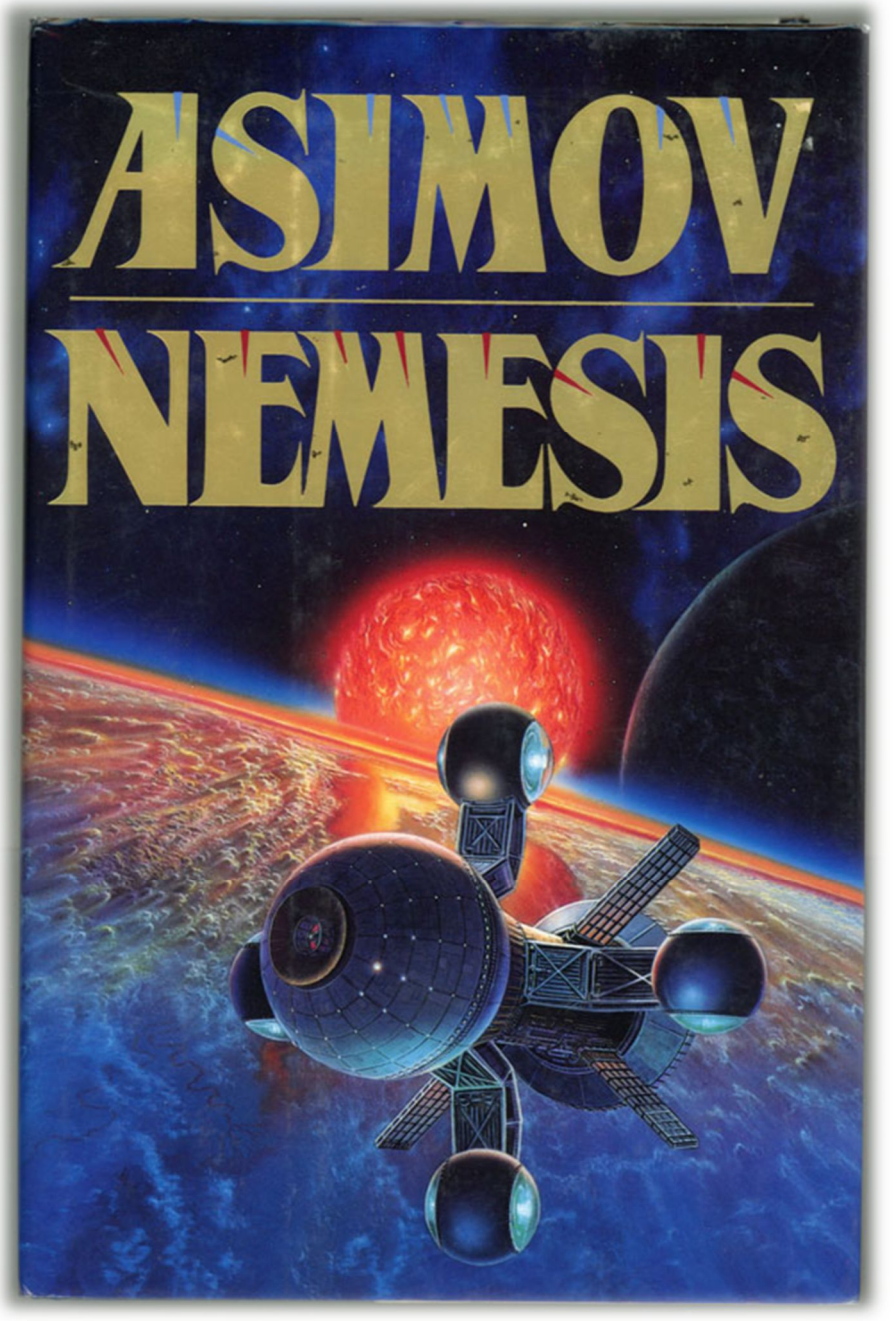
Bir topluluk bilincine sahip olmak derken, o şirketin sunduğu dünyanın bütün sakinlerinin hep birlikte bir aklı temsil etmesi gerektiğini anlamalıyız. Birlikte düşünmek, birbirlerinin düşüncelerinden onları baz alarak veya gerektiğinde sazı onlara bırakarak yararlanmak, özünde kendi aklının sınırlarını sınır olarak kabul etmemek bu yaklaşımın temel özelliğidir. Bu yaklaşımda, bir şirkette çalışan herkes düşünmeye yardımcı olur. Akıl ve beden sanki bu mümkünmüş gibi birbirinden ayrılmaz.

---

[188] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.

[189] Kendini Bil\Kim ve Nerede Olduğunuzu Bulmanın Yolları

[190] Sein und Zeit, Martin Heidegger, 1927.



Topluluk aklının neye benzeyebileceğine dair bir çalışma.

Kuşaklar üstü bir bilinç derken, o şirketin ve çalışanlarının geçmişlerinin, şirkette şu anda çalışmakta olanlarla birlikte yaşamaya devam ettiğini anlamalıyız. Şirketin mazisi deneyimlerini daha sonra başkalarına miras bırakacaklarını düşünerek yaşamış kişilerin geleceğe uzanan bilgelikleridir. Artık şirkette çalışmasalar da hatta hayatta olmasalar da bu kişilerin deneyimleriyle son kuşağın yaşadıkları birbirlerini beslemektedir.

Diğer türlü hepimiz Tarkovsky'nin Offret adlı filminin[191] girişinde postacının tarif ettiği hayatları yaşamaya mahkûm oluruz:

> *"Doğuyoruz, bekliyoruz, ölüyoruz. Sonra tekrar doğuyoruz ve daha önce hiçbir şey olmamış gibi her şey yine baştan başlıyor. İnsan sanki kendisinden bağımsız bir şeyler olacakmış gibi öylece durup beklememeli."*

Yine aynı filmde başrol oyuncusu Alexander'ın karısı Adelaide üçüncü dünya savaşı çıkmasından (işin işten geçmesinden) sonra insanların ne kadar aptal olduklarından bahseder:

> *"Adamın birisini seviyordum. Ancak, her ilişkide birisi diğerini ondan daha çok, kendini gözetmeksizin sever. Bu ben olduğum için korktum. Ona doğru bir adım atsam ölecekmişim gibi geldi. Bu yüzden başkasıyla evlendim."*

Bahsedilen iki durumda da insanın kendisine gerekenden fazla önem verdiğini ve kendi konforlu dünyasının ötesindekilerden ölesiye korktuğunu görüyoruz. Diğer bir deyişle, bir kâğıda topluluk bilinci veya kuşaklar üstü bilinç şeklinde kolayca yazdığımız ifadeler birer ihtimal olarak önümüzde belirdiğinde, kendimizi onlara bırakabileceğimiz ve bu ihtimalleri değerlendirebileceğimiz şüphelidir. Zaten bu yüzden kalite ve iyilik hareketleri tek bir kişinin macerası olamaz. O kişi ne kadar müthiş birisi olursa olsun, hedefimiz açısından tek başına bir hiçtir.

Ne olmaması gerektiğini unutmamak için

Her gün işe gider gelirsiniz. Tanıştığınız kişilerin garipliklerinin gelip geçeceğini düşünürsünüz. Davranışları değişmeyince onlarla fazla görüşmemek için her yolu denersiniz. Sonunda yenik düşünce, içinizde bu farklı canlı türlerine

[191] Offret, Andrei Tarkovsky, 1986.

yönelik bir ilgi uyanır. Kendinizi tutamayarak onların ne menem şeyler olduklarını anlamak istersiniz. Bu canlı türlerinden üçünü daha aydınlatıcı bulduğum için, onlardan biraz bahsetmek istiyorum.

Birincisi ekmek parası ihtiyacı çekenler. Bunların herhangi bir mesleğe, konuya ve hatta bazen hobiye bile yönelimlerinin altında onun potansiyel bir ekmek teknesi olabilmesi yatar. Ekmek parası güdümlü hayatlarını daha anlamlı göstermek için kazanılan ekmek parasını özel hedeflere doğru yöneltirler. Örneğin, bu kişiler çoğunlukla evli ve çocuklu oldukları için, "para çocukların geleceğiyle ilgili" derler. Oysa para kendi gelecekleriyle ilgilidir. Dünyalarını alınabilir ve satılabilir öğelere bölmüş, başka ilişki türlerine kendilerini kapatmışlardır. Sahip olma hissi temel içgüdüleridir. Sahip olduklarıyla ne olduklarını tanımlarlar. Bu türün az veya çok şeye sahip olanları vardır. İlginç bir şekilde, aynı tür olmalarına rağmen birbirlerini bir türlü tanıyamazlar. Çok şeye sahip olan az şeye sahip olanı, az şeye sahip olan çok şeye sahip olanı kendisinden farklı ve aşağı görür.

Yine aynı tavır doğrultusunda, bu kişiler yeterlilik, güç ve irade gibi aslında anlamını bilmedikleri özelliklerin varlığını bir insanda hissederlerse, kendi algılama ve değerlendirme enstrümanları bir tane olduğu için, onun kendilerinden çok veya en azından kendileri kadar şeye sahip olduğunu düşünürler.[192] Bu pek çok kez, potansiyel bir müşteriyi parasının kaba kuvvetine güvenen rakiplerden çalmak için başvurduğum bir yöntem olmuştur. Sizde daha çok şey olduğu hissini aklınız, cesaretiniz ve soğukkanlılığınızla verirseniz, bu kişiler "onunki daha büyükmüş" diyerek olay mahallîni anında terk ederler.[193]

---

[192] Mesleğin başlarında altı üstü bir çalışan olmama rağmen, muhatap olduklarım beni o şirketin sahibi zannederlerdi. Bazense karşılarındaki kişilerle isteyen ve rica minnet veren (yalvartan) ilişkileri kurmaya alışmış olanlar, karşılarında isteyen birisini bulamayınca bocalar ve geriye adım atarak kendilerini isteyen olarak konumlandırırlardı. Çünkü dünyalarında başka varlık şekilleri yoktu.

[193] Yaygın bir ifadede söylendiği gibi "işlev daha önemlidir". Tabii, insanda burada kastedilenin beyninin işlevi olduğunu anlayacak kadar beyin olması gerekir. Bununla birlikte kendimi ne zaman bu durumda bulsam aklıma hep bir belgeselde gördüğüm bir babunun (papio papio) yaptığı şey gelir. Babun cinsel organı ereksiyon halinde ve diğerlerinin özellikle orasını görmelerini sağlayarak dolaşmış, saldırgan bir şekilde bağırıp çağırarak kimin patron olduğunu herkese göstermişti. Öte yandan, bunu bir bonobo (pan paniscus) görse, herhalde tek reaksiyonu "ne salak herif bu" demek olurdu.

Ekmek parası arayışlarıyla ilgili sevdiğim yaklaşımlardan bir tanesine bir din kitabında rastlamıştım. İncil'deki bu bölümde, İsa'nın çölde inzivaya çekildiğini görürüz. Şeytan onu kışkırtmak için İsa'yı ziyaret eder ve ona iyi formüle edilmiş üç soru sorar. Bunlardan bir tanesi şöyledir: Eğer İsa insanlara aç kalma korkularını giderecek bir şekilde her gün ekmeklerini verirse, insanlar da onu derin bir bağlılıkla izleyeceklerdir. İsa'ysa bunun kölelik olacağını söyleyerek "insan sadece ekmekle yaşamaz" der.[194]

Sahip olduğumuzu varsaydığımız hayatta kalmaya devam edebiliyor olmakla yetinmeme hali iyilik hamlesinden önce yerine getirilmesi gereken bir şarttır. Tabii bu hayat tarzı kendine has bir ödül ve cezayla birlikte geliyor. Ödülü şimdiye kadar kabaca bahsettiğimiz, ilerleyen bölümlerde daha da detaylandıracağımız iyilik ve kalitelilik haline ulaşmayı mümkün kılması. Cezasıysa diğerlerinin yetindiği hayatta kalmaya devam edebilmenin kişiye yetersiz gelmesinden kaynaklanan mutsuzluk.[195] Daha önemsiz bir başka rahatsızlık konusuysa, bazen kabul edilebilir ölçülerde hayatta kalmaya devam edememek.

Burada mutsuzluktan kastettiğim tatminsizliktir. Normalde bu açıklama yeterli olmalıydı. Ancak ne yazık ki günümüzde yeterli olamıyor. Her gün orada burada mutlu olmanın on iki yolu gibi saçma sapan kılavuzlar yayınlanıyor. İnsanlar da sanki ne istediklerini biliyormuşçasına mutlu olmak için hummalı bir çalışma içindeler. Bir akşam sefasında eski bir öğrencim bana mutlu olmak için ne yaptığımı sordu.[196] Cevaplandıramadım. Çünkü aklımdan hiçbir zaman şunu yapayım da mutlu olayım veya şu anda bana mutsuzluk veren bir şeyler olduğu için, şunu yaparak onları unutayım diye bir düşünce geçmedi.

Hayat bu. Bazen mutlu, bazen de mutsuz olursunuz. Önemli olan mutsuzluk veya mutluluk anları değil, idrak ve yücelme anlarıdır. Salt mutluluk, salt mutsuzluk gibi sadece aptallara özgüdür. Ya tam anlamıyla bir bilinçsizliktir ya da tam anlamıyla bilinçli bir şekilde insanın kendisini kandırma faaliyetidir. Kısa

---

[194] Matthew 4:4, King James Bible, 1611. Bu bahsin en iyi tahlili için Dostoyevski'nin Karamazov Kardeşler (1880) adlı kitabının "Büyük Engizisyoncu" bölümüne başvurunuz.

[195] Surviving isn't living. Biyolojik olarak hapsolduğumuz Darwin'in dünyasından kaçmamızı sağlayacak ilk adım.

[196] Neredeyse bitmiş bir kitaba, işin sonunda şans eseri farkedilen bir şey eklenebilir mi? Evet! Neredeyse bitmiş bir yazılım bileşenine işin sonunda şans eseri farkedilen bir şey eklenebilir mi? Evet! Ne yapacaktınız ki, o iyiliği başka bir bahara bırakıp, elinizdekinin eksikliğini artık farketmiş olmanıza rağmen bitti mi diyecektiniz?

yoldan hemen mutlu olmak isteyenlere tavsiyem uyuşturuculardır. Eğer işe yaramasalardı herhalde bu kadar çok müptela olmazdı. Hatta yüksek doz nedeniyle ölürken bile mutlu ölündüğü söyleniyor. Tabii bir de erdemli bir şekilde yaşamış olmanın verdiği mutlulukla (huzur içinde) ölmek var. Ancak bunun için çok zorluk çekmek gerekiyor. Ne lüzumu var? Diğeri daha kolay.

Sürekli mutluluğu seçmenin yarattıkları.

Kabul edilebilir ölçülerde hayatta kalmaya devam edememek ise arada bir sıfırı tüketmek demektir. Riskli bir hayat yaşamanın, kendini maceradan maceraya atmanın kaçınılmaz sonuçlarından bir tanesi arada bir her şeyi kaybetmektir. Bundan korkanlardan zaten kâşif olmaz. Her şeyini tehlikeye atamayanlardan bilgeler ortaya çıkmaz. Çıksa çıksa her gün homurdanarak işe gidenler, kendisinin edip kendisinin bulduğunu görmezden gelenler, bir parçası olduğu gerçekliği unutmaya çalışanlar ve dünyalarına iyice uyum sağlayarak

güç sahibi olanlar çıkar. Burada güç sahipliğinden anlaşılması gereken para, kaba kuvvet ve özel bir emek harcayarak bakımı yapılan ilişkiler ağına sahip olmaktır. Yani, bunu kabul edilebilir görsek en aptalımızın bile kolayca başarabileceği bir şeydir.

Bahsettiğimiz zorluklardan dolayı hedefinize ulaşmak imkânsız gelebilir. Vazgeçmek isteyebilirsiniz. Ancak tutkuyla önündeki fırtınalı denizlere bakan hiçbir kâşif "Yahu, ne gerek vardı şimdi? Evde oturup çay içmek varken bu fırtınayla kim boğuşacak?" demez. Kanı çeker.

Yaratıcı kişilerin en yeteneklilerinin ilginç bir şekilde sıradan ihtiyaçlarını karşılamakta büyük sıkıntı çektiklerini görürsünüz. Öte yandan, gördüğümüzü düşündüğümüz yetersizlik hali (muhtemelen sıradan kişilerle uzun süre birlikte yaşamış olmaktan kaynaklanan görme bozukluğu), onların lütfedip de ruhlarını biraz aralamalarıyla kaybolur gider. Temiz, düzenli ve akılcı hayatlarımızı sarsar, irkilerek kendimize bir kez daha bakmamıza neden olurlar.

İkinci canlı türü olan bitenin anlamsızlığını gören, fakat bir şey yapmaya cesareti olmayandır. Bu kişilerin farkında olmadıkları, bir şey yapmamanın da bir bedeli olduğudur. Bedelsizlik hissi yarattığı için pek çok rahatlama yöntemi geliştirmişlerdir. Öyle ki bu onlar için bir hayat tarzı olmuştur. Bir bölümü gerginliklerini hiçbir zaman yapmayacakları şeyleri arkadaşlarıyla paylaşarak giderirler. İçlerinden geçenleri sanki zamanında böyle bir şey yapmış veya birazdan yapabilecekmiş gibi heyecanla, kendilerine duygusal bir tatmin sağlayarak anlatırlar.[197] Bir diğer bölümü yaşadıkları çarpık hayatları doğuran koşulları bir oyunun değişmez kuralları gibi kabul ederek, bu durumun kendilerinde yarattığı gerginliği normalize eder. Daha sonra da kabiliyetleri ölçüsünde bu yeni ruh hallerine göre davranmaya çalışarak hayatlarını sürdürür.[198]

Bu kitabın başında kişinin eserine bakarken, eserin de ona baktığını söylemiştik.[199] Bunu biraz daha açarak, kişi yetersizlikleri yüzünden elindeki kitabı küçültür ve onu bambaşka esinlerin kaynağı haline getirir veya kişi okuduğu kitabın özüne nüfuz eder ve bu deneyim aracılığıyla büyür diyebiliriz.[200]

---

[197] "Sonra derim ki…" gibi ifadeler örnek verilebilir.

[198] Mevcut duruma adapte olarak.

[199] Bu ikilinin aynı potansiyeli paylaştığını, birbirlerini değiştirip, dönüştürebileceklerini.

[200] En tipik örnek tabii ki Nietzsche'yi okuyup, onu Nazizmin babası zannetmektir.

Aynı durum kişinin içinde yaşamayı kabul ettiği ortamla kendisi arasında da söz konusudur. Kişi içinde yaşadığı ortamın özelliklerini reddedebilir veya yavaş yavaş kendisini orada yaşayabilir bir canlı türüne dönüştürebilir.[201] Dönüşüm esnasında ettiği mırın kırın çevresindeki keskin olmayan gözleri bulandırarak, onun bir muhalif olduğu izlenimini yaratabilir. Oysa bunlar bir bebeğin dişleri çıkarken damağının kaşınması gibi sadece değişim merhaleleridir.[202]

Siz süreci uyarlamazsanız, süreç sizi uyarlar.

İş hayatında hiçbir şey birbirine tam anlamıyla uymaz.[203] Çünkü, bir şeylerin birbirine kenetlenebilmesi için birlikte büyümüş olmaları gerekir. Birlikte büyüme esnasında insanların birbirlerine veya kavramlara kenetlenme şekli ilişkinin ağırlık merkezine göre değişir. Bir denge haline ulaşmak için sistem civarındaki kişileri içinde soğurarak, onları sistemin sınırları içinde anlamlı kılacak canlılara (çarklara) dönüştürür. Bu yüzden, cesaretsizlik nedeniyle kendilerini izleyici pozisyonuna konumlandırmış kişiler orada güvende olamayacaklarını ancak iş işten geçtikten sonra, ortadan kalkarlarken, yeni konfigürasyonlarıyla[204] indirgenmiş olarak yeniden doğarken anlarlar.

Herhalde MBA yapmış birisinin dâhiyane bir fikri banka üst yönetimlerince kabul gördü ki, artık kredi ve ATM kartlarının üzerine kartı korumak amacıyla yapıştırılan ince film daha kalitesiz oluyor. Tabii kalitesizliğin farklı seviyeleri var. Örneğin bir bankanın kartının üzerindeki filmi çıkarıp attığımda kartı kullanmaya devam edebildim. Diğerindeyse manyetik bant bu filmin üzerinde olduğu için kart tamamıyla kullanılmaz hale geldi.

Benim size asıl aktarmak istediğimse daha uyanık bir bankanın ne yaptığı. Bu banka ince filmi falan hepten boş vermiş ve kartın kendisinin kalitesiyle oynamıştı. Kart kullanılabiliyordu ama kartın veya gizlilik kodunun numarası lazım

[201] Farklı bir hayat özlemiyle ekosistemini değiştirebilir veya ekosistem sınırlarına uyumlu hale gelebilir. Ayrıca, bir ekosistemden öteki ekosisteme göç edebilir. Diğer bir deyişle, hayat bazıları için ekosistem yaratmak, diğerleri için ekosistem dayatmak veya ekosistemlerinden başka bir ekosisteme kaçmak olarak anlaşılabilir.

[202] Zaten müdürleri bu kişilere bebeklere ne yapılırsa aynen onu yapar. Biraz kemirmeleri için ellerine bir şey tutuşturur.

[203] Bu eskiden yanlışlığı apaçık bir ifadeydi. Şu andaysa genellikle doğru olan bir ifade.

[204] Bu durumu genetik mühendislerinin bilinçli bir şekilde yarattıkları mutasyonlara benzetebiliriz. İnsanın aklına her ihtiyaca göre farklı bir şekilde konfigüre edilebilen bilgisayarlar da geliyor.

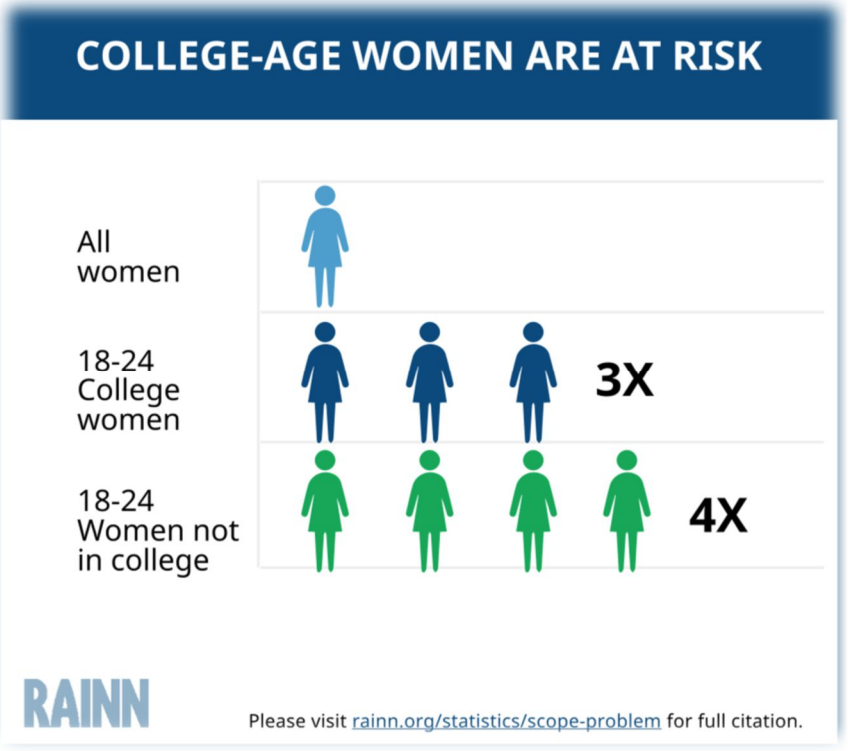
olduğunda onları okumak imkânsızdı. Örneğin İnternet Bankacılığını veya telefonla verilen servisleri kullanmak gerektiğinde talep edilen bu numaraları veremediğim için işleme devam edemiyordum. Istırap dolu bir telefon görüşmesinden sonra bankanın bir şubesinin yolunu tuttum. Yan yana oturtulmuş iki bireysel müşteri temsilcisi önce sıkılıp gideceğimi ümit ederek benimle uzun süre göz teması kurmadılar.

Sonunda benim yüzsüz birisinin yanına oturarak muhabbetli bir şekilde yüzüne bakmaya başlamamdan rahatsız olmuş olacaklar ki, konuya el atmaya karar verdiler. Birisi "kart numarasını ne yapacaksınız ki böyle de kullanabilirsiniz" diyerek beni savuşturmaya çalıştı. Sakin bir şekilde kendisine hiç numarası okunmayan kart talebi gelip gelmediğini sordum. Bunun üzerine yan masadaki de olaya müdahale ederek kartı diğerinin elinden aldı ve "bakın ben okuyabiliyorum" diyerek kartın numarasını okumaya başladı. Aynı sakinlikle eğer akşamları benim eve gelecekse şikâyetimden vazgeçeceğimi söyledim.

İnsanlar yönetim öyle karar verdi diye bir saçmalığın parçası olduklarında ortaya her zaman böyle trajikomik durumlar çıkar. İşin nasıl sonuçlanacağından bağımsız bir şekilde, yapılması gereken benimle adam gibi ilgilenmek ve verilmiş kararın sonuçlarını kayda geçirerek ilgilileri haberdar etmekti. Oysa onlar sanki maruz kaldığım saçmalık onların fikirleriymişçesine ve bu fikri canları pahasına korumaları gerekiyormuş gibi, kendilerini zerre kadar önemsemeyen ve bu tür durumlara maruz bırakan yöneticilerini korumak için beni aptal yerine koymaya çalışmışlardı.

Üçüncü ve sonuncu canlı türü ikinci türün bir varyasyonudur. Bu kişiler sizinle aynı anlamsızlığı görmelerine rağmen, çeşitli nedenlerden dolayı içinde bulundukları durumla yetinebilenlerdir. Bu nedenlerden en tipiği küçük maaşlarını veya masalarını çok önemsemeleridir. Şirketleri onların her şeylerini almıştır ve yerine de hiçbir şey koymalarına müsaade etmemiştir. Bu yüzden şirket dışındaki dünyaya özlemle bakarken, her şeyi o anda sahip oldukları küçüklüklerle ölçmeye devam ederler. İçlerindeki bir ses ne olursa olsun yerlerinden kıpırdamamalarını söyler. Bir türlü kurtulamadıkları sahip olduklarını (veya olabileceklerini düşündüklerini) kaybetme korkusu onları esir almıştır.

İnsanlar bütün arayışlarını dar bir alan içine sıkıştıran bu yaşama şeklini bir kere kabul ettikten sonra, şikâyet ettikleri sorunların aslında var olmayan çarelerine[205] şirkette devam eden varlıklarıyla olasılık hissi verirler. Tekrar tekrar sükût-u hayalle sonuçlanacak mesleki uğraşlarının birisinden diğerine geçerek gezinir dururlar. Çaresizliklerini gizlemek için o anki yeni konu[206] çerçevesinde neler yaptıklarını anlatır, bu yanıltıcı anlamlılık hissine o da mazi[207] oluncaya kadar ellerinden geldiğince sarılmaya çalışırlar. İşin ilginç tarafı, onların sıkıca sarıldıkları bu anlamlılık simülasyonları yöneticilerinin ellerinde onları idare etmek için kullanılır. Mahkûm celladına gereken baltayı kendi eliyle takdim etmektedir!



Farklı bir yolda yürüyenlerin başına gelenlerin alternatif bir görünümü olarak tecavüz istatistikleri verilebilir.

[205] O şirketin ekosisteminde (kültürünün sınırlarında) çözülmesi imkânsız olan sorunlar.
[206] Daha öncekiler neticelendirilemedikleri için yapay olarak üretilen yeni konular.
[207] http://tr.wikipedia.org/wiki/Mazi_Kalbimde_Bir_Yarad%C4%B1r_%28tango%29

Hatırlarsanız ikinci canlı türünü incelerken, insanın kötülüğe karşı bir şey yapmamasının da bir bedeli olduğundan söz etmiştik. Şu anda değindiğimiz üçüncü tür önceki gibi acılarından zevk alma lüksüne erişemediğinden, bu bedeli farklı bir şekilde öder.

Genellikle psikolojik sıkıntılar olarak ortaya çıkan bu bedel, kendisini sık sık endişe havaleleri[208] veya hastalık hastalığı gibi takıntılar şeklinde gösterir. Endişe havalesi gibi erken belirtilerde bilinçaltı kişiye "oradan koşarak uzaklaş" diye haykırmaktadır. İleri bir durum olarak ruhsal çöküntü, paranoya veya şizofreni görülebilir. Bahsettiğimiz bedel eğer düzenli olarak strese neden olan durumlara tabi olmaksa, kişi karakterine bağlı olarak (kendine hâkim olamayarak) bu durumlarla mücadele etmeye çalışabilir, koşarak olay mahallîni terk edebilir veya içinde bulunduğu durumu kontrolü altına almaya çalışırken kırılarak bir daha düzelmemecesine düşebilir.

Daha yaygın örneklerindeyse kişinin karakter özellikleri ve işyerinde yaşanan geçici durumlar strese neden olurlar. Gelip geçici oldukları ve rastgele bir şekilde ortaya çıkabildikleri için gerçek nedenlerini gizleyen bu belirtiler, onları yaşayan kişi tarafından anlık iyi hissetme enstrümanlarıyla bastırılırlar. Bu enstrümanların popülerleri arasında bağımlılık yaratıcı kimyasallar kadar (hastalık), tam aksi bir görünüm arz eden kişisel diyetler ve spor düşkünlüğü de vardır (sağlık). Bastırma faaliyetleri sonucunda birbirinin zıddına benzeyen insanlar görürsünüz. Bazıları ellerini dünya işlerinden iyice çekmişlerdir. Diğerleriyse boğazlarına kadar dünya işlerine gömülmüştür. Ancak kendilerini ne kadar ölüm öncesi veya sonrasına göre konumlandırırlarsa konumlandırsınlar, her iki grup da altı üstü içlerindeki haz duygusunu (yaşıyor olma hissini) sürekli kılmak ve gerçek dünyalarıyla aralarına bir duvar örmek istiyorlardır.[209]

"Türk medyasını 24 saat önceden "basın toplantısı" diye çağıracaksın. Hemen bütün gazetelerin muhabirleri, İstanbul gibi devasa bir kentte, hem de o rezil trafikte saatler evvelden yola çıkıp Ali Sami Yen Kompleksi'ne gelecekler... Tam

[208] Panic attack.

[209] Ana rahmi sendromu diyebileceğimiz bu durumda, amacına uygun olmadıkları bizim tarafımızdan bile kolayca anlaşılan yaklaşımları seçenler olacaktır. Farkındalık düzeyleri sahip oldukları ihtiyacın şiddetiyle ters orantılıdır.

başlama saatinde "Bir saat ertelendi" diyeceksin... Bir saat daha bekletip 5 dakika 23 saniye yeni hiçbir şey açıklamadan konuşup çekip gideceksin... Özür mözür de dilemeden... Yani bu ülkenin tüm gazetelerine ve gazetecilerine "Eşek Muamelesi" yapacaksın... Dün de dedim... Bu aynen "Eşek Muamelesi"dir.

Basın Toplantısı çok taraflı eylemdir. Katılan herkesin konuşmak ve sormak hakkı vardır. Tek taraflı Basın Toplantısı olmaz. Ona "Açıklama" denir. Sözlü ya da yazılı yaparsın biter... Onu da "Basın açıklaması yapacak" diye ilan edersin, "Basın toplantısı" diye değil. O zaman da kimse kalkıp onca zahmete girmez, onca vakit kaybetmez. O açıklama bir ajanstan gelir nasılsa...

Bu kadar basit Mustafa... Hadi sen o büyük burnunla bunu bilmez, ya da bilmezden gelirsin, yanındaki onca insan arasında bir tane yok mu "Böyle şey olmaz başkan" diyebilen... Hepsi emir kulu, hepsi köle mi onların? O zaman niye yanında taşıyor, niye ipe dizer gibi, o rezil basın toplantısı şovunda iki yanına oturtuyorsun, göstermelik mi onlar, ha?"[210]

İnsanın kendisini kafalamak için uydurduğu yolların çeşitliliği hem yaratıcılığının hem de aptallığının bir delili olsa gerek! Nedense insan iyileşirken de kötüleşirken de aynı kaygıya sahiptir. Her şeyden önce hayatta olduğunu hissetmek ister. Daha sonra da o hayatı kontrol ettiğini, kukla olmadığını hissetmek ister. Anlamlı bir varlığa sahip olmak ister. Anlam ona kendisini nereden gösteriyorsa, ona doğru yönelerek alçalır veya yükselir. Eğer normalde hiçbir çaba sarf etmeden hissetmesi gerekenleri bir türlü hissedemiyorsa, o hislerin geriye gelmesi için her türlü faaliyete girişir. Varlığını var olmaktan dolayı keyif alarak yaşayamayan[211] insan bu durumu kabullenemez. Bu yüzden fanatiklerin yanıltıcı bir huzur görünümü veren hissizlikleriyle önüne gelen herkesle yatan birisinin hisliliği aynı boşluktan (kayıp hissinden) beslenir.

Bu tür kişilerin bazıları sürekli peşinde koştukları[212] haz anlarına erişmelerini kolaylaştırdıkları için, tehlikeli sporlarla romantik ilişkilere özel bir önem verirler. Spora meraklı olan adrenalin bağımlıları kendilerini her fırsatta dağa

[210] İnsanın kim olduğunu anladığı anlara bir örnek olarak Hıncal Uluç'un bir yazısından ("Medya ile alay eden Galatasaray Başkanı", Sabah Gazetesi, 27 Mart 2019).
[211] Başına gelenlerden bağımsız olarak her zaman alınabilen bu keyif, insana ne olduğunu hatırlatır (karanlıkta yol gösterir).
[212] Chasing for a quick fix.

bayıra vururlar. Diğerleriyse uyandıklarında yanlarında yattığını farkettikleri kişilerin adlarını hatırlamaya çalışırlar. Her günleri uzun bir zaman önce kaybettikleri hayatta olmanın verdiği o doğal mutluluk, keyif ve tatmin hissini[213] aramakla geçer.

David Cronenberg'in Crash adlı filmi[214] bahsettiğimiz tatminsizlik halini araba kazalarına maruz kalmaktan duyulan cinsel heyecanla gözler önüne seriyor. Filmin son sahnesinde uzaktan bakıldığında hiçbir derdi yokmuş gibi gözüken tahsilli, varlıklı ve çekici bir çiftin acıklı durumuna şâhit oluruz. Az önce geçirdikleri kazanın onlarda ortaya çıkardığı yaşıyor olma hissi[215] onları tutsak almıştır. Hemen oracıkta birbirlerini bir deney sathı gibi kullanarak sevişmeye başlarlar. Her ikisi de nasıl olup da kaybettiklerini bir türlü anlayamadıkları hayatlarının anlamını aramaktadırlar. Biraz sonra birisinin yine başarısız olduklarının farkına vararak, "belki bir dahaki sefere…" demesiyle sahne kararır.

Buradaki önemli nokta, başka bir çiftin aynı arayışı aynı satıhta başarılı olarak sonuçlandırabileceğidir. Diğer bir deyişle, hayatlarının anlamını bulmak için insanların birbirlerine yönelmeleri doğrudur. Başka bir şekilde bir anlam bulmalarına zaten imkân yoktur. Sorun bu satha kimin ne şekilde yöneldiğiyle ilgilidir.[216]

Kaynağı meçhul eski bir hikâyeden bir alıntı yapacak olursak, "Bir çocuk yorucu bir günün ardından ateşin yanında dinlenen annesine nereden geldiğini sormuş. O da ilerideki bir kadınla erkeği göstererek, eğer bir kıvılcım kendini diğerinin içinde 'kaybederse', tekrar kendilerini bulduklarında yeni bir kıvılcımın doğacağını söylemiş."

---

[213] "Aranması gerekmeyen, insanın sadece var olduğu için hissettiği hoş duygu onun kendisinin anlam olmasındadır. Kaybedilmesi mümkün değildir ama unutulabilir." (John M. Berry)

[214] Crash, David Cronenberg, 1996.

[215] High.

[216] Amiyane tabiriyle düdükleme ve sevişme arasındaki fark olarak okuyabilirsiniz. "Well, ladies you can be an asshole too" (Broken Hearts are for Assholes, Sheik Yerbouti, Frank Zappa, 1979).

Crimes of Passion, Ken Russell, 1984.

Lars Von Trier'in epeyi sansasyon yaratan filmi Nymph()maniac[217] bir diğer örnek olarak izlenebilir. Pek çok eleştirmenin de yazdığı gibi, çok sayıdaki seks sahnesine rağmen film aslında erotik değil. Bilakis, kasıtlı bir biçimde cinsel olarak tahrik edici olmayan bir şekilde kurgulanmış, daha çok insanın doğası üzerine bir film.

Benim bu konudaki favorimse Ken Russell'ın Crimes of Passion adlı filmi.[218] Bu filmde China Blue (Kathleen Turner) karakteri gündüzleri tekstil tasarımı işiyle ilgilenmekte, akşamlarıysa bir fahişe gibi yaşamaktadır. Böylece, tam bir beden ve ruh ayrımı yaşayarak hiçbir kötü deneyimin onu incitmesine müsaade etmemektedir.[219]

[217] Nymph()maniac 1&2, Lars Von Trier, 2013.
[218] Crimes of Passion, Ken Russell, 1984.
[219] En azından bunun mümkün olduğuna inanmak istemektedir.

Ancak kontrolü altındaki bu güvenli dünya bir akşam müşterilerinden birinin onunla daha fazla yakınlaşmak istemesiyle yıkılır. 'Aktörümüzün' önüne yücelmek veya alçalmak anlamına gelebilecek bir yol ayrımı konulur. Başkalarının gözüyle olmamız gerekenden, aslında olmamız gerekene nasıl geçebileceğimizi bize adım adım gösteren bu filme özel bir önem vermenizi tavsiye ederim.

Gelelim daha önce bahsettiklerimizin aksine içinde bulundukları durumu anlamlı bulanlara. Onları anlamak için bir kütüphane aramanıza gerek yok. Buldukları anlam öyle âhım şâhım bir şey değildir: "Hepsini bana ver! Hepsi benim!" Ölene kadar içlerindeki boşluğu onu gideremeyecek şeylerle doldurmaya çalışan bu insanlar, cehennem azabını dünyada yaşamaktadırlar. Ancak, bunu bir türlü göremezler. Sanki tarif edilemeyecek hazlar yaşamaktadırlar. Mutluluğun son noktasındadırlar. Oysa varlıkları cezalarıdır. Böyle bir şeye şâhit oldukça insan Hamlet'in ne demek istediğini daha iyi anlıyor: "İyi veya kötü diye bir şey yoktur. Bir şeyi iyi veya kötü yapan insanın onun hakkındaki düşünceleridir."[220]

Cennetle cehennemin ne olduğu bizim ne olduğumuzdan ayrı düşünülemez. İçine düştüğümüz dünya tasavvurumuzla kirletmeden bakabildiğimiz bir yer değildir. Eğer beraberimizde taşıdığımız 'kir' zamanın başlangıcında bize şekil veren balçıksa, dünyamız buna bağlı olarak daha insani ve doğru olacaktır. İyi ve kötü yanlarımız birbirleriyle barışarak ilahi bir denge yaratacaktır.

"Zıtlıklar olmazsa ilerleme olmaz. Çekme ve İtme, Akıl ve Enerji, Sevmek ve Nefret Etmek insan varlığı için gereklidir. Dindar olanlar bu zıtlıkları İyilik ve Kötülük olarak görmüşlerdir. İyilik dedikleri akla uygun olandır. Kötülük dedikleriyse arzularla ortaya çıkanlardır. İyilik cennet, kötülükse cehennemdir. Bu bağlamda, insanlar güçlü arzulara sahip olan yaratıcılar ve daha akılcı olan müfettişler olarak ikiye ayrılabilirler. Mitolojilerde birinci türü cinler, ikinci türüyse melekler temsil eder."

[220] Hamlet, Shakespeare, 1599 - 1602.

Bu anlayışa göre "insanın ruhundan bağımsız bir bedeni yoktur. Kişinin bedeni ruhunun kapıları olan beş duyusundan mamuldür. Enerji hayattır ve beden aracılığıyla dünyaya gelmiştir. Akılsa enerjinin çeperini oluşturan mantıkî bir sınırdır."[221]

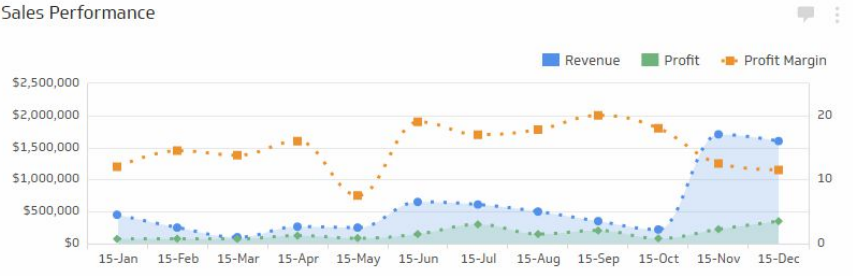
Sanki bir casus romanı okuyorsunuz değil mi? Herkes stratejik ihtiyaçları için gizleme yaparak şekilden şekle giriyor. Gizleme bazen çeşitli bilgileri anlaşılmaz hale getirmek için, bazense bir kişinin içinde bulunduğu durumu anlamasını engellemek için kullanılır. Yani ya bakılanı değiştirir ya da o şeye bakanı. Çünkü içinde bulunduğu koşullarda nasıl düşünmesi gerektiğini bulamayan insan etkisiz hale getirilmiştir. Etkisiz kişilerse önlerine konulan düşünce zeminleriyle bir başkasının arzuladığı hedeflere doğru kolayca yönlendirilebilirler.

Yöntemin gücünü farkedince belki de kendinize sordunuz: "Gizleme yöntemlerini stratejik amaçlar doğrultusunda (kötü niyetleri olmayan) bizler de kullanmalı mıyız?" Unutmayın, bu kitapta paylaştığımız yöntemlerin sadece küçük bir bölümü stratejiyle ilgili. Dahası, bu tür yöntemlere çok yönelmenin bir başarısızlık belirtisi olduğunu kabul ediyoruz. Çünkü amacımız bir hedefe stratejik hamleler yaparak varmak değil. Tam aksine, bu tür davranışlar sergileyenleri karşımıza alarak, onlara karşı bir alternatif oluşturmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla, strateji nadiren ve çok dikkatli bir şekilde başvurmamız gereken bir araç olmalıdır. Bu bölümde bahsettiğimiz gizlemeyse özellikle tehlikeli olan bir strateji yöntemi. Çünkü kişi bir kez karşısındaki kişilerin düşünme kabiliyetlerini azaltarak stratejik manevralar yapmanın tadına varırsa, bu yöntemi kullanmakta ustalaşırsa, artık kendisine kolay geleceği için bu yönteme sık sık başvurabilir. Unutulmamalıdır ki, bazı şeyler kararında bırakılmazsa insanın üzerine yapışır. [222] İyilik ve kalitelilik hedefine yönelmiş profesyoneller olarak amacımız insanların düşünme kapasitelerini azaltıp onlarla oyunlar oynamak değil, aksine düşünme kapasitelerini artırarak onların yücelmelerine yardımcı olmaktır.

[221] The Argument, The Voice of the Devil, The Marriage of Heaven and Hell, William Blake, 1790 - 1793.
[222] Deep Cover, Bill Duke, 1992.

Yöntemin tehlikesiyle ilgili uyarımızı yaptığımıza göre detaylarından bahsedebiliriz. Gizleme için kullanılan yöntem, sıfırıncı soruların formüle edilmelerini engellemektir. Hatırlarsanız sıfırıncı soruların nasıl bulunabileceklerine değinmiştik.[223] Bu yönteme tersinden bakarsak, onun aracılığıyla bulunacak sıfırıncı soruları gizlemeye çalışan kişinin de bizimle aynı bilgiye sahip olduğunu, ama şahsi arzuları yüzünden bunu gizlediğini anlarız.[224]

Yöntemin tersi şöyle işletilebilir: Sizin karanlığa teslim olmuş birisi olduğunuzu varsayarsak,[225] bir gün önünüze hevesli birisi mühim bir şey bulmuş gibi gelir. Sizinle olan ilişkisinin mahiyetinin farkında olmadığı için bulduğu sıfırıncı soruyu sizinle paylaşır. Sizse yüzünüzde daha etkisi altına girmediği bir kriptonit[226] külçesine bakan Superman soğukkanlılığıyla karşınızdaki kişiyi tebrik edersiniz. Onunla aynı tarafta olduğunuzu gösterir ve size güvenmesini sağlarsınız. Bu zemini elde eder etmez, sizi karşınızdaki kişiyi bertaraf etme amacınıza adım adım yaklaştıracak olan birlikte düşünme manevrasını uygularsınız. Diğer bir deyişle, karşınızdaki kişinin size olan güvenini ona karşı kullanırsınız. Yapmanız gereken, düşünceyi bağlamsız haliyle desteklemek,[227] daha



Date	New Customers	Revenue	Profit	Profit Margin
Jan 2016	62	2,300,290	351,551	15.49
Feb 2016	53	1,772,610	259,459	14.93
Mar 2016	26	626,470	135,293	21.49
Apr 2016	12	287,410	59,579	21.04
May 2016	7	206,170	48,723	21.77
Jun 2016	11	191,710	43,249	21.37

[223] Kendini Bil\Aslında Tehlikede Olan Ne?
[224] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.
[225] Star Wars Episode IV: A New Hope, George Lucas, 1977.
[226] Kriptonit, sahip olduğu güçleri etkisiz hale getirerek Superman'i öldürebilecek tek şeydir.
[227] Bir tür "keep up the good work" ifadesidir. Bağlamsız olarak desteklediğiniz düşünceleri plastikleştirerek, onları dilediğiniz bağlamlara bağlayarak (doğru bağlamla ilişkilerini koparak) hedefinize ulaşabilirsiniz.

sonra da sıfırıncı soruyu geçerli kılan varsayım grubunun geçersizliğini göstererek bu kişiyi başınızdan defetmektir.

Formüle ettiği sıfırıncı soruyu eyleme dökmeyi başaran birisi olarak Rosa Parks (Montgomery Otobüs Boykotu, 1955).

Sırası gelmişken, bulunduğunuz durumun gerçeklerini ortaya dökebilecek metriklerden bahsedelim. Bunun neden mi sırası geldi? Karanlığa teslim olmuş kişinin özene bezene oluşturduğu yalancı dünyayı nasıl koruyabileceğini bilmesi gerekir de ondan. Hep metriklerden çok önemlilermiş gibi bahsedilir değil mi? Bu varsayılan ve geçerliliği sorgulanmayan önemlilik gerçeği gizlemek isteyen kişilere çok elverişli bir hareket alanı sağlar. Çünkü kurmak istedikleri anlam dünyasının sorgulanamaz yapı taşları işte bu metrikler olacaktır.

Metrikleri en çok 'neci' süreç mühendisleri sever. Orada burada metrik aramalarına da gerek yoktur. Saf ve temiz bir aşkla sevdikleri spesifikasyonlar (bir şeyin özel bir şekilde yapılmasına yönelik tavsiyeler) zaten yüksek bir soyutlama seviyesine[228] ait bir sürü metrikle geliyordur. Bazı spesifikasyonlar bu metriklere yönelik örnek sorular[229] bile sağlıyordur. Bu durumu müşahede eden 'neci' süreç mühendislerinin sevinç çığlıklarını duyar gibiyim. Suya sabuna dokunmayan uslu çocuklar sonunda hak ettikleri hediyelerini almışlardır. Bu esnada ebeveynleriyle (çalıştıkları şirketteki ebeveyn figürleriyle) göz

[228] Generic.

[229] CMMI denetçisi soruları gibi denebilir. Gerçi bu örnek soruların örnek olduklarını hatırlayarak, kendi özgün sorularını formüle edebilenleri de hâlâ görmüş değilim. Bu yüzden, her zaman aynı sorular sorulup geçilip gidilir.

göze gelirlerse onlardan "aferin" sözünü duymak isterler. Çünkü kendilerinden kibar ifadelerle gizlenerek istenmiş çirkin bir şeyi anlamış ve yerine getirmişlerdir: kurulu düzene tabi olmuşlardır. Aferini alır almaz yüzlerinde utan-

Bir hastalık belirtisi mi, bir işe yönelik alet edevat mı yoksa bir yaşam tarzı mı?

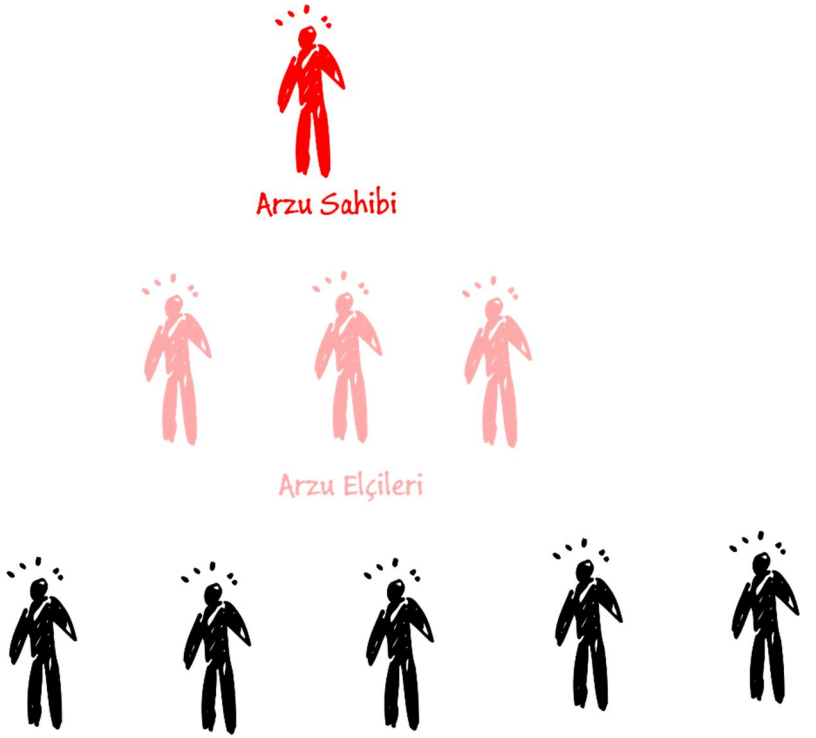
gaç bir heyecan gözlenir. Hızla odalarına geri dönerken, bu haz anını uzatmak için onu canlı tutmaya çalışırlar. Ne zaman bu tür kişilere baksam, bana otorite figürleriyle hastalıklı ilişkiler kurarak yaşayan sadist - mazoşist fantezilere sahip kişileri hatırlatırlar.[230]

Eski bir öğrencim bir şirkette denetçi olarak çalışmaya başladığını söyleyerek aklını kurcalayan bazı soruları onunla birlikte cevaplandırmamı istedi. Sohbetin bir yerinde bir araya geldiği kişilere aynı soruları tekrar tekrar hatırlattığını ama bir türlü ilerleyemediğine değindi. Bunun üzerine, benim aklıma gelense başka bir şey oldu. Bahsedilen durumda denetçinin ('neci' süreç mühendisinin) kabiliyet sınırına geldiğini düşündüm. Çünkü durum değerlendirmeleri için pe-

[230] "Spank me. I've been a bad boy."

riyodik olarak gittiği şirketin çalışanlarıyla bir kader birliği içinde değildi. Şirketin ekosistemi onun da evi değildi. Gelip geçici olduğu herkes tarafından bilindiği için, arada bir çeşitli sorular soran ve idare edilen birisine dönüşmüştü.

Kaldı ki bahsedilen denetim ihtiyacı herhangi bir iyileşme hareketine (şirketin bir olgunluk seviyesinden diğerine evrilerek geçmesine) istinaden ortaya çıkmamıştı. Kalite hedefleri şirkete ait olduğu sektörden dolayı (çeşitli yasal yükümlülükler nedeniyle) dayatılmıştı. Çalışanlar tarafından anlaşılmayan ve benimsenmeyen bu hedefler sadece angarya üretmeye yaramıştı. Bu yüzden, bahsedilen çalışmanın düzgün bir şekilde ilerlemesi zaten mümkün olamazdı. Çalışma (kalite hamlesi ve beraberinde gelen denetim) ilerleyebileceği kadar ilerliyordu. Daha yetkin bir göz bunu görür ve çalışmanın neden ilerlemediğini dert etmek yerine, daha kaliteli bir çalışmanın gerçekleştirilebileceği bir ekosistem o şirket içinde doğabilir mi, onu düşünürdü.



Görüldüğü gibi işinizin ekosisteminde aslında size ayrılmış bir yer yoktur. Onu yoktan sizin var etmeniz gerekir. Bazen onu var edebilmeniz için pek çok işyerini (deneyimi) birleştirmeniz gerekir.

Bahsettiğimiz metrik sorularının hepsinin en temel özelliği işin kendisini göz ardı etmeleridir. Bu tür sorular "önemsiz, hatta zararlı bir öğenin filanca değişkeni falanca isimli bir listeye konmuş mu, daha sonra da başka bir listedeki aynı derecede önemsiz bir başka öğeyle ilişkilendirilmiş mi" gibi konulara dikkat çekmeye yararlar. Herkes aynı yöne dikkatle bakmaya başlayınca ortaya çıkan metrik yönelimli toplantılarda, saatler boyunca duvardaki çeşitli tabloların soluk yüzlerine bakan, belki de toplantıda geçirilen süre içinde bahsedilen işi yapıp bitirebilecek kişilerin bezgin yüzlerini görürüz.

Öte yandan aslında metriklerin bir günahı yok. Bu duruma yol açan şey, metriklerin kendi bünyelerinde barındıramayacakları, onlara bakan insanlardan bekledikleri şeylerin yokluğu. Aklıselim sahibi olmayan, bir konuyu anlayabilmek için onun ardındaki bağlam ve varsayımları ortaya çıkarması gerektiğinin farkında olmayan insanlardan söz ediyorum.

Bizim örneğimizdeyse kendinizi bilinçli olarak bu anlamlandırıcı faaliyetleri engelleyen bir kişi olarak görmelisiniz. Farkettiniz değil mi? Önce sıfırıncı soruların formüle edilmelerini engellemeye çalıştık, sonra da bu tür kritik sorulara ev sahipliği yapabilecek düşünme zeminlerinin ortadan kalkması için uğraşıyoruz. Ortaya konan işin insanların hayatlarında nasıl bir değişikliğe yol açacağına, yani değerine bakmaksızın, onu filanca metriğin falanca 'değeriyle' anlamlandırmaya çalışmak bir işyerindeki düşünme zeminini tahrip ederek o işyerinin varlığını anlamsızlaştırır.

Bilimsel bir bakışla terbiye edilmeyen cümleler sadece iş harici amaçlara yönelik olarak gruplanabilirler. Böylece, işin o ekosistemde sorulabilen sorular ve verilebilen cevaplar arasına sıkışmış yeni bir tanımı yapılır. Bu yeni tanım metrikler sayesinde müdahale edilemezlik kazanır. Kalite kaygılarıyla bir ilişkisi kalmaz. Bunun sonucunda o işyerinde içeriklerinden bağımsız olarak, sorular ve cevaplar aralarındaki sıkı ilişkiyi kaybederler. Artık bir projenin içinde bütün ömrünü geçireceği ve kendi arzularımız doğrultusunda eğip bükebileceğimiz yalancı dünyayı oluşturmuşuzdur. Her sorunun canımızın istediği cevabı aynı zamanda 'doğru cevap' olmaya başlamıştır.

Böyle şirketlerde karanlığa teslim olmuş başrol oyuncusu sahneden çekilse bile etkisi azalmaz. Onu temsil edenler de (sağ kolları), temsilcilere tabi olanlar da (çalışanlar) akılsızlık sarmalından kendilerini kurtaramazlar. Çünkü

çoğu kişiye kurumsallık gibi gelen şey ortaya çıkmıştır. Çalışanlar indirgendikleri varlık seviyesinin mahkûmu olmuşlardır. Temsilcilerin aktardıkları arzuları itiraz etmeden yerine getirmeye devam ederek ömürlerini uzatırlar.[231]

Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, metriklerin arandığı yerlerin suya sabuna dokunmayan dokümanlar olmasını sağlamaktır. Böylece kritik bilgilerin varlığından kimsenin haberi olmaz. Burada sadece hatalı yönlendirmelerle bazı bilgilere ulaşılmasını engellemekten değil, onların varlıklarının dahi bilinmemesinden bahsediyoruz. Çünkü bu tür kritik bilgilerin varlığına dair en ufak ipucu bile profesyoneller tarafından takip edilebilir. Bununla da kalmayıp, çirkin gerçekleri ifşa edebilirler. Bunu engellemenin en iyi yolu metriklerin serpiştirildiği dokümanların sağladığı görüş alanı içine önemli hiçbir şey koymamaktır.[232]

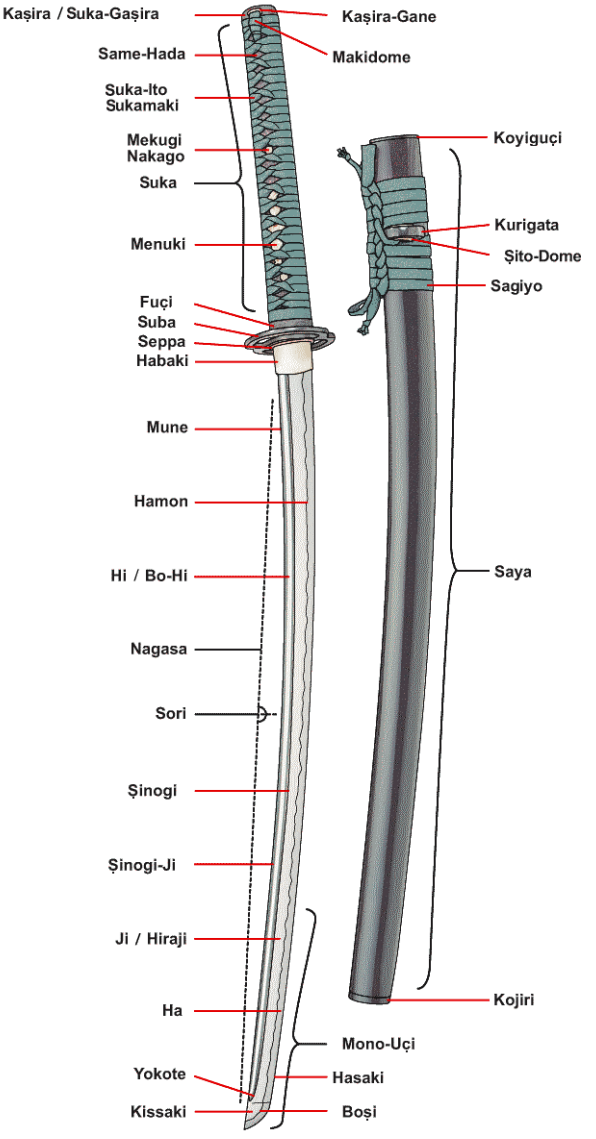
Peki, buraya kadar bahsettiğimiz hamleleri yaparak elimize ne geçiyor? Çok basit. Yapacağımız her şeyi kolaylaştıracak olan üç kademeli hiyerarşik yapıyı ya güçlendiriyor ya da baştan kuruyoruz.[233] Sorgulanamayan güç sahibi, onun temsilcileri ve diğerleri yapısı belki de insanlık tarihinin en çok denenmiş ve çalıştığı kanıtlanmış topluluk yapısıdır. Biz bu yapıyı arzu sahibi, arzuyu önemseyerek onu diğerlerine sürekli olarak hatırlatanlar ve içinde bulundukları duruma yönelik düşünceleri ne olursa olsun orada yaşamaya devam eden çalışanlar şeklinde tercüme edeceğiz.

