

BizdenHaberler



Bir yılı daha geride bırakırken...

Ülkemiz için çalışan herkese teşekkürlerimizle...

Ülkemiz için çalışan herkese teşekkürlerimizle...



Koç Topluluğu'nun 90 yıllık tarihini özetleyen filmimizi aşağıdaki qr kodu okutarak izleyebilirsiniz.





Koç Topluluğu'nun değerli üyeleri,

Ülkemizdeki zorlu koşullara, küresel piyasalardaki dalgalanmalara, belirsizliklere rağmen, operasyonel ve stratejik hedeflerimizi gerçekleştirdiğimiz bir yılı geride bırakıyoruz.

2016 yılında da yatırımlarımızı kararlılıkla sürdürdük. Böylece son 5 yılda yaptığımız yatırım toplamı 30 milyar TL'ye ulaştı. Bu sayede 25 bin kişiye ilave istihdam sağladık. 2017 yılında da küresel vizyonumuzu destekleyecek şekilde teknoloji ve inovasyon gücümüzü artıracacağız. Tasarımı ve kalitesiyle fark yaratacak ürünlerle, küresel pazarlardaki iddiamızı ve markalarımızı daha da güçlendireceğiz.

3 Aralık Dünya Engelliler Günü... Koç Topluluğu olarak geçmişten bugüne gerçekleştirdiğimiz çalışmalar ve özellikle de Ülkem İçin Projesi

TASARIMI VE KALİTESİYLE
FARK YARATACAK ÜRÜNLERLE,
KÜRESEL PAZARLARDAKİ İDDİAMIZI
VE MARKALARIMIZI DAHA DA
GÜÇLENDİRECEĞİZ.

kapsamında hayata geçirdiğimiz projelerle engelli bireylerin sosyal yaşama katılımını artırmayı hedefledik. Bu kapsamda bugüne dek pek çok proje ve sponsorluk çalışması yapan Topluluk şirketlerimizi tebrik ediyor, toplumun tüm kesimlerinin sadece 3 Aralık'ta değil, yılın her günü daha engelsiz bir dünya için gayret göstermesi gerektiğini düşünüyorum.

Ülkemiz yılın bu son ayında yaşanan hain bir terör saldırısıyla yeniden sarsıldı. Bu üzücü olayda yaşamını yitiren vatandaşlarımıza ve Emniyet Teşkilatı mensuplarımıza Allah'tan rahmet, ailelerine ve tüm vatandaşlarımıza sabır ve başsağlığı diliyorum.

Yaşanan tüm bu olumsuzluklara rağmen barışa, adalete ve sevgiye olan inancımızı sürdürmek, umutla geleceğe bakmak için de çok sayıda nedenimiz var. 2017 yılının, tüm bunlar için yeni bir başlangıç olmasını, Topluluğumuza, Ülkemize ve dünyaya sağlık, refah ve huzur getirmesini dilerim.

Sevgi ve saygılarımla,

Levent Çakıroğlu
CEO

**İmtiyaz Sahibi**

Koç Holding A.Ş.
Adına
Levent ÇAKIROĞLU
(Sahibi)

**Genel Yayın
Yönetmeni**

Oya ÜNLÜ KIZIL

**Sorumlu
Yönetmen**

Şeniz AKAN

**Yayın
Koordinatörü**

Deniz ENBERKER
KARAKIŞ

Collective**Yayınlar Direktörü**

Serdar TURAN

Editörler

Aynur ŞENOL ALTUN
Nesrin KOÇASLAN

Art Direktör

Bürkan Çiftçigüzel

Fotoğraf Editörü

Şeref YILMAZ

Kollektif Yayıncılık
Reklam Tasarım ve
İçerik Hizm. A.Ş.
Esentepe Mah. Ecza
Sokak Pol Center
Çarşı Apt.No:4/1
Şişli-İSTANBUL

**Baskı ve Cilt
(Matbaa)**

Ömür Matbaacılık A.Ş.
Beysan Sanayi Sitesi,
Yakuplu Mah.Birlik
Cad. No:20/1 34524
Beylikdüzü/İSTANBUL
Tel: 0212 422 76 00

Yayın Türü

Yaygın Yerel Süreli

Yayın Süresi / Dili

Aylık / Türkçe

Bu dergideki yazı
ve resimler kaynak
belirtilmek suretiyle
kullanılabilir.



Bizden Haberler'e
ulaşmak şimdi çok
daha kolay. iPad
uygulamamız ile
dergimiz dilediğiniz
anda, dilediğiniz
yerde...

KAPAK

Aralık 2016





İÇİNDEKİLER

GÜNDEM

- 06 • Koç Topluluğu, Teknoloji ve İnovasyon Günü Etkinliğinde Bir Araya Geldi
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine 'Kelimelerinden Başla' İle Felis Ödülü Koç Holding'in
- TürkTraktör'ün Yaratıcı Projelerine Stevie Awards'tan Gümüş Ödül
- Hayallerin Yanında, Hedeflerinin Peşinde Bir Şirket: Koçfinans
- Comosef İle Toplu Ulaşım Akıllanacak Yollar Daha Güvenli Hale Gelecek

DETAY

- 12 **RÖPORTAJ**
Koç Topluluğu İnsan Kaynakları Vizyonunda Stratejik Dönüşüm
- 20 **ANALİZ**
Az Bilinenli Karmaşık Bir Denklem: Trump'lı ABD
- 22 **RÖPORTAJ**
"ABD Beyazları, 'ABD Beyazlarıdır' Diyerek Trump'ı Seçtiler"
- 24 **RÖPORTAJ**
Günümüz İş Dünyasının En Büyük Kozu: Deneyim Tasarımı, Yenilik ve İnovasyon

20



24



*Eight Inc.
Kurucusu Tim Kobe*

MERAK

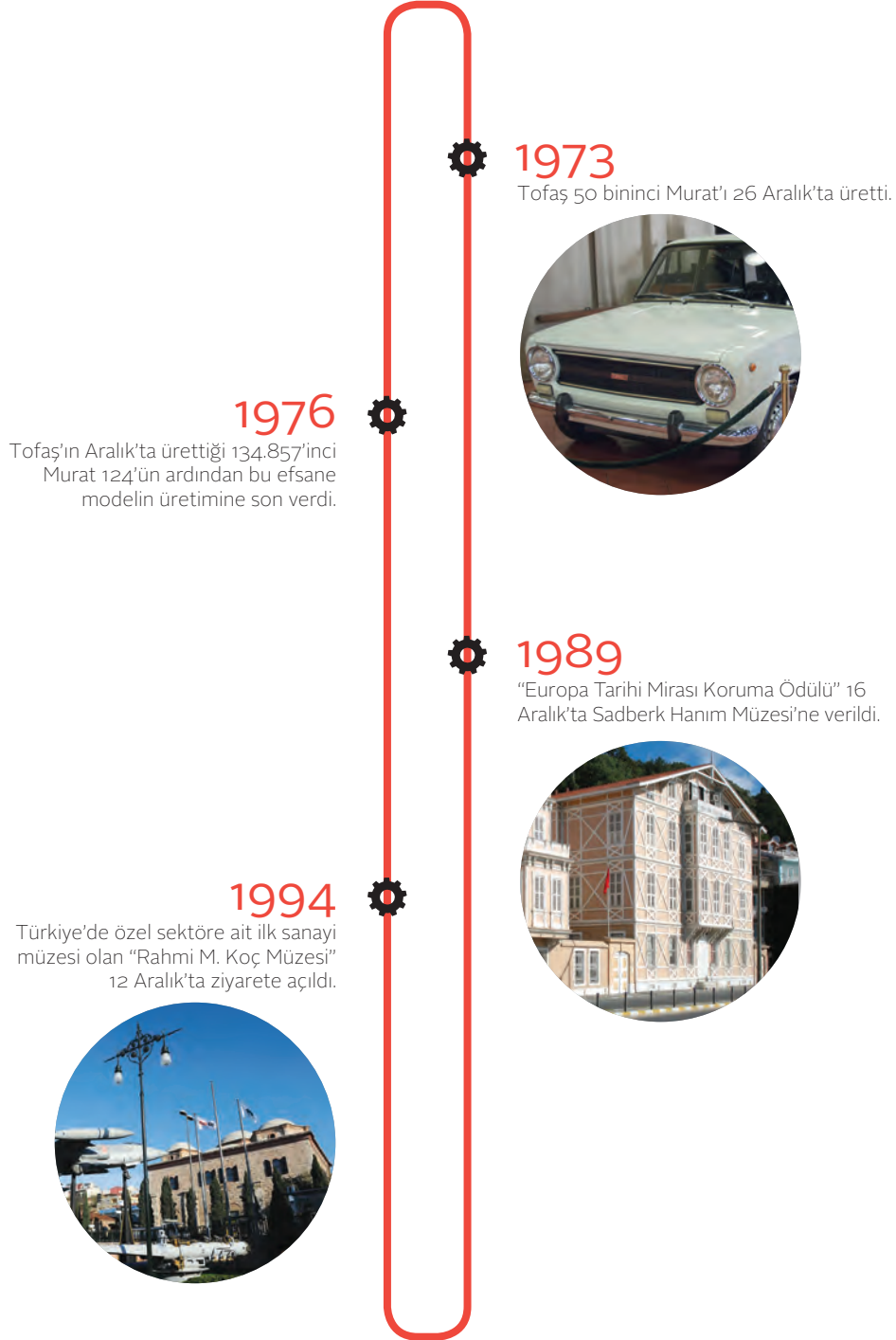
- 28 **ALMANAK**
2016'nın Ardında Kalanlar

- 34 **MAKALE**
Doğru Şekilde Yeniden Yapılanın

YAŞAM

- 40 **MEKAN**
Tarihte Gezintiye Leziz Bir Mola
- 44 **SPOR**
Engelleri Tanımıyor, Başarıya Uzanıyorlar
- 48 **SAĞLIK**
Ofiste Egzersiz Zamanı

KOÇ TOPLULUĞU TARİHİNDE BU AY



90 yıllık başarı hikayesinin her dönemi ayrı bir heyecan...

<http://90yil.koc.com.tr/>

GÜNDEM

06-09

06

GÜNDEM

- Koç Topluluğu, Teknoloji Ve İnovasyon Günü Etkinliğinde Bir Araya Geldi
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine 'Kelimelerinden Başla' İle Felis Ödülü Koç Holding'in
- TürkTraktör'ün Yaratıcı Projelerine Stevie Awards'tan Gümüş Ödül
- Hayallerin Yanında, Hedeflerinin Peşinde Bir Şirket: Koçfinans
- Comosef İle Toplu Ulaşım Akıllanacak Yollar Daha Güvenli Hale Gelecek

KOÇ TOPLULUĞU, TEKNOLOJİ VE İNOVASYON GÜNÜ ETKİNLİĞİNDE BİR ARAYA GELDİ

KOÇ TEKNOLOJİ VE İNOVASYON GÜNÜ, KOÇ HOLDİNG TARAFINDAN “BÜYÜK HEDEFLER, HIZLI DENEYLER” TEMASI İLE BEŞİNCİ KEZ DÜZENLENDİ.



Koç Teknoloji ve İnovasyon Günü; İnovasyon, teknoloji ve Ar-Ge çalışmaları konusunda Topluluğun kültürel dönüşümünü desteklemek amacıyla düzenleniyor.



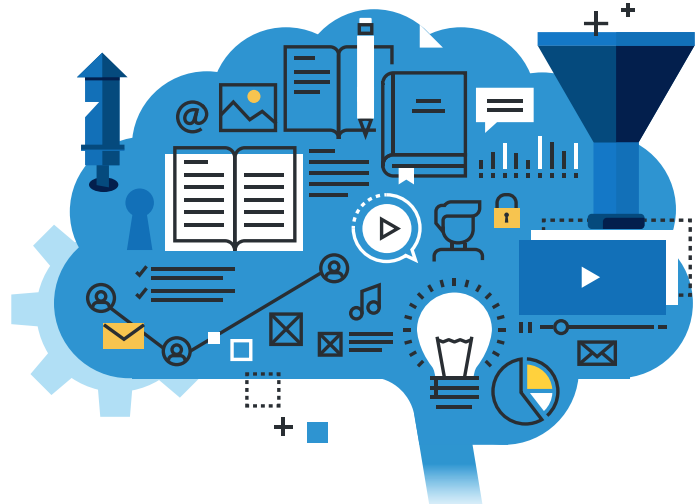
Koç Holding tarafından beşincisi düzenlenen Koç Teknoloji ve İnovasyon Günü'nde, Türkiye'de Ar-Ge ve inovasyon konusundaki liderliğini uluslararası arenaya taşımak isteyen Koç Topluluğu şirketlerinin bu alanlardaki öğrenme ve uygulama serüveni dikkate alınarak, inovasyon için gerekli olan sürat, hayata geçirme ve hızlı öğrenme konularını vurgulamak üzere “Büyük Hedefler, Hızlı Deneyler” teması işlendi. Etkinliğe Koç Topluluğu şirketlerinden ve Koç Üniversitesi'nden 500'ün üzerinde yönetici ve profesyonel katıldı.

İnovasyon, teknoloji ve Ar-Ge çalışmaları konusunda Topluluğun kültürel dönüşümünü desteklemek ve global gelişmeler konusunda Topluluk çalışanlarını bilgilendirmek amaçları ile düzenlenen Koç Teknoloji ve İnovasyon Günü'nün ilk konuşması, Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörü Özgür Burak Akkol tarafından gerçekleştirildi. Özgür Burak Akkol konuşmasında, Topluluğun kültürel dönüşümünde kritik olduğunu düşündüğü üç konuya değindi; “Süper Kahramanlar” yerine takım oyununun, tek denemede sonuç almak yerine hesaplı riskler ile birçok deneme yapılmasının ve yeniliklere hemen ulaşma çabası yerine “Vizyoner Sabır” ile ilerlemenin önemini vurguladı.

Etkinliğin açılış konuşması Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu tarafından

yapıldı. Çakıroğlu konuşmasında, Koç Topluluğu'nun yurt içinde elde ettiği liderliği, küresel büyüme vizyonu ile farklı coğrafyalara taşıma hedefinde inovasyonun önemini vurguladı. Teknolojinin sunduğu imkanlardan yararlanabilmek için başlatılan Dijital Dönüşüm Projesi'ne değinen Levent Çakıroğlu, Koç Topluluğu'nun hedefleri kapsamında bakış açılarının, davranışların, düşünce şekillerinin ve yaklaşımların, yeni dünyaya uygun olarak değişmesi gerektiğini ifade etti. Hiyerarşik yapıdan uzak, müşteriye odaklanan, çevik ve esnek iş yapış biçimlerinin, şirketlerce organizasyonlara adapte edilmesi gerektiğinin altını çizen Levent Çakıroğlu, organizasyonun ve düşünme biçimlerinin dinamik hale gelmesine vurgu yaptı ve ilerlemenin, ancak çalışanların katkıları ile sağlanabileceğini ifade etti.

Açılış konuşmasının ardından, Amazon Web Services'te IoT'den sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Dirk Didascalou konuşmasını gerçekleştirdi. Amazon ve iştiraki olan Amazon Web Services'teki yenilikçi kültürü ve uygulamalarını aktaran Dirk Didascalou, şirketindeki uygulamaları, “Kültür, Prensipler, Teknoloji” teması etrafında kurguladığı konuşması ile katılımcılara aktardı. Amazon'daki kısa yerine uzun vadeli düşünme bakış açısını, hatalardan öğrenme istekliliğini, Amazon'un müşteri odaklılık konusundaki tutku-



sunu, yenilikçi takım yapılanmasını, şirketin bu konudaki prensipleri ile teknolojinin tüm bunları nasıl desteklediğini katılımcılar ile paylaştı.

Etkinliğin bir diğer konuşmacısı olan ve 3M şirketinde Kurum içi Bilim İnsanı olarak görev yapan Jayshree Seth, 3M'in yenilikçiliği ve yenilikçi çalışanları destekleyen kültüründen bahsetti. Bir çok temel teknoloji ve şirketin başarılı olmasında rol oynayan inisiyatiflerde görev almış olan ve 53 patent sahibi Jayshree Seth, ayrıca kendi kişisel hikayesi ile şirkette nasıl değer yarattığını ve şirketi tarafından nasıl desteklendiğini aktararak katılımcılara ilham verdi.

Intel'de Global IoT Programları Direktörü olarak görev yapan Rod O'Shea ise teknolojinin sunduğu imkanların iş modeli inovasyonunu nasıl desteklediğini aktardı. Rod O'Shea, tüm bunların hayata geçmesinde, yenilikçiliği mümkün kılacak kültürün önemine vurgu yaptı.

Etkinliğin kapanış konuşması Uz.Dr. Kerem Dünder tarafından yapıldı. İnsan beyni üzerine çalışmaları olan Kerem Dünder, yenilikçi kültürün, doğru bakış açıları ile davranışların ve yaratıcılığın nasıl ortaya çıktığını, insan beyninin yapısı ve çalışma mekanizmaları üzerinden eğlenceli bir şekilde aktardı. Kerem Dünder, konuşmasında yenilikçi kültür için bireylerin önemsenmesine ve desteklenmesine vurgu yaptı.

İnovasyon kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması adına Koç Holding'in istek ve iradesini ortaya koyan "Koç Teknoloji ve İnovasyon Günü", tüm katılımcıların inovasyon ve teknoloji ile ilgili global gelişmelerin kendi organizasyonlarındaki yansımalarını değerlendirmelerine imkan tanıyan bir etkinlik oldu.



Koç Holding tarafından beşincisi düzenlenen Koç Teknoloji ve İnovasyon Günü'nde, inovasyon, teknoloji ve Ar-Ge çalışmaları konuşuldu.



TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNE 'KELİMELERİNDEN BAŞLA' İLE FELİS ÖDÜLÜ KOÇ HOLDİNG'İN

KOÇ HOLDİNG TARAFINDAN 8 MART DÜNYA KADINLAR GÜNÜ ÖZELİNDE HAZIRLANAN 'KELİMELERİNDEN BAŞLA' PROJESİ 11. FELİS ÖDÜLLERİ'NDE BU YIL İLK KEZ GERÇEKLEŞTİRİLEN KAGİDER TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ "ÖZEL ÖDÜLÜ"NÜ KAZANDI.



Her yıl PR, Doğrudan Pazarlama, Promo & Aktivasyon, Üretimde Ustalık, Açık hava, Basın, Film, Radyo, Sağlık İletişimi, Marka İçerik ve Eğlence, Medya, Dijital, Mobil ve Pazarlama Etkisi bölümlerinde projeleri ödüllendiren ve Mediacat tarafından düzenlenen Felis Ödülleri'nin 11.'si gerçekleştirildi.

Felis Ödülleri'nde bu yıl ilk kez Felis Ödülleri'ne toplumsal cinsiyet eşitliği duyarlılığı katmak üzere KAGİDER ve Felis güçlerini birleştirerek Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Özel Ödülü'nü oluşturdu. KAGİDER Bire: bir isimli ödül Koç Holding '8 Mart Dünya Kadınlar Günü Kelimelerinden Başla'

projesine verildi. Ödülü, Koç Holding adına Koç Holding Kurumsal İletişim ve Dış İlişkiler Direktörü Oya Ünlü Kızıl aldı.

Ödül töreninde bir konuşma yapan Oya Ünlü Kızıl, ödül günü olan 10 Kasım Atatürk'ü Anma Günü'ne vurgu yaparak şunları söyledi: "Bugün 10 Kasım... Koç Topluluğu olarak bugüne özel hazırladığımız kampanyada "Bazı Borçlar Vardır, Ödeyemeyizsin" dedik. İzninizle bugün bu ödülü tüm Türk kadınları adına en büyük borcumuzun Mustafa Kemal Atatürk'e olduğunu hatırlatarak almak istiyorum."

Oya Ünlü Kızıl'ın konuşmasının ardından ödül töreni sona erdi.

TÜRKTRAKTÖR'ÜN YARATICI PROJELERİNE STEVIE AWARDS'TAN GÜMÜŞ ÖDÜL

TÜRKTRAKTÖR DÜNYANIN ÖNDE GELEN ULUSLARARASI İŞ DÜNYASI ÖDÜLLERİ STEVIE® AWARDS 2016'DA, YETENEK YÖNETİMİ MODELİ KAPSAMINDA 'YOL HARİTAM' VE 'PARLAYAN YILDIZLAR' PROJELERİYLE GÜMÜŞ ÖDÜL KAZANDI.

