

*Savaş Üstatlarının Binlerce Yıldır
Harp Sahasında Kullandığı Harekât
Prensipleri Kurumsal Hayatta
Zorluklarla Baş Etmek İsteyen
Yöneticilere Yeni Pencereleer Açıyor*

KAMUFLEJ YAKALICEO

FATİH POÇAN

KAMUFLAJ
YAKALICIO

FATİH POÇAN

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: 978-625-7406-44-4
Yayıncı Sertifika No: 45798
1. Baskı: İstanbul 2021
İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa
Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur
Editör: Gülnur Gözübek
Düzeltili: Alara Ergin
Son Okuma: Hande Bitirim
Mizanpaj: Hilal Yıldız
Kapak Tasarım: Hilal Yıldız

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.

KAMUFLAJ YAKALI CEO

FATİH POÇAN

Bu kitabı;

Değerlerini, ülkesini ve insanını canından ayız bilip karşılık beklemeden fedakârca hizmet eden Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kahraman kadın ve erkeklerine saygı ve minnetle ithaf edilmiştir.

TEŞEKKÜR

Kitabı yazarken bana yardım eden büyük bir ekip vardı.

Liderlik, iş ahlakı, çalışma disiplini, takım ruhu, adanmışlık, karşılık beklemeden hizmet ve sayamayacağım daha pek çok meziyeti bana öğreten ve kendimi geliştirmemi sağlayan Şanlı Yuva Kara Harp Okulu ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin manevi şahıslarına,

Askeri öğrenciliğimden emekli olduğum güne kadar, bilgi ve deneyimlerini bana cömertçe aktaran dünyanın en nitelikli generalleri ve subayları olan komutanlarıma,

Onlara liderlik yaparken bana gözü kapalı güvenen; çalışkanlık, fedakârlık ve kahramanlıklarıyla beni hep etkileyen, bugün bile canımı çekinmeden emanet edebileceğim, birlikte çalışma onuruna sahip olduğum kahraman subay, astsubay, uzman erbaş, erbaş ve erlerime,

Eleştirileriyle kitaba istikamet veren E. Tuğg. Mustafa Yaşar Arslanhan, E. Alb. Süha Civan ve Ekonomist Yusuf Demet'e,

Kitabın isim babası Ahmet Selim Akkal'a,

Onlara ayırabileceğim zamanda kitabıma odaklanmama müsaade eden kızım Şeyda İrem ve oğlum Türkalp Utku'ya, varlığıyla beni tam yapan diğer yarım, eşim Selda'ya minnettarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ: KILICI BIRAKIP KALEM ALMAK	13
1. BÖLÜM LİDERLİK	27
<i>Lider</i>	28
<i>İkiyüzlü Liderlik</i>	34
<i>Liderin Temel Özellikleri</i>	38
<i>Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar</i>	74
<i>Lider Doğulur mu? Lider Olunur mu?</i>	79
<i>Yönetici İyi Bir Lider Olmak Zorunda mı?</i>	81
<i>Kimden Lider Olmaz?</i>	81
2. BÖLÜM STRATEJİYİ TASARLAMAK	95
<i>Strateji</i>	95
<i>Misyon</i>	100
<i>Amaç</i>	106
<i>Değerler</i>	107
<i>Vizyon</i>	110
3. BÖLÜM HAREKÂT PRENSİPLERİ	113
4. BÖLÜM HEDEF PRENSİBİ	115
<i>Hedef Belirlemenin Faydaları</i>	117
<i>Hedef Çeşitleri</i>	118
<i>İş Dünyasında Hedef Tespitinde Yapılan Hatalar</i>	124
<i>Doğru Tespit Edilmeyen Hedeflerin Etkisi</i>	126
<i>Doğru Hedef Nasıl Tespit Edilir?</i>	128
<i>SMART Hedefler</i>	128
<i>ÖZGAYE Hedefler</i>	128