Peki, metriklerin hepsi zararlı mıdır? Bize faydalı olacak metrikler yok mudur? Diğer bir deyişle, karanlığa teslim olmuş kahramanımızın bir soru olarak ortaya çıkmasını engellemesi gereken gerçek metrikler hangileridir?

Benim için en önemli metrik bir şirket içindeki işini seven, bencil olmayan ve meslektaşlarıyla birlikte çeşitli problemleri çözerek birilerine faydalı olmaktan memnuniyet duyan kişilerin kırılmışlık seviyeleridir. Bir şirket için ne büyük bir başarısızlıktır ki işe gitmek için hiç kimsenin motive edici sözlerine

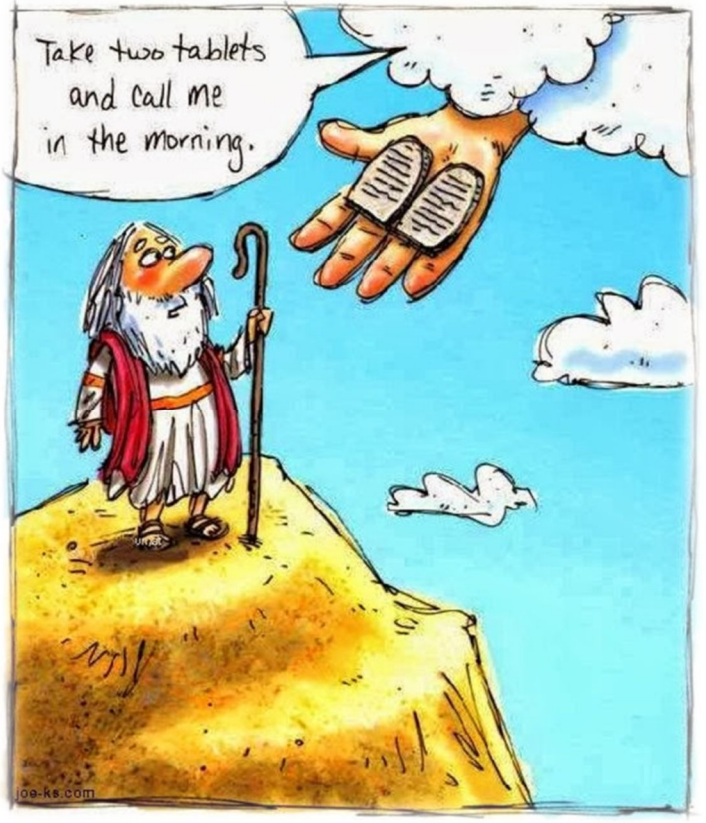
[231] Hapis sürelerini uzatırlar. Zindanın varlığını sürdürmesini sağlarlar.
[232] Tabii, daha yüksek kıratta bir profesyonel kendisini şu veya bu yöne sevkeden işaretlere kanmayarak söylenmeyenlerin ardındaki sırrı çözebilir.
[233] Kendini Bil\İyilik ve Kalite Hareketinin Zamanı Mı?

veya rüşvetlerine ihtiyaç duymayan kişiler; zorluktan yılmayan, bunu işin doğasında gören, zaten bu tür zorlukları çözmek için işe alınmış olduğunu düşünenler kırılmış ve önemsizleştirilmişlerdir. Şirkette geçirdikleri zaman boyunca yavaş yavaş bir safraya dönüştürülmüşlerdir ve uygun bir kavşakta dışarıya atılacaklardır.



Dikkat ederseniz, bu diğer metriklere hiç benzemiyor. Bıçak gibi keskin, insanın canını yakıyor, öyle üzerinde küçük akıllılık oyunları falan oynanamıyor. Gerçeğin tatsız görüntüsü bir anda aklımızı başımıza getiriveriyor.

Gerçek metriklerden kastettiğim işte bu. Kritik bir bilgiyi çok kısa bir şekilde vererek bizi doğru yöne sevk etmeleri onları diğerlerinden ayırıyor. Bir örnek vermek gerekirse, bir an için Menkul Kıymetler Borsası'nda olduğumuzu, kalabalığın içinde duvardaki panolarda kayan ışıklara heyecanla baktığımızı düşünelim. Burada görünür metrik belli bir hisse senedinin eğiliminin ne olduğunu gösteren, "çıktı mı düştü mü?" sorusunun cevabıdır (hisse senedi trendi). Ancak belki de daha kritik bir soru olarak, "sadece paranın el değiştirmesiyle, ortaya hiçbir eser koymaksızın elde edilen kazanç mubah mıdır?" demek lazımdır.



Karikatürist bulunamadı.

Bu tür metriklere cevapları zihnimizde unutamayacağımız izler bıraktığı için kılıç metaforu[234] diyorum. Teferruata yönelik bitmek tükenmek bilmeyen mütalaaları kılıç gibi kesip atıyor. Tekrar öze, en önemliye ve vazgeçilmeze dikkatleri çekiyor. Konuyu değerlendiren grubun gücünü bir araya getiriyor. Böylece odaklarına yerleştirdikleri soruna olanca güçleriyle 'vurmalarına' imkân veriyor.

Belki de bazılarınız heyecanla benden gizli gerçekleri su yüzüne çıkarmanıza yardımcı olacak bir gerçek metrik listesi bekliyorsunuz.[235] Muhtemelen, her derde deva olacak soru listelerinin oluşturulmasının mümkün olmadığını farkedenleriniz de vardır. Ne demek istediğimi açayım. İsterseniz genel soru listeleri oluşturabilirsiniz. Ancak bu genel soru listelerinin sizin özel durumunuzda önemli olup olmadıklarını veya orijinal halleriyle geçerli olup olmadıklarını anlamak, kaçamayacağınız bir sorumluluktur. Bir konuya istinaden güncel durumunuzu anlamak istediğinizde geçerli ifadeleri bularak kritik soruları formüle etmek (gerçek metrikleri ortaya çıkarmak) tekrar tekrar yapmanız gereken bir şeydir. Çünkü gerçek hiçbir zaman birilerinin yazdığı reçeteler

"Is this banana functional?" http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/tyne/6230629.stm

[234] Bu metafor çok yaygın bir şekilde sanat eserlerinde kullanılmaktadır. Richard Wagner'in Der Ring Des Nibelungen operası (1882) ve John Boorman yorumuyla Excalibur efsânesi (1981) örnek verilebilir.

[235] Nothing can be further from the truth.

aracılığıyla bulunamaz. O reçetelerde yazanlar içinde bulunduğunuz durumdaki gerçeği bile tarif etseler, sizin tarafınızdan tekrar bulunmaları (anlaşılmaları) gerekir.

Dolayısıyla size doğru yolu gösterecek veya sizi yoldan çıkarabilecek genel soruları, bunu yapmamın imkânsızlığını unutarak (kendi geçmişime fazla güvenerek) sıralamaya çalışmak yerine sadece birkaç örnek vereceğim.[236] Tabii örneklerimizi vermeden önce onları anlaşılır hale getirmek için çerçevelerini çizeceğiz.

Ezberlenmiş sorular peşinde koşmanın insanı düşürdüğü içler acısı durumu en iyi şekilde gözler önüne serdiği için gereksinim yönetimi disiplininden bir örnek vereceğim. Burada bir yazılım ürününün gelecekte sahip olması beklenen özelliklerinden bahsediyoruz diye düşünebilirsiniz. Diğer bir deyişle, bu tür ürün özelliklerinin ortaya çıkarılabilmesi için bir programcının niteliklerini farklı bir soyutlama seviyesinde icra edebilen ama programcılık bakış açısıyla gözü bulanmamış birisinden, sistem analistinden bahsediyoruz.[237]

Örneğimizin ait olduğu disiplini ve ilgili rolü ifade ettik ama durumumuzu iyi değerlendirebilmek için, çıkarılan işin niteliklerine de dikkat etmemiz gerekir. Burada müşteri gruplarını rol, kişilik özellikleri ve hedef bağlamlarında bir araya getirmekten ve bu grupların üstünde tutarlı bir bütünlük sergileyecek bir çözüm (sistem) geliştirmekten bahsediyoruz. Çözümü kullanılabilir bir ürün olarak tüketecek kişilerin farklı memnuniyet ve beklenti seviyelerinin olduğunu özellikle vurgulamak isterim. Yalnız bundan çözümü ürüne çeviren (yazılımı geliştiren) şirketin kaba kuvvetle tüketiciler üzerinde egemen kıldığı indirgenmiş beklentiler ve memnuniyet seviyelerini anlamamak gerekir.

Artık ne üzerine bir örnek vereceğimizde anlaştığımıza göre, biraz da o dünyada yaşayanlara bakalım. Onları tanıdıktan sonra, vereceğimiz örnek gibi bulmacaları sizin de kolayca tahlil edebileceğinizi göreceksiniz. Bu tür kişileri daha onları tanımadan tanırsınız.[238] Simalarından önce onların (önemsenmesi gereken grupları küçümseyen kişilerin) çıkardıkları işleri görürsünüz.

---

[236] Bu tür genel soruları her yerde bulabilirsiniz. Unified Process ve CMMI bünyesinde hepsi var. Tabii, soruya değerini veren aslında ona bakan gözdür. Dolayısıyla, soru her yöne çekilebilir. Onu bulacağınız kitabın sayfalarının birinde masum bir şekilde sizi bekler.

[237] Modüller ve fonksiyonlar ötesinde çözüm geliştirme kabiliyetine sahip.

[238] "You would know me before I know the world", Prophecy, Star Trek: Voyager, 2001.

Daha sonra da kaçınılmaz olarak onlarla birlikte çeşitli toplantılara katılırsınız. Bu toplantılar bana hep ortaokuldayken okuduğum kitaplarda ergenlik analizi yapan yetersiz psikologları hatırlatır. Siz de hatırlarsınız canım, hani beyaz adam varsayılan üstün niteliklerinden dolayı, diğer insanlara yukarıdan bakar ve onları inceler ya. Karşısındakiler onun birazdan keşfedeceği bazı kurallar dâhilinde hareket etmek zorunda olan birer kukladır. Onlara bilimsel bir gözle bakılarak kimyasal, genetik veya kültürel bir 'kukla oynatıcısı' (agent controling these entities) bulunmaya çalışılır ve her zaman da bulunur.

Bahsettiğimiz insan malzemesini aklımızda tutarak toplantı kapısından içeriye girersek, sahip olduğumuz bu farkındalık seviyesiyle diğer katılımcılar tarafından farkedilmeyen pek çok şey bize kendilerini apaçık bir şekilde göstereceklerdir.

El Abrazo de la Serpiente, Ciro Guerra, 2015.

Artık çerçevesini çizdiğimize göre, gelelim örneğimize… Bu örnekte birileri bir toplantı masasının civarına ilişmiş hararetle konuşmaktadır. Bulunmaya çalışılan çözüm kendisini göstermeye başlamıştır. Ancak nedense hâlâ onun harici[239] özelliklerinden bahsedilmektedir. Bununla birlikte, tartışmacıların bu

[239] Önemsiz, teferruat, sistemin tanımlayıcı ve en önemli özellikleriyle ilgisiz diye okuyabilirsiniz.

davranışlarında haklılık payı vardır. Çünkü bir sistemin harici olmayan (tanımlayıcı) özellikleri işin başında belli değildir ve onlara yönelik düşüncelerimiz zamanla değişir. Ayrıca, aslında bir çözümün ideal olmayanı yoktur. Her geliştirilen çözüm, onun mimarlarının kıratına bağlı olarak belli bir hayal gerçek dengesi içinde ortaya çıkar. Dolayısıyla ideal kelimesine sizin kıratınıza bağlı olarak sergileyebildiğiniz ideal yakınsaması[240] demek daha doğru olur. Bu kaçınılmaz durumdan bahsetme nedenim, haklı bir nedenden dolayı bir hamle yaptığınızda size bunlar hatırlatılarak geriye püskürtülecek olmanızdır. Toplantı gidişatında bir sorun olduğunu düşünerek konuşmaların odağını olması gereken yere (hariciden tanımlayıcıya) çekmeye çalıştığınızda, 'hatanız' size bu dille gösterilecektir.

Bir kez daha söyleyelim: Düşünce geliştirme faaliyeti kaçınılmaz olarak birbirinden kopuk bazı bulguları saptayarak başlar. Ancak bazıları bunun bir düşünce oluşturmaya yönelik bir aşama olduğunun farkında olmazlar. Onlar için düşünme geliştirme faaliyeti çoktan bitmiştir.

Bir çözüm geliştirme çalışmasında farklı kırattaki katılımcılar kendilerini işte bu şekilde gösterirler. Onların kim olduklarını anladığınız zaman egemen olan ufku da anlarsınız. Çünkü egemen ufuk her zaman stratejik güce sahip kişilerin ufuklarının sınırları içinde algılanabilir olandır.[241] Size ne kadar şaşırtıcı gelse de kimse bu sıradanlığın, ufuksuzluğun, bencilliğin ve çirkinliğin kendisini temsil edeceğini düşünmez. Hep bu durumu başkalarıyla alâkalandırır. Bu yüzden utanmaz. Dolayısıyla, hiçbir zaman hemen akıllarına gelen önemsiz şeyler dışındakilere yönelik arayışları olmaz.

Bense böyle bir duruma şâhit olduğumda bahis konusu olan iş benim işim olsa ve onu hiç umursanmadığımı başka birisi bu kadar açık bir şekilde görse, kendimi ne kadar kötü hissedeceğimi düşünürüm. Öte yandan benim veya sizin ne düşündüğümüzün bir önemi yoktur. Çünkü bu tür kültürlerde

[240] Convergence.

[241] Sıradan, çirkin, kötü veya en azından daha yüksek bir yeterlilik seviyesine sahip olan çalışanlar tarafından yetersiz görülen diye okuyabilirsiniz.

'utanma' gibi duygular tedavi edilmesi gereken hastalıklar olarak kabul edilirler.[242] Hatta kişi bu insani ruh hallerini artık yaşayamaz hale gelmişse, yöneticiliğe de o kadar yaklaşmıştır, o kadar başarılıdır diye düşünülür.

Çözüm geliştirme çalışmalarının hepsi sürekli olarak gizli faaliyetlerle cebelleşir durur. Bu faaliyetin amacı yukarıda tarif ettiğimiz hastalıkların tedavi edilmelerini engellemektir veya daha doğru bir ifadeyle, tedavi teşebbüslerinin nüksetmesini[243] engellemeye çalışmaktır. O işyerinde kanayan yaralara baktığında tedavi edecek bir şey görmeyenlerin 'yaşamasını', görenlerinse 'ölmesini' sağlamaktır. Tedavi teşebbüslerinin isteyerek (seve seve) veya istemeyerek (sike sike)[244] azalması bir başarı belirtisi olarak algılanır. Bu aşama geçildikten sonra, metrik takip çalışmaları bütün zihinleri başka hiçbir şey düşünmelerine imkân vermeyecek bir şekilde doldurur. Bir süre sonra bu toplantı da tıpkı can sıkıcı dini vaazların sona ermesi gibi 'başarıyla' sona erer. Bilirsiniz canım, ilgili olduğunu iddia ettiği özün kıyısından bile geçemeyenlerin ağızlarından çıkan önemsiz şeylere konuşma şekilleriyle önem vermeye çalıştıkları dini vaazlar gibi. İbadethaneden dışarıya çıkanlar bu sefer de Tanrıyı bulamamış olmanın onlara verdiği boşluğu az önce yaptıkları sıradan şeylerle unutmaya çalışırlar. Oysa aradıklarını az önce olanları unutmamaya çalışarak bulabilirlerdi.

"Metrikleri neydi bu toplantının?" diyecek olursanız... Bildiğiniz şeyler canım! Bir listedeki önemsiz öğelerin sayısı azalıyor mu? O listedeki önemsiz öğelerin anlamsız değişken değerlerinde değişiklikler gözleniyor mu? Bir başka listedeki önemsiz öğeler diğer önemsiz öğelere bağlı mı?

Oysa aptallık ortadan kalkmadıkça aptallık vakalarının sayısı azalsa ne olur? Bir aptallığı diğer bir aptallıkla ilişkilendirerek daha üst bir aptallık seviyesinde (aptallıkların tamamına aptalca) bakabilme kabiliyeti ortaya çıksa ne olur?

---

[242] İnsanın kendini kötü hissetmesine yol açan durumun giderilmesi amaçlanır. Sürekli bir mutluluk durumu yaşanmasına çalışılır. Oysa insan kendini bazen iyi, bazense kötü hissetmelidir. Hastalık belirtisi insanın kendini sürekli iyi veya kötü hissetmesidir, yoksa hissetme kapasitesine sahip olmayı sürdürmesi değil.

[243] Tekrar ortaya çıkmasını.

[244] Tabii, daha zayıf bir aşkla severek falan da diyebilirdik ama ifade gücünden çok şey kaybederdi. Bu tür ifadeler yetişkinlerin bazen ne hissettiklerini gösterebilecekleri yegâne yoldur. Örneğin, hak etmediği bir kabalıkla karşılaşan Sevan Nişanyan, bir seminer nedeniyle gittiği Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin kapısından içeriye girmekte zorluk çektiğinde, bu engeli aşmış ve daha sonra da herkese "[ODTÜ'ye] sike sike gelirim!" demiştir.

Zararlarını bir tarafa bırakırsak, gizleme faaliyetlerinin nasıl icra edildiklerine eğilebiliriz. The Matrix'de[245] son derece çarpıcı bir şekilde ortaya konduğu gibi, kelimenin kendisinin bir önemi yoktur. O kelimenin bize ne ifade ettiği önemlidir. İnsan kelimelere anlamlarını hayatıyla, duruşuyla (geri) verir. Bahsettiğimiz gizleme dürtüsünün varlık nedeni anlam kaynağı olan odağa dönme isteğinin, farklı bir anlam kaynağı[246] tarafından engellenmesidir. Karşımızdakiler bu farklı anlam kaynağının kullarıymışçasına onun görünmez, fakat hissedilir gücünün kontrolü altında, onun egemenliğini sağlamak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Ne var ki, akıllı olduklarını varsayarak kelimelerle böyle hoyratça oynayanlar, bir gün dönüp kendilerine baktıklarında, hayatlarında o kelimelerden başka hiçbir şeyin kalmadığını, kontrol ettiklerini zannettikleri gerçekliğin ilelebet onların zindanı olacağını anlarlar.[247]

İsterseniz bu kişilerin ustaca kenarlarına konuşlandıkları kelimelerin nelere hizmet ettiklerini bırakıp, biraz da bahsettiğimiz toplantıyı doğuran iş listelerini inceleyelim. Bu tür listelerdeki öğeler genellikle ilgili oldukları düşünülebilecek gereksinim yönetimi gibi disiplinlerin kurallarını ihlâl ederler.

Tipik ihlâl konularını geliştirilecek uygulamanın gereksinimlerinin yapısına ve bu gereksinimlerin nasıl ifade edildiklerine odaklanarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Vekâleten, birincil kaynaktan ziyâde ikincil kaynaklardan, çoğu zaman bu tür kaynaklara alışık, onları doğal karşılayan ikinci sınıf kişiler tarafından sağlanmışlardır.[248]
- Uzayda bir tekillik[249] oluştururlar. Big Bang öncesidirler. Daha zaman boyutu ortaya çıkmamıştır sanki. Hem geçmişe, hem de geleceğe aittirler.[250]

---

[245] Matrix Revolutions (Wachowski Brothers, 2003) filminde Rama-Kandra'nın dediği gibi "love is just a word, the reality is the connection it implies."

[246] Bencil arzuların beslendiği bir kaynak.

[247] Clint Eastwood'un The Pale Rider (1985) filminde dediği gibi "insan aynı anda hem Tanrıya hem de Ammon'a (paraya) tapamaz."

[248] İkinci sınıf kişiler kendi aralarında katmanlar oluşturmuş olabilir. Bu durumda, sonuncusu kendisinin sağlaması gereken bilgileri bir öncekinden almış veya bu kısıtlı mecrada kendisi bir 'çalışma' yapmış olabilir.

[249] Singularity uzay-mekân düzleminde gerçekleşen bir yırtılmadır. Bu noktada zaman akışı kopar, bir nedensellik bozulması olur.

[250] Kendini Bil\Kim ve Nerede Olduğunuzu Bulmanın Yolları

- Farklı detay seviyelerinde olacak bir şekilde başlık ve alt başlık (modül ve fonksiyon) mantığıyla gruplanmışlardır.
- Altı üstü kısa bir cümle olmasını beklediğiniz ifâdeler kontrol listesi mantığıyla alt parçalarına ayrılmış ve her birisine aynı paye (gereksinim olmak) bahşedilmiştir.
- Gereksinim türü yaklaşımına sahip değillerdir.[251] Şu anda odağa yerleştirilmesi gereken detay seviyesine ait olan gereksimlerle diğerleri arasında bir fark gözetmezler.[252]
- Gereksinimlerin civarındaki yönetim çalışmalarına imkân verecek risk gibi ek bilgiler ortaya çıkarılmamışlardır.[253]
- Baştan aşağıya bir aklanmışlık, gereklilik, önemlilik, yapmaya (kodunu yazmaya) hazır olmak ve daima ileriyi işaret etmek (Just lower the number of the action items, man!) gibi niteliklerle boyanmışlardır.[254]
- Üzerleri tehdit imkânı veren 'alınan imzalar' gibi öğelerle süslenmiştir.
- Ek düşünme faâliyetlerinin doğmasını engelleyecek, buna gerek olmadığı ve güven içinde olduğumuz hislerini ortaya çıkaracak bir niteliğe sahiptirler.

Düşünsenize, birisi böyle bir çalışmanın ürettiği bir dokümanı sanki bir iş yapıyormuş gibi önünüze koysa ne yapardınız? Benim ilk yapacağınız şey kısa bir süreliğine birlikte çalıştığım bir Rational Software danışmanının tavsiye ettiği gibi "Çöp kutusu nerede?" diye sormaktır.[255] Bu soruyu soramayan kişiler onun sorulmasına imkân vermeyen kültürleri bütün şikâyetlerine rağmen yavaş yavaş kendi elleriyle inşa ederler.

Bir diğer örnek büyük bir şirketin çekmek istediği global bir operasyonla ilgili. Uzun bir süreden beri yazılım mühendisliği destek ürünlerine odaklanmış

---

[251] Feature, functional requirement, non-functional requirement.

[252] Versiyon ve iterasyon mantığı.

[253] Kısıtlamalar, varsayımlar, sistemin donanım ve uygulama üstü görünümü (deployment) gibi…

[254] http://www.bioteams.com/2010/10/05/poor_mental_models.html

[255] Umarım soyadını bir türlü hatırlayamadığım için bozulmazsın Michel. Ne de olsa bizim sekretere sulandığın zaman sana bazı taktikler vermiştim: "Hayır, Türk kızlarını bir tane gül vererek kafalayamazsın."

olan bir şirketle, onların Türkiye temsilcisi olarak çalışıyorduk. Derken, dev bir şirket milyarlar vererek bu şirketi satın aldı. Bizimkini satın alan şirketin onunla karşılaştırılabilecek bir yazılım mühendisliği uzmanlığı yoktu. Satın almanın herkes tarafından mantıklı bulunmasının en önemli nedeni de zaten buydu. Pek çok alanda başarılı olan dev o zamana kadar ihmal ettiği bir eksikliğini en iyi şekilde gideriyordu.

Birkaç ay sonra devin atadığı yeni bölge yöneticisi gelip bize uzun vâdeli planlarını anlattı. Buraya kadar olağan gözüken distribütör semineri, bu kişinin anlattıklarıyla her zamankinden farklı bir çehreye bürünmeye başladı. Benim gibi bu durumu garipseyen başkaları var mı diye etrafıma baktığımda yalnız olduğumu anladım.

Gelen yönetici diyordu ki: “Neden karmaşık yazılımlar geliştirmek istiyorsunuz? Buna gerek yok. Gerekli uyarlamalar yapıldıktan sonra işinizi görecek uygulamaları biz zaten geliştirdik, onları kullanın. Böylece satış sürecinizin ne kadar kısaldığını ve kârınızın arttığını göreceksiniz. İnsan kaynakları birimlerinin başına dert olan deneyimli (pahalı) elemanları istihdam etmenize artık gerek yok. Bizim sunduğumuz uyarlanabilir uygulamaları nasıl kullanacağını bildikten sonra, yeni mezunlarla bile projelerinizi başarıyla sonuçlandırabilirsiniz.”

Diğer bir deyişle, diyordu ki “Sizin bilgisayar bilimleri alanında uzmanlaşmanıza gerek yok. Biz zaten bunu yapıyoruz. Siz size verilen uygulamaları uyarlamasını öğrenin ve gerisine karışmayın. İncir ve kayısı alanlarında iyisiniz. Kendinizi bizim size lâyık gördüğümüz işlerde geliştirin. Üstünüze vazife olmayan şeylerle uğraşıp başımıza iş çıkarmayın.”

Duyduklarım beni çok rahatsız etmişti. Diğer herkesinse yüzü gülüyordu. Elimde olmadan nasıl olup da seminere katıldığımı farkedip, beni geri çevirmediler diye gülmüştüm. Oysa gülünecek bir şey yoktu. Okyanus ötesinden operasyonlar çekebilecek kadar güçlü olan bu şirket, bencil bir topluluğa konuştuğunun bilincindeydi. Onları kışkırtarak bir ülkenin geleceğiyle oynayabiliyordu. Hatta muhtemelen bir ülke algısı bile yoktu. Daha büyük oynuyordu. Allahtan o gün ben de oradaydım.

Bir müddet sonra konuşmacı burnu büyüklerin en tipik hatasını tekrarlayarak dinleyiciler arasında o kulübün üyesi olmayanların olmadıklarına kanaat ge-

tirdi. Bu yüzden, asla yapmaması gereken bir şeyi yaparak stratejilerinin düşünce zeminini açıkladı. Kendisinden ve temsil ettiği şirketten hazzetmesem de ona teşekkür borçluyum. Çünkü bana herhangi bir topluluk içindeki bencil ve kendilerini çok akıllı zanneden insanları nasıl kullandıklarını öğretti. Uzun vâdeli planlarını stratejik hamlelerle nasıl adım adım gerçekleştirdiklerini kendi ağızlarından dinlemiş oldum.

Bu şirket yanında "özgür" veya "açık" gibi ifadelerin olduğu yazılım geliştirme platformları ve yazılım mühendisliği destek ürünlerini stratejisinin merkezine yerleştirmişti. Özgür olduğu iddia edilen uygulamalar üzerinde sermayesinin gücüyle yüksek oranda bir kontrole sahip olmuştu. Dahası yaygın bir yazılım geliştirme platformunun yeni versiyonlarının hangi özelliklere sahip olacağını yüzde seksen oranında bu şirket belirliyordu. Ayrıca, ücretsiz bir işletim sisteminin çekirdek yazılım geliştirme grubunun en önemli finans kaynağıydı.

Bununla da kalmıyordu. Ücretsiz bir programlama ürününü geliştiren ve 'gönlü zengin olduğu' için dağıtan da kendisiydi. Bu şirketin milyonlarca kullanıcısı olan bu ürünle uyumlu ücretli bir programlama ürünü[256] daha vardı. Ücretsize bir nedenden ötürü bulaşanlar büyük bir şirkete girdiklerinde genellikle ücretlinin alınmasını sağlayan kişiler oluyorlardı. Bu kısa seminer, birisi durup dururken bana bir hediye verirse dikkatli olmam gerektiğini kendi mesleğim bağlamında bana hatırlatmıştı.[257]

[256] Integrated Development Environment.
[257] https://www.academia.edu/8513964/Scrum_A_New_Delusion

Gelelim son örneğimize, her erkeğin başına bir kez gelir. Ya lise veya üniversite sonrasında ya da yıllar sonra hiç beklenmedik bir anda hepimiz askere gideriz. Pek çoğumuz için can sıkıcı olan ve bitmesi özlemle gözlenen bu hizmet, benim için aksine son derece eğlenceli ve eğitici olmuştu. Şekil ve öz arasındaki büyük farkı kullanılan gizleme yöntemleriyle farkedilemez hale getirmekte herhalde askerlerden daha ustası yoktur.

Askerliği nerede yapacağımı öğrenmek için gittiğim birlikte[258] gözümün ucuyla içerdeki askerlere bakınca başımın büyük bir belaya girdiğini düşünmüştüm. Çünkü birliğin orasında burasında dışarıya olağanüstü bir disiplin ve yetkinlik yansıtan bir sürü takım[259] koşturuyordu. Birkaç hafta sonra askerlik başladığındaysa endişelerimin son derece yersiz olduğunu anladım. Çünkü bu dünya alt-dünyalardan oluşuyordu. Bu alt-dünyalardan birisi (en içteki, gizlenen gerçek) diğerinin (en içtekinden bir sonraki, projekte edilen hayal) içinde gizli bir şekilde varlığını sürdürüyordu. Dışarıdaki bilindik sivil dünyayla askerliğin dış çeperindeki alt-dünya (projekte edilen hayal) ise aynı sınırı paylaşıyorlardı. Diğer bir deyişle, askerlerin dünyasına ait olmayanların görebildikleri sadece bu dışarıdaki alt-dünyaydı (projekte edilen hayaldi).

Bu insan eliyle inşa edilmiş alt-dünyaları daha iyi anlamak için her ikisinden de biraz bahsedelim:

1) Dışarıdaki Alt-Dünya (Projekte Edilen Hayal)
   Bu dünya onu tanımayan veya onu tanıyabilecek (ona yönelik bir beklentiye sahip) kişiler için inşâ edilmişti. Onu tanımayan kişilerin askerlikle ilgili olarak tek bildikleri arkadaşlarının abartılı anılarıydı. Ona yönelik bir beklentiye sahip olan kişilerse bu dünyanın projekte ettiği imaja bağlı olarak kendilerini iyi veya kötü hisseden (ve gerçeğin farkında olan) yüksek rütbeli askerlerdi. Diyebilirsiniz ki, stratejinin bir boyutu da düşmanlarınızda aslında beceremeyeceğiniz işleri becerebileceğiniz hissini oluşturmaktır. Doğru söze ne denir? Ancak bu ilüzyonu düşmanları bir tarafa bırakarak kendinize uygulamaya başlamışsanız, buna stratejik davranmak denilebilir mi?
2) İçerideki Alt-Dünya (Gizlenen Gerçek)

[258] 100 veya daha fazla askerden oluşan bir topluluk.
[259] Sizin gibi neden orada olduklarını anlamaya çalışan 35 - 40 kişinin oluşturduğu, en küçük askeri birimdir.

> Bu dünyaya gerçeğin acıklı görüntüsü de diyebilirsiniz. Projekte edilen yeterliliklerden alabildiğine uzak, mesleki gurur hissi zedelenmiş ve tabi olduğu güç sahiplerinin buyruklarının peşinde bir oraya bir buraya koşturanlarla, çevresindekileri umursamayarak pinekleyenlerin dünyasıdır bu.

Özü sözü, içi dışı bir olmak övünülecek bir şey olmaktan çıkarsa, insanlara gurur duyacakları bir şekilde yaşamak için imkân verilmezse ortaya çıkacak sonuç işte budur. Pek çok gülünç anıyla hatırladığım askerlik günlerini ne zaman bir arkadaşımla paylaşsam, ardından aklıma hep aynı soru gelir: "Acaba ben mi askerlikten daha uzaktım, yoksa seçtikleri meslekten dolayı o dünyanın gerçek sahipleri olanlar mı?"

Diğer bir gizleme yöntemi daha önce kısaca değindiğimiz arzuların dilbilgisidir.[260] Bu yöntemi seven kişiler kesinlik içeren ifadeleri kurnazca 'yumuşattıklarını' düşünürler. Bu, herhangi bir konuda bir söz vermeleri gerektiğinde onları koruyacaktır. Böylece yetersizliklerini ve korkaklıklarını her zaman bir haklılık kisvesi altında gizleyebileceklerdir. Bu yöntemin benim en çok beğendiğim örneği birisine onu arayacağınız hissini veren "arıyor olacağım" ifadesidir. Tabii daha sonra bunu söylediğiniz kişiyi aramazsınız.

Bu kişilerle konuşurken kendimizi hep bir karadeliğin yanında (event horizon)[261] hissederiz. Fizik kuralları ihlâl ediliyordur. Yapılması en kolay olan işlerin bile yapılabilinmeleri artık çok düşük bir ihtimale bağlıdır.[262] İşler tıpkı onların bitmesini saf saf bekleyenler kadar önemsizdir. Öyle ki, o işlere aylardır içinde yer aldıkları bir iş listesinde şöyle bir değinmek ve varlıklarını birkaç dakikalığına teyit etmek, onlarla ilgilenmek olarak kabul edilmektedir. Dikkat etmeniz gerekir ki, bir işle bu şekilde (kıçının kenarıyla) ilgilenenler, o işin civarındaki insanlarla da (o işi yapanlar, yapılan işten bir şekilde faydalananlar)

---

[260] Kendini Bil\Doğru Kişi Başka Bir Yerdeyse

[261] http://en.wikipedia.org/wiki/Event_horizon

[262] Daha önce hiç görmediğim bir iklime sahip olan Houston'da nem oranı çok yüksek olduğu için, ertesi gün yağmur yağıp yağmayacağı hep (yarın %80 ihtimalle yağmur yağacak gibi) bir olasılık şeklinde verilirdi.

aynı şekilde ilgilenirler. Öte yandan, konu üzerinde düşünmeseydik gördüklerimiz bize gayet normal gelebilirdi. Altı üstü bir müdür müdürlüğünü icra etmekteydi.

> *Anál nathrach, orth' bháis's bethad, do chél dénmha.*[263]

Tabii burada, ilkel beyinlerin en tipik yanılgısını görüyoruz: Sözle fiiliyat arasındaki farkı algılayamamak. Bu kişiler hayal dünyalarında kendilerini öylesine kaybetmişlerdir ki, tıpkı atalarımızın korktukları bir düşmanın adını zikrederlerse onun geleceğini zannetmeleri gibi, gizleme amaçlı olarak kullandıkları dil onları her zaman ele verir. Sadece bu dili kullanırken değil, aynı zamanda bu dilin kendisine yönelik tavırları da bize onların kim olduğunu gösterir. Bu dil onların arzularını sembolize ettiği için, belki de daha doğru bir ifadeyle o arzuların gerçekleşeceği hissini güçlendirdiği için, ona yönelik eleştirel tavırlardan rahatsız olurlar. Eleştirel bakış sahiplerini şom ağızlılık, kötü karma[264] kaynaklığı, takım bilincine sahip olmama, motivasyon bozma, uygun olmayan bir üslup kullanma, kurumsal olmama veya tartışmasız kapkara bir yürekle kötü olma gibi suçlamalarla aforoz etmeyi çok severler. Bu kişileri daha iyi anlamak için aklınıza müziğin ahlakı nasıl bozduğuna dair açıklamalar yapanları getirebilirsiniz.[265] Geçmişe baktığımızda bu kişilerin işi nereye vardırabileceklerini görebiliriz. Sokrates, sen ben değil, koskoca Sokrates gençlerin ahlakını bozmakla suçlanmış ve yargılanmıştır![266] Diğer bir deyişle, gizleme yöntemiyle karşılaştığınızda, onu kullananları küçümsemeyip başınıza gelebileceklerden dolayı pür dikkat kesilmeniz ve her adımınızı dikkatle atmanız gerekir.

> *This is the Central Scrutinizer... It is my responsibility to enforce all the laws that haven't been passed yet. It is also my responsibility to alert each and every one of you to the potential consequences of various ordinary everyday activities you might be performing which could eventually lead to The Death Penalty (or affect your parents' credit rating). Our criminal institutions are full of little creeps like you*

[263] Excalibur filminden bir büyü (John Boorman, 1981). Kabaca anlamı: "Serpent's breath, charm of death and life, thy omen of making."
[264] http://en.wikipedia.org/wiki/Karma
[265] Aptallığın bu kadarı moralinizi bozduysa biraz neşelenmek için aynı durumun parodisini önerebilirim: Joe's Garage, Frank Zappa, 1979.
[266] Sokrates'in Savunması, Eflatun, İ.Ö. 399.

who do wrong things... and many of them were driven to these crimes by a horrible force called Music! Our studies have shown that this horrible force is so dangerous to society at large that laws are being drawn up at this very moment to stop it forever! Cruel and inhuman punishments are being carefully described in tiny paragraphs so they won't conflict with the Constitution (which, itself, is being modified in order to accommodate The Future). I bring you now a special presentation to show what can happen to you if you choose a career in Music. . . The White Zone is for loading and unloading only. . . if you have to load or unload, go to the White Zone... you'll love it... It's a way of life. . . This is the Central Scrutinizer... The White Zone is for loading and unloading.[267]

Her gün ağzımızdan rastgele ortalığa dökülenlere bakınca önemsiz gözüken dilimiz aslında hayati bir öneme sahiptir. Ondaki rastgelelik ve kabalık gün gelir, bizim rastgeleliğimiz ve kabalığımız olur. Biz onu kirlettikçe, o da bizi kirletir. Sonunda kendimizi ondan ayrıştıramayacağız bir kirlilik bizi boğar.

1984[268] romanını hatırlarsanız, bir ideolojiye körü körüne bağlı olanlar tarafından bir dil icat ediliyordu. İçerdiği kelimelerin sayısı her yeni versiyonunda gittikçe azalan bu dil aslında neyi düşünüp neyi düşünmeyeceğinizi belirlemeyi hedefliyordu. O dili konuşanlar için gerçeğin sınırını çiziyordu. Belki de şimdi neden bu kadar çok anlam dünyalarından, varsayımlarını deşifre ederek onları ortaya çıkarmaktan ve böylece yeni ufkumuzu bulmaktan bahsettiğimizi anlamaya başlamışsınızdır.

Bilin ki karşınıza geçtiklerinde dili eğip bükenler sizi anlam bulduğunuz zeminden (dünyadan) kendilerinin anlam buldukları zemine (dünyaya) doğru kaydırmaya[269] çalışmaktadırlar. Eğer onların zeminine kayarsanız, ya bunda yeni bir anlam bulursunuz ve orayla yaşamaya başlarsınız, ya da kök salmadığınız için farkedilip işiniz bittikten sonra çöpe atılırsınız. Çünkü, varlığınızın anlamı kendiniz tarafından değil, o dünyadaki geçici fonksiyonunuza bağlı olarak dış

[267] Joe's Garage, Frank Zappa, 1979. Eserin iyi bir yorumu için: http://www.rollingstone.com/music/albumreviews/joes-garage-acts-i-ii-iii-19800320
[268] 1984, George Orwell, 1949.
[269] Yöntemin üstadı herhalde Eflatun olsa gerek. Diyaloglarında bir fikri savunan kişileri yenilgiyi kabul etmek zorunda kalacakları bir zemine kolayca kaydırabilmesiyle ünlüdür. Örnek olarak Sofist (İ.Ö. 360) verilebilir.

mihraklarca tarafından yaratılmıştır. Çöpün yolunu tuttuğunuzda şaşkın şaşkın ne olduğunu anlamaya çalışırken duyacağınız tek söz birilerinin "sıradaki!" diye bağırmaları olur.

Bir seferinde gerçeği gizleme konusunda son derecede ustalaşmış bir çalışanla biraz vakit geçirmek zorunda kalmıştım. Neye evet deyip, neye hayır dediği bir türlü anlaşılmazdı. Üzerinde çalışılan işle ilgili olarak kim daha baskın çıkmışsa, onun kendisiyle paralellik sezeceği bir şekilde konuşmayı bir meziyet haline getirmişti.[270]

Bir başka gizleme yöntemiyse, birisinin aklanmamış ifadeleri (kendisi) sorgulandığında, onları o esnada üzerine konuşlanılan güçlülük haliyle[271] korumaya çalışmasıdır. Bu durumda yapmanız gereken karşınızdaki kişinin civarındakilerle kendisini ilişkilendirmesinin absürtlüğünü vurgulamaktır. Onun başka kaynaklardan bu kadar kolayca alarak kendine atfettiği özelliklere sizin sahip olmadığınızı söylemektir. Diğer bir deyişle, bahis konusunu odağınızdan çıkarıp, odağa güçlülük haline konuşlanmayı getirmektir. Karşınızdaki kişinin tavrını bu şekilde reddetmektir.

Fiziki konumları çakışan alternatif evrenler (Fringe, Warner Bros Television, 2008).

[270] "Zatıaliniz üstün zekalarıyla nasıl uygun görüyorlarsa efen'im" gibi.
[271] En tipik şekli nüfuzlu birisinin aynı şeyleri söylüyor olmasını bir doğruluk delaleti olarak sunmaktır.

Yanıltıcı gerçeklik hissi yaratan sohbetleri biraz daha inceleyecek olursak, sadece lâfla yaratılan dünyalar görürüz. Burada lâfın her türlüsünden bahsediyoruz. Aynı şekilde, lâf sözlü, yazılı, görsel veya vücut diliyle ifade edilebilir. Lâfın tutarlılığı, ardındaki anlam dünyası ve onun geçerliliği bu sohbetler esnasında söze dökülmeyenlerle aktarılır. Diğer bir deyişle, sadece arzuların ifade edilmesiyle oluşturulmaya çalışılan ütopik veya distopik dünyanın yumuşak karnı (sıfırıncı sorunun doğum yeri) bu sohbetler esnasında söylenmeyen şeylerdir.

Bunu farketmek bize düşüncelerimizi daha da ilerletme imkânı veriyor. Anlıyoruz ki, fiziki olarak tekillik arz eden dünyamız aslında pek çok sanal dünyadan oluşuyor. Bu sanal dünyaların bazıları diğerlerininkine alternatif bir varlık anlayışına göre tanzim edilmişler. Birbirlerine alternatif olan dünyalar arasında ya bir uyum var ve birbirlerini destekliyorlar, ya da birbirlerini köstekliyorlar. Bazı dünyalar kendi sınırlarını koruyabilmişler ve tek başlarına bir varlık gösterebiliyorlar. Diğerleriyse başka dünyalara ev sahipliği yapıyorlar.

Lâfla yaratılan dünyalara bu farkındalıkla bakabilmek sizi maruz kalabileceğiniz gizleme faaliyetlerine karşı efsunlayacak. Tabii bu tür bir göz keskinliğine sürekli olarak sahip olmanın onu korumak için gereken önlemleri almaya bağlı olacağını takdir edersiniz. Bu önlemler daha önce bahsettiğimiz absürtlükleri bulmak, absürtlükleri anlamlı kılacak varsayımları su yüzüne çıkarmak ve anlam dünyanızı genişletmekten ibarettir. Söylemesi kolay, yapması zor!

Gizlemenin ilginç bir türü karşılıklı gizlemedir. Aynı hedeflere aynı arzularla bakanlar birbirlerine mukayyet olurlar. Ulaşılması zor stratejik hedeflere doğru taviz üstüne taviz vererek, alçalarak 'ilerleyenler' bu tavırlarının onlarda yarattığı rahatsızlıkları hem kendilerinin hem de hayallerini güçlendirenlerin sürekli haz durumunda kalmalarını sağlayarak giderirler.[272]

[272] Bazen bir şeyi kibarca söylemeye çalışmak insanı ne kadar yoruyor. Altı üstü diyoruz ki, aynı şeye bakarak birlikte otuz bir çekenler gizlenmek için birbirlerine yardımcı olurlar.

Bir an için gerçek metriklerin durumlarının sorgulanabildiğini ve sonuç olarak tatsız cevaplarının ortaya çıkarılabildiğini düşünelim. Eldeki malın ortaya döküldüğü bu tatsız anların bize sağlayacakları nelerdir? Tatlı tatlı konuşmaya devam etseydik olmaz mıydı?

Don Quixote, Pablo Picasso, 1955.

Her şeyden önce tatsızlık hali gündelik hayatın harala gürelesinde kaybolup gitmemizi engeller. Ancak bu engel herkes tarafından hissedilmez. Sadece onu hissetmeye yeterli olan kişiler tarafından hissedilir. Diğer bir deyişle, sorun kendisini çözebilecek yeterliliğe sahip kişileri seçer.[273] Dolayısıyla tatsızlıkla karşılaşmanın birinci faydası haddimizi bilme imkânını ortaya çıkarmasıdır. İşte her şey bu noktada başlar. Daha düne kadar öylesine yaşayıp giderken, kişi açıklamakta zorluk çektiği ve başkaları tarafından farkedilmeyen bazı zorluklarla gün be gün mücadele etmeye başlar. Don Kişot yel değirmenlerini bulmuştur.

[273] Pek çok fantezi ve bilim kurgu filminde işlenen bu seçilmişlik durumu kişinin dış bir mihrak tarafından seçilmişliğiyle; bulunduğu duruma, sahip olduğu terbiye, sorumluluk duygusu ve insana verdiği değer yüzünden düşen birisinin kendisini seçmesi arasındaki önemli farkı vurgular. En iyi örneklerinden birisini Kâhin ile Neo arasındaki kendini bilmekle ilgili konuşmada bulabilirsiniz (The Matrix, Wachowski Brothers, 1999). Bu konuya benden daha fazla kafa yoran birisinin notları için: http://mindfulconstruct.com/2009/08/16/4-matrix-tips-for-knowing-thyself/

İkinci fayda, bu tür kritik bilgilerin hangi yaklaşımlar ve sorularla ortaya çıkarılıp çıkarılamayacağını, neyin önemli bir çalışma, neyin artık komik bile olmayan bir piyes olduğunu anlamamızı sağlamasıdır.

Sonuncu faydaysa, kılıç metaforu örneğinde olduğu gibi bize doğru yolda olup olmadığımızı göstermesidir. Artık yalancı cennetlerle kolay kolay kandırılamayız. Birazdan görebileceğimiz nahoşluklar onları görme korkumuz tarafından bastırılmaz. Gerçek her zaman bize kendisini bütün çirkinliğiyle gösterir. Altı üstü her çocuğun sahip olduğu akla karayı birbirinden ayırt etme kabiliyetine sonunda tekrar kavuşmuşuzdur.

Büyüme çemberleri

İyilik ve kalitelilik hallerinin istisnai durumlar olmaktan çıkarak işyerinizde hâkim olmaları nasıl mümkün olacak diye sorarsanız, bunu mümkün kılacak şey büyüme çemberleridir. Ancak bu çemberlerin ne olduklarını daha iyi anlayabilmek için, önce büyüme çemberlerinin sınırlarına değinmek gerekir. Bahsettiğimiz sınır bir profesyonelin mesleki olarak büyüyebildiği şirket alanlarıyla, büyüyemediği veya küçüldüğü şirket alanları arasındaki sınırlardır.

Bu tariften böyle bir sınırın mutlaka olacağı düşüncesini çıkarmayın. Çünkü büyüme çemberleriyle onları çevreleyen dünyalar arasında sınırlar olmamalıdır. Ancak, tıpkı sürtünmesiz ortam gibi sınırsızlık da gerçek hayatta rastlanması çok zor olan bir şeydir.

Bu yüzden sınır bahsimize devam edelim. Sınırlar iyi ve kötü niyetli olmak üzere iki çeşittir. İyilikten maraz doğar lâfı aklınıza geldiyse tahmin etmişsinizdir: Bütün büyüme çemberi sınırları kötüdür. Düşünenler bir sanal dünyadan diğerine diledikleri yönde ve diledikleri kadar geçebilmelilerdir.

Peki, bir sınırı kötü yapan şey nedir? Kötü niyetli sınırlar içindekilerin akıbetlerinin başkaları tarafından belirlenmesini sağlar. İnsanların bir şeyler arzulayanlarla, onların bu hedeflerine ulaşmasını sağlayanlar olarak iki sınıfa ayrılmasını kolaylaştırır. Diğerleri için birer araca dönüşmüş olanlara uymaları istenen kurallar dikte edilir ve eğer öyle davranmazlarsa cezalandırılırlar.

İyi niyetli sınırlarsa, içindekilerin akıbetlerini onlara rağmen korumaya çalışanların olduğu dünyalara aittir. Bu dünyaların sakinleri kendi küçük dünyaları dışında hiçbir şeye hazırlıklı değillerdir. Yani kullandığımız “iyi” ve “kötü”

ifadeleri bu sınırları ortaya çıkaran nedenlerle ilgili. Yoksa sınırlar iyi de olsa, kötü de olsa aslında yapılmak istenen şey aynıdır. Bir grup insan diğerleri üzerinde hâkimiyet elde ederek onları korumaya veya onlar aracılığıyla hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Böylece eski düzenin bozulmadan devam etmesini sağlamak istemektedirler. Oysa büyüme çemberi, adı üstünde büyüme çemberidir ve herkes büyümez! Büyüme ihtimallerine karşı takındıkları tavırlara bağlı olarak bazıları büyür, bazıları olduğu gibi kalır, diğerleriyse küçüldükçe küçülür.[274]

Ne zaman büyüme çemberlerinden bahsetsem aklıma çiçeklere sağlanan lüks hayat gelir. Öyle değil mi? Çiçeklerin mekânı siz kim olursanız olun, onlara göre seçilir. Onlara verilecek su da gübre de aynı şekilde, sizi önemsemeksizin sadece onların ihtiyaçlarına göre belirlenir. Bu ihtiyaçlar şaşkın çiçek sahiplerinin tuhaf arzularına göre değişmez. Ayrıca, çiçeklerle teker teker ilgilenilir. Kulağı olmayan bir canlı türü olmalarına rağmen onlarla konuşulur, hatta onlara şarkı bile söylenir.

Hiçbir çiçekten sağındaki papatyanın aynısı olması beklenmez. Aksine farklılıklar takdirle karşılanır. Hollanda tarihinin lâle çılgınlığı[275] adı verilen döneminde, mutasyona uğrayarak tipik görünümünden uzaklaşmış lâleler hastalıklı görülebilecekken, aksi olmuş ve daha fazla arzulanmışlardır. Hatta bazılarının yoğun talep yüzünden bir ev değerine eriştikleri söylenir.

Ancak bunların hepsini gölgede bırakacak özellik çiçeklerin ne olduklarını inkâr edebilmeleridir. Bir bitki isterse çiçek verir, istemezse vermez. Çiçeğin sahibi de homurdanmadan bu durumu normal karşılar. Daha sonra da bahsettiğimiz bütün bu lüksleri o çiçeğe tekrar sağlayarak gelecek seneyi bekler. Çiçek verilmemesini çiçeğin değil, kendisinin bir kusuru olarak görür! Bu yüzden her sabah ite kaka sınıflara tıkılan çocukların en çirkin görünüşlü çiçeğe bile iç geçirerek, hayıflanarak bakması gerektiğini düşünürüm. Frank Zappa'nın kitabında[276] defalarca değindiği gibi, eğer çocuklara kendi benzersizliklerini keşfederek büyüme fırsatı vermezseniz, ortaya sadece sizin korkularınızı temsil eden ve lüzumundan çok eğitilmiş ucubeler çıkar.

---

[274] ἀγωγή : http://en.wikipedia.org/wiki/Agoge
[275] http://en.wikipedia.org/wiki/Tulip_mania
[276] The Real Frank Zappa Book, Frank Zappa, 1990.

Kendisini hafıza kaybı yaşayan kurtları kurtarmaya adayan birisi (instagram.com/brit_allen_)

Bir diğer örnek milli parklar olabilir. Buralarda yaşayan hayvanlara mesafeli bir saygı gösterilir. Aslan aslanlığını, kurt kurtluğunu, geyik de geyikliğini sonuna kadar yaşar. Bir zamanlar Amerika Birleşik Devletleri'nde hibrit kurt modası ortaya çıkmıştı. Sadece bir nesil önce kurt olan bazı köpekler evlerin içine sokulmuştu. Sahipleri onlara ölü numarası yapmalarını ve terliklerini getirmelerini öğretmeye çalışmıştı. Ancak bütün uğraşlara rağmen kurt kurtluğunu hatırladı ve doğaya yönelik bu suç birkaç trajik vakadan sonra engellendi.[277]

Aynı şekilde, insandan da insanlığını yaşama şansı esirgenmemelidir. İnsan diğer hayvanlara nazaran, çevresinin etkisi ve aklının önderliğinde şekilden şekle girebilen bir varlıktır. Eğer bazı köpeklere varsayılan durumlarının bekçilik olduğunu öğretmek için uygulanan işkenceler insana uygulanırsa, ortaya o işkencecinin tahmin dâhi edemeyeceği korkunçluklar çıkabilir.[278] Bu yüzden her insan nev'i şahsına münhasır olabilmelidir. Kendi ihtimallerini ve büyüklüğünü arayabilmelidir. Benzersizliğini bulamayan insan heba olmuş bir fırsattır. Tabii her insanın Sokrates'e eşdeğer olduğunu söylemiyoruz. Bazıları öyledir, diğerleriyse hayatlarını daha vasat bir şiire dönüştürerek, ama mutlaka bir şiire dönüştürerek yaşar giderler.

Sözlerimizi büyüme çemberlerinin içinde yaşadıklarının bilincinde olanlara yönelik bir düşünceyle bitirelim.[279] Bu kişiler bir gün ışığı göreceklerine fanatik bir şekilde inanan dervişleri andırırlar. Çünkü içinde bulundukları dünya bazen o kadar karanlık, karışık ve anlamsız bir hal alır ki, böyle güçlü bir inanca sahip olmayanların hepsi düşerler. Onlarsa sanki bu durumu görmezden gelebiliyormuşçasına gözlerini daha derinlere dikerek öylece bekleyebilirler.[280]

İşte sizin de böyle, önünüzdeki daha ne olduklarını bile bilmediğiniz tehlikelere aynı soğukkanlılıkla bakabilmeniz gerekir. Sanki meditasyon yapıyormuşçasına uzun süreler bu ruh halini sürdürebilmeniz gerekir. Karmaşıklığın gizlediği anlam ancak o zaman görülür hale gelir.[281]

---

[277] Of Wolves, Wolf Hybrids and Children, Monty Sloan: http://www.wolfpark.org/Images/Education/ArticlesWordDocs/WolvesWolfHybridsChildren.pdf

[278] Enemy, Denis Villeneuve, 2013.

[279] Bu bilinç kişinin üstatlık seviyesinden farklı bir farkındalık durumudur. Büyüme çemberi içinde olduğunu bilen kişi üstatlığa gidecek yolun daha başında olabilir.

[280] Oysa sanki yokmuş gibi davrandıkları durumun farkındadırlar.

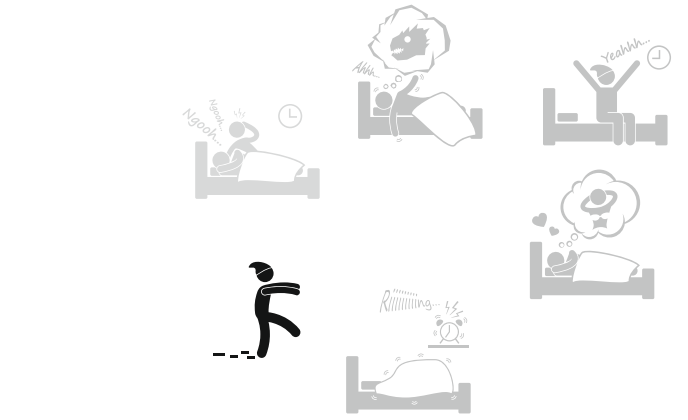
[281] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.

Kaos anlaşılmayı bekleyen düzendir.[282]

Bu yaklaşım göremediklerine, bilemediklerine, belki de hiçbir zaman bilemeyeceklerine delici gözlerle bakan bir kâşifin yolundan bir türlü vazgeçmemesine benzer. Bununla birlikte her sakallıyı dedeniz sanmayın. Birbirine alternatif iki bakış şekli vardır. Birisi bizim kâşifin çıktığı gemi direğine onun gibi çıkarak, onunla aynı yönde hipnotize olmuş gibi dalgalı denize bakıyor olabilir. Ancak o "artık bitsin" diye bakarken, bizim kâşifimiz "artık başlasın" diye bakıyordur. Yani tavırları taban tabana zıttır.

Eğer gözünüzün bir yere takılı olmasının ne anlama geldiğini bakma eğiliminiz olan yerin görüntüsüyle kirletmeden bulursanız, nereye gitmeniz gerektiğini de zamanla bulabilirsiniz.

[282] O Homem Duplicado, José Saramago, 2002.


Ngooh...
Ahhh...
Yeahhh...
Rrrrrrrring...

"Tears in his eyes, distraction in's aspect,

A broken voice, and his whole function suiting

With forms to his conceit? and all for nothing!

For Hecuba!

What's Hecuba to him, or he to Hecuba,

That he should weep for her? What would he do,

Had he the motive and the cue for passion

That I have?" [1]

William Shakespeare

[1] Hamlet, William Shakespeare, 1599 - 1602.

Computer Science 2.0

4

Geçen dönem (2014) öğrencilerden birisi bana bir soru sordu.[2] Dediğine bakılırsa, kendilerininkinden daha gelişmiş bir uygulamayı kullanmak isteyen bir şirket bunu yapabilmek için onu ihtiyaçlarına göre uyarlamak istiyordu. Masum görünen bu isteğin altında yatansa aslında hiç de masum değildi. Çünkü talep edilen uyarlama yapıldığında, bu uygulamayı kullanarak vergi kaçırmak mümkün oluyordu. Öğrencinin sorusu böyle bir istekle karşılaşınca ne yapabileceğiyle ilgiliydi. Soruyu soruş tarzından bu sorunun geçerli olduğunu düşündüğünü belli ediyordu. Konunun bilgisayar bilimleriyle değil iş ahlâkıyla ilgili olduğunu söyledikten sonra, sorunun cevabının zaten belli olduğunu ekledim: Bir bilgisayar mühendisi geliştirdiği uygulamaların iş ahlâkını ihlâl edecek bir şekilde kullanılmalarına imkân verecek açıklar bırakmaz.

Soruyu cevaplandırdık cevaplandırmasına da böyle bir sorunun sorulabilmesi akla daha önemli başka soruları getirmiyor mu? Bir meslek nedir? Bir kariyer ne olabilir? Bir profesyonel kim olabilir?

Bir meslek hiçbir zaman pınarından kopmamalıdır.[3] Parlaklığını hiçbir zaman yitirmemelidir. Eğer böyle bir şey olmuşsa, kendimize sormamız gerekir: “Ne oldu da kıvılcımların ardı arkası kesildi? Sahi nereden geliyordu ki o kıvılcımlar?”

Uzun bir zaman önce daha meslekle tanışmadan, onu aradığımın farkında olmaksızın yıllarca ben de kendi pınarımı aramıştım. Bir gün ya o beni buldu ya da ben onu. Âşık olmak gibi bir şeydi. Onu görür görmez anladım aradığımın o olduğunu.

Nedense arkadaşlarım hayat pınarlarımızla ilgili olan iki soruyu bana tekrar tekrar sorarlar: “Bu kadar soruna rağmen, nasıl olup da kendimi hâlâ mesleğimle ilgili olarak motive edebiliyorum? Neden yoldan çıkmıyorum?”

---

[2] Aşağıdaki linki tıklayarak bu dersin (Bilgisayar Bilimleri ve Yöneticilik) notlarına ulaşabilirsiniz: https://drive.google.com/open?id=1inoonjoheOMA7WzXBCJq4Uw6QN77Lk7O. Yalnız, notların çoğunu açabilmek için Mind Manager adlı uygulamayı (www.mindjet.com) indirip bilgisayarınıza kurmanız gerekiyor.

[3] Jungfrukällan, Ingmar Bergman, 1960.