TürkTraktör; bu yıl ilk kez başvurduğu Stevie® Awards 2016'dan, Gümüş Ödül ile döndü. TürkTraktör, İnsan Kaynakları alanında hayata geçirdiği 'Parlayan Yıldızlar' ve 'Yol Haritam' projeleriyle Stevie® Awards 2016'da 'İşgücü Geliştirme ve Öğrenmede Başarı' ana kategorisinde finale kalmıştı. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, 'Yetenek Yönetimi Modeli' başlığında Yol Haritam Projesi (My Road Map) ve Parlayan Yıldızlar (Shining Stars) Projesi Gümüş Ödül'e layık bulundu.

Türkiye'nin tarım sektörünün ilk AR-GE Merkezi'ne sahip lider traktör üreticisi olan TürkTraktör, çalışanlarının bireysel ve profesyonel gelişiminde sürdürülebilir katkı yaratma vizyonu ile ortaya koyduğu bu projelerle; uluslararası bir platformda

kendi kategorisindeki rakiplerini geride bıraktı.

TürkTraktör'ün, tüm çalışanların kariyer yolculuğunda iz bırakan yenilikçi projeleri Yetenek yönetimi modeli kapsamında, TürkTraktör'ün Yol Haritam Projesi, teknik uzmanlık gelişimini destekleyen bir süreç olarak, varolan teknik uzmanlık seviyelerini belirleyerek çalışanların gelişimleri için kişiselleştirilmiş bir yol haritası sunmayı hedefliyor. Geleceğin liderlerini tanımlayan Parlayan Yıldızlar ise; yöneticilik yolunda yürüme hedefi ve yetkinlikleri olan TürkTraktör çalışanlarını başlangıç seviyesinden başlayarak geliştirebilmeyi; objektif değerlendirme ve şeffaf paylaşım süreçleriyle potansiyelin performansa dönüştürülmesini hedefliyor.

HAYALLERİN YANINDA, HEDEFLERİNİN PEŞİNDE BİR ŞİRKET: KOÇFİNANS

KURUMSAL KİMLİĞİNİ YENİLEYEN
KOÇFİNANS, YENİ İLETİŞİM
STRATEJİSİNİ MÜŞTERİ İLETİŞİMİ
ÜZERİNE KURDU.



Otomotivden motosiklete, dayanıklı tüketimden elektroniğe, eğitimden konut kredisine 20 yılı aşkın süredir hayatın pek çok alanında müşterilerinin beklentilerine karşılık veren Koçfinans 2014 yılında başlattığı kültür yolculuğu projesi ile vizyonunu ve misyonunu yenilemeye devam ediyor. Pazarlama iletişimi stratejisini bu bakış açısıyla yenileyen Koçfinans, iletişiminde odağını, kredi satışlarını gerçekleştirdiği anlaşmalı bayileri üzerinde tutarken, yeni iletişim stratejisini de müşteri iletişimi üzerine kurdu. Kurumsal kimliğini ve marka konumlandırmasını da yenileyen şirket, yüzü müşteriye dönük, modern ve pozitif bir Koçfinans'ı müşterilerinin algısına kazıyabilmeyi hedefliyor.

BU SADECE BİR BAŞLANGIÇ...

Müşteri odaklı yaklaşımıyla bireysel segmentteki müşterileri için kurumsal kimlik ve iletişim dili yenileme çalışmalarını tamamlayan Koçfinans, ticari ve kurumsal segmentteki müşterileri için de çalışmalarını sürdürüyor. Tüm müşteri kitleleri için marka konumlandırma çalışmalarını ve kurumsal kimlik rehberini 2016 yılında sonuçlandırmayı amaçlayan Koçfinans, "Hayallerinin yanında" mottosuyla ağırlıklı dijital mecralarda başlattığı genel imaj iletişimini 2017 yılında da devam ettirmeyi ve Koçfinans ile kredi ürünlerinin marka bilinirliklerini artırmayı hedefliyor.

COMOSEF İLE TOPLU ULAŞIM AKILLANACAK YOLLAR DAHA GÜVENLİ HALE GELECEK

BÜYÜK ŞEHİRLERDE YAŞANAN HIZLI NÜFUS ARTIŞI, "AKILLI ŞEHİRLER" VE "GÜVENLİ ULAŞIM" KAVRAMLARINI DA BERABERİNDE GETİRDİ. OTOKAR, KOÇSİSTEM VE İSBAK, NESNELERİN İNTERNETİ DÖNEMİNE ÖNCÜLÜK EDECEK AKILLI ULAŞIM TEKNOLOJİSİ PROJESİ COMOSEF'İ TAMAMLADI.

Otokar, KoçSistem ve İSBAK konsorsiyumu ile yürütülen Akıllı Trafik Sistemlerine Yönelik Geleceğin İşbirlikçi Mobil Hizmetleri Projesi (CoMoSeF) tamamlandı. Önümüzdeki 5 yıl içinde dünyada 50 milyar, Türkiye'de ise 10 milyona yakın cihazın birbiriyle konuşacağı nesnelerin interneti dönemine ülkemizde öncülük edecek proje; Otokar Genel Müdür Yardımcısı Murat Ulutaş, KoçSistem Genel Müdür Yardımcısı Can Barış Öztok, İSBAK Genel Müdür Yardımcısı Dr. Fatih Gündoğan'ın katılımı ile tanıtıldı. Bir Avrupa Birliği programı olan CoMoSeF projesinin pilot uygulamaları ise İstanbul ve Sakarya'da gerçekleştirildi.

Şehir içi ve şehirlerarası otobüslerin birbiriyle, yol kenarı üniteleri, trafik sinyalizasyon sistemleri ve diğer araçlarla konuşarak sürüş kalitesini artırarak, trafikte maksimum güvenlik sağlayacak sistemin tanıtım toplantısında konuşan Otokar Genel Müdür Yardımcısı Murat Ulutaş, "Teknolojilerin artık kendi içlerine enerji üretmelerinin

yerine, reel dünya ile buluşma noktasında Otokar, KoçSistem ve İSBAK'ın sahip olduğu ortak vizyon, ulaşım sektöründe teknoloji alanında güçlendirmeyi hedeflediğimiz noktalar, bizi CoMoSeF gibi önemli bir projede bir araya getirdi. 4. sanayi devriminin, nesnelerin internetinin adını sıkça duymaya başladığımız bu dönemde CoMoSeF gibi projeler Türkiye'ye daha fazla katma değer üretmekle kalmayacak, devler liginde ülkemizin konumunu güçlendirecek" açıklamasını yaptı.

Toplantıda konuşan KoçSistem Genel Müdür Yardımcısı Can Barış Öztok, "KoçSistem olarak, 70 yılı aşkın tecrübemiz ve buluttan nesnelerin internetine kadar geniş çözüm yelpazemiz ile Türkiye bilgi teknolojileri hizmet pazarının lideri olarak yer alıyoruz. Türkiye'nin yazılım alanında "ilk" olma özelliği taşıyan "Ar-Ge ve Yenilik Merkezi"miz bu yıl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Ar-Ge Merkezleri arasında yapılan değerlendirme sonucunda "En İyi Kapasite" ödülüne layık görüldü.

Koçfinans Hayallerinizin Yanında



KrediTaşıt ile araba
hayali kuranların
hayallerini
gerçekleştiriyoruz.

DETAY

12-26



12

RÖPORTAJ

Koç Topluluğu İnsan
Kaynakları Vizyonunda
Stratejik Dönüşüm

20

ANALİZ

Az Bilinenli Karmaşık Bir
Denklem: Trump'lı ABD

22

RÖPORTAJ

Soli Özel: "ABD Beyazları,
'ABD Beyazlarıdır'
Diğer Trump'u Seçtiler"

24

RÖPORTAJ

Günümüz İş Dünyasının
En Büyük Kozu: Deneyim
Tasarımı, Yenilik ve
İnovasyon



KOÇ TOPLULUĞU İNSAN KAYNAKLARI VİZYONUNDA STRATEJİK DÖNÜŞÜM

BUNDAN 2 YIL ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI VİZYONUNU YENİDEN TANIMLAYARAK TÜM TOPLULUĞU KAPSAYAN BİR DÖNÜŞÜM PROJESİ BAŞLATTIKLARINI SÖYLEYEN KOÇ HOLDİNG İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ ÖZGÜR BURAK AKKOL, BUGÜN GELİNEN NOKTAYI VE HEDEFLERİNİ BİZDEN HABERLER DERGİSİ'NE ANLATTI.

İş dünyasını ve çalışma hayatını derinden etkileyen makro trendler, yeni teknolojiler ve dijital dönüşüm süreçleri ile birlikte, insan kaynakları fonksiyonunun öneminin arttığı ve daha stratejik bir rol üstlendiği bir döneme girdik.

Şirketler makro trendlere paralel olarak iş modellerini yenilerken, yaklaşım ve uygulamalarının da gözden geçirilmesi, hatta bu yenileme sürecine öncülük etmesi gerekiyor.

Yönetim ve icra kurullarında konuşulan stratejilerin hayata geçirilmesi, gelirlerin artırılması, maliyetlerin etkin yönetimi, kritik projelerin durumu gibi konularda hedeflerin gerçekleştirilmesi için de insan kaynağının önemi ve etkisi aşikâr.

Hayatımıza yeni giren, ancak şimdiden gündemimizde önemli yer kaplayan trendlere de bu kapsamda bakmamız gerekiyor: Endüstri 4.0, dijital dönüşüm, yapay zeka, otonom sistemler, mobilite, paylaşım ekonomisi... İş dünyasını uzun yıllardır etkisi altına almış olan pek çok koşul temelli değişiyor. Tüm kartlar yeniden dağıtılıyor. Bir dönemin en büyük, en başarılı, en kârlı oyuncularının yerini farklı oyuncular alıyor. Konuşulan kavramlar yerini farklı ve yeni kavramlara bırakıyor. Endüstriler yepyeni bir düzene giriyor. Fabrikalar dönüşüyor, hizmet sektörü ise teknolojik gelişmeler sayesinde yıkıcı iş modellerinin sahne almasını sağlıyor. “Dijital”, herkes için geçerli olan kritik bir yetkinlik haline geliyor. Yapay zekâ ve otonom sistemler ile gündelik yaşamımızın tümüyle değişeceği öngörülüyor. Paylaşım ekonomisi ile sahiplik kavramı kökten değişiyor. Teknolojinin gelişimi ile işgücü modelleri de yeni boyutlar kazanıyor.

İnsan kaynakları fonksiyonu da bu kavramlara liderlik edebilecek, katkı sağlayabilecek bir potansiyel ile bu değişimin tam olarak kalbinde yer alıyor.

Koç Holding’in stratejisinde insan kaynaklarının önemi nedir?

Sürdürülebilir büyüme için yüksek katma değer yaratan, alanının en başarılı profesyonellerinin çalıştığı, tüm paydaşlarının faaliyetlerinin bir parçası olmaktan gurur duyduğu, Türkiye’nin en çok beğenilen

ve tercih edilen kurumu olma, Topluluğumuzun en büyük hedeflerinden biridir. Topluluğumuzun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında insan kaynağı, geçmişte olduğu gibi günümüzde de en önemli rollerden birini üstleniyor. Hedeflerimizi gerçekleştirirken de her zaman, kurucumuz Merhum Vehbi Koç’un “En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır.” ilkesiyle hareket ediyoruz.

Topluluk olarak dünyanın değişen koşullarında riskler kadar fırsatları da görerek, zorluklar karşısında azmederek, cesaret göstererek ve sürekli öğrenerek, kendimizi yeniliyoruz. Belirsizliklere rağmen, bir yandan yeni ve iddialı yatırım projelerini hayata geçirirken, diğer yandan da mevcut iş modellerimizi yeni gerçeklere adapte ediyoruz. Türkiye’deki liderliğimizi devam ettirmeyi ve bu liderliği küresel boyuta taşımayı amaçlıyoruz. İnovasyonu, tüm şirketlerimiz ve süreçlerimizde yönetim yaklaşımımızın ayrılmaz bir parçası haline getirmeyi hedefliyoruz. Dijital dönüşüm ile yeni teknolojilerin sunduğu fırsatlardan faydalanıp yeni büyüme alanları yaratmaya çalışıyoruz. Bu stratejileri hayata geçirmemizi sağlayacak

olan en önemli kaldıraç da, tabii ki insan kaynaklarımız.

Bu doğrultuda en yetkin insan gücünü Topluluğumuza çekmek ve istihdam etmek, çalışma arkadaşlarımızın yeteneklerini, gücünü ve yaratıcılığını azami şekilde ortaya çıkaracak iklimi oluşturmak, verimliliklerini artırmak, gelişmelerine imkân tanımak, iş birliğinin ve dayanışmanın esas olduğu bir çalışma ortamı yaratmak Koç Topluluğu’nun başarısının sırrı diye düşünüyorum. Bunun için, insan kaynakları alanındaki stratejilerimizi, Topluluğumuzu geleceğe taşıyacak, küresel vizyon ve hedeflerine ulaştıracak güçlü liderleri ve kurumsal yetkinliklerimizi geliştirmeye sürekli devam edecek şekilde belirliyoruz. İş yapış şeklimiz, liderlerimiz, hayata geçirdiğimiz yönetim stillerimiz ve yetenek havuzumuz ile de zamanın ruhunu doğru okumaya ve öncülük etmeye çalışıyoruz.

Sonuç olarak Topluluğumuz 97 bin kişiye ulaştı ve günden güne büyüyor. Bu doğrultuda, stratejilerimizin en orta yerinde elbette çalışma arkadaşlarımız bulunuyor. Topluluğumuzu gelecekteki hedeflerine hep birlikte ulaştıracacağız.

Son dönemde Koç Holding, insan kaynakları stratejisinde yepyeni bir yol haritası çizdi. İnsan kaynakları stratejisinde gerçekleştirilen bu değişimden ve değişimin tetikleyicilerinden bahsedermisiniz?

Baş döndüren teknolojik gelişmeler, bir yandan önümüze yeni ufuklar açıp, fırsatlar sunarken bir yandan da pek çok sektörde kuralların tekrar yazılmasına sebep oluyor. Teknolojik dönüşüm, karşımıza sadece yeni ürünler değil, yeni iş alanları, yeni hayat tarzları ve yeni iş modelleri de çıkartıyor.

İnsan kaynakları stratejilerimizde yaşanan değişimi ve bu değişimin tetikleyicilerini, genel itibarıyla küresel mega trendler ve içinde bulunduğumuz teknolojik dönüşüm süreçleri ile birlikte değerlendirmekte fayda var. Önümüzdeki 10 yıla damgasını vuracak trendler arasında demografik dönüşüm, yakınsayan teknolojiler, global mobilite ve çeşitlilik ilk sıralarda yer alıyor. Bu trendler doğrultusunda, bugünün ve geleceğin yetenek ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak

“İş yapış şeklimiz, liderlerimiz, hayata geçirdiğimiz yönetim stillerimiz ve yetenek havuzumuz ile zamanın ruhunu doğru okumaya ve öncülük etmeye çalışıyoruz.”

sistemlerin kurulması, işletilmesi ve bu ihtiyacın en kısa sürede karşılanması geçmişe kıyasla artık çok daha kritik.

Diğer taraftan yakınsayan ve yıkıcı teknolojiler ile liderliği yeniden tanımlamamız gerekiyor. Bu kapsamda liderlik gelişim programlarından yetenek yönetimi yaklaşımına kadar tüm süreçler yeniden tasarlanıyor. Liderlik gelişimi dediğimizde, tıpkı liderlik ihtiyacının değişmesi gibi gelişim yöntemleri de değişti. Artık profesyonelleri bir odaya koyup sadece geleneksel metotlarla gelişmelerini beklemek pek mümkün değil. Geleneksel modeller bir yana, son yıllarda uygulamalarımıza dâhil olan bireysel koçluk, mentorluk, e-öğrenme modelleri dahî yenileniyor. Ayrıca sosyal iletişim ağları ve dijitalleşen süreçler de uygulamaları kökünden değiştiriyor.

Biz de 2 yıl önce insan kaynakları vizyonumuzu yeniden tanımlayarak tüm Topluluğu kapsayan büyük bir dönüşüm projesi başlattık. Bu dönüşüm sürecinde öncelikle Yönetim Kurulu ve CEO'muz Sayın Levent Çakıroğlu'ndan başlayarak, tüm çalışma arkadaşlarımıza kadar uzanan bir paydaş grubu ile görüştük. Genç kuşağın beklentilerini öğrendik ve ihtiyaçları tespit ettik. İşe yeni giren çalışma arkadaşlarımızın görüşlerini ve bazen de eleştirilerini dinledik. Dünyanın bazı önemli kuruluşları ile karşılaştırmalar yaptık.

Sonrasında detaylı bir şekilde oluşturduğumuz 3 yıllık dönüşüm ve proje planını yine benzer bir süreçle ve herkese dokunarak aktardık, kendilerinin geri bildirimleri doğrultusunda son haline getirdik. Bu doğrultuda yeni vizyonumuzu ve politikalarımızı da stratejik, esnek, proaktif ve hızlı aksiyon alan bir insan kaynakları olarak tanımladık.

Buna göre de teknolojiyi süreçlerine adapte etmiş, yaratıcı ve esnek çalışma modellerini benimsemiş, verimlilik ve çalışan bağlılığını aynı anda yönetmeyi başarabilen, şimdiden bir sonraki kuşağın beklentilerini anlayabilecek ve ihtiyaç duyulan yetenekleri şirketlerimize, hatta ülkemize kazandıracak küresel vizyona sahip insan kaynakları sistemleri ve uygulamaları tasarlıyoruz, devreye alıyoruz.

Sanırsınız insan kaynakları fonksiyonunun temeli, doğru insanları işe almaya dayanıyor. Her ölçekte şirketin yetenekli iş gücünü çekmek için

KOÇ TOPLULUĞU ÇALIŞAN DEMOGRAFİSİ



uğraştığı bu dönemde, sizin bu konudaki yaklaşımınız nedir?

Bazı kavramlar yeniden tanımlanıyor olsa da sürdürülebilir başarı için değişmeyen insan kaynakları formülü; doğru çalışanı işe almak, onun en doğru görevde olmasını sağlamak, gelişimine yatırım yapmak ve elde tutmak.

Bu doğrultuda ilk adım olarak doğru yetenekleri şirkete kazandırmak bizim için çok önemli. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, dünyada doğru yetenekleri bulamamak, yani yetenek açığı, kritik bir seviyeye ulaştı. Türkiye'ye baktığınızda yetenek açığı oranı her geçen yıl artıyor. Bu kapsamda çalışma arkadaşlarımızı özenle seçmek bizim için daha da kritik bir hâl alıyor.

Koç Topluluğu'nun gençlerin ve profesyonellerin en çok çalışmak istediği şirket olduğunu söyleyebilirim. Birçok araştırma da bunu kanıtlar nitelikte. Türk iş dünyasının yıllardır referans kabul ettiği Capital Dergisi'nin "En Beğenilen Şirketler Araştırması"nda Koç Holding 2016 yılında bir kez daha 1. sırada yer aldı. Benzer şekilde, alanında dünya lideri olan Universum tarafından bu yıl dördüncüsü düzenlenen ve 38 üniversiteden yaklaşık 36 bin öğrenci ve 12 bin genç profesyonelin katıldığı Türkiye'nin en kapsamlı gençlik araştırması "Türkiye'nin İdeal İşverenleri 2016" çalışmasında da, gençlerin en çok çalışmak istediği kurum seçildik. Daha doğrusu, geçtiğimiz sene olduğu gibi zirvedeki yerimizi korumaya devam ettik.

Ancak iyileştirmeye açık alanlarımız da var. Lider konumumuzu daha iyi ifade edebilmek

Teknolojiyi süreçlerine adapte etmiş, yaratıcı ve esnek çalışma modellerini benimsemiş, verimlilik ve çalışan bağlılığını aynı anda yönetmeyi başarabilen, şimdiden bir sonraki kuşağın beklentilerini anlayabilecek ve ihtiyaç duyulan yetenekleri şirketlerimize, hatta ülkemize kazandıracak küresel vizyona sahip insan kaynakları sistemleri ve uygulamaları tasarlıyoruz, devreye alıyoruz.