5. BÖLÜM TAARRUZ PRENSİBİ	137
<i>İşletme ve Girişimcilik</i>	139
<i>İşletme Planı</i>	141
<i>Girişimciliğin İlkeleri</i>	150
6. BÖLÜM MANEVRA PRENSİBİ	169
<i>Çeviklik</i>	170
<i>Esneklik</i>	175
<i>Çok Yönlülük</i>	178
<i>Proaktif Olmak ve Derinlik</i>	179
<i>Durumsallık</i>	180
7. BÖLÜM SIKLET MERKEZİ PRENSİBİ	181
<i>Kendi İşine Odaklanma</i>	182
<i>Ürün/Hizmete Odaklanma</i>	182
<i>Pazara Odaklanma</i>	186
<i>Müşteri Kitlesine Odaklanma</i>	187
<i>Zamanca Odaklanma</i>	188
8. BÖLÜM KUVVET TASARRUFU PRENSİBİ	193
<i>Yaşamsal Azı Önemsiz Çokluğa Tercih Etmek</i>	194
<i>Hesaplı Riski Göze Almak</i>	197
<i>Gerekli Yöntem ve Teknolojiye Sahip Olmak</i>	200
<i>Kaynakları Ekonomik Kullanmak</i>	200
9. BÖLÜM SADELİK PRENSİBİ	201
<i>Bürokrasiden Kurtulma</i>	204
<i>Az Katmanlı Hiyerarşi</i>	206
<i>Kısa, Net ve Görev Tipi Emirler</i>	208
<i>Ürün ve Hizmette Sadelik</i>	210

10. BÖLÜM BASKIN PRENSİBİ	211
<i>Ezber Bozmak</i>	212
<i>Süreçleri İyileştirmek</i>	219
<i>Ürün/Hizmet Kalitesini Artırmak</i>	219
<i>Farklı Bir Ürün/Hizmet Sunmak</i>	221
11. BÖLÜM GAYRET BİRLİĞİ PRENSİBİ	231
<i>Kurumsallaşma</i>	232
<i>Az Katmanlı Yapı</i>	235
<i>Liderlik ve Orkestrasyon</i>	235
<i>Nitelikli Personel İstihdamı ve Sürekli Eğitim</i>	238
<i>Takım Ruhunu</i>	241
<i>Güven Ortamı ve Motivasyon</i>	246
12. BÖLÜM EMNİYET PRENSİBİ	259
<i>Kurumsal Hafıza</i>	260
<i>Benchmarking</i>	260
<i>Entelektüel Sermaye Güvenliği</i>	262
<i>Denetim</i>	263
<i>İhtiyat</i>	266
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği</i>	269
SONSÖZ	271
KAYNAKÇA	273

ÖNSÖZ

KILICI BIRAKIP KALEM ALMAK

Savaşta her şey çok basittir fakat en basit şey bile zordur. Güçlükler, birbiri üzerine yığılarak öyle bir kaos meydana getirir ki savaş görmemiş biri bunu doğru dürüst gözünde dahi canlandıramaz.

-Carl von Clausewitz

On Yedi Tunç Yürekli Genç Adam, Bir de O

Güneş, gökyüzüne rastgele dağılmış tek tük bulutların arasından âdeta özür dilercesine batıya, dağa doğru meyletmişti. Sağda solda cılız otlar tamamen kurumuş, rüzgâra karşı koymaksızın tevekkülle titreşiyordu. Toprak, sarının her tonunu cömertçe sergilerken binlerce yılın ağırbaşlılığıyla ayak seslerini yutuyordu. Kara dağın güneş değmeyen gölge yamaçları, mor lacivert renkleri ve erişilmez vakarıyla patika üzerindeki on sekiz genç adamı gizliyordu.