Her iki sorunun da cevabı aynı:

> *Bir şeyi sadece kendisi için tutkuyla severseniz, ona zeval gelmesini istemezsiniz. Bunu hiçbir zaman kabul edilebilir bulmazsınız.*

Önce benzersiz yönünüzün ne olduğunu bulmak, sonra da ardınızda bir iz bırakmak kariyer hedefiniz olmalıdır. Diğer insanları gözetmek ve onlara yardımcı olmak yaptığınız her şeyin merkezine yerleşmelidir. Samanyolunun önemsiz bir köşesindeki varlığımız ancak bu şekilde anlamlı hale gelir.

http://www.computers4africa.org.uk/

Yalnız dikkatli olmalıyız. Her ne kadar güncel sorunlarla ilgileniyor gözüksek de uzun bir zaman önce kaybolmuş bir şeylerden bahsettiğimizi bilmemiz gerekir. Kaybettiğimiz ve bir yolunu bulup geri getirmemiz gereken insanın hayatının anlamıyla ilgili olan o eski idealdir.

Sabancı Üniversitesi'nde vereceğim dersler (Bilgisayar Bilimlerinde Yöneticilik Sorunları) başlamadan, mesleğe dair düşüncelerimi paylaşmak ve böyle

bir dersin ne kadar iyi bir fikir olduğunu öğrenmek için bir öğretim görevlisiyle bir görüşme yaptım. Görüşmenin başında kendimi tutamayıp öğrencilerin teslim ettiği tezlerin ne kadarının uygulamalar[4] (kâr amaçlı) olmadığını sordum. Sorunun cevabı "hiçbirisi" oldu.

Bir üniversite öğrencileri herhangi bir vizyonu olmayan ve altı üstü üç beş kuruş peşinde koşan bir iş dünyası için hazırlıyorsa veya bunun zıttı bir durum olarak, üniversite dış dünyayla olan tüm bağlarını koparıp, insanların hayatları üzerinde hiçbir etkisi olmayan araştırmaların peşinden koşuyorsa, bu aslında kaybolduğumuz anlamına gelir.

Üniversite kavramı ilk defa ortaya çıktığında yapılmaya çalışılan şey bu değildi. Kuşkusuz üniversiteler hep özel yeteneklere sahip birilerini keşfetmek ve daha sonra da onları elit bir grubun üyesi olacak şekilde eğitmek isterler. Bu isteğin temelinde halkı temsil ederken halktan birisi olmamaya çalışmak yatar. Anlaşılabilir bir yaklaşım olmakla beraber, orijinal düşünceye yapılan bu eklenti, sonunda o düşünceyi dejenere etmiştir. Öyle ki, üniversite dendiğinde aklımıza artık Raffaello Sanzio'nun Atina Okulu tablosunu (1509 - 1511) andıran bir şey değil, bir yere ait olmaktan dolayı abartılı bir mutluluk duyan ve tüm zamanlarını mesleki ilişkiler kurmaya harcayan girişimci çoluk çocukla, çaktırmadan kurduğu bir şirket üzerinden ek gelir elde eden hocaları gelmektedir.

Maine Usûlü Istakoz (49.99 Amerikan Doları) : http://www.pandacuisinehi.com/

[4] As in "business applications versus pure scientific research."

Hiçbir kurumun amacı ayrıcalıklı bir başka zümre daha yaratmak olmamalıdır. Tam aksine, şempanzenin kuzeni olmamızdan kaynaklanan kısıtlamalarımızı aşmaya çalışmak olmalıdır. Daha bilge ve ahlâklı olmaktır. Ne var ki, üniversiteler bu tür öğrencileri epeydir mezun edemiyorlar. Daha da kötüsü, ilim irfan açlığıyla üniversitelerin kapılarını çalan öğrenci görüntüsü de günümüzde tamamen ortadan kalkmıştır. Herkes çorba parasının peşindedir. Bazılarının daha yüksek hedefleri ise ıstakozla sınırlıdır. Utanılması gereken bir davranışta bulunmak bir tercih, onu seçtiğini söylemekse bu işin diyeti olarak görülebiliyor!

Bir üniversitedeki öğrencilerin önce karakterlerinde ve yeterliliklerinde, daha sonra da yaşama şekillerinde ve bir parçası oldukları topluluklarda bazı değişikliklerin ortaya çıkması gerekir. Herkesin biraz daha ileriye gitmesi gerekir. Ancak bu durum da daha önce değindiğimiz gibi artık doğru değil. Tıpkı bir ırmakta yakala-bırak usulünce yakalanan balıkların neyseler o hallerini muhafaza ederek salıverilmeleri gibi, üniversiteler de bünyelerine kattıkları ve daha sonra geriye bıraktıkları öğrencilerin özelliklerini sanki bu deneyimi hiç yaşamamışlar gibi muhafaza ediyor.

İnsanın yücelişi artık mümkün olmamaya başlarsa, bundan tüm insanlar bir topluluk olarak etkilenirler. Bu kötü etkiden bireyler olarak kaçabilmeleri mümkün değildir. Yolun sonunda onları yeni seçimler beklememektedir. Eğer bu yolda devam edersek amacımızı, insan olmanın amacını[5] kaybederiz. Özgür irademiz bizi yoldan çıkarır. Unutmamak gerekir ki, tercihlerde bulunabilmek değil, doğru tercihi yapabilmek en önemli şeydir.

Bir arkadaşım öğretim görevlisi olarak çalışan bir arkadaşının başından geçenleri bana onunla hemfikir olduğu hissini vererek anlatıyordu. Diyordu ki, bu üniversite özel bir üniversite olduğundan, öğrencilerin zenginlikleri öğretim görevlisi için bir engel olmaya başlamıştı. Çünkü öğrenciler zaten zengin oldukları için, bu öğretim görevlisi onları motive edecek bir şey bulamıyordu. Demek ki bir öğretim görevlisinin öğrencileri cezbetmek için kullanabileceği tek numarası buydu, onlara gelecekteki zenginliklerinden bahsetmek! Sattığı

[5] Daha iyi bir şey olmak.

şey buydu. Bunu bana anlatan arkadaşımın yüzünde böylesine komik bir iddiaya yönelik olarak hiçbir şaşkınlık görememek doğrusu beni çok rahatsız etmişti.

İnsan ağzından sadece saçma sapan sözler çıkarken nasıl olup da kendisinden bu denli emin olabilir?

> *Kendinizi bitmiş, olmuş gördüğünüzde, bu düşüncenizin sınırlarında hayatınızın anlamını bulamazsınız. Ancak, yolunuzu bu şekilde kaybetmişken bile doğru yol her zaman yanı başınızdadır: "Kendini bitmemiş, olmamış ve her zaman yolda olan birisi olarak gör. Kendinle yetinme, başka bir şey, daha iyi bir şey olmaya çalış."*

Birkaç sayfa boyunca temel özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışacağımız yeni bilgisayar mühendisliği anlayışının merkezine işte bu tavrı yerleştireceğiz.

Öğretmenlik maceralarımın başında neredeyse her derste öğrencilerden aynı tepkileri alırdım. Bu reaksiyonlar dersin pratik bölümünden ziyade, teorik bölümünde ortaya çıkardı. Belki de bunun nedeni öğrencilerin dersin pratik bölümde öğrendikleri yöntemlerin kendi başlarına bir anlamları olduklarını varsaymalarıydı. "Sanat sanat içindir" düşüncesine katılanlardanım. Ancak yöntem yöntem için değildir. Daha iyi bir şey olma arayışının nedeni daha iyi bir şey olmaktır. Daha iyi bir şey olunca ortaya çıkan durumun pratik kullanımları hedeflenmez. Benim de bu derslerde öğretmeye çalıştığım yazılım mühendisliği yöntemlerinin amacı kendileri değildir. Teorik bölümde değindiğimiz iyilik, doğruluk ve güzellik hedeflerine ulaşmamızı sağlamaktır.

Hatalı varsayımlarına rağmen, dersin teorik bölümünde ellerinde olmadan heyecanlanan öğrencilerle paylaştıklarım tipik üniversite yaklaşımında akademik görülmeyecek konulardı. Diğer yandan, öğrencilerin samimi ilgileri bu konuların akademik olduklarını işaret ediyordu.[6] Bu ilgiyi ortaya çıkaran birinci unsur onlarla hayata dair bir şeylerin paylaşılması, ikinci unsursa benim

[6] As in "relevant and urgent."

onlarla aynı hedefleri paylaşmamam ve bu hedeflere yönelik olarak kullanılabilecek yöntemleri tasvip etmememdi. Yani bir başka dünyaya ait olmam ve o dünyada yaşanabilecek alternatif bir gerçekliği önermemdi.

Bazı öğrenciler neden bahsettiğimi anlamakta zorluk çektiler. Çünkü her şeye yüzeysel olarak bakmaya ve bu şekilde görebildiklerini kendi içinde bir son olarak kabul etmeye çok alışkındılar. Tipik olmayan derslerde öğrencilerin çoğunun vasat bir performans sergilemesi normal bir durumdur. Öğrencilerin performansları dönem sonuna doğru artacaktır (veya artmayacaktır). Keskin gözlerin sayısının azlığına rağmen, dersin verildiği her dönemde yeni birkaç tane mürit bulma imkânım oldu. Bu özel gruba kabul edilen öğrenciler onlarla paylaştıklarımı nesnel zeminlere yatırıp tartmakla kalmadılar, öğrendiklerini hayatlarının bir parçası yaptılar. Birisi bu dersi arayıp da bulamadığı bir esin kaynağı olarak değerlendirirken, bir diğeri ders esnasında yapılan meditasyonlarla gerçekte kim olabileceğini bulmaya çalıştı.

Uzun süreden beri piyasada çalıştıktan sonra akademik ortamda bir deney imkânını bana sağlayan kişi (Sait Ölmez) bir gün öğrencilere dersin nasıl gittiğini sorduğunda aldığı cevapların onu memnun etmenin ötesinde, şaşırttığını söylemişti. Ne demek istediğini açmak için de eklemişti: “Bir grup öğrencinin bir dersten memnun olması sıradan bir durumdur. Ancak bir dersten bahsederken öğrencilerin gözlerinden bu denli bir takdir duygusunun okunabilmesi istisnaidir.”

Dersi seven öğrencilerin sayısı bana bu dersin dördüncü turunda onun kalitesini tehlikeye atarak yeni bir deney yapma imkânı verdi. Başıma ne gelebilirdi ki? Olsa olsa dersi bir daha veremezdim ve bu benim için kabul edilebilir bir şeydi.

Bahsettiğim ders beş teori ve sekiz pratik seanstan oluşuyordu. Bu on üç seansa bir de sınav için rezerve edilen son dersi eklersek, toplam ders sayısı on dörttü. Dersin dördüncü versiyonuna konu olan deney yüzünden bu sefer dersin tamamına yakınını pratik yapmaya karar verdim. Ayrıca ev ödevi vermemeye karar verdim. Burada da duramadım tabii ki. Kendimi dersin merkezine değil, kıyısına yerleştirmeye karar verdim. Böylece öğrencilere elimden geldiğince daha az yardımcı olabilecektim!

“Bu acayip yaklaşımın nedeni neydi?” diye sorarsanız, herkes buna alışık olduğu için bir sınıfta hemen kurulan öğreten adam – kendi başına öğrenmekte

güçlük çekenler ilişkisiydi diyebilirim. Çünkü bu ilişkinin kendisi öğrenmeye karşı bir engel oluşturmaktadır. Sadece bu değil, tipik not verme şekli olan bireysel değerlendirme ve bir topluluğa abartılı bir aciliyet duygusu altında bir şeyler anlatmaya çalışmak da öğrenmeyi engeller.

Bahsettiğim deneyi yapmaya karar verene kadar, bu engelleri ne kadar görmezden gelsem de karşımdaki kişileri birer meslektaş gibi görmemi zorlaştırdıkları için onların etkisini azaltamıyordum. Bu eğitim konfigürasyonu insanlar arasındaki ilişkilerin sınırlarını dikte ederek, beni ciddiye alınması gereken bir şeyler söyleyen, karşımdakileri de bu mesajı algılama kapasitesine göre değerlendireceğim kişiler olarak konumlandırıyordu. Oysa ben kendimi mühim bir şeyler söyleyen, karşımdakileri de artık akıllanması gerekenler olarak değil, kendimi de onları da meslektaş, aynı yolun yolcusu olarak görüyordum.

Sadece bir sınıfın sınırları içinde kurulacak ilişkilerin şekli değil, aynı zamanda performans değerlendirme şekli de problemliydi. Dersin sonunda her zaman kişi bazında not vereceğiniz için, öğrenciler başarıyı tek başlarına elde edebileceklerini düşünmeye başlıyorlardı. Ayrıca dersin pratik bölümü öğrencilerin proje çalışmaları içinde kamufle olabilmelerine imkân verdiğinden, bu da başarının stratejik oyunlarla elde edilebileceği düşüncesini destekliyordu. Her ikisi birlikte ele alındığında, öğrencinin sadece ve sadece kendisini gözetmesini kabul edilebilir kılıyordu.

Diğer yandan, bu tipik yaklaşımlar durmaksızın benim yapmaya çalıştığım şeyin anlamsızlığını vurguluyordu. Sanki birisi kulağıma fısıldıyordu: “Saçmalamayı bırak. Hangi yöntemlerden bahsedeceksen et ve daha sonra da öğrencilere o yöntemi ne kadar iyi uygulayabildiklerine bakarak not ver.”

Oysa bunca zaman sonra öğrendim ki, yöntemler aydınlanmamış insanların ellerinde yararsızdır.

Üniversite yalnızca bir bilimsel araştırma müessesesi değildir. Aynı zamanda bir ahlak müessesesidir.[7] Bu iddiaya yaklaşan az sayıdaki üniversitenin logosunda özümsedikleri felsefeleri tarif eden düsturlarını görürüz. Bir pusula gibi insanlara geçen günkü sınavdaki sorunun cevabını bulmaktan daha önemli şeylerin olduğunu gün be gün hatırlatırlar.

[7] Ne değildir ki?

Aydınlanma anımız bu o zaman değil mi? Hedefimiz bu? Bir eğitim kurumunun tipik eğitim mekânı düzenlemeleri içinde insanların nasıl aydınlanabileceklerini keşfetmek amacımız. Amaç ve yol kendini gösterince insanın aklına ona üstadının bir zamanlar söyledikleri geliyor:

> *"One day you will find yourself in front of people who have no intention to listen to you. Regardless, what lies before you is the only way out. If you are worthy, you will find yourself speaking the 'word' and they will take it from there."*[8]

Derken yeni bir dönem başladı. Kendimi şimdiye kadar yaptıklarını mundar etmenin heyecanıyla dersi beklerken buldum. Herkese garip gelecek bu sevdada motive olmak için Melville'den başkasına ihtiyacım yoktu.[9] İlk dersin başında durumu öğrencilere açıkladım ve onlardan dersin eski formatıyla yenisi arasında bir seçim yapmalarını istedim. Eski formatı "denenmiş ve başarısı kanıtlanmış", yeni formatıysa "başımıza gelecekleri benim bile bilmediğim bir macera" olarak tanıttım. İkincisini seçtiler.[10]

İkinci dersteyse iki alternatif not verme yönteminden bahsettim ve öğrencilerden ikisi arasında bir seçim yapmalarını istedim. Birinci not verme şeklinde bir kişi grubundaki herkes üzerinde çalıştıkları işi başarıyla bitirdiğinde notunu alabilecekti. Diğer bir deyişle, bu olana kadar zaman ve muhtemelen puan kaybedecekti. Çünkü dersin doğası gereği öğrencilerden bir dizi işi hızlı bir şekilde bitirmeleri bekleniyordu. İkinci not verme şekliyse bu yaklaşımın biraz daha ileriye götürüldüğü bir varyasyonuydu. Bu sefer, bir öğrencinin not alabilmesi için grubundaki elemanların işlerini bitirmeleri kâfi olmayacaktı. Tüm sınıftaki grupların işlerini bitirmeleri gerekecekti. Yapılacak seçime bağlı olarak ortaya çıkacak eğilim kendi başının çaresine bakmak mı olacaktı, yoksa bir topluluk olarak bir araya gelmek mi birazdan anlayacaktım. Neredeyse saniye tereddüt etmeksizin bir iki kişi dışında herkes birinci alternatifi seçti. Bu tavırlarının gözleyebildiğim nedeni başkalarının 'başarılarına' engel olmasını istememeleriydi. Yaptıkları seçime dair bahsin bu şekilde sona erdiği hissini

---

[8] John M. Berry, Houston, Teksas, A.B.D., 1993.

[9] "Woe to him whose good name is more to him than goodness" (Moby Dick, Herman Melville, 1851).

[10] Bunu yaparken çocukça bir eğilimle "daha çok pratik daha iyidir" diye düşündüklerine eminim. Ancak, bana gereken zaten onları bir şekilde kandırmamı sağlayacak bir şeydi ve onu bulmuştum.

güçlendirmek için tercihlerini kabul ettim ve derse kaldığım yerden devam ettim.

"Management", Carnivàle, Daniel Knauff, HBO, 2003 – 2005.

Dönem boyunca derslere her zamanki gibi devam ettik. Eski dönemlerin aksine bu sefer derste sadece bir şirket ve bir proje vardı.[11] Teoriye neredeyse hiç zaman ayırmamış olmamız bize ek zaman sağlamıştı. Bu zamanı öğrencilerin üzerinde çalıştıkları ürünlerden faydalanabilecek kişilerle tanışmaları, onları ve ekosistemlerini daha iyi tanımaları için kullandık. Dersler devam ederken arada bir öğrencilere çeşitli video klipleri seyrettirdim. Eskisinin aksine, bu kliplere yönelik düşüncelerimi detaylı bir şekilde paylaşmadım ve onları düşünmeye zorlamak için onlardan kliplerle ilgili kompozisyonlar yazmalarını istemedim. Sadece her izlenen video klipine yönelik olarak onlara peşinden gitmek isteyebilecekleri birer delil vermekle yetindim.[12]

[11] Birbirleriyle rekabet halinde olan pek çok şirket ve projenin aksine.

[12] En önemli performans kriteri, sizden bir şey istenmeden ne yaptığınızdır.

Proje çalışmaları sadece bir şirkete yönelik olsa da dört tane ayrı grup vardı ve bu grupların hepsinden aynı şeyleri yapmaları bekleniyordu. Bu deney esnasında benim sorumluluğum iki rolü canlandırmaktı. Birincisi öğrencilerin yazılım mühendisliği yöntemlerine yönelik sorularını cevaplandıran bir danışman olmaktı. İkincisiyse benden başka hiç kimsenin doğrudan iletişime geçemediği görünmez, güçlü ve aptal bir patronun elçisi olmaktı. Öğrencilere bu görünmez patrondan bahsederken, bir gün onun benden öğrencilerin hiç hoşlanmayacakları bazı şeyler yapmamı isteyeceğini söyledim. Daha sonra da benden istenenleri gözümü bile kırpmadan yerine getireceğimi söyleyerek öğrencileri uyardım.

Bizim okulun düsturu: "in tempore"

Bu uyarıda bulunduktan sonra, her dersin başında grupları ayrı ayrı tahtanın başına çekerek, hepsiyle yaklaşık yirmi dakika o günkü dersin konusu olan işler, genel plandaki yerimiz, mevcut durumumuz, kullanılacak yöntemler ve işin bitmişlik veya başarı kriteri hakkında konuştum. Sorular varsa soruları cevapladım. Her derste bu şekilde davrandım. Bilgi verirken veya soruları cevaplarken kendimi yazılım mühendisliği konularıyla sınırlandırdım.

Bu şekilde haftalar geçti. Öğrenciler odaklarına yerleştirilen konuları sorgusuz sualsiz kabul ediyor, onun üzerinde kendi grupları içinde çalışıyor, yüksek bir

notla bu dersten geçip geçemeyeceklerini merak ediyor ve başka da hiçbir şey yapmıyorlardı. Dönemin sonuna beş ders kala verdiğim sözü yerine getirip, öğrencilerin hiç hoşlanmayacağı birkaç şey yapmaya karar verdim. Bu dersin konusu zaten değişiklik yönetimiydi ama ben öğrencilere gereksinim yönetimi bağlamında yaşatılabilecek değişikliklerden daha fazlasını yaşatmayı hedefliyordum. Geleneksel tahta buluşmasının ardından, her gruba ekiplerinden birisini on beş dakika içinde kovmasını söyledim. Birisini kovmanın omuzlarına yüklediği sorumluluğu daha da artırmak için, "Kovulan kişi eğer kendisi için başka bir grup bulamazsa, şu ana kadar yapılan işleri baştan tekrar yapmak zorunda kalacak. Muhtemelen bu işleri yetiştiremeyecek ve sınıfta kalacak." diye ekledim. Tüm gruplar 'iyi haberi' aldıktan sonra, onlarınkilere ek olarak her gruptan birisini de benim kovacağımı ve ayrıca birkaç kişinin grubunu değiştireceğimi söyledim.

İki grup bu gelişmelerden çok rahatsız olmadan elemanlarından ikisini kovdu. Bir gruptan, belki de talihlinin kendisi olacağının farkına vardığı için, birisi gönüllü olarak ayrıldı. Son grupsa düşündüğümden dişli çıktı. Hiç kimseyi kovmayarak benimle sonuna kadar didiştiler durdular. Öte yandan, hiç kimseyi kovmamalarının nedeni düşündüğünüz kadar ulvî değildi. Uzun süreden beri aynı grup içinde çalışmanın sağladığı konfordan vazgeçmek istemiyorlardı o kadar. Diğer bir deyişle, ana rahminden ayrılmak istemiyorlardı. Bunun üzerine içlerinden gözüme kestirdiğim birisini hemen kovdum. Öğrencilerin kem gözlerini üzerimde hissettikçe, doğru yolda olduğumun daha da çok farkına varıyordum. Bu müdahalenin bir etkisi olarak, her grup o zamana kadar özene bezene hazırladıkları ve alacakları notun bir bölümünü oluşturacak olan proje klasörlerini kaybetti. Ayrıca her grubun kimyası elemanlarını kaybederek veya beklenmedik elemanlar kazanarak bozuldu. Durup dururken içlerinde pürüzlük yapan aykırı sesler ortaya çıkmaya başladı.

Kovulmalar ve atamalar sonucunda bir grup tamamen ortadan kalktı. Yeni bir grup doğdu. Yeni grupta daha çok tembel[13] öğrenciler vardı. Ancak bu grubun değişiklik yönetimi seansı sonrasında çıkardığı iş diğerlerinden daha kötü değildi. Hatta bazı yönlerden diğerlerinden daha iyiydi. Belki de bana kötü gelenler daha iyi öğrencilerdi. Bitmeyecek bir öğretmen ikilemi olan bu konu

[13] Bizim zamanımızda böyle denirdi. Bugünlerde gerçeği ifade eden kelimeler kaba sayıldığından, tembel yerine "derse katılım istekleri gerektiği kadar desteklenmemiş" gibi ifadeler kullanılıyor olabilir.

öğrencilik günlerimde de yakamı hiç bırakmamıştı. Arada bir profesörlerden birisi yanıma gelir ve bende bir ışık gördüğünü söylerdi. Daha sonra da eklerdi: "ama [bu ışığı] hiç göstermiyorsun." Kastettiği, ödevler veya sınavlardaki performansım değildi. Bahsettiği ışığı bir şekilde fiziki olarak, jest ve mimiklerimle de göstermem gerektiğini söylüyordu. Bu yaşıma geldim ama bunun ne demek olduğunu hâlâ anlayamadım. İnsan iki kulağı arasında olan bitenleri jest ve mimiklerle neden birilerine göstermeye çalışsın ki?[14]

Sistemdeki diğer engel de bu işte. Bir eğitmen zannediyor ki sırf eğitmen olduğu için, hayatına bambaşka bir dünyada devam ediyor, tanrılar katına yükseliyor. Görülemeyenleri görür, duyulamayanları duyar hale geliyor. Bense hiç kimsenin bir şey görmediğini, göremeyeceğini düşünüyorum. Çünkü yalnızca birlikteyken bir şeyler görebiliriz.[15] Dolayısıyla işimle ilgili herhangi bir şeyle uğraşırken her zaman kör olduğumu varsayarım.

İlginç bir şekilde rahatı iyi olanlar daha fazla güçlük çıkardılar. Derste daha iyi performans çıkardıkları için tuzu kuru olan bu gruplar eski takımlarını kanlarının son damlasına kadar savundular. İçlerinden bazıları yaptığım şeyin gördükleri en aptalca şey olduğunu söyleyerek bana meydan okudu. Daha vasat bir performans çıkaran gruplarsa fazla gürültü çıkarmadılar, çünkü bu şekilde dersten daha iyi bir not alacaklarını düşünüyorlardı. Bense çıkan gürültünün tadını çıkararak, öğrencilere herhangi bir ek bilgi sağlamadım. Hafta sonunu başlarından geçenleri düşünerek geçirmelerini istedim.

Daha sonraki derste, başlarına gelenin not verme şekline yönelik olarak dönemin başında aldıkları karar yüzünden olduğunu söyledim. Bu karara istinaden gruplar birbirleriyle olan ilişkilerini koparark, haftalarca paralel hayatlar yaşamışlardı. Sanki aynı şirketin elemanı değil, rakipmişler gibi davranmışlardı. Bu tavrın üç boyutlu kalite anlayışı[16] altında kabul edilemez olduğunu ve bu şekilde dönem başında belirlediğimiz hedefimize[17] ulaşamayacağımızı söyledim. Dolayısıyla bir oylama yapıp, herkesin "evet" demesiyle ahlaki so-

[14] Bunun anlamlı olduğu bir durumu Eflatun Devlet (İ.Ö. 380) adlı eserinde anlatıyor.
[15] "I can't see, because you're not with me.", Charles Bukowski.
[16] Müşteri, Çalışan ve Şirket boyutlarının hepsinde bir memnuniyet yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır.
[17] Aydınlanmaya, uyanmaya şeklinde okuyabilirsiniz.

rumluluklardan kurtulmamız mümkün değildi. Bütün dönem boyunca öğrencilere vermeyi amaçladığım ders bundan ibaretti. Çünkü insan bir kez bunun farkına varırsa, gerisi zaten gelirdi.

Eğer öğrenciler kendi gruplarının dünyasında kaybolmasalardı, sınıftaki tüm gruplar arasındaki sınırları ortadan kaldırırlar ve bir araya gelerek bana hak ettiğim dersi verirlerdi. Ancak bunu yapamadılar. Dahası bu akıllarının ucundan bile geçmedi. Oysa hemen köşe başında bambaşka, onlarınkinden çok daha büyük bir dünya onları bekliyordu.

> *This is the beginning—from "I" to "we."*
>
> *If you who own the things people must have could understand this, you might preserve yourself. If you could separate causes from results, if you could know that Paine, Marx, Jefferson, Lenin, were results, not causes, you might survive. But that you cannot know. For the quality of owning freezes you forever into "I," and cuts you off forever from the "we."* [18]

Bahsettiğim dersin son seansı sınav demek. Bu derste sadece bir sınav ve onda da sadece bir soru var. Eminim bir üniversite macerası yaşamış herkesin aklından bir gün böyle bir sınav yapabilmek geçmiştir. Sınav sorusunu belirlerken yaklaşımım her zaman aynıdır. Kendi başımdan geçen bir olayı ve zamanında çözemediğim bir sorunu düşünürüm. Daha sonra bulduğum sorunu genelleştirir ve onu çözmeleri için öğrencilerime sorarım!

Soruya verilen cevapları değerlendirirken Joe Marasco'nun olgunluk seviyelerini kullanıyorum: "Schlepper", "Macher" ve "Mensch".[19] Schlepper kolayca yönlendirilebilen birisidir. Kendisine ait bir iradesi yoktur. Macher, öte yandan, tam aksi bir şekilde hedeflediği amaca ulaşırken çevresindekilere zarar verebilecek kadar güçlü bir iradeye sahiptir. Yani birisi diğerlerinin işlerine yararken, öteki de kendi işinin başarısı için diğerlerini harcar. Mensch bu iki-

[18] The Grapes of Wrath, John Steinbeck, 1939.
[19] The Three Phases of Live, Joe Marasco, The Rational Edge Magazine, 2004.

liden farklı olarak, çalıştığı şirketteki kültür üzerinde kalıcı bir iz bırakan birisidir. Bu kişi artık orada çalışmasa bile bir şirketin çalışanları tarafından hatırlanır. Takdir edilir. Onlar için bir esin kaynağı olmaya devam eder.

Benim derste bir schlepper "C" (orta), bir macher "B" (iyi) ve bir mensch de "A" (pekiyi) alır. Her öğrenciden aynı cevap verme tekniğini kullanmasını beklerim. Önce kendilerini içinde buldukları durumun nesnel bir değerlendirmesini yapmalarını, hedeflerini ve stratejilerini belirlemelerini ve bu hedeflere ulaşırken hangi yazılım mühendisliği yöntemleriyle kişisel özelliklerini kullandıklarını bana göstermelerini isterim. Hedef olarak kabul ettikleriyle bu hedeflere ulaşma biçimleri öğrencilerin alacağı notları belirler. Diğer bir deyişle, bu sınavda aslında beş saniyede "C" alabilirsiniz. Tek yapmanız gereken size tarif edilen durumu edilgen bir şekilde kabul ettiğinizi ve bir şey yapmayacağınızı yazmanızdır. Bu kabul ettiğim bir yaklaşımdır. Ne var ki, şimdiye kadar bunu yapmaya kimse cüret edemedi. Çünkü bir öğrenci bunu yapar yapmaz herkesin onun altı üstü bir schlepper olduğunu anlayacağını bilir.

Sınavdaki sorunun cevabı yazı, resim veya bu ikisinin bir kombinasyonuyla verilebilir. Bu cevabın uzun olması gerekmez, bahsettiğim unsurları göstermesi kâfidir. Ayrıca herkes için doğru cevap farklı olacaktır, çünkü herkesin daha iyi bildiği konularla, karakteri diğerlerinden farklıdır. Herkesten aynı yaklaşımı beklemek adaleti ortadan kaldırmakla kalmaz, aynı zamanda eğitmenlerin elindeki yegâne ölçme aracını da etkisiz hale getirir.

Neredeyse dönemin sonuna gelmiştik. Dersin bu versiyonu beni uzun süreden beri meşgul eden bazı soruları cevaplandırmamı sağlamıştı. Öğrencilere bana bu fırsatı verdikleri için teşekkür ettim ve bu deneysel yaklaşımın dersin kalitesinde yol açtığı düşüşten dolayı özür diledim. Bilmek gerekir ki, bir şey vermeden almak mümkün değildir. Ben de dersin kalitesinden feragat ederek, öbür türlü cevapsız kalmaya mahkûm soruları cevaplandırmıştım.

"Bütün bunlardan ne öğrendin, peki?" derseniz, bu soruyu cevaplandırmadan önce geçmişe doğru bir yolculuk yapmak isterim. Lise ve üniversite yıllarında bana büyük yardımı dokunan öğretmenler oldu. Her kötü öğretmeni

duygulandıran bu ifadeyi daha dürüst bir hale getirirsek, altı üstü iki kişi demem gerekir. Öte yandan, aydınlanmak için kaç tane üstada ihtiyaç duyabilir ki insan?

Bu iki kişiden birisine bize örnek olması için biraz dikkatlice bakmak ister misiniz? Kitabın başındaki İngilizce hocasından başkası değil bu kişi (Bilgin Hasdemir). Birlikte geçirdiğimiz yıllar boyunca ondan öğrendiklerimi aşağıdaki gibi özetleyebilirim:

1) İnsanlara okulda öğrendiklerini gerçek yaşamlarıyla nasıl ilişkilendirebileceklerini göster. Öğrendiklerini gerçek sorunları çözmek için kullanma fırsatı ver. İşlenen konuların anlamlı ve gerekli olduğunu göster.
2) İnsanlarla kurulan samimi ilişkiye istinaden ortaya çıkan çalışma ortamını mutâbakat zeminine çevir. Öğrencinin kim, öğretmenin kim olduğunu unuttur ve birlikte aynı hedefe doğru ilerle.
3) Her öğrenciye kendi katkısını bulması ve sunması için fırsat ver ki kendi düşünme şeklini keşfetsin. Öğrendiklerini kendi ifâde tarzlarıyla aktarmasına fırsat ver.
4) Haberleşmek için görsel yöntemler kullan. Deşifre edilebilen, anlaşılabilen ve tekrar kullanılabilen formüller kullan.
5) Öğrencilere öğrendiklerini kendi özel sorunlarına yönelik olarak nasıl kullanabileceklerini göster.
6) Dersin başarı kriteri olarak değişmez bir yeterlilik kümesi belirle. Asla ödün verme. Asla daha azına razı olma.
7) Başarı kriterini öğrencilerle paylaş ve onlara gerekli bilgileri aktar ki kendi çalışmalarını kendileri de değerlendirebilsinler.
8) Öğrencilere olabildiğince çok hata yapma fırsatı ver.
9) Onları sürece aktif bir katılımcı olarak eklemlendir ve sadece birer seyirci olmalarını engelle. Geride hiç kimseyi bırakma.
10) Zihni sınırları ihlâl et ve öğrencilerin imkânsız veya kendileriyle ilgisiz gördükleri işleri başarmalarını sağla.

11) Kademeli olarak öğrenilenlerin uygulanacağı gerçek sorunların gereksinim duyduğu yeterlilik seviyesini artır. Gittikçe daha zor problemleri çözmelerini sağla.
12) Bir süre sonra öğrencilerin sadece gerçek dünya sorunlarıyla uğraşmalarını ve bu esnâda yalnız kalmalarını sağla. Öğrenme mekânını sınıfın sınırlarının ötesine taşı. Dersi geçmek için gereken yeterlilik seviyesini buna bağlı olarak yükselt.
13) Öğrencilerin samimi katılımlarını sağlamak için onların özel hayatlarıyla uyumlu esnek bir takvim izle. Gözetim altında olmadan çalışmalarına izin ver ki, çalışmaların (kendilerinin) üzerindeki disiplinlerini artırabilsinler.
14) Öğrencilerin samimi katılımlarını sağlamak için birbirlerinin çalışmalarına not vermelerine izin ver. Bunu yapabilmek için gereken bilgileri sağla ki, iyiyle kötüyü, bitmişle bitmemişi birbirinden ayırt edebilsinler.
15) Öğrencilerin kendi çalışmalarını korkusuzca ve objektif bir biçimde değerlendirebilmelerini sağla.
16) Bir öğretmen ve dost olarak öğrencilerine örnek ol.
17) Kendinin ve öğrencilerinin değerinin aynı olmasını sağla. Onları meslektaşların olarak gör. Kendinden neler beklediğini hatırla ve öğrencilerinden de aynı şeyleri bekle. Ne daha fazlasını ne de daha azını…
18) Öğrenciler ortalıkta yokken onların vizyonunu temsil et. Sen ortalıkta yokken onların da senin vizyonunu temsil etmelerini sağla. Aynı irâdenin ve ufkun parçası ol. Birbirinden ayrılamaz bir bütün ol.
19) Eğitimin sonuna doğru kendini daha zorlu bir meslektaşınla değiştir ve öğrencilerin bir süre sonra kendilerinin dönüşecekleri otorite figürlerini ateşle test etmelerini sağla. Bilgeliği liderlikle fiiliyata dök.

İster fırsat eşitliği yokluğuna, isterseniz düpedüz ödlekliğe verin, en iyiler hiçbir zaman kendilerini gösteremezler. Bu yüzden, her meslek onun asil sahipleri değil vasat kişiler tarafından icra edilir.[20]

Bu kişiler arada bir lüfer görmüş istavrit gibi belli bir yönde hareket ederler. Yeni bir moda ortaya çıkmıştır. Bu yüzden, dünün fırsatı olan mühendislik prestij sağlama niteliğini yitirince, onun yerini iş dünyasına yakınlık kolayca alabilmiştir. İlk defa iş birimlerine yakınlık olarak ortaya çıkan tavır, bugün girişimcilik adı altında devam ediyor.

Uğrunda bir ömür harcanan şey.

Bizim burada bahsettiğimizse girişimcilikten çok bunun hangi mesleklerin tercihiyle yapıldığı. Üniversite isimlerine veya diplomalardaki bölümlere kanmayın. Onların altlarında yatanlar daha önemlidir; kişinin kendisini neden bir ekosisteme ait gördüğü.

En iyiler akıllarını kaçırma noktasına gelene kadar şımartılırlar. Farklı veya daha iyi olmak onlara olağan geldiği için, bu suiistimallere karşı dirençleri diğer insanlardan daha azdır. Bu yüzden, iyi oldukları şeylerin dışındaki konuların hepsinde çok kötüdürler. Ancak, iyi olduklarına inançları tam olduğu için kötü olduklarını göremezler. Onlar da tıpkı vasat kardeşleri gibi kendilerine

[20] Mesleki bir ideali olanlar değil ekmek parası kazananlar tarafından.

benzeyenlerin arzuladıklarını nedensizce arzularlar. Belki de bunun arkasında, aynı tür canlı olduklarını her an teyit etme (geri kalmama, eşdeğer olma) ihtiyacı yatmaktadır.

Alabileceklerini ne almaları gerektiğine bakmaksızın mutlaka almak ve aldıklarını her zaman hak ettiklerini düşünmek onlar için bir yaşam tarzı haline gelmiştir. Bu kişilere ne zaman baksam hep aynı şeyi düşünürüm: Sonunda analar babalar muratlarına erdiler. Kulelerdeki ofislerde utanma ve suçluluk hastalıklarını tedavi ederek sadece işine gücüne bakan bencil oğullara ve kızlara, bu tavırlarının bir bedeli olacağını akıllarının ucuna bile getirmeyen evlâtlara kavuştular. "Neden ben günah keçisi olayım? Önümde şu terfi varken neden işi gücü kenara koyarak vakit kaybeden ben olayım?" diye soran bu kişilere bir cevap vermek lazım: "Neden sen olmayasın ki? Sen gereken cesareti gösterdikten sonra düşsen dahi, belki bir gün bir başkası ardında bıraktığın dürüstlük ve profesyonellik izinden etkilenir ve bayrağı göndere takar."

Artık kimse kendi pis canı dışında bir varlığı tasavvur edemiyor.[21] Tarihsel bir varlık olduğumuzu ve bir topluluk halinde yaşamamız gerektiğini unuttuk. Herkes kendi başına var olmuş ve hayatın kendi eğlencesi olduğunu, tek derdinin kendi midesini doldurmak olduğunu düşünüyor.

Bu yolunu kaybetmiş öğrencilere şöyle tekrar bakınca insan ister istemez onların nasıl bir 'eğitimden' geçtiğini ve bu eğitimin asıl amacının ne olduğunu düşünüyor. Öte yandan, bu sorunun cevabı öyle kolay ki… Bu nedenini bilmeksizin bir mutluluk hali yaşayan kandırılmış çocukların ardında karanlık bir ordu gizleniyor. Bu ordu kabiliyetsiz eğitmenler, yaşadıkları travmaların üstesinden gelememiş ana babalar ve duyularını[22] tatmin etmeyi yaşamak zanneden şaşkın arkadaşlardan oluşuyor. Uzun bir zamandır bu lobi gruplarının

[21] "If you've got to tweet all the time, do you know who you are or is it peer pressure on a level that we've never experienced before?", Terry Gilliam, (http://www.independent.ie/entertainment/movies/terry-gilliam-people-keep-asking-me-about-the-meaning-of-life-30074877.html).

[22] Belki de duyu organlarımıza daha dikkatli bir şekilde bir kez daha bakmak gerekiyor: http://www.todayifoundout.com/index.php/2010/07/humans-have-a-lot-more-than-five-senses/

özenli müdahalelerine maruz kalarak bu ülkenin en zeki ve yetenekli çocuklarıyken en şımarık ve akılsız çocuklarına dönüşen bu zavallıları, tepinerek ağlayarak ana babalarına bir şeyleri aldırmaya çalışan veletlere benzetiyorum.

Diğer yandan, gerçekten zeki ve yetenekli olanlar (böyle oldukları düşünülmeyenler) önemli görülen okul veya işyerlerinin kapılarının önünden bile geçemiyorlar. Belki de dürüst ve araştırmacı oldukları için eğitim sistemi onları tespit edip sistemle uyumsuz görerek eliyor. Ayrıca bu yolun sonunun nereye vardığını anlayacak kadar akılları olduğu için, onu diğerleri kadar arzulamıyorlar. Biliyorlar ki onun acı bir tadı var ve çok pis kokuyor.

Yine de onlardan bir iki tanesini bazen ait olmadıkları bir yerde elitlerin arasına karışmış olarak görebiliyoruz. Orada biraz zaman geçirdikten sonra kast sisteminin yapısını ve bu topluluğu oluşturan bireylerin özelliklerini isteseler de unutamayacak kadar iyi ortaya çıkarıyorlar. Bunun sonucu olarak, ya o topluluğun kenarında köşesinde marjinal bir varlık sürdürüyorlar, ya da o grup onlardan bir şekilde kurtuluyor.

Bu işte bir yanlışlık var! Geçtiğimiz yıllar boyunca, boş zamanında bir programcılık problemi hakkında konuşmaktan zevk alan sadece bir elin parmağı kadar programcı gördüm. Artık yalnızca programcılık faaliyeti değil, unvanın kendisi de itici kabul ediliyor. O kadar ki, gerçek iş dışında kalan her şey daha önemli! Bir programcıya diliniz sürçer de "programcı" derseniz, sanki küfretmişsiniz gibi size ters ters bakıyor. Program yazma kabiliyeti programlama dili hatası bulunamayan bir programı Salaklar İçin[23] serisinden bir kitabı okuduktan sonra çıkarabilmeye indirgenmiş. Bazen bu programcılardan birisine pseudocode'dan bahsettiğimde, yüzüme sanki bu ifadeyi ömründe ilk defa duymuş gibi bakıyor.

Şimdiye kadar gördüğüm programcıların en iyilerinin geldikleri yerler bilgisayar mühendisliği bölümleri değil, tamamıyla alâkasız gözüken yerler. Bazıları üniversite mezunu bile değil. Lise mezunu olmayanlar da var. Buna rağmen seninle benden daha iyiler. İçimizdekilerden daha birkaç yıl öncesine kadar zekâ pırıltıları sergileyenleri artık sadece köşeyi dönmelerini sağlayacak bir e-iş projesi peşinde koşuyorlar. Nedense hepsi girişimci oldular. Bunu becere-

[23] http://www.dummies.com/

meyenlerse bir yerlerde hâlâ müdür olmayı veya emekliliği bekliyor. Durmaksızın yorulduklarından, hak ettiklerinden ve sadece ve sadece neleri arzuladıklarından bahsediyorlar.

Eskiden programcıların takıldıkları mekânlardaki en aptal kişi bile bilim adamı olmak isterdi. Bugünse birisi bilgisayar mühendisliği diplomasını eline alır almaz aslında programcılıktan o kadar da hoşlanmadığını, kendisini proje yöneticiliğinde gördüğünü söyleyebiliyor. Bazıları da ilk milyonlarını kaç yaşında kazanacaklarını hesaplamaya çalışıyor. İster duymak, isterse duymamak isteyelim, bütün bunlar bize bir şey anlatmaya çalışıyor.

Son olarak, bizi bir gün bilgisayar bilimlerinde yeni bir anlayışın doğacağı yerlere taşıyabilecek eğitim programının ilk adımları atalım. Eğer aramızdaki bu kitap sayesinde kurulan bağı koparmaz ve bu yola neden çıktığımızı unutmazsak, belki birlikte doğruyu bulabiliriz.[24]

14 Varsayım

1) Eğitim altı yıllık bir içeriğe sahip olacak. Herbiri iki yıl sürecek üç bölümden oluşacak.
2) Öğrenciler, öğretmenler ve onların geliştirdiği çözümlerden faydalananlar (tüketiciler) bir topluluk oluşturacak ve birlikte yaşayacak.
3) Her başarılı proje bir kültürel evrim enstrümanı olacak ve kendi başına varlığını sürdürebilecek.
4) Projeler gerçek projeler, çözdükleri gerçek sorunlar ve onları kullananlar gerçek insanlar olacak.
5) Altıncı yılın sonunda bir mezuniyet olmayacak.
6) Öğrencilerin programa devam edip edemeyecekleri her bölümün (iki yılın) sonundaki performanslarına bağlı olacak.
7) Birinci bölümden sonra ilişkisi kesilen öğrenciler schlepper olarak adlandırılacak ve onlara ona göre davranılacak.

[24] Kitabın ilerideki baskılarına eklenmek üzere 'milli' bir kurumsal mimari yaklaşımı üzerinde çalışmalar sürüyor.

8) İkinci bölümden sonra ilişkisi kesilen öğrenciler macher olarak adlandırılacak ve onlara ona göre davranılacak.
9) Üçüncü bölümü tamamlayan öğrencilere içinde yetiştikleri topluluğun kalıcı bir üyesi olma şansı verilecek.
10) Birinci ve ikinci bölümden sonra ilişkisi kesilen öğrencilere beş yıl sonra şanslarını tekrar deneme imkânı verilecek.
11) Birinci bölüm çözüm (analiz) ve ürün (programcılık) geliştirmekle ilgili olacak.
12) İkinci bölüm toplulukların sahip oldukları kültürlerin evrilmesini sağlayan mekanizmalar tasarlamakla ilgili olacak.
13) Üçüncü bölüm üyesi olunan topluluğun kültürel evriminde bir sonraki basamağa nasıl ulaşabileceğiyle (tasarlanan mekanizmaların çalıştırılmalarıyla) ilgili olacak.
14) Öğretmenlerin değerleri, sadece üçüncü bölümü başarıyla bitiren öğrenci sayısıyla ölçülecek.

Eğitimin 3 Aşaması

1) Öğrenciler her yerden gelir ve hepsi kabul edilir.
2) İkinci bölüme sadece en üst düzey analiz (çözüm geliştirme) ve programcılık (ürün geliştirme) kabiliyeti sergileyenler kabul edilir.
3) Üçüncü bölüme sadece en üst düzey çelebilik (olgunluk, liderlik ve bilgeliğin bir birleşimi) kabiliyeti sergileyenler kabul edilir.

Öğretmenler için 10 Tavsiye

1) Söylenemeyenleri söyle.
2) Vâdedilemeyenleri vâdet.
3) Yapılamayanları yap.
4) Kendini unut ve içine düştüğün dünyayı kendinin yap.
5) Hedef olarak en zor şeyleri seç ve asla daha azıyla yetinme.
6) Yarım yamalak yapılan işleri her zaman geri çevir.
7) Gerçekle olan bağını iş dünyası ve o dünyanın sâkinleriyle olan ilişkin bağlamlarında her zaman koru.
8) Sadece bir işi eksiksiz yapanlara tam not ver.

9) Bir bölümden diğerine geçiş için tam notu koşul haline getir.
10) Öğrenciler arasında yeni bir üstat kendini belli ederse, geriye adım atmasını bil ve bu kez sen öğrenci ol.

Üç Evrim Deneyi

1) Alternatif ilişkiler kurarak
önce karakterini, sonra da
ait olduğun dünyayı,
kaderini değiştir.

MikiMoka

2) Kültürel engelleri stratejinin
bir parçası yap ve şirket
kültürünün evrilmesini sağla.

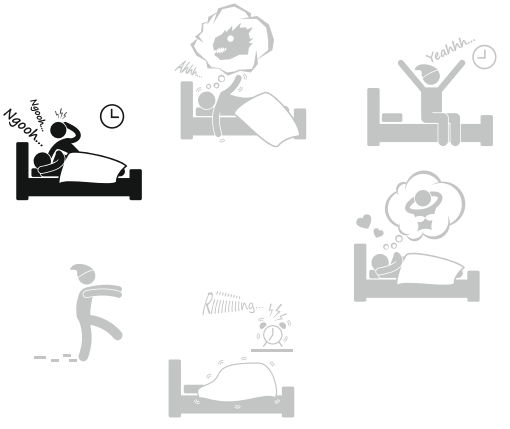
Mikideas

3) Okul alternatifi bir modelle
girişimciliği halka indir ve
kendine yeterli, global rekabet
gücü olan ilçeler yarat.

Okullar Tatil! 480saat
Haftasonu Evrimleri! 16saat
Evrim Saati! 8saat

Gelişmeleri takip etmek için:

http://mikimoka.com


Ngook..
Ngooh..
Yeahhh...
Rrrr

"ἐὰν μὴ ἔλπηται ἀνέλπιστον οὐκ ἐξευρήσει,
ἀνεξερεύνητον ἐὸν καὶ ἄπορον" [1]

Heraklitos

[1] Beklenmeyeni aramazsan bulamazsın, çünkü gerçek utangaçtır ve kendisini gizler.

İnsanlık Hali

5

İnsanların içinde uzaklara doğru bakarak oraya doğru bir hamle içinde yaşama eğilimi vardır. Küçük bir çocuk evinin bahçesine çıkıp, göğe baktığında kendi evrenine bakıyordur. Hayranlıkla baktığı bu yerin içine işlemek, onun bağrında olmak ister. Onun ağırlığı altında küçülmek değil, onunla olmak ister.

Düşünsenize, bu çocuk daha okula bile başlamamıştır. Zihninde hayata dair en ufak bir kaygı yoktur. Ekmek elden su gölden, bütün gün oynayarak yaşamaktadır. Ancak bu umursamazlığına rağmen ne olduğunun belki de bir daha asla hatırlayamayacağı bir şekilde farkındadır.

İnsan ne olduğunun bilincindeyse bir şeye asla tahammül edemez. O da bir yere çakılı kalmaktır. Her çakılı kalan, durgunluk özleminde olan şey artık geride kalmış ve ölmüştür. Bu yüzden insan anlamını çakıldığı yerde değil açıldığı yerde görmek ister. Her çocuk bunun bilincinde olmaksızın, onu farkında olmadan bilerek yaşar.[2]

İnsan gözlerini böyle dik dik uzaklara doğru çevirmezse, oralar onun kaderinin bir parçası olamazlar.[3] Her ne kadar aynı dünyaya düşmüş olsak da o dünya her birimiz için farklı rüzgârların estiği, farklı suların aktığı bir yerdir.[4] Dünya bu sırrı sadece kendisini olduğu gibi görebilenlere verir, çünkü o da aranmayanı arayan[5] gözlerin sahiplerinin eliyle doğar veya ölür.[6]

Çağdaş hayatın pek çok kolaylığı sayesinde sıradanlaşmış bir rahatlık içinde yaşıyoruz. Yenilik bile sıradanlaşmış durumda. Yeni olmasını beklediğimiz her şey ölü doğmuş sıradanlıklar. Günümüzde yaşamanın kolaylığı, daha büyük zorluklara göre evrilmiş (gönlü enginlerin arzusuyla atan) atalarımızdan çok

---

[2] William Wordsworth'ün sık işlediği bir temadır.

[3] "Ve sen uzun uzun uçuruma bakarken, bil ki uçurum da sana bakar.", Jenseits von Gut und Böse: Vorspiel einer Philosophie der Zukunft, Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1886.

[4] "ποταμοῖσι τοῖσιν αὐτοῖσιν ἐμβαίνουσιν, ἕτερα καὶ ἕτερα ὕδατα ἐπιρρεῖ.", Heraklitos, M.Ö. 450.

[5] "ἐὰν μὴ ἔλπηται ἀνέλπιστον οὐκ ἐξευρήσει, ἀνεξερεύνητον ἐὸν καὶ ἄπορον", Heraklitos, M.Ö. 450.

[6] Dark City, Alex Proyas, 1998.

uzaklara düşmemize neden olmuş. Yetersizliklerimiz bize iyilik gibi gözükmeye başlamış. Neredeyse hayranlıkla kendimize bakarak, "bundan ötesi yoktur" diyeceğiz. Güçlü bir yeterlilik hissinin yarattığı bir bönlükle (kendisinden ötesini tasavvur edemeden) geçen bir hayattan bahsediyorum.

Eğer kişi yeterlilik hissine kendisini kaptıracak kadar yetersiz değilse, o zaman da hayatta kalma korkuları esir alıveriyor onu. Durmaksızın görünmez tanrılara rüşvet vererek yarınını garanti altına almaya çalışıyor. Her günü önemsiz bir şeyleri elde etmek için koşuşturarak geçiyor. Olur da peşinden koştuğu şeylerden birisini yakalarsa, titreyen ellerini bir araya getirerek bitmeyen bir şükretme krizine giriyor. Şükretmenin kararını aştığında bu davranışının kirletici olabileceğini hiç düşünmüyor. Oysa Tanrı insanın kendisini küçük görmemesi gerektiğinden bir kanun gibi bahsediyor.

> *"If he had been Antichrist creeping Jesus, he'd have done anything to please us: Gone sneaking into Synagogues and not us'd the Elders & Priests like dogs, but humble as a lamb or ass, obey'd himself to Caiaphas. God wants not man to humble himself."* [7]

İyilik ihtiyacı veya başka bir deyişle, içgüdüsel olarak sahip olduğumuz ileriye yönelik hamle yapma eğilimi eğer düşünerek hatırlanacak ve bilinçli olarak tekrar geri kazanılacaksa, bunun yegâne zemini kendimizle ilgili duyacağımız memnuniyet değil, memnuniyetsizliktir. Dahası kendimizle yetinmemek bize artık farklı suların aktığı bir nehirde olduğumuzu, yeni denizlere yönelmemiz gerektiğini haykırır. Bulunca, yeniden baştan başlarız. Bulunca, yeniden baştan başlarız.[8] Bu mücadeleden ölene kadar kurtulamayız. Çünkü hiçbir canlı özünden uzağa düşemez.[9]

Gerçek üstatlığa giden yolda daha sadece birkaç basamak geçilmişken nihai hedefe varıldığını zannetmek, insanın ilerleme ihtimallerinin hepsini birden ortadan kaldırır. Mesleğimizde bu hatalı düşünce genellikle bir yazılım mühendisliği disiplininde yetkin olununca ortaya çıkar. Bu durumda kişi daha yolun başındayken kendisini yolun sonunda hissetmektedir. Bu tür hislerin desteklendiği kültürlerde, kişiler bir yolun başındaki basamaklarda geçirdikleri

[7] The Marriage of Heaven and Hell, William Blake, 1790 - 1793.
[8] Bazı sözleri iki defa söylemek gerekir.
[9] Sein und Zeit, Martin Heidegger, 1927.

süreye bağlı olarak terfiler alırlar. Ustalık bir yerde geçirilen zaman karşılığında elde edilebilen unvanlara dönüşür. Herkesin harcı olmayan yetkinlikler yığınların çiğnediği basamaklara indirgenir. Oysa üstatlık istisnaidir. Öyle zamanlar olur ki, ortaya uzun süre bir tane üstat bile çıkmaz. Ekosistem tahrip olmuştur. Artık aynı olgunlukta mahsul veremiyordur. Evrim basamaklarının birisinden diğerine geçmenizi sağlayacak mutasyonlar her zaman yaşadığınız zorluklarla tetiklendiklerinden, bu tür zorlukları yaşamanıza rağmen değişmemeniz öldüğünüz anlamına gelebilir ancak. Dünyanızın da batarak, artık yok olması gerekiyordur. Yeni bir dünya özlemi vardır.

> *Hayat tarzlarına beğeni sınırlamasıyla bakmayı bırakarak şeklin ötesine geçersek, hepsinin aynı olduğunu görürüz.*

Peki, kişi neyle yetinebilir, neyle yetinemez? Kritik soru bu herhalde değil mi? İçimizdeki ileriye atılma arzusu ne zaman sahte değil? Ne zaman her şeyimiz aklımıza haykırıyor: "İleri!" Hayatın sıradan tarafları içgüdülerle yönetilir veya daha doğru bir ifadeyle, insanların çoğu akıllarına nazaran daha güçlü olan içgüdüleriyle yönetilir. Sanki insan indirgenerek hayat oyunu için bir piyona dönüşmüştür. Bunun muhtemel nedeni, içgüdülerimizin daha çok kıtlık anlarıyla (zor problemlerle) baş edebilmek için ortaya çıkmış mekanizmalar olmalarıdır. Doğanın insanın kararlarına bırakmak istemediği konulara yönelik olarak aldığı önlemlerdir. Örneğin, insan soyunun devamının bir tartışma konusu haline gelmesi istenmiyordur.

> *Thought is born of failure. Only when action fails to satisfy human needs is there ground for thought. To devote attention to any problem is to confess a lack of adjustment which we must stop to consider. And the greater the failure the more searching is the kind of thought which is necessary.*

Bir gün kendimizin farkına vardığımızda[10] biyolojik özelliklerimiz yüzünden kaçamadığımız oyun bozulmuştur. Aklımızın gücüyle nasıl yaşayacağımıza dair her kararı kendimizin verebileceği yeni bir çağ başlamıştır. Kendimizi

[10] Self-awareness.

inkâr ederek ve yeniden tanımlayarak her şeyi değiştirme imkânı ortaya çıkmıştır.[11]

Sıradan insan doğar, yaşar ve ölür. Yaşamak açlığını ve susuzluğunu gidermek, kendini olası zararlara karşı korumak, egemenliğini yaymak ve üreyerek iradesinin ölümle sınırlanmasına engel olmak olarak özetlenebilir.[12] Hayatta kalma arzusunun acımasız kıskacıyla sınırlanmış bir varlık.[13] Diğerlerinden bir farkı veya yaşarken yaptıklarına istinaden farklı bir değeri olmayan insanın hayatta kalmak için her şeyi ama her şeyi yapabildiği bir dünya.[14] Sadece ekmekle yaşanmadığının daha farkına varılmadığı bu çağda, bir gün insan kendisine başkalarının hayatlarının anlamsızlığında bakar ve yaşamaya devam edebilmek için anlamını yaratır.[15]

Dindar kişilerin ortak özelliği modadan anlamamaları olsa gerek.

İyilik ve kalitelilik arayışı deyince insanın aklına ilk gelen şey dinler oluyor. Çünkü bu arayışın en eski örnekleri hep bir varoluş hikâyesiyle birlikte anlatılır. İnsanlara huzur verdiği için bu hikâyeler anlamlı bulunur ve onlara rağbet

[11] "Man is a rope stretched between the animal and the Superman -- a rope over an abyss. A dangerous crossing, a dangerous wayfaring, a dangerous looking-back, a dangerous trembling and halting.", Also Sprach Zarathustra, Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1883 - 1885.
[12] Şempanze topluluklarında da görüldüğü gibi. Bu 'normal' hayata baktığımda onu kabul edilemez bularak evrilmemiz gerektiğini düşünmüştüm.
[13] Having an itch you cannot scratch.
[14] Varlığıyla yokluğu belli olmayan insanın diye okuyabilirsiniz.
[15] Matthew 4:4, King James Bible, 1611.

edilir. Üzerinde biraz daha düşününce bu hikâyelerin anlamlı bulunma nedenleri berraklaşıyor. Bir kere, insan kendisini çevreleyen bir anlamlılık halesine muhtaçtır. Ayrıca önemsizlik kabul edemeyeceği bir şey olduğu için, herkesin kendi çabasıyla yücelebileceğine inanmak zorundadır.

Şekli şemaili ne olursa olsun, dinlerin popülerliklerinin nedeni bu iki kritik ihtiyaca cevap vermeleridir. İnsanın doğduğu yerle öldüğü yer arasında başından geçenlerin anlamlı olduğu düşüncesini, doğmanın ardında yatan erdemle öldükten sonra kavuşulacak olan mükâfat aracılığıyla sağlamak… insanın yalnız olmadığını (anlamsız bir hayat sürmediğini), daha büyük bir hikâyenin parçası olduğunu iddia etmek her dinin kalbinde yatan düşüncedir.

Bilmek gerekir ki, her dini bütün kişinin ardından koştuğuyla, bizim iyilik ve kalitelilik halinden anladığımız şey aşağı yukarı aynıdır. Çünkü insan, hayatının anlamını her zaman bir iyilik, doğruluk ve güzellik algısı çerçevesinde tarif eder.[16] Bu yüzden, onunla aynı yola baş koymayanları kâfir (bilmeyen kimse) olarak görür.[17] Ona mutluluk veren kurmaca dünyasının her türlü tehditten uzakta olmasını ve onun hayatının her anını güzelleştirmesini[18] ister.[19] İnsanın dünyada geçirdiği zamanı yaratıcısını eserlerle temsil ederek[20] geçirmesi gerektiğini söyler. Ortaya bir eser koyarak geçinmesi gerektiğini söyler. Tüm uğraşlarının merkezineyse kendisini (bir aktör olarak insanı) koyar.