Özgür Burak Akkol:
“Koç dediğimizde
içinde heyecan,
mutluluk, gurur,
liderlik, inovasyon,
cesaret, sevgi,
saygı, iyilik, adalet,
güven, itibar gibi
pek çok unsuru
barındırıyor. “İçinde
Koç var” söylemi
de paylaşılan tüm
bu değerlerimizi
simgeliyor.”



ve güçlendirmek adına her bir çalışma arkadaşımızın değerlerini yansıttığına inandığımız ve bizleri heyecanlandıran “İçinde Koç var” markasını, işveren markamız olarak belirledik ve lanse ettik. Koç dediğimizde içinde heyecan, mutluluk, gurur, liderlik, inovasyon, cesaret, sevgi, saygı, iyilik, adalet, güven, itibar gibi pek çok unsuru barındırıyor. “İçinde Koç var” söylemi de paylaşılan tüm bu değerlerimizi simgeliyor. Henüz yeni sayılabilecek bir lansman yapmamıza rağmen sosyal medyada 8 milyon farklı kişiye, 18 milyon defa ulaştık. Videolarımız 2 milyon defa izlendi.

Bu süreçte yüz yüze görüşmeler, anket ve odak grup çalışmalarıyla birçok çalışma arkadaşımızın fikirlerinden faydalandık. Daha evvel Koç Topluluğu’nda çalışmış kişilerle ve şirketlerimizle iş görüşmesi gerçekleştirmiş adaylarımızla da görüştük. Bu detay çalışmalar sırasında, Koç Topluluğu olarak farklı kitlelerle kurduğumuz iletişimde nasıl bir algı oluşturduğumuzu ve onlara nasıl bir deneyim yaşattığımızı gözden geçirme fırsatı bulduk. Bu şemsiye markayla da tüm şirketlerimizi ihtiyaç duydukları yeteneklerle artık daha yoğun bir şekilde buluşturmayı planlıyoruz.

Şirketlerimiz; emeklilikler, işten ayrılımlar ve fiziksel büyümemizin de etkisiyle yılda 15.000’den fazla işe alım yapıyor ve bu işe alımlarımız için her yıl 2 milyona yakın başvuru alıyoruz. Bu başvuruların özenle incelenmesi ve çalışma arkadaşlarımızın

seçilmesi için farklı araçları kullanıyoruz. En iyi yetenekleri aramıza almak ve tüm şirketlerimizi yetkin adaylar ile buluşturmak için kullandığımız platformumuz olan KoçKariyer ayda yaklaşık 20 bin kişiye ulaşıyor.

Bu noktada Topluluk içi transfer sürecimizden bahsetmeden geçmek istemiyorum. Şirketlerimiz için yetenek kazanımında ana kaynaklardan birisi de Topluluk içerisinde farklı bir şirkette görev yapan çalışma arkadaşlarımız. Bu yöntem ile bir yandan çalışma arkadaşlarımıza zengin kariyer fırsatları sunarken bir yandan da açık pozisyonların kısa sürede etkili bir şekilde doldurulması hedefine ulaşıyoruz.

Sadece Koç Topluluğu çalışanlarının kullanımına açık olan KoçKariyerim, şirketler arası rotasyonu desteklemek için kurduğumuz ve bu şekilde tüm çalışma arkadaşlarımızın Topluluk içerisinde yayınlanan ilanlara hiçbir onay gerektirmeden başvuruda bulunabilirdiği bir platform olarak hizmet veriyor. Bu sayede Ekim 2016 , yıl içerisinde açılan ilanlara 2.700 başvuru oldu ve şirketler arası 200’den fazla transfer gerçekleşti.

90. yılını kutlayan bir Topluluğun en önemli sorumluluklarından biri de, Topluluğu geleceğe taşıyacak yeni liderlerin yetiştirilmesi. Koç Holding’de yetenek gelişimi konusunda nasıl uygulamalar bulunuyor?

Topluluğumuzu geleceğe taşıyacak liderler için gelişim programları tasarlarken küresel ve yerel tüm gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Bildiğiniz gibi 21. yüzyıl, iş dünyasında hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir dönem. Bu dinamikler içerisinde yer alan liderler için “olmazsa olmaz” diye görülecek olan özellikler vizyoner düşünce, değişim yönetimi, iş birliği geliştirme, esneklik ve sonuç odaklılık olacak. Biz de programlarımızı bu doğrultuda şekillendiriyoruz.

Dünyanın en iyi kurumları ile iş birliği yaparak gerçekleştirdiğimiz liderlik programlarımızla yöneticilerimizi yönetim, strateji, değişim yönetimi gibi birçok konuda destekliyoruz. İki yıl önce lansmanını yaptığımız liderlik eğitim ve gelişim markamız “LEAD” çatısı altındaki 24 farklı gelişim programıyla ulaştığımız çalışma arkadaşlarımızın sayısını, bu yıl 3 katına çıkardık. Her kademeden çalışma arkadaşımızın katılabildiği LEAD programlarının sayısını her geçen yıl artırıyoruz.



 | içinde Koç var.

‘İçinde Koç Var’ sitesine ulaşmak için QR kodu okutunuz.

LEAD çatısı altında gerek tasarımı gerekse de etkili uygulamasından gurur duyduğumuz, çoğu Türkiye’de ilk kez uygulanan, bazıları dünyada emsalsiz olan programlar bulunuyor.

Örneğin, küresel açılım stratejimizi desteklemek amacı ile 2015 yılında devreye aldığımız BeGlobal Silicon Valley programı ile girişimci, yenilikçi ve sürekli değer yaratan bir ekosistemi yerinde incelemek için bilgi transferini çok hızlı yapacağımız bir model tasarladık. Bu program kapsamında Google, Intel, Tesla, Stanford gibi alanında öncü kurumların iş modellerini yerinde gözlemliyoruz. Guy Kawasaki, Sebastian Thrun, Eric Ries gibi fikir liderlerini yuvarlak masa sohbetleri ile dinliyoruz. Google ile yeni teknolojiler ve insan kaynaklarının yeni ekonomideki konumunu, Intel ile inovasyonu oluşturan yönetim anlayışını konuşuyoruz. Yine program kapsamında Tesla ile geleceğin otomobilinin nasıl tasarlandığı, SAP ile de dijital ekonominin boyutları ve tasarım odaklı düşünce ile ilgili paylaşımlar yapıyoruz.

Kültürel dönüşüm vizyonumuzu güçlendirme adına, son iki yılda yöneticilerimizin 19’u uzun soluklu liderlik programlarını tamamladılar ve yönettikleri organizasyonların kapasitelerini artıracak yetkinliklerini geliştirerek Harvard Business School mezunu oldular. Önümüzdeki beş yılda hedefimiz üst düzey yöneticilerimizin en az %20’sinin, sadece bu programlar sayesinde Harvard Business School mezuniyetine hak kazanması olacak.

Yurt dışı iş birliklerimizden bir diğerini ise Columbia Business School ile gerçekleştiriyoruz. Kadın liderlerimizin gelişimini daha da kuvvetlendirecek bir programa iştirak edeceğiz. 2017 yılı içinde, yönetim seviyesinde kadın temsiliğini artırma stratejimiz paralelinde, bu programı da hayata geçireceğiz.

Dijital dönüşüm konusu ajandamızın ilk sırasında yer alıyor ve bu anlamda tüm liderlerimizi destekleyecek konularla ilgili planlarımız yerli yerinde:

- Harvard Üniversitesi’nden Clayton Christensen’in tüm iş dünyasını derinden değiştiren Disruptive Strategy teorisini, yeni nesil öğrenme araçları ile 1,5 yıl önce Türkiye’de en yüksek katılımı yöneticilere

rimizin kullanımına sunmuştuk. Önümüzdeki dönemde ise bu programın en az 500 yöneticimize ulaşmasını sağlayarak, dünyada bu alanda en fazla mezun veren kurumlardan biri olacağız. Bu şekilde tüm liderlerimiz girişimcilik, inovasyon, değişim yönetimi ve strateji konularında farklı bakış açıları kazanacaklar.

- Hâlen devam eden “Lead” programlarına bir yenisini ekliyoruz: “Lead Digital”. Bu programla dijital dünyanın her boyutu hakkında yöneticilerimizi geliştireceğiz ve mevcut iş yapış şekillerinde dijital dünyanın dinamiklerini daha fazla kullanmalarını bekleyeceğiz.
- Google, Amazon, IBM gibi şirketlerin iş birliği ile oluşturulan ve kodlamadan data analizine kadar geniş bir konu yelpazesi ile katılımcılarını sertifikalandıran online eğitim portalı Udacity ile anlaşmaya vardık. Bize özel hazırlanan programlarla önümüzdeki iki yılda çok sayıda çalışma arkadaşımızı kodlama, veri analizi gibi konularda sertifikalandıracağız.

Son olarak, gururla belirtmek isterim ki, Türkiye’nin en iyi üniversitesi olan Koç Üniversitesi ile iş birliğimiz de artarak devam ediyor. MBA programlarına Topluluğumuz desteğiyle katılan çalışma arkadaşlarımızın sayısını son iki yılda tam iki katına çıkardık. Bu kapsamda, sunduğumuz MBA programları da değişen ihtiyaçlara göre farklılaşıyor. Örneğin, Tech-MBA programında, mühendislerimiz, MBA derslerini alırken bunların yanı sıra inovasyon, tasarım odaklı düşünme, teknolojik dönüşüm gibi farklı konularda da eğitimler alıyorlar.

Son dönemde en çok konuşulan konulardan biri de kuşaklar arası iletişim. Koç Holding gibi köklü bir şirket, kuşaklar arası iletişim ve farklı kuşaklardan pek çok insanı bir arada tutmak adına nasıl bir yol haritası izliyor?

İnsan kaynakları fonksiyonlarının makro trendleri takip etmesi ve stratejilerinin temeli olarak alması gerektiğini konuşmuştuk. Bu trendleri merkeze koyduğumuzda ve liderlerimizi buna göre geliştirdiğimiz noktada kuşaklar arası iletişim ve farklı kuşaklardan temsilcileri bir arada, etkili bir şekilde performans göstermeleri için motive etmek de mümkün oluyor. Dolayısıyla asıl konu, kuşakların



Dünyanın en iyi kurumları ile işbirliği yaparak gerçekleştirdiğimiz liderlik programlarımızla yöneticilerimizi yönetim, strateji, değişim yönetimi gibi birçok konuda destekliyoruz. İki yıl önce lansmanını yaptığımız liderlik eğitim ve gelişim markamız “LEAD” çatısı altındaki 24 farklı gelişim programıyla ulaştığımız çalışma arkadaşlarımızın sayısını bu yıl 3 katına çıkardık.



farklılığından ziyade, farklı liderlik stillerini harmanlayabilen liderlerimizin olup olmadığı diye düşünüyorum.

Özel olarak Y ve sonrası kuşaklar merkeze konularak yapılan tartışmalarda bu konudan bir “sorun” olarak bahsedilmesini doğru bulmuyorum. Bu sağlıklı bir bakış açısı değil. Çünkü durum bunun tam tersi: Birincisi Y kuşağı zaten başta Koç Topluluğu olmak üzere pek çok iş yerinde hali hazırda çoğunlukta. Bizim çalışma arkadaşlarımızın %66’sı Y kuşağı temsilcisi. İkincisi de, karakteristik özelliklerine bakıldığında Y kuşağı temsilcileri kutunun dışında düşünme eğilimleri, yaratıcılıkları, girişimcilikleri ve teknoloji okuryazarlıkları ile yeni normu oluşturuyorlar. Dolayısıyla sorunu değil, çözümü temsil ediyorlar.

Ayrıca temel insan kaynakları stratejileri, kuşaklar için düşündüğümüz kadar farklılaşmıyor. Hangi yaşta olursa olsun tüm çalışma arkadaşlarımız amacı olan bir iş, yönetebileceği düzeyde zorluklar, kendisine saygılı davranan bir işveren, takdir ederek yönlendiren bir lider, kişisel gelişim fırsatlarına erişim ve rekabetçi ödüllendirme istiyorlar.

Öte yandan temel stratejilerimiz değişmese de, farklı kuşakların bir arada motivasyonu için insan kaynakları uygulamalarımızda bazı yenilikler gerçekleştirdik.

Bu yenilikler çoğunlukla farklılıkların yönetimi adına kişiselleştirme imkânı sağlayan uygulamalar. Burada Koç Topluluğu çapında uyguladığımız ve aynı zamanda Türkiye’nin en kapsamlı programı olan “Flextra Esnek Yan Fayda Programı” çok güzel bir örnek.

Kuşaklar arası iletişim ile ilgili yapılan çalışmalarda göz ardı etmediğimiz önemli bir konu da, bu konuyu tüm çalışma arkadaşlarımız için ele almamız. Çoğunlukla bunun ofislerde yaşanan bir konu olduğu kanaati hâkim, oysa saha çalışanları arasında da kuşaklar arası iletişimin önemi kendine yer buluyor. Kuşak farklılıklarının sadece belirli bir çalışan grubumuzu değil, tüm çalışma arkadaşlarımızı etkilediğini gözlemliyoruz. Gerek üretimde gerekse perakende ve benzeri sektörlerde görev yapan saha çalışanlarımız arasında da bu çeşitliliği ve etkilerini görüyoruz. Bu yüzden yapılan tüm iletişim çalışmalarında ve projelerde saha

çalışanlarımızın da kapsanmasına özen gösteriyoruz.

Saha çalışanları ile ilgili yeni uygulamalardan bahsettiniz. Buradaki yol haritanızı açıklar mısınız?

Geçmişten beri süregelen ve tüm dünyada sanayi şirketlerinde kullanılan mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan tabirleri zaman içinde sosyal olanaklardan iletişim araçlarına, ödüllendirmeden yan faydalara kadar birçok alanda farklı uygulamalar oluşmasına neden olmuş. Saha çalışanlarımız ile ilgili uygulamalarımızda ilk amacımız, yıllar içerisinde oluşmuş farklı uygulamaları çalışma arkadaşlarımızın beklentileri doğrultusunda güncellemek, değiştirmek veya kaldırmak.

Tüm süreçlerimizde bu farklılaşmanın kaldırılması yolunda ilk adımı, öncelikle “mavi yaka” ve “beyaz yaka” isimlendirmesini iletişim dilimizden çıkararak attık. Şirketimizin, hiçbir iletişim kanalında bu ifadeleri kullanmamalarını istiyoruz. Bu bağlamda daha gidilecek çok yol var, ancak gururla söylemek isterim ki Koç Topluluğu attığı bu adımla dünyada ilk defa “mavi yaka” ve “beyaz yaka” isimlendirmesini kaldıran şirketler grubu oldu.

İsimlendirmedeki bu yenilik, uzun bir yolculuğun ilk adımları olarak kabul edilebilir. Biz, tüm çalışma arkadaşlarımızın aynı hedefler doğrultusunda bir olduğunu, başarılarımızın hep birlikte kazanıldığını düşünüyoruz.

Mevcut uygulamalarımızı gözden geçirdiğimizde kolaylıkla geliştirilebilecek bazı alanları tespit ederek üzerinde şimdiden çalışmaya başladık. Tespitlerimizden ilki ofis çalışanlarımızın tamamında olan ve aktif bir şekilde kullanılan şirket elektronik posta adreslerinin, saha çalışanlarımızın büyük bir çoğunluğu için tanımlanmamış olmasıydı. Neredeyse tüm çalışanlarımızın akıllı telefon sahibi olduğu bir zamanda, ilk akla gelen bu iletişim aracını, tüm çalışma arkadaşlarımıza, toplamda yaklaşık 45.000 şirket elektronik posta adresi tanımlayarak devreye aldık ve bu adreslerin kullanımını teşvik edecek uygulamalar gerçekleştirdik.

Elektronik posta adreslerinin tanımlanmasıyla birlikte çalışma arkadaşlarımızın, online eğitim platformumuz olan KoçAkademî’ye girebilmeleri için gereken altyapı çalışması da tamamlandı.



✓ Türkiye’nin en kapsamlı esnek yan fayda sistemini devreye aldık.

✓ 18 şirketimizden 16.000’in üzerinde çalışma arkadaşımıza sunulan sistemde 12.000’in üzerinde çalışma arkadaşımız kendi yan faydalarını seçtiler.

✓ Proje kapsamında, hızlı tüketim, bankacılık, akaryakıt, seyahat, teknoloji, sağlık ve sigorta alanlarında farklı ihtiyaçlara yönelik birçok seçenek sunduk. Bu yönüyle, piyasadaki esnek yan fayda uygulama örneklerine göre en geniş kapsamlı ve ürün çeşitliliği en yüksek proje hayata geçirildi.

✓ Türkiye’de ilk kez, bir esnek yan fayda programına özel olarak 3.760 adet Flextra kart basıldı.

✓ İlk 2 yılda, 7.000’in üzerinde çalışma arkadaşımızın katılımı ile 200’ün üzerinde yan fayda tanıtım toplantısı gerçekleştirildi.

Saha çalışanlarımız ile alakalı yaptığımız bir diğer önemli değişiklik de “En Başarılı Koçlular” uygulamamızda oldu. Bu süreç, Topluluğumuzda 14 yıldır yürüttüğümüz ve çok sayıda çalışma arkadaşımıza dokunduğumuz süreçlerin başında geliyor. Amacımız Koç Topluluğu olarak her sene önceliklerimiz doğrultusunda örnek olacak uygulamaları ortaya çıkarmak, ödüllendirmek ve bilinirliklerini sağlamak.

Yıllardır iki ayrı kategoride yarışan çalışma arkadaşlarımızı, hiçbir projenin farklı seviyelerden, fonksiyonlardan katılım olmadan başarıya ulaşamayacağından hareketle ayırım olmadan tek kategoriye indirdik ve tüm ekiplerde çeşitliliği destekledik.

Ayrıca bu sene daha katılımcı bir yaklaşım ile hem mobil hem web tabanlı bir oylama sistemi kurduk. Tüm çalışma arkadaşlarımıza duyurduk. Jüri değerlendirmesinden sonra tüm çalışma arkadaşlarımızın erişebildiği sistemimiz üzerinden projeler yaklaşık 12.000 kişinin katılımıyla belirlendi. Sonuç olarak her bir şirketimizin projesi 30.000’in üzerinde görüntülendi, izlendi ve proje içerikleri incelendi.

2016’da 22 şirketimizden çalışma arkadaşlarımızın oluşturduğu ekiplerin 4 ana kategoride yarıştığı “En Başarılı Koçlular” sürecimizi 2017’nin başında yeniden başlatmayı planlıyoruz.

Süreçlerimizi incelerken, gönüllülük esasına bağlı olarak tüm çalışma arkadaşlarımızı sunduğumuz Koç Emekli Vakfı Sağlık Sigortası Poliçesi’nden sahadaki çalışma arkadaşlarımızın faydalanma oranının daha yüksek olabileceğini de gördük. Bu veri üzerine harekete geçerek tüm çalışma arkadaşlarımıza hitap edecek bir model aradığımızda, tamamlayıcı sağlık sigortası sisteminin bu ihtiyacı karşılayabileceğini fark ettik. Türkiye’de bugüne kadar yapılmış en geniş kapsamlı kurumsal tamamlayıcı sağlık sigortası anlaşmasına imza atarak tüm saha çalışanlarımıza ücretsiz olarak bu olanağı sağlama, aileleri için de oldukça uygun fiyatlarla bu sistemden faydalanma şansını sunduk.

Sonuç olarak, saha çalışanları ile ilgili yapmak istediklerimiz köklü bir kültür değişimini de gerektiriyor. Tüm çalışma arkadaşlarımızın etkin biçimde benzer imkânlardan faydalanabildiği, değişen kuşakların farklı

beklentilerinin karşılanabildiği ve bu sayede çalışan bağlılığımızın hep yüksek bir odakta tutulabildiği köklü bir kültür değişiminden bahsediyoruz. Bu değişimi yaratmak için de bu uygulamaların çok daha fazlasını devreye alacak bir aksiyon planımız var. Bu kültür değişiminin sonucunda tüm çalışma arkadaşlarımızı, ne isimde ne de uygulamalarda ayırım yapmadan, birbirimize ve topluluğumuza bağlılığı güçlendirerek, hep birlikte başarmayı hedefliyoruz.

