

Raj Sisodia & Michael J. Gelb

İYİLEŞTİREN ORGANİZASYONLAR



Dünyayı Kurtarmaya
Yardım Etmek için
İŐ Vicdanını Uyandırma

Çeviren: Serin Üçer

**İYİLEŞTİREN
ORGANİZASYONLAR**

Translated from the English language edition of The Healing Organization originally published by Harper Collins Leadership, a division of Harper Collins Focus, LLC. Original English language Copyright © 2021 Michael J. Gelb and Rajendra Sisodia. Turkish translation Copyright © 2023 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali Harper Collins Leadership, a division of Harper Collins Focus, LLC. tarafından “The Healing Organization” adıyla yayımlanmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Şakayık Sok. No: 40/8 Kat: 2 Teşvikiye Şişli/İSTANBUL
Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com
www.facebook.com/solayayinlari
www.twitter.com/solaunitas
www.instagram.com/solaunitasyayinlari
www.instagram.com/solakidz
<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 9786256811072
Yayıncı Sertifika No: 45798
1. Baskı: İstanbul 2023
İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa
Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur
Çeviren: Serin Üçer
Editör: Ogün Özdemir
Redaksiyon: Ayşegül Yazmacı
Son Okuma: Buket Konur
Mizanpaj: Özlem Yıldız
Kapak Tasarımı: Özlem Yıldız
Orijinal Adı: The Healing Organization

BASILDIĞI YER

Kaplan Ofset
Davutpaşa Caddesi, Güven İş Merkezi C Blok No: 279-280 İstanbul
Sertifika No: 44367

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

İYİLEŞTİREN ORGANİZASYONLAR

Dünyayı Kurtarmaya Yardım Etmek için
İŐ Vicdanını Uyandırma

Raj Sisodia & Michael J. Gelb

Çeviren: Serin Üçer



İÇİNDEKİLER

TOM PETERS TARAFINDAN ÖNSÖZ.....	9
ÖNSÖZ - KUTSAL BİR TAAHHÜT.....	13
BU KİTAPTAN EN İYİ ŞEKİLDE NASIL FAYDA SAĞLANIR?...19	
GİRİŞ.....	21
BÖLÜM 1: İŞ - DÜNYANIN BİRÇOK SORUNUNUN NEDENİ VE ÇÖZÜMÜ.....	33
AMERİKAN HAYALİNİ YENİDEN HAYAL ETMEK.....	33
İMPARATORLUKTAN BAKANLIĞA, FETHETMEKTEN İLGİLENMEYE EVRİMLEŞMEK.....	51
BÖLÜM 2: MÜMKÜN OLAN KEYİF.....	75
MASUMİYETİN GÜCÜ.....	75
SEVGİNİN FAYDALARI.....	89
KEKLERİN ZEN'İ.....	97
DÜNYANIN EN İLGİNÇ KADINI.....	104
RÜYALARA YER AÇMAK.....	118
MÜŞTERİLERİN YATLARI NEREDE?.....	125
MİKROSKOBUMA ZEHİR KOYDUĞUN İÇİN TEŞEKKÜRLER..130	
“SADECE” KÂR İÇİN DEĞİL.....	135
CARNEGIE HALL'A NASIL GİDİLİR?.....	148
ÖLÜM YÜRÜYÜŞÜ KEYİF GEZİNTİSİNE.....	168
AĞITTAN İFTİHARA.....	176
VERMENİN RUHU.....	180
ARAÇLAR VE SONLAR AYNIDIR.....	186
CEO = BAŞ EMPATİ GÖREVLİSİ.....	209
BÖLÜM 3: ÇAĞRI YOLU: İYİLEŞTİREN ORGANİZASYON OLMAK.....	217
İYİLEŞTİREN ORGANİZASYONLARI TANIMLAYAN ÜÇ PRENSİP.....	217
SONSÖZ.....	243
TEŞEKKÜRLER.....	246

ANISINA

İyileştiren Organizasyonlar idealine ilham veren iki olağanüstü liderin hayatlarını anıyor ve kutluyoruz.

Herb Kelleher (1931–2019) bize şunu öğretti: “İşin işi insan dır; dün, bugün ve sonsuza dek.” Herb bilge ve oyuncuydu, katı fikirli ve sevecen biriydi; tam bir insan, bütün bir insan, hepimiz için bir yol göstericiydi.

Bernie Glassman (1939–2018) bize acıya tanıklık etmeyi ve işin gücünü insanları yükseltmek için yaratıcı bir şekilde kullanmayı ve hayatta zor durumda olanlara “ilk şansı” sunmayı öğretti.