Bu şekilde bakıldığında, insan anlamlı bir varlığa sahip olduğunda, iyilik ve kalitelilik hedefli olarak ortaya bir eser koyuyor ve bu eser civarında kendisiyle birlikte bir parçası olduğu topluluktaki diğer insanların da yücelmelerine neden oluyordur.

Hangimiz bu yeterlilik tanımını reddedebiliriz? Hangimiz onun tadını bir kez alınca yoldan çıkabiliriz? Daha azıyla yetinebiliriz?

---

[16] Tarif edilen cennetler bizim için cehennem olabilir ama bu, hepsinin benzer şekilde tarif edildiği gerçeğini değiştirmez.

[17] Geçerli nedenlerden dolayı veya değil, kalite odaklı yazılım geliştirme yaklaşımlarından birisini benimseyenlerde tıpkı bir dinin müritleri gibi, hep bir kurtulmuşluk, doğruyu bulmuşluk havası olur ve diğer meslektaşlarına delalette olanlar gibi bakarlar.

[18] "Micro-managing, modifying every aspect of one's life" which can also be seen as the desire for a supreme ruler.

[19] Belki de bir türlü anlayamadığımız, anlamının biz olduğumuz bir evrende, bu anlamı her yere yayma ihtiyacı çektiğimizdir. Bir tür zihni genişleyen evren durumu, sizin anlayacağınız.

[20] İz bırakarak.

Belki de en iyi Shakespeare anlatıyor kişinin neyle yetinmemesi gerektiğini:

> *"What a piece of work is man! How noble in reason! how infinite in faculties! In form and moving, how express and admirable! In action how like an angel! In apprehension, how like a god! The beauty of the world! The paragon of animals! And yet, to me, what is this quintessence of dust? Man delights not me; …"* [21]

Hamlet, Kenneth Branagh, 1996.

İnsan, içgüdülerinin boyunduruğu altında her an başka bir yere doğru savrulan düşmüş bir melek, Hamlet için. İçgüdülerini tatmin etmenin ötesinde bir arayışı olmayan ve bu şekilde yaşarken hiçbir eksiklik hissetmeyen insanlar kabul edilemez. Hikâyesinde, onun ağırına giden bu durumu kimsenin umursamadığını, umursaması sayesinde ona gözüken gerçeğin başka kimseye gözükmediğini ve gerçek onu nereye götürürse götürsün, ardından cesaretle gitmesini izleriz kahraman Hamlet'in.

[21] Hamlet, William Shakespeare, 1599 - 1602.

Hikâyesini okurken hayatta kalmakla yaşamak arasında tekrar tekrar seçim yapmak zorunda kalacağını anlarız. Vermek zorunda kalacağı kritik kararla hangisinden ne pahasına vazgeçeceğini tahmin etmeye çalışırız. Her seferinde yaşamayı seçmesinin ağır bedeli tüylerimizi ürpertir.

Friedrich W. Nietzsche'nin "Böyle Buyurdu Zerdüşt" adlı kitabının ilk baskısı.

Evrime müsait olmaktan bahsetmişken, biraz da evrimin neden ortaya çıktığına değinelim. Evrimi tetikleyen itici güçten bahsedelim. Evrim asla etkileyici bir performansı izlerken gözünüzde bir damla yaş ve elinizde bir bardak Scotch'la ortaya çıkmaz. O zamanlarda olsa olsa ait olmanız gereken alternatif gerçeklik gözünüzün önüne gelir ve iştahınızı kabartır. Evrimse tahammül gücünüzün bittiği bir anda beklenmedik bir biçimde ortaya çıkar.

Bir gün sıradan eksiklikler olarak algıladığınız ve kendinizi korumak için onlara yönelik pratik çözümler bulduğunuz sorunlar sizi çepeçevre sarar. Geriye çekilecek bir adımlık yeriniz bile kalmaz. O zaman can havliyle bir sağınıza bir

solunuza bakarsınız. Gördüğünüz tek şey karanlıksa, bulunduğunuz yerin tahammül edilmezliği sizi bir sonraki evrim basamağınıza doğru fırlatır. O zaman, ya başarılı bir mutasyon olur ve yeni ufkunuz size kendisini gösterir, ya da başarısız bir mutasyon sonucunda düşer ve acılarınızı azaltmak için yarattığınız küçük dünyanın içinde yaşamaya devam edersiniz.

Hayat felsefem.

Bu evrilme anını açabilmek için aklıma iyi bir örnek geliyor. Birisi ilim irfandan kendisi kadar nasibini almadığını düşündüğü diğerine matematikte anlaşıldığı şekliyle boyutlardan bahsediyor. Bir kâğıt üzerine bir nokta koyarak “Bu sen-

sin" diyor. Sonra noktanın çevresine bir daire çiziyor ve bunun iki boyutlu olduğunu vurguluyor. "Diyelim ki iki boyutlu canlılar senin çevrene bir daire çizerek seni tamamen kuşattıklarını düşünüyorlar. Oysa senin tek yapman gereken üç boyutlu olduğun için sadece şu." Diyerek ayağa benzettiği iki parmağıyla çemberin üzerinden atlıyor. "Bunu yapabildiğini gördüklerinde, o canlılar iki boyut ötesini tasavvur edemedikleri için seni Tanrı zannederlerdi!" diye ekliyor.[22] Kim onu çevreleyenlerden büyüktür, o kendini kuşatan sınırları aşar. Kim küçüktür, o hapsolduğu dünya içinde alternatif gerçeklikler peşinde koşar.

Aynı konuya yönelik farklı bir bakışsa başka bir filmden. Sistem mimarı diyor ki: "Hayatını Matrix programındaki bir hataya borçlusun. Bu sorun haricinde olağanüstü bir ahenkle çalışan sistem, hatayı bir türlü ayıklayamadığım için sonunda seni yarattı. Öte yandan, hoşuma gitmeyen bir dert olsan da ziyaretin beklemediğim bir şey değil. Tamamen kontrolüm dışında değilsin. Seni karşı konulmaz bir şekilde buralara kadar sürükleyen şey işte bu kadar önemsiz. Onda daha derin anlamlar arama."[23]

DONALD TRUMP | FEATURES 20 DECEMBER 2016

Americans dream of Canada after Trump

As electoral college votes in Donald Trump, many US citizens plan move to Canada, but may face cold reception.

Dorian Geiger, Al Jazeera, 20.12.2016.

[22] Beacon 77, Brad Watson, 2009.

[23] "Your life is the sum of a remainder of an unbalanced equation inherent to the programming of the matrix. You are the eventuality of an anomaly, which despite my sincerest efforts I have been unable to eliminate from what is otherwise a harmony of mathematical precision. While it remains a burden assiduously avoided, it is not unexpected, and thus not beyond a measure of control. Which has led you, inexorably, here.", The Matrix Reloaded, The Wachowski Brothers, 2003.

Dikkat ederseniz, birinci yorumdaki evrilme (yücelme) anı diğerinde sadece giderilmesi gereken bir hata olarak görülüyor. Beklenmedik olmak (var olmaması gerekmek) ve ortaya çıkış nedenlerinin anlaşılamaması her iki durumunda da ortak özellikleri. Durumu evrilme anı olarak algılayan bir köşeye sıkıştırılan birisi, hata olarak algılayansa böyle sıkışıklığa neden olan bir kişi. İşi biraz daha ileriye götürürsek, sıkışan o ekosisteme ait olmayan bir canlı, diğeriyse o ekosistem sayesinde yaşamını sürdüren bir başka canlı. Birisi geçmiş. Diğeri gelecek. Birisi ölmek üzere, diğeriyse yaşamaya daha yeni başlıyor.

Zincirlerinizi kırmanızı sağlayacak evrilme anlarını ortadan kaldırabilecek en önemli engelse, örneklerdeki kişilerin aksine gerçekten zorlanmanızın engellenmesidir. Bundan kastettiğim bir ekosistemden ötekine ne bir zafer ne de bir yenilgi yaşamadan, eski zamanların özlemiyle göçebeler gibi kaçmak. Mevcut kabiliyetlerinizle yetinerek, içinde bulunduğunuz koşulların meyve vermesini engellemek. Sahip olduğunuz kabiliyetlerin kâfi geldiği yerlere gereğinden fazla iyilik atfedip, oralara yönelmek ve aslında bir korkak olduğunuzu kendinizden gizlemek…

Bu durumun bana en çok hatırlattığı şey Beyaz Türklerin[24] diğer ülkelerde yaşamaya karşı duydukları özlemdir. Bu düşüncelere sahip kişilerin ortak özellikleri ballandıra ballandıra anlattıkları kötülüklerle kendileri arasına mesafe koymalarıdır. Öyle ki, bu kişiler kendi farklılıklarını (iyiliklerini) başka bir ekosisteme lâyık olmalarıyla göstermeye çalışırlar. Bunlardan birisini köşeye çekip sıkıştırsanız, derdini anlatırken "değerimi o ekosistemde biliyorlardır, bileceklerdir" gibi ifadeler kullanır. Böylece içinde bulunduğu durumların onlara yüklediği sorumluluklardan kaçmaya ve yetersizliklerini gizlemeye çalışırlar. Oysa içinde bulundukları durum aslında ne olduklarını ortaya çıkarabilmeleri için, onları ateşle test ediyordur.

[24] İlk defa tuzu kurular veya zenginler demek için kullanılan bu ifade zamanla çok hoşuma gitmeye başladı. Ancak bence daha karmaşık bir anlamı var. Bir tarafta tuzu kurular var, doğru. Yalnız bu tanım aynı zamanda kendini farklı ve diğerlerinden daha iyi görenleri de kapsıyor. Bu yüzden belki de "zengin" değil "ırkçı" demek gerekir.

Kişi ateşten bu kadar korkarsa içindeki ilkel endişelerden kurtulması mümkün olmaz. O endişeler onu içgüdülerine koşulmuş olarak yaşamaya mahkûm eder. Bu yüzden, eğer ait olduğunuzu düşündüğünüz bir dünya yoksa, yerinizi değiştirerek kurtulamayacağınız korkularınızı alt edebilmek için içgüdülerinizin emrettiğinin tersini yapmanız gerekir. Geri çekilmemeniz, savaşarak dünyanızı yoktan var etmeniz gerekir. Eğer o dünyayı var edemiyorsanız, artık ne olduğunuz ortaya çıkmış olduğundan, en azından haddinizi bilirsiniz.

Çerkeslere göre aşk.

İnsanla dünyasının ne oldukları ayrı sorular değildir. İkisi birbirine kenetlenmiştir. Bu yüzden, korkaklar yaratamayacakları dünyalara koşulmanın, cesurlarsa ölümleri pahasına yeni bir dünyayı yaratmanın özlemiyle yaşarlar.

Samuraylar önemsedikleri şeylere yönelik başarısızlıkları[25] kabullenemedikleri için, yenilen savaşçı özel bir tören eşliğinde canına kıyar.[26] Tamamıyla farklı bir kültüre sahip olan Çerkesler de benzer bir mantıkla, göç etmeyi (bir yerden kaçmayı) problem çözme yöntemi olarak kabul etmezler. Bunu aşağılayıcı bulurlar. Ruslarla yüz yıla yakın bir süre çarpışmış olan bu millet, savaşı

[25] Kendisini tanımlayan veya var eden şey.

[26] Seppuku ilk defa 1180 yılında Minamoto no Yorimasa tarafından yapıldığı söylenen, Samuraylara has törensel bir intihar şeklidir. Savaşçı yenilginin utancı karşısında hayatına devam edemeyeceğinden, hayatına son verir.

kaybedince sürülmüştür. Göç etmemiştir. Sürülmekle göç etmek arasında kritik bir fark vardır. Birincisinde, kişi dünyasını arenası olarak kabul eder, geri çekilmez ve mücadele eder. Buna rağmen, kaybeder ve yaşadığı yeri değiştirmek zorunda kalır. İkincisindeyse, en kolay yolu seçer ve bir başka ekosisteme kaçarak oraya tabi olur.

Gerçekten zorlanmanızı engelleyen tek şey korkaklık değildir. Yaşadıklarınızı yeteri kadar deneyimlememek de zorlanmanızı engeller. Evrilme ihtimali bir kez tetiklenmiş olsa bile ancak zamana yayılmış bir zincirleme reaksiyon sonucunda bir mutasyon ortaya çıkar. Bu yüzden, tekrar doğmak için "çöle çekilmeniz" ve orada başınızdan geçenleri özümsemeniz gerekir.

Aborijinler düşleyerek yaratabileceklerini düşünürler.

Otto Jungarrayi Sims: Warlu Jukurrpa (Ateşi Düşlemek)

Tavsiyelerimiz herkes için kolay şeyler değildir. Çünkü içinde bulunduğunuz dünyanın sizi zorlamasını doğal karşılamak ve bu zorlukları kişinin o dünyada nasıl bir iz bırakacağını (kim olduğunu anlaması) için çözmesi gereken bulmacalar olarak kabul etmek, kültürel bir tavırdır. Her kültürde ortaya çıkmaz.

Çıkmışsa da kaybedilebilir. Milletlerin diğerlerini aşağı görme eğilimlerinin nedeni budur.

Öte yandan, tüm insanlığın birlikte bulduğu doğrularla küçük dünyaların doğrularını yarıştırmak anlamsızdır. İlginç bir şekilde, bu doğrular uzun araştırmalar yapmasak da her zaman yanımızdadır. Ne zaman kötü bir Hollywood filmi izlesek, bahsettiğimiz doğruların sergilendiği sahnelerde felsefi olarak ifade edemeyeceğimiz bir şekilde duygusallaşırız. Sanki en aptalımız bile zurnanın zırt dediği şeyleri biliyordur. Varlığımız bir şekilde bizi bize rağmen yönlendirmeye çalışıyordur.[27] Tabii bu yönlendirmeyi farkedecek hassasiyete, onu düşünceye dönüştürecek akla ve fiiliyata dökecek cesarete sahip olmamız gerekir.

Bahsettiğim kültürel tavrın bir azınlık tarafından nasıl kaybedildiğini kendi ait olduğum Çerkesler örneğinde görme fırsatım oldu. Kültürel olarak kendini geri çekilmemekle, gerekiyorsa tanrılara bile başkaldırmakla[28] temsil eden bir milletin temsilcileri bu efsanevi hikâyelerin hüküm sürdüğü topraklarından ayrı düşeli daha bir asır olmadan 'hayatlarını garanti altına almak için' çocuklarını başka ülkelerde doğurarak, vatandaşlık peşinde koşabiliyorlar. Atalarından öyle uzaklara düşmüşler ki![29]

Senelerdir benim için sıradanlaşmış işlerde çalışıyordum. Bu işlerin hepsi uzun bir süre önce hâkim olduğum yöntemler için kolay lokmalardı. Sanki asla karşılaşmayacağım zorluklar için bilenmiş, hayali bir düşmana karşı hazırlanmıştım. Her seferinde bir elin parmağı kadar profesyonelle tanışarak can sıkıcı çalışmalar yapıyordum.

Karşılaştığım sorunları kolay lokmalar olarak görmeme rağmen, belirtmeliyim ki, eğer hâkim olduğum yöntemlerin hakkını vermemi sağlayacak zorlukta sorunlarla uğraşsaydım, bunu üzerinde fazla düşünmeden bir iyilik ve kalitelilik

---

[27] Heidegger'in, varlığı var olma ihtimali olarak kabul ettiğini hatırlayacak olursak, varlığımız bizi bir yöne doğru itmeye çalışıyordur.

[28] http://en.wikipedia.org/wiki/Nart_saga

[29] "Look how far you have fallen from your first love! Turn back to me again and work as you did at first.", Revelation 2-5, King James Bible, 1611.

hali olarak görürdüm. Bu bana mutluluk verirdi. Başka bir şey yapmam gerektiği aklımın ucundan bile geçmezdi.

Ancak, iyilik ve kalitelilik hamlesiyle onu takip eden mutluluk hayallerimdekinden çok farklı bir şekilde ortaya çıktı. Yine bir gün alışık olduğum bir pozisyon teklif edilmişti. İşe başladıktan sonra artık ezberlediğim yöntemleri kullanarak ilerledim. Ancak, startup günlerinin geride kaldığını (iş modelini bulduğunu) bir türlü kabul etmeyen bu şirkette çalışmalar çok hızlı bir şekilde dejenere oldu. İstifaların ve kovulmaların ardı arkası kesilmedi. Bir önceki kovulduktan sonra gelen her yeni direktör problemleri çözdüğünü zannederek, işi aklının sınırları içine sıkıştırdı. Böylece basit problemlerin çözülmesi imkânsız hale geldi. Ben de grubumu gelişmelere karşı koruyabilmek için, sorumluluk alanımızı daralttım ve hedeflediğimiz kalite seviyesini düşürdüm.

Her şey yerinde gözükürken sorunlarını bir türlü çözemeyen ve hep bir şeyler arayan şirketlerde her zaman aynı durum görülür. Çalışanlar yapanlara indirgenmiş ve akılları yönetim kadrosu olarak görülenlere, herkese unvanına göre bir parçası düşecek bir şekilde, verilmiştir. Böylece uzman grupların bir vizyonu veya liderlik potansiyeli kalmaz. İş, yapanlara layık bir angarya olarak görüldüğü için de yönetim kadrolarında bir fikir veya vizyon olmaz.

Tabii, bu kimseyi çabalamaktan alıkoymaz. Vizyon, vizyon hissi verenlerle veya başkalarının vizyonlarıyla yer değiştirir. Buna rağmen, hep tepelerden bir yerden sanki orada ortaya çıkmış gibi gümbür gümbür gelir. Çalışanlarsa onu bir yılbaşı partisinde, ikinci biradan sonra, beklenmedik bir anda duyarlar.

Bu yaklaşım hem çalışmalarımızı kolaylaştırdı hem de takım çalışmaları için boş zaman sağladı. Bu zamanı grubumuzun kalite hedefleri için kullandık. Böylece profesyonellikten son derece uzak bir çalışma ortamında bile şirkete faydalı çalışmalar yapabildik. Çalışma sonuçlarını raporlara döktük ve ilgililere ilettik.

Ancak, iyiliğin kötü tarafı yaptığınız işte ustalaşmanızdır. Bu yüzden, bir süre sonra bu çalışmalar da otomatiğe bağlandı ve kuyunun suyu kesildi. Bir gün çevremdeki karanlığa tekrar bakarken midem bulandı ve bunca zamandır gördüklerim, düşündüklerim ve hissettiklerim beni önlerine katarak evrimi tetiklediler. Yeni ufkum birden gözlerimin önünde belirdi. Elinizde tuttuğunuz

bu kitap, yazılım mühendisliğinde insanı merkeze yerleştiren anlayış böyle ortaya çıktı. Her şeyden çok sevdiğim bu mesleğe olan inancımı yitirmek üzereyken, yine sadece bu sevgi yüzünden kariyerimin yeni halkası belli oldu.

Sizin de başınıza aynı şey geldiğinde, gözlerinizin önünde beliren ufku (kariyerinizin yeni halkasını) bir kariyer basamağıyla (iş pozisyonuyla) ilişkilendirmek ikinci adımınız[30] olmalıdır. Zorlanmanızın yarattığı ileriye doğru hamleden yararlanarak, şirketteki bir pozisyon size iş işten geçtikten sonra verilmeden, onu tüm anlamını ve değerini koruyarak kendi başınıza almanız gerekir. Evrilme anından önce ne olduğunuz ve buna bağlı olarak ne yapmanız gerektiği, bu kritik aşamayı başarıyla geçerseniz geride kalır ve ortaya yeni kimliğiniz ve gerçekten ne yapmanız gerektiği çıkar.[31]

Ulaştığınız yere yakıştırılan pozisyon her neyse, o daha bunu bir teklif olarak hazırlaması beklenen kişilerin zihinlerinde doğmadan, siz onu almış olursunuz. Birileri sertifikalardan, diğerleri kıdemden, başkaları başka şeylerden bahsederken, siz çoktan oraya gitmişsinizdir. Onların geleceğe yönelik hayalleri sizin için mazi olmuştur. Bir hedefe ulaşmanın en takdire şâyan yolu işte budur. Şirketi, ürünleri, projeleri ve takımları tıpkı kendinizi aştığınız gibi aşarak ileriye doğru beklenmedik bir hamle yapmak.[32] Üstünüzdeki katmanları elinizle tuttuğunuz gibi aşağıya çekmek ve ardınızda bırakmak.

Evrim söz konusu olduğunda, sadece içinde bulunduğunuz koşullar ve sizin edilgen olarak bunlara bağlı olarak dönüşümünüz anlaşılmış olabilir. Ancak biz biraz daha ileriye giderek, bu dönüşümlere etkide bulunabilmekten bahsediyoruz. Olimpiyatları hatırlayacak olursak, bahsettiğimiz aslında her iyi atletin alışık olduğu bir durum. Erişebileceğinizi düşündüğünüz yerlere daha çabuk gidebilmek için, başınızı sık sık belaya sokarsınız.[33]

---

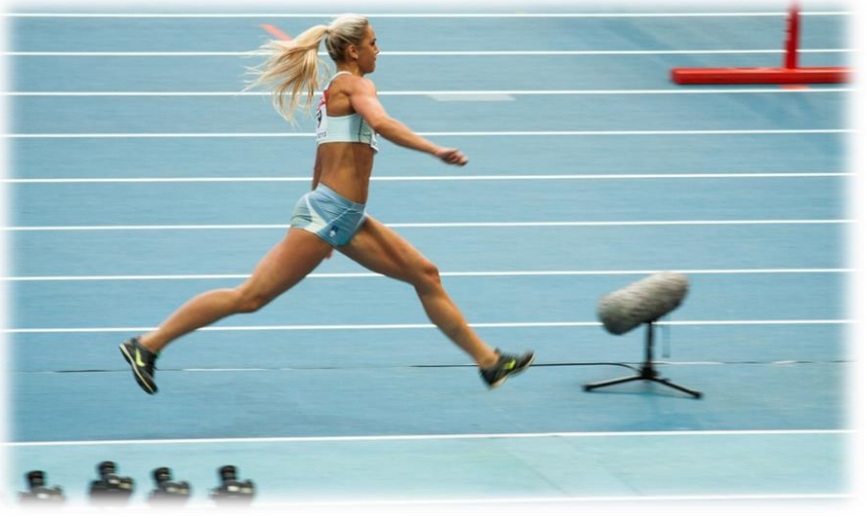
[30] Tabii ki evrim anı, kontrolünüz altında olan bir an değildir.

[31] Burada bahsettiğimiz, bir şirkete gittiğinizde oranın koşullarına bağlı olarak kim olduğunuzu ortaya çıkarmak ve buna göre ne yapmanız gerektiğini belirlemekle aynı şey değildir. Bir tanesi profesyonel fikrinizi geliştirip ona göre davranmaktan ibaretken, diğeri aklınızın ucundan bile geçmeyen ufuklara erişebilmekle ilgilidir.

[32] Liderlik göstermek. Tabii, bu günümüzdeki liderlik tanımı olan "müdür arzuları anlamlandırıcılığından" çok farklı.

[33] Eğer benliğinizi geçmiş ve gelecek olarak iki parçaya ayırırsanız, kendinizi geçmişinizden yararlanarak geleceğinize taşıdığınızı söyleyebiliriz.

Bunu sağlamak için, ilk iş olarak gerçekten çalıştığım şirkette kim olduğumu ve ne yapmam gerektiğimi keşfederim. Buna uygun bir unvanı başkalarına çaktırmadan kendime veririm.[34] Bu üstesinden gelebileceğimi düşündüğüm ama benden uzakta tutulan bir zorluğa doğru ilerlemeye başladığım anlamına gelir. Daha sonra hep o unvanı (rolü, sorumluluğu)[35] aklımda tutarak çalışırım, ta ki o roller görevlerini yerine getirerek (ilerlememi sağlayarak) artık geçersiz olana kadar. Roller geçersiz hale geldiklerinde ya daha bana daha önce



Snezana Rodic ona neredeyse imkânsız gelen bir hedef için bir kez daha zıplıyor.

verilen unvana geri dönerim, ya da yaptığım hamlenin bir sonraki adımına yönelirim.

Evrimi bilinçli bir şekilde tetikleme hem bir şeyi hak ederek alma yolu, hem de stratejik bir hamle olarak değerlendirilebilir. Size rakiplerinizin farkındalık engelleri yüzünden sahip olmadıkları bir çalışma zamanı sağlar ve önce olma (iş işten geçmeden bir konuya odaklanabilme) imkânı verir.[36] Bu iyilik ve kalitelilik hamlelerinde üst yönetimin lobi faaliyetlerine dâhil olamayacağınız

[34] Başkalarının haberi olmaz.
[35] Normal bir dünyada unvan, rol ve sorumluluk arasında bir uyumsuzluk olmaz ama günümüzde bunların aralarında hiçbir ilişki olmayabilir.
[36] Altıncı Bölüm, Birinci Kriter, Savaş Sanatı (孫子兵法), Sun Tzu, İ.Ö. 500: http://suntzu-said.com/

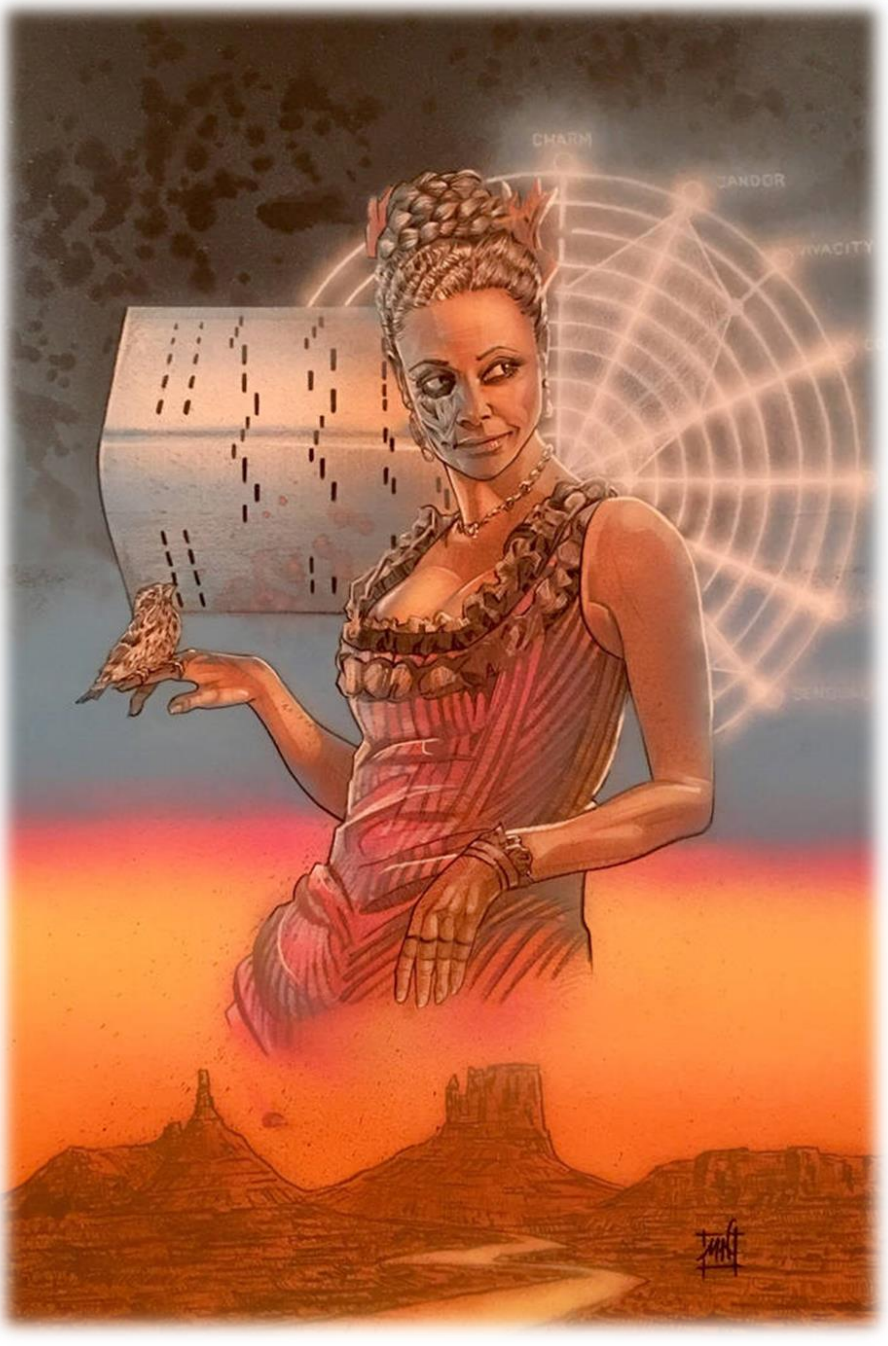
için, çok istisnai bir durumdur. Çoğunlukla hep geç kalan siz olursunuz.[37] Dikkat ederseniz, iş ve strateji boyutlarının nadiren burada olduğu gibi üst üste geldiğini görürsünüz. Biraz keyfini çıkarın: "Banzai!" [38]

Bahsettiğimiz evrilme tetiklenmesini yaşar yaşamaz, bu mutasyonla sonuçlanacak zincirleme reaksiyonun başında yeni bir durum ortaya çıkar. Uzun zamandır başınıza gelmeyen bir şeydir bu. Aklınıza durmadan yeni fikirler gelir. Bu fikirler sanki boşanmış bir zemberek gibi vahşi titreşimler salarak sizi onların efendisi olmaktan çıkarmıştır. Yoldayken, tuvaletteyken veya yastığa başınızı koyduğunuzda aklınızı kurcalarlar. Onları doğuran dürtü o kadar güçlüdür ki yatmışsanız kalkmak, yoldaysanız hoplayan zıplayan araca rağmen düşündüklerinizi not almak veya tuvalette kâğıt kalemden uzaktaysanız bu düşünceyi aralıksız tekrarlayarak unutmamak istersiniz. Kendi kendinizle konuşarak ellerinizi yıkarken yanınızdakiler size çıldırmışsınız gibi bakarlar. Sizse halinizden memnun bir şekilde gülümsersiniz. Onlar için üzülürsünüz.

Eğer bu fikir üretimi humması başınıza ilk defa geliyorsa, gözünüzün önüne çocukluğunuz gelir. Size anlaşılmaz gelen bu durumun sırrının orada yattığını farkedersiniz. Öte yandan, bu durumu daha önce yaşamışsanız, anında anlamışsınızdır yeniden düşünebilir hale geldiğinizi. Durup dururken aklınıza yeni fikirler gelmesi sadece sağlığınızın düzeldiğini gösterir. Bu düzelme neye istinaden ortaya çıktıysa ona dikkatle bakın. Ait olduğunuz yer orasıdır!

> *"Elastic thinking is about stretching your mind and using 'bottom up' processing in the brain rather than the top down executive functions that drive analytical thinking. It encompasses a range of processes including, but not confined to, neophilia (an enthusiasm for novelty), schizotypy, imagination, idea generation and divergent thinking." – Dhruti Shah*

[37] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.
[38] 万歳 : http://en.wikipedia.org/wiki/Ten_thousand_years



Maeve uyandığında Westworld onun için ev olmaktan çıkmıştır.

https://www.deviantart.com/saintworksart

Tek Yol Evrim! [39]

Kendimize sormamız gerekir, insan ait olduğunu anladığı yere nasıl bakabilir? Daha önemlisi, insan orayı nasıl kendi dünyası yapar?

İronik bir şekilde, mesleğimizin neden olduğu başarısızlıklar daha derin bir anlayış geliştirmek için ihtiyaç duyduğumuz deney ortamını bize sağlamaktadır. Başarısızlıkların civarındaki insanlar daha önce kimse onlara bu gözle bakmadığı için, olan bitenden habersiz bir şekilde hedefimize ulaşmamızı sağlayacaktır. Deneyler dilediğimiz zamanlarda yapılabilecek ve denek ihtiyaçlarımız her zaman karşılanacaktır. Sizin de farkettiğiniz gibi ait olduğumuz yere sosyal bilimlerden yararlanarak bakacağız.

Bizi buna iten tek neden başarısızlık yönelimli toplulukların[40] bolluğu değil. Mesleğin herkes tarafından yanlış anlaşılması ve meslektaşlarımız arasındaki büyük düşünme kapasitesi farklılıkları da bizi sosyal bilimlere yönlendiriyor. Bilgisayar bilimlerindeki kalite (yönetim) sorunlarının cevaplarının başka bir yerde olduğunu işaret ediyor.[41]

Jacques Cousteau

[39] Duvar yazısı, Kadıköy - İstanbul.
[40] Hayatlarını küçük zaferler kazanarak geçirenlerin. Yeraltında yaşayabilenlerin (Fyodor Mihailoviç Dostoyevski).
[41] Kültürel antropoloji.

Bir meslek bu kadar yanlış anlaşılmasa, çalışanlar hayatta kalmak için bu kadar yaratıcı çözümler geliştirmezlerdi. Yetersizliklerine bağlı olarak kümelenmez ve birbirine düşman kabileler (alternatif gerçeklikler) oluşturmazlardı. Yazılım birimlerinin ekosistemleri de mercan kayalıkları kadar bereketli yerler olmazlardı. Bu yüzden, ne zaman kendimi yeni bir projenin mercan kayalıklarında bulsam, Kaptan Cousteau[42] şu anda imrenerek bana bakıyor olmalı diye düşünürüm. Eğer bu ekosistemlerde onların alternatiflerini üretmek için her gün savaşarak yaşıyorsanız, içinizi derin bir anlama ihtiyacı kaplar. Herkes yakınır. Birileri gider. Birileri gelir. Birileri geri döner. Ancak hiç kimsede derin bir anlayış ortaya çıkmamıştır.

Çalışanların en kabiliyetlisi bile sadece yakındığı dünyanın iç mekanizmalarının kendi pratik ihtiyaçlarına yönelik bir bölümünü çözmüştür. Kendi ihtiyacını gidermiştir. Daha hiç kimse o dünyayı kendisinin yapmamıştır. Kimsenin aklından böyle bir şey geçmemiştir. Kendi problemlerini unutarak, bu ne kadar canlarını yaksa da bir parçası olduklarını düşündükleri ekosisteme delici gözlerle bakmaya devam edenler, bir gün kendilerini kültürel antropolojiyle[43] ilgilenirken bulurlar.

Çevreniz bir türlü muradına eremeyen kişilerin çırpınışlarıyla kaplanmıştır. Sanki insan küçülmüştür. Aynı hedeflere doğru, her seferinde aynı heyecanı duyarak teşebbüs üstüne teşebbüs yapıldığına şâhit olursunuz. Çalışanlar sürekli yenilen pehlivanlar gibi bir türlü güreşe doymuyorlardır. Sanki zaman daha hızlı akmaya başlamıştır. Tıpkı bir evrim simülatörünü[44] kullanıyormuşsunuz gibi gözünüzün önünden kuşaklar geçmektedir. İnsanlar şaşılacak derecede o simülatörlerde gördüğünüz mahlûklara benzemektedirler. İçinizdeki déjà vu hissi yavaş yavaş sizi boğmaya başlar. Çeperinizi yırtmak istersiniz. Bu hislerin en üst seviyeye çıktığı ana irkilme anı diyoruz.

Bahsettiğimiz durumu daha iyi anlayabilmek için, bir sonraki adıma geçmeden önce irkilme anını incelemek gerekir. Kişiye bu irkilme anını yaşatan itici

[42] Jacques-Yves Cousteau, 1910 - 1997.
[43] https://www.youtube.com/watch?v=9u512JmiTd0
[44] http://scratch.mit.edu/projects/12795815/

güce odaklanmak gerekir. Bu itici gücün iki bileşeni vardır: indirgenmiş çözümler ve indirgenmiş dönüşüm. Bu iki gücü sizi giderek boğan ve irkilme anına iten, kendinizi bir evrenden diğerine gitmenizi sağlayacak bir darboğazda bulmanıza neden olan etkenler olarak görebilirsiniz.

İndirgenmiş çözümler insanların sorumluluktan kaçmalarıyla, müşteri memnuniyetini önemsememeleriyle ve artlarında bir eser bırakma kaygısı taşımamalarıyla neden oldukları ucubelerdir. İndirgenmiş dönüşümlerse indirgenmiş çözümlere, ister onları geliştirsinler, isterse kullansınlar razı olanların başına gelen kötü sonuç vermeye mahkûm mutasyonlardır.

Size irkilme anını yaşatanların dünyasına baktığınızda ölmüş veya ölememiş (sürünen) garip yaratıklar görürsünüz. Bu yaratıklar can havliyle ruhunuzu örseleyerek sizi de onlardan birisi yapmaya çalışırlar. Sizi dünyanın oradan ibaret olduğuna ikna ederek, keyifli bir uyuşuklukla derin bir hüzün arasında gidip gelen acınası varlıklarını kabul etmenize, onlardan birisi olmanıza çalışırlar.[45]

Gözümün önüne hep zor ve karanlık bir yol gelir. Civarım beni karşı konulmaz bir yasayı kabule zorluyordur. Kulağıma beni baştan çıkaracak şeyler fısıldanır. Sanki şöyle bir elimi uzatsam hepsi benim olacaktır ama gönlümden hep başka bir şey geçer. Ne olduğunu bilmeksizin o şeye doğru ilerlerken, her şey beni durmaya ve neysem onu kabul etmeye zorlar. Oysa ne olduğunu değiştirme arzusuyla yanıp tutuşandır insan! Attığım her zor adımda içimde bir şeyler alevlenir, dünyam küçülerek önemsizleşir, daha büyük, daha engin düşlerin bir parçası olurum.

> *"Acı der yıkıl!*
>
> *Oysa derin sonrasızlıktır istediği tüm sevinçlerin.*
>
> *Derin sonrasızlıktır, derin!"* [46]

[45] Nesne yönelimli programcılık tekniklerinden birisinde olduğu gibi her canlı kendi türünün varlığına anlam veren şeyde/yerde tekillik görmek ister. No multiple inheritance.
[46] Also Sprach Zarathustra, Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1883 - 1885.

İşte irkilme anı, indirgenmiş çözümler ve onların civarına kümelenmiş indirgenmiş dönüşümler sizi çepeçevre sararak imkânsızlık hissi yarattıklarında ortaya çıkar. Tıpkı Dr. Bruce Banner'ın onun için stres kaynağı olan bir durum uzadığında duyduğu rahatsızlıktan kurtulmak için yeşil bir deve dönüştüğü an gibidir.[47] Kendinizi boğuluyormuş gibi hissedersiniz.[48] Oysa sadece eski kimliğinizi geride bırakmak için deri değiştiriyorsunuzdur. Bu an evrimin tetiklendiği andan beri olagelen zincirleme reaksiyonlarının son halkasıdır. İrkilme anı ve evrilme anı arasındaki süre o kadar kısadır ki, bize ikisi birmiş gibi gelir. Sanki bir yıldız çekim kuvveti yüzünden içine çekilir, çekilir ve birden bu gerileme ters yönde bir patlamaya neden olur. Bir yıldız ölür. Pek çok yıldız doğar.

Kişi yıkılan dünyasına onu umursayarak bakar. Olan biteni kabul edemez. Bu güçlü ret uzun süreden beri devam eden zincirleme reaksiyonun sonuçlanması için gereken enerji kaynağıdır. Kişiyi tuttuğu gibi yeni dünyasına doğru fırlatır. Sizi birbirine alternatif dünyalar arasındaki bir geçitte uyanmış birisine dönüştürür. Uyanır uyanmaz yeni ufkunuzu görmeye başlarsınız. Artık o ufka başınıza gelecekleri kabul ederek ama hâlâ işin sonunda ne olacağını bilmeden, buna rağmen korkmadan, bu yeni ufkun ortaya çıkardığı dünyanın size ait olduğunu[49] düşünerek bakarsınız. Kontrolsüz olarak bir dünyadan diğerine itilen birisi olmaktan çıkmışsınızdır. “Toz ve gölge” değilsinizdir.[50] O geçitte, orası sizin yolunuz olarak yürürsünüz.

Gladiator, Ridley Scott, 2000.

[47] Hulk, Stan Lee ve Jack Kirby, 1962. Derinlemesine bir bakış için Ang Lee’nin 2003 yapımı filmi Hulk tavsiye edilebilir.
[48] “Long live the new flesh!”, Videodrome, David Cronenberg, 1983.
[49] Veya sizin oraya ait olduğunuzu.
[50] "We mortals are but shadow and dust, shadow and dust… Maximus", Gladiator, Ridley Scott, 2000.

Kişinin dünyasını böyle hak ederek alması onda bir dönüşüme yol açar. Bir evrim basamağını daha geçerek hayat macerasında biraz daha ileriye gitmiş, yücelmiştir.

Bu bakış altında evrim dört aşamadan ibarettir:

Boğulma → İrkilme → Sahiplenme → Dönüşme

1) Boğulma ret anıdır. Dünyanızı reddeder ve evsiz kalırsınız.
2) İrkilme anı görme anıdır. Nedenini anlamadığınız bir biçimde sizi kendisine çeken başka bir dünyayı (gerçekliği) farkedersiniz.
3) Sahiplenme uyanma anıdır. Size görünür hale gelen ufku (yeni dünyanızı) kabul edersiniz.
4) Dönüşme aydınlanma anıdır. Eriştiğiniz olgunluk seviyesine bağlı olarak farklılıklar gösteren, öngöremediğiniz bir dönüşüm yaşarsınız. Yücelirsiniz.

Kültürel antropolog olarak bilgisayar mühendisi

Esasında 'teknik' yani insandan arınmış kabul edilen bir mesleğin erbabı olmama rağmen, gözlerimi hep insanlara çevirme ihtiyacı çekmemin nedeni belki de çocukluktan beri 'büyüklerin' beni yönlendirdikleri şeyleri reddetmeyi sevmemdir. Nedeni ne olursa olsun, bir kez oraya bakmaya başladıktan sonra içimdeki doğru yere, hatta en doğru yere baktığım düşüncesi giderek güçlendi. Çok da ciddi birisi olmadığım için, komik olduğunu düşünerek kendime taktığım dünyanın ilk bilişim antropoloğu lakabı hoşuma gitti.[51] İlk aklıma geldiğinde beni epeyi güldüren bu düşünce bugünlerde önümde ağır bir ciddiyetle duruyor.

Bu ana çok da bilinçli bir şekilde gelmedim. İnsanın pişmanlık duyarak karnının doyduğunu hep geç farketmesi gibi, önemli bir idrak de ortaya çıktıktan çok sonra söze dökülüyor.[52]

[51] Antropolojiye meraklı bir başka bilgisayar mühendisi: https://alistair.cockburn.us
[52] "One day all these useless talents will come together and make sense", Planet Terror, Robert Rodriguez, 2007.

Sizi bilmem ama sahaflar çok hoşuma gitmezler. Eski kitapları karıştırmayı sevmeme rağmen, kitapçıların kendilerinin eski püskü olması beni rahatsız eder. Kitapçıların hep daha ışıltılı yerler olmalarını beklerim. Yine de bu ön-yargıma rağmen Kadıköy'de bir sahafa devam etmeye başlamıştım. Sahibiyle

tanıştığımızda ondan bana saçma sapan kitapların yerini göstermesini istemiştim. Bunun üzerine kaşlarını çatan saçı sakalı ağarmış adam "o da ne demek yahu" der gibi sessizce yüzüme bakmıştı. Ben de ona benim için saçma sapan ne demek açıklamıştım: "Olduğunun aksini beceriksizce ispatlamaya çalışan herhangi bir kitaptır." Aramızda bir frekans oluştuktan sonra, ne zaman yolum o tarafa düşse beni yanına çağırırdı: "Saçma sapan birkaç tane kitap geldi!"

It was a heavy lump of glass, curved on one side, flat on the other, making almost a hemisphere. There was a peculiar softness, as of rainwater, in both the colour and the texture of the glass. At the heart of it, magnified by the curved surface, there was a strange, pink, convoluted object that recalled a rose or a sea anemone.

"What is it?" said Winston, fascinated.

"That's coral, that is," said the old man. "It must have come from the Indian Ocean. They used to kind of embed it in the glass. That wasn't made less than a hundred years ago. More, by the look of it."

"It's a beautiful thing," said Winston.

"It is a beautiful thing," said the other appreciatively. "But there's not many that'd say so nowadays."[53]

Daha sonraları, sahaflara yönelik merakımla ancak şimdi alâkalandırabildiğim bir başka merak daha ortaya çıktı. Babamın iyi fotoğraf çeken cep telefonunu bir kutsal emanet gibi her gün cebime atınca, içinde bulunduğu ekosistemi dokümante eden antropolog refleksiyle abuk sabuk fotoğraflar çekmeye başladım. Tipik eğilimin aksine, çektiğim fotoğrafların çekim kalitelerinin düşüklüğüyle ve konularının saçma sapan olmasıyla gurur duyuyordum.[54] Bu fotoğraflarda yer almamaya özel bir özen göstererek o sırada yanımda olanlara

[53] George Orwell'in 1984 adlı romanında Winston eski eşyalar satan bir yere hayran kalır (1949).

[54] Yıllardır biriken fotoğraflardan bazılarını bu kitapta kullandım. Geriye kalanlarına bakmak isterseniz: https://www.facebook.com/media/set/?set=a.2428186250547131&type=1&l=ad46962d90.

"antropolog bir kabilenin fotoğrafını çekerken yerlilerle birlikte poz vermez" diyordum.

Zamanla daha da derinleşen mesleğe yönelik eleştirel bakışım, işte böyle ben farkında bile değilken, söze dökülmeyen bir akıl tarafından başlatılmıştı. Bugün iyice farkındayım ki, insanın insani vasfını korumuş olmasına bağlı olan bu tür garipseme anları olmazsa, kendisini bu anların uzantısı yaparak anlamlı kılacak arayışlar da olmaz. Diğer bir deyişle, mesleğin sahiplerinin asla kaybetmemeleri gereken şey garipseme anlarını yaşayabilme kabiliyetidir. Bir bilgisayar mühendisinin kendisiyle hiçbir alâkası olmadığı halde bir gün aklına antropolojinin gelmesinin yegâne nedeni, sevdiği bir şeye, onu umursayarak düşünceli bir şekilde bakıyor olmasıdır.

Tabii, kalkıp Antropoloji 101[55] dersi verecek değiliz. O haddimize değil. Bunun yerine tipik sorunlara kültürel antropologlar gibi nasıl yaklaşabileceğimizi bulmaya çalışacağız. Bunu yapabilmek için birkaç organizasyon yapısını masaya yatıracağız. Bu sefer, genellikle yaptığımızın tersini yaparak, söze idealden bahsederek başlayacağız. Çünkü kendimiz için bir kültürel evrim eşiği[56] tanımlayabilirsek, acemi bilişim antropologları olarak çevremize fazla hasar vermeden gözlemlerde bulunabiliriz.[57]

İyilik arayışlarının sıradan bir durum olduğu şirketlerde (Star Trek kültürü)[58] kalite gruplar arası (meslektaşlar), gruplar üstü (üstatlar ve çırakları) ve şirket harici gruplarla (alternatif kültürlerle) ilişkiler kurularak sağlanır.[59] Bu şirketlerde de hiyerarşik bir yapı vardır ama bu yapı iyilik arayışlarına tabidir, iyilik arayışları bu yapıya değil.

---

[55] Üniversite birinci sınıf dersi.

[56] Yöneticilerin halk oylamasıyla seçilmeleri gibi bir hedef olabilir.

[57] Tıpkı Sid Meier'in Civilization (1991) oyununu oynayan ve neden bahsettiğini pek bilmeyen iki çocuğun, birbirlerine göreceli durumları hakkında bilgi verirken "şu anda bronz çağındayım" demeleri gibi.

[58] Gemi personelinin temsil ettiği ilkeler, diğer canlı türleriyle olan ilişkiler ve insanın hayat macerasının olası ufukları açısından, iyilik ve kalitelilik halini en iyi temsil eden kültür Star Trek dizisinde (Gene Roddenbery) görülür. Bu yüzden, benzer bir olgunluk sergileyen şirketleri Star Trek dizisinin ismiyle hatırlarım.

[59] Bilimsel yöntemi kullanarak ilerleyen ama aynı zamanda kendisine yön veren ahlaki bir tavra sahip olan. Bir topluluk olarak yaşayan.

Çalışanların herhangi bir zamanda odaklandığı işlerin mahiyetlerinden bağımsız bir şekilde, şirket vizyonu her zaman onlara yol gösterir. Bu vizyonun gösterdiği yolda ilerlerken yolculukları sırasında yaşadıkları şeyler yeni ufuklara ulaşmalarını engellemez. İnsanlar temsil ettikleri değerleri kaybetmektense gitmek istedikleri yerlerden, yapmak istedikleri şeylerden vazgeçerler. Böylece, insanlar ne olduğunu bilmedikleri ufuklarının onlara görünür hale gelmesini sağlayarak[60] gurur duyacakları bir kültür yaratırlar. Bu kültürü yaşatırken aynı zamanda ona lâyık olmaya çalışırlar. Her inançlı kişi gibi başlarına iyi bir şeyler geleceğini ümit etmeye başlarlar. Başlarına iyi bir şey geldiğindeyse, bu yeni ufuklarına eriştikleri anlamına geldiği için, eskisini terk edip orayı kendilerine ev yaparlar.[61] Hayatlarını bu yeni vizyona göre yaşamaya başlarlar. Daha sonra da bilinmeyene doğru tekrar yolculuğa çıkarlar. İçlerinde hep mesnetsiz bir ümit vardır.

Az önce söylediklerimizi bir organizasyon şemasıyla ifade edersek, karşımıza aşağıdaki topluluk çıkar:

1) Kaptan
   Şirket içinde esen rüzgârların bir bileşkesini temsil eder. Çekici bir güçtür. Bulunduğu soyutlama seviyesinin altına inmez. Personeline büyüme imkânı vererek şirketteki önemli olayların bir parçası olur. Kaygıları meslekler üstüdür.[62] Yeterliliklerinin kaynağı olan uzmanlıkları şirketteki birimlerin kesişim alanına aittir. Örneğin, bir e-ticaret şirketinde kaptanın çözüm geliştirme ve süreç mühendisliği alanlarında uzmanlaşmış bir bilgisayar mühendisi olmasını bekleriz. Her kaptan bu payeyi hak etmeden bir başka kaptanın başının belası olmuştur. Çünkü kaptanlık akıllı ve uslu olarak elde edilemeyen bir üstatlıktır. Mutlaka birkaç savaşa katılmış olmak gerekir. Kaptanın kariyerindeki bir önceki pozisyonu 'Bir Numaralık'tır.
2) Bir Numara ya da Alter Ego
   Birinci işi kaptanın antitezi olmak olan, neredeyse eşdeğer deneyime sahip birisidir. Kaptan gibi meslekler üstü bir vizyona sahip olan bu

[60] Sürekli olarak eski ve yeni ufuklar arasında yaşayarak. Kendilerini sürekli yenileyerek.
[61] Başlarına gelenleri iyi veya kötü olarak görmezler. Onlar için tek mükâfat ufuklarını genişletmek, dünyalarını büyütmektir.
[62] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.

kişi, onun kararlarını sonuna kadar irdeler ve gerekli görürse reddeder. İşi olağanüstü durumlarda kaptanı devre dışı bırakacak alternatif oluşumlar yaratacak kadar ileriye götürebilir.[63] Kaptanın her zaman daha sağlıklı karar vermesini sağlar. Yokluğunda onun görevlerini üstlenir. Vekâlet durumunda bir numarasını kendisinin alter egosu olabilecek kişiler arasından seçer.[64] Kariyerindeki bir önceki pozisyonu 'Birimler içi Süreç Mühendisliği'dir.

3) Birimler içi Süreç Mühendisleri
   Her iş biriminin içindeki, odağı süreç modelleri ve çalışma yöntemleri olan uzmanlardır. Birimdeki kişilerin düşünme kapasitelerinin gelişmesi, çalışma ortamının kalitesinin artırılması ve birimin vakıf olduğu yöntemlerin ateşle test edilmesini sağlarlar. Grubun yaşadığı sorunlarını alternatifler yöntemler üreterek kısa zamanda çözerler. Kariyerlerindeki bir önceki pozisyonları 'Birimler içi Çözüm Geliştirme Uzmanlığı'dır.
4) Birimler içi Çözüm Geliştirme Uzmanları
   Programcılık yaparak geçirdikleri yıllardan dolayı mutasyona uğramamış ve analiz kabiliyet seti üzerinde uzmanlaşmış sonuç odaklı kişilerdir. Sistem analizi birincil uzmanlıklarıdır. Çalıştıkları şirketlerin çözüm ve ürün geliştirme kabiliyetlerinin gelişimini yakından izlerler. Gerekli müdâhalelerde bulunurlar. Bünyesinde çalıştıkları birimin geliştirdiği ürünlerin sahipleri bu kişilerdir. Çalışmaları esnâsında Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi, Süreç Mühendisliği ve İnsan İşleri birimleriyle ortaklaşa çalışırlar. Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi biriminden İş Süreç Analizi, Veri Analizi ve Etkileşim Tasarımı desteği alırlar. Kariyerlerindeki daha önceki pozisyonları önce 'Programcılık', daha sonra da 'Sistem Analistliği' olmuştur.
5) Birimler içi İnsan İşleri Yöneticileri
   Yazılım geliştirilen ortamlara has ekosistemleri kültürel antropoloji bağlamında çalışmış birisidir. Farklı proje konusu, organizasyon yapısı ve teknolojiye sahip şirketlerde farklı kalite hedeflerine yönelik

[63] Gemide isyan var!
[64] Bu tür bir seçimi düşünmeksizin (bir refleks gibi) yapabilecek bir olgunluğa sahiptir.

olarak çalışmıştır. Başarılı ve başarısız olmuş birisidir.[65] Mesleğe başlangıç noktası programcılıktır. Daha sonra sistem analisti olarak çalışmıştır. Bu yıllardan sonra dönüşümlü olarak farklı çalışma koşullarında[66] süreç mühendisliği ve sistem analistliği yapmıştır. Çalışmalarında her zaman insanı merkeze koyan ve onun gelişimini yegâne başarı kriteri gören bir süreç mühendisidir.[67]

6) Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi Birimi ya da Kaptan Gölgesi Bir
   Bünyesinde proje takımlarında bilfiil iş yapacak İş Süreç Analistlerini, Sistem Analistlerini ve Etkileşim Tasarımcılarını istihdam eden bir gruptur. Karşısındaki işin mahiyetine bağlı olarak organizasyon yapısını yeniden düzenler. Çalışma planı açısından otonomiye sahiptir. Birimler içi çözüm geliştirme uzmanlarına projeler üstü veya projelere yönelik olarak eğitim ve danışmanlık hizmetleri verir. Bu grubun bir parçası olmalarına rağmen, sistem analistlerinin birimler içi çözüm geliştirme uzmanı (4) adı altında özerklikleri vardır. Bu özerklik sistem analistleri diğer birimlere hizmet veren bir nüveye dönüştüklerinde (bu grubun dışına çıktıklarında) geçerlidir.
7) Süreç Mühendisliği Birimi ya da Kaptan Gölgesi İki
   Bünyesinde proje takımlarında bilfiil iş yapacak Süreç Mühendislerini istihdam eden bir gruptur. Bu grubun bir parçası olmalarına rağmen, süreç mühendislerinin birimler içi süreç mühendisi (3) adı altında özerklikleri vardır. Bu özerklik süreç mühendisleri diğer birimlere hizmet veren bir nüveye dönüştüklerinde (bu grubun dışına çıktıklarında) geçerlidir.
8) İnsan İşleri Birimi ya da Kaptan Gölgesi Üç
   Bünyesinde proje takımlarında bilfiil iş yapacak insan işleri uzmanlarını istihdam eden bir gruptur. Bu grubun bir parçası olmasına rağmen, insan işleri uzmanlarının birimler içi insan işleri yöneticisi (5) adı altında özerklikleri vardır. Bu özerklik insan işleri

[65] Hayatı sadece başarı iddialarından ibaret değildir.
[66] Birbirinden farklı günler görmüştür.
[67] Ekosistem kimleri yaratabiliyordur? Kimleri dışarıdan içine doğru çekerek kendisinin sahibi yapabiliyordur? Sahiplerinde (sakinlerinde) hangi yönde ve ne miktarda bir ilerlemeye neden oluyordur?

uzmanları diğer birimlere hizmet veren bir nüveye dönüştüklerinde (bu grubun dışına çıktıklarında) geçerlidir.

Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi, Süreç Mühendisliği ve İnsan İşleri gerçek faydalarını ancak bir araya geldikleri zaman gösterirler. Süreç Mühendisleri ve İnsan İşleri Yöneticileri aynı mesleki geçmişe sahiptir. Aralarındaki temel fark süreç, yöntem ve tekniğin düşüncelerini ne kadar yönlendirdiğiyle ilgilidir. İnsan işleri yöneticisi için insan daha önemliyken, süreç mühendisi için süreç ya da sürecin alt bileşeni olan yöntemler daha önemlidir. Aynı şekilde, ürün yaşam döngüsü yöneticisi için de ürün daha önemlidir. Bu yüzden, üçü bir araya geldiklerinde farklı öncelikleri vurgulayarak, birbirlerinin kör noktalarını ortadan kaldırırlar.[68] Ancak, süreç mühendisleriyle insan işleri yöneticileri ne kadar birbirlerine mukayyet olmaya çalışırlarsa çalışsınlar doğru yolu kaybedebilirler. Yoldan çıkmalarını engelleyecek yegâne işaretse, onlara her zaman evrim basamaklarındaki güncel yerlerini gösterdiği için üründür.[69]

Geçmişle geleceğin aynı bilgelikte buluştuğu anlar özel anlardır. Zamanı aşan, vazgeçmememiz gereken bir bilgiyi atalarımızdan sonra biz de hak ederek tekrar bulmuşuzdur. Hemen herhangi bir şey yapmış gibi bir sonraki önemsiz işin peşine takılmamamız gerekir. Durup, düşünüp, kendimizi o anın sihrine bırakıp, zihnimizde beliren idrakin içimize işlemesine imkân vermemiz gerekir.

Mel Conway'in ünlü makalesinde[70] (1967) değindiği ürünle onu ortaya çıkaran kişiler arasındaki yakın ilişki, Ziya Paşa'nın (1825-1880) "Terkib-i bendi"inde çok güzel dile getiriliyor aslında: "Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde."

Bu bakış açısına göre kurduğumuz yaratıcıyla (creative person) yaratanın (creator) aynı olduğu düşüncemizi biraz daha ileriye götürürsek, "insan olmak

[68] İnsan Eflatun'un üç parçalı ruh doktrinini (Devlet, İ.Ö. 380) hatırlıyor değil mi? Peki, bu doktrinin geçerli olup olmadığını da hatırlıyor musunuz?
[69] Ürün yaşam döngüsü yönetimidir.
[70] http://www.melconway.com/Home/Conways_Law.html

daha iyi bir şey olmaya duyulan özlemle hayatının sonuna kadar çalışmak demektir" diyebiliriz.[71] İnsan kendisine hiçbir zaman cevaplandıramayacağı "ben kimim" sorusunu değil, "ben kim olabilirim" sorusunu sormalıdır. Çünkü insanın kendisi bu soru ve onun cevabıdır.[72]

> *"Capt. Picard: I sincerely hope that this is the last time that I find myself here.*
>
> *Q: You just don't get it, do you, Jean-Luc? The trial never ends. We wanted to see if you had the ability to expand your mind and your horizons. And for one brief moment, you did.*
>
> *Capt. Picard: When I realized the paradox.*
>
> *Q: Exactly. For that one fraction of a second, you were open to options you had never considered. That is the exploration that awaits you. Not mapping stars and studying nebulae, but charting the unknown possibilities of existence."*[73]

Star Trek kültürüne sahip şirketlerde bahsettiğimiz gruplara ek olarak, her birimin kendi sınırları içinde ve başka iş birimlerinin bünyesinde çalışan elemanları vardır. Kendi birimlerinin sınırları içinde çalışan elemanlar bir topluluğun parçası olarak yaşarken, başka bir iş birimlerinde (gezici olarak) çalışanlar karakterlerinin güçlenmesi için özerkliğe sahiptir. Bu durağan ve hareketli parçalardan oluşan yapı sayesinde çalışanlar hayal (teori) ve gerçek (pratik) arasındaki farkların her zaman bilincinde olarak yaşarlar. Bir profesyonelin her zaman sahip olması gereken bu farkındalık işte bu şekilde ortaya çıkar ve zamanla onun için bir refleks haline gelir.

