

Yıl: 1 Sayı: 1 Temmuz' 98

BEYOND

TC.DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ



İŞLETME KULÜBÜ ÖĞRENCİLERİ TARAFINDAN HAZIRLANMIŞTIR.

FAMART

MOBİLYA DEKORASYON SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.



Yeşillik Cad. No:233 Karabağlar - 35280 - İZMİR
TEL: (0.232) 253 23 10 - 254 03 47

Yayın Kurulundan...

9 Ocak 1998'de kendimize bir hedef belirlemiştik. Bugün bu hedefimize ulaşmış olmanın gururunu taşıyoruz. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi kuruluşundan bu güne kadar bir yayın çıkarmamıştı. Bu eksikliği gidermek için dergi çıkarmaya karar verdik. Amacımız, sizlerle iletişim kurmak, sesimizi duyurmaktı. Bu amaçla çıkaracağımız dergi görünümü ve içeriği ile hitap ettiğimiz kitleye yakışır olmalıydı.

Arzu ettiğimiz kaliteye ulaşabilmek için dört ay boyunca çok çalıştık. Konuları seçerken son derece titiz davrandık. Birbirinden ilginç röportajlar yaptık. Yazısından görsel malzemesine örnek bir ürün yarattığımızı inanıyoruz.

Bu süreç elbette bizim için kolay değildi. Yüksek bir dağa tırmandık. Dergimiz için çalışmaya başladığımızda bizim için tek bir hedef vardı: İlk sayımızı başarı ile çıkarmak ve sizlere ulaştırmak.

Bugün ilk hedefe ulaştığımızda önümüzde daha başka zirvelerin olduğunu gördük. Şimdi gelecekteki hedefimiz; sizin öneri ve görüşleriniz, bizim yoğun çalışmalarımızla şekillenecek, dergimizin yeni sayılarını da kalitemizi arttırarak çıkarmaktır. Bu hedefe ulaşma yolunda ilk adımı attığımızı inanıyoruz.

Dergimizin ilk sayısında destek olan herkese teşekkürü borç biliriz. Siz "Beyond"a güvenerek bizim yanımızda yer aldınız. Ve biz bu sayımızla güveninize layık olmak için çalıştık.

Şimdi Beyond'u siz okuyucularımızın beğenisine sunuyoruz. Gelecek sayımızda yine sizinle olabilmek dileğimizle...

BEYOND

GALLIGNANI

BALYA MAKİNASI • DOMATES TOPLAMA MAKİNASI



LAZER'Lİ TOPRAK TESVİYE BİÇAĞI

CASE III

PAMUK TOPLAMA MAKİNASI



PANCAR TOPLAMA MAKİNASI



DANE KURUTMA MAKİNALARI

GASPARDO PNÖMATİK MİBZER

Laverda BİÇERDÖĞER

TÜRK TRAKTÖRLERİ
FIAT



Trakmak Traktör ve Ziraat Makinaları Ticaret A.Ş.