Tüm bunları ifade ederken bir konuya daha açıklık getirmek istiyorum. Koç Topluluğu bu alanlarda zaten hali hazırda hem Türkiye ortalamasının çok üzerinde uygulamalara sahip hem de dünya ile rekabet edebilir düzeyde. Ancak bizim amacımız, her işte olduğu gibi bize teslim edilen bayrağı daha yukarıya çekebilmek, Türkiye’nin değil dünyanın en iyi uygulamalarına sahip olabilmek. Koç Ailesi’nin, Yönetim Kurulu Başkanımızın ve CEO’muzun bu konulara verdiği desteği değerlendirdiğimde hedeflerimizin ulaşılabilir hedefler olduğunu görüyorum.

Tüm bu uygulamalar ve çalışmalarınız sonucunda ne şekilde bir ölçüm gerçekleştiriyorsunuz?

Tüm bu çalışmaların sonuçlarını uzun bir süredir çok geniş bir performans göstergesi setini dünyadaki en iyi şirketlerin verileriyle karşılaştırmalar yaparak ölçüyoruz. Her sene kullandığımız performans göstergelerini gözden geçiriyor, ilgili hedeflerimizi güncelliyor ve uluslararası standartlarda netice almak için en iyilerle kendimizi karşılaştırmaya devam ediyoruz. Bu sayede eksiklerimizi görüyor, bu eksiklere yönelik uzun vadeli planlama yapabiliyoruz.

Öte yandan, insan kaynakları yatırımlarının geri dönüşünü temsil eden ve kritik performans göstergelerinden daha önemli olduğunu düşündüğümüz bir yöntem var: 10 yıldan uzun süredir, düzenli olarak her sene gerçekleştirdiğimiz çalışan bağlılığı araştırmamız.

Bu araştırma sayesinde tüm çalışma arkadaşlarımızın bağlılıklarını anlama ve buna ek olarak temel insan kaynakları uygulamalarımız ile ilgili geri bildirimlerini alma fırsatı buluyoruz. Araştırma kapsamında iş, iş yeri ve şirket ile ilgili temel nitelikler, eğitim ve gelişim, kariyer olanakları, liderlik etkinliği, iş yeri ve çalışma koşulları, yan faydalar gibi

TAMAMLAYICI SAĞLIK SİGORTASI

- ✓ Sınırsız Yatarak Tedavi teminatının yanında Ayakta Tedavilerde de geçerli
- ✓ Sigorta başlangıcından önce bulunan mevcut hastalıklar da kapsam dâhilinde.
- ✓ Şirketlerimizin görüşleri alınarak, anlaşmalı kurum ağının genişletilmesi sağlandı. Anlaşmalı kurum sayısı 407’ye yükseldi.
- ✓ Bugün itibarıyla, 15 şirketimizden toplam 41.000 çalışma arkadaşımız ve 16.000 aile üyesi olmak üzere toplam 57.000 kişi poliçeye dâhil oldu.
- ✓ Poliçenin başlangıcından bu yana, çalışma arkadaşlarımız Mayıs-Ekim dönemi arasında 43 bine yakın tedavi işlemini poliçe kapsamında özel hastanelerde gerçekleştirdi.



“En Başarılı Koçlular” sitesine ulaşmak için QR kodu okutunuz.

konular çalışma arkadaşlarımız tarafından değerlendiriliyor.

2014 yılı Çalışan Bağlılığı Araştırması sonrasında, çalışan bağlılığı konusuna yaklaşımlarımızı detaylı bir şekilde gözden geçirerek “Bir Gün Değil Her Gün Çalışan Bağlılığı” söylemini benimsedik. Bu doğrultuda Koç Topluluğu olarak çalışan bağlılığı sürecimizi güncelledik ve bu konuyu tüm seneye yayarak katılımçılık ve süreklilik odaklarını vurguladığımız bir yaklaşımı devreye aldık. Katılımçılık odağımız ile çalışma arkadaşlarımızın sadece araştırmayı yanıtladıkları anda değil sürecin her adımında söz sahibi olmalarını amaçlıyoruz. Bu kapsamda araştırmamızı BİZ (Birlikte İlerleme Zamanı) sloganı ile markalaştırdık, araştırmaya katılım sürecinde şirketlerimizin üst düzey yöneticilerinden davetler gönderdik ve sürecin sonunda tüm çalışma arkadaşlarımızın şirketlerinin sonuçlarını bilmelerini sağladık. Bu inisiyatiflerin katkısıyla %85 gibi yüksek bir katılım oranıyla çalışma arkadaşlarımız 2016 yılı Koç Topluluğu Çalışan Bağlılığı Araştırması'na oldukça iyileştirilmiş bir kullanıcı deneyimi ile katkı sağladı.

Süreklilik odağımız kapsamında ise bir ekip yöneten tüm yöneticilerimizden araştırmanın sonuçlarını çalışma arkadaşları ile birlikte değerlendirmelerini ve daha mutlu, verimli bir çalışma ortamı yaratacak aksiyonları birlikte planlamalarını istiyoruz. Tüm yıl boyunca alınan aksiyonların takibini ve değerlendirmelerini yapmalarını amaçladığımız bu süreç ile de araştırmanın yapıcı etkilerini sürekli canlı tutuyoruz.

Tüm bu bilgiler ışığında, 2014 yılından bu yana Çalışan Bağlılığı Araştırması sonuçlarımızın ölçüm yaptığımız tüm kriterlerde önemli bir artış trendinde olduğunu görüyoruz

Özellikle 2016 yılı Koç Topluluğu geneli çalışan bağlılığı skorumuzun bir önceki yıla göre 6,9 puan artmasının, Türkiye ve dünya genelinde bir düşüş içerisinde olan çalışan bağlılığı ortalamaları ve kültürel dönüşüm sürecimizde insan kaynağımızın kritik rolü dikkate alındığında çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Biraz da, İnsan Kaynakları ekibine değinelim derseniz...

Koç Topluluğu İnsan Kaynakları ekibi olarak yaklaşık 700 kişilik büyük ve güçlü



bir aileyiz. İnsan kaynakları için hep birlikte oluşturduğumuz vizyonu geliştirmeye ve yenilikçi uygulamaları yine birlikte devreye almaya devam ediyoruz.

Takım olarak çalışan, paylaştık, geliştik ve üreten bir aile olmamızdan ve bu aile içerisinde bir yönetici role sahip olmak bir yana, bu ailenin bir üyesi olmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Topluluğumuzu ve şirketlerimizi ileriye taşıırken ve dönüşüm sürecini desteklerken İnsan Kaynakları ekibine de çok önemli görevler düşüyor. Bu süreçte bir yandan birlikte çalışma rutinlerimizi geliştirirken bir yandan da ekibimizin gelişimi için de yatırım yapmamız gerektiğini fark ederek harekete geçtik. İnsan kaynakları fonksiyonundaki çalışma arkadaşlarımızın gelişimlerini desteklemek için “Akademik” ve “Stratejik” gelişim programlarını oluşturduk. Bu programlar, 70'e yakın çalışma arkadaşımızın gelişimine katkı sağlıyor. Türkiye'de bir ilk olan bu programlar ile çalışma arkadaşlarımızı, insan kaynakları alanındaki trendlerin yanı sıra vizyoner ve “business” bakış açısı kazanacak şekilde pazarlamadan finansa, inovasyondan yönetim becerilerine kadar geniş bir yelpazede geliştiriyoruz.

Ayrıca hem bu büyük İnsan Kaynakları ailesinin bir araya gelmesi, birbirimizden bir şeyler öğrenebilmemiz, hem de şirketlerimizin iyi uygulamalarını paylaşabilmesi ve Topluluk olarak birlikte gelişebilmemiz için 2014 yılından bu yana “İyi Uygulamalar Günü” düzenliyoruz. Bugüne kadar İnsan Kaynakları'ndaki 400'den fazla çalışma arkadaşımızı ağırladığımız bu etkinliği, her sene geliştirerek sürdürmeye devam ediyoruz.



Özgür Burak Akkol:
“Takım olarak çalışan, paylaştık, geliştik ve üreten bir aile olmamızdan ve bu aile içerisinde bir yönetici role sahip olmak bir yana, bu ailenin bir üyesi olmaktan büyük mutluluk duyuyorum.”



AZ BİLİNERLİ KARMAŞIK BİR DENKLEM: TRUMP'LI ABD

DONALD TRUMP'IN ABD BAŞKANI SEÇİLMESİ ABD'LİLER KADAR DÜNYADAN DA SEÇİMLERİ TAKİP EDEN HERKESİ ŞAŞIRTTI. SÜPER GÜÇ'ÜN YENİ BAŞKANI ÜLKESİ VE DÜNYA İLE İLGİLİ İCRAATLARI KONUSUNDA TAM BİR BELİRSİZLİK ORTAMI YARATILIYOR.

Tüm dünyanın heyecanla beklediği seçimler geçtiğimiz ay gerçekleşti. Her iki adayın anketlerde başabaş gittiği seçimlerde kazananın Demokrat Parti Adayı Hillary Clinton olacağına işaret ediliyordu. Ancak öyle olmadı. ABD halkı, nasıl bir yönetim sergileyeceği hâlâ gizemini koruyan Donald Trump'ı Beyaz Saray'a taşıdı. Bu artık ABD'de pek çok şeyin değişeceğini gösteriyor. Kuşkusuz değişim sadece ABD'de olmayacak. Dünyanın dört bir köşesiyle ticareti, siyasi anlaşmaları ve hatta üsleri bulunan ABD'de yaşanan bu değişim tüm dünyada yeni bir dönemin başlangıcına da işaret ediyor olabilir. Elbette Türkiye için de.

Peki bundan sonra ne olacak? 8 Kasım'dan önce Donald Trump'ın olası başkanlığı halinde bir dizi felaket senaryosu yazılıyordu. Öncelikli olarak ne yapacağı tam kestirilemeyen ve politikaları hakkında tam bir kesinlik olmayan Trump döneminde, ABD ekonomisinin yönünü aşağıya çevirmesi ve doların değer kaybetmesi bekleniyordu. Trump'ın seçildiği gün neredeyse tüm dünyada dolar değer kaybetti. Ancak bu durum çok uzun sürmedi. ABD doları kısa sürede yeniden eski yerini aldı. Aslına bakılırsa büyük felaket senaryoları bir kenara konulmaya başladı bile. Zira ne kadar çılgın olursa olsun oturmuş kurumları ve gelişmiş yargı sistemine sahip olduğu bilinen ABD'de Trump'ın yapabileceklerinin bir sınırı var. Öte yandan bir iş adamı olan ve ekonominin hassasiyetlerinin farkında olan Donald Trump'ın çok çılgın bir yönetim sergilemesi beklenmiyor.

Bu nedenle olsa gerek ki seçilmiş başkan iş dünyasından ve yatırımcılardan puan toplamaya başladı bile. Seçim öncesi Trump'ın başkanlığı durumunda borsanın çökeceği beklentisi hakimdi. Ama

“
Son ABD
başkanlık seçimi
tüm dünyanın
şaşırdığı bir
seçim oldu.
Anketler, medya
hatta Trump bile
sonuçlara şaşırdı.
Peki bundan
sonra ABD'yi,
Dünyayı ve
Türkiye'yi neler
bekliyor?”
”

öyle olmadı. Aksine borsa yükselişe geçti. Hatta ülkede 2017 – 2018 büyüme tahminlerini yukarı çeken analistler oldu. Nobel ödüllü ekonomist Paul Krugman, 14 Kasım'da New York Times gazetesinin serbest kürsü sayfasında yayınlanan yazısında Trump'ı seçmenin, ölümcül bir yanlış olduğu konusunda ısrar etse de “Ekonomik büyümenin birkaç yıl hızlandığını görmek sizi şaşırtmasın” diyerek Trump'ın ekonomi üzerindeki olumlu etkisini vurgulamak durumunda kaldı.

Bu pembe tablo şu an için devam edecek gibi görünüyor. Zira Başkan'ın seçim kampanyası sırasında 11 milyon göçmeni sınır dışı edeceği vaadi öne çıkıyordu. Pek çok kimse için bu fikir başlı başına bir çılgınlıktı. Ancak Trump başkan olduktan sonra bu fikri “suça karışmış göçmenler”le sınırlı tutarak aslında o kadar da radikal hamleler yapmayacağı mesajını vermiş oldu. Şu anda beklenti, Başkan'ın seçim öncesi diğer vaatlerinin de makul bir çerçeveye çekilmesi yönünde.

Özellikle iş dünyası, Trump'ın aklı başında insanlara görev vererek bundan sonraki süreci yürütmesini ve başkanlık sorumluluğunun Trump'a bir olgunluk kazandırmasını bekliyor. Ancak bu konuda bahse girmezlerse iyi ederler. Her ne kadar bazı konularda geri adım atmış olsa da Trump halen kendisine seçim kazandırmış olan vaatlerini yerine getirme planı yapıyor olacaktır. Vergilerin çok yüksek olduğunu savunan Trump, temel olarak vergilerin önemli ölçüde düşürülmesi fikrini seçim vaadi olarak dile getirdi. Yüzde 35 olan kurumlar vergisinin yarı yarıya düşürülmesini bunlardan biriydi. Bir iş adamı olan Trump'ın bu konuda elini çabuk tutacağı düşünülebilir.

Diğer taraftan yeni Başkan'ın iş dünyası ve para ile olan ilişkisine bir mesafe koyamaması başını fazlasıyla ağrıtabilir. Trump, Beyaz Saray'a taşınmadan önce Trump Şirketler Grubu'nun yönetimini en büyük çocuğuna bırakacağını açıklamıştı. Ancak Başkan'ın bu konuda ayak sürüdüğü biliniyor. Hatta konuyla ilgili Başkan'ın sürekli olarak Washington'da bulunup bulunmaması gerektiğini sorduğu gibi söylenceler bile çıkmış durumda.

Diğer taraftan Donald Trump'ın tek derdi para ile olan mesafesi değil. Trump seçimleri kazanırken, kızı Ivanka Trump ve hatta damadı her zaman yanındaydı. Trump bu süreci başkanlığı döneminde de devam ettirmek istiyor. Ancak ABD'de 3110 sayılı, adam kayırmacılığın önlenmesini öngören yasaya göre Trump, “kendisinin de görev aldığı ya da yetki alanı içerisinde veya yönetimi altında bulunan kurumlarda” akrabalarını “görevlendiremez, istihdam edemez, terfi edemez

veya destekleyemez.” Kanun açık ama etrafından dolaşmak mümkün. Zira Trump'la birlikte çalışmak isteyen kızları ya da damadı maaş almamayı kabul ettiği takdirde Beyaz Saray'da kendine bir oda ayarlayabilecek gibi duruyor.

Trump'ın pek çok ABD başkanından farklı bir profil ortaya koyduğu aşikar. Genel kanı yeni Başkan'ın süreçlerle bir çekişme halinde olacağı yönünde. Mevcut düzen Trump'ın hareket alanını kısıtlasa da gri alanları kullanma konusunda ısrar edebilir. Diğer bazı konularda ise uzlaşmacı bir tavır sergileyecektir. Örneğin Meksika sınırına yapılacak olan duvarın uzunluğu konusunda çok fazla ısrarcı olmasa da yeni Başkan, seçim öncesi özellikle üzerinde durduğu ekonomik duvarları yükseltme konusunda sert bir tavır takınabilir. ABD'nin üretimden uzaklaşmasını eleştiren ve bu durumun işsizlik üzerindeki etkisine vurgu yapan Trump, ithalat tarafında daha temkinli gitme yolunu tercih edecek gibi duruyor. Kuşkusuz ticaret duvarlarının yükselmesi en çok ABD ile büyük iş hacmine sahip olan Çin'i vuracak. Trump seçim öncesi Çin'den gelen mallara daha fazla gümrük vergisi koyacağını ifade etmişti. Hâlihazırda ekonomik büyümesi yavaşlamaya girmiş olan Çin için bu hayli kötü bir haber.

Peki Türkiye yeni başkanın tercihlerinden nasıl etkilenebilir? Şurası açık ki Trump'ın seçilmesi Türkiye tarafında son derece olumlu karşılandı. Trump, 15 Temmuz darbe girişiminden kısa süre sonra verdiği röportajda, Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'a ve Türkiye'nin seçilmiş hükümetine açık bir şekilde desteğini ortaya koymuştu. Ancak bu konudaki desteğin diğer tüm alanlar için de geçerli olacağını söylemek güç. Her şeyden önce Trump'ın Suriye konusunda Türkiye ile farklı düşündüğü biliniyor. Suriye kriziyle ilgili açıklamalarında ABD destekli muhaliflere kıyasla Beşar Esad'ı “daha az şeytan” olarak gördüğünü dile getirmişti. Yani Trump muhalifler yerine Türkiye'nin çok sıcak bakmadığı Esad yönetimi ile sorunun çözümü ulaşacağını düşünüyor. DEAŞ'la mücadele konusunda son derece kararlı olan Trump'ın bu amaçla seçim kampanyasında sıkça adını telaffuz ettiği Putin ile de ortak hareket etmesi bekleniyor.

Elbette tüm bunlar seçim vaatlerinden çıkan sonuçlar. Diğer taraftan bilinen hiçbir başkan izlemek istediği politikalar hakkında kamuoyuna bu kadar az detay vermemişti. Bu bilinmezlik ülkede pek çok konuda belirsizlik yaratıyor. Seçimlerden sonra Goldman Sachs'ın ABD Ekonomik Politika Belirsizlik Endeksi, kurulduğu 1985'ten bu yana en yüksek düzeyine çıktı. Yani hem ABD hem de dünya Trump'un icraatlarını bekleyip görecektir.



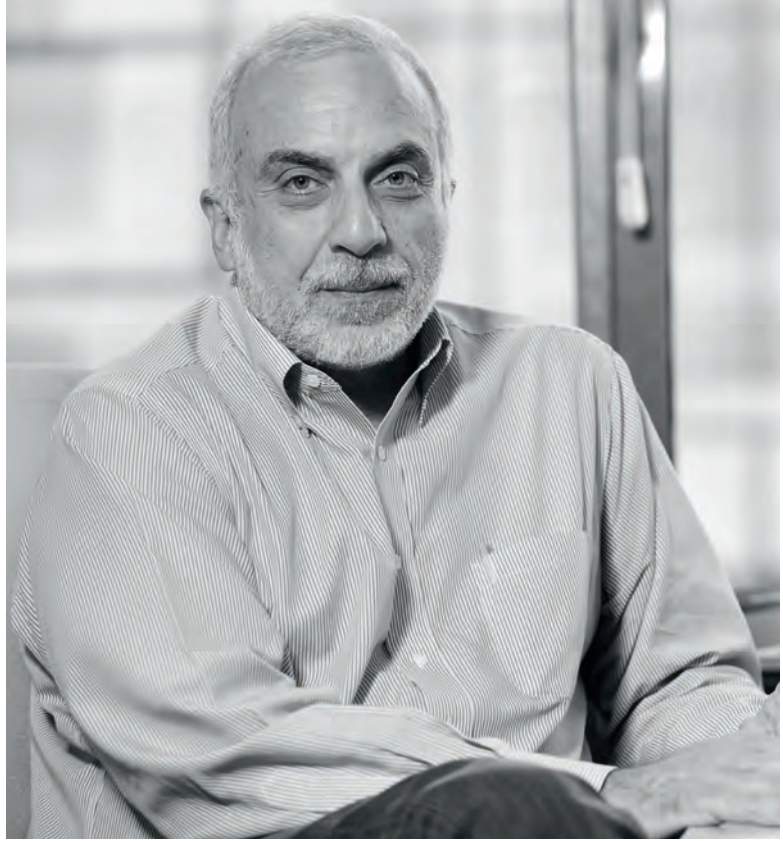
“ABD BEYAZLARI, ‘ABD BEYAZLARINDIR’ DİYEREK TRUMP’I SEÇTİLER”



KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ ULUSLARARASI İLİŞKİLER BÖLÜMÜ ÖĞRETİM GÖREVLİSİ SOLİ ÖZEL, DONALD TRUMP’IN ABD BAŞKANI SEÇİLMESİNİN DÜNYAYA VE TÜRKİYE’YE ETKİLERİNİ BİZDEN HABERLER DERGİSİ İÇİN DEĞERLENDİRDİ.

ABD seçimlerinde Trump’ın seçilmesine şaşırdınız mı? Pek çok kişi için sürpriz oldu.