İTHAF

Raj: Zahir Ahmed Quraeshi’ye sevgi ve minnetle. Geçtiğimiz otuz dört yıl boyunca, saygınlığın, zarafetin ve görev bağlılığın ile bana sürekli ilham verdin. Sıcaklığın, önlenemez mizahın, var olmanın hafifliği ve açık kalbin, seni tanıdığı için kutsanmış herkesin hayatında iyileştirici bir varlık yapıyor.

Michael: Deborah Domanski’ye sevgi ve minnetle. Bu kitap Hakikat, Güzellik ve İyilikle ilgili ve siz bu nitelikleri her gün hayatıma getiriyorsunuz. Yazarken enfes sesinizi dinlemek ruhumu yükseltti ve yaratıcılığımı ilham verdi. Dünya sizin sanatınız, zarafetiniz, mizahınız, zekânız ve sevgi dolu nezaketinizle kutsanmış ve iyileşmiştir.

TOM PETERS TARAFINDAN ÖNSÖZ

Ben dünyanın en şanslı adamıyım. Yayınlandığı andan itibaren, *İyileştiren Organizasyonlar* bir klasik olacak. (“Klasik” kelimesinden gerçekten hoşlanmıyorum ancak nadiren hak ediyor.) Birkaç yıl içinde, bu kitabın tüm zamanların “en iyi iş kitapları” listelerinde görüneceğinin -bir başka aşırı kullanılan kelime- garantisini vereceğim. Bu, olağanüstü bir kitap ve Önsöz’ü ben yazacağım; dolayısıyla adım bu şaheserle doğrudan ilişkilendirilecek. Dediğim gibi, şanslıyım.

İyileştiren Organizasyonlar “cüretkâr” kelimesini tanımlar. Bu açılış vaadini düşünün: “İşin nasıl çalışanlar ve aileleri için bir şifa yeri, müşteriler, topluluklar ve ekosistemler için bir şifa kaynağı ve toplumda şifa için bir güç hâline gelebileceğini keşfedeceksiniz.” Cesusur, değil mi?

Peki, ne kadar cüretkâr olursa olsun, rolü kapıyorum. Hepsinden iyi haber: Yazarlar entelektüel temellerini titizlikle ve kapsamlı bir şekilde oluştururken, kitabın kalbi vakalar, vakalar ve daha fazla vakadır.

2. Bölümün başlığı: “Mümkün Olan Keyif: İyileştiren Örgütlerin Öyküleri.” İlk konu ise: “Masumiyetin Gücü: Jaipur Halıları Hindistan’da Alt Kasttaki 40.000 Kadına Nasıl Onur, Refah ve Umut Getirdi?” Başlık, yine o cüretkâr kelimeyi çağrıştırıyor. Ancak Jaipur Halıları destanını bitirdiğinizde, benim yaptığım gibi, kalın bölüm başlığında en ufak bir abartı parçası olmadığı sonucuna varacağınızdan neredeyse eminim. Jaipur, Hindistan’dan Yonkers, New York’a: “Keklerin Zen’i: Greystone Bakery’nin Açık İşe Alma Politikası Suç ve Hapsedilme Döngüsünü Nasıl İyileştiriyor?” (Bilginize: Merak ettiyseniz, Greystone her gün 35.000 kek pişiriyor.)

Ve Eileen Fisher: “Dünyanın En İlginç Kadını: Eileen Fisher, Kadınları Özgürce Hareket Etmeleri ve Kendilerine Dürüst Olmaları İçin Nasıl Güçlendiriyor?” Ve Motley Fool: “Müşterilerin Yatları nerede? Aptallar, Bir Şaman ve Larry Fink, Wall Street’i Nasıl İyileştirmeye Başlıyor? Ve devam ediyor.

Bunların hepsi benim için kişisel.

Otuz yedi yıl önce, 1982’de, *In Search of Excellence (Mükemmellik Arayışında)* başlıklı bir kitap yazdım. Kitabın kalbi oydu. . . Vakalar, vakalar ve daha fazla vaka. Bob Waterman ve ben verilerden çıkardığımız sekiz “temel” listenin başında, insanları ilk sıraya koyduk. Bundan otuz altı yıl sonra, 2018’de on yedinci kitabım *The Excellence Dividend (Mükemmel Kâr Payı)*’ı yayınladım ve ana mesaj şuydu: İnsanları ilk sıraya koymak. “Önce insan”ın hâlâ haber olmasına şaşırırmaya devam ediyorum. Yeni kitabı tanıtmak için düzinelerce podcast’te yer aldım ve size yemin ederim ki röportajcının açılış satırı neredeyse her zaman kelimesi kelimesine aynıydı: “Tom, insanlar hakkında çok şey yazıyorsun; bize bundan bahset.” Ve aslında cevabım her zaman aynıydı: “BAŞKA NELER VAR?” (Aklımdan daha güçlü bir dil geçti.)