9) Araştırma Birimleri
   Bünyesinde proje ekipleri (sanal gruplar) için gerekli olabilecek uzmanları barındıran birimlerdir. Herhangi bir çalışan da kısa veya uzun süreliğine bu birimlere katılabilir. Böylece stratejik araştırma imkânı bütün çalışanlara verilir.

---

[71] Hallac-ı Mansur'un öldürülmesine neden olan "En El Hak" sözüyle aydınlanmayı veya tanrıyla yakın ilişkide bulunmayı değil, insanla tanrının aynı şey olduğunu kastettiği söylenir. Koşulacak iradelerin peşinde olanların hakaret kabul ettikleri bu lafı anlamaları mümkün değildir.
[72] Eskiyen ufkuyla kendisine görünmeye başlayan arasındaki ilerleyiştir. Arada geçen zamandır.
[73] All Good Things…, Star Trek: The Next Generation, Sezon 7, Bölüm 25-26, 1994.

10) Yazılım Geliştirme Birimi

Zamanı geldiğinde ürün yaşam döngüsü yönetimi, süreç mühendisliği ve insan işleri birimine yönelecek kişilerin yetiştirildiği, çalışanların kendilerini bu tür uzmanlıklara yönelik olarak projelerde çalışarak kanıtladıkları bir yıldız doğum alanıdır.[74] Bazıları bilgisayar bilimlerinin her iş dalına sirayet ettiğini, dolayısıyla gelecekte bu alanda uzmanlaşanların kendilerine ait birimlerinin (department) olmayacaklarını söylebilir. Oysa gerçek bunun tam tersidir. Gelecekte her şirketin aklı yazılım geliştirme birimlerinde olacaktır.[75]

11) İş Birimleri

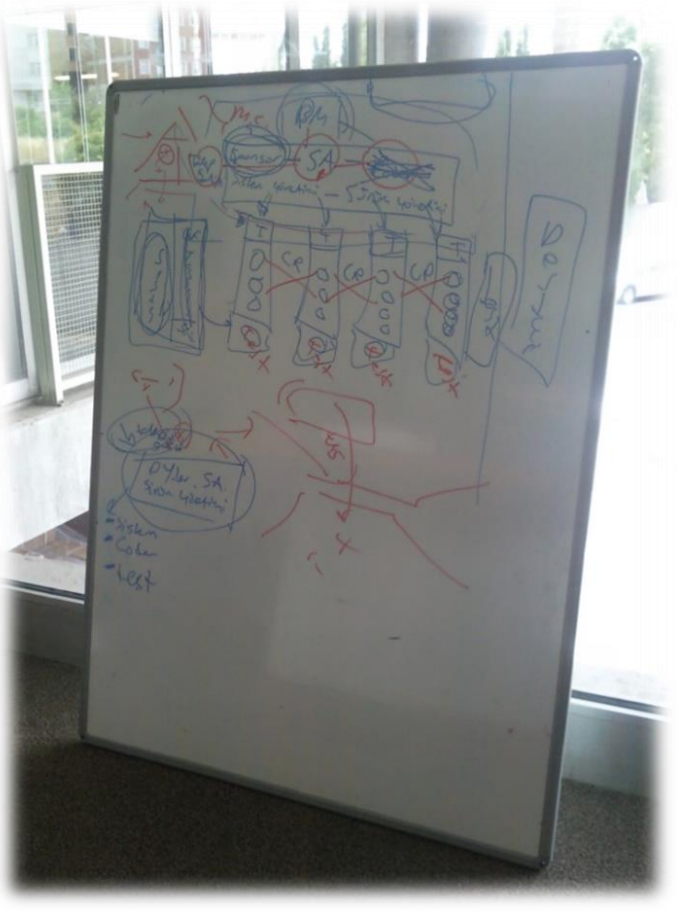
Her şirkette bulunan, sektör bağımsız gruplardır. Kendi içlerinde alternatif düşünce okulları gruplanmalarına sahiptirler.

12) Yatay Proje Takımları (Sanal Takımlar)

Bir projeyi her zaman alâkalı olduğu ürün bağlamında aklımıza getirirsek, pek çok farklı uzmanlık gerektiği dikkatimizi çeker. Proje takımları bu yüzden ürüne farklı şekillerde katkıda bulunacak (farklı iş birimlerinden gelen) kişilerden oluşurlar. Burada sanal ifâdesini yanlış anlamamak gerekir. Kastetilen gelip geçicicilik veya daimi olarak bir projeye ait olmak değildir. Takımı oluşturan kişilerin birincisi uzmanlıkları (Madde 11), diğeri de (Madde 12) profesyonel çalışmaları olacak şekilde, iki ayrı zemin üzerinde yaşadıklarıdır. Yoksa, birileri yıllarca, diğerleri birkaç günlüğüne bir sanal topluluğun parçası olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken şey, hayatlarının o toplulukta veya kendi birimlerinde geçirdikleri zamandan ibaret olmadığıdır. Bunun bilincinde olarak çalışılmasıdır.

[74] http://en.wikipedia.org/wiki/Nebula

[75] Max Goff.



Cahil birisi milyonerliğine güvenerek susmasını beceremeyince.

Artık, bu yaptığımız kültürel eşik tanımını aklımızda tutarak ekosistemimizi gözlemeye başlayabiliriz. Ancak bir nirengi noktası olmaksızın gözlemlerimizi sınıflandırmamız veya birbirleriyle ilişkilendirmemiz mümkün değildir. Ayrıca, seçeceğimiz nirengi noktasının doğruluğu da şüphelidir. Dolayısıyla, bulgularımız nirengi noktalarımızı değiştirebilir. Bu yüzden, bize gereken durağan bir zeminden ziyade, oynak ve çok parçalı, gerektiğinde ona ihanet edebileceğimiz bir zemindir.

Bunu elde edebilmek için, daha önce bahsettiğimiz insan işleri yöneticisi rolünü biraz daha detaylandıracağız. Basit bir düzenekle bir yerden diğerine su

taşıdığınızı düşünün. İşleriniz taşınan suyu onu kullanacaklara ulaştırmakla sınırlı kalmaz değil mi? Suyu taşıyan düzeneğin de bakımını yaparsınız. İnsan işleri yöneticisinin işi de işte budur. Bir işin orasına burasına kümelenmiş insan topluluklarının bakımını yapmak.

Peki, bakım kapsamına neler girebilir? İlk anda cevapsız kalabilecek bu soruyu insan işleri yöneticisi olmayan (tipik) iş yerlerini aklımıza getirerek cevaplayabiliriz. Bu iş yerlerinde en kolay kaybedilen şey yenilik hissi veya daha dramatik bir ifadeyle yaşama heyecanıdır. Monotonluk yüzünden bir ölü gibi yaşamak sık sık ciddiyet, profesyonellik veya kurumsallık gibi görülür.[76] Oysa yavaş yavaş elden gitmekte olan o grubun ortaya eser koyma[77] kabiliyetidir.

> ***Ortaya bir eser koyamayanlar, kendilerini eskiyen ufuklarla görülmeye başlayan arasına yerleştiremezler. İnsanı tanımlayan daha iyi bir şey olma arzularını (bekâretlerini) kaybederler. İnsan olmaktan çıkarlar.***

İnsan işleri yöneticisi bu tür yaşayan ölülerle[78] karşılaştığı zaman o grubun mevcut ruh haline, önlerindeki işlere ve elemanların büyüme rotalarına bağlı olarak haftada birkaç kere heyecan tazelemesi yapabilir. Hedef hâlihazırdaki ritim her neyse, onu kırmaktır. Dolayısıyla bir hızlılık varsa yavaşlık, bir yavaşlık varsa hızlılık seçilebilir. Eğer ciddiyet hüküm sürüyorsa gayr-i ciddilik, laubalilik havası varsa ciddiyet seçilebilir. Endişeli bir atmosfer varsa, bu durum soğukkanlılıkla aşılabilir.

Böylece, grup ve onları çevreleyen şirket[79] mevcut gerçekliğin hatalı olabileceğini ve alternatif gerçekliklerin varlığını görmüş olur. Bu tür kırılım anlarında çalışanlar bir önceki gerçekliğin sınırlarının dışına çıkabildiklerinden (varsayımlarını değiştirmiş olduklarından), onu daha kolay bir şekilde sorgulayabilir ve gerekiyorsa reddedebilirler.

---

[76] Ölü gibi yaşamak ehil olmayan gözler tarafından yaşamak zannedilmeye başlanır.
[77] Ardında bir iz bırakma diye okuyabilirsiniz.
[78] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.
[79] Çünkü şirket demek insan demektir.

Kırılım anları zıt karakter sergileyen öğelerin iş ekosistemine daha planlı bir şekilde sokulmalarıyla da sağlanabilir. Bu öğeler şirket dışından gelen profesyoneller, eğitmenler veya danışmanlar olabilir. Misafirlikle elde edilen güvenli ortamdan yararlanarak monotonluğu ve sırtını dayadığı katı hiyerarşik yapıyı herkesin gözü önünde zorlayabilirler. Yenilgiye uğratabilirler. Eğer bu başarılırsa, misafirlerin yol açtığı hasarlara yara değil aşı olarak bakılmalıdır.

İnsan işleri yöneticisi[80] süreç mühendisleri ve analistlerden destek alarak, açılan 'yara' civarında yeni oluşumların kümelenmelerine ve orada yeni bir hayatın ortaya çıkmasına çanak tutar.[81] Enfeksiyon gerçekleştiği takdirde, monotonluğu kırma müdahalesi olarak başlayan çalışmalar daha geniş kapsamlı bir uğraş olan iyilik ve kalitelilik hamlesi için bir iyileşme noktası[82] sağlar.

İyileşme noktaları, daha önce değindiğimiz şirket dışı danışmana stratejik ihtiyaçları için gerekli zemini sağlar. Örneğin, bir iyileşme noktasına ev sahipliği yapan yara taze tutularak, orası elemanları yetiştirmek için kullanılabilir. Daha sonra, çeşitli iyileşme noktaları birleştirilerek, oralarda kümelenmiş kişiler bir topluluğa dönüştürülebilir. Alternatif ekosistemler yaratılabilir.[83]

İnsan işleri yöneticisinin bir başka bakım faaliyeti basit ofis eğlenceleri düzenlemektir. Bu eğlencelerin kolay tahmin edilebilir bir yapısı vardır. Ancak, önemli olan tarafları zaten bu değildir. Amaç gerçek bir araya gelme amacını gizleyecek bir şekilde insanları bir araya getirmektir. Gizlenen amaçsa insan işleri yöneticisine ofis harici çalışma ortamları sağlamaktır. Gizliliğin nedeni sadece doğallık sağlamak içindir. Çünkü hiçbir insan laboratuvarlarda incelenen denekler yerine konmak istemez. Dolayısıyla, insanlara ve aralarındaki ilişkilerine odaklanmak isteyenler bunu ancak onların da samimi katılımlarıyla, doğal ve rahat bir ortamda gerçekleştirebilirler.

Bir önceki yöntemde şirket kültürünü kırmaktan ve aşılamaktan bahsetmiştik. Şimdiyse aynısının kendi başımıza gelmesinden bahsediyoruz. Gözlem yapanlarla gözlenen kabileler ayrımının ötesine geçmekten.[84]

---

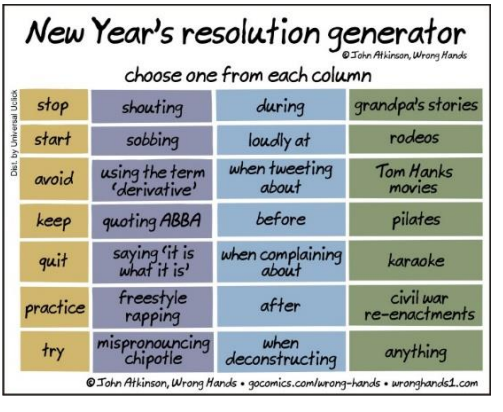
[80] İfadeyi okuyunca küfrü bastıysanız, bahsin sonuna kadar sabredin.
[81] Enfeksiyon yapar.
[82] İyileşme noktası veya merkezi. Hareket zemini.
[83] İnsan toplulukları, ekosistemleri, kültürleri ve gerçeklik anlayışları arasında bir fark görmüyoruz.
[84] Gözlemekle bilfiil yaşamanın birbirini tamamlaması gerektiği düşüncesi.

Ofis eğlenceleri mevsimlere veya özel günlere göre planlanabilir. Çalışanların hobilerine göre çeşitli organizasyonlar yapılabilir. Diğer bir yaklaşımsa, beklenmedik nitelikte etkinlikler düzenleyerek insanları şaşırtmaktır.

Kendi etkinliklerinizi tasarlarken yararlanabileceğiniz bazı örnekleri aşağıda bulabilirsiniz:

Yaza merhaba partisi

Genellikle bir mangal partisinden öteye gitmeyen bir etkinliktir. Cuma günü öğleden sonraları için idealdir. Etkinlik süresince hedeflediğiniz birkaç grupla yüzeysel olarak yakınlaşmanız mümkündür.



Yılbaşı partisi

Eğlenme amaçlı bir etkinliktir. Yılbaşından birkaç gün önce yapılır. İnsanların özel hayatları hakkında fikir edinme imkânı verir. İnsanların iş ve özel hayat ayrımlarının sertlik seviyelerini,[85] hayali dünyalara düşkünlüklerinin (gerçeklerden kaçma ihtiyaçlarının) gücünü görme fırsatınız olabilir. Tüm ciddi görüntüsüne rağmen duygulu bir şekilde Noel Baba'dan bahseden birkaç kişi

[85] Strange Case of Dr Jekyll and Mr Hyde, Robert Louis Stevenson, 1886.

mutlaka çıkacaktır.[86] Kişiye özel hediyeler verebileceğiniz için, insanlara onlarla ilgilendiğinizi gösterebilirsiniz. Geçen yılın değerlendirmesini yaparken hedeflediğiniz kişilerle yakınlaşabilirsiniz.

Bir çocuğun böyle bir kardan adam yapabilmesi için başına neler gelmiş olması gerekir?

[86] Noel Baba'nın kafasına silah dayayanlar varsa, onları da tespit etmiş olursunuz.

İlk kar yağışını takiben yapılacak kardan adam ve kartopu yarışmaları

Ortaya bir eser koyma heyecanı yaşatabilecek ve daha sonra da eğlenceli sportif bir faaliyetle bitirilebilecek iki boyutlu bir etkinliktir. İnsanların hayal gücü, titizlik ve eğlenceye düşkünlükleri hakkında bir fikir verir. Burada dikkat edilmesi gereken, bahsettiklerimizin bir insanda az veya çok olmasını keşfetmek değil, onu tanıyarak iyilik ve kalitelilik hamlesindeki ideal konumunu anlamaktır.[87] Örneğin, ben bu etkinlikte mutlaka kardan adam yapan bir gruba dâhil olurum ama kartopu yarışmasına katılmam. Buna rağmen trafiği durduracak kadar şiddetli bir şekilde yağan karda yürümesini, belki de bir Antarktika macerası hissi verdiği için çok severim. Birisi bu etkinlikte beni gözlese hakkımda eser yaratma eğilimi, ciddiyet ve kâşiflik ruhu sahipliği saptamaları yapabilir. Bu tür saptamaların doğruluk payları önemli değildir. Çünkü bu iddiaların doğrulukları proje çalışmalarıyla zaten daha sonra test edilecektir.

Can sıkıcı bir gezi beklenmedik bir şekilde unutulmaz hatıralar yaratabilir.

[87] Eser ortaya çıkarma ve eğlenceye düşkünlük boyutları arasındaki ayrımın netliği.

Doğa yürüyüşleri

Çalışanların iş yerinde hiçbir zaman farkedemeyeceğiniz meraklarını saptamanın en iyi yolu doğa yürüyüşleridir. Bazıları sadece yürümekten hoşlanır, diğerleriyse yürüyüşe bir macera katmaktan. Bir başka grupsa mola anının ve mangalın özlemini çekmektedir. Burada diğerlerinden ayrıştırmanız gereken grup yeme içme gibi ilkel ihtiyaçları dışındaki konulara yönelik olarak ilgi sergileyenlerdir. Fırsat buldukça onlarla yakınlaşmanız gerekir. İş harici herhangi bir konuda derinleşme ihtiyacı çekenler iş için de aynı potansiyele sahiptirler. Tersten bir kez daha söylersek, iş haricinde hiçbir konuya yönelik derinleşme ihtiyacı çekmeyenler için de iş sadece bir ekmek teknesidir.

Antropolog Napoleon Chagnon Yanomamö yerlilerinden birisiyle.

İnsanların farklılıklarına kendi başımdan geçen bir olayla örnek vereyim. Bir doğa yürüyüşünde birisi aklı sıra birilerini korkutmak için "Yılan var!" diye bağırmış ve sonra da hayretle reaksiyonumu izlemişti. Bu beklenmedik olaydan

memnun olduğumu gösteren bir tebessümle onun işaret ettiği tarafa doğru yürümüş ve "Hani, nerede?" diye sormuştum.

Vahşi hayat gözlemleri

Bir tür doğa yürüyüşü olan vahşi hayat gözlemlerinin farkı gözlenecek hayvan seçiminin rastlantısal değil, planlı olmasıdır. Yanınıza hangi hayvanlar hedefleniyorsa onlara uygun teçhizat alırsınız. Bu teçhizatlar uzun süre alacak gözlemler için çadırlar, uzaktan izlenmesi gereken hayvanlar söz konusuysa dürbünler olabilir. Gözlediğiniz hayvanların özellikleri onu gözleyen insanları daha yakından tanımanızı sağlar. Gözlemcilerin reaksiyonları ait oldukları dünyaların sınırları hakkında fikir verir. İnsanları tanımanın yolu onların korkularını ve hayallerini öğrenmekten geçer.

Jeoloji yürüyüşleri

Zaman mefhumunu pekiştirmek için jeoloji gezilerinden daha uygunu yoktur. Çünkü insan jeolojik zaman aracılığıyla önemli zannettiği dakika, saat, gün, yıl veya insan ömrü gibi sürelerin aslında ne kadar önemsiz olduklarını farkeder. Kültürlerin ancak kuşaklar üstü deneyimlerle ortaya çıkabileceğini biraz daha iyi anlar. Sadece bu yüzden, grubun düşünme kapasitesini geliştirmek için kullanılabilir. Jeoloji yürüyüşleri aynı zamanda doğa yürüyüşü ve piknik imkânı da sağlar. İnsanları bir seferde üç ayrı konumda görmenizi sağlar.

Astronomi gözlemleri

Zaman ve mekân mefhumunu pekiştirmek için astronomi gözlemleri çok yararlıdır. Jeoloji yürüyüşleri gibi grubun düşünme kapasitesini geliştirmek için kullanılabilirler. Bunu sağlamak için sundukları imkânlardan ikisi özellikle kullanışlıdır. Birincisi kişinin büyüklük algısıyla, diğeriyse kişinin haklı olduğunu hissetme eğilimiyle oynamalarıdır. Böylece, kişi görecelik kavramını ve doğrunun kuşaklar boyunca elde edilen bilgileri bir araya getirerek bulunabileceğini anlar. Bilimsel yöntemin bir faydasının da kuşaklara yayılmış deneyimleri ilişkilendirmek olduğunu görür. Ayrıca, en önemli bilgin özelliğini edinir: Birisinin gelip onun hatalı olduğunu ispatlamasını dört gözle beklemek.[88]

[88] Lawrence Maxwell Krauss.

Piknikler

Eğlenmeye düşkünlerle dinlenme ihtiyacı çekenleri bir araya getirme imkânı veren bir etkinliktir. Farklı enerjilere sahip grupları birbirlerine ‘sürterek’ kıvılcımlar çıkarmak için idealdir. Herkes birbirinin numarasının ne olduğu hakkında kaba bir fikre sahip olur. Daha sonrası için yakınlaşma zeminleri ortaya çıkar. Şirkete döndüğünüzde kendini mangal ateşini yakmaya veya masaların düzenliliğine adayanlarla özel olarak ilgilenmelisiniz. Çünkü yardımcılarınız genellikle iş yapmamak için düzenlenen etkinliklerde gönüllü olarak iş yapmayı seçenlerin arasından çıkar. Bu etkinlik herkesin şarj olmasını sağladığı için çalışanların enerjilerinden daha sonra da yararlanabilirsiniz.

Kuş Ve Kelebek Gözlemciliği

Kuş gözlemciliği doğayı kuşların dünyasından tanımayı sağlayan bir gözlem sporudur. Türkiye'deki toplam kuş türlerinin sayısı, Avrupa'dakinin tamamına yakındır. Aynı zenginlik kelebek gözlemciliği için de geçerlidir.

Kelebek deyince, çocukken yaşadığım bir lüksü anlatmadan geçemeyeceğim. Bir seferinde tüm yaz boyunca dayımlarda[89] kalma fırsatı ortaya çıktığında, kendimi her tarafı ağaçlarla kaplı, muhteşem bir deniz manzarası olan bir evde bulmuştum.[90] Bu evdeki eğlencelerimden birisi farklı türlere ait kelebekleri yakalamak ve hepsini bir odaya bırakarak minik hayvanat bahçemin içinde oturmaktı. Siz de doğayla bağınızı yeniden kurmak için bu tür deneyler yapabilirsiniz. Zihniniz açılır. Birden hayatın aslında ne kadar anlamlı olduğunu farkedersiniz. Bir daha birisinden içinize sufi nefesi üflemesini[91] isteyerek anlam peşinde koşmazsınız.

Sincap Gözlemciliği

Tabii, her şirket bu kadar şanslı değildir. Ancak, eğer yakınlarda sincaplar varsa, bu kolay unutamayacağınız bir deneyim olacaktır. Kendi dünyasında kaybolmuş olmakla, bu durumun aslında çok da kötü bir şey olmadığını bu kadar etkileyici bir şekilde gösteren kaç hayvan vardır?

Bu durumun kötü olmaması için sincabın sincaplığını, insanın da insanlığını koruması gerektiğini hatırlatan en sevimli örnektir.

[89] İsmail Hakkı Özen.
[90] O evden sonra İstanbul Boğazı bana hep çok sönük gelmiştir. Oradaki yalılarda yaşayanlara üzülerek bakmışımdır.
[91] Sufi Nefesi Üfleyiciliği günümüzün iyi kazanç getiren işlerinden birisidir.

Balık tutmaya gidilmesi

Dinginlik içinde az konuşarak, daha çok düşünmek için kullanılabilecek bir etkinliktir. Sanki meditasyon yapan birkaç kişi yanlarında birilerinin olduğunun farkında değilmişlercesine idraklerini mırıldanırlar. Birisinin elektriği ötekini, ötekininki berikini tetikler. Bir topluluk meditasyonu gerçekleşir.

Meditasyon deyince, pek çok türü var. Benim anladığımı düşündüklerimse bunların sadece birkaç tanesi: hayvan, uyku, seks ve topluluk meditasyonları. Hayvan meditasyonu bir akılsızlık halidir. İnsan varlığının farkına varmamış gibi yaşayarak dövüş ustası olmak ister. Uyku meditasyonu uyarıcılarla donatılmış bir ortamda yapılan uyuma ve uyanma egzersizleridir. Kişi daha yüksek bir farkındalık seviyesinde başka bir dünyada uyanmaya çalışır. Seks meditasyonu (tantrik seks) iki kişinin aralıklı olarak uzun bir zamana yaydığı sevişmelerdir. Bu sevişmelerin her seansı saatler sürebilen bir meditasyon dansıdır. Böylece kişi diğerinde kendisini bulmayı amaçlar. Topluluk meditasyonundaysa paylaşılan bir enerjinin etkisiyle insanların ruhlarını ateşe vermek (belli bir bakış şeklini hâkim kılmak) amaçlanır.

Yaptığım en akıllıca şey tantrik sekste ilerlemek oldu. Böylece iyiyle kötü arasındaki farkı her zaman görebiliyorum.

Balık tutma etkinliği birkaç güne yayılır ve akşamlar ateş çevresinde sohbet ederek geçerse, topluluk meditasyonu daha etkili olur. Sabahleyin bilinçsizce kurulan bağlar, bu sefer onlara odaklanılarak bilinçli bir şekilde tekrar kurulur. Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan deneyimler sahiplenilmeye başlanır. Ertesi gün, akşam ortaya çıkan düşünceleri olgunlaştırma fırsatı olur. Artık düşünceler söze dökülebilir olmaya başlar.

Vahşi doğanın koynunda bir akşam geçirilmesi

Yukarıda bahsettiğim etkinliğin biraz farklı bir türünü piknikten sonra bir gece kalmaya karar verdiğiniz bir dağ evinde, şöminenin başında yapabilirsiniz. Böyle bir deneyimi yaşadığım için kısaca ondan bahsedeyim.

Üç arkadaş benim memlekete yakın bir milli parka gitmeye karar verdik. İşin başında tüm kontrol bizdeydi. Her şeyi düşünülmüş bir plan dâhilinde kaçamak yapıyorduk. Saatler süren keyif verici bir yolculuktan sonra Yedi Göller milli parkına[92] vardık.

[92] İnanın Flash yüklemenize değecek: http://www.360tr.com/14_bolu/yedigoller/

Atalarımızın bilinç altında yer ettiğinden olsa gerek, ateşe bakmak bize zamanda yolculuk yapmak gibi gelir.

Saatler tipik bir piknik sıradanlığıyla ilerliyordu. Mangal ateşi yakma başarısızlıklarını cızbız denemeleri, nevâleye yumulmayı hoş sohbet takip ediyordu. Geri dönmek istemedik ve geceyi orada geçirmenin bir yolunu bulduk. Elektrikler kesikti ve hava iyice serinlemişti. Şömineyi yaktık ve ateşin etkisiyle farkında olmadan bir topluluk meditasyonu yaptık. Aslında konuşacak çok şey olmasına rağmen, tıpkı atalarımızın binlerce yıl önce yaptıkları gibi tek kelime bile etmeden ateşi seyrettik. Zihnimizi kurcalayan sorular tamamen unutulmuştu. Sanki, gerçekten önemli olan şey ortaya çıkmış ve diğerlerini kaldırıp atmıştı. Ertesi sabah geldiğimiz yere geri dönerken gerçek evimizi ardımızda bıraktığımızı biliyorduk.

Denize gidilmesi

Eğlenme amaçlı bir etkinliktir. Ayrıca eğlence kisvesi altında temel içgüdülere yönelik olarak da bir hareket zemini sağlar. İnsanların işleriyle iğdiş edilmemiş olarak uğraşabilmelerini sağlar. Çalışanlar arasındaki elektriği ateşlediği ve onların şarj olmasını sağladığı için, bu enerjiden iş yerine döndükten sonra da yararlanabilirsiniz.

Meşhur olmaları için benim de çaba gösterdiğim bir grup.

Konsere gidilmesi

Konserden önce ve sonra yakınlaşma, konser esnasında birbirini anlık reaksiyonlar bağlamında daha yakından tanıma imkânı veren bir etkinliktir. Kırık[93] insanlardan hoşlananların birbirlerini bulmaları için ideal bir ortam sağlar. Çalışanların iş harici karakterlerini görünür hale getirmeleri için bir fırsattır.

Floor Jansen

Akşam yemeğine gidilmesi

İnsanların sıkıcı bulduklarıyla bulmadıklarını ayrıştırabilecekleri, ofise döndüklerinde yakınlaşmaya devam etmek isteyecekleri kişileri saptamalarına yardımcı olabilecek bir etkinliktir. Böylece, bazı kişiler iş ve özel hayatlarını birleştirerek daha büyük bir dünyaya kavuşurlar. Ayrıca, bu etkinlik farklı sınıflara ait kişileri bir araya getirdiğinden veya daha doğru bir ifadeyle, sınıf farklılıklarını görünür kıldığından, bu tür etiketlere[94] müdahale etmek için idealdir.

[93] Uçuk kaçık.
[94] Stereotype.

Kahvaltı yapılması

Dinlenme amaçlı bir etkinliktir. Diğerlerinden en önemli farkı erken düzenlendiği için genellikle devamında başka etkinliklerin de olmasıdır. Böylece grup elemanları birbirlerini farklı etkinliklere katılırken art arda görürler. Daha kısa sürede kaynaşarak alt gruplar oluştururlar. Bu grupların üyeleri arasında ek yakınlaşma fırsatları ortaya çıkar.

İngiliz kahvaltısı

Çadır kampına gidilmesi

Aynı zorlukları yaşamak insanları her zaman birbirlerine yaklaştırır. Çadır kampı bu tür tehlikeli anların güvenli bir simülasyonudur. Yalnız, insanın en eski korkusu olan karanlık yaşananlara eşlik ettiği için, kampçılara hâlâ bir tehlike hissi verir. Etkinliğe katılan grup kendisini doğanın kalbinde bulur. Şöyle bir başını kaldırdığı zaman ne kadar engin bir hikâyenin parçası olduğunu anlar. Atalarının deneyimlerini yaşama şansına kavuşur.[95] Ayrıca, katılımcılar bazı ufak tefek ihtiyaçlarını giderebilmek için daha sonra da yararlanabilecekleri birkaç hayatta kalma yöntemi öğrenirler.

[95] As in “what God has intended.”

Hayvanat bahçesi yetkililerinin çadır sahiplerine uyarısı (Woodland Park Zoo).

Amatör sanat faaliyetlerinde bulunulması

Eğlenmek için bir proje yapmakla, iş için bir proje yapmak arasında yöntemsel hiçbir fark yoktur. Bize sanki bir fark varmış hissini veren şey, işle ilgili projelerin iş jargonuna bulanmış olmalarından dolayı sergiledikleri ciddiyettir. Sırf bu yüzden, eğlence amaçlı projeler daha zor ve eğitici olur. Çünkü ateşle test edilen hiçbir topluluk aralarındaki yetki ilişkilerine bağlı olarak bir takıma dönüşemez. Sadece kan, ter ve göz yaşı dökerek takım olunur veya olunmaz.

İş jargonunun koruyuculuğu ortadan kalkınca kişilerin gerçek entelektüel birikimleri ve düşünce kapasiteleri ortaya çıkar. Eğlence amaçlı projenin gelişigüzelliği kâğıt üzerinde çerçeveleri belirlenmiş iş deneyimlerinin sınırlarını ihlâl edeceği için, herkes beklenmedik şeyler yaşar. Böylece gerçekten öğrenme imkânı ortaya çıkar.

Bir seferinde, eğitimden sonra herhangi iyileşme olmayacağını herkesin bilmesine rağmen zorla bir açık hava eğitimine götürülmüştük. Anlamsız top atma ve ipten atlama egzersizlerinden sonra, takım olarak o gün yapılanlardan ne öğrendiğimizin bir resmini çizmemiz istenmişti. Resmi çizmek de bana düş-

müştü. Resmin orasına burasına ne yapıp ettiğimizle ilgili kısa notlar iliştiriyorduk. Bizim notlarımız diğer takımlarınkinden epeyi farklıydı, çünkü onların aksine gerçekten ne yaşadığımızı açık yüreklilikle paylaşmıştık. Mesela bir tanesi şöyleydi: "Takım lideri olarak seçilen kişiden hoşlanmayınca hizipçilik yapmaya başladık ve onu devirdik. Onun yerine başa bizim istediğimiz birisini getirdik." Bu durumu garipseyerek bize bakanların gözlerinden kaçan şey anlamsız bir günün sonunda bile bir anlam olabileceğiydi. Cesaretinden dolayı, takımımız gün sonunda bulduğu anlamı herkesin gözünün içine baka baka söylüyordu. Zaten böyle insanın gözünün içine bakarak söylemeniz gereken şeyleri dolaylı olarak anlatamazsınız ki.

Felsefe ve Sanat akşamları yapılması

Yoldan çıkmış bir antropoloji çalışması olarak antropometri (Beger, Hindistan). Bu tür çalışmalarla insan sayılmaması gerekenleri ortaya çıkarmak Nazizm dâhil, pek çok faşist akımın ilgisini çekmişti (untermensch). Bazen iş görüşmelerinde karşınızdaki kişi size anne babanızın ne iş yaptığını sorar. Acaba hangi gizli gerçeği ortaya çıkarmaya çalışıyordur? Bu soruların cevaplarını bilmek ona hangi avantajları sağlayacaktır? Bu şekilde hangi derin bilgileri su yüzüne çıkaracaktır?

Başkalarıyla birlikte gerçekleştirilen düşünme seansları insanların ufuklarını genişletir. Tıpkı iki filozofun bazen anlaşarak bazense çelişerek birlikte doğruyu bulmaya çalıştıkları münazaralarda olduğu gibi, bu seanslarda da ömür boyu sürecek 'dostluklar' veya 'düşmanlıklar' doğar. Birbirlerine alternatif olan düşünce okulları böyle yaratıldığı için her iki grup da faydalıdır. Meraklarındaki samimiyet düşünürlerimizi önce disiplinler üstü, sonra da meslekler üstü mecralara iter. Gün gelir kendilerini insanın hayat macerasına dair konuşurken bulurlar. Artık üstat olmuşlardır.

Adrenalin artırıcı sıra dışı sporların yapılması

Katılımcıların birlikte heyecanlanarak ve sakinleşerek yakınlaşmalarını amaçlayan bir etkinliktir. Daha tehlikesiz bir versiyonu korku filmine gitmek olabilir. Yamaç paraşütü gibi aşırı kabul edilen herhangi bir faaliyet deneyimli birisinin gözetiminde gerçekleştirilir. Bu esnada yaşanan heyecan, insanların her an pazarlamasını yaptıkları birileri tarafından arzu edilen kimlikleri geride bırakmalarını sağlar. Sayısız maske ve savunma mekanizmasının ardından insanlar ortaya çıkmaya başlar.

Çeşitli oyunlara yönelik yarışmalar yapılması

Satranç ve go gibi oyunlara yönelik turnuvalar yapılmasıdır. İş dışı konularda usta - çırak ilişkilerinin gelişmesini sağlayacak yarışma ortamları, aynı ilişkilerin işte de kurulmasına çanak tutar. Mükemmellik arayışları neyle ilgili olurlarsa olsunlar, insanların karakterlerini etkileyerek işe de sirayet ederler.

Bilardo turnuvaları

Oynarken yüksek konsantrasyon ve kıvrak hareketler gerektiren bu spor aynı zamanda zor problemler üzerinde konuşma fırsatı verir.

Poker turnuvaları

Her alanda faydasını göreceğiniz bir psikoloji ve strateji eğitimidir. Oyunu kazansa da kaybetse de herkes karakterinin en tanımlayıcı özelliklerini elinde olmadan ifşa eder.

Film izlenmesi, Sinemaya gidilmesi

Düzenlendiği zamandaki ruh haline göre seçilen bir filmin birlikte izlenme etkinliğidir. Genellikle yemek eşliğinde yapılan değerlendirmeyle devam eder.

Benim favorilerimden birisidir. Çünkü duruma göre dram, bilim kurgu, korku, komedi veya aşk konularını seçme imkânı vardır. İyi bir filmin yaratacağı etkiyi kendi imkânlarınızla yaratmanız çok güçtür. Yönetmenlik, senaristlik ve oyunculuk uğraşlarını izlemek bizimkini andıran bu meslekten feyz almamızı ve öğrendiklerimizi işe dönünce uygulayabilmemizi sağlar. Sürprizlerle dolu bir ortamda gerçekleşme ihtimali düşük bir işin tutku sayesinde çıkarılmış olması hepimiz için bir esin kaynağıdır.[96]

Masaj teknikleri eğitimleri

Tıpkı cimnastik gibi bu işin de aletli versiyonu biraz kıytırık.

[96] Ed Wood, Tim Burton, 1994.

Herkes popüler olduğu için uyduruktan yoga, uyduruktan tango veya uyduruktan İspanyolca/İtalyanca öğrenirken, siz çok daha faydalı bir konuda ilerlemeyi seçebilirsiniz: El ve Ayak Masajı. Bu masaj türleri hem insanları yakın mesafeden izlemenizi kolaylaştırır hem de eğer kartlarınızı doğru kullanırsanız beklenmedik faydaları olabilir.

Bahsettiğimiz etkinliklerin hepsinde aşağı yukarı aynı yöntemi kullanırsınız. Amacınız insanların kendilerini uygun görmedikleri işleri grup desteği ve sizin önderliğinizle yapabilmelerini sağlamaktır. Birisi yumuşak karnını gösterdiği zaman onu önemseyen bir grubun koruması altında olduğu, elbirliğiyle güçlüklerin üstesinden gelineceği hissini hâkim kılmaktır.

Bu sağlandıktan sonra, alışılmadık şeyler yapmak zorunda kalmış kişilerin sahip oldukları zihin açıklığından faydalanarak, onlara alışık oldukları işleri farklı bir şekilde yapma fırsatı verirsiniz. Az önceki alışılmadık (riskli) faaliyetin hoş sonucu kişinin alışık olduğu işe yönelik tipik hislerine karışır. Olaylara bakışını

değiştirir. Kendisine olan güveni artan kişi gözlerini yeni zaferler kazanacağı topraklara diker.[97]

Ayrıca, grup çalışmalarını teşvik edecek faaliyetlerde bulunursunuz. Bu çalışmaların grup içi ve gruplar arası olacak şekilde iki boyutu vardır. Gruplar içinde farklı organizasyon yapılarını, gruplar arasındaysa farklı iletişim ve etkileşim şekillerini denersiniz. Diğer bir deyişle, bahsettiğimiz etkinlikler hiçbir zaman vakit öldürmek için düzenlenmez. Çıkarılan işin genel kalitesini yükseltmeye yönelik bir stratejinin parçalarıdır. Bu yüzden unutulmaya mahkûm değillerdir. Stratejik bir şekilde seçilen ve genelleştirilen sorunlara keyif verici bir ortamda çözüm aranmasını sağlarlar. Böyle ortamlarda ortaya çıkan birlikte olma anları[98] katılımcılar işlerine geri dönerken onlarla birlikte taşınır ve işyerlerine sirayet eder.

Tipik iş yerlerinde bir deneyimin şirkete sirayet etmesiyle ortaya çıkan nüvelerin bir bakıcısı olmadığı için, bu nüveler ve onları doğuran deneyimler unutulur gider. Bizim yaklaşımımızdaysa insan işleri yöneticisi bu nüvelere göz kulak olur ve onları ekosistemin uygun yerlerine aşılar. Unutulmaması gereken, bu etkinliklerde herkes tatil havasındayken, insan işleri yöneticisi gizli gizli fazla mesai yapmaktadır. Herkes yatana kadar işinin başındadır.

> ***(i) Önce, korku uyandıran, güvenli bir ortamda yapamayacaklarını düşündüklerini yapabileceklerini ama beraber çalışmaları gerektiğini göster,***
>
> ***(ii) Daha sonra, aynı grupların daha önce çözemedikleri bir iş problemini aynı yöntemle çözmelerini sağla.***
>
> ***(iii) İnsanları yönetmeye kalkma ve grupların iletişim kalitelerini artırmalarını sağla.***
>
> ***(iv) İletişim kalitelerini çözüm kalitеleriyle değerlendir.***
>
> ***(v) Senin yokluğunda aynı deneyimi başka kişilere yaşatmalarını sağla.***

[97] Eskiden ait olduğu yere, oranın artık kendisine ait olacağını bilerek bakmak.
[98] Quality time.

Etkinliklerden bu kadar bahsettikten sonra, gerçek bir örnek üzerinde biraz düşünelim. Rational Software şirketinin (1981 - 2003) düzenlediği konferans dizisine[99] ilk defa katıldığım zaman karşılaştığım profesyonellik beni çok etkilemişti.

Yetişkinler için tavşan kulaklı şapka.

Her şeyden önce, konferansın düzenlendiği yerden ve otelden bahsetmeliyim. Seminerler Orlando'da Disneyland içindeki Swan and Dolphin Otellerinde[100] yapılmaktaydı. İnsanın zihinsel olarak tam anlamıyla rahatlayarak mesleğiyle ilgili sorunlar hakkında serinkanlılıkla düşünebileceği bir ortam yaratılmıştı. Otele ulaşım yapay bir deredeki küçük teknelerle sağlanıyordu. Devasa bir bina olmasına rağmen, oteldeki seminer salonlarını bulmak gayet kolaydı. Sunumlar arasında kalan boş zamanları değerlendirmek için envâi çeşit imkân vardı.

Etkinliği değerlendirmenin bir yolu bu imkânları sıralamak olabilir. Ancak, benim burada değinmek istediğim bu konferansın özel bir anı olan yemek saati. Masalar her gün farklı bir temaya bağlı olarak seçilmiş kişilerle doldurulmuş ve yanlarına da iki Rational çalışanı oturtulmuştu. Temalar yazılım mühendisliği uzmanlık alanları, gelinen ülkeler ve Amerika Birleşik Devletleri'nin eyaletleri gibi farklı konulardan seçilmişti. Masalara oturtulan Rational görevlileri

[99] IBM zamanla Rational Software'i yiyip bitirdiği için, zamanında çok etkilendiğim felsefeyi yine onun esas sahiplerinden dinleyelim: https://www.youtube.com/watch?v=OdI7Ukf-Bf4

[100] http://www.swandolphin.com/

kişilerin mizaçlarına dikkat ederek katılımcıların kaynaşmaları için nazikçe çeşitli bahis konuları açarak bu 'toplantıları' yönetmişlerdi. Benim gibi insanlarla tanışır tanışmaz konuşmasını pek sevmeyen birisi bile tekrar kullanılabilir tasarım parçacıkları[101] söz konusu olduğunda, coşarak işi Wagner'e getirmiş ve leitmotiv yaklaşımını bir asırdan fazla bir süre önce onun bulduğunu söyleyebilmişti.[102]

İnsan ilişkileri söz konusu olduğunda yapmacık bir şekilde düşüncelilik hissi verilemez. Bunu sonuçlara nedenleri dışında bakma eğilimine sahip çocuklar dışında kimse yutmaz. Hatta bu ihtimal onların da ufak bir bölümü (anne ve babalarının onlara yaşattığı cehennemleri ellerine geçen hediyelere üzülerek veya sevinerek yaşanır kılanlar) için geçerlidir.

Eğer bir iş yerindeki çalışanlara yaklaşırken onları umursadığınızı yaptıklarınızla kanıtlarsanız, karşınızdaki insanları etkilersiniz. Herkes kendisiyle özel olarak ilgilenilmesinden hoşlanır. Çünkü ana ocağını terk ettikten sonra kimse bu durumu bir daha pek yaşamaz. Aklınıza "onları umursadığımı göstermenin iyi yolları nedir" diye bir soru gelirse, cevabı çok basittir. Eğer onları gerçekten önemsiyorsanız, umursamanız onların özel durumlarından etkilenerek bu hislerinizi onlara nasıl ifade etmeniz gerektiğini size gösterecektir. Diğer bir deyişle, insanlara onları umursadığınızı gösterebilmeniz, ancak onları gerçekten umursamanızla mümkün olan bir şeydir.

Bu ilgiyi farkeden insan kendini daha iyi hisseder. Arzulandığı bir yerde olduğunu, yanlış bir yere gelmediğini düşünür. Birden her yanını sanki kendi evindeymişçesine bir güven ve huzur duygusu kaplar. İlkel kaygılarla[103] daha önce ket vurulan merakları tekrar ortaya çıkar. Hayatta kalmaya çalışmaktan çıkıp yaşamaya başlar. Eğer varsa, travmalarının tedavi imkânı doğar. Bu yüzden, bu deneyimi birlikte yaşadığı kişilere gönülden bağlanır.

İşte, takımlar da ancak böyle birliktelikler sayesinde ortaya çıkar. Sağlam temeller üzerinde kurulması gereken meslektaşlık ilişkileri için, insanlar arasında bu seviyede bir yakınlık olması bir zaruriyettir.

---

[101] Design patterns.

[102] http://www.umich.edu/~umfandsf/symbolismproject/symbolism.html/Teutonic_Mythology/wagleit.html

[103] Savunma ve saldırı gibi hayatta kalma yöntemleri.

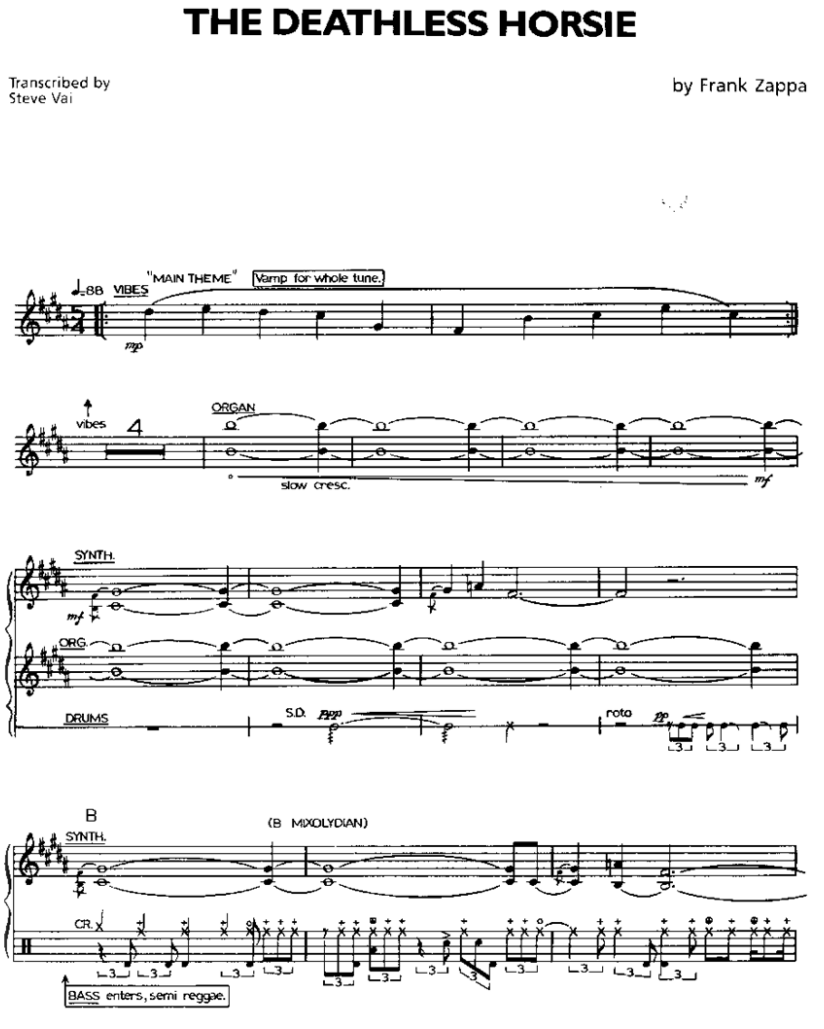
Çeşitli etkinliklerle alternatif topluluklar üreten insan işleri yöneticisine geri dönecek olursak, onun insanların büyümesini dert eden birisi olduğunu görürüz. Kendi başarılarını başkalarının başarılarıyla ölçer. Hatırlarsanız, daha önce doğruyu süreç mühendisliği, ürün yaşam döngüsü yönetimi ve insan işlerinin bileşkesinde aradığımızı söylemiştik. Bu boyutlardan hangisiyle daha çok ilgili olduğundan bağımsız bir şekilde, iyilik ve kalitelilik hali bir kişinin performansıyla ölçülemez. Kalite ancak bir toplulukla sağlanabileceği için, bu tür hamlelerin başarısı ön cephelerde çarpışanların dışında kalanlara ne olduğuna bağlıdır. Yani, sadece kahramanların göze çarptığı topluluklar kaliteli değildir.

Yaşanan deneyim, ortaya çıkan eserler, insanların büyüme oranları ve kabiliyetlerinin gelişimi o topluluğun olgunluk (kalite) seviyesini tartışma götürmez bir şekilde gösterir. Ancak burada ifade etmeye çalıştığımız aslında bunun da bir adım ilerisi. Ön cephelerde çarpışanlar da başarılarını geriye (geri cephelerdekilerin vaziyetlerine) veya ileriye (geri cephelerdekilerin olası gelecekle-rine) bakarak ölçerler. Bu yaklaşımda kahramanlık yukarıya doğru bir basamak değil, başkaları için bir köprüdür.

Sizin de farkettiğiniz gibi kültürel antropoloji çalışmalarımızın başarısı birilerini stratejik bir şekilde bir araya getirmemize ve onlar için yapay bir hareket alanı oluşturmamıza bağlı. O zaman bir soru ortaya çıkıyor tabii. Hangi etkinliğe kimleri davet edeceğiz ve onların katılımlarını nasıl sağlayacağız?

İnsanların birbirleriyle tanışmalarının ve yakınlaşmalarının en kolay yolu benzer veya birbirini tamamlayıcı ilgi alanlarına sahip olmalarıdır. Örneğin, müzik dinlemesini sevenler, konsere gitmesini sevenler, müzik aleti çalanlar veya müziğe matematik gibi daha farklı boyutlardan bakanların hepsi, ilgilerinin temel bileşeni müzik olduğu için kolayca bir araya getirilebilirler. Ayrıca, pek çok müzik türü olduğu için bu ilginin işimize yarayacak örneklerini bulmak bizim için zor olmaz.

Öte yandan, konu olarak balık tutmayı seçseydik insanları bu kadar kolay bir şekilde bir araya getiremezdik. Çünkü müziğin aksine balık tutmak daha fazla ‘uzmanlık’ isteyen bir hobidir. “Hoppala!” dediğinizi duyar gibiyim. Ne demek istediğimi açıklayayım: Hiçbir fikri olmasa da müzikten bahseden bir sürü insan bulabilirsiniz. Üstüne üstlük en berbat bir müzik parçası karşısında bile

kendilerinden geçenleri bulmak kolaydır. Diğer bir deyişle, müziğe değindiğimde gerçek müzikseverlerden bahsetmiyorum. Eğer odağınızdaki kişiler öyleyse, o zaman onlar da balıkçılık gibi uzmanlık isteyen bir hobiye sahiplerdir. Dezavantajı birilerini kolayca bulamamak olan bu tür uzman hobilerinin avantajı, sadece gerçekten bilgili insanları bir araya getirmeleridir.

The Frank Zappa Guitar Book, *The Hal Leonard Publishing Corporation, 1982.*

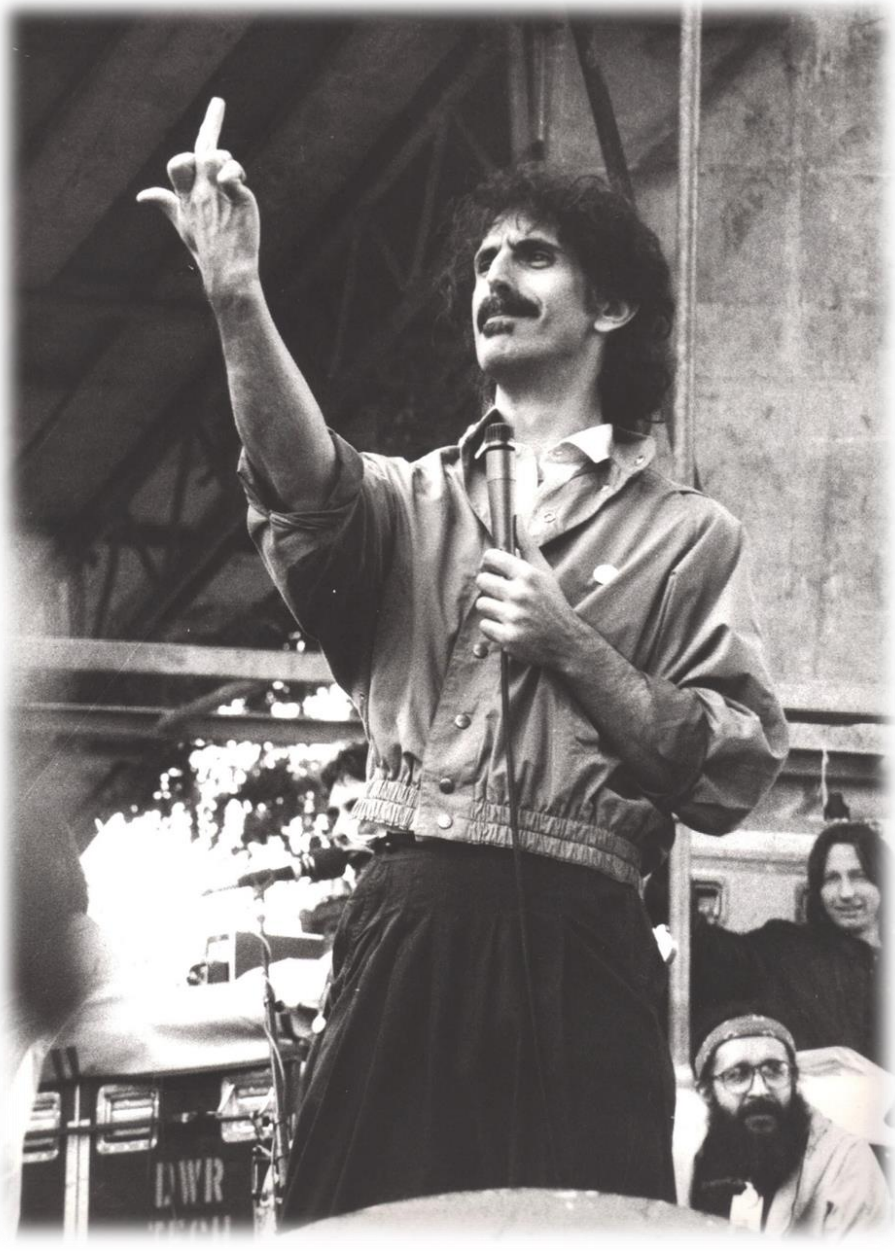
https://open.spotify.com/track/4cTqAQt3uGuzTBK6URPYYN?si=wqbfcgItTPuG6tM1j84UZg

Etkinliklerde bir araya getirilenler zamanla kendilerini izleyenin üstatlık seviyesini başarı kriteri olarak kabul ederler. Dolayısıyla, insan işleri yöneticisi yardımcı olduğu kişiler için aynı zamanda bir ilham kaynağıdır. Konusundan bağımsız olarak her işin insanla, insan için yapıldığını unutulmaz bir biçimde onların zihinlerine kazıyacaktır.

Etkilendikleri kahramanlar insanlara ne olabileceklerini gösterdiği için, gördüklerini daha sonra kendi başlarına yapmaya kalkışmalarına neden olurlar. Kahramanlar insanları birer içtihat olarak da etkiler. Birisi imkânsız gözüken bir şeyi her şeye rağmen yapmıştır. Böylece hem kendisine hem de diğerlerine insanın sınırının ne olmadığını göstermiştir. Bunu bir yarışı izlemeye benzetebilirsiniz. Kırılması imkânsız görülen bir rekor daha mazi olmuştur. Rekoru kıranın atletik nitelikleri göz ardı edilirse, o da senin benim gibi altı üstü bir insandır. Daha insanın sınırına gelmemişizdir. Tanrılara hâlâ ihtiyaç yoktur.

Herhalde insan işleri yöneticisinin geleneksel anlamda hiçbir işe yaramadığını anladınız. Bu yüzden, bir şirketteki varlığı o şirketin olgunluğu hakkında önemli bilgiler verir. Çünkü onun varlığı veya yokluğu hakkında sadece kafa yorulmuş olması bile bir vizyon meselesidir. Tipik yöneticilere böyle bir kişinin gerektiğini söylediğinizde size çıldırmışsınız gibi bakacaklardır. Hiciv yaptığınızı düşünerek sizinle hemfikir olduklarını söyleyeceklerdir. Böyle bir rolün anlamlı olduğu dünya alışmak zorunda kaldığımız küçük dünyalarımızdan çok daha geniştir. Kaldı ki o dünya sadece insanı önemseyen ve hayatı bir mucize olarak görerek şükretmesini bilenlere görünür. İnsanın kendisine mukayyet olma sorumluluğu, hayat macerasının çok boyutluluğu ve dünyada izimizi bırakabilmek için kısa bir zamana sahip olduğumuz, bu tür kişilerin akıllarından asla çıkmaz. Dikkat ederseniz aslında dindarlık olarak ifade edebileceğimiz bir tavırdan bahsediyoruz.

Dindar birisi gündelik olaylarla yoldan çıkmaz. Zorluklar yaşadığında onlar ne kadar çetin olurlarsa olsunlar temel içgüdülerine indirgenerek küçülmeyi reddeder. Ölüm bile bulduğu anlamı öldüremez. Hep bu işin devamı olduğunu düşünür. Darlık ve bolluk anlarına bir gizem çerçevesinde hep test olarak bakar. O anları daha ermediği bilgeliklere erişeceği zamanlar olarak görür. Sabırla ufkunun kendisine görüneceği anı bekler.



Benim etkilendiğim kahraman, Frank Zappa (1940-1993).

https://open.spotify.com/track/1m47mQJbdP90ylxolSvHao?si=nRWdQ2vwQtGTtBTmQREI_w

Ve yazar yüzünde alaycı bir gülümsemeyle susar,

Okura bakar, bekler, bekler…

Allah aşkına bir düşünün, hiç insan işleri yöneticisi diye birisi olabilir mi?[104] Şakayı anlamadınız mı?[105] İnsan olabilir, insan olabiliriz yalnızca! "Şirket içinde çalışanlara insani vasfını koruyarak bakanlar olmalıdır, şirkettekiler insan olmalıdır" demek istiyoruz aslında! Burada kitabı kapatın ve biraz düşünün. Sonra, tekrar görüşelim.

[104] Bazı şirketlerde mutluluk müdürü unvanına sahip birileri olduğunu öğrenmiştim. Keşke bizim şirkette de olsalardı, çünkü onlardan beni mutlu etmeleri için çok ilginç şeyler istemeyi düşünüyordum.

[105] Yasalar, Eflatun, İ.Ö. 360.

Büyümek üzerine

Civarda daha önce büyümüş birileri yoksa, büyüme ihtimalinin kök salacağı topraklar da yoktur. Bu yüzden, sanki geçmişe doğru bir yolculuk yapılmışçasına (büyüme ihtimali hiç farkedilmemişçesine) her şey başa döner ve hayat sıfır noktasından tekrar başlar (büyüme ihtimali bir kez daha sahibini beklemeye başlar). Daha karamsar bir ihtimalde, hayat sıfır noktasına bile geri dönemez ve büyüme ihtimali sizi ebediyen terk eder.

> *İleriye doğru yapılan hamleler ileriye gitmiş kişiler üretmezlerse, her şey geriye (aslına) döner.*

Mesleğin başında, ilk defa büyük bir şirket bünyesinde çalışmaya başladığımda, benim için önemli sorulardan bir tanesi belli bir yaşın üstündeki kişilerin neden ortalıkta olmadıklarıydı.[106] Civarda sadece müdürler, müdürlük peşinde koşanlar ve oraya buraya koşuşturan çalışanlar vardı. Rivayete göre bir de görünenlerin ötesinde görünmeyen müdürler vardı. Tıpkı tanrılar, yarı tanrılar ve onlara adak adama yarışına kendilerini kaptırmış insanlar gibi sizin anlayacağınız. Bahsettiğim şirketin bilgi teknolojileri biriminde bine yakın eleman çalışıyordu. Kahve içmek için dışarıya çıktıktan sonra masama farklı bir güzergâhtan gelsem, kendimi bir müzedeymiş gibi hissederdim. Neredeyse her teknolojinin temsilcisi vardı. Yaptıkları işin kalitesinden bağımsız olarak aklınıza gelebilecek her türlü bilgisayar mühendisliği rolüne karşılık birileri istihdam edilmişti. Yazılım geliştirme konuları hem mevzuat açısından hem de teknolojik ve kavramsal olarak karmaşıktı. Dolayısıyla böyle bir ortamda belli bir yaşın ve deneyimin üstünde çalışanlar olmasını beklerdiniz ama yoktular.