İhtimal elbette vardı ama ben bu ihtimalin düşük olduğunu düşünüyordum. Özellikle Clinton’un çok zayıf bir aday olduğunu düşündüğüm için Trump’ın şansı olduğunu düşündüm. ABD seçimlerinde insan hakları, demokrasi gibi kavramlar düşünüldüğü kadar belirleyici değildi. Dünyanın pek çok yerinde olduğu gibi daha çok insanların cebi ile alakalı bir konuydu. Milli gelirle alakalı konular bunlar. Ayrıca bu seçimlerde uzun zamandır biriken toplumsal sıkıntılar bir patlamaya neden oldu. Unutmamalıdır ki Hillary Clinton, Donald Trump’tan 2 milyon fazla oy aldı. Bu nedenle genelleme yapmanın anlamı yok ama ABD beyazları, “ABD beyazlarıdır!” ve kaybettiklerini düşündükleri iktidar alanını geri kazanma dürtüsüyle hareket ettiler. Amerikan liberal seçkinlerinin genel tavrı ve söylemlerine karşı bir öfke patlamasına tanık olduk. Hillary Clinton bu seçkinlerin tam göbeğinden gelen ve pek çok şeyin de hesabını vermeyen birisi olarak en cazip aday değildi. Demokrat Parti bu seçimlerin dinamiklerini doğru okuyamadı. Kendi içinde Bernie Sanders’in muhalefetine anlamını kavramadı ya da kavramak istemedi. Bütün bunlara baktığınız zaman çok önemli bir fırsat kaçırıldı ve Trump çok önemli bir yeniden



yapılanma zamanında ABD’de yönetimi ele geçirdi.

Trump radikal söylemlerle bu noktaya geldi. Söylediklerinin ne kadarını yapabilecek?

11 milyon göçmeni atacağım dedi ama bu elbette olmayacak. Önce 2-3 milyona, oradan da sadece suç işleyenlere indirgendi. Ama Trump ABD içindeki bir cerahati patlattı. Antisemitizm arttı, İslamafobi zaten vardı bunu meşru hale getirdi, yabancı düşmanlığı aldı başını gitti. Sonuç olarak ABD’nin seçilmiş başkanı nefret söylemini meşrulaştırıyor. Yanındakilere bakıyorsunuz, kendine danışman olarak seçtiği isimlerden biri aşırı sağcı bir sitenin sahibi ve aynı zamanda kampanyayı yöneten kişi... Adalet Bakanı olarak atadığı kişi, 30 sene önce çok ırkçı olduğu için federal yargıçlık pozisyonuna atanmamış bir isim. Alabama’nın Adalet Bakanı iken yaptıkları hiç açıcı değil. Şimdiye kadar hiçbir kadının ya da derisi beyaz olmayan hiç kimsenin adı geçmedi. Bütün bunlar topluma bir mesaj veriyor. Üstelik bunlar iki defa siyah bir adamı başkan seçmiş bir ülkede gerçekleşiyor.



Soli Özel:
“Trump’ın seçilmesi sağcı popülist etkilerin önünü açtı. Avrupa’da bunun etkilerini göreceğiz.”

ABD'nin oturmuş kurumları seçilen başkanın hareket alanını sınırlar ya da böyle bilinir. Bu durum Trump için de geçerli olur mu?

Kriz anlarında kurumların varlığı, kriz anını değerlendirme konusunda güçlü iradeye sahip bir liderden daha az önemli olabilir. Kuşkusuz kurumlar ağırlıklarını koyacak. Ancak bu kurumlar aşırı derecede yıprandı. ABD Kongresi muhtemelen ABD Anayasası'nı ihlal ederek, ABD başkanının atadığı bir yüksek mahkeme yargıcının işlemlerini gündemine almadı. Bakın tartışıp uygulamaya falan koymamış değil. Gündemine almadı. Dolayısıyla Cumhuriyetçi Parti'nin son 20 yılda ne ölçüde faşizan bir parti olduğunu ve bu Tea Party nedeniyle ne kadar öfke dolu ırkçılığın da bünyesinde yer aldığı bir parti olduğunu unutmamak gerekiyor. Bir kriz anında yaşadığımıza göre ve ABD sisteminin kilitlenmesinden çok uzun zamandır bahsedildiğine göre; Trump'ın varlığı sadece kurumlara güvenilerek geçiştirilebilecek bir olgu değil. Sonunda kendisi başka davranabilir.

Yani ABD'de de kanunlar esneyebilir mi?

Amerikan kanunlarına göre nepotizm yasadır. Trump ilk buluşmasını Japon Başbakanı ile yapıyor ve toplantıya kızını da alıyor. Damadını Beyaz Saray'da görevlendirmek için yol arıyor. Servetini bir fona koymasına lazım, parayla ilişkisini kesmesi lazım bunu da yapıyor. Kurumların çok zayıflamış olduğu, yerleşik düzene olan öfkenin Trump'ı başkanlığa taşıdığı bir ortamda, kurumlar nasıl çalışır sorusuna otomatik bir cevap vermek hatalı olabilir.

ABD dünyada büyük bir belirleyici. Bundan sonra dünyada neler değişebilir?

ABD zaten Obama döneminde Avrupa'dan bir ölçüde uzaklaşıyordu. Orta Doğu'dan da uzaklaşıyordu. Trump'ın politikaları da süreklilik içerebilir. NATO'dan şikayet etmek Trump'la başlamış bir şey değil. Obama'nın ilk Savunma Bakanı Robert Gates ABD'nin NATO'nun masraflarının yüzde 75'ini ödemeye devam edemeyeceğini belirtiyordu. Trump bunun bir adım daha ötesine geçmiş durumda. 'NATO miadı dolmuş bir örgüttür' diyor. Bu ölçüde katı bir yargı bu konumda bir insandan duyulmamıştı. Gerçekten bunun gereğini yerine getirir mi, Avrupa'dan tamamen kopma olur mu bunu bilmiyorum. Ama Avrupa bundan çok sarsılır. 70 yıldır alıştığı ABD koruması olmadan yola devam etmeye hazırlıklı olmalıdır.

ABD'nin Orta Doğu politikasında nasıl değişiklikler olabilir?

Orta Doğu'da Obama nasıl Suriye'de ABD askerlerinin ölmesini istemiyorsa Trump da istemeyecektir. Toplum zaten herhangi bir şekilde bir ideal ve bir dava için savaşa girmekten yana değil. Bu mesajı çok önce net bir şekilde verdi. Trump birinci önceliğinin İslami terörle mücadele olacağını söyledi. Buna göre de konumlanıyor. Ama Orta Doğu zor bir coğrafya. Hiç beklediğiniz bir anda paçanıza yapışabilir. Trotsky'nin bir sözü vardır "Siz savaşla ilgilenmiyor olabilirsiniz ama savaş sizinle ilgileniyor olabilir." Bunu Obama politikaları için de söylediler, "Orta Doğu ile ilgilenmiyorsunuz ama Orta Doğu sizinle ilgileniyor" diye. Benzer bir şey Trump'ın başına da gelebilir.

İngiltere AB'den çıkıyor. ABD içine kapalı söylemleri olan bir başkan seçti. Ülkeler giderek içine mi kapanıyor?

ABD kendi içine dönüyor. ABD son derece önemli bir ülke ve diğer ülkeler için emsal oluşturuyor. Trump programı ekonomik milliyetçilik. Çin de bunu yapıyor. Antiküreselleşme dalgası yaygınlaşıyor. Trump'ın seçilmesi sağcı popülist etkilerin önünü açtı. Avrupa'da bunun etkilerini göreceğiz. Avrupa'daki düzen bu dalgayla başa çıkabilecek güce sahip mi göreceğiz.

Türkiye AB'den uzaklaşıyor. Başka alternatifleri var mı?

Bugün Türkiye'nin AB ile üyelik müzakeresi içinde olduğunu söylemek kendimizi kandırmaktan başka bir şey değil. Fakat ilişkileri koparmak her iki tarafın genel çıkarları için tehlikeli. Bu nedenle üyelik söz konusu edilmeden Avrupa ile Türkiye'nin ilişkilerini hangi temeller üzerinde yeniden kurgulanması gerektiğini düşünmek gerek. Türkiye Brexit'i iyi takip etmesi gerekli. Ama Şanghay bana göre bir alternatif değil.

ABD'nin yeni Başkanı Türkiye'de olumlu karşılandı. Trump Türkiye için bir avantaj mı?

Yeni Başkan'ın döneminde de ABD'nin Suriye politikasının devam edeceğini düşünüyorum. Değişmesi için bir neden yok. Türkiye, Beşar Esad'ın iktidarda kalmasını kabul etmek durumunda kalacak. Suriye üzerinden Rusya ve ABD ilişkilerini gözden geçirmesi gerekecek. Başlangıçta olmasa bile Trump Rusya'ya karşı daha sert bir tavır alma gereği hissederse Türkiye'den tarafını seçmesini isteyebilir. Türkiye'de bir taraf seçmek durumunda kalabilir.

“*Bugün Türkiye'nin AB ile üyelik müzakeresi içinde olduğunu söylemek kendimizi kandırmaktan başka bir şey değil. Fakat ilişkileri koparmak her iki tarafın genel çıkarları için tehlikeli.*”

GÜNÜMÜZ İŞ DÜNYASININ EN BÜYÜK KOZU: DENEYİM TASARIMI, YENİLİK VE İNOVASYON

TASARIM FİRMASI EIGHT INC.'İN KURUCUSU TIM KOBE, İŞ DÜNYASI İLE DENEYİM TASARIMI, YENİLİK, İNOVASYON GİBİ KAVRAMLARI TANIŞTIRAN BİR İSİM... GÜNÜMÜZDE ŞİRKETLERİN REKABETTE ELLERİNDEKİ KOZU YETERİNCE DEĞERLENDİREMEDİĞİNİ SÖYLEYEN KOBE, FARK YARATMAK ADINA YAPILMASI GEREKENLERİ BİZDEN HABERLER DERGİSİ İÇİN DEĞERLENDİRDİ.



Günümüzde şirketlerin ve liderlerin kısa vadede karşı karşıya kalacağı zorluklar nelerdir? Rekabetin oyun kitabı nasıl değişiyor?

Günümüzde, teknolojinin ve değerlerin hızla değiştiği bir dünyaya ayak uydurabilen ve bu dünyada rekabet edecek olan şirketleri ciddi zorluklar bekliyor. Bugün artık en önemli rekabet avantajı, kendinizi bulduğunuz kategorideki diğer oyuncularla farklılaştırmak ve pazarınızdaki paydaşlarla teknoloji temelinde akıllı etkileşimler kurabilmek. İnsanların diğer başka alanlarda yaşadığı sofistike deneyimleri sizin hizmet verdiğiniz alanda da beklemesi kaçınılmaz olacak.

Ayrıca şirketinizin temelini oluşturan değerlerinizi tanımlamanız ve müşterilerinizle olan her bir temas noktasında bu değerlerin nasıl hissedileceğini belirlemeniz de çok önemli. Birçok yerleşik ve köklü şirket, müşterilerin önemli bir değişim içinde olduğunu henüz tam olarak anlamış ve kabullenmiş değil. Bir şirket ne kadar köklü olursa Y kuşağının ve Z kuşağının beklentilerini anlamak ve karşılamak konusunda o kadar zorluk yaşıyor. Değerlerdeki değişim, geçmişe göre çok daha kısa zamanda gerçekleşiyor. Şirketler değişimle, daha da özelinde hızlı gelen değişimle baş etmek zorunda.

Sözünü ettiğiniz farklılaşma ve değerler tanımı nasıl oluşturulabilir?

McKinsey'in bir araştırmasına göre CEO'ların yüzde 80'i farklılaşmış bir ürün sunduklarını düşünürken müşterilerin sadece yüzde 8'i bu şirketlerin farklılaştırılmış bir ürün sunduğunu düşünüyor. Bir şirket, farklı bir ürün veya hizmet geliştirmiş olsa bile bunu genelde rakipleriyle aynı biçimde sunuyor. Bu da rekabet avantajı anlamında elini zayıflatıyor. Ne yazık ki birçok şirket alışageldiği şeyleri terk etmekte zorlanıyor ve sanki diğerlerini taklit eden, pazara yeni girmiş bir marka gibi davranıyor. Bunun sonucunda da ellerindeki avantajı zaman içerisinde kaybediyorlar.

Değer yaratma anlamında "deneyimin geri dönüşü (return on experience)" kavramı son dönemde öne çıkıyor. Bugün Steve Jobs'un bir deneyim sihirbazı olduğunu çok az kişi dile getirir ki bunlardan biri de benim. Jobs, değerlerin nasıl yaratılacağını ve sorunlara nasıl yaklaşılacağını biliyordu. Kullanıcılarla empati kurmak Apple'ın temel ilkesiydi. Fikrin hayata geçirilmesi için odaklanmak önemlidir. Markanın mesajını her bir formatta ve temas noktasında aktarabilmek ve değerleri yansıtabilmek Apple'ın fonksiyonel bir markadan ilham veren bir markaya dönüşmesini sağladı. Finansçılar tüketiciye dönük bir işi kendi kafalarında kurgu-

layıp yönetemez. Hangi sektörde veya alanda olursa olsun kısır bakış açısı sizi öldürür. Bankalar bundan mustarip. Havayolları, otomobil üreticileri oteller... Hepsinin kazanmak için inovasyona ve yaratıcılığa ihtiyaçları var. Tek başına müşteri deneyimine yüklenmek de yeterli olmayacaktır. Eğer elinizde iyi bir marka yoksa ekonomik değer yaratmanız da imkansız. Bağlılık ve tutku yaratmak için ürün veya hizmet üzerinde deneyler yapmalı ve hataları tolere edebilmelisiniz.

Son dönemde kurumsal dünyada tasarım odaklı düşüncenin yükselişine şahit oluyoruz. Tasarım odaklı düşünce günümüz şirketleri için ne anlam ifade ediyor ve hangi fırsatları vaat ediyor?

Her ne kadar tasarım odaklı düşünce kurumsal dünyada yükselen bir trend olsa da genelde tasarım ile karıştırılıyor. Bence kurumsal dünya tasarım kavramını daha iyi anlamalı. Tasarım, bir metodolojinin sadece bir bölümüdür. Tasarım odaklı düşünce kavramı, tasarım yaklaşımını iş dünyasına entegre etmekte yararlı oldu. Artık daha fazla sayıda şirket, işlerini daha iyi noktaya taşıma konusunda tasarımın gücünü kullanabileceğinin farkında. Bugün birçok özel şirketin ve kamu kurumunun işlerini daha etkin biçimde dönüştürmek anlamında tasarım odaklı düşünce tekniğine başvurduğunu görüyoruz. Aslında bu yaklaşım, yaratıcı bir çözüm bulmak için önemli olan faktörleri belirlemenin öncelikli bir adımıdır.

Bir fikir, inovasyon anlamına gelmez. Tasarım odaklı düşüncede bir süreç ve bunun sonucunda bir çıktı oluşur ve bu çıktı her zaman başarılı bir çözüm olmayabilir. Burada bir boşluk vardır. Fikirler, tasarım sürecinin ancak başlangıcını oluşturabilir. Bir bağlam oluşturmadan, fikirlerin aslında bir değeri yoktur. Tasarım odaklı düşünmek iyi bir başlangıç olsa da inovasyon noktasından uzaktır. Herkesin bir fikri vardır ve bu iyi bir şeydir. Ancak fikir oluşturmak, tasarım sürecinin ilk adımıdır. Bugün birçok şirket süreci baştan sona yakalamak ve sonucunda anlamlı bir iş sonucu elde etmek için tasarım odaklı düşünceye yatırım yapıyor. Aslında işler bu kadar kolay değil, yani yatırımı yap sonucu ol gibi bir dünya yok. Yaratım ve inovasyon süreci, sonunda adaptasyon ve entegrasyon gerektirecek bir çözümü ortaya koymaktır. Eğer insanların hayatlarını anlamlı biçimde değiştirdiği için adapte oldukları bir şey yaratırsanız onlara değer sağlamış olursunuz. Facebook ile Myspace'in

adaptasyonu farklıdır. Nokia telefon ile Apple iPhone'un adaptasyonları farklıdır. Tasarımın gücü çok fazla ancak çıktının bir bütün olarak görülmesi önemlidir.

Anlamlı bir tasarım ortaya koymak istediğinizde sadece hedefleri belirlemeniz ve yeni olasılıkları hayal etmeniz yeterli olmaz. İyi bir başlangıçtır ancak son ürünün bağlamı ve sunumu gibi unsurlar olmadan tamamlanmış sayılmaz. Bir sonuç bekliyorsanız yaratıcı çabaların bir bütünü hayata geçirmeniz gerekir. Bazen araştırma ve test çalışmaları başarısız olur. Bazen en önemli sonuçlar yeniliklerden doğar.

Kullanıcıları daha iyi anlamak empatik yaklaşım ve fikirleri araştırmak tasarım sürecinin birer aşamasıdır ancak bunun çok daha ötesinde büyük bir resim söz konusudur. Şirketler için en büyük tehlike, bu fikirleri belirleme aşaması ile tasarımı karıştırmaktır. Inovasyon, insanların işleri yapma biçimlerini değiştiren bir çözüm ve davranışla karşı karşıya kaldıklarında ve buna adapte olduklarında gerçekleşir.

Birçok lider artık sadece ürün veya hizmet üretmenin tüketicilerde bağlılık sağlamayacağını farkında. Bu noktada deneyim ve yolculuk yaklaşımlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu yaklaşımlar tüketicilerde nasıl bir değer oluşturabilir?

Deneyim, tasarıma yaklaşımdır. İnsani çıktıları yönelik bir odaklanmadır. Deneyim tasarımı da bir etkileşim veya aktivite bütününden elde edilecek çıktıya odaklanmadır. Bu kavram genelde dijital dünyada kullanılsa da tasarım içeren her noktada geçerlidir. Mekânsal, dijital veya bunların bir bütününde söz konusu olabilir. Asıl temel noktası insanların davranış ve anlamlandırma yapılarını etkilemek için farklı yollar bulmaktır.

Joseph Pine II, ekonomik değer kavramını ele aldığı Experience Economy adlı bir kitap yazdı. Bu kitapta bir sonraki rekabet savaşının deneyimler sergilemek ve daha sonrasında da insanların dönüşümünü yönlendirmek üzerine gerçekleşeceğini belirtti. Herhangi bir tasarım sorununa insani bakış açısı olmadan yaklaşmak çözümün eksik kalması anlamına gelir. Birçok şirket, deneyimin, bir tür tiyatro veya drama olduğunu düşünüyor. Aslında bu doğru değil. Bir deneyim, bir sanat biçimi kadar soyut veya somut olabilir ve insana yönelik anlamlı sonuçlar ortaya koymalıdır. Ben deneyim tasarımının hümanist bir yaklaşım olduğunu

TIM KOBE RÖPORTAJINDAN ÖNE ÇIKANLAR



DENEYİMİN GERİ DÖNÜŞÜ

Değer yaratma anlamında "deneyimin geri dönüşü (return on experience)" kavramı son dönemde öne çıkıyor. Bugün Steve Jobs'un bir deneyim sihribazı olduğunu çok az kişi dile getirir ki bunlardan biri de benim.



YARATICILIK

Yaratıcılık her şirketin elindeki en güçlü araçtır. Buna rağmen en az anlaşılabilen araçtır aynı zamanda.



İNOVASYON VE BAŞARI

Bir fikir, inovasyon anlamına gelmez. Tasarım odaklı düşüncede bir süreç ve bunun sonucunda bir çıktı oluşur ve bu çıktı her zaman başarılı bir çözüm olmayabilir.

düşünüyorum. Deneyim... Değer... Bunlar duygu ve amaç içeren insani kavramlardır.

Şöyle bir söz vardır: “En mükemmel müşteri deneyimini yaratmak hem herkesin hem de hiç kimsenin işidir.” Birçok şirket verimliliğin artması ve operasyonel maliyetlerin azaltılması gibi taktiksel geliştirmelere odaklanıyor. Tüketicilerin ana seçimlerinin fiyat olduğuna dair görüş nedeniyle müşteri deneyimi her zaman ikinci plana itilmiştir. Deneyimin “standar-dize edilmesi” kimi zaman operasyonel verimlilik sağlamış olsa da markanın deneyimine çok da katkı sağlamaz. San Francisco Uluslararası Havalimanı’nda Virgin Atlantic Airways için geliştirdiğimiz Clubhouse Projesi, benzer önermelerin olduğu bir alanda farklılaşmamızı sağladı. Bir yandan Virgin yolcusu için farklı bir deneyim oluştururken bir yandan da kategorinin kendi içinde farklı ve sadakat getiren bir açılım sağladık.