Saati 18.28'i gösteriyordu. Güneş yakıcılığını çoktan yitirmişti. Batmasına yaklaşık elli dakika vardı fakat öğleden hemen önce başlayan rüzgâr inatla havayı kavuruyor, nefes almayı güçleştiriyordu. Uzun yürüyüşlerde rüzgârı severdi. Sıcak havalarda bir de arkadan esiyorsa harika olurdu. Ama bu rüzgâr değil de başka bir şeydi. Biri sanki devasa bir fön makinesini onlara tutmuş ve tuttuğunu unutmuş gibiydi. Dudakları kuruyup çatlamıştı, canını acıtıyordu. Tam 'sarı sıcak' dedikleri cinsten bir sıcaktı. "Bu ne rüzgârı? Poyraz mı? Yok olamaz, poyraz soğuk eser," diye düşündü. Su içmek için bir an durdu, birkaç saniye içinde herkes durup çömelmişti. "Hay Allah! Gereksiz yere oturtup kaldıracığım insanları," diye kendine kızdı. Ağır sırt çantalarıyla çömelip kalkmak, günlerin yorgunluğundan sonra artık zor oluyordu. Enerji verimli kullanılmıyordu. "Madem oturduk bari mola verelim," diye düşündü. Buna herkesin sevineceğini biliyordu. Etrafına hızlıca baktı, sorun görmedi. Eliyle on dakika işaretini yaptı. On yedi genç bir anda patikadan ayrılmış, gözden kaybolmuştu. Toza bulanmış matarasını çıkardı. Kapağını açıp birkaç yudum içti. Su sıcaktı. İçi buz dolu, dışı buğulanmış koca bir bardak su hayal etti. O niyetle birkaç yudum daha aldı, bu defa su sanki daha sıcak gelmişti.

"Böyle mucizeler yalnız Uzakdoğu hikâyelerinde oluyor galiba," diye düşündü. Düşünürken kendi kendine güldü. Sonra birden toparlandı, güldüğünü gören oldu mu diye etrafına baktı. Sekiz on metre ötedeki Mustafa'dan başka kimsenin görüş alanında değildi. Yorgunluktan bitap düşmüş çelimsiz vücudunu, sonsuzluğa akıp giden mavi gökyüzünün

altına yığılırcasına sırtından çıkarmadığı çantasının üzerine bırakmıştı. Bir taraftan yerden aldığı bir ot parçasını ağzında çeviriyor, diğer taraftan da yaklaşık dört yüz metre aşağıdaki vadiye hül-yalı bakıyordu. Mustafa Tekirdağlıydı. Memleketi dışında Mustafa hakkında bir şey bilmediğini fark etti. “Hepsini daha iyi tanımalıyım,” diye düşündü. Havada uçan bir yusufluğun kanat sesi ve rüz-gârın belli belirsiz uğultusu dışında çıt çıkmıyordu.

Suyun hepsini içmek istedi ama idareli kullan-malıydı. Matarayı yerleştirirken “Ya yarın ikmal ya-pılmazsa?” düşüncesi kapladı bir anda zihnini. Çok az suları kalmıştı, bu bölgede su kaynağı olmadığını biliyordu. Pazar günü saat 11.00’de helikopterle ikmal planlanmıştı. Açlığa uzun bir süre dayanır-lardı ama susuzluğa, hele de ağustos sıcaklığında da-yanmaları çok güçlü. Yüksek rakımda olmalarına rağmen sıcaklık gündüz 30-35 dereceyi buluyordu. “Yok canım, neden yapılmasın ki?” Rüzgârı tekrar düşündü. “Meltem? O da olmaz onun için yakında deniz olması lazım.” Son tatili aklına geldi. “Şim-di hiçbir şeye dertlenmeden kıyıda birkaç parmak derinlikteki suya yatıp öylece kalmak ne güzel olur-du.” Plajın civıltıları, çok uzaktan geçen bir tekne-nin sesi kulaklarında asılı kaldı bir süre.

Saate baktı: 18.32. Sağ ayağındaki yara zonk-lamaya başladı. Günlerdir yürüyorlardı. Botlarını çıkarmak istedi. Ayakkabıları havalandırarsa, ayakla-rını pudralarsa, çorap değiştirse iyi olurdu ama vaz-geçti. “Bir saat daha idare ederim, zaten konak-layacağımız yere yaklaştık.” Acıkmıştı, kaç gündür kumanya yediklerini düşündü. Parmaklarını say-

maya başladı. “Salı çıktık, çarşamba, perşembe... Cuma... Bugün cumartesi. Beş gün olmuş.” Sürekli kumanya yemek birkaç gün sonra sindirim sisteminin başkaldırması anlamına geliyordu. “Benim sistem taş gibi, herhangi bir sorunum yok,” diye sevin-di. Yoksa dağ başında gerçekten çok zor oluyordu. Tekrar gülümsediğini fark etti. Bu defa dert etmedi gülümsemesini.