Gazi Bulvarı No.3 İZMİR Tel: 0.232.425 44 70 (5Hat) Fax:0.232.484 48 80

BEYOND

Yıl: 1 • Sayı: 1

SAHİBİ

Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Deniz KAYAHAN

YAYIN

DANIŞMANLARI

Erdal İZGİ

Mustafa TANYERİ

Mehmet CİVELEK

Banu DURUKAN

Mehmet DEMİRPOLAT

YAYIN KURULU

Binnaz ÇUBUKÇU

Ufuk GÖREN

Erdem HIZIR

Selin KOLOĞLU

Özge ÖZGEN

Süleyman Çağan YILDIZ

YAZIŞMA ADRESİ

D.E.Ü. İşletme Fakültesi

Dokuz Çeşmeler Buca İZMİR

Tel/Fax: (0.232) 442 06 10

BASKI ÖN HAZIRLIK

Hürriyet Matbaası

HÜRRİYET MATBAASI

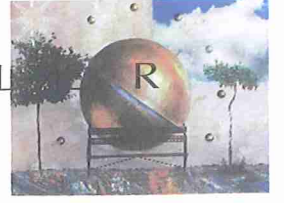
1. Sanayi Sitesi 2826 Sokak No:52

Tel: (0.232) 459 96 00 PBX

Fax: (0.232) 459 98 92 PBX

İZMİR

İ Ç İ N D E K İ L E R



YIL 1 / SAYI 1

TEMMUZ '98

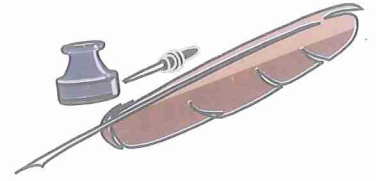
- 1 YAYIN KURULUNDAN
- 5 DEKANDAN
- 6 DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME KULÜBÜ
- 9 BAŞARIYA GİDEN YOL : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
- 11 EGE BİRACILIK'IN TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI
- 14 YÖNETİCİLİK Mİ, ÖNDERLİK Mİ ?
BİR ŞİRKET MASALI
- 15 EGE EKONOMİSİ YOL AYRIMINDA
- 16 EGE'NİN YILDIZLARI : ÇİMENTAŞ
- 18 LİDERLİK
- 22 ADVANCED DUNGEON DRAGON
- 23 KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ BAŞARI VE
AHLAKİ DUYARLILIK
- 27 GERÇEK LİDER LÜTFEN AYAĞA KALKAR MI?
- 32 BEYOND PROFILE : AYŞE AKIN YAMAÇ
- 36 MEZUNLARLA RÖPORTAJ : EVREN KAYA
- 37 BEYOND BOOKSTORE
- 38 İZMİR DEVLET SENFONİ ORKESTRASI KANADA TURNESİNDE
- 39 EFSANE TÜRKİYE'DEYDİ.
JIMMY PAGE & ROBERT PLANT
- 40 GENÇLİĞİN YENİ İLAHI : PRODIGY



ÇIKTIK GELİYORUZ...

Alkan ALİCİK
Binnaz ÇUBUKÇU
Mustafa ERTUĞRUL
Ufuk GÖREN
Yasemin GÜĞÜMCÜ
Selim GÜRSES
Erdem HIZIR
Deniz KAYAHAN
Bülent KİRACIOĞU
Selin KOLOĞLU
Özge ÖZGEN

Saygın ÖZKAYA
Serkan ÖZMEN
Tohan ÖZYURT
Ercan SINAR
Mehmet TIKIZ
Burcu TÜRKCAN
Seyhun ÜNAL
Tuba YENİÇERİ
Barış YEŞİL
Süleyman Çağan YILDIZ
Suzan YÜKSEL



Teşekkür

*Paylaştıkları bilgi ve birikimlerinden, ayırdıkları zamandan ve manevi desteklerinden dolayı,
Erdal İZGİ, Gürcan GÜMÜŞ, Mehmet DEMİRPOLAT
Haldan LEVENT, Oktay ORMANCIOĞLU ve Cengiz URAL'a
teşekkür ederiz.*

Dekandan...



D.Ü. İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR

1988 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesine bağlı olarak kurulan İngilizce İşletme Bölümü, 1992 tarihinde İngilizce İktisat, İngilizce Uluslararası İlişkiler Bölümlerinin ve 1994 tarihinde İngilizce Turizm İşletmeciliği Bölümünün bağlanmasıyla İşletme Fakültesi'ne dönüşmüştür.

Fakültemiz akedemik - idari personeli ile eğitim ve öğretimin yanısıra bilimsel araştırmaya en üst düzeyde katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı yayınları, sempozyum - kongre organizasyonlarının düzenlenmesinin yanısıra, üniversite - sanayi işbirliğinin gelişmesi ve yerleşmesi amacıyla eğitim seminerleri ve projeleri de aktif olarak yürütmektedir. Fakültemiz, bu çalışmalar ile üniversite-iş dünyası-üniversite öğrencileri arasında sağlam temellere dayanan bir köprü oluşturmayı amaçlamaktadır.

Kısıtlı fiziksel koşullara rağmen faaliyet gösteren fakültemiz, iki bilgisayar laboratuvarı, tüm dünyaya açılmayı sağlayan internet bağlantısı, yurtdışındaki üniversiteler ile gerçekleştirilen öğrenci ve öğretim üyesi değişim programı, gerek yurtdışından gerek yurtiçinden konusunda söz sahibi konuşmacıların katıldığı konferansların düzenlenmesi ile eğitimde toplam kaliteyi artırırken, bu amaçla yalnızca İşletme Fakültesi bünyesinde bulunan Uluslararası Öğrenci Ofisi ve Halkla İlişkiler Ofisi kurulmuştur.

Fakültemizin çağdaş eğitim verme yolundaki çabaları öğrenciler tarafından kurulan sosyal kulüplerle desteklenmektedir. Bu kulüplerin faaliyetleri arasında özellikle İş Dünyası ile Öğrencilerimizin buluşarak birbirlerini tanıma imkanı buldukları "Tanıtım ve Mülakat Günleri" büyük önem taşımaktadır. Bu faaliyet çerçevesinde mezunlarımız Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarında iş bulabilmektedir.