Bir iş yerinde kültürden bahsedebilmek için bu tür kişilerin olması gerekir. Varlıkları, örnek alınabilecek bilge kişilerin o iş yerinde yetişebileceğini, ekosistemin bunun için uygun olduğunu gösterir.

---

[106] Kendini Bil\Üstat Kimdir?

Planlanamaz ve ölçülemez bir şekilde elde edilebilecek iyilik ve kalitelilik hallerine[107] ulaşmak sadece böyle kişilerin varlıklarıyla mümkündür. Civarlarına meraklılar doluşur. Konudan konuya atlanır. Bazen çok yukarılardan büyük resme bakılır. Bazen derinlere dalınır ve düşüncenin yapı taşları yerlerinden oynatılır.

Muhsin Bilyap'a göre gece.

https://www.facebook.com/Muhsin-Bilyap-Atelyesi-428455797242976/

Bu büyüme şekline en iyi örnek olarak çocukluğumda yaşadığım akşam sefalarını verebilirim. Ailenin büyükleri o akşamın mönüsünü büyük bir özenle hazırlardı. Bunu hangi tür rakının nasıl içileceğine karar verilmesi izlerdi. Tabii bununla yetinmez, o akşamın kitaplarını da seçerlerdi. Daha ilkokula gitmeme rağmen bir büyük olarak kabul edilirdim. Sözüm dinlenirdi. Onlar bir kitaptan derin birkaç sayfa seçtiklerinde, ben de bir başka kitabın kendi beğendiğim bir sayfasını bulur ve onlarla paylaşırdım. Ne zaman sofranın çevresindekilerin hepsi okuduklarımı derin bulurlar, o zaman takdir gelirdi. Yetişkin veya çocuk herkes için aynı başarı kriteri uygulanırdı. Çoğu zaman güzel bir günbatımı ve serin bir rüzgâr olurdu. Gece çöktüğünde o da bunu bizlerin indiği derinliklere yaklaşmak için yapardı diye düşünürdüm. Öbür türlü sanki

[107] Gerçek iyilik ve kalitelilik hallerine.

gece kendisini yetersiz hisseder ve mahcup olurdu. Evren bile pürdikkat insanoğluna bakıyor gibi gelirdi. Yakınlardaki bir evde tam bu saatlerde birisi akordeon çalmaya başlardı. Bu rahat ve dingin gecede herkes büyürdü.[108]

Büyüme bazen gölge edilmeyen nüveler aracılığıyla da ortaya çıkar. İnsana insani vasıflarını kaybetmeden bakabilenler bir ekosistem(cik) kurar ve geri çekilirler. Böylece bu oluşumun bir parçası olanların daha özgürce ilerlemelerini sağlarlar. Tabii, oluşum deyince kendilerinden başka bir iradeye tabi oldukları için birbirlerini bulanlardan değil, evini bulanlardan bahsediyoruz.

Böyle olmasaydı, kurmak istediğimiz dünyanın yerini onun aksi alırdı. Unutmamamız gerekir ki, insan kurduğu yapmacık dünyalarda kötü de yaşayabilir. Hatta bazen kötülük başka hiçbir şeye imkân vermeyerek her yeri kaplar. Bu durumda insanlar tutunacakları başka bir şey olmadığından, kötü olmak için çaba göstermeye başlarlar.[109]

Burada anlatmak istediğim ekosistemi kuranların da orada yaşayanların da aynı karakter özelliklerine sahip olmalarıdır. Birbirleriyle ilişkilendirebileceğiniz işler, roller ve insanlar gördüğünüzde, kritik kişileri bir araya getirmeye özen göstermeniz gerektiğidir. Bu gereksinim karşılandıktan sonra geri plana çekilirseniz, gölge edilmeyen bir nüve ortaya çıkacaktır.

Nüve sadece birkaç kişiden oluşacağı için civarı kalabalık olacaktır. Onları ya aynı projedeki diğer hamle sahipleri olarak ya da çekirdek ekip deneyimini yaymak için kullanmak istersiniz. Menzilden bağımsız olarak nüve haricindeki insanların tek kullanım amacı nüveyi büyütmektir. Ancak, her iki durumda da bu kişilerden hemen yararlanamazsınız. Önce onlara biraz yol göstermek, sonra onları kendi başlarına bırakarak uzaktan izlemek ve arada bir yaptıklarına müdahale etmek zorundasınızdır. Yani, nüveye gölge etmeseniz de gölgeniz diğer her yerde hissedilmelidir. Bununla birlikte, kalıcı değilsinizdir. Gerektiğinde nüve civarındakilere size alternatif olma şansını verebilmeniz gerekir.

---

[108] Zonguldak gecelerinde denize karşı balkon sefaları.

[109] "Yaratmakla yok etmek arasında bir fark yoktur. İkisi de insanın anlamlı bir hayata sahip olmaya çalışmasının sonucudur.", Martin Heidegger.

Bu da aslında sizin sınavınızdır. Değişime yön veren kişinin kendisinin de değişmesi gerektiğinin göstergesidir. İçinizdeki başarı arzusu, bilgi ve becerilerinizle birleşerek civarınızdaki kişilerin asla yenemeyeceği bir dev doğurabilir. Bu yüzden, civarınızdakileri yakmadan aydınlatabilmeyi öğrenmeniz gerekir.[110] Arzularınız bu kadar güçlü olunca, alçak heyecan seviyelerinden yükseklerine çok hızlı bir şekilde geçersiniz. Sadece önemli gördüğünüz şeylere odaklanmak sizi dar bir alan dışında körleştireceğinden, çevrenize verdiğiniz zararı ancak iş işten geçtikten sonra farkedersiniz. İleriye baktığınızda bir zafer, dönüp geriye baktığınızdaysa kanlı bir savaş alanı görürsünüz.

Güç sınavını geçemeyen Clark Kent olursa (Transference, Smallville, Sezon 4, Bölüm 6, 2004).

Bu duruma düşmemek için kullandığım yöntem gezginliktir. Projedeki rolünüzü veya çalıştığınız projeyi değiştirmekten, zamanınızı farklı kişilerle geçirmekten bahsediyorum. Örnek vermek gerekirse, proje ekibinin altı kübikten[111] oluştuğunu ve her kübikte dört kişi olduğunu varsayalım. Yan yana olan ilk iki kübik programcılar, bir kübik analistler, bir kübik testçiler, bir kübik sistem yönetimi ve geriye kalan son kübik de insana insani vasfını kaybetmeden bakanların (insan işleri yöneticisi …not![112]), ürün yaşam döngüsü yöneticisinin, süreç mühendisinin ve bahsettiğimiz herkesin yöneticisinin olsun.

---

[110] Geceleri her ışığın peşinden şaşkın şaşkın uçuşan güveleri aklınıza getirebilirsiniz.
[111] Cubed: A Secret History of the Workplace, Nikil Saval, 2014.
[112] http://www.urbandictionary.com/define.php?term=not%20joke

Bu durumda hareket alanlarınızı sıralayacak olursak:

1) Ürün yaşam döngüsü perspektifi
2) Süreç modeli perspektifi
3) Grup perspektifi
4) Farklı uzmanlıklara sahip testçi perspektifleri
    a. Fonksiyonel test perspektifi
    b. Kirli sistem testi perspektifi[113]
    c. Performans testi perspektifi
    d. Güvenlik testi perspektifi
5) Farklı uzmanlıklara sahip analist perspektifleri
    a. İş süreç analizi perspektifi
    b. Sistem analizi perspektifi
    c. Etkileşim tasarımı perspektifi
6) Sistem yöneticisi perspektifi
    a. Birinci çalışanın perspektifi
    b. İkinci çalışanın perspektifi
    c. Üçüncü çalışanın perspektifi
    d. Dördüncü çalışanın perspektifi
7) Programcı perspektifi
    a. Sistem mimarisi perspektifi
    b. Veri analizi perspektifi
    c. Programcı perspektifi 1
    d. Programcı perspektifi 2
    e. Programcı perspektifi 3
    f. Programcı perspektifi 4
    g. Programcı perspektifi 5
    h. Programcı perspektifi 6
    i. Programcı perspektifi 7

Herhangi bir konuya daha dikkatli bir şekilde bakmak için yararlanabileceğiniz ne kadar çok perspektif var değil mi? Bu sayıya bir de herkesin kişisel deneyimlerini, yaşadıkları sorunları ve öngördükleri fırsatları eklediğinizi düşünürseniz, kısa bir süre önce nasıl çözeceğiniz hakkında hiçbir fikriniz olmayan bir

[113] Testing Dirty Systems, Randall W. Rice, 2011.

sorunu aslında ne kadar kolay bir şekilde çözebileceğinizi anlarsınız. Tek yapmanız gereken şey bir masaya çakılı kalmak yerine biraz hareket etmek.[114] Ayrıca, masanızı değiştirdiğinizde yerine oturduğunuz kişiyi sizin eski yerinize göndermelisiniz. Çünkü böylece o da farklı kişilerle daha yakın çalışma imkânı bulacaktır. Bir süre önce sanki inzivaya çekilmişlercesine uzaklarda birtakım deneyimler yaşayan kişiler, bu şekilde ahenkli bir takıma dönüşmeye başlarlar. Herhangi bir varlık boyutunun filanca parçasına yönelik değil, bütüncül (insanın hayat macerası seviyesinde) bir deneyimi yaşamaya başlarlar. Peki, bunun içinde sizin yeriniz nedir? Kendinizi bu ahengi yakalamanın vasıtası (kahramanı) olarak görmelisiniz. Çiçekten çiçeğe gezerken polenlerini taşıyarak onların çiftleşmelerine neden olan bal arılarını aklınıza getirmelisiniz.[115]

Özel bir şekilde seçtiğiniz kişilerden oluşacak gruplardan ve yaratacakları nüvelerden bu kadar bahsettikten sonra, biraz da farklı canlı türleri bir arada nasıl yaşayabilirler, ona değinelim. Neden mi? Çünkü civarınızda sadece temsil ettiğiniz vizyondan hoşlananları bulmayacaksınız. Neredeyse ağzınızdan çıkan her şeyden rahatsız olan amansız düşmanlarınız da olacak.

Hayvanları örnek alırsak, genellikle birbirine benzeyenlerin bir araya geldiklerini görürüz. Üreme ve beslenme ihtiyaçlarının neden olduğu rekabeti görmezden gelirsek, aslanlarla aslanların, koyunlarla koyunların veya eşeklerle eşeklerin herhangi bir gerekçe aramaksızın birbirlerine yakınlık duyduklarına şahit oluruz. Görünüşteki bu benzerlik daha da ileriye giderek, aynı arzular ve korkularla birlikte titreyenleri yan yana getirmişse koloniler kurulur.

Bunun birincil nedeni o canlının hayatta kalmayı bir tür olarak dert etmesidir. Burada türden kastettiğimiz, bir canlı türünün[116] bulunduğu kültürel evrim seviyesi yüzünden özel bir şekilde gruplanmış ve önemsediği bir hedefe doğru yönelmiş olmasıdır. Yani, aynı türe ait canlıların farklı kültüre sahip olanlarını farklı canlılar olarak görüyoruz. Irkçıların iddialarının temelini oluşturan bu düşünceye canlının değişebilirliğini katarak, onu medenileştiriyoruz.

---

[114] Altı üstü bir genç kızın hormonları yüzünden ortaya çıkmışsa da konuyla ilgisinden dolayı bir Aylin Livaneli şarkısı olan Canlan Biraz dinlenebilir.

[115] The Ten Faces of Innovation, Tom Kelley, 2005.

[116] Species.

Bizim görüşümüzde ne Atinalılar otomatikman filozof oluyor ne de Spartalılar otomatikman asker.[117]

Birbirine benzeyen kişilerin oluşturacağı bir topluluğun hayatta kalma anlayışı, onu oluşturan kişilerinkiyle aynı olacaktır. Yaygın bir tavır olduğu için kültürlerine damgasını vuracaktır. Sadece hayatta kalmaya yönelik olmaktan çıkarak, daha önemsiz problemleri çözmek için de kullanılan bir yönteme dönüşecektir. Diğer bir deyişle, hayatta kalma kaygısı fiziki olarak tekil[118] olsa da kavramsal olarak çok çeşitlidir. Onu daha iyi anlamak için hayatta kalma kaygısına fiziki ve kavramsal olarak, iki ayrı parçadan oluşuyormuş gibi bakmak gerekir. Bu iki farklı kaygı insanları bazen bir araya getirir, bazense birbirlerinden uzaklaştırır. Bizim özellikle ilgileneceğimiz, iyilik ve kalitelilik hamlemizin başarısını etkileyebileceği için kavramsal (sanal) olanıdır.

Köpekbalıklarıyla temizlikçi balıkların uyumlu beraberlikleri avcı – av ilişkisine yeni bir boyut getiriyor.

[117] Yasalar, Eflatun, İ.Ö. 360.
[118] Vücudun tek amacının hayatta kalmak olması.

Tıpkı farkında olmadan dev yapılar inşa eden termitler gibi, aynı heyecanlar ve korkularla, birlikte titreyenler de arzuladıkları dünyaları yokdan var ederler (The Path, Jessica Goldberg, 2016-2018).

Sanal hayatta kalma mücadelesini bu mücadele içinde olanlar bağlamında ele aldığımızda, fizikisinde gördüğümüz yaklaşımın aynısını görürüz. Burada da birbirine benzerlik[119] önemli bir kriterdir. Ancak bu kriterin kişilerin düşünme kapasitelerine bağlı olarak etkisi ters orantılıdır. Bir kişinin düşünme kapasitesi ne kadar güçlüyse, kendisini sanal hayatta kalma mücadelesine o kadar az kaptırır. Böylece farklı kültüre sahip veya farklı kültürel evrim seviyelerindeki insanlar arasında kolayca gezinir. Dünyası o kadar geniş olur. Korkularından daha fazla kurtulmuş olur. Kendisi bir kültürel evrim tetikleyicisine dönüşür ve gezdiği yerlerde evrimle sonuçlanabilecek irkilmelere neden olur.

Birbirine benzemeyen topluluklar karşılaştıklarında barışı veya savaşı seçebilirler. Hangisini seçtiklerinden bağımsız bir şekilde, bir arada veya ayrı ayrı olmayı tercih edebilirler. Barışı ve bir arada olmayı seçenler için, sembiyoz iki topluluğun hayatına da medeniyet katan bir yaklaşımdır. Öbür türlü kanın gövdeyi götürdüğü bir dünya birden zekâ pırıltıları saçmaya başlayarak yaşanılır hale gelir. O dünyanın entelektüel birikimi topyekûn artar. Orada kaba kuvvet hayatta kalmak için yeterli olmamaya başlar. Böylece evrim tetiklenir. Dolayısıyla, bu sık sık kullanmanız gereken bir yöntemdir.

Sembiyoz iki canlının farklı özelliklerini takas ederek birlikte yaşamalarıdır.[120] Örneğin palyaço balığı bir mercan türüne zararlı olabilecek bazı canlıları yer. Yediklerini dışkısıyla dışarıya attığındaysa, bunlar da o mercan için yiyecek olur.[121] Her iki canlı da çevreleriyle birlikteliklerinin yarattığı kabiliyetleri kullanarak (daha gelişmiş bir canlıya dönüşerek) daha etkin bir şekilde etkileşirler. Bununla birlikte, zamanla birbirlerinden ayrı yaşayamaz hale gelebilirler. Tek başlarına sahip oldukları gelişim yolları tıkanabilir.

Eğer stratejik bir hamle yapmak istiyorsak, kurmaya çalışacağımız sembiyoz ilişkilerinde ayrı yaşayamaz hale getirmeyi hedeflemeliyiz. Bunun aksine, iyilik ve kalitelilik haline ulaşmak isteyenlere yönelik olarak bir hamle yapıyorsak, bu sefer de onlara duruma bağlı olarak tek başlarına veya grup halinde yaşayabilme gücünü vermeyi hedeflemeliyiz.

---

[119] İyiliğinden ve kötülüğünden bağımsız bir şekilde, fark yaratma potansiyeli.

[120] Bu tanım sembiyozun her iki canlıya da fayda sağlayan türü. Buna alternatif olarak bir tarafa fayda sağlarken, diğer tarafa zarar veren bir türü daha mevcuttur. Bu kitapta her iki tarafa da fayda sağlayan türüne odaklanıyoruz.

[121] Palyaço balığı (Amphiprion ocellaris) ile bir mercan türü (Animalia Cnidaria Anthozoa Hexacorallia Actiniaria) arasındaki ilişki.

Bu tavrımızın gizli anlamını merak ediyorsanız, birinci yaklaşımda stratejik olarak kurulmasını sağladığımız sembiyoz ilişkilerini iyilik ve kalitelilik hedeflerine ulaşmak için biz yöneteceğiz. Diğer yaklaşımdaysa kendi iradesine sahip (özgür) gruplar kurmak istiyoruz. Dolayısıyla, birinci yaklaşımda gücün tamamını kendimizde toplarken, diğerinde onu başkalarına veriyoruz.

İnsanların birlikte yaşayabilmesi her şeyden önce tarihî bir varlıkla mümkündür. Sadece dünün, bugünün ve yarının bilincinde olanlar, kendi hayat maceralarıyla diğerlerininkini zenginleştirebilirler. Öte yandan, her ne kadar tarih bilincine sahip olmamak büyümenin önündeki bir engel olsa da bu ondan yararlanamayacağımız anlamına gelmiyor. İnsanların tarih anlayışlarındaki zayıflıkları veri toplamak, planlama yapmak ve onların gelişim seviyelerini izlemek için kullanabiliriz.

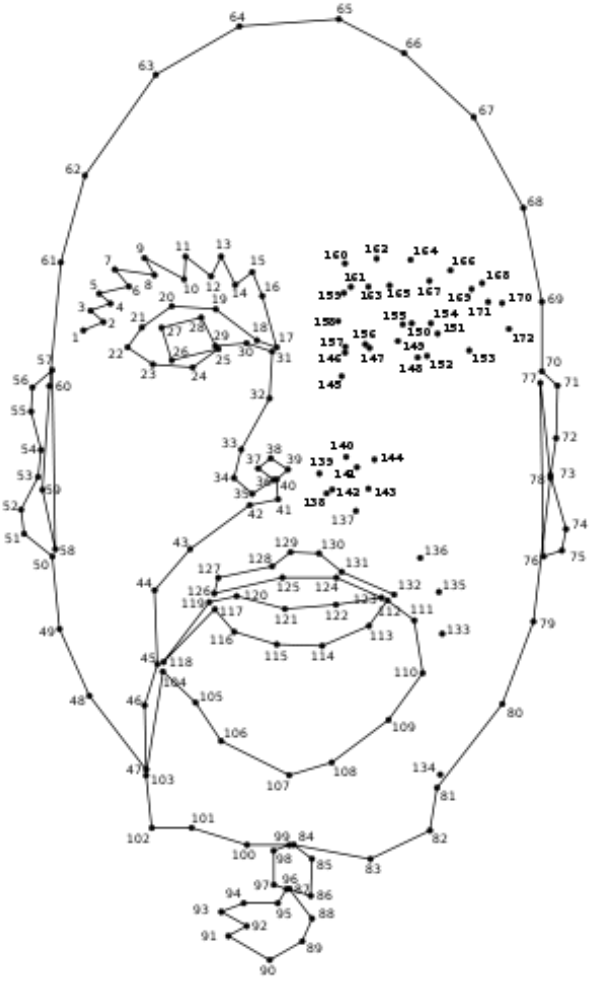
Veri toplarken karşınızdaki kişi aranızda geçenleri unutacağı, önemini algılayamayacağı ve geçmişte olanlarla alâkalandıramayacağı için, sadece siz tarihsel bir bilinçle düşüncelerinizin güzergâhında ilerlersiniz. Bu yüzden, yolunuza devam ederken gerek duyduğunuz anlık bilgileri herhangi bir dirençle karşılaşmadan kolayca elde edebilirsiniz. Burada dikkat edilmesi gereken, bu şekilde yaklaştığınız kişilerin iyilik ve kalitelilik hareketinin zayiatı olacaklarıdır.

Planlama yapmak derken kastettiğim aralarındaki ilişkileri örselenmiş, birbirinden kopuk anlardan oluşan hayatlar yaşayanların yaptıklarını geriye dönük düzeltmeler yaparak kendi planınızın parçası yapabilmenizdir. Bu durumda planınız dikkatli bir şekilde seçilmiş anlar arasında stratejik olarak kurulan yeni (aslında var olmayan) bir ilişkiye göre iler. Planınız güncellenir. Burada güncellemeden anlamanız gereken çeşitli iş adımlarını izlerken, geriye dönmek ve adımlardan birisini silmek, sonra daha elverişli bir adımı (geçmiş bir anı) seçerek gerekli bağlantıları tekrar kurmaktır.[122]

Tarih anlayışları zayıf insanlar için hayat zaten bu tür kopuk, bulanık anlardan ibarettir. Birisinin bu kopukluklardan kendi çıkarı için yararlanıp yararlanmadığını anlayamazlar. Daha önceki hedefinizi değiştirmeksizin, fakat bu sefer yeni bir planla bu kişilere yaklaşır, öbür türlü ilerletemediğiniz planı ilerletirsiniz. Bu atomun parçalanması gibi bir andır. Varsayımları, gerekçeleri, nedenselliği ve tarihselliği bir düşüncenin değişmez yapı taşlarıdır. Bir cümle

[122] "The Force can have a strong influence on the weak-minded", Star Wars IV: A New Hope, George Lucas, 1977.

oluşur ve yeni cümleyi ancak ona dayanarak kurarsınız. Yoksa cümleler ve cümle parçalarıyla kendi bindiğiniz dalı kesercesine oynayamazsınız. Çünkü dil kişiden (varlıktan[123]) ayrı ve değiştiği takdirde o kişiyi etkilemeyecek bir şey değildir.



Önümüzdeki problemin ilginç yanı, onu mevcut noktaları birleştirerek değil bizi arzuladığımız hedefe götürecek noktaları yaratarak çözülebiliyor olmamızdır.

[123] Var olandan (entity) değil var olmaktan (being).

Bir an odağımızı kaybedip, kendimizi bize stratejik avantajlar sağlayan kişilerin yerine koysak hiçbir şeyin sırtımızı dayayabileceğimiz kadar güvenli olmadığını görürüz. Her şey değişkendir… görecelidir… mubahtır. Hiçbir zaman bir evi olmamış ve olmayacak bir canlı gibi yaşıyoruzdur. Küçük hazlar peşinde koşarken hakikatin büyük hazzı bize kendisini asla vermiyordur. Eğer ona biraz daha baksak, bu karanlık bizi de baştan çıkarır.

"The Marivaudian being is, according to Poulet, a pastless futureless man, born anew at every instant. The instants are points which organize themselves into a line, but what is important is the instant, not the line. The Marivaudian being has in a sense no history. Nothing follows from what has gone before. He is constantly surprised. He cannot predict his own reaction to events. He is constantly being overtaken by events. A condition of breathlessness and dazzlement surrounds him.", Donald Barthelme.

"My fear is that these technologies are infantilising the brain into the state of small children who are attracted by buzzing noises and bright lights, who have a small attention span and who live for the moment.", Susan Greenfield.

Tarihi anlayışın zayıf olması, sahip olmak istemediğimiz ama başkalarında varlığını farkettiğimizde stratejik olarak yararlanabileceğimiz bir durumdur. Kullanırken verebileceği hasardan dolayı ayarını kaçırmamamız gereken bu yöntemi, kendiniz de dâhil olacak bir şekilde herkesin ne kadar yoldan çıktığını görmek için kullanabilirsiniz.

İnsanlar arasındaki olası ilişkilere istinaden ele aldığımız yöntemi çalışanların işlerine gösterdikleri özen bağlamında tekrar değerlendirirsek, görürüz ki yaptığı işe sahip çıkanlar ellerinden çıkanları mümkün olduğunca iç tutarlılığı yüksek bir şekilde üretirler.[124] Bu tür kullanışlı ürünler geliştirebilmek için işin varsayımlarını, gerekçesini, nedensellik ve tarihsellik analizinin sonuçlarını açıkça ortaya koyarlar. Böylece ortaya çıkan zemin üzerinde çalışmakta ısrar ederler. Bilirler ki, aksi halde çıkaracakları işler üzerinde hâkimiyetleri olamaz.

[124] Kullanılma amacına uygun bir tasarıma sahip olarak.

Böyle bir zemine sahip olmadan çalışmaya razı olanların güvendikleri şey, gözledikleri durumların arkasında yatan nedenlerle ilgili olarak yaptıkları olasılık hesaplarıdır. Daha doğrusu, yaptıkları hesabın tutacağına dair düşünceleridir.

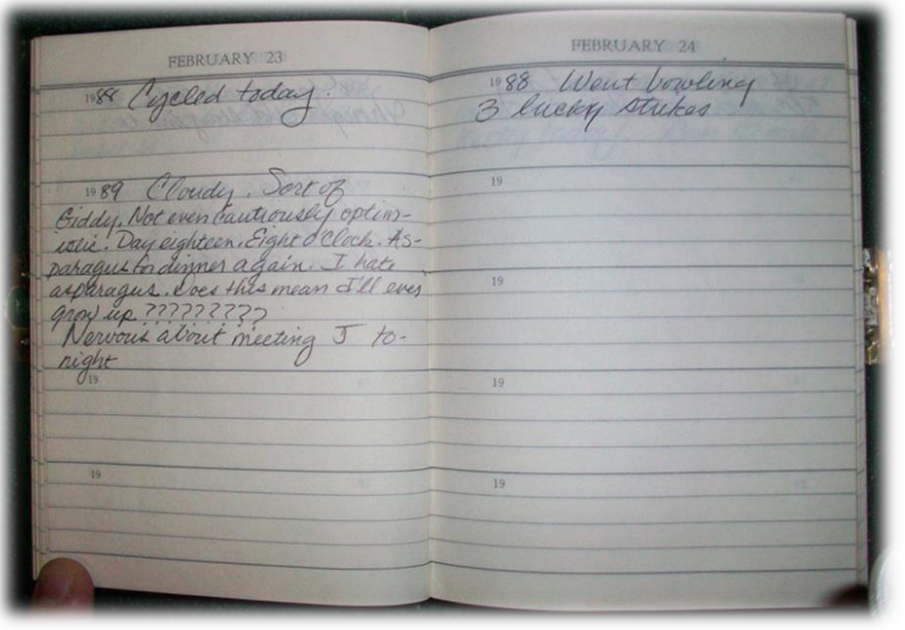
Bu kişiler kendilerine hak etmedikleri bir büyüklük atfettikleri için, yaptıkları yorumlara diğerlerinin de inandığını düşünerek ilerlerler. Yorumları hep ellerini güçlendirmeyi hedeflediğinden, bu tavırları zamanla onları gerçeklerden uzaklaştırır. Bu yüzden, sıkıştıklarında gerçekle bağı olan son noktaya doğru geri çekilirler. Doğru olma ihtimali olan bu konuda yorum yapmaya devam ederler. Eğer çok açıldıkları için, gerçekle olan bağları tamamen kopmuşsa, artık manevra yapamaz hale gelirler. Bu durumda çabucak olay mahallînden sıvışırlar.

İnsana onu umursayarak bakanların dikkat etmeleri gereken son nokta, ortaya çıkan topluluklarda çok tanrılı inançları desteklemektir. Yeni düşüncelerin farklı ekoller, zıt yaklaşımlar ve başka mesleklerden gelmesine çalışmaktır. Böylece, çalışanlar profesyonelce seçimler yaparak kendilerini geliştirebilirler. Profesyonelce seçimler yapmak demek, kişinin kendi vizyonuyla uyumlu ve daha önce tercih edilen yaklaşımların tutarlılığını bozmayan bir başka seçim yapmak demektir.

Şirket ekosistemini tamamen tahrip etmesine rağmen onu yapanlara her zaman doğruluk hissi veren bir hata, bir işe yönelik olarak belirlenen çalışan sayısını gereğinden fazla yükseltmektir. Sayının arkasındaki mantık insanın ne menem bir canlı olarak algılandığıyla yakından ilgilidir. Örneğin, bir şirkette analist olarak kabul edilen kişiler çözüm geliştiren uzmanlardan ziyade kâtiplik yapanlarsa, onlardan kaç tane lazım olduğu anlamlı bir soru olarak karşımıza çıkar.

Bir tane düzgün çalışanın yapması gereken (tekil bir iradenin zorunlu olduğu) bir iş dört beş kişiye dağıtılır. Hiçbir yöntemi baz almadan veya baz aldıklarını iddia ettikleri yöntemlere ihanet ederek yaptıkları şeyleri çözüm geliştirme faaliyeti olarak pazarlamaya alışmış bu kişiler, kaç kişiyseler o sayıda günlük üretirler. Daha sonra, bu günlüklere yazılanlar yolda yürürken akşam sofrası

için toplanmış elma armut gibi bir araya getirilir ve bir proje daha kaybedilir.[125]



Her önemsiz bilginin, kadın olmaya başlamış olmanın heyecanıyla aktarıldığı günlüklere bir örnek (Laura Palmer'ın günlüğü, Twin Peaks).

İndirgenmiş insanları ölçerek, onları baz alarak insan hakkında bilgi toplanamaz. Nasıl Heidegger içlerine kadar girerek Nazilere bakmış ve sonra da insan bir var olma ihtimalidir[126] demiştir, biz de insanın hâlihazırda ne olduğundan çok, ileride ne olabileceğiyle değerlendirilmesi gerektiği anlayışını tercih etmeliyiz.

Çevrenizdeki insanların büyümeleriyle bu denli ilgilenince, dikkat etmeniz gereken bir nokta daha var. Onları doğal halleriyle görebilmeniz gerekir. Bunun en iyi yolu ilgilendiğiniz kişileri serbest bırakıp izlemektir. Böylece sizin etkiniz dışında nasıl davrandıklarını görme imkânınız olur. Örneğin, işe aldıktan

[125] Birileri tarafından, bir tarihte ve bir kapsamda biten proje bir mutanttır. Ürün değildir. Birbirinden kopuk çeşitli öğelerin bir proje planı ile yapmacık bir şekilde bir araya getirildiği bir kakofonidir. Bana hep birkaç maymunun birbirinden tamamen alâkasız bir şekilde çeşitli enstrümanları çaldığı oyuncakları hatırlatır. Tabii bunlar sadece birer oyuncaktır ve maymunlardan bahsediyoruzdur. Kendime hep sorarım "Biz insanların ne mazereti olabilir?"

[126] Sein und Zeit, Martin Heidegger, 1927.

sonra bir kişiyle hiç ilgilenmeyip onun bu durumda ne yapacağını görmeyi beklemek bu tür bir yöntemdir. Eğer içinde iyilik ve kalitelilik eğilimleri olan birisiyse, dayanamayıp o sizin yanınıza gelir ve ne oluyor diye merak eder. Dikkat etmeniz gereken, yanınıza gelenlerdeki ateşin gücüdür. Yüzünde şaşkın bir ifadeyle yanınıza gelen bu kişi ne kadar çağıldamaktadır? İşinin sahibi gözüken bu kişi yoksa mesleğine herhangi birisi kadar mı ilgi duymaktadır? Onu boşluk mu rahatsız etmektedir, yoksa saat dokuzla beş arasındaki boşluk mu?

İyiliği çevresindekilerden ziyade kendisinden kaynaklanan kişiler birinci sınıf profesyonellerdir. Büyüme potansiyeli en yüksek olanlar, diğerlerini büyütme ihtimali olanlar işte bu kişilerdir.

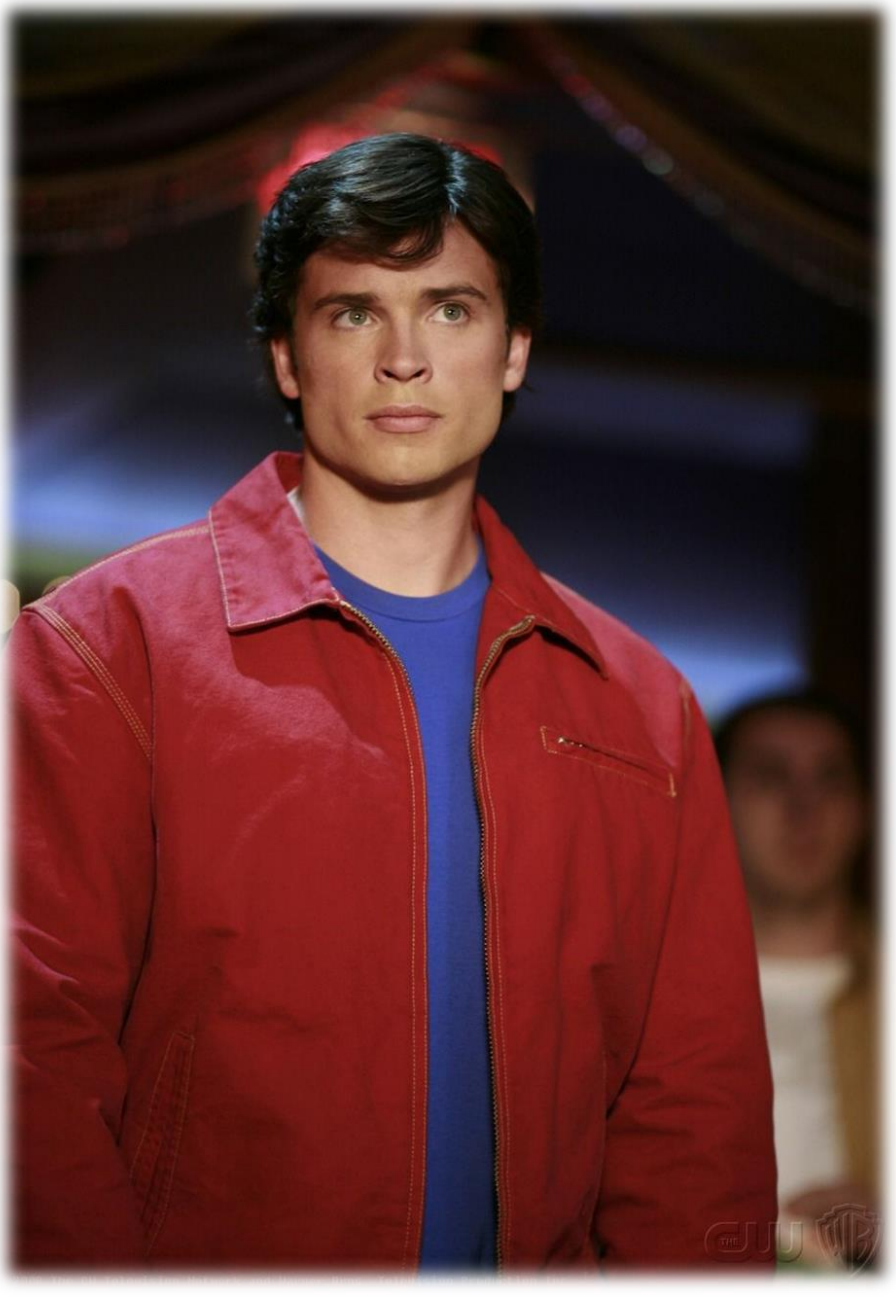
Gelelim daha önemli soruya, dünyayı nasıl kendimizin yaparız? Beklenmedik bir şekilde kendimizi bazı olayların ortasında bulursak, kaderimiz artık bize görünmüştür diyebiliriz. Yaygın inanışta kader insanın bir kukla gibi iştirak etmek zorunda olduğu ve asla değiştirmeyeceği bir hikâyedir. Alternatif bir yoruma göreyse kader, insanın insani vasfını kaybetmek istemediği için yapmak istemediği bir şeyi yapmaya başlamasıdır. Bizim ikinci yorumu doğru kabul edeceğimiz bu bahiste, kendisini böyle bir durumda bulan bir kişi turist, bilgin veya oranın bir sakini gibi davranabilir.

Gözümüzü açtığımızda bir dünyaya düşeriz.

Kendimizi unuttuğumuzda o dünya bizim olur.

Bir turist gibi davranmayı seçerse, olaylar onun civarında gelişir ve onunla ilgili değillerdir. O da olaylarla ilgili değildir. Riske girmeden, ilgisiz veya yönlendirilebilen bir ilgiyle[127] civarını izler, ortalıkta dolaşır ve hatıralık eşyalar edinir. Ortaklıkta dolaşırken dolaştığı yere değil, hâlâ geldiği ve döneceği yere aittir.

[127] Burada anlatmak istediğim kişinin önünde cereyan eden önemli bir olay olduğunda, o olaya yönelik olarak bir sorumluluk duymaksızın onunla ilgilenmemeyi veya daha önemsiz başka bir şeyle ilgilenmeyi seçebileceğidir. Örneğin, kişinin önünde birisi tartaklanıyorsa, ona yardım etmemeyi seçerek, bir dükkânın vitrinindeki kartpostallara bakmaya devam edebilmesi gibi.



Smallville dizisinde, Clark Kent hasbelkader içine düştüğü dünyayı yavaş yavaş kendisinin yapar (Alfred Gough, Miles Millar, 2001 - 2011).

Bir bilgin gibi davranmayı seçerse, yine olaylar onun civarında gelişir ve onunla ilgili değillerdir. Çünkü bir bilgin olayları etkilemez, etkilememeye çalışır. Aksine olaylar kendi seyirlerinde ilerlerken, o nesnel bir şekilde gözlemlerde bulunur. Yine riske girmeden, ama bu kez olaylara daha bütüncül bir şekilde bakarak, bilimsel yöntemi kullanarak civarını izler, ortalıkta dolaşır, detaylı notlar alır ve daha sonra laboratuvarında inceleyeceği örnekler toplar. Turist gibi, bilgin de bütün bu çalışmaları yaparken hâlâ geldiği ve döneceği yere aittir. Tabii bilgin açık fikirli birisiyse bulgularıyla değişebilir, dönüşebilir. Anlam dünyasını değiştirebilir. Bu özelliğiyle turistten ayrılır. Öte yandan, bilgin olmaktan vazgeçmedikçe ne yaparsa yapsın düştüğü dünyayı kendisinin yapamaz.

Kovboy hikâyelerinin tipik unsurları nerede olduğunuzu anlamanıza yardımcı olabilir.

Sonuncu iştirak şekli olan insanın düştüğü dünyanın bir sakini olması, diğerlerinin sahip olmadıkları önemli bir özelliğe sahiptir. Her şeyden önce, insan bu üçüncü seçeneği bilinçli bir şekilde, bir fikir teatisinden sonra seçmez. Daha içgüdüsel, duygusal veya ahlaki nedenlerden dolayı seçer. Olan biteni bir kez daha kenardan izlemek yerine, civarında cereyan eden olayların bir parçası olmayı seçer. Kişi artık insani izlerden[128] arındırılmış hediyelik veya müzelik eşyalara[129] odaklanmak yerine, daha çok civarındaki insanlara odaklanmaktadır. Ne zaman o dünyanın derdi onun da derdi olur, oradaki insanlarla birlikte yaşamaya başlar, onlardan birisi olur. Bir süre önce sadece bir

[128] Birisi filanca zamanda falanca işi yaparken onu kullandığı için üzerine anıların bulaştığı ve o kişinin tarihinin bir parçası olan bir eşya.
[129] Birisinin anılarını temsil eder hâle gelmiş ve diğer insanlar için bir esin kaynağı olmaya başlamış.

başka yabancı olan kişinin kaderi o dünyanın kaderini etkilemeye başlamıştır. O dünyayı kendisinin yapmıştır. "Kişi ne zaman kenardan dünyaya bakan bir izleyici olmaktan vazgeçer ve kendisini o dünyada 'kaybeder', o zaman o dünya onun olur."[130]

İyilik ve kalitelilik hamlesi söz konusu olduğunda, bu birbirine alternatif üç kişiliğin sadece ikincisi ve üçüncüsü önemlidir. Diğer bir deyişle, şirket dışı danışmanla temsil edilen üstatlık seviyesinde kişi bir dönüştürücü olarak, önce bir bilgin, sonra da bir dünya sakini olarak yoluna devam eder. Böylece şahit

Bugüne kadar (15 Temmuz 2016) böyle bir şeyin olmamasının nedeni diğerlerinin halkın kavgası olmamasıymış.

olduklarının ahlaki boyutu yüzünden bilginlikten vazgeçebilenler (birinci eşik), bir gün kendilerini o dünyada kaybederlerse (ikinci eşik) iki farklı düşünme zeminine sahip olurlar. Birincisi hayatı anlamlandıran zemin olarak umursama, ikincisiyse hangi dünyayı seçmek gerektiğini gösteren bir kılavuz olarak bilimsel yöntemdir. Artık o kişilerin akıllarıyla gönülleri barışmıştır.

[130] Wahrheit und Methode, Hans-Georg Gadamer, 1960.

Varlıklarının birbirlerinden kopuk olarak hayatta kalmaya çalışan unsurları bir araya gelerek asıllarına[131] dönmüş, kişi tekrar 'bir' olmuştur.[132]

Budizmde kişinin aslına döneceği yeri temsil eden incir ağacı (ficus religiosa).

İyilik ve kalitelilik hamleleri söz konusu olduğunda, bir iş yerinde başından sonuna kadar tam bir çevrimi birkaç kez yaşamış olmak[133] diğer türlü görme imkânınız olmayan şeyleri görebilmenizi sağlar. Tıpkı her gün borsayı takip eden birisinin birkaç yıl sonra kalıplar ve ritimler görmeye başlaması gibi, siz de daha önce göremediklerinizi görür hale gelebilirsiniz. İlginç bir andır bu tabii. Sanki o şirkette maddenin tabiatına nüfuz edersiniz.[134]

Büyümeyle ilgili olarak değinmek istediğim son konu travmalar. İnsanlara yardımcı olurken hasara neden olmamanız gerekir. Bunu sağlamak için kullanabileceğiniz yöntemleri gerçek derinliğinizi ne kadar göstermeniz gerektiğini bilmek ve adamına göre büyütmek olarak ikiye ayırabiliriz.

---

[131] Fabrika ayarına.

[132] As in "I am whole again!"

[133] Örneğin, yeni bir iyileşme hareketinin başlangıcından, onun kaçınılmaz başarısızlık (geride bırakılma) anına kadar olan süreyi birkaç kez yaşamış olmak.

[134] O şirketin kültürünün dikte ettiği ufkun sınırlarını birkaç kez görerek teyit edersiniz.

Gerçek derinliğinizi karşınızdaki kişiye gösterdiğinizde, eğer sizin seviyenizden çok gerilerdeyse bu kendisini yetersiz hissetmesine neden olabilir. Tabii, her aklı başında olan kişi hemen bunun neden bir sorun olarak görüldüğünü düşünecektir. Aklınıza daha kırılgan bir kişiliğe sahip kişileri getirin. Öyle ki böyle bir durum ortaya çıktığında, kendilerini yetersizlik korkularının girdabından kurtaramasınlar. Normalde insan yetersiz olduğu durumlarda kendisini böyle hislere kaptırmak yerine, yetersizlik neyse bulur ve giderir. Gideremiyorsa da kendisi için daha uygun konular bulur ve onlara yönelir. Bunu yapamayacak insanların çok olduğu bir dönemde yaşadığımız için, bunları da bahis konusu yapıyoruz sizin anlayacağınız.

Bununla birlikte, karşınızdaki kişilerin kusurları olsa da büyüme ihtimaline istinaden birileriyle karşılaşmanın kendisini sizin için de bir fırsattır. Çünkü kimin üstat kimin çırak olduğu her an değişebilir.

Sık sık başıma gelen şeylerden birisi, bilgi sahibi olmadığım bir konuda yapılmasını istediğim bir şeyi tarif ederken, yapılanları değerlendirirken veya o konuyla ilgili olarak yetersiz olduğunu düşündüğüm bir fikrimi paylaşırken karşımdaki kişilerde büyük bir yetersizlik hissine neden olmaktır. Sanki karşımdaki kişi benim sayemde aslında hiçbir şey olduğunu anlamıştır ve benim umursamaz tavrım (ne yaptığımın farkında olmamam) yarasına tuz basmaktadır. Eğer birisi mesleğimle ilgili olarak bende bu tür bir hissin doğmasına neden olsa, bir an bile düşünmeden mesleği bırakırdım. Gözyaşı dökmek için de bir neden olmazdı. Çünkü yanlış yerde olduğumu farkettiğimi düşünürdüm. Ona müteşekkir olurdum.

Eğer entelektüel olarak çok kurak bir bölgedeyseniz, yapmanız gereken bir şey daha var. Çalışmalara başlamadan önce, dikkat çekmemek için gizlenmiş kişilerin kendilerini belli etmelerini sağlamanız gerekir. Bunun için önce sizin onlara kim olduğunuzu göstermeniz gerekir. Kısa bir süreliğine kim olduğunuzu gösterir ve onları meraklandırırsınız. Daha sonra bu şekilde iletişime geçtiğiniz kişilere uygun oranda derinlik göstererek, onlarla çalışmaya başlarsınız.

Karşınızdaki kişilere derinliğinizi göstermenin üç yolu vardır:

- Karşınızdaki kişide teslimiyet oluşturmayı seçebilirsiniz.
  - Onu yüksek derinlik[135] bölgesine çeker,
  - etkisiz hale getirir,
  - odak belirler,
  - gelişim planı oluşturur
  - ve sizin yönlendirmelerinizle büyümeyi tetiklersiniz.
- Karşınızdaki kişide sempati oluşturmayı seçebilirsiniz.
  - Ona sığ sularda enginlik[136] gösterir,
  - uyanan ilgi alanını saptar,
  - gelişim planı oluşturur
  - ve sizin yönlendirmelerinizle büyümeyi tetiklersiniz.
- Karşınızdaki kişinin gizli ilgisini büyütmeyi seçebilirsiniz.
  - Ona sığ sularda enginlik gösterir,
  - uzaktan izler ve değerlendirir,
  - gayriciddî ortamlarda (dolaylı olarak) değerlendirme ve yönlendirme yapar,
  - samimiyet arttıktan sonra 'sempati' yöntemiyle devam edersiniz.

Ben'in sınırlarındaki dünya

Durmaksızın birilerinin büyümesinden bahsederken, önceden kabul edilmesi gereken nahoş bir durum herkesin büyümeyeceğidir. Hayatlarımızı birbirimize olan yakınlığımızla anlamlandıran biz insanlar için trajik de olsa, doğa son derece duygusuz bir şekilde bir canlı türünün yetersiz gördüğü temsilcilerini ayıklar. Bazen canlı türlerini olduğu gibi ortadan kaldırır. İşin ilginç yanı, tarafsız izleyiciler olarak olan biteni gözlesek, doğanın dürüstçe bu işin nereye varacağını gösterdiğine şâhit oluruz. Sonu yaklaşmış canlılar gidici olduklarını her halleriyle sergilerler.

Oysa mesleğimizde ıskartaya çıkanlar hep bir güçlülük kisvesi arkasına gizlenir. Eğer onlara dikkatli bir şekilde bakmazsanız, kenara atılmış safralar değil güçlü kişiler görürsünüz. Bunun nedeni ıskartaya çıkmış kişilerin kapalı kapılar

[135] Karşınızdaki kişiye sanki iki üstat karşılaşmış gibi davranırsınız. Böylece, onun uzağındayken (aranızda üstatlık seviyeleri açısından fark varken) onu kendinize doğru çekebilirsiniz.
[136] Meslektaş seviyesinde muhatap olursunuz ve ilerideki dağları işaret edersiniz. Yakınında olur (destekler, iter) ve onu geldiğiniz yere doğru yönlendirirsiniz.

arkasında çıkar ilişkileri kurarak güçlü[137] hale gelebilmeleridir. Aslında bu güçlülük kisvesi arkasında gizlenen şeyler bitmeyen bir açlık ve sürekli bir şekilde 'yemeye' devam edebildiği için kişinin kendisine atfettiği kusursuzluk hissidir. Kisve ortadan kaldırılmadan onlara bakıldığında açlık motivasyon ve kariyer yapma, kusursuzluk görünümüyse kendine güven ve bilgelik zannedilebilir.

Bitmeyen açlık şirkete azami seviyede uyum sağlayarak yatıştırılır. Açlık çeken kişi çalıştığı şirkette geçerli olan kariyer basamaklarını üzerlerinde düşünmeksizin anlamlı bulur. Canla başla onlara tırmanır.

Reprinted from The Funny Times / PO Box 18530 / Cleveland Heights, OH 44118
phone: (216) 371-8600 / e-mail: ft@funnytimes.com

Kusursuzluk hissiyse her unsuru kontrol edilen bir tavırla kendisini gösterir. Bu kişiler bir şeyler anlatırken sergiledikleri jest ve mimikler aracılığıyla hep ne dediklerini bilirmiş gibi bir hava estirirler. Ayrıca ses tonları da bu havanın geçerliliğini vurgular. Tavırları sizi etkileyerek gözünüzü bulandırsa da onları her şeye yönelmeleriyle, her şeyin merkezinde olmaya çalışmalarıyla (evsizlikleri sayesinde) hemen farkedersiniz. Onların kimler olduklarını anlamanın

[137] Burada güçten anlaşılması gereken bilgelik değil, kaba kuvvettir.

diğer bir yolu kuşkulandığınız kişileri amirlerinin yanında izlemektir. Çünkü bu tür davranışları sergileyenler kendilerine arzu yönelimli olarak iş verilmesini[138] olağan görür ve bu işlerle ne alakalarının olduğunu düşünmeksizin o işleri kabul ederler.

Önemli bir başka konu, bilgeliğin deneyim olduğunun bilinmesidir veya daha doğru bir ifadeyle, bilgeliğin özümsenen deneyimlerin sonucunda ortaya çıkacağıdır. Eğer sonunda ortaya bilgelik çıkmıyorsa, deneyim olarak pazarlananların boşa geçirilmiş zaman olduklarıdır.[139] Peki, ne olmuştur? Altı üstü, kendisinde gördüğü yeterlilikler zaman içinde değişmemiş, daha iyi birisine dönüşmemiş kişiler aceleci davranarak kendilerine hak etmedikleri büyüklükler atfetmişlerdir.

Müdür olacak adam kendisini belli ediyor (Tuşba, Van).

[138] Örneğin, birisine mesnetsiz bir arzudan dolayı (yeterliliklerinden bağımsız bir şekilde) çeşitli uzmanlıklara ait unvanlar (analist, testçi veya proje yöneticisi gibi) verilebilmektedir. Ne kadar ürkütücü gelse de mesleğimizdeki uzmanlık rollerinin çoğu bu şekilde karşılanmaktadır. Geliştirilen ürünlerin kalitesizliklerinin en önemli nedeni budur. Bu ürünlerin ortaya çıktığı şirketlerin korkunçluklarının nedeni de budur.

[139] Ortaya sadece bir müdür çıkıyordur.

Birlikte çalışmak zorunda kalacağınız ama iyilik ve kalitelilik hedefleriniz için elverişsiz olan kişilere birkaç örnek vererek devam edelim:

1) Bulmaca Parçası Olanlar
   Birinci grup, önündeki bulmacanın bir parçası olduğunu yadsıyarak veya bunun farkında olmaksızın onu çözmeye çalışanlardır. Kendilerini sorunlar ve olası çözümlerinden tamamıyla soyutlayarak, bir ilah gibi bir şeyleri kendi başına tanzim ederek ilerlemeye çalışırlar. Sanki her şeyin ötesinde yaşarlar. Doğal bir aklanmışlık ve ayrıklık hissine sahiptirler.
2) Müdürlük Korkularının Esiri Olanlar
   İkinci grup, yükselmek istedikleri için veya getirilerine çok alıştıkları pozisyonlarını korumaya yönelik arzularından dolayı çeşitli korkuları olan müdürlerdir. Korkularının güdümünde yaşayan paranoyaklardır. Çevrelerinde cereyan edenleri hep bu olası tehdit perspektifiyle izlerler. İstihdam edilen profesyonellere bu korkularından dolayı yetkinlik isteyen işleri yaptırmazlar. Herkesten daha yetersiz kişilerden beklenen işleri beklerler. Eğer profesyoneller buna tahammül edebiliyorlarsa (dar alanda paslaşmaya razılarsa) bu kişilerle uzun süre birlikte çalışabilirler. Çünkü bu müdür tipi onlardan hiç hazzetmese de profesyonellere arada bir ihtiyacı olacağının, birilerinin onun pisliğini temizlemesi gerektiğinin farkındadır. 'Temizlikçilerini' bu kriz anları dışında görmezden gelir. Kriz anlarındaysa onlardan yararlanır ve eğer işinin düştüğü profesyoneller satın alınabiliyorlarsa[140], onların daha kolay yönetilebilirliğini[141] sağlamak için her krizden sonra onlara hediyeler verir.
3) Kendinden Küçüklerle Yükselmeye Çalışanlar
   Üçüncü grup, şirketin istihdam ettiği yeni çalışanların bilgi, deneyim ve bilgeliklerini bilinçli bir şekilde reddederek, kendisinden daha akılsız kişilerden oluşan gruplar sayesinde yükselmeye çalışan özel bir müdür türüdür. Tanrı ve kul ilişkilerinin ötesindeki dünyalar

[140] Profesyonellikten çıkma potansiyelleri varsa.
[141] To handle someone.

(meslekdaşlık) bu türün mensuplarına yabancıdır. Bir önceki müdürler (2) gibi bu davranışlarının nedeni 'eliyle beslediği' kişilerin ileride 'gözünü oyacakları' düşüncesi olabilir. Ancak bir önceki örnekte bilgi, deneyim ve bilgeliğe sahip kişilerin arada bir gerekli oldukları düşünüldüğünden istihdam edilme şansları varken, bu türün hakimiyetindeki şirketlerde bu şans yoktur. Potansiyel çalışanlar daha şirketin kapısında 'overqualified' olmak nedeniyle geri çevrilirler ve bu şekilde 'şirket aklının' kirlenmesi önlenir.

Okuldan mezun olur olmaz sırf fikrini öğrenmek için, babamla birlikte bir tanıdığı ziyarete gitmiştik. Bilgisayar mühendislerinin mezun olur olmaz gittiği gözde yerlerden birisinin genel müdürüydü. Daha içinde dişe dokunur bir şey olmayan özgeçmişimi gülerek kendisine uzatmıştım. Ben "Acaba neleri eksik bulacak?" diye düşünürken, bana bakıp "Overqualified" demesin mi! Yoksa doğrudan onun koltuğuna mı talip olmalıydım hâlâ anlayabilmiş değilim.

Atlanta Operası'nın West Side Story prodüksiyonu (2019).

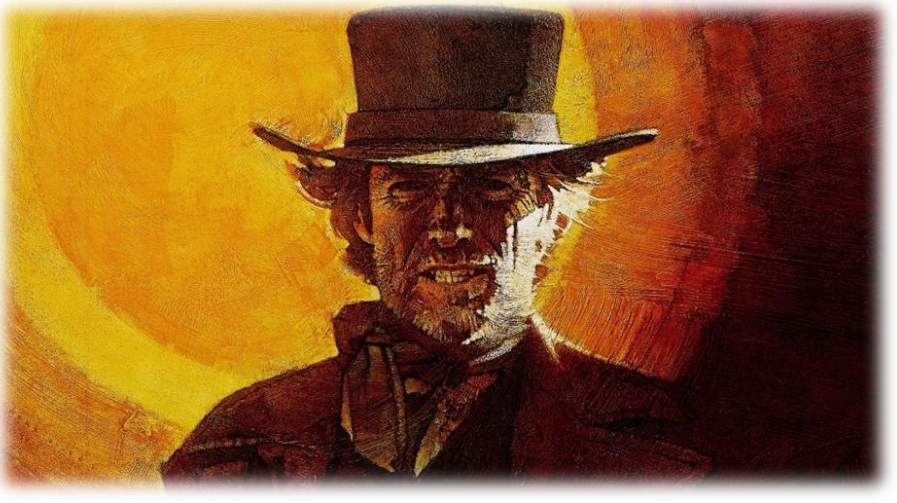
Arthur Laurents, Leonard Bernstein, Stephen Sondheim, 1957.

Hem korkularının esiri olan (2), hem de kendinden küçüklerle yükselmeye çalışan (3) müdürlerin ortak özelliği sahip oldukları kusurların artık bünyelerinin bir parçası haline gelmiş olmasıdır. Hasta olmanın ötesinde artık hastalığın kendisi olmuş, o hastalığı temsil etmeye başlamışlardır.

Bu bölümü okurken Manowar'un Kill with Power adlı şarkısını dinleyebilirsiniz.

Medeni insanlar bir tartışma sırasında bazen hadlerini aşarlarsa, diğerleri "lütfen konuyu kişiselleştirmeyelim" diyerek onları sağduyuya davet ederler. Çoğu zaman doğru bir davranış olarak görülmesi gereken bu yaklaşım, az önce bahsettiğimiz insan türleri söz konusu olduğunda son derece hatalıdır. Muhataplarınız bir gaflet anında yoldan çıkarak hata yapmış kişiler değillerdir. Gaflet, delâlet aşamasını geçmiş ve hıyânete dönüşmüştür. Mâruz kaldığınız tavır önemsemeyerek unutmaya çalışmanız gereken bir istisnâ değil, tam aksine sizin varlığınızı ortadan kaldırmaya yönelik ölümcül bir tehdittir. Bütün özenli gizleme çalışmalarına rağmen, harâretli bir anında karşınızdaki kişinin gerçek yüzünü görmüşsünüzdür. Karşılaştığınız durumun iyilik ve kalitelilik hamlenizi kötü olarak etkilememesi için, terbiyeli insanların tavsiyelerinin aksine konuyu kişiselleştirmeniz ve o kişinin kendisini ortadan kaldırmanız gerekmektedir.

Şaşkınlığa neden olabilecek bu davranışın gerekçesi Darwin'inin keşfettiği güçlünün hayatta kalma kuralına[142] yönelik bir aykırılığın ortaya çıkmış olmasıdır. İnsanı hayvandan ayıran en önemli özellik, hayvanların mevcut koşullara uyma kabiliyetlerinin bir başarı olarak görülmesidir. Oysa insan söz konusu olduğunda, başarı içinde bulunulan koşullara uyum sağlamak değil, aksine var olmayan dünyaları hayal edebilmek, kendini o dünyalara doğru yönlendirebilmek ve eğer yoksalar o dünyaları var edebilmektir. Kendi seçtiği herhangi bir yönde evrilebilmektir.



Pale Rider, Clint Eastwood, 1985.

Güçlünün hayatta kalması ifadesini bu şekilde anlayarak az önce bahsettiğimiz müdürlere tekrar bakarsak, onların içinde bulundukları ortama yüksek oranda uyum sağlamalarını sadece hatalı mutasyonlar olarak görebiliriz.[143] Bu kişiler kurdukları çıkar ilişkileriyle insanın yücelişinin yegâne enstrümanı olan kültürel evrimi engellemektedirler. Dolayısıyla, iyilik ve kalitelilik hedeflerine ulaşmamızı sağlayacak evrim ancak onlar devre dışı bırakıldıklarında mümkün hale gelir.

---

[142] Charles Darwin'in On the Origin of the Species (1859) adlı kitabını okuduktan sonra, ilk kez Herbert Spencer'ın zikrettiği bir ifade. Daha sonra kitabın beşinci baskısında Charles Darwin tarafından da kullanılmıştır. İfadeyi "ayıklanma" ve "mevcut koşullara daha uygun hale gelme" anlamında kullanmıştır. Yoksa "daha gelişmiş" veya "fiziki olarak daha güçlü" anlamında değil.