“Dayan,” dedi, “Dayan, sadece iki gün kaldı.” İki gün! Kısa mı uzun mu? Sevinmeli mi üzölmeli mi? Karar veremedi.

18.35. Rüzgârın ismi hâlâ aklına gelmemiştii. Şimdi babası olsa hepsini sayardı. Sahi eski insanlar neden bilirdi ki bu rüzgâr isimlerini? “Eski topraklar zamanı saatle değil, güneş ve mevsimle ifade ediyorlar. Az ama kaliteli eğitim almış, hayat okulu-nu alınlarnın akıyla okumuşlar.” Bir de ‘zemheri’ ‘hamsin’ ve ‘aprilin beşi’ni duymuştu babasından. Ama ne olduklarını hatırlamıyordu. Bak şimdi ne-reden de aklına gelmişti bu kelimeler? Yanında olsa babasına sorar biraz da nazlanırdı, şimdi on yedi kişi ona nazlanıyordu. Sonra helikopteri de ayağındaki yarayı da çatlayan dudaklarını da unuttu. Daha büyük bir derdi vardı aslında. Bazen kendini çok yetersiz hissediyordu. Pek çok şeyi göz önünde tutarak sürekli karar vermesi gerekiyordu.

Ama çoğu durumla ilk kez karşılaştığı için ne yapacağını bilemiyordu. On yedi kişinin sorumluluğu altında ezildiğini hissetti birden. “Ya yanlış karar verirsem? Ya bu karar yüzünden zarar görür-lerse?”

Gözlerini kapattığını fark etti, açıp saatine baktı: 18.37. “Hayır,” dedi, “Başka bir şey düşünmek istemiyorum.” İstirahat mı etmişti yoksa kendiyile kavga mı etmişti anlamamıştı. Ayağa kalktı, üzerini düzeltti. “Kırk dakika sonra güneş batacak, zamanlamamız iyi,” diye düşündü. Bu gece konuşlanacakları yere hava tamamen kararınca ulaşmayı planlamıştı.

Bir dakika geçmeden on yedi genç patika üzerinde, daha önce öğretilen düzene hızla geçti. Son bir gayretle ilerlemeye başladılar. Düşünmeyeceğim demişti ama asla aklından çıkmayan o melun düşünce yine geldi: “İlk mermi patladığında ne yapacağım acaba? Mermiler sağa sola saçılırken korkup sinecek miyim? Timi idare etmeyi unutup savaşacak mıyım? İşimi yapıp timimi mi yöneteceğim?” Cesur ama deneyimsizlerdi. Herkes hem kendinin hem de diğerlerinin ne yapacağını merak ediyordu. En çok da teğmen merak ediyordu. Filmlerde kolay gözüktüyordu. Ya gerçek hayatta?

Bu düşüncelerle bir süre yürüdü. Haritasına işaretlediği kanyona geldiklerini gördü. Pusuya müsait çok önemli bir yerd. Telsizden sessizce, “Mesafe yirmi, sıçramalarla,” dedi. Bu komutu telsizi olan yalnız üç kişi duymuştu. Eliyle de bazı işaretler yaptı. Timin tamamı kısa sürede anlamış ve çömelmişti.

En öndeki Özcan koşarak dar kanyonda gözden kayboldu. Onu otuz saniye sonra Mehmet takip etti. Yürüyüş kolunda teğmen üçüncüydü, sıra ona gelmişti. Koşmaya başladı. Mehmet'i gördü. Öğrettiği gibi mevzilenmiş, tüfeğini karşıya doğrultmuştu.