Hizmetin en iyisini en kalitelisini vermek amacı ile BİRLİK, ÖZGÜVEN, GİRİŞİMCİLİK, YARATICILIK (USEC) prensiplerini birleştiren felsefe doğrultusunda çok kısa bir sürede tüm anlatılanları gerçekleştiren fakültemiz, her geçen gün bir ileri adım daha atmaktadır. Fakültemiz öğrencilerinin büyük bir özveri ile çıkardıkları "BEYOND" Dergisi de bu felsefenin doğal bir sonucudur.

İŞLETME KULÜBÜ

D.E.Ü İŞLETME KULÜBÜ NEDİR,NE YAPAR?

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Kulübü 1988 yılında kuruldu. Kuruluşu, İşletme Fakültesi'nin ilk bölümü olan İngilizce İşletme'nin açılmasıyla aynı yıl gerçekleşti. Kulübün amacı, okulun sosyal ve kültürel hayatına katkıda bulunarak öğrencilerin kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktır. 1995 yılında kulüp içerisinde yeniden yapılanma süreci başlatıldı. Bu sürecin amacı; İşletme Kulübü'nde kendini sürekli yenileyen ve gelişen bir organizasyonun temellerini atmaktır. Bu amaç içerisine, aynı zamanda alt hedeflere en iyi şekilde ulaşmamızı sağlayacak bir kalite anlayışı oturtuldu. Bu üç yıl içerisinde İşletme Kulübü amaçlarını gerçekleştirmede önemli adımlar atmıştır. Kulüp, gelecek yıllarda da bünyesine her yıl katılan insan gücü ve her yıl artan tecrübesiyle amaçlarını gerçekleştirmek ve daha iyiye ulaşmak için çalışmaya devam edecektir. Bugün de İşletme Kulübü'nün kendini geliştirmesi ve daha iyi bir organizasyon yapısı oluşturması, çevresine daha fazla katkı sağlaması için çalışmalar devam etmektedir. Bu amaç çerçevesinde kulübümüz "Dinazor" çalışması ile kulübün geçmiş yıllardan gelen birikimini, içimizdeki dinamizmle birleştirerek kaliteli bir organizasyona bir adım daha yaklaşmayı hedeflemektedir.



Kulüp Odası 'nda Çalışma



İşletme Fakültesi Binası

Bu çalışma kulüp içinden veya dışından herkesin katılımıyla tam bir beyin fırtınası şeklinde olup kulüp ve okul için daha iyi olanı araştırmaktadır.

Kulübümüz ayrıca Türkiye'nin üç büyük şehrinin üniversitelerinde faaliyet gösteren 7 İşletme Kulübü'nden (Bilkent İşletme Kulübü, Boğaziçi İşletme Kulübü, DEÜ İşletme Kulübü, Hacettepe İşletme Kulübü, İstanbul İşletme Kulübü, Marmara İşletme Kulübü, ODTÜ İşletme Topluluğu) bir tanesidir. Bu 7 İşletme Kulübü'nün oluşturdukları "Türkiye İşletme Kulüpleri ve Toplulukları Platformu"nun da bir üyesidir. Ayrıca bu platformun 6. Kongresine (30-31 Ekim , 1 Kasım) ev sahipliği yapmıştır.

İşletme Kulübü beş koordinatörlükten oluşmaktadır. Kulüp üyeleri bu koordinatörlükler arasında matrix bir yapı içinde çalışmaktadır. Üyeler tüm koordinatörlüklerde çalışma şansına sahip olup, ayrıca koordinatörlükler de çeşitli projeler üzerinde birlikte çalışabilmektedirler. Aşağıda, bünyemizdeki koordinatörlüklerle ilgili detaylı bilgileri bulabilirsiniz.

İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü:

Bu koordinatörlük İşletme Kulübü'nün üye politikasını belirler, üyelerin motivasyonu için çalışır ve

performanslarını ölçer. Bunlara ek olarak, çeşitli eğitimlerle üyelerin kişisel gelişimine katkıda bulunur.

Projeler Koordinatörlüğü:

İşletme Kulübü'nün sosyal faaliyetlerini (parti, gezi vb...) düzenleyen, kulübün ve üyelerin kültürel faaliyetlerde bulunmasını sağlayan, ayrıca çeşitli projeler üreten bir beyin gibi çalışır.