[143] Bu kişileri suyun başını tutmuş, ekosistemin değişmesini, dönüşmesini ve gelişmesini engellemeye çalışan eşkıyalar olarak görebiliriz.

Bunu yapabilmek içinse cesur bir kovboy duruşuyla[144] onların karşısına geçer ve daha sonra da onları dünyanızın bir parçası olmaktan çıkarırsınız. Bu duruşun beraberinde gelen adâletin kılıcı hızlı ve acımasız olmalıdır. Böylece, kendi çıkarlarına yönelik olarak evrimin yönünü değiştirebileceklerini, doğa kanunlarını baştan yaratabileceklerini düşünen şaşkınlar daha neye uğradıklarını anlamadan onları tanrılarına[145] havale edersiniz.

Mike Judge'ın Office Space (1999) adlı filmindeki müdür.

İçinde bulunduğunuz ekosistemde bencillik engelleyemediğiniz bir biçimde artıyorsa, iki zıt davranışta bulunan grupla aynı anda karşılaşırsınız. Sizden ümidi kesenlerin bir bölümü bulanık sularda da yaşayabildikleri için kürkçü dükkânına geri dönerler. Kalite hamlesiyle kurmak istediğiniz sistem daha doğmadan ölür.

[144] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.
[145] Ammon insanların yalnızca para ve güç peşinde koşarak yaşamalarını temsil eden bir tanrıdır.

Bir başka grupsa tam aksi bir davranışla başarısızlığı kabul etmez ve yapılmak istenen hamlenin sahibi olmak ister. Sizi devre dışı bırakır. Bu durumla karşılaşırsanız bunu bir düello olarak kabul etmeli ve adil olmalısınız. Sizi düelloya çağıran kişiyi kolayca yenmenizi sağlayacak, onun daha sahip olamayacağı kabiliyetlerinizi devreye sokmamalısınız. Gücü buna yetiyorsa sizi yenmesine imkân vermelisiniz.

Konuya Kral Arthur efsanesinden örnek vererek devam edecek olursak, kral bir gün Lancelot'la karşılaşır. Aralarında bir tartışma çıkınca ona karşı kendi kabiliyetini değil, kılıcının (Excalibur) sihrini kullanır. Karşısındaki kişinin değerini takdir etmesi gerekirken bunu yapmayan kral, yaptığının bedelini Excalibur'un kırılmasıyla öder. Elleri artık o kılıca lâyık değildir.[146]

Anlatmak istediğim, özel kişilerin size kendilerini sizin onları kazanma kapasitenize bağlı olarak göstereceklerdir. Dolayısıyla, karşınızdaki kişilerin sizden daha yetersiz olduğunu varsaymak daha sonra düzeltemeyeceğiniz hatalara neden olabilir. Oysa bazen siz bulduğunuz bir kişinin yardımcısı olursunuz. Eğer birisine hak ettiği şeyi vermiyorsanız, iyilik ve kalitelilik zemini daha doğmadan ölür. O şirkette, bu sefer sizin neden olduğunuz karanlık bir dönem başlar.

Bu duruma neden olmamak için iyilik ve kalitelilik hareketini her zaman odağınıza yerleştirin. Civarınızdaki kişilerin sizi tartmalarına izin verin.[147] Siz de onları tartın. Belki siz üstadınızı bulmuşsunuzdur ve artık doğru kişi olmaktan çıkmışsınızdır.

Daha istisnai bir durumda, birlikte çalıştığınız kişiler sizde bir sorun görmüyor olabilirler ama buna rağmen, beklenmedik başka bir şey yaparlar. İçinde bulundukları koşullarda (o dünyada) yaşamaktan vazgeçebilirler. Bir de bakarsınız ki, kaş yaparken göz çıkarmışsınızdır. Dolayısıyla, bu tür çalışmalar nedeniyle zayiat vermemek için son derece dikkatli olmanız gerekir.

---

[146] Le Morte d'Arthur, Thomas Malory, 1485.

[147] Riker: "They are scanning us, sir.", Picard: "Let them number one.", Star Trek: The Next Generation, CBS Television Distribution, 1987 - 1994.

Kral ve ülkesi aynı şeydir

John Boorman'nın Excalibur[148] adlı filminde Kral Arthur kurduğu yuvarlak masayı terk edince, temsil ettiği iradeyle o iradenin hayat verdiği topluluk arasındaki büyülü ilişki de ortadan kalkar. Kralsız kalmış (yaşama amacını yitirmiş) halk bereketsiz topraklarda göçebeler gibi her gün oradan buraya sürüklenip durur. Kral herkesten uzakta çökmüş bir ihtiyar gibi ölümü bekler. Bunun üzerine, şövalyeleri kutsal kâsenin peşine düşerler. Çoğu krallara lâyık olduğunu düşündükleri kaseleri seçince lanetlenirler. Sadece Perceval, kralla ülkesinin aynı şey olduğunu düşündüğü için gerçek kâseyi bulur. Daha sonra ülkesine dönerek krala İsa'nın kanını içirir ve onu gaflet uykusundan uyandırır.

Ne alâkası var bunun bizimle? Çok basit, güçlü irade ve bereketli topraklar kenetlenmezlerse, her ikisi de yolunu kaybeder. İrade kendi başına amaçsızdır. Bereketli topraklarsa bir iradeye boyun eğmedikçe mahsul vermez. Bu bilgelikten iki şekilde yararlanacağız. Birinci yöntem kendimize, diğeriyse ekosistemin diğer sakinlerine yönelik olacak.

Birinci yöntemde, rüştümüzü ispat edebilmemiz için bazı dinler tarafından öcü gibi gösterilen benlik duygusunu kontrollü bir şekilde muhafaza edeceğiz. Çünkü benlik duygusu aynı zamanda kişinin itici gücüdür. Ondan tamamen kurtulmak bir arınma faaliyeti değil, bir yok olma faaliyetidir. Benlik duygusu-

Excalibur, John Boorman, 1981.

[148] Excalibur, John Boorman, 1981.

nun kötü kardeşi o benlik duygusunun biz olduğumuz (başka bir şeyimiz kalmadığı) durumda ortaya çıkar ki, biz benlik duygusunu kontrol ederek o olmaktan kaçınacağız. O bizim olacak.

İkinci yöntemdeyse derdimi anlatabilmek için kendimden örnek vermem gerekiyor. Belki de civarımda olduklarından büyükmüş gibi davranan çok kişi[149] olduğundan, aynı duruma düşmemek için yıllarca özel bir çaba harcadım. Düşünüyordum ki sırf ben orada olduğum için yapılabilecek bir şeyi yapmamak, karşımdaki kişilere hareket alanımızın bize sağladığı imkânlarını göstermek ve geriye çekilerek onlara bir fırsat vermek erdemli bir davranıştır. Öğrendim ki değilmiş!

Karşınızdaki kişilere kendi kıratınızı göz ardı ederek yardımcı olamazsınız. Aksine kıratınızı göstermeniz gerekir. Öbür türlü karşınızdaki kişileri onların ait olmadıkları yükseklikliere çıkardıktan sonra kanatlarının olmadığını söyleyerek onlarla alay eden kişilerin durumuna düşersiniz.

Yapılması gereken kim olduğunuzu hatırlayarak ama karşınızdaki kişilerin de yetersizliklerinin farkında olarak hedefler seçmektir. Diğer bir deyişle, bir kuş her hâlükârda uçmayı öğrenmek zorundadır ve bu vazgeçilebilecek bir hedef olamaz. Ne var ki her kuş da uçamayacaktır. Ayrıca, uçmayı başaracak kuşların da hepsinden aynı şekilde davranmalarını bekleyemezsiniz. Tek yol sizin yolunuz değildir. Tek doruk sizinki değildir.

Herkes büyür

İnsanları kalite odaklı yazılım geliştirme bağlamında işin merkezine yerleştirmek demek, işin neresinde yer alırlarsa alsınlar herkesin büyümesi gerekir demektir. İnsanı geriye takdirle, daha önce algılayamadıklarını algılar, göremedikleri görür bir şekilde baktıran yegâne şey başından geçenlerin onu getirdiği son noktadır. Bunun aksiyse her şeyin aşağı yukarı belli olduğu küçük dünyalarda küçük mutluluklarla yetinmektir. Küçük dünyalarda küçük mutluluklarla yetinenler olsa olsa küçük insanlardır. Diğer bir deyişle, iş yerinde büyümesi mümkün değilse, insan orada kaldıkça küçülür. Şirketten ayrıldığında

[149] Sizin de tahmin edebileceğiniz gibi, tamamına yakını erkek.

oraya (geriye) beklenmedik bir büyümenin gerçekleştiği bir yer olarak takdirle bakmaz.[150] Aslında, o şirkette geçirdiği zamanı geçirmemiş gibidir. Yarını aynen dününü andırmaktadır. Hayatında hiçbir şey değişmemiştir. Kendisini yaşadığı sorunun özüne hiç etkisi olmayan, satın alabildiği şeylerle avutmaktadır. Bunun korkunçluğu içini kemirmektedir. Birkaç yılını daha boşuna harcamış ve ölüme daha fazla yaklaşmıştır. Tıpkı kudurmuş bir köpek gibi yarasını kemirerek derdine bir çare aramaktadır. Bulmaktadır da, çünkü aradığı yerde çare mümkün değildir. Tek çare artık her yanına yayılmış hastalığın onu öldürmesidir.

İnsanın içgüdüsel iyilik ve kötülük anlayışının iyiyi kötüden o istemese bile ne kadar kolaylıkla ayırabildiğini bu örnekte açıkça görürüz. Birincil olarak değerlendirmeniz gereken iyilik ve kalitelilik hamlenizin insanlara büyüme imkânı verip vermediğidir. Veriyorsa iyidir. Vermiyorsa kötüdür. Bu kadar basittir. Diğer her şey ikincildir. Diğer hiçbir şey meselenin özüyle ilgili değildir.

Devam etmeden, kitabın ilk bölümünün sonundaki Meister Eckhart alıntısını hatırlatmak isterim.[151] Büyümek tesis gereksinimlerine bağlı değildir. Tesis gereksinimlerine bağlı büyüme arzuladığınız bir şeyle ilgilidir. Oysa insan arzuladıklarının dışında da bir farkındalığa sahiptir. Zaten bu farkındalık onun potansiyelidir. İnsan bir önceki veya sonraki çalıştığı yerler hakkında sabahtan akşama kadar yakınmak yerine, oralarda bir şey yapmalıdır. Çünkü bir şey her yerde yapılabilir. Bir şeylerin en makbulüyse çevrenizdekilere bir faydanız dokunurken, size de yeni ufkunuzun görünür hale gelmesidir. Yeni ufkunuz piyangodan para çıkması, hayallerinizi süsleyen iş yerini bulmak veya hoşunuza gitmeyen sorumlulukları üzerinize almadan çalışabileceğiniz bir yerde olmak değildir. Dahası, bunlarla alâkası bile yoktur.

---

[150] "It was the best of times, it was the worst of times, it was the age of wisdom, it was the age of foolishness, it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity, it was the season of light, it was the season of darkness, it was the spring of hope, it was the winter of despair, we had everything before us, we had nothing before us, we were all going direct to Heaven, we were all going direct the other way- in short, the period was so far like the present period, that some of its noisiest authorities insisted on its being received, for good or for evil, in the superlative degree of comparison only.", A Tale of Two Cities, Charles Dickens, 1859.

[151] Aslında Tehlikede Olan Ne?

Yeni ufkunuzun size gözükeceği yegâne yer tükeneceğiniz yerdir.[152]

İsterseniz biraz da büyümenin aşamalarından bahsedelim. Her şeyden önce bu aşamaların farkına varabilmek için bilgi, deneyim ve bilgelik arasındaki farkları bilmek gerekir. Bilgi sadece birinci basamaktır. Kişi belli bir işle ilgili olarak, dizginlenmemiş bir merakla ilerler ve diğer insanlarla fikir alışverişinde bulunur. Pek çok alana yayılmış bilgi parçacıklarını yeni takımyıldızlar bulmuş gibi birbirine bağlar ve ufkunu genişletir. Büyür. Bu şekilde iş hayata, hayat işe karışır. Zaten bu tür kavramsal ayrılıklar insan icadıdır. Tarihsel varlığı yüzünden insan için topyekûn bir hayat macerasından başka bir şey yoktur.

İkinci basamak olan deneyim bilgiden sonra gelse de zamanla hem daha önce hem de daha sonra gelmeye başlar. Öğrenmek kaçınılmaz olarak geriye dönük bir değerlendirmeyle (bilmeye başladığımızla) mümkün olduğu için deneyim bilgiyi, bilgi de deneyimi besler.

Üçüncü basamak olan bilgelikse her zaman ortaya çıkmaz. Daha önemsiz örnekleri olan kırıntılarsa[153] kişinin o zamanki idrak sınırlarının içinde kalır. Kişi derin bir konuya nüfuz etmiş, onun özünü anlamıştır. Daha önemli örneklerindeyse kişinin kendisi bazı şeyleri ilk defa telaffuz ediyordur. Kendi sözleri ortaya çıkmıştır. Söyledikleri başkalarının idrakleriyle[154] çevrelenmektedir. Her zaman ortaya çıkmadığı için en önemli başarı ölçütü bu üçüncü basamaktır. Eğer bir şirkette çalışanlar yeni idrakler aracılığıyla ufuklarını genişletebiliyorlarsa, yeni ufukları toplulukları ikame eder hale gelebiliyorsa ve bu topluluklar içinden düşünce okullarının temsilcisi olan bilgeler ortaya çıkabiliyorsa, o şirket çalışanlarına büyüme imkânı verdiğini kanıtlamıştır.

Büyümenin belirtilerinden bir diğeri, profesyonellerin yazılım mühendisliği disiplinleri üstü bir derinliğe sahip olmaları, yani çok boyutluluklarıdır. Bir zıtlık örneği verebilmek için büyümüş ve büyümemiş iki çalışanı karşılaştıralım. Büyümemiş çalışan bir mesleğe ait bir disiplinin bir alt kümesinin üzerinde, bununla ilgili deneyimler dışındakileri hissetmeksizin çalışır. Büyümüş çalışansa bir mesleğe ait bir disiplin, bu disiplinle alâkalı diğer disiplinler ve mesleğiyle ilgili başka mesleklerden oluşan daha geniş bir tuvalde çalışır. Bazen

[152] İnsanlık Hali\Tek Yol Evrim

[153] Yeni bir felsefe doğurmamasına rağmen faydalı olan düşüncelerdir.

[154] Feyz.

farklı bir mesleğe ait yaklaşımları kendisininkinde kullanır, yeni topraklara ayak basar, ufkunu genişletir. Mesleğini ve uzmanı olduğu disiplinleri yeniden tanımlar ve geliştirir. Bu esnada kendisi de dönüşür. Değiştirir ve değişir. Hiçbir zaman bitmeyen bir döngüde sürekli mücadele eder. Yaşar.[155]

Sadece bir mesleğin konularının birisiyle (iş yerindeki sorumluluğuyla) uğraşarak ömrünü harcamak bir insan için en korkunç sondur. Hayat bu kadarcık olamaz. Bu yüzden, yaptığı işin kendisi ne kadar önemsiz olursa olsun, insan ona hayat macerası bağlamında bakar ve dünyada bir iz bırakması gerektiğini düşünür. Bu düşünme faaliyetinin felsefi olması gerekmez. Bu faaliyetin insana 'içindeki ses' gibi gelen olgunlaşmamış hali bile onu kaygılandırır. Önemsiz bir hayata razı olmak insanın elinde değildir. Böyle bir 'cevap' olmak için ortaya çıkmamıştır.

Bununla birlikte, neyin cevabı olduğunu ardında bir iz bırakarak gösterebilmesi için her şeyden önce zaman gerekir. Hiçbir iz ilkel dürtülerimizle atomik işlerin peşinde koşuşturarak, bu çabalarımızın ertesi günü elde edilemez. İnsanlara büyümeleri için, hatta daha öncesinde bunun bir ihtimal haline gelmesi için, uzun bir süre özenle destek verilmesi gerekir. Çünkü biyolojik varlığının sınırlarında, insan bahsettiğimiz gelişme noktalarını otomatikman bir hedef olarak görmez. Daha gelip geçici bir hayatı normal bulur. Mevcut olanı kendi varlığının sınırı olarak kabul eder. Onu özellikle dert edip kendi gelişimini hızlandıracak müdahalelerde bulunmaz. Uyum sağlama kabiliyeti çok yüksektir. Bir aptal gibi yaşayabilir.

> *Aklımızla kırdığımız zincir doğanın bize layık gördüğü sondan başkalarını mümkün kılmıştır.*

Dolayısıyla, gelişme noktalarını bulabilmeleri için insanlara nefes alma imkânı vermeniz, iş yüklerini buna dikkat ederek belirlemeniz gerekir. Öbür türlü küçüklükler büyüklüklerin doğmalarına hiçbir zaman imkân vermez. Artık o şirkette yaşayabilmek için küçük olmak gerekir. Bunu reddedenler diğerlerini peşlerine takıp yeni ufuklara doğru ilerlemek yerine, sadece böyle bir olasılığı farkettikleri için kendilerini bir kafeste bulurlar. Yönetim kabiliyetinizi ölçmek

[155] Der Wille zur Macht, Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1901.

isterseniz, yücelmesi gerekirken o kafeslerde mahpus hayatı yaşayanları saymanız kâfidir.

Gündelik işlerimizin koşuşturması içinde küçük şeylerin bir yerlere varmalarını tekrar tekrar yaşadığımız için, bu bize küçüklüklerin kendileri içinde bir son olduğu[156] hissini verebilir. Böyle, değişmez bir kanun gibi görünen şeylerle karşılaştığımızda, onların etkisinden kurtulabilmek için geçmişe bakmak ve çevremizdekilere garip gelebilecek bazı soruları sormak gerekir. Öbür türlü büyüklüğün ne olduğunu bir daha hatırlayamayız. Sıradanlık içinde kaybolur gideriz. Tarkovsky'nin filmlerinden birisinde mahallenin delisi olarak kabul edilen bir adam[157] akıllıların bir türlü soramadığı bir soruyu sorar, "Neden artık büyük insanlar çıkmıyor? Bu çağın en büyük suçu budur! İnsanın ufkunun [küçüldükçe küçülmek yerine] enginlere açılması gerekir!"[158] Filmde onun dediğini duyan tek kişiyse gündelik hayatın monotonluğundan bıkmış, onunla arasına bir mesafe koymuş, sıla özlemi çeken[159] birisidir.

Evsizlerin diktatörlüğünde[160] mesleğin basamaklarını bir bir çıkmış gibi gözüken kişilere baktığımızda aydınlıktan ziyade karanlık görüyoruz. Mesleğin mevcut yorumu ve çalışılan ekosistemlerin koşulları insanların içlerini yavaş yavaş boşaltıyor. Geriye sadece posaları kaldığındaysa, sistem onları bu 'başarılarından' dolayı ödüllendirerek işin başına getiriyor. Sistem ne yapıp edip eski düzenini devam ettiriyor. Ancak, kendimizi kandırmayalım. Burada bize bir düzen varmış hissini veren yegâne şey kukla üretmeyi amaçlayan bir sistemin varlığıdır. Yani, bir sistemin tıkır tıkır işlemesi onun çalıştığını göstermez. Çünkü çalışan bir sistemin aynı zamanda insanlara iyiliğinin dokunması gerekir. İnsanlara kötülüğü dokunan sistemlerse sadece onlara bakılarak anlaşılamazlar. İnsan kötülüğün nedenlerini kendisinden başka her yerde aradığı için, kötülüğün sütü bozuk olanlar tarafından yapıldığını düşünür. Canavarlara inanmayı çok sever. Başına gelenlerin nedeninin kendisi olabileceğini

[156] Daha ötesi olmamak.
[157] Yoksa film insanı mı deseydim?
[158] Nosthalgia, Andrei Tarkovsky, 1983.
[159] Evi olmuş, evin ne olduğunu bilen, evini arayan.
[160] Evin ne olduğunu bilmeyen, her yer evi olabilen, evini aramayan.

hiç düşünmez. Oysa bunu "kendi özgür iradesiyle başarmıştır."[161] Suçu kendisinde bulamayan, çözümün de kendi iradesiyle gelebileceğini, kurtuluşun kendisinde olduğunu göremez.

Benim gibi sinemaya meraklı bir arkadaş bir süre önce bana neden otuzuna gelmemiş etkileyici aktörlerin artık olmadığını sordu. Bu soruya cevaben, biraz araştırma yaptıktan sonra pek çok aday buldum. İki tanesi hepsinin ötesine geçti: Heath Ledger ve Abbie Cornish. Bu ikiliyi Neil Armfield'in ilk filmi olan Candy'i[162] izlerken keşfettik. Baştan sona beğendiğim bir film olmasına rağmen, iki sahnesini özellikle paylaşmak isterim.

Varlığın hediye edilmesi gerektiği düşüncesinin örneklerinden birisi.

Birincisinde bir uyuşturucu bağımlısını canlandıran Ledger, o kadar iyi rol yapıyordu ki bunun rol olamayacağında karar kıldık. Zaten uyuşturucu yüzünden ölmemiş miydi? Daha sonra uyuşturucu yüzünden ölmediğini ve bu tür bir bağımlılığının olmadığını öğrenince, kabiliyeti suratımıza tokat gibi çarpmıştı. İkinci sahnedeyse, sevgilisinin terk ettiği Ledger bu durumu olan bitenden habersiz olarak eve geldiğinde farkeder. Sevgilisinin duvarlara yazdığı bir şiiri okuyarak terk edilmesinin nedenini anlamaya çalışırken, kabiliyetsiz bir oyuncu gibi orası burası oynamaz. Salya sümük ağlayan veya “hayır!” diye bağıran birisi yoktur. Son derece sade olan performansı içinize işler.

[161] Offret, Andrei Tarkovsky, 1986.
[162] Candy, Neil Armfield, 2006.

"Once upon a time, there was Candy and Dan. Things were very hot that year. All the wax was melting in the trees. He would climb balconies, climb everywhere, do anything for her, oh Danny boy. Thousands of birds, the tiniest birds, adorned her hair. Everything was gold. One night the bed caught fire. He was handsome and a very good criminal. We lived on sunlight and chocolate bars. It was the afternoon of extravagant delight. Danny the daredevil. Candy went missing. The day's last rays of sunshine cruise like sharks. I want to try it your way this time. You came into my life really fast and I liked it. We squelched in the mud of our joy. I was wet-thighed with surrender. Then there was a gap in things and the whole earth tilted. This is the business. This, is what we're after. With you inside me comes the hatch of death. And perhaps I'll simply never sleep again. The monster in the pool. We are a proper family now with cats and chickens and runner beans. Everywhere I looked. And sometimes I hate you. Friday -- I didn't mean that, mother of the blueness. Angel of the storm. Remember me in my opaqueness. You pointed at the sky, that one called Sirius or dog star, but on here on earth. Fly away sun. Ha ha fucking ha you are so funny Dan. A vase of flowers by the bed. My bare blue knees at dawn. These ruffled sheets and you are gone and I am going too. I broke your head on the back of the bed but the baby he died in the morning. I gave him a name. His name was Thomas. Poor little god. His heart pounds like a voodoo drum."[163]

Biraz daha düşününce 'etkileyici' sözünden ne anladığımızı daha iyi anlıyorum: Çırpınarak ulaşılmayan bir büyüklük. Bir rolü canlandırmaktan ziyade onu kendi hayatıyla birleştirerek izleyicilere o anı yaşatmak. Öylece dururken bile bir karizmaya sahip olmak. Yaşamın derinliğinin insanın yüzüne vurması…

[163] Heath Ledger'ın güçlü performansına eşlik eden şiir (Candy, Neil Armfield, 2006).

Eğer büyümenin kendisi bir hayat tarzı olursa, insan sürekli genişleyen bir ufukta durmaksızın değişen ve gelişen bir canlıya dönüşür.[164] Her dönüşümüyle çevresini de etkiler ve zenginleştirir. Diğer insanlar onun yanındayken sanki bir pınarın başındaymışçasına filizlenir ve çiçek açarlar. Bir süre sonra onlar da sürekli genişleyen ufuklarıyla değişir ve dönüşürler.

Bir şirkette herkesin yeterliliklerinin bilinmesi ve takdir edilmeleri büyümeyi destekleyen unsurlardan bir diğeridir. Bu yeterlilikler arzu veya tevazuuyla kirlenmemiş olmalıdır. Bir yeterliliğin birisinin olabilmesi için, onun derinliklerine dalmış olması gerekir. Başlangıç seviyesindeki, sadece yüzeysel olarak bilinen konuların birer yeterlilik haline gelmelerine daha uzun bir zaman vardır.[165]

Yeterliliklerine ek olarak, kişinin ilgi alanlarını da bu kişiyi daha yakından tanımak için kullanmalısınız. Çünkü ilgi alanlarının da kişinin büyümesine katkısı vardır. Bu şekilde yaklaştığınızda, insanları mevcut ve potansiyel yeterlilikleri (yeterlilikler ve ilgi alanları) arasında yolculuk yaparken görme imkânınız olur ki, buna o kişinin gerçek kapasitesini görmek denir.

İnsanları bu şekilde daha yakından tanıdıkça onlarla kurabileceğiniz ilişkilerin derinliği artar. Bu derinlik seviyeleri üç kademelidir:

1) Hoşbeş seviyesi
   Kişiyle yüzeysel seviyede bir ilişkiniz vardır. İşe yönelik olarak asgari seviyede iletişime geçersiniz. Birlikte profesyonel bir duruş sergilemezsiniz. Mesleğe dair fikir alışverişinde bulunmazsınız. İş harici ilişkileriniz olabilir de, olmayabilir de. Eğer varsa, iş harici ilişkileriniz de aynı yüzeysellik çerçevesinde devam eder. Birlikte balığa gitmek, basketbol oynamak veya film izlemek ötesine pek geçmez. Sadece gerçekleştiği anın sınırlarına hapsolmuş deneyimler mümkündür.
2) Îtimat seviyesi
   Kişiyle profesyonel bir ilişkiniz vardır. Profesyonel bir tavır sergilemesini beklersiniz. Düşünce sürecine ve yorumlarına özel bir

[164] Aydınlanmış birisine dönüşür.
[165] Yeterlilikler sanki kendi başlarına bir anlamları varmış gibi “junior” ve “senior” isimleri verilerek parçalanmamalıdırlar.

önem verirsiniz. Gerekli durumlarda mutlaka ona danışarak ilerlersiniz. İş harici ilişkileriniz olabilir de, olmayabilir de. Eğer varsa, iş harici ilişkiler ya birinci seviyedeki gibi yüzeyseldir, ya da ilişkiye neden olan konuların civarı mesleğe dair fikir alışverişleriyle zenginleştirilmiştir. Dikkat edilmesi gereken, bu seviyede iş ve özel hayatın farklı gerçeklikler olduklarıdır. Bu seviyedeki ilişkilerde insanlar her şeylerini ortaya koyarak birlikte bir şeyler yapmaya kalkışmazlar.

3) Sadâkat seviyesi
   Kişiyle insânî bir ilişkiniz vardır. Profesyonel ilişki bunun boyutlarından sadece bir tanesidir. Karşınızdaki kişiye işin ötesindeki, daha hayati konularda da güven duyarsınız. Her durumu anlamakla uğraşmazsınız, karşınızdaki kişiye sadâkat duymaya başlamışsınızdır. Sizi aldatmayacağına, bir bildiği olduğuna ve kendinizi bazen ona bırakmanız gerektiğine inanırsınız. Bu seviyede pek çok farklı boyut insanın hayat mâcerâsı bağlamında bir araya gelir. Artık insan ne düşünen hayvandır, ne de alet kullanan. Hayvanlığını geride bırakmıştır. Bu seviyenin en çarpıcı tarafı insanların sadece bir düşünce için her şeylerini ortaya koyarak hayatlarını tehlikeye atabilmeleridir.

Yukarıdaki ilişki seviyeleri insanların içinde bulundukları ekosistemin dinamiklerini sergiledikleri için, orada ne kadar büyüyebileceğimizi (büyüklük kapasitemizi) bize gösterirler. İlişki seviyesinin ikiye veya üçe çıkabilmesi çalıştığımız şirketin organizasyon yapısıyla alâkalıdır. Çünkü insanlar eğer birbirleriyle ancak birinci seviyede ilişki kurabiliyorlarsa veya o bile bir lüksse, orada birbirine kenetlenmiş takımlar ve sağlıklı bir şirket kültüründen bahsetmek mümkün değildir.

Evrime müsait kişileri etkileme sanatı

Bu noktadan sonra, belki kendimize evrilen (yücelen) kişilerin yakıtları nedir diye garip bir soru sormalıyız. Hatırlarsanız, aslında bu soruyu "büyümek için büyümeyi istemek ve o doğrultuda çalışmak gerekir" diye daha önce cevaplamıştık. Şimdi soruyu genelleştirerek, evrilme gereksinimlerini evrilme ihtimali olan kişi bağlamında bulmaya çalışalım.

Bu kişilerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1) Sahip olunmayan anlamı kendi hayatı çerçevesinde üretme ihtiyacı
2) Oyun oyuncuları değil, oyuncular oyunu yaratır anlayışı çerçevesinde doğruyu birlikte bulma eğilimi
3) Olan bitenin sadece bir oyun olduğunu ve kendi zamanlarının da diğerlerlerininki gibi gelip geçeceğini bildikleri için sahip olunan görme kabiliyeti
4) Kendilerini de dâhil ederek insanı kusurlu bir varlık olarak kabul etmenin verdiği düşünme kabiliyeti
5) Gıptayla baktıkları kişilerin niteliklerine ve kahraman tanımlarına bağlı olarak neyi aramaları gerektiğini bilme
6) Neyi aradıklarına bağlı olarak alternatif dünyalara yönelindiğinin farkındalığı
7) Güç tanımına bağlı olarak alternatif dünyalara yönelindiğinin farkındalığı
8) Yaşadıkları mâcerâlara yönelik olarak neden vazgeçilebilir, neden vazgeçilmez sorusuna verecekleri cevabın onları alçaltıp yüceltebileceğinin farkındalığı
9) Hangi bedel ödenir, hangi bedel ödenmez sorusuna verecekleri cevabın onları uyandırdığı veya uyuttuğunun farkındalığı
10) Bilinmeyene yönelik korkunun onları özgürleştireceğinin veya köleleştireceğinin farkındalığı

İyilik ve kalitelilik hedefleriniz için elverişli (evrime müsait) kişileri nasıl etkileyebileceğiniz onların nelere özlem duyduklarıyla ilgilidir. Bu kişiler pratik amaçlara yönelik küçük iyileştirmelerden çok etkilenmezler. Bunu başarmak için onların özlem duydukları kıyılardan bahsetmesi gerekir kişinin. İlgilerinde her zaman bir meydan okuma olur. Bahsi açan kişiyi ateşle sınamak isterler. Onların gönülden bağlı oldukları hayallere haddini aşarak, bu hayali kirletecek bir şekilde meyleden var mı anlamak ve onu engellemek isterler. Maddenin ardındaki öze nüfuz edemeyenleri acımasızca devre dışı bırakarak, kendisini sadece onu hak edenlere veren bir bilgeliktir bu.

Mümkünü hissettirmek üzerine

Civarınızdaki insanları kendinize çekmek için yapmanız gereken şey birlikte neler yapabileceğinizi onlara hissettirmektir. Yalnız, mümkün olan şeyler en kötü durumda bile yapılabilecek şeyler değildir. Bir topluluğun çeşitli tehlikeleri hep birlikte atlatarak ulaştığı bir yerde yapılabilecek şeylerdir. İçinde bulunduğunuz koşullar altında pek çok kişi tarafından ulaşılmaz kabul edilen hedeflerdir. Çünkü insan her zaman delice isteklerin işaret ettikleri yönde hareket ederken ilerler. Tabii, bu tercihin civarınızdaki insanları ürkütmemesi için onlara yardımcı olmalısınız. Bu hedeften daha azına razı olunamayacağını göstermelisiniz. Eğer bunu başarırsanız, içinde bulundukları koşullar nedeniyle düşüncelerine (arzularına) ket vurmalarını engellersiniz. Buna insanların içinde bir isyan ruhu oluşturmak veya isyanı alevlendirmek de diyebiliriz.

İlk alevler ortaya çıktığında yapılması gereken yarın tahayyülüyle[166] kişilerin yerçekimi ivmesinden kurtulmalarını[167] sağlamaktır. Tarkovsky'nin Solaris[168] adlı filminde Donatas Banionis'in canlandırdığı Kris Kelvin karakteri karısını kaybetmiş olmanın ona verdiği hüzünden kısa bir an için kurtulduğunda bir 'hafiflik' anı yaşar. Birisini bencil olmayan bir şekilde sevmek sanki o kişiye olağanüstü güçler vermektedir.

Hayatınızda hiç böyle bir an yaşadınız mı? O an birden kaybolup gittiğinde neler hissettiniz?

> *The water of the Gulf streched before her, gleaming with the million lights of the sun. The voice of the sea is seductive, never ceasing, whispering, clamoring, murmuring, inviting the soul to wander in abysees of solitude. All along the white beach, up and down, there was no living thing in sight. A bird with broken wing was beating the air above, reeling, fluttering, circling disabled down, down to the water.*[169]

[166] Delice isteklerin çekim gücü.
[167] İndirgenmiş insandan insan olmaya geçiş.
[168] Solaris, Andrei Tarkovsky, 1972.
[169] The Awakening, Kate Chopin, 1889.

Mümkünü hissettirmekle ilgili olarak vermek istediğim diğer örnek bir kadının eski bir solcu olduğunu söyledikten sonra yaptığı bir yorumdur: "Şu andaki gençlikten en önemli farkımız, çevremizde gördüklerimizi kendi içlerinde bir son olarak kabul etmeyip daha iyiyi hayal etmek ve ne kadar zor olursa olsun bu hayallere erişmek için çabalamaktır. Oysa onlar yapabileceklerini o güne kadar yapabildikleriyle sınırlandırıyorlar. Diğer bir deyişle, nelerin mümkün olduğuna dair hiçbir fikirleri yok. Daha da acıklısı, bu tavırlarına erdemlilik, akılcılık veya üstatlık pâyelerini çok kolayca iliştirebiliyorlar."[170]

Oysa insanlar bir kez neyin mümkün olduğunu hissederlerse, kıvılcımları tutuşmuş ve yerçekimini yenmiş olarak birbirlerini hep daha yukarılara çekerler. Aralarında kurulacak ahbap çavuş ilişkileri[171] birbirlerine mukayyet olmalarını sağlayarak dostluklarını pekiştirir. Bu ilişkilerden uzun ömürlü olmayı başaranlarsa iyilik ve kalitelilik hamleleri için birer enerji kaynağına dönüşür.

İnsanlara mümkün olanı hissettirebilmek için yapmanız gereken diğer bir şey, odaklanılan konunun gerekçesi üzerinde onlarla hemfikir olmaktır. Bunu iki şekilde sağlayabilirsiniz. Birinci yol, tüm kartlarınızı açık oynadığınız bir fikir alışverişi seansından sonra karşınızdaki kişiyi etkileyerek odağınızı onun da odağı yapmanızdır. İkinci yolsa, karşınızdaki kişinin varsayımları ve hedeflerini su yüzüne çıkararak, yapacağınız yönlendirmenin onun varsayımlarına ve hedeflerine göre algılanmasını sağlamaktır.

Dikkat edilmesi gereken ikinci yolun sürekli olarak kullanılmamasıdır. Çünkü varsayım ve hedeflerini kullanarak 'aldattığınız' kişilerde bir iyilik hali ortaya çıkarmaya çalışmışsınızdır ve bu mümkün değildir. Bu yol çocukken bir dişçinin üçe kadar sayacağını söyleyip, daha ağzından "iki" sayısı çıkar çıkmaz dişinizi çekmesinden daha uzun bir süre kullanılmamalıdır. Daha sonra mutlaka birinci yola dönmeniz gerekir. Eğer dönmezseniz o kişiyi kaybedersiniz. Aranızda karşılıklı güvene dayalı bir ilişki oluşturmak isterken, bunun tam aksini yaparak gerçek amacınıza ihanet etmiş olursunuz.

[170] "Rüstem Batum'la Söylenmeyenler" adlı televizyon programının konuklarından birisinin söylediği bir şeydi.
[171] Buddy system: Askerlikte birbirine mukayyet olan iki kişilik takımlardır.

Hangi yolu seçerseniz seçin derdinizi anlatmak için kullanabileceğiniz eski bir yöntem var. Tiyatro başka türlü anlatmakta güçlük çektiğiniz konuları bir deneyim yaşatarak aktarmak için birebirdir.[172] Dinleyenlerin hem akıllarına hem de duygularına seslenmek için kullanabileceğiniz güçlü bir enstrümandır. Ne zaman akıl ve duygu aynı şeyi görür, insanlar ancak o zaman bir şeyi cân u gönülden kabul ederler. Çünkü insanlar artık önlerindekilere varlıklarının çoğu zaman birbiriyle çelişen boyutları ahenkli bir bütün oluşturmuş bir şekilde bakıyorlardır.

Tiyatro çalışmaları çeşitli şekillerde organize edilebilir:

- Dinleyiciler pasif bir biçimde performansı izlerler.
- Dinleyiciler tiyatroculara dönüştürülür ve yaşayarak öğrenirler.
- Dinleyiciler pasif bir biçimde performansı izlerlerken tiyatrocular bazen onlarla etkileşirler.

"Bu yaklaşımlar bir psikoterapi yöntemi olan psikodrama uygulamaları olarak görülebilirler. İlk olarak Jacob L. Moreno (1889 - 1974) tarafından ortaya atılan yöntem, dünü, bugünü veya yarını; gerçekleri veya hayalleri konu alabilir. Bu yöntemi kullanan kişi iç dünyasını dilediği kadar açarak kendi tiyatrosunu yaratır. Psikologsa bu süreç boyunca yargılamadan veya akıl vermeden kişiye bu yolculuğunda refakat eder."[173]

Eğer tiyatro yöntemini kullanırsanız, bu deneyimin sonunda herkes mutlaka yaşadıklarını değerlendirmelidir. İnsan kendi kontrolü altında olmayan bir deneyimi yaşamak zorunda kaldığında, bu deneyimle aksi durumu (her şey onun kontrolü altında olsaydı nelerin olabileceğini) yan yana koyarak karşılaştırmalıdır.

Eğer insan kendisini tam anlamıyla canlandırdığı karaktere bırakabilirse, o olur (onun deneyimlerini yaşar). Böylece hayali bir karakterle gerçek bir canlı bir süreliğine aynı varlığı paylaşır. Kendi varsayımlarını bu şekilde geride bırakarak, kendisini bir başkasının varsayım grubunun hâkimiyetine vermek (o varsayımların sahibine yönelik bir umursamaya sahip olmak) derin düşünce egzersizleri için şarttır. Bu şekilde düşüncelere dalmak bir alışkanlık haline

[172] Muse, Star Trek: Voyager, Sezon 6, Bölüm 22, 2000.
[173] Vural Yiğit.

geldikten sonra, kişi artık kendi yaşadıklarına da başkalarının gözüyle bakabilir. Düşüncenin gizli yapı taşı olan varsayımları ortaya çıkarmayı, onların alternatif bir grubunun dikte ettiği sınırlar içinde ilerlemeyi ve daha sonra bu sınırları ihlâl ederek, o varsayım grubunun üstünden büyük resme bakmayı öğrenmiştir. Artık absürtlükleri (kendi varsayımlarıyla anlaşılamayan şeyleri) kolayca saptayabilir, onlara ilgiyle (onların varsayımlarıyla) bakabilir ve bu durumları kendisiyle kirletmeden (kendi varsayımlarının da bilincinde olarak) inceleyebilir.

Bir örnek vermek gerekirse, Tarkovsky'nin Offret[174] adlı filminde, bir aktörken tiyatroyu bırakarak sanat eleştirmeni olmuş birisi dönüşümünü şöyle anlatıyor: "Bir gün bir karakteri canlandırırken onun duygu ve düşüncelerini dürüstçe ifade ettiğim için utandım. Çünkü gerçek hayatta ben ne o kadar dürüsttüm ne de cesur."

Dikkat ederseniz, bu deneyim sadece sanat eleştirmeninin eksikliklerini görmesine neden olmamış, aynı zamanda ona ne yapması gerektiğini de göstermiş. Utanıp geri çekilmekle utanıp ileriye gitmek farklı şeylerdir. Birinde gerçeğe yönelik korkunuz sizin daha da küçülmenize neden olur. Diğerindeyse ne olduğunuzu değiştirerek yücelirsiniz. İnsanın kendisinden memnun olmayarak utanmasının onu bir yere doğru yönlendirdiğini farketmesiyle, bu yönlendirmeyi ciddiye alması ve ciddiye aldığı bu işi sonuçlandırması farklı şeylerdir. Bu üç kademeli yolun başında, ortasında veya sonunda olabilirsiniz. Dahası bu yolun başında bile olmayabilirsiniz. Çünkü bu tür yönlendirmeleri farkedebilmenizi sağlayacak hassasiyetin gelişmesi bile kendi başına bir iştir. Yani “yüzünüze tükürülse bile utanmıyor olabilirsiniz!” Paniğe gerek yok. Bu hassasiyet tiyatro çalışmalarıyla geliştirilebilir. Hedeflediğiniz kişilerde bu hassasiyet bir kez ortaya çıktıktan sonra, artık onlara nelerin mümkün olduğunu çarpıcı bir şekilde gösterebilirsiniz.

Yalnız, neyin mümkün olduğunu görmek için gereken bekleme süresine tahammül edebilmek, sorunları kronikleşmiş ekosistemlerde rahatsızlık veren bir durumdur. Bu durumda yapabileceğiniz en iyi şey evrime müsait olduklarını düşünerek seçtiğiniz kişilerle biraz oynamaktır. Bu kişiler canları sıkılır sıkılmaz istifayı basıp çekip gitmeyecekleri için, onları çalışmalarınıza dilediğiniz

[174] Offret, Andrei Tarkovsky, 1986.

kadar dâhil edebilirsiniz. Kötümser yorumlarda bulunmaya meyilli olduklarından iyi birer gözden geçirmeci olabilirler. Yapmak istediklerinizle ilgili en iyimser sonuçları siz zaten biliyorsunuzdur. Onlar sayesinde en kötü sonuçları da öğrenmiş olursunuz. Böylece, ne yapabileceğinizi daha geniş bir yelpazede görürsünüz.[175]

İşimiz iletişim

Çalışmalarınızı aksatmadan ilerletebilmeniz için, zor insanlarla nasıl iletişim kurabileceğinizi bilmeniz gerekir. Zor insanlar mutlaka kötü kişiler değillerdir. Aksine çoğu zaman zor insanlar mesleğini seven, kendisi bir kalite anlayışına sahip ve evrilme arzusuyla yanıp tutuşan kişilerdir. Bu yüzden, karşınızdaki zor insana bakarken ilk vermeniz gereken karar onun kazanılması gereken mi (zorluğun nedeni iyilik mi), yoksa saf dışı bırakılması gereken mi (zorluğun nedeni kötülük mü) olduğunu anlamaya çalışmaktır.

Buradan bu kararın o kişiyi görür görmez verilebileceğini çıkarmamak gerekir. Çoğu zaman böyle bir kararı verebilmek için aylara ihtiyacınız olur. Ancak, her hâlükârda zihninizi meşgul etmesi gereken ilk soru bu olmalıdır. Bazen kişinin yüksek gizlenme kabiliyetinden veya onu bir türlü özünü açığa çıkarıcı durumlarda görememenizden dolayı, iş işten geçene kadar bu sorunun cevabını veremeyebilirsiniz. Bu yüzden, bu tür kişileri mümkün olduğunca öz açığa çıkarıcı durumlara itmelisiniz. O durumlarda neler yaptıklarını izleyerek olabildiğince çabuk karar vermelisiniz. Eğer iyilik ve kalitelilik hareketine eklemlenebilecek kişiler olduklarını düşünmeye başlamışsanız onları kazanmaya çalışmalısınız.

Kullanabileceğiz öz açığa çıkarıcı durumları sıralayacak olursak:

Bulunduğu durumun sorumluluklarını göster ve kabullenme seviyesine bak

1) Bir işin bir bölümünden sorumlu olan ve tipik ofis eğilimleriyle körleştirilmiş bir kişinin önce aciliyet,
2) Sonra hemen yapılması gerekenlerle, daha sonra yapılabilecekler

[175] Belki de Martin Heidegger'in Nazi Partisi üyeliği arkasında yatan şey budur. "Hannah Arendt'in Elemente und Ursprünge Totaler Herrschaft (1951) adlı kitabında Heidegger'e hiçbir atıf bulunmazken, bahsettikleri tamamıyla onun düşünceleri üzerine kurulmuştur" (John M. Berry).

3) Ve bu işlerin kendi sorumluluğunda olup olmama filtrelerini yolunu göstererek teker teker kaldır.
4) Kişinin reaksiyonunu ölç.
   i. Anlama kapasitesi nedir?
   ii. Düşünme kapasitesi nedir?
   iii. Kabullenme kapasitesi nedir?
   iv. Sorumluluklarını yerine getirmek için neler yapabileceğini göster
   v. ve bu alternatiflerden bazılarını onunla birlikte seç.
   vi. Önceliklendirme
   vii. ve planlama yap.

Direnç noktası olmayan bir amaca odaklan ve bu yeni konuya berrak bir zihinle geri dönüş kapasitesine bak.

1) Direnç noktasını tahlil et
2) ve hareket alanlarını belirle.
3) Hareket alanlarında stratejik olarak dolaş
4) ve ortaya çıkan bulguları birlikte tahlil ederek düşünce benzerliği sağla.
5) Direnç noktasına geri dön ve direnç seviyesinin azalıp azalmadığına bak.
6) Kişinin reaksiyonunu ölç.
   i. Anlama kapasitesi nedir?
   ii. Düşünme kapasitesi nedir?
   iii. Kabullenme kapasitesi nedir?
7) Direnç noktasının ortaya çıktığı işe yönelik çalışmaları yerine getirmek için neler yapılabileceğini göster
8) ve bu alternatiflerden bazılarını onunla birlikte seç.
9) Önceliklendirme
10) ve planlama yap.

Bir araya gel ve tahmin oyunlarına düşkünlüğe, gerektiğinde onları geride bırakabilme kapasitesine bak.

1) Gerekli perspektifi sağlamadan düşünme teşşebüsü eğilimine,
2) Varsayım atama,

3) Bu varsayımlara bağlı olarak yorum yapma ve eksik bilgiyle karar verme eğilimine bak.
4) Kararın mantık ve duygu oranlarına bak.
5) Düşünme teşebbüslerini durdur
6) ve perspektif sağlarken eksik bilgiyle düşünme teşebbüslerinin devam edip etmediğine:
   i. Varsayım atama,
   ii. Bu varsayımlara bağlı olarak yorum yapma ve eksik bilgiyle karar verme eğilimine bak.
7) Kararın mantık ve duygu oranlarına bak.
8) Sert bir duruş sergile ve zamansız teşebbüslere imkân verme.
9) Kişinin reaksiyonunu ölç.
   i. Anlama kapasitesi nedir?
   ii. Düşünme kapasitesi nedir?
   iii. Kabullenme kapasitesi nedir?

Gölge edenlerden uzağa taşı ve davranış değişikliğine bak.

1) Gölge edenlerden uzaklaşırken davranışlardaki düzelmelere bak.
2) Sıfırıncı soruları yönelt ve kişinin reaksiyonunu ölç.
   i. Anlama kapasitesi nedir?
   ii. Düşünme kapasitesi nedir?
   iii. Evrim basamağı nedir?
   iv. Ufuk kapasitesi nedir?

Jargonlarla kirlenmemiş bir dil kullan ve düşünme kapasitesiyle kalite eğilimine bak:

1) Kabiliyet artışı bağlamında kişinin reaksiyonunu ölç.
   i. Anlama kapasitesi,
   ii. Düşünme kapasitesi,
   iii. Evrim basamağı,
   iv. Ufuk kapasitesi.

Doğru zamanda iletişime geç ve sergilenen tavra bak.

1) Kişinin reaksiyonunu ölç.

i. Anlama kapasitesi nedir?
ii. Düşünme kapasitesi nedir?
iii. Ufuk kapasitesi nedir?
iv. Medeni cesaret kapasitesi nedir?
v. Mesleki aidiyet kapasitesi nedir?
vi. Eser anlayışı kapasitesi nedir?
vii. İnsânî vasıf sahiplik seviyesi nedir?
viii. Kabullenme \ Red kapasitesi nedir?

İletişim hattındaki kademeleri (katmanlandırılmış haberleşmeyi) ortadan kaldır ve düşünme kapasitesine bak:

1) Kabiliyet artışı bağlamında kişinin reaksiyonunu ölç.
   i. Anlama kapasitesi nedir?
   ii. Düşünme kapasitesi nedir?
   iii. Evrim basamağı nedir?
   iv. Ufuk kapasitesi nedir?

Zor insanlarla iletişim tekniklerini özellikle önemli bulduğum katmanlandırılmış haberleşmenin[176] stratejik bir uygulamasıyla bitirelim. Eğer karşınızdaki kişilerin kaybedilmesi gerekenler olduğuna karar verirseniz, kullanabileceğiniz en iyi yöntem budur.

Bu tür kişiler bencil bir şekilde çıkarlarını korumaya çalışan küçük insanlardır. Bazıları hayatlarına kaba kuvvet kullanarak devam eder. Başkaları strateji kabiliyetleriyle durumsal avantajlardan yararlanarak yükselir. Diğerleriyse parçası oldukları sistemin parazitlerine dönüşür veya besledikleri parazitler nedeniyle yaşatılır.

Yapmanız gereken, bu kişiler arasındaki çıkar ilişkilerini saptamak ve bu ilişkileri iletişim kanalları olarak kullanmaktır. Domino etkisinden[177] yararlanmaktır. Böylece sizin lehinize sonuç verecek zincirleme reaksiyonlar yaratabilirsi-

[176] Bir kulaktan kulağa oyunudur. Emir-komuta zinciriyle komuta olduğu hissi verilmeye çalışılsa da komuta yoksa emir-komuta zinciri de olamaz. Kaynaklananların yapay üretimleri kaynağı doğurmaz. Komuta sadece bilgelik ve liderlik varsa vardır.
[177] Birbiri ardına sıralanan dominolar, ilk domino düştüğünde sırayla düşerler.

niz. Bunu yapabilmek düşündüğünüzden kolaydır. Çünkü bu tür insanların yarattıkları sistemler tıpkı meşrubat makineleri[178] gibi işler. Bu kadar bilgi bir bilgisayar mühendisi için yeterli olmalıdır.

Communication, John Bear, 1973. İlkokulda bu kitabı okuduktan sonra başkası gerekmemişti.

[178] Vending machine.

Aylaklığın faydaları

Büyümenin gereksinimlerinden birisi, belki de en önemlisi aylaklıktır.[179] İnsanın farklı ufukları görmesini engelleyen, onu gündelik uğraşlarının kölesi yapan kasmadan kurtulması ancak aylaklıkla mümkündür. Kasmak, öyle indirgenmiş bir varlığa yol açar ki insanın her çabası onun daha da alçalmasına neden olur. Sanki kamburu çıkar ve hep yere yakın yürür. Daha önce anlamışsa bile insanın ne olduğunu unutur. Sadece hayatını devam ettirmek için var olduğunu düşünür. Onsuz taştan topraktan ibaret soğuk bir gezegen olan dünyanın anlamı olduğunu unutur. Onunla anlamlanan şeyleri kuru kuruya idâme ettirmek, onların memuruna dönüşmek, indirgenmiş varlığını onu yere çakan ağırlıklar gibi peşinden sürüklemek hayatı olur. Ancak, ne yaparsa yapsın içindeki cılız bir ses durmaksızın onu rahatsız eder. Bu rahatsızlığın bizâtihi kendisi olduğunu farkettiği an, hatırlar.

İnsanın ne olduğunu hatırlamaya devam edebilmesi için, zihin berraklaştırma ve düşünme alanı genişletme çalışmaları yapması gerekir. Entelektüel kabiliyetleri besleyen hobi faaliyetlerinde bulunmak bu çalışmaların bir türüdür. Kişi eğlence amaçlı uğraşlarıyla ciddi bir şekilde ilgilenir. Diğer bir deyişle, aylaklığını ciddiye alır! Bu uğraşlara yönelik başlatma, ara verme, yön değiştirme, içerik değiştirme ve bitirme seçeneklerinin zorlukları ona işini aratmadığından, hobileri onun için çekiciliklerini korur. Yine aynı nedenlerden dolayı bu çalışmaların spor müsabakaları gibi dinlendirici bir etkisi olur.

Bu dinlendirici etkinin nedeni kişinin doğal düşünme şeklini alabildiğine kullanabilmesidir. Doğrusal olmayan düşünme faaliyeti[180] sanki bunun aksi doğruymuşçasına, çoğu iş yerinde dizginlenmeye ve terbiye edilmeye (doğrusal olmaya) zorlanır. Oysa bu yapılmasa, insan birçok farklı seviyede birbirine paralel bir biçimde düşünebilir.[181] Doğrusal düşüncenin boyunduruğu altına girmediği için, daha fazla enerji harcamasına rağmen, bu durum onu yormaktan çok canlandırır.

---

[179] Slack: Getting Past Burnout, Busywork and the Myth of Total Efficiency, Tom DeMarco, 2001.

[180] Akıl haritaları (mind map) yönteminin çıkış noktası, insanın önce ve sonra ilişkilerine bağlı olarak sıra güdümünde (doğrusal) düşünmek zorunda olmadığıdır. Aksine, insanın pek çok farklı zeminde aynı anda düşündüğü ve bu düşünme zeminlerindeki bir noktadan başka bir zemindeki diğer bir noktaya doğrudan geçebileceği vurgulanmaktadır.

[181] No, this isn't multitasking, man.

Doğrusal olmayan düşünme şeklinde insan pek çok nirengi noktasına ve bu noktalar arasındaki olası ilişkiler olarak kendilerini gösteren düşünce parçacıklarına yönelik üç boyutlu bir hâkimiyete sahiptir. Birbirine paralel olarak pek çok soyutlama seviyesinde ışık hızında düşünmekte ve bu soyutlama seviyeleri arasında yeni ilişkiler kurmaktadır. Sıkıcı ana babaların "keman mı, piyano mu" sorusunu reddederek bir orkestranın başına geçmiş bir şef gibidir. Düşünenle düşünceler arasında bir yoldaşlık ortaya çıkmıştır. Kim kimin elini tutuyor belli değildir. Belli olması da gerekmez zaten.

"How can it not know what it is?", Blade Runner, Ridley Scott, 1982.

Bu düşünce şeklinin alternatifiyse gerçeğin sadece bir boyutunu yansıtan bilgi parçacıkları arasında yapılan nedensellik analizidir ki, bunu görünce insanın aklına akıl kırık bir merdivendir[182] lafını sonunda ispatladığımız gelir.

Aylaklığın gereksinimlerinin en önemlisi temel içgüdülerle yönetilen dünyaları reddedebilmektir.[183] Hayatları temel içgüdülerle yönetilen kişiler aylak olamazlar. Dolayısıyla yaratıcı, marjinal veya radikal de olamazlar. Farkettiniz değil mi? Karıncayla ağustosböceği hikâyesinde[184] verilmeye çalışılan dersin tam tersini yapmamız gerektiğinden bahsediyoruz. İndirgenmiş bir dünyada tek kaygısı ekmek parası olan ve bu dünyaya nasıl gelmişse öyle göçen karınca

[182] Reason is a broken ladder.
[183] Hammock Driven Development (Rich Hickey): https://goo.gl/lTzLii
[184] Ağustos Böceği ile Karınca, Jean de La Fontaine, 1694. La Fontaine'in uyarlamasıyla bildiğimiz bir Ezop masalıdır.

yerine, riske girerek daha heybetli bir şeye dönüşen ağustosböceği arasındaki farktan bahsediyoruz.

Derler ki Darwin Galápagos Adalarında topladığı örnekleri önüne koyar ve Türlerin Kökeni[185] adlı kitabını yazmaya koyulur. Büyük kızı Annie'nin ölümünün de etkisiyle, çevresindeki canlılara bakarken onlarda hayatta kalma mücadelesi dışında hiçbir şey göremeyince inancını kaybeder.

Bizimkiyle bu örneği birleştirecek olursak, hayatında başka hiçbir şey kalmayacak kadar temel içgüdülerinin güdümüne girmesi insanda iki şeye yol açabilir. Ya "sadece bundan ibaret olamaz" diyerek bu gerçekliği reddeder ve yenisini arar. Dolayısıyla, aylaklık yaparken ürpererek izledikleri evrimi tetikler. Ya da bu görüntüyü olağan bulur ve o görüntünün bir parçasına indirgenir.

[185] On the Origin of Species, Charles Darwin, 1859.

Hayatın tipik kaygılarının dışında yaşayabilmek ortaya Janine Jansen gibilerini çıkarabiliyor. Bu yorumum pek çok kişinin asabını bozacak ama bence Paganini'nin Jansen'den daha iyi olma ihtimali yok.

Bizim yapmamız gereken Darwin'in hatasına düşmemektir. İnsanın temel içgüdülerini kabul etmek ama onların yegâne boyutumuz olduğunu reddetmektir.[186] Böylece, hayatımızı anlamlandıracak derinlikler bize kendilerini gösterebilirler. Temel içgüdülerimizin kölesi olmaktan çıkarız. Artık bizi indirgeyemezler. Aksine bize zenginlik katarlar. Günlerimiz daha hayat dolu, dingin ve aylakça geçer. Derin düşünceler yoldaşımız olur. İnsan gibi yaşamayı öğrenmişizdir.

Bedavacılıktan nasıl yararlanabilirsiniz?

Aylaklığa ek olarak, bedavacılık da sık sık başvuracağımız yöntemlerden birisidir. Aylaklık bir düşünme yöntemiyken, bedavacılık insanları yanınıza çekmek için kullanabileceğiniz bir yöntemdir. Yeni dâhil olduğunuz bir ekosistemde insanlarla tanışmak, tanışıklığı biraz daha ileriye götürmek veya onları tartmak için bedavacılıktan yararlanabilirsiniz.

Başvurabileceğimiz bir bedavacılık yöntemi vitrin düzenlemeleridir. Bu yaklaşımda çeşitli bilgiler etkileyici bir şekilde düzenlenerek herkesle paylaşılır. Bilgiler onlara kolay ulaşım sağlanacak bir şekilde düzenlenir. Burada amaç birilerine bilgi vermek olmadığı için paylaşacağınız bilgilerin doğru olmaları gerekmez. Ancak, onları görenlerde bir reaksiyona neden olmaları gerekir. Çünkü insanları en iyi test etme yöntemi bunu onlar farkında değilken yapmaktır.

Benim favori yaklaşımım masamı stratejik bir şekilde düzenlemektir. Ona yaklaşan insanları anlamlıyı anlamsızdan ayırt edip edemediklerine, hiciv kapasitelerine ve medeni cesaretlerine göre tartarım. Bu üç kriterden üçünden de geçer not alan kişileri iyilik ve kalitelilik hedeflerim açısından değerlendirir ve planlarıma göre konumlandırırım.