Gözüne kestirdiği büyükçe bir kayanın arkasına kendini attı. Etrafı gözetlemeye başladı. Kanyonun eni yaklaşık altmış metre, uzunluğuyorsa en fazla iki yüz metreydi. İki yanında yaklaşık kırk beş elli metre yüksekliğinde dik yarlar vardı, tabanındaki dere tamamen kurumuştı. Sağ taraf daha yüksekti. Batıda kaybolmak üzere olan güneşin giremediği kanyon kararmaya başlamıştı. Timin yarısı kanyona girmiş olmalıydı.

Birden rüzgârın kesildiğini fark etti. Tam o anda aklına geldi: “Güneydoğudan esiyordu. Samyeli! Tabii ya deminden beri düşündüğüm buydu işte: Samyeli.” Keşifleme de deniyordu. Temmuz ağustos aylarında eser, kavururdu ortalığı.

Cemil’in taşları ezen ayak sesini duydu. Yirmi beş metre gerisine mevzilenmişti. Tekrar sıçramak için hazırlandı ve ayağa kalktı. “Rüzgâr gerçekten kesildi mi yoksa kanyon mu engel oluyor,” diye düşünürken günlerdir merak ettiği o sesi duydu. Yüzlerce mermi korkunç bir yankıyla şırak sesi çıkararak timin üzerine yağmaya başlamıştı. Düşünmeden kendini yere atarken avazı çıktığı kadar bağırdı:

“Yaaaaaaaaaat!”

Yirmi üç yaşında bir teğmenken bunları yaşamıştım. Liderlik ve liderliği güçlendiren birçok eğitim alıyorsunuz ama aklınızdaki soru hep aynı oluyor: “Tepemden mermi geçerken bunu yapabilecek miyim?” Yönetme eylemini uygulamaya zor bir sahada başladım. Ütülenebilseydi mevcut hâlinin belki dört yüz katı bir alana kavuşacak kadar sarp bir coğrafyada,

olumsuz hava ve görev koşullarında, Anadolu'nun dört bir yanından gelen Türk, Kürt, Çerkez, Arap, Roman ve başka etnik kökenden genci komuta etmek, kariyerimin önemli virajlarından birisi ve en müstesna günleriydi. Aynı yaşta olmamıza rağmen bana abi hatta baba gözüyle bakan bu kahramanlar, geride bıraktığım hayatımın çok önemli bir parçası olmaya son günüme kadar devam edecekler.

Aradan geçen otuz senede köprüünün altından çok sular geçti. Dünyanın en büyük şirketlerinde üst düzey yöneticilik yapabilecek nitelikte liderlerle çalıştım. Hepsinden çok şey öğrendim, onları minnetle anıyorum. Büyük bir onurla yirmi dört yıl görev yaptığım mekteb-i asli kita' ise bugünkü ben olmamı sağladı. Harbiye'de aldığım işletme eğitimini hiç kullanamamak mesleğin ironik yanlarından biri olarak kaldı yıllarca. İş dünyası ve girişimcilik hep ilgimi çekmişti. 2014'te ordudan emekli oldum ve özel sektörde çalışmaya başladım. Evime artık savunma dergileri yerine iş dergileri girmeye başlamıştı.

Türkiye'deki şirketlerin ömrünün, gelişmiş ülkelerdeki şirketlerin ortalamalarıyla karşılaştırıldığında ciddi ölçüde kısa ve iki yüz yaşını geçmiş şirket sayısının yalnızca dört olduğunu da bugünlerde öğrendim. En eski işletmemiz 1777 yılında kurulan Hacı Bekir Lokumları'ydı. Diğerleri ise İstanbul'da Şekerci Cafer Erol, Antalya'da Tarihi İskele Simitçisi ve İstanbul'da Baklavacı Karaköy Güllüoğlu'ydu. Zilciyan (Zildjian) aslında 1623 yılında İstanbul'da kurulmuş ve Avrupa'da zilin henüz bilinmediği o yıllarda mehter takımları için zil üretmiş. Ama Zilciyan ailesi 1929 yılında ABD'ye göç etmeye karar vermiş (Dil, 2016).