Ne yazık ki, başka ne olduğunu biliyoruz. Hissedar değeri maksimizasyonu, modern iş tarihindeki en yıkıcı fikir olmuştur. 2014 *Harvard Business Review* makalesinde, “Refah Olmadan Kâr”, Profesör William Lazonick, 449 S&P 500 şirketi hakkındaki değerlendirmesini bildirdi. On yıllık bir süre boyunca, kârların yüzde 91’i geri alımları ve temettüleri paylaşmaya gitti ve yüzde 9’u “çalışanlar için üretken yetenekler veya daha yüksek gelirler” için değersiz bıraktı. Gelgit, bazıların dediği gibi dönüyor olabilir ancak “*İyileştiren Organizasyonlar*” şöyle dursun, “önce insan”dan çok çok uzaktayız.

Ama denemeye devam ediyoruz.

Margaret Thatcher’ın ünlü bir şekilde dediği gibi, “Bu komik bir eski dünya.” Bu önsözü bitirdikten sonraki gün, günü bu kitapta yer alan *İyileştiren Organizasyonlar*’dan biri olan yazılım şirketi Menlo Innovations’ın CEO’su Rich Sheridan ile geçirmek için Michigan, Ann Arbor’a gideceğim. Joy, Inc.’in yazarı Rich şöyle açıklıyor: “Kulağa radikal, alışılmadık ve çılgın bir iş fikri olma sınırında gelebilir. Bununla birlikte, kulağa gülünç gelse de neşe, iş yerimizin temel inancıdır. Neşe, Ann Arbor, Mich igan’da bir müşteri yazılım tasarım ve geliştirme firması olan şirketim Menlo Innovations’ın var olma sebebidir.” Amin.

Rich ve ben, People First/Joy’u daha da gün ışığına çıkaran planları tartışacağız. Son nefesime kadar iyi mücadeleyi sürdürmek niyetindeyim. Ve şimdi, *İyileştiren Organizasyonlar*’ın gelişi benim çabamla mükemmel bir şekilde örtüşüyor.

Ateşe daha fazla yakıt koymak için 2019 dolaylarında özel bir neden var. Bazılarının dediği gibi “teknoloji tsunamisi” önümüzdeki bir ila otuz yıl içinde istihdama zarar verebilir. Bana göre bu, “önce insanları” toplumsal bilincin ön saffarına taşıyan Yeni Ahlaki Bir Zorunluluk dediğim şey olduğu anlamına gelir. Birincisi -çok büyük- bir şey için, dünya çapında popülist hareketlerinin yükselişinin kısmen büyük istihdam kaymaları beklentisinden kaynaklandığına dair çok az şüphe olabilir. *The Excellence Dividend*’de, Kurumsal Yetki #1 olarak adlandırdığım şeyi sundum: “Bir lider olarak temel ahlaki yükümlülüğünüz, sorumlu olduğunuz kişilerin -geçici ve yarı kalıcı- her birinin beceri setini yeteneklerinizin maksimum ölçüde ve önümüzdeki yıllarda ‘devrimci’ ihtiyaçları ile tutarlı olacak şekilde geliştirmektir. Bonus: Bu aynı zamanda 1 numaralı kâr maksimizasyonu stratejisidir!”

Önce insanlar.

Ahlaki ve toplumsal zorunluluk.

İş başarısı.

Sevinç, A.Ş.

İyileştiren Organizasyonlar.

Şimdi her zamankinden çok, çok daha fazla.

Bu kitap, örgütleri ve toplumun kendisini yeniden tasavvur etmenin ölüm kalım sürecine muhteşem bir katkıdan daha azını teşkil etmez. *İyileştiren Organizasyonlar* gerçekten cüretkâr. Ama gerçekler burada. Davalar burada. Ve Tanrı biliyor, ihtiyaç burada.

Oku.

Yut.

Paylaş.

Yeniden hayal et.

Harekete geç.

Cesaretle hareket et.

Şimdi.