Öncelikle deneyimi etkileyen bileşenleri oluşturmakla işe başladık. Bu bileşenler her başarılı ilişkinin olmazsa olmazıdır. Mimaride başarılı bir deneyim yaratma çabamız bu holistik deneyimlerin nasıl olacağını anlamakla başladı. Bu çabaların merkezinde bağlantı kurmak istediğiniz kişi veya hedef kitle vardır. Aslında bu süreç, onlara, şirketin markası üzerinden olası en iyi deneyimi sunmaktır.

Genelde birbiriyle ilişkide olan dört temel deneyim dünyası vardır: ürün ve hizmetler, ortamlar, iletişim ve davranış... Bu alanların her biri birbirine olan bağlam üzerinden değerlendirilmelidir. Deneyim, şirketin değerleriyle birlikte oluşur. Birçok şirket doğal olarak bu biçimde yapılandırılmamıştır. Yapılandırılmış olsalar dahi tepe yönetimin bu konudaki yaklaşımı önemlidir. Aslolan şirketin bakış açısının insanlar ile bağlantı kurabilmesidir. Bu bağlantının anlamlı ve farklı biçimde kurulması için deneyimler önemlidir.

Birçok şirket inovasyon arayışında, ancak inovasyon kültürü yaratmakta da zorluk çekiyor. Liderler, inovasyonu kültürün bir parçası haline getirmek için ne yapmalı?

Yaratıcılık her şirketin elindeki en güçlü araçtır. Buna rağmen en az anlaşılabilen araçtır aynı zamanda. Birçok şirket belirli dikey segmentlerde uzmanlaşmanın ve verimli operasyonlar gerçekleştirmenin önemine inanır. Bu dikey entegrasyon operasyonel anlamda önemlidir ancak yaratıcılığı da diğer bir fonksiyonmuş gibi ele alır. Şirketler yaratıcılıklarını da formüle etme ve diğer bazı lineer süreçler gibi yönetme yaklaşımında olabilir. Bu bir ikilem doğurur. Yaratıcılık bazen karmaşık olabilir. Bazen da hatalara veya başarısızlıklara yol açabilir. İnsan temelli varlıkları yönetmenin en iyi yolu, bunları her seviyede yaratıcılık ve insani dokunuşlarla benzemiş bir kültürle desteklemektir.

İyi bir tasarım bakış açısı günümüzün temel sorunlarını da yansıtır. Biz kimiz? Değerlerimiz neler? Tasarım, insani süreçlerin önemli bir bileşenidir. Tarih boyunca tasarım hak ettiği ilgiyi görmemiş olsa da insani alandaki en büyük gelişimlerden biri olduğu yadsınamaz. Yaratıcılık insanı insan yapan önde gelen özelliklerden biridir.

Tasarımın ne işe yaraması gerektiğinin tanımı çeşitli ve geniş olabilir. Çok geniş bir kapsamda veya çok spesifik bir soruna yönelik tasarımlar yapılabilir. Tasarımı anlamak için bu boyutlara bakmak gerekir. Tasarım, genelde bir form veya dekoratif katmak yaratma çabası olarak değerlendirilir. Bir bina veya tencere gibi... Tasarım çok daha zengin ve daha iyiye gitme yolunda onları çözmemi-ze yardımcı olan bir araçtır. İnsanların ihtiyaç duyacağı ve adapte edeceği fikirleri hayata geçirmektir. İnsanların yaşayacağı deneyimleri şekillendirecek karmaşık faktörler setini görme ve anlama çabasıdır.

Tasarımın insanlar için neler ifade ettiğinin ve getirilerinin daha iyi anlaşılmaya çalışıldığı bir dönemden geçiyoruz. Yaşam biçimimizi dönüştüren ve insanlığın çözümlenmemiş sorunlarına yönelik bir yaklaşımdır tasarım. Ayrıca kültürel dönüşümleri sağlamak için de büyük bir itici güçtür.

“*Tasarımın insanlar için neler ifade ettiğinin ve getirilerinin daha iyi anlaşılmaya çalışıldığı bir dönemden geçiyoruz. Yaşam biçimimizi dönüştüren ve insanlığın çözümlenmemiş sorunlarına yönelik bir yaklaşımdır tasarım.*”

MERAK

28-37

28

ALMANAK

2016'nın Ardında Kalanlar

34

MAKALE

Doğru Şekilde Yeniden
Yapılanın



2016 ARDINDA KALANLAR

2016 YILI EKONOMİK VE SİYASİ OLARAK PEK ÇOK GELİŞMENİN YAŞANDIĞI BİR YIL OLDU. SİYASİ HAREKETLİLİĞİ, BİLİMSEL GELİŞMELERİYLE, KAYIPLARI VE KAZANÇLARI İLE 2016 HEM TÜRKİYE HEM DE DÜNYA İÇİN FAZLASIYLA HAREKETLİ GEÇTİ. İŞTE YIL BOYUNCA YAŞANANLARDAN ÖNE ÇIKANLAR...

16 OCAK

İRAN'IN ÜZERİNDEKİ AMBARGONUN KALKMASI

Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu İran'ın tüm nükleer silah programlarını bitirdiğini bildirdi ve bu da Birleşmiş Milletler'in (BM) ülke üzerinde 10 yıldır devam ettirdiği ambargonun kaldırılmasına neden oldu.



21 OCAK

MUSTAFA V. KOÇ HAYATINI KAYBETTİ

56 yıllık yaşamına birçok başarıyı sığdıran, Türk iş dünyasının en önemli liderlerinden biri olan Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, 21 Ocak 2016 sabahı geçirdiği kalp krizi sonucu hayatını kaybetti.



28 OCAK

ZİKA VİRÜSÜ BİR SALGIN HALİNE GELDİ

1947 yılında ilk olarak Uganda'da görülen ve bugüne dek salgına dönüşmeyen Zika Virüsü 2016 yılının en çok konuşulan olaylarından biri oldu. Ağırlıklı olarak Latin Amerika ülkelerinde görülen virüs Dünya Sağlık Örgütü'nün son raporuna göre en fazla Brezilya ve Kolombiya'da yayılıyor.



24 MART

KARACİÇ SUÇLU BULUNDU

Bosna Kasabı olarak bilinen Sırbistan Eski Devlet Başkanı Radovan Karacić, Bosna Savaşı'nda işlediği soykırım ve savaş suçlarından Eski Yugoslavya Uluslararası Ceza Mahkemesi tarafından suçlu bulundu ve 40 yıl hapse mahkûm edildi.



24 MART

MUSUL HAREKATI BAŞLADI

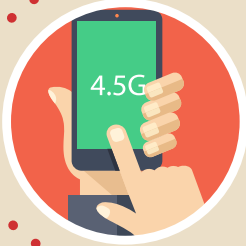
Irak hükümeti IŞİD'i Musul kentinden tamamen çıkarmak amacıyla büyük bir askeri operasyon başlattı. Operasyona Irak hükümetinin yanı sıra Irak Kürt Bölgesel Yönetimi ile yerel Yezidi, Türkmen, Asurlu Hristiyanlar ve Ermeniler de katıldı.



1 NİSAN

4.5 G TEKNOLOJİSİNE GEÇİLDİ

Mobil haberleşme hızını 3G'ye göre 10 kat artıran 4.5G teknolojisine geçildi. Hizmete toplam 40 bin kişi abone olsa da cihazı ve SIM kartı uyumlu aktif 4.5G abone sayısının ise 15 milyonda kaldığı belirtiliyor.



3 HAZİRAN

MUHAMMED ALİ YAŞAMINI YİTİRDİ

20. yüzyılın en önde gelen sporcularından biri olan Amerikalı profesyonel boksör ve aktivist Muhammed Ali 74 yaşında solunum yolunda yaşadığı hastalık nedeniyle Arizona'da hayata gözlerini yumdu.



23 HAZİRAN

BREXİT

Birleşik Krallık, 23 Haziran tarihinde gerçekleştirdiği referandumda aldığı yüzde 52'lik oy ile Avrupa Birliği (AB)'den çıkma kararı aldı.



4 TEMMUZ

JUNO UZAY ARACI JÜPİTER'İN YÖRÜNGESİNE GİRDİ

Lockheed Martin tarafından üretilen ve NASA tarafından yönetilen uzay aracı Juno, 2011 yılında uzaya gönderildi ve 5 yıl sonra Jüpiter'in yörüngesine vardı.



12 TEMMUZ

FİLİPİNLER ÇİN DENİZİ DAVASINI KAZANDI

Tarihi bir karar ile Birleşmiş Milletler (BM) Tahkim Heyeti, Filipinler'in Güney Çin Denizi üzerinde meşru hakları olduğunu söyledi. Görüşmelerin hiçbirine katılmayan Çin, hükümetlerinin Filipinler'in meşru haklarını ihlal ettiğini de söyleyen kararı tanımayı reddediyor.



15 TEMMUZ

DARBE GİRİŞİMİ

Fetullahçı Terör Örgütü (FETÖ), 15 Temmuz Cuma gecesi hükümeti devirmek amacıyla bir darbe girişiminde bulundu. 240 kişinin ölmesi, 1535 kişinin yaralanması ve 104 darbeci askerin öldürülmesiyle sonuçlanan darbe girişimi sonrasında tüm Türkiye'de 3 ay süreyle OHAL ilan edildi. Üçüncü ayın sonunda OHAL'in bir 3 ay daha uzatılmasına karar verildi.

22 TEMMUZ

DÜNYANIN SON VIDEO KASET KAYDEDİCİSİ ÜRETİLDİ

Japon şirket Funai, dünya üzerindeki son video kaset kaydedicisini ürettiğini açıkladı.



5 AĞUSTOS

RIO DE JENEIRO OLİMPİYATLARI

2016 yılının yaz dönemi olimpiyatları bu yıl Brezilya'nın ikinci en büyük kenti olan Rio de Janeiro'da gerçekleşti. 205 ülkeden 11 binden fazla sporcunun bulunduğu olimpiyatlara dünya tarihinde ilk kez Kosova Cumhuriyeti ve Güney Sudan gibi ülkeler de katıldı.



24 AĞUSTOS

FIRAT KALKANI OPERASYONU

Türk Ordusu ve Özgür Suriye Ordusu işbirliği ile Türkiye tarafından tehlike olarak görülen grupların temizlenmesi ve sınır bölgelerdeki halkın güvenliğinin sağlanması amacıyla Fırat Kalkanı Operasyonu başladı.



26 AĞUSTOS

YAVUZ SULTAN SELİM KÖPRÜSÜ AÇILDI

İstanbul'un iki yakasını üçüncü kez birleştiren Yavuz Sultan Selim Köprüsü dünya liderlerinin katıldığı bir törenle açıldı. Dünyanın en geniş köprüsü unvanını alan Yavuz Sultan Selim Köprüsü 59 metre genişliğinde...



31 AĞUSTOS

BREZİLYA BAŞKANI GÖREVİNDEN ALINDI

2010 yılındaki seçimlerle başa gelen Brezilya Başkanı Dilma Rousseff bütçe yasalarını çiğnemekten 61'e 20 oy oranıyla suçlu bulunarak görevden alındı.



3 EYLÜL**PARİS İKLİM ZİRVESİ'NDE ÇİN VE ABD İMZA ATTI**

Paris'te gerçekleşen toplantıda küresel iklim anlaşmasına imza atan ABD ve Çin ülkelerinin karbon emisyonlarını küresel ısınma artışını 2 derecenin altında tutacak seviyelere çekeceğinin taahhüdünü verdi.

**8 EYLÜL****OSIRIS-REX ASTEROİD ÖRNEKLERİ TOPLAMAK İÇİN UZAYA ÇIKTI**

NASA, Eylül ayında ilk asteroid parça toplama görevini başlattı ve OSIRIS-REx adlı uzay aracı ile 101955 Bennu isimli gök taşından parça toplamak amacıyla uzaya çıktı.

**8 EYLÜL****KIŞ SAATİ UYGULAMASI KALDIRILDI**

Gün ışığından daha fazla yararlanmak amacıyla 26 Mart 2016 tarihinden itibaren bütün yurttaki saatlerin bir saat ileri alınması şeklinde başlayan yaz saati uygulamasının her yıl, yıl boyu sürdürülmesi kararlaştırıldı. 2016 yılı itibarıyla artık saatler geri alınmayacak.

**9 EYLÜL****KUZEY KORE BEŞİNCİ VE EN BÜYÜK NÜKLEER TESTİNİ GERÇEKLEŞTİRDİ**

Kuzey Kore, bu yıl beşinci ve en büyük nükleer testini gerçekleştirdi. ABD'nin müttefiki olan Güney Kore'nin Başkanı Park Geun-hye nükleer testi "manyakça bir vurdumduymazlık" olarak tanımladı.

**28 EYLÜL****DÜNYA 400PPM'LİK KARBON SALINIM LİMİTİNİ KALICI OLARAK GEÇTİ**

Atmosferdeki karbon seviyelerinin genelde en düşük seviyelerde olduğu Eylül ayında bu yıl aylık değer 400ppm'in altına düşmedi. Bu da artık dünyanın 400ppm'lik sembolik noktayı artık düzeleceğini göremeyeceğimiz bir şekilde geçtiğini kanıtlıyor.

**10 EKİM****RUSYA İLE TÜRKİYE ARASINDA TÜRK AKIMI PROJESİ İMZALANDI**

Rusya ile Türkiye arasında, Rusya'dan başlayarak Karadeniz üzerinden Türkiye'ye aktarılacak olan doğal gaz boru hattı projesi Türk Akımı'nın imzaları Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan ve Vladimir Putin'in bir araya geldiği İstanbul'da atıldı.



13 EKİM



MALDİVLER İNGİLİZ MİLLETLER TOPLULUĞU'NDAN AYRILDI

Maldivler Dışişleri Bakanlığı'ndan yapılan açıklama ile İngiliz Milletler Topluluğu ile ilişkiler doğrudan kesildi ve ülke yönetimi topluluğu adaletsiz davranmak ile suçladı.

13 EKİM

BOB DYLAN NOBEL EDEBİYAT ÖDÜLÜNÜ KAZANDI

Şiirsel şarkı sözleri ve siyasi duruşu ile tanınan Bob Dylan Nobel Edebiyat Ödülü kazanan ilk müzisyen oldu.



7 KASIM



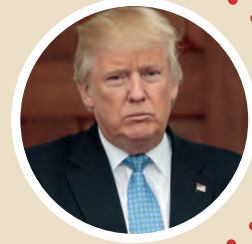
LEONARD COHEN YAŞAMINI YİTİRDİ

Kanadalı şarkıcı, şair, müzisyen, ressam ve yazar Leonard Cohen, 82 yaşında Los Angeles'taki evinde yaşama veda etti.

8 KASIM

AMERİKA'NIN YENİ BAŞKANI TRUMP OLDU

ABD'de Cumhuriyetçi Parti adına adaylığını açıklayan Trump rakibi Hillary Clinton'ı geride bırakarak beyaz sarayın yeni sahibi oldu.



HÜZÜN DOLU BİR YIL...

2016 yılı, şiddet ve terör olaylarının tırmandığı bir yıl olarak hafızalara kazındı. Geçmişte ağırlıklı olarak Orta Doğu coğrafyasında duymaya alıştığımız terör olayları, bu yıl Avrupa'yı da içine aldı. Hem Türkiye'de hem de dünyada gerçekleşen terör eylemlerinde maalesef yüzlerce insan hayatını kaybetti.

DOĞRU ŞEKİL DE NİDEN YAPIL ANIN

**HBR Türkiye dergisinde
Stephen Heidari-
Robinson ve Suzanne
Heywood imzasıyla
yayınlanan aynı başlıklı
makaleye yer verilmiştir.*

YANLIŞ ANLAŞILAN VE ÇOĞU ZAMAN
YANLIŞ YÖNETİLEN BİR SÜREÇ
OLAN "YENİDEN YAPILANDIRMA"YA
YÖNELİK PRATİK BİR REHBER

*Stephen Heidari-Robinson ve
Suzanne Heywood*

Profesyonel yaşamınızda en azından bir, muhtemelen de birkaç tane yeniden yapılandırma sürecine şahit olmuşsunuzdur. Yeniden yapılandırma (YY), bir şirketin değerlendirilmesi için harika bir araç olabilir: YY'lerin üçte ikisi performans gelişimini beraberinde getiriyor ve şirketler hızla değişen piyasaya ayak uymak için bu uygulamaya daha sık başvuruyor. Ernst & Young'ın COO'su John Ferraro'nun da bize dediği gibi "Tüm şirketler yıkıma uğruyor ve değişime ayak uydurmak için yeniden organize olmaları gerekiyor. Bunun altından başarıyla kalkanlar, mevcut ortamda hızla gelişerek geleceğin şampiyonları olacak."

Buna rağmen başarıyla YY geçiren çok az şirket var. Gerçekleştirdiğimiz bir McKinsey araştırmasına göre YY'lerin yüzde 80'i belirtilen zaman çerçevesinde arzu edilen değeri ortaya çıkaramıyor ve yüzde 10'u gerçekten şirkete zarar veriyor. Daha önemlisi bu süreç, çalışanlar için zulüm olabiliyor. Araştırmalara göre, YY ve ortaya çıkardıkları belirsizlik ortamı, işten çıkarma sürecine kıyasla daha büyük bir stres ve endişe kaynağı olabiliyor ve bu da araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 60'ında ciddi performans düşüşüne neden oluyor. Bizce bunun nedeni YY liderlerinin amaçlarını net olarak ifade etmemeleri, kilit aksiyonlardan bazılarını yerine getirmemeleri (örneğin, bazı raporlama süreçlerini ve insanları göz önünde bulundurmamaları) veya bazı şeyleri yanlış sıra ile yapmaları (eldeki kaynakların güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeden hangi yoldan ilerleyeceklerini belirlemek gibi). Yine de, düşükleri tuzaklar çok net ve öngörülebilir.

Kariyerimiz boyunca pek çok YY gördük, şirketlerin benimsemesi gereken organizasyon yapıları konusunda çokça kitap okuduk ve sayısız modanın gelip geçişine şahit olduk ama YY sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair önemli bilgiler edindik. Pek çok uzman YY'lerin çok akışkan ve dinamik olduğunu, buna bir süreç empoze etmenin naif olduğunu ve ters tepeceğini savunuyor. Bizim deneyimimiz ve analizlerimizden ortaya çıkardığımız sonuç bunun tam tersini gösteriyor: YY sürecini nasıl ele aldığınız, ne yaptığınız kadar hatta yaptıklarınız da daha önemli.

Ortaya çıkan değeri maksimize etmek ve huzursuzluğu minimumda tutmak için beş adımdan oluşan basit bir süreç geliştirdik. Bunlar çok zor adımlar değil tersine çok kolay; ama YY'nin görevini başarıyla yerine getirmesi için şirketin sürece daha sistematik yaklaşması gerekiyor. Amerika, Avrupa, Ortadoğu, Asya ve Afrika'da 100 bin veya bir elin parmakları kadar çalışanı olan 25'ten fazla şirkete bu beş adımı gerçekleştirmeleri için bizzat danışmanlık verdik. Araştırma verilerine göre, bu süreci benimseyen şirketlerin beklenen sonuçlara ulaşma olasılığı diğerlerine nazaran üç kat fazla.

ADIM 1: KÂR VE KAYIP BİLANÇOSU ÇIKARIN

Yeniden yapılandırma gizli bir görev değil; pazarlama kampanyası, yeni bir ürün çıkarılması veya sermaye geliştirme projesi gibi bir iş girişimidir. Bu sebeple kazançları, maliyetleri ve tamamlanma süresini belirlemekle işe başlmalısınız. Maliyetlerin yalnızca YY ile ilgilenen

çalışanlar ve danışmanlardan ibaret olmadığını unutmayın. Aynı zamanda değişimin ve yıkımın getirebileceği manevi kaybı göz önünde bulundurun. Toplam 1800 YY sürecinin, bahsettiğimiz faktörlerle ilgili verilerini topladık. Şirketinizde daha önce gerçekleşen YY'ler ve başka şirketlerden deneyimli çalışanlarınız, YY'nizin etkisini ölçmenizde size yardımcı olacaktır.