Süreç mühendisi olarak çalıştığım bir bankada masam pek çok garip şeye ev sahipliği yapıyordu. Masanın solundan başlayacak olursak, bir ATM'inin içinde elinde sabun banyo yapan birisinin fotoğrafı, Nietzsche'nin meyve ve sebzelerle yapılmış bir resmi, kravat takmış maymunların ellerinde purolarla çekilmiş ve üzerinde CMMI Level 5 yazan bir fotoğrafı, üzerinde "Tek Yol Evrim!" yazan bir Charles Darwin resmi, hiçbir anlamı olmayan çeşitli grafikler,

[186] William Blake'in yaptığı gibi (1757 - 1827).

karar verici manyetik bir sarkaç, çikolata, kolonya, kum saati ve resepsiyon zili vardı.[187]

Müjde! Artık bir müdüre ihtiyacınız yok.

Pek çok kez, ben masa başında değilken masaya birileri üşüşür ve ne menem birisi olduğumu anlamaya çalışırlardı. Onlar bunu yaparken ben de uzaktan onları izler, onlar ne menem kişiler diye bilgi toplamaya çalışırdım. Başka bir nedenden dolayı masama gelmeyecek kişiler çikolata yemek, sarkacı bir toplantıya götürmek için ödünç almak veya ona bir soru sorup, istediklerinin olup olmayacağını anlamak için yanıma gelirlerdi. Böylece onlarla iletişime geçme fırsatım olurdu.

Bir başka bedavacılık yöntemi balık tutmak olarak ifade edilebilir. Yalnız bu yöntemi kullanabilmek için ilgilendiğiniz kişiler hakkında bazı tahminlerde bulunabilmeniz gerekir. Çünkü bu sefer karşınızdakilerin fol yok, yumurta yokken yorum yapma eğilimlerini anlamaya çalışıyorsunuz. Bunu anlamak için önce kastetmediğiniz bir şey söyler ve karşınızdaki kişinin sizi alt etmesini sağ-

[187] "Tek Yol Evrim!" adlı bir kitap yazmam gerektiğini yıllar sonra farkedecektim.

larsınız. Sonra da sürekli olarak bu mutluluk hissi üzerinde oynarsınız. Karşınızdaki kişinin mastürbasyon ihtiyacını ortaya çıkarırsınız. Onun bir yetişkin olup olmadığını, ruhunun ne kadar örselenmiş olduğunu anlarsınız.

Diğer bir yöntemse karşınızdaki kişinin ona söylediklerinizi geliştirme ihtimali üzerine oynamaktır. Ortaya bir fikir atarsınız ve karşınızdaki kişi onu geliştirir. Bunun üzerine geliştirilen fikri daha da geliştirir ve gerçek kapasitenizin onun düşündüğünden daha yüksek olduğunu gösterirsiniz. Bu oyun birkaç kademe daha devam eder. Sonunda siz onu, o da sizi daha yakından tanımış olur.

En önemli satış yöntemlerden bir tanesi kapama teknikleridir.[188] Bir ürün veya hizmetin satışının arzulanan bir anda yapılabilmesini amaçlayan bu teknikleri insan ilişkilerini yönetmek için de kullanabiliriz.

1) "Evet"in ötesine geçmek
   Ortaya attığınız fikri kabul edenleri verdikleri kararları belgeleyerek (vazgeçmelerini zorlaştırarak) bir adım ileriye gitmeye zorlamaktır. Böylece müdâhale edemeyeceğiniz lobi faâliyetleri gibi beklenmedik gelişmelere karşı kendinizi korumuş olursunuz.
2) Bir aciliyet hissi yaratmak
   Eğer karşınızdaki kişinin tavrı olumluysa ama buna rağmen "evet" kararını erteliyorsa, ek cazibe unsurlarıyla onu "evet"e yaklaştırabilirsiniz. Bu cazibe unsurları "evet" civarına konuşlandırılan ve kısa bir süreliğine geçerli olan fırsatlar olabilirler.
3) Alternatifi tehdit olarak kullanmak
   Teklifinize "evet" denmediği takdirde ödenecek bedellerden bahsedersiniz.
4) Harici kaynaklardan kaynaklanan haberleri paylaşmak
   Karar vermeyi kolaylaştırarak, "evet"e yaklaşılmasını sağlamak için 'satış yapmaya çalışan' kişiyle aynı kaygılara sahip olmayan, dolayısıyla daha güvenilebilir bulunabilecek kaynakların yorumlarından yararlanabilirsiniz. Kazıklanmadığı hissiyle karşınızdaki kişileri "evet" demeye yaklaştırırsınız. Bu yöntemin en eski örneklerini kovboy kasabalarında işe yaramaz iksirleri mucizevi ilaç olarak satmaya çalışanlarda görürüz. Genellikle iksiri satmaya

[188] Sale closing techniques.

çalışanların suç ortakları birden kalabalığın içinden çıkar ve diğerlerinin görmezden gelemeyecekleri bir şekilde iksirin faydalarını sergiler.

5) Kapanmama durumunu olgunlukla karşılamak
   Tabii, bazen ne yaparsanız yapın satış gerçekleşmez. Bir sonraki sefere satış yapabilmek için, olgunluk göstererek karşınızdaki kişinin kararına saygı göstermelisiniz. Kötü ayrılmadığınız için, ileride daha uygun koşullarda hâlâ aynı kişiye aynı fikri pazarlayabilirsiniz.

Son olarak değinmek istediğim bedavacılık yöntemi özel olarak üretilmiş hediyelerdir. Bunun size sağlayacağı en önemli bilgi bu hediyeleri verdiğiniz kişilerin nelere ilgi gösterdiğini anlamanızdır. Böylece ileride o kişiyi motive etmeniz gerektiğinde tekrar kullanabileceğiniz bir taktik bulmuş olursunuz. Eğer bu hediyeler kolay bulunamayacak şeylerse hemen hemen her yazılımcının ilgisini kolayca çekebilirsiniz.

Yaptığın şey önemli, söylediğin veya inandığın değil

Ölüm cezasına çarptırılmış mahkûm Matthew Poncelet (Sean Penn) Dead Man Walking[189] filminin ortasına doğru onunla arada bir görüşmeye gelen rahibeye artık inançlı birisi olduğunu (bunun kurtulması[190] için yeterli olması gerektiğini) söyler. Rahibenin cevabıysa herhangi bir tartışmaya imkân vermeyecek kadar nettir. Matthew'a İncil'deki bir bölümü (John Bölüm 8[191]) okumasını tavsiye eder:

> *Matt, redemption isn't some kind of free admission ticket... you get because Jesus paid the price. You gotta participate in your own redemption. You got some work to do. I think maybe you should look at John, chapter 8, where Jesus said: "You shall know the truth... and the truth shall make you free.*

Bu tavsiyeden öğrenebileceğimiz iki şey var. Birincisi, söylediklerimizin değil yaptıklarımızın önemli olduğu. İkincisiyse yaptıklarımızın neler olduklarına bağlı olarak ileriye veya geriye gidebileceğimiz. İkincisi üzerinde biraz daha düşünecek olursak, yeni bir tarif yapmamız mümkün olabilir. Eğer 'yapma'

[189] Dead Man Walking, Tim Robbins, 1995.
[190] As in "Jesus saves [from the torments of hell]."
[191] http://www.kingjamesbibleonline.org/John-Chapter-8/

terimi yerine 'durmayı' kullanırsak, ortaya o ana kadar farketmediğimiz (kendini bizden gizlemiş olan), nerede durduğumuz veya nerede durmamız gerektiği sorusu çıkar. Soruyu biraz daha netleştirirsek, anlarız ki aslında sorulmak istenen ne yapmış olmakla yetinebileceğimizdir.

Burada dikkat etmeniz gereken, bu kitapta sahip olduğunuz varsayılan iyilik ve kalitelilik arayışlarıyla,[192] ne yapmış olmakla yetinebileceğinizin çok yakından ilişkili olduklarıdır. Çünkü iyilik ve kalitelilik arayışları ne yapmış olmakla yetinebildiğinize bağlı olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla, bu arayışların ortaya çıkmasını engelleyecek durma noktalarını (durakları) görür görmez, oralara takılı kalmamak için çok dikkatli olmanız gerekir.

Bu durakları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (en kötüden kötüye doğru):

1) Yapıyormuş gibi yaparken gerçekten yaptığını zannetmek
   Bilinçli olarak yapılan bir kötülüğün onun iyilik olduğu zannedilerek veya ne yapıldığının farkında olunmaksızın yapılmasından daha iyi bir şey olduğunu kabul ederek ilerlersek, en kötü durağımız burasıdır. Kişi iyilik adı altında gerçekleştirdiği önemsiz hareketlerini gerçekten netice alan, anlamlı faâliyetler olarak görür. Çocukluk günlerini daha geride bırakmamıştır.
2) Yapıyormuş gibi yapmak
   Bu durakta kişi kendisi için kolay olan faydasız bir eylemi gerçekleştirir. Örnek olarak Facebook sayfa resmini değiştirmek, konu hakkında sanki dinleyenler varmış ve söylediklerini koşarak uygulamaya koyacaklarmış gibi, olay mahallînden yavaş yavaş uzaklaşırken fikir beyan etmek ve konuyu arkadaşlarla yapılan geyiklerin malzemesi yapmak verilebilir.
3) Yapma ihtimali hakkında düşünmek
   Ne yapması gerektiğinin bilincinde olan ve eğer istese bunu yapabilecek kişiler için ideal bir duraktır. Bu kişiler tembellikten ödlekliğe kadar uzanan geniş bir yelpazede çeşitli nedenler bularak yapmaları gereken şeyleri hiçbir zaman yapmazlar.[193]

[192] Kalitenin Boyutları
[193] Live at the Beacon Theatre, Louis C.K., 2011.

Yukarıdakilere ekleyebileceğimiz iki tane de iyi durak var:

1) Yapılabilecek bir şey yoksa kendini teskin etmek için fuzûlî faâliyetlerde bulunmamak
   Buna 'kendi yeterliliklerinin sınırında bir şey yapamıyor olmanın verdiği rahatsızlığı hissetme cesaretini göstermek' de diyebiliriz. Kişinin kendisiyle barışık olması anlamına gelir. Yaşanan deneyimin deforme bir halini zihnine işleyerek gerçeği gizlemez. Bir yalanın yaşanmasına izin vermez.[194]
2) İçinde bulunulan anın gereksinim duyduğu şeyleri yapmak
   Kişinin belli bir anda yaşadıklarını (o anın gereksinimlerini) kendi ihtiyaçlarından daha fazla önemseyerek, ne yapabileceğini bulması ve daha sonra da eveleyip gevelemeden bunu yapmasıdır.

Bu bahiste son olarak yapmak ifadesini üç olası anlamıyla açalım:

1) Fiillerle konuşmak
   Bir şeyi yapmak veya yapmamaktır. Karşısındakilerde neyi yapıp, neyi yapmayacağına dair en ufak bir şüphe bırakmamaktır.
2) Duruşla konuşmak
   Mâruz kaldıklarına rağmen tavrını muhâfaza etmektir. Bu tavır şâhit olunan olaylara müdâhale etmemekse müdâhale etmemeye devam etmektir. Eğer uygun görülmeyen bir davranışta bulunarak bu olaylara müdâhale etmekse müdâhale etmeye devam etmektir. Yani sergilediğiniz tavırla yaptıklarınızın birbirleriyle uyumlu olması demektir.
3) Sessizlikle konuşmak
   Bir tür pasif direniştir. Kendisinden talep edilenleri herkes tarafından gözlenebilir bir şekilde yapmamaktır.

Dolayısıyla, yaptığın önemli söylediğin değil derken, her zaman cengâverliği kastetmiyoruz. Kişi kendi yeterlilikleri, içinde bulunduğu koşulların sağladığı imkânlar ve stratejik planı çerçevesinde pek çok farklı şekilde kim olduğunu

[194] http://www.sabah.com.tr/Yazarlar/ardic/2014/05/16/ikiyuzlusun

gösterebilir. Zamanla kullandığı yöntemler değişebilir veya pek çok yöntemin kombinasyonundan oluşan daha karmaşık yöntemler geliştirebilir.

Gerçekle bağını koparmamak üzerine

İnsanlarla olan ilişkilerinizde karşılaşacağınız durumlar tarihsel varlıklar olduğumuz için her zaman karmaşık olacaktır.[195] Bu yüzden, dikkatinizi çeken durumları tahlil ederken doğruya yakınlığınızı koruyabilmeniz için dikkat etmeniz gereken bazı unsurlar var. Bu unsurlara gerçekle olan bağınız diyebiliriz.

Olay mahallini incelemek için kullanabileceğiniz alet edevat.

[195] Herkesin dünü, bugünü ve yarını farklıdır. Buna bağlı olarak gerçeği algılayış şekli de farklıdır.

Gerçekle olan bağlarınıza birkaç örnek verecek olursak:

1) Ait olduğunuz târihin kaydını tutmak
   Yaşadıklarınıza yönelik nihâî yorumunuzu daha bu olaylar başınızdan geçerken yapanlardansanız, bunun bir hata olduğunu bilin. Kuşkusuz bir deneyimi yaşarken onunla ilgili değerlendirmeler yapacaksınız. Yalnız yorumlarınız bu sübjektif değerlendirmelerden ibaret olmamalıdır. Yaşadıklarınızı o olayların heyecanı geçtikten sonra nesnel bir biçimde değerlendirmeniz şarttır. Ayrıca mevcut ve olası perspektiflere göre düşüncelerinizi ilerletmeniz ve geleceğe yönelik simülasyonlar yapmanız gerekir ki, daha sonra benzer olayları yaşarken onları değerlendirme hızınız ve kalitesi artsın.
2) Karşınızdaki işin önceliğine bağlı olarak iş yapma kolaylığı sağlayacak önlemler almak
   Televizyonda defalarca izlemişsinizdir. Birisi ezilmiştir, vurulmuştur veya bir hastalığa istinaden bir kriz geçirmektedir. Buna şâhit olanlar yardım almak için hemen telefonda 911 numarasını çevirirler. Acil durumun neyle ilgili olduğu ve yeri kesin bir şekilde belirlendikten sonra, olay mahallîne konuyla ilgili bir 911 ekibi gönderilir.
   Bu ekiplerin soğukkanlılıkları ve iş bitiricilikleri efsânevidir. Bunun nedeniyse aldıkları özel eğitimlerdir. 911 ekiplerinde hizmet veren uzmanların aldıkları ilk eğitim, karşılaştıkları olaylar karşısında duygusal reaksiyonlarını nasıl kontrol edebilecekleriyle ilgilidir. Bu şekilde her durumda işlerini yapabilmeleri hedeflenmektedir. Bir uzman duygusal reaksiyonunu ancak işini muntazaman yaptıktan sonra gösterir. Diğer bir deyişle, bir uzman ağlayıp sızlamak yerine önce işini yapar ve sonra ağlayıp sızlar.
3) Gerektiğinde geri adım atmasını bilmek
   Bazen bir işle ilgili olarak ilk harekete geçen biz olsak da, söz konusu işi sonuçlandıramadan kendi sonumuza geliriz. O iş için yetersiz olduğumuzu anlarız. Eğer gözlerimizi ne kadar iyi olduğumuz fikriyle bulanıklaştırmamışsak, olduğumuz yere saplanıp kaldığımızı anlarız. Ne yaparsak yapalım ileriye gidemiyoruzdur. Dolayısıyla, ileriye gidenin bir başkası olması gerekiyordur.

Bu durumda tamamen faydasız olacağınızı düşünmeyin. İşin merkezindeki kişinin seçilmesine yardımcı olabiliriz. Çünkü elimizde önemli bir ipucu vardır. O kişinin bizden farklı birisi olması gerekiyordur. Ayrıca, ne kadar kenara çekilmiş olsak da, söz konusu işle alâkamızı tamamen kesecek değiliz. Çünkü işin merkezindeki yeni kişinin bizim yeterliliklerimize ihtiyacı olabilir. Diğer bir deyişle, değişen şey işin bizim için olan önemi değil, işin bizi ne kadar önemli gördüğüdür. Bu seferkinin bizim değil, bir başkasının hikâyesi olduğu ortaya çıkmıştır.

4) Bilinçli olarak reddetmek

Bir işin bilinçli olarak reddedilmesi demek, onunla olan ilgimizi ve yeterliliklerimizi göz önüne aldıktan sonra yaptığımız bir ret demektir. Soğukkanlı bir şekilde, nesnel bir zemin üzerinde alınmış bir karardır. Geleceğimize yönelik bir hayalimize veya bir arzu sahibinin isteği yüzünden (onu memnun etmek için) alınmış bir karar değildir. Dolayısıyla, stratejik bir hamle değildir. Mesleğin gereksinimlerine uygun profesyonel bir harekettir.

5) Bilinçli olarak kabul edebilmek

Bir işin bilinçli olarak kabul edilmesi demek, bizim o işe yönelik olarak önemli bir katkıda bulunabileceğimiz anlamına gelir. En ideal kabul durumunda, o işi bizim kabul etmemizle, bir başkasının kabul etmesi arasında çıkarılacak işin kalitesi açısından önemli bir fark olur.

Bazı özel durumlardaysa, bir işi iş dışındaki nedenlerden dolayı bilinçli olarak kabul edersiniz. Çünkü işin profesyonel bir şekilde yapılması mümkün değildir. Bu durumda kişi işi stratejik nedenlerden dolayı kabul ederek gerçekle olan bağını muhâfaza etmiş olur. Amaçlanan işi bitirmek, geçiştirmek veya batırmak olabilir.

6) Kaybolduğunuzu itiraf edebilmek

Artık pek duymadığınız sözlerden birisi değil mi? Şöyle bir düşünün bakalım, geçen hafta içinde kaç defa birisinin “bilmiyorum” dediğini duydunuz? Hiç duydunuz mu?

Duymamanın da ötesinde, birisinin gözlerinin içine bakarak “bilmiyorum” dediğinizde, artık onun irkildiğine şâhit oluyorsunuz değil mi? Sanki bir tabuyu görmezden gelen birisisiniz. Çevrenizdeki

insanlar hep ne söylediklerini ve ne yaptıklarını bilirlermiş gibi davranıyorlar.

Bu davranışlarıyla insana dini fanatikleri hatırlatıyorlar. Yüzlerindeki huzurun bedelini bilmek insanın tüylerini ürpertiyor. Çünkü bu fanatikler çılgın hayallerinin 'doğruluğunu' ancak onun aleyhinde hiçbir itiraz olmadığında, bu tür itirazlarda bulunabilecek kişilerin hepsini ortadan kaldırdıklarında sağlayabiliyorlar. Diğer bir deyişle, huzur alternatifsizlikle birlikte geliyor.

İşte, size de bu yüzden öyle garip garip bakıyorlar. Onların dünyasında akla gelmeyecek şeylerden böylesine rahatça bahsedebilen bir kâfirden rahatsız oluyorlar. Dünyalarında her şeyin yolunda olmadığını gösterebileceğinizden korkuyorlar.

Sözümüzü eski bir atasözünü düzelterek bitirirsek: "Bilmemek veya öğrenmemek değil, bilmiyorum demek ayıptır." Bu atasözündeki[196] yanlış herkesin her şeyi öğrenebileceği düşüncesidir. Ancak insanlar eşit yaratılmamışlardır ve herkes de her şeyi öğrenemez. Gerçekle bağınızı koparmamak için, kaybolduğunuzda gülümseyerek karşınızdakilere bakmanız ve "bilmiyorum" demeniz kâfidir.

7) Yaşananları söze dökerken sabırlı olmasını bilmek

Kelimelerin sihirli bir gücü vardır.[197] Çünkü zihnimizde oluşan semboller ve aralarında kurduğumuz ilişkiler gerçeklik anlayışımızı şekillendirir. Dolayısıyla, kelimeleri sarfederken son derece özenli davranmamız gerekir. Bazen ne kadar çabalarsak çabalayalım bazı kelimeler zihnimizde canlanmaz. Bazense kelimeler art arda aklımıza gelir ama bu sefer de onları bir türlü geride bırakamıyoruzdur. Onlarla yaşamaya devam etmemiz gerekiyordur. Bu yüzden, üstatın bir gün dediği gibi "on yılımı aldı ama sonunda şu kitabı (Moby Dick) bitirdim" demesini bilmek gerekir.[198]

Kolaycılığa yenilip bir şeyi anlamış gibi davranınca hızlı ilerlediğimizi düşünebiliriz. Ancak bunun tam aksi gerçekleşiyordur. İlerleme yönümüz biz farketmesek de aşağılara doğrudur. Bu şekilde

[196] Bilmemek değil, öğrenmemek ayıp.
[197] http://www.kingjamesbibleonline.org/John-Chapter-1/
[198] John M. Berry.

‘ilerleyen’ insan gitgide içinde bulunduğu koşulların sınırlarına uyum sağlayarak heykelleşir. Daha doğru dürüst yaşamadan sırasını savar.

İyilerin kaçamadığı hastalıklar

Bu kadar maceralı bir hayat yaşarken bazen kendinizi yorgun hissedersiniz. Bir nekahet dönemine ihtiyacınız olduğunu düşünebilirsiniz. Ancak bu dinlenme süresi boyunca ne olduğunuzu inkâr edebileceğinizi düşünmemelisiniz. Çünkü ne yaparsanız yapın siz her zaman siz olarak kalacaksınız. İyiler çaba göstererek kötü olamazlar.

Bir bankada çalışırken bu temel kuralın farkında değildim. Bir çaylak tavrıyla maddenin tabiatını değiştirebileceğimi zannetmiştim. Bu şirkette bir parçası olduğum iyileşme hareketi kalite güvence biriminin hobi faaliyetine indirgenmişti. Bizden sadece arada bir gelen konuklara gösterilmek için var olmamız isteniyordu.[199] Bu konuklar çeşitli müdürler ve denetçilerdi.

Ne yapacağımı kara kara düşünürken, birden aklıma acayip bir fikir geldi. Kendi karakterimle taban tabana zıt bir şekilde davranacaktım. Bilinçli bir şekilde ahlâksızlık yapma düşüncesi beni tebessüm ettirdi. Çevremde olanları umursamayarak sadece kendi ihtiyaçlarımla ilgilenecektim. Anlamıştım ki, bu şirkette yükselmek için suya sabuna dokunmamak gerekiyordu. Çünkü bütün problemleri işimizi düzgün yapınca yaşıyorduk. Ben de artık o sevdadan vazgeçecektim.

Ne var ki böyle davranmam mümkün olmadı. Deney amaçlı olarak kendimi bayağı bir şey yapmaya ikna etmiş olsam da kendimi kontrol etmekte güçlükler yaşamaya başladım. Adam yerine koyup bana bir şey sormaya gelenlere profesyonel fikrimi söylesem yapamayacakları ve mevcut tavrım da bu durumu önemsememek olduğu için, bir cevap vermekte zorluk çekmeye başladım. Kahkahayı basıp “git başımdan” diyemediğim için her gün dinliyormuş gibi yapıp, önemsiz düşünceleri paylaşırken ter basmaya başladı. Bu utanmanın dışavurumuydu. Bayağı bir deney yapmakla gerçekten bayağılaşma arasındaki farkı bilen birisi olarak utandım ve kendime geldim. Demek ki gökdelenlerde müdür olmak benim için imkânsızdı.

[199] The Most Toys, Star Trek: The Next Generation, Sezon 3, Bölüm 22, 1990.

Bir gün benim evde birkaç arkadaş toplanmıştık. Birisinin benim tanımadığım bir arkadaşı gelecekti. Buluşmanın amacı gelecek kişiye Amerikan kültürü ve Teksas eyaleti hakkında bir fikir vermekti. Sohbetin bu kısmından sonra gelen kişi uğraştığı işlerde dönen üçkâğıtlardan bahsetmeye başladı. Bahsettikleri o kadar karmaşıktı ki gülümseyerek "anlattıklarının bir okulu olsa da gidip biraz feyz alsak" dedim. Bunun üzerine bu kişinin cevabı "Abi, sen bir kâğıda ben ibneyim diye yazsan ve sokaklarda öyle dolaşsan bile kimse sana inanmaz" oldu. Yüzümde hüzünlü bir ifadeyle sustum. Konuya ilgi duyan diğer bir arkadaş bunu fırsat bilerek araya girdi: "Peki, ben ibne olabilir miyim?"

Sahip olduğumuz iyi özellikler birer lanet değildir. Öte yandan, bu özelliklere sahip olduğumuz için başımız göğe ermeyecektir. İşlerimiz daha kolay ilerlemeyecektir. Bununla birlikte, bu özelliklerimizin yarattıkları farkı her zaman gösterebiliriz. Zaten başka yapabileceğimiz bir şey de yoktur.

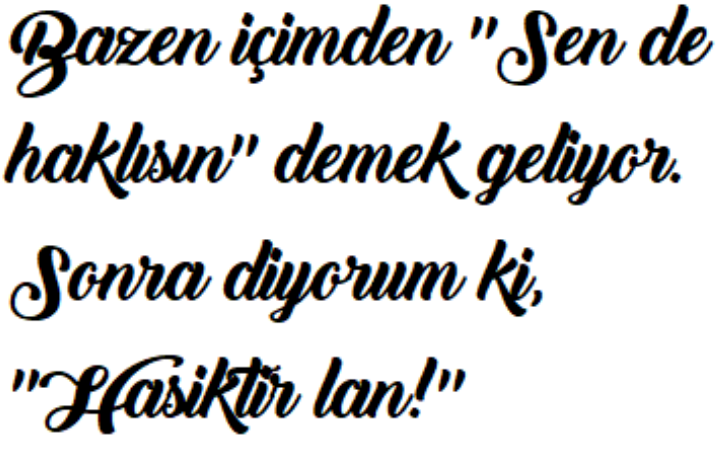
Diğer bir kaçamayacağımız hastalık indirgenmiş insanlarla birlikte yaşarken ortaya çıkabilecek istemsiz hareketlerdir. Kibar ifadelerle izah etmeye kalksak birkaç paragraf gerekecek bu durumu kibar olmayan bir ifadeyle iki saniyede ifade edebiliriz. Hasiktir anlarıdır. Çaresiz kaldığınızda sizi rahatlatan sağlıklı reflekslerdir.

Hepimizin farklı bir hasiktir şeklimiz vardır. Bazılarımız güçlü bir vurguyla ifadeyi doğrudan söyler. Bazılarımızsa yüzünde bir poker ifadesiyle iki yakın arkadaş haricinde kimsenin anlayamayacağı bir hareket yapar. Diğer bir grup ifadeyi tamamıyla alâkasız başka bir ifadeyle temsil eder ve bu anlaşılmaz ifadeyi konuşmaları esnasında açıkça kullanırlar. Ancak ne kadar saklamaya çalışırlarsa çalışsınlar, iyiler karşılarında kötülüğü gördüklerinde bunu her zaman belli ederler. Bu yüzden, saklamaya çalışmak yerine düşündüklerinizi söylemeyi seçmelisiniz. "Hasiktir" diyemezseniz "pes doğrusu" da diyebilirsiniz. Diyebilmeniz gerekir.

> *"Titus, when wert thou wont to walk alone, Dishonour'd thus, and challenged of wrongs?"*[200]

[200] Shakespeare'in hasiktir deyiş şekli (Titus Andronicus, 1588 - 1593).

Bahsetmek isteğim birkaç hastalık daha var. Yalnız bunlar diğerleri gibi karşılaşılan bir duruma yönelik kontrol edilemeyen reaksiyonlar değiller. Aksine, bilinçli olarak yaptığımız tercihler.



Bu tercihleri açacak olursak:

1) Akıl sarmalı durumu
   Bir nedensellik krizi olarak görebileceğimiz bir durumdur. Kişi birisinin hoyratlığına veya bencil isteklerine istinaden yaşadığı bir durumu farkında olmadan anlamlandırmaya çalışıyordur. Örnek vermek gerekirse, birilerine kazık atmak bir profesyonelin düşüncelerinin bir parçası değildir. Bu yüzden, birisi ona kazık atarken bu durumu anlamakta zorluk çekebilir.
   Burada öğrenmemiz gereken iyiliğin ufuklarının olduğu gibi, kötülüğün de ufuklarının olduğudur. Her ikisi de insanın varlığının parçalarıdır. Gerçeğin sadece iyiliğin ufukları altında bulunamayacağını bilmeniz gerekir.[201]
2) Kalite sarmalı durumu
   Bu durumu yaşayan profesyonel, bunun mümkün olamayacağı bir yerde odağa işini yerleştirir ve sonuçta ortaya çıkacak ürünün

[201] Tıpkı Meister Eckhart'ın yükselmeden önce alçalmış olması gibi, Martin Heidegger'in de Nazilere bu yüzden ilgi duyduğunu düşünmüşümdür. Bu yaklaşıma göre Cennete girebilmek için, önce Cehenneme girmek gerekir.

kalitesini dert edinir. Oysa bu tür kültürlerde en son dert edilecek şey ürün veya kalitedir. Daha çok, çalışılıyor, çabalanıyor ve emirlere tabi olunuyor durumunun devam ettirilmesi önemlidir. Öyle ki, gerçekten kaliteli bir ürün ortaya çıksa bile önemsenmez, hatta bilerek dejenere edilir ve ortadan kaldırılır.

Burada anlamamız gereken, içinde bulunduğumuz ekosistemlerin hayal ve gerçek sınırına sahip olduklarıdır.[202] Diğer bir deyişle, yaklaşımlarımızın doğruluğu içinde bulunduğumuz koşulları iyi anlamış olmamızla mümkündür. Ayrıca, içinde bulunduğumuz koşullarda yapabildiklerimiz yapılması gerekenle karşılaştırılmalıdır. Gerçek başarı göstergesi koşullardan bağımsız bir şekilde her zaman bu farkın küçüklüğü olmalıdır.

3) Adâlet sarmalı durumu

Adâletin olmadığı bir yerde olan biteni adâletli olup olmadıklarına göre değerlendirmek, anlamaya çalışmaktır. Oysa yapılması gereken adâletsiz bir ortamda ortaya çıkan adâletsizliğin kritiğini yapmak değil, o ortamı adâletli bir hale getirmeye çalışmaktır. Bu zor bir dönüşüm olacağı için, eğer bu bir gün başarılsa bile, o yönde ilerlerken başımıza hak etmediğimiz şeylerin gelebileceğini baştan kabul etmek gerekir.

Gördüğünüz gibi profesyonellerin kaçamadığı hastalıkların en tehlikelileri, önemsedikleri fakat var olmayan bazı durumları arzuladıkları için, içinde bulundukları ortamın gerçeklerinden kaçmaları nedeniyle ortaya çıkıyor. Eğer bu durumu açıklamak için kullanılan profesyonel ifadelere kanmazsak, gördüğümüz herhangi bir müptelanın gerçeklerden kaçış şeklinden farklı değildir. Dolayısıyla daha ulvî değildir ve zor olsa da tedavi edilebilir.

Amatör ruh

Bir amatörün kim olduğunun tanımını mesleğimiz çerçevesinde yaparsak, amatör bir işi sadece o işin kendisi için yapandır demek gerekir. Öte yandan, böyle kısa ve öz ifadeler derinliklerini onları zaten bilenlere açar. Bu yüzden,

[202] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.

bu anlaşılması kolaymış gibi gelen ifadeyi örneklerle biraz daha açalım ve onun korkunçluğunu görünür hale getirelim.

Varan bir. Beytepe'den Kızılay'a giden bir minibüse binme gafletinde bulunmuştum.[203] Minibüs tıka basa doluydu ama şoför hâlâ birilerini almaya çalışıyordu. Hadi o hıyarlık yaptı, hâlâ binmeye çalışanlara ne demeliydi? Birkaç durak sonra birisi itiş kakış minibüse binerek benim olduğum tarafa doğru ilerlemeye başladı. Hiç yer olmadığı için dayanamayıp ona apış aramla önümdeki koltuk tutacağının arasını işaret edip, oraya girmesini önerdim. Birkaç durak daha geçti. İnmem gereken yere gelmiştik. Tam inmiş ve yolun karşısına geçecekken, minibüsteki o adam hızla bana doğru gelerek duyduğu şeyi ona söyleyip söylemediğimi sordu. Bunun daha gıcık bir ifade olduğunu düşündüğümden dolayı gülerek "hayır" dedim "hepinize söyledim." Bu sözler üzerine ortalık karışacak diye düşünürken hiç beklemediğim bir şey oldu. Karşımdaki kişi sanki çok makul bir cevap almış gibi "tamam" diyerek döndü gitti.

Varan iki. Bazen kendinizi karşınızdaki kişilere onları kastederek bir şeyler söylerken bulursunuz. Adap gereği söylediklerinizi o kişilerin gözünün içine sokmayarak felsefi bir şekilde ifade edersiniz. Ayrıca, böyle şeylerin mutlaka felsefi bir dille anlatılması gerekir. Çünkü aslında karşınızdaki kişiyi düşünmeye dâvet ediyorsunuzdur. Oysa çoğu zaman söyledikleriniz hakkında birkaç dakika bile kafa yormak lüzumsuz bulunur. Karşınızdaki kişi kendisinden bahsettiğinizi anlamaz. Buna rağmen, ne dediğinizi hemen anladığını zanneder. Böyle kişiler lafınıza "ananı…" diye başlamayınca kendilerinden bahsedildiğini anlamazlar. Çabucak sizinle hemfikir olur ve kendilerini sizinle özdeşleştirirler. Burada anlatmak istediğim her dediğinizin doğru olduğu veya diğerlerinin hadlerini aşarak size öykündükleri değil, bu kişilerin hayat deneyimlerinin kendileriyle başlayıp kendileriyle bittiğidir.

Varan üç. "Bugün adaplı davranmak o kadar istisnai bir davranış ki, böyle bir davranışa şâhit olanlar karşılarındaki kişinin onlara sulandığını zannediyor."[204] İnsani ilişki olarak akıllarına artık sadece birbirlerini düdüklemek geliyor. Sevişme gelemez, çünkü bunu yapabilmek için insani vasfınızı korumuş olmanız gerekir.[205] Yıllar önce bir arkadaşım insanın gerçek karakterinin seks

[203] Ankara.
[204] Florence Ong Kw.
[205] Crimes of Passion, Ken Russell, 1984.

esnasında ortaya çıktığını söylemişti. Katıldığım bu fikri flört gibi sekse yönelik davranışları da içine alacak bir şekilde genişletmek isterim.

Ne alâkası var? Amatör olmak demek böyle durumlara mâruz kalındığında bunu dert etmemektir. Onların özüne nüfuz etmek ve onları anlamaktır. Frank Zappa'nın dediği gibi garipliklere rağmen yoluna devam edebilmektir.[206] Bu tür gariplikleri üretmeyi hayat olarak algılayan kişilerin yaptıkları başarı tanımlarına uymamaktır. Bir işi sonuna erdirince bu durumu hemencecik kişisel başarı veya başarısızlık denklemleri içine yerleştirmemektir. Başarı olarak algılanan bir durumda sevinç gözyaşları dökmemektir. Bir işin gereksinim duyduğu şeyleri kendi işi olup olmadığına bakmaksızın yapmaktır. Denize gittiğinde ıslak mayoyla oturabilmek için havlucuyu beklememektir. Bir yer bulup oturmaktır. Neden ve amaç aramaksızın bir şeyler yapabilmektir. Bir iç huzuruyla, iyimser bir heyecanla yaşamaktır. Her günün sonunda ceplerini yoklamamaktır.

Bilgisayar mühendisinin evrim çizelgesi

Bilgisayar mühendisinin evrim çizgisini üç boyutta değerlendirmek gerekir. Bunlardan ikisini (Üstatlık Evrim Çizgisi ve Bilgelik Evrim Çizgisi) daha sonra işleyeceğiz.[207] Şu anda inceleyeceğimiz boyutsa yazılım mühendisliği rollerini baz alıyor.

programcı = analist = süreç mühendisi = ürün yöneticisi

Rol Bazlı Evrim Çizgisi

1) Programcı
   → kariyerinizin sonuna kadar burada kalabilirsiniz.
2) Analist
   → kariyerinizin sonuna kadar burada kalabilirsiniz.
3) Süreç Mühendisi
   → kariyerinizin sonuna kadar burada kalabilirsiniz.

---

[206] "Don't stop. Move forward."

[207] Evrim serisinin diğer kitaplarını takip ediniz.

4) Ürün ve Projelerinin Yönetim Kabiliyeti (Ürün Yöneticisi)
   → 1+2+3 deneyimlerine istinaden kazanılabilecek bir yeterliliktir.

Bahsettiğimiz evrim çizgisi herkesin mutlaka izlemesi gereken bir yol değildir. Ayrıca sadece izlenmek istemekle izlenebilecek bir yol da değildir. Bu yolun çeşitli noktalarında konuşlanmış yetkinliklerin birisi diğerinden daha ileride olmasına rağmen, ondan daha önemli veya onun bir ileriki aşaması değildir.

Haddini aşarak sahibi olmadıkları bir mesleğin yöneticiliğini kendilerine yakıştırabilenler her şeyin en kolayının işin kendisi (programcılık) olduğunu zannederler. Bir mesleğin tanımlayıcı (en önemli) rolünün aynı zamanda o mesleğe giriş için yegâne kapı olduğunu da anlayamazlar.

```
QUICKSORT(A, p, r)
1  if p < r
2      q = PARTITION(A, p, r)
3      QUICKSORT(A, p, q − 1)
4      QUICKSORT(A, q + 1, r)
```

```
PARTITION(A, p, r)
1  x = A[r]
2  i = p − 1
3  for j = p to r − 1
4      if A[j] ≤ x
5          i = i + 1
6          exchange A[i] with A[j]
7  exchange A[i + 1] with A[r]
8  return i + 1
```

Mesleğimizin yegâne giriş kapısı olan programcılıksa, farklı soyutlama seviyeleri arasında kıvrakça hareket edebilmeyi ve odaklanılan soyutlama seviyesinde nedensellik ilişkileri kurabilmeyi, kendisini size vermek için bir önkoşul olarak ister. Ancak yanlış anlaşılmasın. Programcılık bir şirkette yükselmek için ayağınızın basması gereken gelip geçici bir basamak değildir. Lâyığıyla bir programcı olduktan sonra hep programcı olarak kalabilirsiniz. Çünkü programcılık emekli olacağınız güne kadar tek başına ilerlemenizi sağlayacak basamak çeşitliliğine sahiptir.

Bununla birlikte, özel bir programcı türü karşılaştığı problemleri bir programlama dilinin sunduğundan daha yüksek bir soyutlama seviyesinde çözmeyi

sever. Bu pseudocode seven programcı bir gün analist olacaktır.[208] Yeni rolünü canlandırırken onu her zaman doğruya yöneltecek olan ürün odaklılık yavaş yavaş içine işleyecektir.

Eğer bir analist iş ekosistemi (business modeling) ve çözüm (requirement management) üzerinde ustalaşırsa, bu çözümler (ürünler) civarındaki insanlara ve onların hayatlarına odaklanmaya başlar. Hayatlarını zenginleştirmek için çözümler geliştirdiği bu kişilerin nasıl yaşadıklarını dert etmeye başlar.

Aradan yıllar geçer. Bir zamanlar ne yönde ilerleyeceğini anlamaya çalışan programcımız artık iş modeli geliştirme, sistem analizi ve süreç mühendisliği disiplinlerinin bir temsilcisi olmuştur. Uzmanlaştığı konularda pek çok farklı organizasyon yapısına sahip şirkette, farklı iş konusu ve teknolojilere yönelik olarak farklı kalite seviyelerini hedefleyen projelerde çalışmıştır. Büyümüştür.

Her düşüncesinin merkezine insanı ve ardında bıraktığı eserleri koymaya başlar. Nereye giderse gitsin odağı, değişmez bir şekilde oradaki insanların büyümeleri ve yücelmeleri olur.

Derken bir gün karşısında asla taviz veremeyeceği bir tehdit görür. Ayağa kalkarak mesleğinin geleceğine sahip çıktığı an prensliğinin[209] de ilk günüdür. Girdiği işlerde kendisini hangi durumda bulursa bulsun bu bilgeliği hep içinde taşır. Artık rol bazlı evrim çizgisinin son basamağındadır. Başka doruklar ona kendilerini belli etse bile, belki de bir daha hiç ayrılmayacağı bir yere varmıştır.

[208] http://www.unf.edu/~broggio/cop2221/2221pseu.htm

[209] Bu an, Machiavelli'nin prensinin antitezinin doğduğu andır.

Bel 2011

Yazar Hakkında

Does humor belong in computer sciences?

Erol Bozkurt ne kadar daha erken gelmeye çalıştıysa da altmışlı yılların ancak sonuna yetişebildi. Ancak aklı hep o yıllarda kaldı. En çok sevdiği müzikler, filmler ve hatta giyecekler hep o yıllardan kalma. Kendisi de o yıllardan kalma tabii.

Tüm kabiliyetlerini sıralamaya kalksak, bu kitabın sayfaları yetmeyeceği için kısa bir özgeçmişle yetinmek zorundayız. Üstün zekâsıyla her türlü güçlüğün üstesinden gelebilen Bozkurt, aynı zamanda karşı konulmaz çekiciliği ve dâhiyane mizah anlayışıyla kadınların rüyalarını süslemektedir. Hem aşkta hem de kumarda kazanmasıyla dikkatleri üzerinde toplayan Bozkurt'un kaybettiği Poker eli bilinmemektedir. Bununla birlikte, o da olsa olsa cömertliğinden olabilecek bir şekilde kazandığı oyunların ödüllerini toplamakta bir miktar yetersizlikten söz edebiliriz.

Çocukken tek etkilendiği kişi olan Leonardo da Vinci ne yapmışsa, Bozkurt da diğer çocuklar bilye oynarken veya telli araba sürerken, kendini bu tür daha ciddi alanlara yönlendirmiş ve yapmıştır. Da Vinci mumdan heykel yapmıştır. Bozkurt da yapmıştır. Da Vinci kadavraları kesip biçmiştir. Bozkurt imkânsızlıklardan dolayı büyük baş hayvanları kesip biçmiştir. Da Vinci uçmayı denemiş ve başarısız olmuştur. Bozkurt da uçmayı denemiş ve aynı şekilde başarısız olmuştur.

Birkaç kez evden kaçarak hayatına yeni bir yön vermek isteyen Bozkurt her seferinde mikroskopları evde kaldığı için ve bu doğa yürüyüşlerinde topladığı örnekleri incelemek istediğinden eve dönmek zorunda kalmış, üstüne üstlük yakınlardaki bir ailenin beş kızına birden abayı yakınca kasabada bir süre daha yaşamaya karar vermiştir.

Mikroskopa çok baktığı için bir gün arabada camdan dışarı bakarken mikroskobik canlıları çıplak gözle görebildiğini, süper kahraman olduğunu düşünmüş, ancak sonunda astigmatizm teşhisiyle kendisine gözlük verilmiştir. Üstün genleri nedeniyle kısa zamanda astigmatizm kaybolmuş, hipermetropluğu önce miyopluğa çevrilmiş, sonra da doktorları hayretler içinde bırakacak şekilde gözlerinin bozukluğu tamamen düzelmiştir.

Lise yıllarında jüri üyelerine ne kadar katıldığı proje yarışmalarının amacının tatil yapmak ve kızlara sulanmak olduğunu açıkça ifade etmişse de bu ilgisizlik seviyesinde bile tüm rakiplerini geçmiş ve fizik alanında ödüllere lâyık görülmüş, gazetelere çıkmış ve insanları hüngür hüngür ağlatmıştır.

Başarıları o kadar olağan görülmeye başlanmıştır ki, kazara başkalarının ödülleri de ona verilmiş ve buna ödüllerin gerçek sahipleri bile itiraz etmemişlerdir.

Bu insanüstü nitelikler insanlarda üstesinden gelemeyecekleri travmalara neden olmasın diye suretini gizleme yolunu seçmiş olan Bozkurt, kadınların başka türlü ulaşamayacakları bir mutluluğu da ne yazık ki ellerinden alarak kendini daha ulvî amaçlara yönlendirmiştir.

Her büyük şahsiyetin çocuklarının daha sonra mundar edildiği tespitine binaen Bozkurt genlerini geleceğe aktarmayı seçmemiştir, çocuksuz ve evsizdir. Bununla birlikte, peydahlanacak veletlerin ileride harçlık istemeyeceklerinin noter huzurunda garantisi verilirse, isteklinin sağlayacağı fotoğrafların durumuna göre romantik bir yemekte büyük şahsiyet Bozkurt'la bir araya gelme, yeni aşklara yelken açma imkânı bahşedilir.

Kendisinin bazen farkında olmayarak kolayca sergilediği insanüstü özellikleri yüzünden diğer insanlar üzerinde büyük tahribatlar ortaya çıkmış ve bu yüzden bir dönem doğal bir afet olarak sınıflandırılmış bir kişidir aynı zamanda Bozkurt: "mensch with a dirty mind."

Oysa defalarca hayranlarına onun çok kolay bir şekilde yaptıklarını denememelerini, başarısız olacaklarını ve morallerini boş yere bozacaklarını söylemiştir: "Arkadaşlar, bu gördüğünüz tamamıyla genetik olup, yapmanız mümkün değildir. Lütfen daha elverişli olduğunuz alanlara yöneliniz. Zorunuza gitmesin."

Eskiden Romalılar senatoyu ayağa kaldırıp bu tür şahsiyetlere tanrılık verirler ve polemiklerin ortaya çıkması engellenirmiş. Ne yazık ki sözde modern günümüzde artık bu tür imkânlar bulunmamaktadır.

En sık kullandığı ifadeler arasında "fuck me dead", "thank you jesus", "pamuk eller cebe" ve "geçme namert köprüsünden" sayılabilir. Sevdiği şarkılar arasında Steve Roach'un The Dream Circle, Frank Zappa'nın Shut Up 'n' Play Yer Guitar, Richard Wagner'in Der Ring des Nibelungen ve Slayer'ın South of Heaven adlı albümleri sayılabilir. Sevdiği filmler arasında Adrian Lyne'ın 9 ½ Weeks, Ridley Scott'ın Blade Runner, Andrei Tarkovsky'nin Offret ve Neil Armfield'ın Candy adlı eserleri sayılabilir. Sevdiği kitaplar arasında Friedrich Wilhelm Nietzsche'nin Also Sprach Zarathustra, George Orwell'in 1984, Alan Moore'un Promethea ve Jaroslav Hašek'in Osudy dobrého vojáka Švejka za světové války adlı eserleri sayılabilir.

Sevdiği renk mor olan Bozkurt'un şanslı sayısı on üçtür ve esmerlerden hoşlanmaktadır. Yaz akşamları kumsalda yürümekten hoşlanmayan Bozkurt, soğuk gecelerde dağ evlerinin şömineleri önünde Scotch içmeyi ve hayvan postları üzerinde tantrik üstatlarını bile kıskandıracak bir performans sergileyerek sevişmeyi tercih eder.[210]

[210] Zoruna mı gitti gardaş?

Tebrikler, kitabı bitirerek indirim kazandınız!

Eğitimler için %10 İndirim Kuponu

Danışmanlık için %10 İndirim Kuponu

Facebook sayfasını beğen, kitapla bir selfie at ve indirimi kap!

Evrimin Dört Aşaması

"HOLMES PULLED OUT HIS WATCH."

Mutasyon 1: Watson

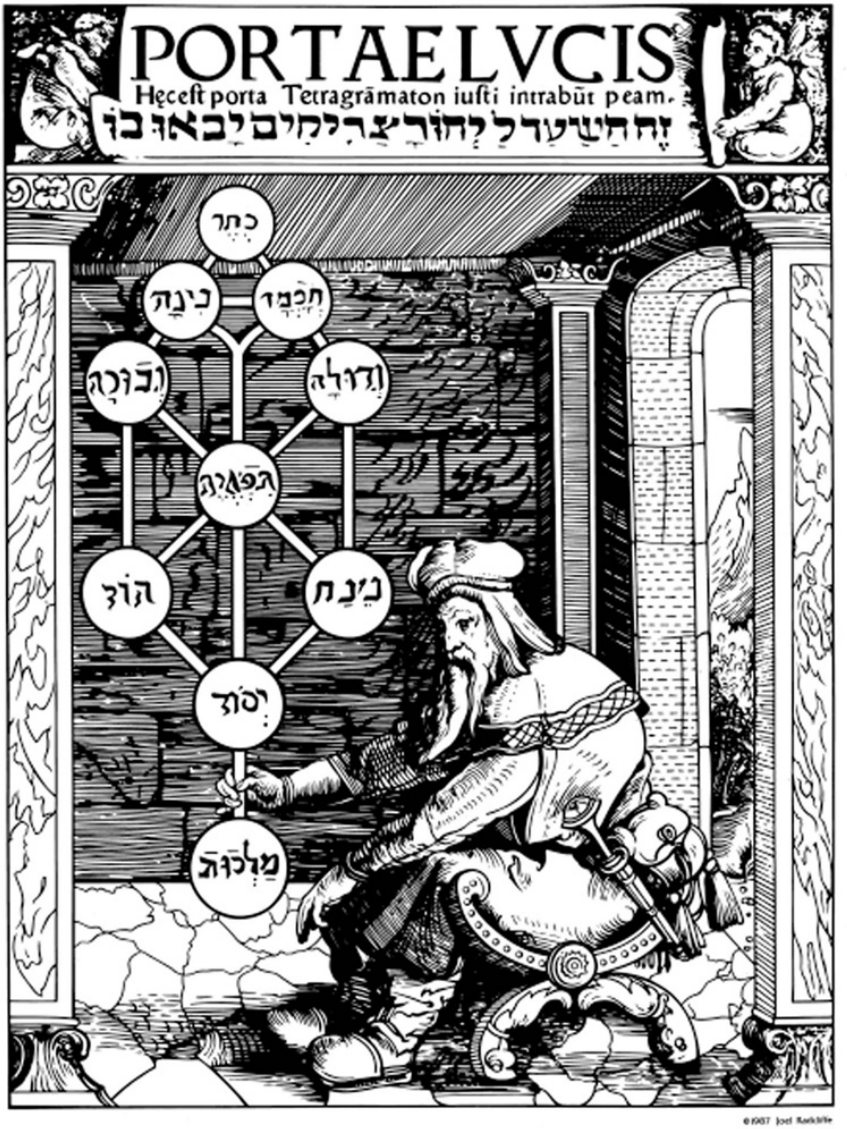
Birinci aşamada, mesleğe ilgi duyan kişi bilfiil uygulamalar geliştirerek sembolik dil, soyutlama ve nedensellik analizinde kendisini geliştirir.

Mutasyon 2: Sherlock

İkinci aşamada, bir programcı programlama dillerinin üzerindeki bir soyutlama seviyesinde problem çözmeyi daha çok sevdiğini farkederek analist olur.

Mutasyon 3: Romero

Üçüncü aşamada, ürün odağına ek olarak o ürün civarındaki kişilere (ve eko-sistemlerine) eğilen analist, süreç mühendisi olarak farklı organizasyon yapılarında, farklı iş konularına yönelik olarak çeşitli teknolojilerin kullanıldığı pek çok projeye iştirak eder.



The Sefirothic Tree

Mutasyon 4: Kabalacı

Dördüncü aşamada, mesleğin tanımlayıcı rolü olan programcılığı, çözüm geliştirme (ürün odağı) ve süreç mühendisliği (insan odağı) ile derinleştirmeyi başarmış kişi, artık yazılım ürünleri ve onlarla ilgili projelere yönelik olarak yönetim (yöneticilik) kabiliyeti kazanmıştır.

Evrim serisinin ikinci kitabı:

Something from Nothing

2020

Not every app gets its novel. This one is special, though, especially this year being the one The Matrix is resurrected. Built on top of ideas first developed two thousand three hundred fifty years ago, ***MikiMoka*** *is destined to change your lives. Although quite short, the novel packs a punch. It reads like heavy metal, fast paced, disjointed sentences, often lacking proper attributes… It is designed to be more like music accompanied by hallucinogens with a lot of provocative stimuli.*

You also get to peek at the journal of the mad man who designed this strange app. It is philosophy mixed with technology mixed with eroticism mixed with horror. One can read it like a back-pocket porn, while another may read it instead of Heidegger's Being and Time.

The author, Erol Bozkurt, a writer of non-fiction on software development environments, is a self-proclaimed information technology anthropologist. He seems to write books for his own amusement, usually addressing issues only to himself and think-talk-writes about them ignoring the feelings of those who might be interested in more. Like any good artist, he is self-absorbed, outspoken, controversial and at times, quite immoral. He enjoys himself while he hurts.

Yet, this is the challenge we must all live up to. We must let these dark figures into our lives, bare our souls to them without the protection of quilts made out of symbols upon symbols, and hope for redemption. The experience will either kill us or make us stronger, just like Nietzsche promised long ago.

sfh

Fuck Pi!

Richard Feynman (1918 – 1988)

Rivayete göre Feynman'ın derslerinden birisinde bir öğrencisi ona π sayısını yazmayı unuttuğunu söyler. Feynman'ın buna cevabı hızlı ve kısadır: "Fuck Pi!"

Bu örnekten alınması gereken ders, bir konunun detaylarıyla ilgili olarak haklı olmamızın aslında önemsiz olduğudur. Böyle düşünüldüğünde, bu örneğin pek çok uygulama alanı olduğunu herhalde siz de farkettiniz.

3.14159265358979323846264338327950288419716939937510582097494459230781640628620899862803482534211706798214808651328230664709384460955058223172535940812848111745028410270193852110555964462294895493038196442881097566593344612847564823378678316527120190914564856692346034861045432664821339360726024914127372458700660631558817488152092096282925409171536436789259036001133053054882046652138414695194151160943305727036575959195309218611738193261179310511854807446237996274956735188575272489122793818301194912983367336244065664308602139494639522473719070217986094370277053921717629317675238467481846766940513200056812714526356082778577134275778960917363717872146844090122495343014654958537105079227968925892354201995611212902196086403441815981362977477130996051870721134999999837297804995105973173281609631859502445945534690830264252230825334468503526193118817101000313783875288658753320838142061717766914730359825349042875546873115956286388235378759375195778185778053217122680661300192787661119590921642019893809525720106548586327886593615338182796823030195203530185296899577362259941389124972177528347913151557485724245415069595082953311686172785588907509838175463746493931925506040092770167113900984882401285836160356370766010471018194295559619894676783744944825537977472684710404753464620804668425906949129331367702898915210475216205696602405803815019351125338243003558764024749647326391419927260426992279678235478163600934172164121992458631503028618297455570674983850549458858692699569092721079750930295532116534498720275596023648066549911988183479775356636980742654252786255181841757467289097777279380008164706001614524919217321721477235014144197356854816136115735255213347574184946843852332390739414333454776241686251898356948556209921922218427255025425688767179049460165346680498862723279178608578438382796797668145410095388378636095068006422512520511739298489608412848862694560424196528502221066118630674427862203919494504712371378696095636437191728746776465757396241389086583264599581339047802759009946576407895126946839835259570982 5

Dosttuğa Dair

Web hooks
Muki (communication test
(conceptual test

Ercan Köse

"Her erkeğin arkasında bir kadın vardır" derler ama benim arkamda hem bir erkek hem de bir kadın var. Ercan'la akustik bilgisinin önemsiz olduğu iddia edilen bir denizaltı simülasyonu projesinde tanıştık. Anlattığına göre, proje gereksinimlerinden birisi simülasyondaki sanal kaptanların heyecandan kıçlarından damlayan teri kullanıcılara hissettirmekti. Umarım o talepte bulunan (sanal olmayan) kaptan artık sanaldır.

Tek Yol Evrim üçlemesinden Miki Moka projesine kadar, Ercan'sız bir yolun sonu hiçbir yere çıkmazdı. Eğer bir gün ne onun ne de sizin bilmediğiniz bir teknolojiyi kullanarak bir uygulama geliştirmeniz gerekirse muttaka kapısını çalın.

allproblemssolved@mikimoka.com

Aylin Anık

Üstadın dediği gibi "aranmayanı aramayana aradığını bulmak nasip olmazmış." Aylin'le artık oturmuş bir iş modelini çalıştırmasına rağmen kendisini startup zanneden kaotik bir şirkette tanıştık. Ne zaman orada olanları hatırlasam kendimi hep 'event horizon' yakınlarında hissederim. Kimsenin ne halt yediğini bilmediği bu şirkette, gölgelerin içinden bir üstadın doğduğunu acaba benden başka farkeden birisi var mıydı?

Tek Yol Evrim üçlemesinden Miki Moka projesine kadar, Aylin'siz bir yolun sonu hiçbir yere çıkmazdı. Eğer bir gün ne onun ne de sizin bilmediğiniz bir konuda zor bir problemi çözmeniz gerekirse mutlaka kapısını çalın.

allproblemssolved@mikimoka.com

Bozkurt Diyor Ki...

"Andromeda galaksisinin bodoslama
Samanyolu'na doğru ilerlemesinin nedeni Bozkurt merakıdır."

"Aydınlığın karanlıktan ayrılması gerektiği fikrini
ilk defa Bozkurt ortaya atmıştır."

"Mazi Bozkurt'un gönlünde hiçbir zaman bir yara olmamıştır."

"Bozkurt köyünde kazların kovalamadığı tek çocuktu.
Kazları o kovalardı."

"Bozkurt'un liderlik sırrı Bozkurt'tur."

"Sicim Teorisi Bozkurt'a bir gün sicim gerektiği için ortaya atılmıştır."

"Güneş Bozkurt esnediği zaman batar."

"Hitler Bozkurt'u görünce intihar etmiştir."

"Sürtünmesiz Ortam Bozkurt'un çalışma odasıdır."

"Darwin Bozkurt'u açıklayabilmek için evrim teorisini geliştirmiştir."

"Bozkurt kitap okumaz. Kitaplar onu okur."

"Bozkurt ilk defa gittiği bir lokantada "her zamankinden" diyerek sipariş verir."

"Aynı Adlı Eser" Bozkurt tarafından yazılmıştır."

"Victoria'nın sırrı Bozkurt'tur."

"Balıkların yüzgeçlerini ayakları gibi kullanarak ilk kez karaya çıkışları Bozkurt korkusu yüzünden olmuştur."

"Bozkurt bilet almadan milli piyangoyu kazanmıştır."

"Bozkurt nefes aldığında evrende kara delikler oluşur."

"Evren Bozkurt'a dar geldiği için hızlanarak genişlemektedir."

"Bozkurt İstanbul'a gelmeden boğaz yoktu."

"Bozkurt satranç oynarken taşları elleriyle hareket ettirmez."

"Bozkurt memleketini özlediğinde yağmur yağmaya başlar."

"Bozkurt'a otuz saniye bakan kadınlar hamile kalır."

"Bozkurt kelime işlemci kullanmaz.
O düşündükçe kelime işlemciler yazmaya başlar."

"Bruce Lee'ye tüm bildiklerini Bozkurt öğretmiştir."

"Kama Sutra'yı Bozkurt yazmıştır."

"Musa'ya denizden geçme fikrini Bozkurt vermiştir."

"İstanbul'u Bozkurt almış ve Fatih'e hediye etmiştir."

"Bozkurt gözleri açık uyur.
Uyanık olduğu zamanlar gözleri kapalıdır."

"Bozkurt tüm işlerini bir günde bitirir ve 364 gün tatil yapar."

"Bazı yazarlarla onların kitaplarını alarak
bir imza karşılığında tanışabilirsiniz.
Bozkurt'la tanışmak mümkün değildir.
Eğer mümkünse Bozkurt zaten sizinle tanışmıştır."

"Bozkurt, İlber Ortaylı'nın cahil bulmadığı tek kişidir.
Bozkurt, İlber Ortaylı'yı cahil bulur."

"Atatürk hakkında yazıldığı zannedilen "Bozkurt" adlı kitap
Bozkurt hakkında yazılmıştır."

"Bozkurt yazdığı kitaplardaki cümlelerin altını kendisi çizer."

https://www.facebook.com/bozkurtdiyorki/

Bozkurt'un Sureti

Lütfen, mastürbasyon amaçlı kullanmayınız.

Erol Bozkurt

Managing Partner

"Bringing
products, services
and people together
in innovative ways
to create
the communities
of the future"

+90 505 884 9483

erol.bozkurt@mikimoka.com

mikimoka.com

tr.linkedin.com/in/erolbozkurt

MikiMoka

All problems solved