1 Yarbay Mustafa Kemal, *Zabit ve Kumandan ile Hasbihal* kitabında Harp Okulu diplomasının yeterli olmadığını, gerçek eğitimin ancak yüksek kalitedeki komutanlardan kutada alınabileceğini ifade eder.

Kore Bankası'nın yaptığı çalışmaya göre iki yüz yaşının üzerinde şirket sayısı Japonya'da 3.146, Almanya'da 837, Hollanda'da 222, Fransa'da ise 196 (Atiker, 2013).

Bu bilgi, Türkiye'deki şirketlerin dünyadaki benzerlerinden daha farklı yönetildiğini gösteriyordu. Organize etme, krizle başa çıkma, devlet olma ve yönetme yeteneği toplumsal genetik kodlarına âdeta işlenen insanımızın iş dünyasında aynı başarıyı gösterememesi bana ilginç gelmişti.

Satış Eğitimi Önemli

Thomas J. Watson, Büyük Buhran'dan (1929-1939) şirketi sağ salim çıkartmış, talep az olmasına rağmen yönetim kuruluyla ters düşme pahasına stokların artırılması talimatını vermişti. Aynı günlerde alınacağına kesin gözüyle bakılan Birleşik Devletler Hükümeti'nin 1 milyon dolar tutarındaki önemli bir ihalesi, görevlendirilen bir satışçının bireysel hatası sebebiyle -üstelik bu işe çok ihtiyaç varken- kaybedildi.

Satışçı, Watson'ın ofisine çağrıldığında utançla istifa dilekçesini masaya koydu. Ne olduğunu anlayan efsane CEO Watson, adama baktı ve babacan bir tavırla şöyle dedi:

"Şaka mı yapıyorsun? Eğitimine bir milyon dolar harcadığım adamın gitmesine neden izin veriyim?" (Greulich, 2012)

Watson, fikirleri ve eylemleriyle sarsılmaz bir sadakat yarattı. IBM, bugün hâlâ marka değeri ve itibar puanlamalarında en üst sıralardaysa bu, Watson'ın temellerini attığı liderlik ve değerler sayesinde başarıldı.

“VALLA MÜDÜRÜM BİZ HEP BÖYLE YAPIYORDUK.”

Bu sözü duymuşsanız kolay gelsin, işiniz zor demektir. Bir süre epey sıkı çalışmanız gerekecek.

İnsanlar, akademik çalışmaların da katkısıyla yıllarca yöneticiliği bilimsel yöntemlerle yapmaya çalıştı. Kurumların, öğrenilmiş yöntemlerle yönetilmesi başta çok mantıklı gelmişti. Oysaki bu yaklaşımın her zaman doğru olmadığı zaman içinde görüldü. Denklemin içinde insan unsuru vardı. Gerek yöneten gerekse yönetilenlerin çok farklı değer, inanç, mizaç ve kişiliğe sahip olması hatta benzer durumlarda farklı tepkiler vermesi, yöneticilikte bilimsel bir taraf olsa bile liderliğin aslında tamamen sanat olduğunu ortaya çıkardı.

Kamuflaj Yakalı CEO iki kısımdan oluşuyor. İlk kısımda çalışanları nasıl ekibe dönüştürebileceğiniz, adanmışlıkla çalışmalarını sağlayıp onların dilinden nasıl konuşabileceğiniz, onları bir orkestra şefi gibi nasıl idare edebileceğiniz anlatılıyor. İkinci kısımdaysa Türk Kara Kuvvetleri'nde kullanılan 'Harekât Prensipleri' ile kurumsal yaşam süreçleri arasında bir bağlantı kuruluyor. Olaylara farklı bir ekolden bakılmasını sağlarken girişimcilere de yeni pencereler açıyor. Kimi zaman kurgu kimi zaman yaşanmış olaylar keyifli bir üslupla ve konuyla ilişkilendirilerek anlatılıyor.

Yazar Fatih Poçan rekabet çağında hayatta kalmak isteyen patronlara, kamu ve özel sektör yöneticilerine, girişimcilere ve kariyer haritasını şekillendirmeye çalışan gençlere çok değerli önerilerde bulunuyor.