Gelir-gider hesabı yapmak, zaten yapılan bir uygulama gibi görülebilir, ama McKinsey araştırmasına göre yöneticilerin yalnızca yüzde 15'i YY süreçleri için detaylı bir iş hedefi oluşturuyor ve YY'lerin yüzde 17'si yöneticinin aklına estiği için veya lider ekibin şirketi biraz canlandırmak istemesinden gerçekleşiyor; bunlar da sorunlara yol açacak nedenler. Hem YY'nin hedefi hem de ilerleme süreci, mümkün olduğu kadar adil, şeffaf ve mantıklı olmalı. Bu hem çalışanlarınız için en doğru olanı hem de fikirlerinizi kabul etmelerinin, desteklemelerinin ve geliştirmelerinin tek yolu. ("Yeniden Yapılandırmayı Doğru Anlatmak" adlı kutuya bakabilirsiniz.)

Uluslararası bir medya şirketini ele alalım: YY'nin amacı, dünya çapında gelirini artırmaktı. Şirket, gelişmeyen yerel işletmelerden oluşan bir çatı şirket konumundaydı. Şirketin strateji ve iş uzmanları, global çapta daha entegre bir yaklaşımın, gelirlere ivme kazandıracağını öngörerek YY için belirli bir hedef belirledi. Şirket içi proje desteği ve dış danışmanların maliyetleri konusunda anlaşıldı ve bir zaman çizelgesi sunuldu: Yeni organizasyon bir yıl içinde hazır ve yürür hale gelecekti, böylece sonuçları yeni üç yıllık iş planının ikinci yarısında dahil edilebilecekti. YY'nin kâr ve kayıp bilançosu belirlenmişti.

ADIM 2: MEVCUT ORGANİZASYONUN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİ BELİRLEYİN

Hiçbir cerrah, hastanın test sonuçlarını almadan ve bir teşhis koymadan ameliyata başlamaz. Tümörü çıkarırken de sağlıklı dokuları beraberinde çıkarmamaya özen gösterir. Yeniden yapılandırmayı da bu şekilde ele almalı. Bu adım ne yazık ki es geçilebiliyor. Bu da en iyi ihtimalle değişikliklerin herhangi bir etkisinin olmamasına, en kötü ihtimalle de güçlü yanların körelmesine neden oluyor. Büyük müdahalelere girişmeden teşhis için zaman ayıran şirketler genellikle kıdemli yöneticilerle görüşerek içgörü kazanmaya çalışır. Başlangıç için güzel bir uygulama olsa da buna elektronik ortamda yapılan bir anket eklemelisiniz. Böylece topladığınız veriler şirket geneline ait olur, yani merkez/saha, seviye ve coğrafyalar arasındaki farkları daha net görebilirsiniz. Buna ek olarak, YY'lerin

amacı performans geliştirmek olduğundan, şirket genelinde elde edilen sonuçların neden farklı olduğunu düşünün. Örneğin, birden fazla satış ekibiniz var, bunlardan hangisi en başarılı ve sizce neden başarılılar? Bu veriler, neyi tutmanız, neyi değiştirmeniz ve neyi dönüştürmeniz gerektiğini size gösterecektir.

Medya şirketi farklı departmanlardan toplam 23 liderle görüştü. İnovasyon, yerel sorumluluk ve liderlik çıktısının yüksekliği gibi 40 şirket özelliği kartlara yazılarak ve liderlere gösterilerek, bunları mevcut organizasyon için değerlendirme-leri, "ciddi bir sorun", "sorun" ve "sorun değil" şeklinde üç kategoriye almaları istendi. Bu süreç, şirketin rolleri dolduracak doğru insanları bulmakta, farklı yerlerdeki insanlara bilgi akışı sağlamakta ve inovasyon girişimleri başlatmakta zorlandığını ortaya çıkardı. Şirket kâr – zarar yükümlülükleri ve yerel sorumluluk konusunda ise iyi puan aldı yani bunlar korunması gereken güçlü yanlarıydı. (Bu görüşmeler faydalı olduysa da geri dönüp baktığımızda bu sonuçların organizasyonun yalnızca küçük bir kısmının fikirlerini yansıttığını fark ettik. Aynı şirketin farklı birimlerinde daha sonra yapılan YY'lerde farklı seviyelerde, iş birimlerinde ve ofislerde elektronik anket çalışmaları yaparak daha geniş bir tabanın fikirlerini aldık.)

ADIM 3: FARKLI SEÇENEKLERİ DEĞERLENDİRİN

Bir sonraki adım, yeni organizasyonun biçimine karar vermek. Bunun için iki yaklaşımdan birini seçebilirsiniz. Organizasyonel modelin tamamını değiştirebilirsiniz; örneğin coğrafi sınırlar yerine müşteri segmentine göre organize olabilirsiniz. Bu seçenek, organizasyon tamamıyla bozursa (çok olası olmamakla birlikte) ya da mevcut modelin kaldıramayacağı bir sektör değişikliği olduysa işe yarar. Ya da yalnızca işe yaramayan unsurları değiştirebilirsiniz; örneğin finansal kararlara yönelik yönetim kurulu süreçlerini değiştirebilir veya saha liderlerinizi bir üst seviyeden seçerek organizasyonun geri kalanına dokunmayabilirsiniz. Bu yaklaşım, organizasyonun geneli işliyorsa veya hedef, maliyet düşürmekse faydalı olacaktır. İlk iki adımda gerçekleştirdiğiniz analiz, karar vermenize yardımcı olacaktır. Eğer şüpheleriniz varsa ikinci seçeneği değerlendirin.

Bu adımda en sık yapılan hata, organizasyonun görünüşüne odaklanıp (raporlama yapısı) nasıl işlediğini unutmaktır (yönetim ve iş süreçleri ve sistemleri, çalışanların sayısı, yetkinlikleri, bakış açıları ve davranışları). İkincisi, ilkinden daha önemlidir.

YENİDEN YAPILANDIRMAYI DOĞRU ANLATMAK

Çalışanlarınıza karşı adil olmak ve onların desteğini almak için adil ve şeffaf bir süreç yürütün.

YENİDEN YAPILANDIRMANIN HER AŞAMASININ İLETİŞİMİNİ PLANLAYIN

Şeffaf bilgilendirmeye başlayın: Ne yapılacak, ne zaman olacak, kimler etkilenecek? Ancak neyin gerçekleşeceğini netleştirdikten sonra insanları heyecanlandırmaya çalışın (4. Adım). Öncesinde yapmaya kalkışsanız sizi dinlemeyecekler ve sizi mesafeli olarak görecektirler.

SADECE SİZİN İÇİN DEĞİL, ÇALIŞANLAR İÇİN ÖNEMLİ KONULARA ODAKLANIN

Ne yazık ki çalışanlarınız, yatırım getirisini sizin kadar önemsemeyecekler. Değişimin ilgi çekecek yönlerini ortaya çıkarmanız gerekiyor. Elon Musk kurduğu şirketler ve organizasyon yapısıyla ilgili "Tesla, SolarCity ve SpaceX'teki insanlar, önem arz eden işler yaptıklarına inanıyor: Eğer 10 yıl içinde sürdürülebilir enerji kaynaklarını geliştirebilirsek;

bu 10 yıl daha az karbon demektir" diyor.

İLETİŞİMİ YÜZ YÜZE YAPIN, YALNIZCA E-POSTA İLE DEĞİL

Özenle yazılmış e-postalar, çalışanların gelen kutusundan öteye gitmeyebiliyor. Liderlerinizin, yeniden yapılandırmanın uygulanabilirliğini adım adım çalışanlara ilettiğinden ve çalışanların sorularını cevapladığından emin olun.

İLETİŞİM İKİ YÖNLÜ OLMALI

Bu özellikle yeniden yapılandırmanın detaylarını ele aldığınız ve doğru çalıştığından emin olduğunuz 4. ve 5. adım için geçerli. Çalışanlardan geri bildirim almanız önemli. Organizasyonlar konusundaki deneyimlerinden yola çıkan BP'nin eski CEO'su John Browne "Çalışanlarınız, şirkette neler döndüğünü siz fark etmeden önce fark ederler, bu sebeple onları dinlemelisiniz" diyor.

Son olarak, organizasyon yapısının ne olacağına birkaç seçenek arasından karar vermelisiniz. Her çözümün olumsuz yanları olacaktır; ancak alternatifleri değerlendirerek kazancınızı ve kaybınızı daha net görebilirsiniz. Liderler, ana modelde bazı şeylerin gözden kaçtığını çok geç fark edebiliyor. Bunu sonradan eklemeye çalışmak, yeni organizasyonun verimini düşürecek ve insanların işlerini zorlaştıracak derme çatma bir modelle kalmak anlamına gelecektir.

Medya şirketinden 12 küresel iş lideri, şirket dışında bir araya gelerek eldeki üç opsiyonu değerlendirdi. Üç ekibe ayrılmalari (her biri bir opsiyon için), görevlendirildikleri opsiyonları savunmaları (negatif olmaya izin verilmedi) ve diğer ekiplerin sorularını cevaplamaları istendi. Belirli bir modele karşı çıkacağı düşünülen liderler özellikle o modelin ekibine atandı. Örneğin, en özerk liderler en merkezi modele sahip opsiyonu savunmak üzere görevlendirildi.

Münazara sırasında, en merkezi modele sahip olanın, değişimin getireceği yıkım ve manevi kayıpları kompanse edebilecek derecede faydası olan opsiyon olduğu belirlendi. Toplantı-

nin sonunda 12 liderin dokuzu bu opsiyona oy verdi, geri kalan üç kişinin endişeleri de, modelin detaylarında çözülmek üzere kayda alındı. Bu çalışma üzerine CEO, “Her zaman birden fazla çözüm yolu olacaktır, bu sebeple insanları nasıl yeni organizasyonu benimseteceğiniz çok önemli. Bu çalışma sırasında en iyi yolu bulmakla kalmadık, liderlik ekibimizi de arkamıza aldık” dedi.

ADIM 4: TEMELİNİ SAĞLAM ATIN

3. adımın ardından pek çok yönetici geri çekilip, ekiplerinin yeni organizasyonun detaylarını ve geçiş planını halledeceğini düşünür. Şirket dışından gelen danışmanların görevi de bu noktada biter; fakat 2014 tarihli bir McKinsey araştırmasına ve bizim kendi bulgularımıza göre 4. adım aslında başarmanın en zoru. İşin sırrı değişmesi gereken tüm unsurları bilmek ve bu değişikliği doğru sırayla yapmak. Örneğin, pozisyonları doldurmadan önce iş tanımını yapmanız ve lokasyon değiştirmeden önce pozisyonları doldurmanız gerek. Benzer şekilde, kâr-zararın nasıl yönetileceğine karar vermeniz gerekir ki gelir ve giderler pay edilsin. Ancak bu şekilde gerekli IT değişikliklerini tasarlayabilir, test edebilir ve uygulayabilirsiniz. Bütün bunlar belirli bir çaba gerektiriyor ve detaylı tasarıda bunlardan herhangi birini atlarsanız (yapısal değişiklikler, süreç ve sistemler, insanlar), tüm YY sürecinin uzamasına neden olabilir veya süreç sonunda organizasyonun eksikleri olduğunu fark edebilirsiniz. Organizasyon pek çok açıdan değişse de sistemler (özellikle kâr-zarar bakımından) değişmemiştir ve liderler kendilerini direksiyonu olmayan hızlı bir arabanın başında bulur.

Medya şirketindeki yöneticiler bu aşamaya çok özen gösterdi. CEO, YY için ciddi zaman ayırmaya devam etti, liderler dönüşüm başlamadan yeni rollerine atandı ve işlerini benimsemeleri sağlandı; ayrıca YY ekibi süreci merkezde yönetmekten, bölgesel merkezleri ziyaret etmeye ve yerel ekiplerle dönüşümü planlamaya geçti. Dahası, her yerel birimin kâr-zararının ne olacağını ve yeni organizasyonda gelir-giderlerin sorumluluğunun kimde olacağını anlamak için zaman ve emek harcadılar. Bu süreçte tabii ki öngörülemez zorluklar da ortaya çıktı. Örneğin, küresel seviyede net olan müşteri segmentinin; segmentlerin net çizgilerle birbirinden ayrılmadığı ülkelerde çok da net olmadığı ve entegrasyon sürecinde olan birleşmelerin, detaylı model tasarlanırken göz ardı edildiği ortaya çıktı. Dolayısıyla şirket, yeni yapısında ufak düzeltmeler ve istisnalar yaparak, bazı birimler için dönüşüm sürecinin uzamasına müsaade etti; ama bu süreçte

liderlerin YY’nin başarılı olması için olmazsa olmaz bir kuralın arkasında durduğunu fark ettik: Şirketin yüzde 80’i (gelir, kâr ve çalışan bakımından) dönüşmeli ve istisnalar diğerlerinin dönüşümünü engellememeli.

ADIM 5: BAŞLATIN, ÖĞRENİN VE İNCE AYAR YAPIN

Yeniden yapılandırma sürecine ne kadar hazırlık yaparsanız yapın baştan sona sorunsuz yürütmesini düşünmek gerçekçi değil. Bir başka müşterimiz olan bilgi işlem hizmetleri şirketi Wolters Kluwer’in CEO’su Nancy McKinstry’nin de dediği gibi “Onunla birlikte yaşamalı, özümsemeli ve sorun gördüğünüz noktalarda ince ayar yapmalısınız.” Bir engelle karşılaştığınızda tasarınızı 180 derece değiştirmeniz gerekmiyor; ama insanlardan yeni organizasyonun işleyen kısımlarını tespit etmelerini, çözümleri şeffaf biçimde tartışmalarını ve uygun değişiklikleri en kısa sürede orijinal planın mantığına uygun şekilde yapmalarını istemeniz gerekiyor.

Medya şirketinin YY projesi, dönüşüm süreci başladıktan sonra birkaç kez değiştirildi. Örneğin, projede iş geliştirme birimine bağlanan içerik geliştirme bölümü, tekrar eski birimine bağlandı; çünkü kağıt üzerinde çok uygun görünen bu değişiklik, pratikte beklenen sinerjiyi yaratmadı. Gelir odaklı YY projesine dahil edilmeyen arka ofis uygulamaları daha sonra konsolide edilerek maliyet kısıtlama yönüne de gidildi.

Şirket, yeniden yapılandırma uygulamasının üçüncü yılında hedef yakaladı: Düz seyreden gelirler ivme yakaladı ve büyüme hedefi tutturuldu.

EĞER BİR yeniden yapılandırma süreci tasarlıyorsanız, çoğu yöneticinin yaptığı gibi gelişine vurmak yerine hissedarlarınızın ve çalışanlarınızın hak ettiği şekilde sıkı bir süreç yürütmeniz. Böylece daha iyi kararlar aldığınızı, çalışanlarınızın daha iyi dahil olduğunu ve daha çok değer ortaya çıkardığınızı göreceksiniz.





İçinde Koç var.

YAŞAM

40-48



40

MEKAN

Tarihte Gezintiye Leziz Bir
Mola

44

SPOR

Engelleri Tanımlıyor,
Başarıya Uzaniyorlar

48

SAĞLIK

Ofiste Egzersiz Zamanı



TARİHTE GEZİNTİYE LEZİZ BİR MOLA

RAHMI M. KOÇ MÜZESİ TARİHTE BİR YOLCULUĞA ÇIKMAK İSTEYENLERE FARKLI DÜNYALARIN KAPISINI ARALIYOR. OTOMOBİLLERDEN, GEMİLERE, BİLİMSEL ALETLERDEN, MİNYATÜR EVLERE, TURLARA, ATÖLYELERE KADAR PEK ÇOK ALANDA ZİYARETÇİLERE HİZMET VEREN MÜZEDE SANAYİ ENDÜSTRİSİNİN TARİHİNİ VE ADIM ADIM GELİŞİMİNİ YAKINDAN GÖZLEME ŞANSI YAKALIYORSUNUZ.

Haliç'e kıyı Rahmi M. Koç Müzesi dünyanın nadir bulunan sanayi müzelerinden biri... İçeri adım attığınızda sizi içine alan bu atmosfer bir müzeden daha fazlasını vaat ettiğini fısıldıyor adeta kulaklarınıza. Her bölümünde ayrı bir dünyaya doğru keşfe çıkıyorsunuz. Harika bir gün geçirmek için sizi bekleyen Rahmi M. Koç Müzesi, içerisinde yer alan restoranlarıyla da bu büyüü atmosferi tamamlıyor.

Şimdi sizlerle Halat By Divan, Suzy's Café du Levant, Bar Bar Rossa ve Kaiser Wilhelm II Yemek Vagonu'nda lezzetli bir yolculuğa çıkalım ve müze keyfiniz değişik tatlar ve birbirinden güzel yemeklerle tamamlansın...

ALTIN BOYNUZ'UN GÜZELLİĞİ EŞLİĞİNDE ENFES TATLAR HALAT BY DİVAN'DA

Rahmi M. Koç Müzesi'nin dikkat çeken restoranlarının başında hem manzarası hem de sizlere sunduğu geniş menüsüyle Halat By Divan geliyor. Dilerseniz restoranın içinde dilerseniz eşsiz altın boynuz manzarasını karşınıza alarak dışarıda oturabilirsiniz. Restoran, el yapımı yelkenli tekneler ve denizkızı resimleriyle süslü... İnsanda adeta bir sahil kasabası hissi uyandıran bu yerde; naif bir akşam yemeği, bir iş yemeği, dostlarla bir arada olabileceğiniz organizasyonlar tertip edebilir, herkesin hayallerini süsleyecek kadar büyüleyici bir düğün gerçekleştirebilirsiniz.

Restorana kadar gelmişken eşsiz mutfağından tatmamak olmaz elbette. Akdeniz mutfağının ve Türk yemeklerinin yer aldığı menü lezzet düşkünlerini tatmin ediyor.





**FRANSIZ MUTFAĞININ
AYRICALIKLI LEZZETLERİ SUZY'S
CAFÉ DU LEVANT'TA LEZZET
TUTKUNLARI İLE BULUŞUYOR**

Müzedede leziz ve şık bir mekanda mola verebileceğiniz yerlerden biri de Paris'in nostaljik havasını romantik ambiyansını ruhunuzda hissedeceğiniz Suzy's Café du Levant...

Eğer romantik biri iseniz ya da geçmişe hayranlık duyanlardansanız sizlere Suzy's Café du Levant'ı tavsiye edebiliriz. Çünkü bu restoranın ambiyansı daha içeri ilk

adımınızı attığınız anda sizi içine çekiyor. Fransa'dan özel olarak getirilen antikalar, duvarları süsleyen eski bistro afişleri, antika çanta ve şapka koleksiyonlarıyla parizyen mimarisinin esintileri, restoranda harika bir vakit geçirmenize yardımcı oluyor. Sadece dekorasyonu değil aynı zamanda leziz yemekleriyle de göz dolduran restoranın öne çıkan lezzetleri arasında soğan çorbası, et tartar, Nisuzaz salata, Qiche Lorraine, Cafe de Paris soslu bonfile, Steak Frite, Creme Brulee, Pain Perdu gibi Fransız mutfağının geleneksel ve benzersiz lezzetleri yer alıyor.



BAR BAR ROSSA, DENİZCİLİK KONSEPTİNDE BÜYÜLÜ BİR AMBİYANS SUNUYOR

Müze'yi gezerken denizcilik bölümünde biraz fazla vakit geçirir ve bu bölümden çok etkilenirseniz size tavsiyemiz Bar Bar Rossa'yı tercih etmeniz olur. İngiliz pubları tarzında dekore edilen bara girdiğinizde sanki bir gemi kamarasını girmişsiniz hissi duyuyorsunuz. Korsanlar, papağanlar, ahşap masalar ve sandalyeler, dümenler, halatlar ve daha onlarca dekoratif eşyanın yanında zengin içki ve yenilenen kokteyl menüsüyle harika bir deneyim sizleri bekliyor. Ayrıca mekânın bir de kış bahçesi yer alıyor.



KAISER WILHELM II YEMEK VAGONUNDA ZAMANDA YOLCULUĞA HAZIR MISINIZ?