Tom Peters

Güney Dartmouth, Massachusetts

Mayıs 12, 2019

ÖNSÖZ - KUTSAL BİR TAAHHÜT

RAJ'DAN

Hindistan'da liseyi matematik ve fen bilimlerinde iyi notlarla bitirdikten sonra, mühendislik tutkum olmamasına rağmen bekleneni yaptım ve mühendislik okuluna gittim. Mezun olduktan sonra, maaşımın iki katına çıkacağı ve klimalı bir ofiste çalışabileceğim söylendiği için işletme okuluna gittim. Daha sonra pazarlama ve işletme politikası alanında doktora yapmak için Columbia Üniversitesi'ne gittim; öncelikle çocukluğumun biçimlendirici bir bölümünü geçirdiğim ABD'ye dönebilmek için.

Entelektüel olarak teşvik edici olsa da, kendi güvenilir, idealist ve barışçıl duyarlılıklarımınla çelişen iş okuma ve daha sonra iş öğretme deneyimi buldum. İş dünyasının "sadece paranoyakların hayatta kaldığı" bir "kurtlar sofrası" olması gerektiğine dair baskın görüşle hiçbir zaman bağ kurmadım.

Hindistan'dan, sonra ticari bir durgunluktan geldiğimde, ABD kültüründe pazarlamanın her yerde bulunması karşısında hayrete düştüm. Birçoğunu etik dışı, çoğunu savurgan ve etkisiz buldum. Sonraki yirmi yıldaki akademik çalışmalarım, öncelikle pazarlamada neyin yanlış olduğunu açıklamaya odaklandı. Meslektaşlarım ve ben, müşteri sadakati ve güveni düşerken harcamaların çarpıcı biçimde arttığını gösterdik; Amerikanların sadece yüzde 8'i pazarlamaya olumlu bakıyor. 2004'te şirketlerin pazarlamaya 1 trilyon dolar harcadıkları tahmin ediliyordu, bu da o yıl Hindistan'ın GSYİH'sına eşitti. Bugün bu sayı daha da arttı: Amerikanların her biri 2016'da yaklaşık 41 pound veya toplu olarak 6,7 milyar ton önemsiz posta aldı ve bunların çoğu asla geri dönüştürülmedi. Merak ettim: Bu harcama tsunamisinden ne elde ettik? Müşterilere, şirketlere ve topluma nasıl fayda sağladı? Vardığım sonuç, pazarlamanın yarıardan çok zarar getirdiğiydi.

Şirketlerin imajı insanlar ve çevre yerine kâra odaklı gibi görünse de bu sürdürülebilir ve sağlıklı bir durum değildir. Şirketler, dünyanın karşı karşıya olduğu büyük krizlere karşı çözümün bir parçası olmak zorundadır.

Bilinçli Kapitalizm hareketinin öncülerinden Raj Sisodia ve organizasyonel inovasyon uzmanı Michael J. Gelb, bu etkileyici kitabı yazma kararı alırken iş dünyasının neden olduğu gereksiz acıların ve çevre tahribatının giderek arttığı bir döneme denk geldiler. İnsanlar, tam zamanlı veya birden fazla işte çalışmalarına rağmen geçim sıkıntısı çekebiliyorlar. Depresyon ve stres, kronik sağlık sorunlarına yol açarak artış gösterdi. Ayrıca, serbest piyasa kapitalizmini savunanlar ile sosyalizmi savunanlar arasındaki çatışma ve bölünme, sorunlarımızı çözmek yerine daha da kötüleştirdi.

İyileştiren Organizasyonlar, derinlemesine yapılmış kapsamlı görüşmeler ve ilham verici vaka çalışmalarına dayanarak, iş dünyasının nasıl iyileştirici bir güç hâline gelebileceğini göstermektedir. Bu dönüşümün öncüsü olarak ilerleyen büyük şirketlerin sadece kârlı olmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanlarını sevindirmelerini, sadık müşterilere sahip olmalarını, toplumlarına olumlu katkılarda bulunmalarını ve çevrelerini korumalarını detaylandırarak anlatmaktadır.

Bu kitap, dünyanın birçok düzeyde iyileşmeye ihtiyaç duyduğu bir dönemde iş dünyasının nasıl bir değişim yaratabileceğini gösteriyor. İnsanların ve çevrenin iyiliği için çaba gösteren organizasyonların yol haritasını sunuyor. İş dünyasının ruhunu yeniden keşfetme zamanı geldi, bu kitap da bu yolculuğun başlangıcı!