Müze'de yer alan mekanlar arasında belki de en sıra dışı olanı en sona sakladık. Kaiser Wilhelm II Yemek Vagonu ziyaretçilerine bir tren vagonunda yemek yemenin ayrıcalıklarını sunuyor. Üstelik bu mekanın bir hikayesi de var. Asıl adı "Berlin 65" olan vagon, 1917 yılında Alman İmparatoru II. Wilhelm tarafından Sultan V. Mehmet Reşat'a hediye edilmiş... Müze Atölyeleri'nde restore edilerek kullanıma açılan Wilhelm Vagonu, eski zamanların ruhunu yaşamak isteyenleri nostaljik bir yolculuğa çıkarıyor. Ait olduğu dönemin tarzında döşenmiş şık ve zarif mobilyalarıyla ve fonda 1920'lerin müzikleriyle keyifli ve özel bir yemek isteyenlere tavsiye ederiz. Bu sıra dışı mekanda sevdiklerinizle birlikte harika vakit geçirebilirsiniz.



divan

Istanbul 1956

Divan'dan sevdikleriniz için
çikolatanın lezzet kattığı, özel bir yeni yıl koleksiyonu.





ENGELLERİ TANIMIYOR, BAŞARIYA UZANIYORLAR

HER BİRİNİN HİKAYESİ FARKLI... KİMİ DOĞUŞTAN TEKERLİ SANDALYEYE ALIŞKIN KİMİ İSE TALİHSİZ BİR KAZA SONUCUNDA TANIŞMIŞ... ANCAK ONLARI ORTAK BİR PAYDADA BİRLEŞTİREN ŞEY EZBER BOZMALAR... BEŞİKTAŞ RMK MARİNE TEKERLEKLİ SANDALYE BASKETBOL TAKIMI'NDAN BAHSEDİYORUZ... İNANÇLA YOLA ÇIKAN HARİKA İNSANLARDAN... RMK MARİNE'İN SPONSORLUĞUNU ÜSTLENDİĞİ TAKIMIN HEDEFİNDE İSE AVRUPA'DA YENİ BAŞARILAR ELDE ETMEK VAR.

Dikilitaş'ta bulunan Beşiktaş Süleyman Seba Spor Salonu'nda ekibimizi tüm güler yüzüyle Beşiktaş Engelliler Spor Şubesi Genel Menajeri Erdem Göksel ve İdari Menajer Handan Karatekin karşıyor. Çocuk felci nedeniyle henüz 3 yaşında tekerlekli sandalyeyle tanışan Erdem Göksel'in herkese ilham verecek çarpıcı bir hayat hikâyesi var. Küçük yaşından itibaren sporla uğraşan Göksel, elde ettiği başarıların ardından, engelli sporların bir çatı altında toplanmasına öncülük ediyor ve Türkiye'nin ilk engelli spor kulübünü kuruyor. Göksel'in kuruculuğunu yaptığı ve adı Beşiktaş olsa da resmi olarak Beşiktaş'a bağlı olmayan Beşiktaş Engelliler Spor Kulübü, 1 Ağustos 2003 tarihinde Yönetim Kurulu kararıyla Beşiktaş'a bağlanıyor ve bugün başarılarıyla anılan Beşiktaş RMK Marine Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı'nın ilk tohumları atılıyor.



Adını hem Türkiye'de hem de Avrupa'da duyurmayı başaran Beşiktaş RMK Marine Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı azimli insanların bir araya geldiği bir ekip...

REHABİLİTASYON AMACIYLA BAŞLAYAN ZAMANLA PROFESYONELLEŞEN BİR BRANŞ

Bizleri heyecanla spor salonuna alan Erdem Göksel, sırayla takım oyuncularını ve antrenör Tacettin Çıpa ile tanıştıyor. Her biri işinde profesyonel, forması için ter döken sporcularla, teker teker tanıştıktan sonra Tacettin Çıpa ve Erdem Göksel ile bu branşın geçmişine doğru kısa bir yolculuğa çıkıyoruz. Tacettin Çıpa, bu branşın özellikle İngiltere ve Amerika'da İkinci Dünya Savaşı sonrasında engelli hale gelen askerlere yönelik rehabilitasyon amacıyla oluşturulduğunu anlatıyor. Askerleri yeniden topluma kazandırmak amacıyla başlayan bu çalışmalar tüm dünyada o kadar ilgi görüyor ki, zamanla kuralları ve ligleri oluşuyor. Bugün engelli bireylerin mücadele ettiği en popüler branş bu şekilde ortaya çıkıyor.

Türkiye'de ise, 90'lı yıllarda bu işe gönül veren insanların bir araya gelerek oluşturdukları kadrolarla kısa zamanda önemli yollar katediliyor. Çıpa sözlerine şöyle devam ediyor: "Avrupa'ya göre geç başlamamıza rağmen aradaki farkı çabuk kapatıp dünyada bu işi iyi yapan ülkelerden biri olduk."

BİZ PROFESYONEL BİR TAKIMIZ

Kendisi de uzun yıllar basketbol oynayan Tacettin Çıpa, son 9 senedir tekerlekli sandalye basketbol takımı antrenörlüğü yapıyor. Başlangıçta biraz daha duygusal yaklaştığını kabul eden Çıpa, aradan geçen zamanda durumun değiştiğini söylüyor. Bunun temel sebebi de herkesin işini büyük bir ciddiyet ve profesyonellikle yapması. Çıpa sözlerine şöyle devam ediyor: "Sahada onların engellilik durumlarını geride bırakmanız hem takım için hem de onlar için en doğrusu. Elbette saha dışında bizler onların her zaman destekçisiyiz. Ama sahada bizim gözümüzde onların hepsi önce profesyonel sporcu... Bu iş artık özellikle Türkiye'de rehabilitasyondan

çıkışta. Spor olarak kabul ediliyor ve bu bağlamda çocukların da hayatları ciddi bir değişime uğruyor. Bu sporun elbette rehabilitasyona etkisi var. Belki hayatlarında çok daha farklı konumda olabilecekken bu spor sayesinde ummadıkları noktalara ulaşabiliyorlar. Bu onların hayatla aralarındaki bağı oldukça güçlendiriyor."

Aynı zamanda Tekerlekli Sandalye Milli Basketbol Takımı'nın Koçu olan Tacettin Çıpa, oyuncuların olimpiyatlarda ülkelerini temsil etmesinin çok büyük bir gurur olduğunu da sözlerine ekliyor.

SPONSORLUK DESTEĞİ ÇOK ÖNEMLİ

Erdem Göksel, Türkiye'nin bu branşta son 7-8 senedir çok önemli adımlar attığını söylüyor. Koç Holding Şeref Başkanı Rahmi M. Koç'a teşekkürlerini sunan Göksel, Koç Topluluğu'nun bu alanda verdiği desteklerin tüm şirketler için örnek teşkil etmesi gerektiğini söylüyor. Peki destek neden bu kadar önemli diye sordüğümüzda Göksel, sporun malzeme temini açısından kulüplerin altından kalkamayacağı ölçüde pahalı olduğuna vurgu yapıyor. Çünkü sporcuların kullandığı tekerlekli sandalyeler her bir oyuncu için özel olarak tasarlanıyor ve yurt dışından getiriliyor. Bu branşın sürdürülebilirliği açısından desteklenmesi olmazsa olmazlardan...

Sporun desteklenmesi noktasında maalesef Avrupa ülkelerine göre oldukça geride kaldığımızı belirten Göksel, sözlerine şu şekilde devam ediyor: "Avrupa'da sponsor olan şirketlere teşvik veriliyor. Bu anlamda Türkiye oldukça geride... Bizim ülkede hala vergiden düşer mi düşmez mi o tartışılırken Avrupa'da teşvik sistemi hayata geçirilmiş. Bu konuda devletin yeni bazı düzenlemeler yapması gerekiyor. Türkiye'deki engelliler başarılarıyla bu destekleri hak ediyorlar. Türkiye'de sponsorluk desteği matrahtan düşürülüyor. Eğer vergiden



KAAN DALAY

Guard/Forvet

2000 senesinde Ankara Karagücü Spor Kulübünde basketbola başladım. GATA'da tedavi görürken tekerlekli sandalye basketbol takımı kurulduğunu duydum. İlk başta garipsedim ancak bir kere antrenmanlarını izledikten sonra yapabileceğimi düşündüm. Tekerlekli sandalye basketbolu ile tanıştıgımda hayatımda büyük bir değişim oldu. Neler başarabileceğimi keşfettim ve bu kararı aldığım için çok mutluyum. 2002 senesinde Beşiktaş'a transfer oldum. Önümüzdeki dönemde takımım ve ülkem için ter dökmeye devam edeceğim. Hedefimde takımımıza yeniden Avrupa Şampiyonluğu'nu kazandırmak var.



düşürülse, çok daha büyük başarılarla imza atılacağını düşünüyorum. Çünkü gerçekten yetiştirilmeyi bekleyen çok yetenekli oyuncular var.”

RMK MARİNE İLE YOLLAR KESİŞTİ

RMK Marine ile Beşiktaş RMK Marine Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı'nın yollarının nasıl kesiştiğini anlatan Erdem Göksel hikayenin RMK Müzesi'nde başladığını anlatıyor: “Rahmi M. Koç Müzesi'nde Beşiktaş Engelliler Kulübü'nün bir gecesini düzenledik. Rahmi Bey ücretsiz olarak tanıtım kokteyli yapmamız için bize imkân sağladı. Müzeye girdiğimiz andan itibaren hepimiz Rahmi Bey'e ve Koç Topluluğu'na büyük bir hayranlık duyduk. 2001 yılında Türkiye'de doğru dürüst rampa yokken müzeye girdiğimiz andan itibaren hepimiz orada tamamiyle özgürdük” diyor. Bu tanışmanın ardından sponsorluk için harekete geçtiklerini söyleyen Erdem Göksel, “Rahmi Bey, bizim sponsorluk isteğimizi de kırmadı ve Koç Topluluğu ile aynı çatı altında buluştuk. Şu an kendileri bize hem maddi hem de manevi olarak büyük bir destek veriyor. Bu yüzden başta Rahmi M. Koç olmak üzere tüm Koç

Ailesi'ne teşekkür ediyoruz.

KULÜPLERDE ALTYAPI TAKIMLARI KURULMALI

Bugün tekerlekli sandalye basketbolunda Türkiye'de çok önemli çalışmalar hayata geçirilmiş durumda. Ancak bunun sürdürülebilirliği açısından altyapı takımlarının kurulması gerekiyor. Tacettin Çıpa kulüplerde altyapı takımlarının olmadığını söylüyor. Bu konuda da ellerini taşın altına koymaktan çekinmeyen Erdem Göksel ve Tacettin Çıpa, ekibiyle birlikte basketbol oynamak isteyen engelli çocukların yetiştirilmesi konusunda çeşitli çalışmalarda bulunuyor. Onları bireysel çabalarla yetiştiriyor, alt liglerde oynayan takımlara yönlendiriyor ve ardından da bu oyuncuyu takip ederek transfer edilmesini sağlıyorlar.

KADIN SPORCULAR DESTEKLENİYOR

Tekerlekli sandalye basketbol branşı kadınlar ve erkeklerin aynı takımda mücadele ettiği nadir sporlardan. Engelli kadın basketbolcu sayısı Türkiye'de maalesef çok fazla olmadığı için bir kadın ligi



Erdem Göksel, Tacettin Çıpa ve Handan Karatekin Türkiye'de tekerlekli sandalye basketbol branşı için önemli çalışmalar yapıyor.



ÖZGÜR GÜRBULAK

Guard

Basketbol ile 1998 yılında tanıştım. Girişken bir karakter olduğum için açıkçası zorlanmadım. İlk yıllarımda maçlara çıkmaya başladım. Burada sandalye kullanımı oldukça önemli. Bu nedenle sandalye sporcuya özel olarak hazırlanıyor. Onun ardından sporcunun yeteneğine kalmış bir iş... Tıpkı normal basketbolda olduğu gibi çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bizler için heyecan verici ve ülkemizi yurt dışında da başarıyla temsil ettiğimiz için çok gururluyuz. Ben vücudum kaldırdığı sürece devam edeceğim. Basketbol oynamadığım zamanlarda kendimi çok iyi hissetmiyorum. Hayatımın bütününe kapsamış durumda.

kurulabilmiş değil. Beşiktaş RMK Marine Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı'nda da iki kadın oyuncu yer alıyor. Tacettin Çıpa, "Takımda kadın oyuncuların olması ve erkeklerle birlikte yarışıyor olmaları bile kadın erkek eşitliği açısından çok önemli bir nokta. Ayrıca bu adil bir puanlama sistemiyle de destekleniyor. Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı'nda engellilik durumuna göre her oyuncunun bir puanı var. 1 puandan başlayarak yarımşar puan artarak 4,5 puana kadar bütün oyuncular uluslararası federasyon yetkilileri puanlıyor. Biz bu puanlarla beraber maça 14 puanla devam edebiliyoruz. Burada güzel bir denge kurmuşlar. Çünkü daha ağır engelli olan arkadaşlarımızın daha fazla sahada olabilmeleri ve tercih sebebi olabilmeleri için eşitlik sağlamışlar. Buradaki denge kadın oyuncuların olduğu takımlarda 1,5 ilave puan eklenmesiyle sağlanmış. Yani biz 14 yerine 15,5 puan ile oynayabiliyoruz. Bizim takımımızda 2 kadın oyuncu var ve onlara takımımıza verdiği destekten ötürü teşekkür ediyoruz. Kadın sayısının oldukça az olduğu bu branşta, çok önemli bir örnek teşkil ediyorlar."

Kadın sporcu sayısının az olması hakkında görüşlerini de belirten Çıpa, "Engelli sporcuların, spora başlamasında aşılması gereken ilk engel genelde ebeveynleri oluyor. Ailelerin bu süreci kabullenmesi zaman alıyor. Hem sağlık hem de güvenlik gibi unsurlardan dolayı çocuklarının sosyal hayata katılmalarında sakınca görüyorlar. Söz konusu kadınlar olduğunda bu tip sorunlarla ne yazık ki daha fazla karşılaşılıyor. Bu yüzden kadın sporculara ulaşmak bizim için zorlaşıyor."

Beşiktaş RMK Marine Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı, sıra dışı insanların güzel hikayeler yarattığı başarılı bir takım... Onlar için bugüne dek gerçekleştirilen başarıların tümü başlangıç. Onlar inançları, güçleri ve basketbol sevgileriyle daha çok büyük başarılar hedefliyorlar...



Engelli bireylerin aileleri, kaygıları nedeniyle çocuklarını dış dünyadan korumaya çalışıyorlar. Bu nedenle Beşiktaş RMK Marine Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı oyuncuları ve teknik kadrosunun üzerinde durduğu en hassas konu, engelli ailelerine ulaşabilmek ve çocukların sosyalleşebilmelerine imkan yaratabilmek.



FERİT GÜMÜŞ

Guard

1995 yılında İzmir'de spora başladım. Geçen sezon Beşiktaş'a geri döndüm. Şu anda daha profesyonel bir yapısı var. Aslında altyapı kurulabilse çok erken yaşta başlamak gerekiyor. Avrupa'da çocuklar 8 yaşında başlayabiliyorlar. Ben şanslı olanlardanım. Hem bu branşa ilgim vardı hem de ailem bana hep destek oldu. Buradan ailelere seslenmek istiyorum. Aileler engelli çocukları için genel bir endişe taşıdıkları için sosyal hayata entegre edilmesi konusunda çok teşvik edici davranmıyorlar. Ancak bunun çocuklarına zarar verdiğinin farkında değiller. Aileler korkmasın ve çocuklarının spor, sanat gibi etkinliklere katılımlarını desteklesinler. Bunlar engelli çocuklara manevi olarak büyük katkı sağlıyor.



YASEMİN GÜLER

Guard/Forvet

Ben 15 senedir Beşiktaş'ta tekerlekli sandalye basketbolu oynuyorum. Menajerimiz Erdem Göksel'in teşvikiyle basketbola başladım. Daha önce ilgim dahi yoktu. Kaza sonucu engelli kaldım, sonra yolumuz Erdem Göksel ile kesişti. Benim başladığımı zaman çok kadın oyuncu yoktu ve biz karma oynuyoruz. Başlangıçta yapamayacağımı düşündüm; ancak zamanla her şey yolunda gitti. Bugün iyi ki başlamışım diyorum. Ben de buradan hemcinslerime seslenmek istiyorum. Bu tip bir topluluk içerisinde yer almak, başarılarla pay sahibi olmak beni manevi açıdan çok besledi. Mutlaka kendilerini ait hissedecekleri çalışmalarda bulunsunlar...

OFİSTE EGZERSİZ ZAMANI

OFİS ERGONOMİSİ BAŞTA SAĞLIK OLMAK ÜZERE ÇALIŞANIN VERİMLİLİĞİNİ, MOTİVASYONUNU VE KONSANTRASYONUNU DOĞRUDAN ETKİLİYOR. PEKİ DAHA SAĞLIKLI VE VERİMLİ BİR GÜN İÇİN ÇALIŞANLARIN HANGİ ALIŞKANLIKLARI KAZANMASI GEREKİYOR?

VKV Amerikan Hastanesi Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Bölümü'nden Dr. Önder Çerezci'ye göre sağlıklı bir çalışma ortamı için ofis alt yapısının stres oluşturan öğelerden arındırılması veya bu öğelerin minimuma indirilmesi büyük önem taşıyor. Çalışma ortamının düzeninin yanı sıra çalışanın da dikkat etmesi gereken noktalar olduğunun altını çizen Dr. Çerezci, gün içinde yapılacak çeşitli egzersizlerle olası sağlık sorunlarının önüne geçilebileceğini belirtiyor.

BASİT EGZERSİZLERLE DAHA VERİMLİ ÇALIŞMAK MÜMKÜN



1

Düzenli biçimde farklı duruşlar deneyin ve aynı pozisyonda uzun süre kalmayın.



2

Klavye kullanırken en az biçimde güç sarf edin.



3

Telefon, fare gibi çalışma araçlarına uzanırken zorlayıcı hareketlerde bulunmayın.



4

Dirsek, ön kol ve bileklerin sert yüzeylere dayanmasından kaçının.



5

Gün içinde kısa molalar vererek kas ve eklemlere dinlenme ve yenilenme fırsatı tanıyın.



6

Aynı kasların aşırı kullanımını engellemek için farklı kas gruplarını çalıştıracak işleri dönüşümlü olarak yapın.



7

Zaman zaman farenin bulunduğu yeri değiştirerek farklı ellerinizi kullanın.



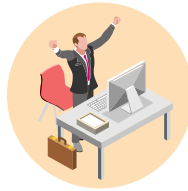
8

Gözlerinizi bir süre kapatarak, uzaklara bakarak ya da sürekli kırparak dinlendirin.



9

Gün boyunca belli aralıklarla ayağa kalkarak koltuğunuzu ayarlayın. Bu sayede eklemlerin duruş değiştirmesini sağlar ve böylece koltuğun neden olduğu kas gerilmeleri ve doku ezilmelerini engellersiniz.



10

Her yarım saatte 30-60 saniyelik gerilme egzersizleri yapın. Bu şekilde kan dolaşımınızı düzenleyin, belirli bir pozisyonda uzun süre oturmaktan doğan rahatsızlığı azaltın, verimliliğinizi artırın ve hata yapma riskini minimuma indirin.

Brooks Brothers

THE ORIGINAL AMERICAN BRAND

ZORLU CENTER
MAXX ROYAL BELEK

AKASYA AVM
VODAFONE ARENA

ANKARA PANORA
HARVEY NICHOLS

EDWARDS AKMERKEZ
WEPUBLIC

İZMİR KONAK PIER
İSTİNYEPARK (NEW OPENING)

TÜRKİYE’NİN DİJİTAL BANKASINDAN BİR İLK DAHA!

SİZİ GÖZÜNÜZDEN TANIYAN TEKNOLOJİ

Yapı Kredi’nin devrim niteliğindeki teknolojiyle göz göze gelmeye hazır mısınız?

Artık “göz tarama teknolojisi” ile Yapı Kredi Mobil’e, şifreye gerek kalmadan

sadece bir bakışınızla kolay ve güvenli bir şekilde giriş yapabilirsiniz.

Siz de yenilenen Yapı Kredi Mobil’i hemen indirin, hayatınızı kolaylaştıran teknolojilerle tanışın.



Download on the
App Store

 **YapıKredi**

Hizmette sınır yoktur.