İş ve Staj Koordinatörlüğü:

Kulübün ve okulun iş dünyasıyla olan köprüsüdür. Yaptığı staj araştırma çalışmalarıyla öğrencilerin büyük firmalarda ve bankalarda staj yapmalarını sağlarken, düzenlediği "Tanıtım ve Mülakat Günleri" organizasyonu ile mezun olacak öğrencilere iş dünyasının kapılarını açar.

Finans Koordinatörlüğü:

Bu koordinatörlük kulübün bütçesini hazırlar, gelirlerini ve giderlerini planlar. Kulüp harcamalarını denetler. Kulübün mali işlerinden sorumludur.

Alt Kulüpler ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü:

Okuldaki diğer kulüplerle ilişki kuran ve bu kulüplere destek veren koordinatörlük, kulübün üniversite dışına tanıtımını ve reklamını yapar. Bu derginin çıkarılışında da başrolü oynayan koordinatörlüktür.



TÜSİAD BAŞKANI OKULUMUZDAYDI.

29 Nisan 1998 günü kulübümüzün konuğu olarak okulumuza gelen TÜSİAD Başkanı Muharrem Kayhan Dokuz Eylül Üniversitesi öğrencilerinin yoğun katılımıyla bir konuşma yaptı. Öncelikle, Türkiye ekonomisi ile ilgili bir çerçeve çizen Muharrem Kayhan daha sonra Avrupa Birliği hakkındaki görüşlerini aktardı ve bu iki konuyu bugünkü siyasi perspektif içinde birleştirdi. Son olarak arkadaşlarımızın sorularını cevaplayan Muharrem Kayhan bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaştı .

İŞLETME KULÜPLERİ VE TOPLULUKLARI PLATFORMU 6. KONGRESİ

30 Ekim-1 Kasım 1998 tarihleri arasında ev sahipliğini bizim yaptığımız "İşletme Kulüpleri ve Toplulukları Platformu 6. Kongresi" oldukça renkli geçti. "Boğaziçi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi İşletme Kulüpleri ve Toplulukları"nın katkılarıyla ve R.J.REYNOLDS'ın sponsorluğuyla gerçekleşen bu platformda amacımız bilgi ve birikimlerimizi paylaşmaktı. Bu amaçla her kulübün veya topluluğun yaşadığı bir sorunları, nedenlerini ve çözüm yollarını yansıtan "Case Çalışmaları"nı yaptık.



Ayrıca, bu büyük öğrenci organizasyonunun kurumsal bir yapıya kavuşması için gerekli olan tüzük çalışmalarını başlattık. "Gönüllü Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi" konulu workshop çalışmasına konuğumuz Prometheus Proje Müdürü Jülide Kesken'in katılımıyla devam ettik ve bu konuda karşılaştığımız sorunları ve bunların çözüm yollarını tartıştık. Bunun yanında dünya'daki değişim trendinde "Uluslararası Rekabet Gücü" konusunda konuşmacı olarak Dokuz Eylül Üniversitesi'nden Doç. Dr. Mustafa Tanyeri'nin katıldığı bir konferansımız oldu. "İşletme Kulüpleri ve Toplulukları Platformunun 7. Kongresi" ise 7-10 Mart'98 tarihleri arasında ODTÜ'de COCA-COLA'nın sponsorluğuyla gerçekleşti. "Cola Case Çalışması, Topluluk Case Çalışması ve Tüzük çalışmaları"nın yer aldığı kongrede kulübümüzü, platform takımından Hakan Tat, Mehmet Tıkız ve Mustafa Ertuğrul en iyi şekilde temsil etti.

P & R

PRESENTATION & RECRUITMENT DAYS '98

30 NİSAN - 4 HAZİRAN

İŞ DÜNYASIYLA ÖĞRENCİYİ BİRLEŞTİREN
BÜYÜK ORGANİZASYON DÜZENLENDİ.

1997 - 1998 YILINDA KATILAN KURULUŞLAR

İŞ BANKASI

COCA COLA

TOPRAKBANK

DENİZ BANK

ESBANK

COMMERCIAL UNION

EMSAN

ARTHUR ANDERSEN

DEMİRBANK

R.J. REYNOLDS

YAPI KREDİ BANKASI

PIYALE

YAŞAR HOLDİNG

SÖKTAŞ

ATA MENKUL

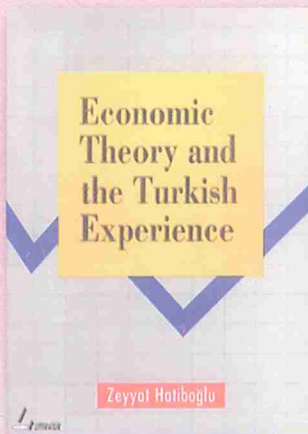
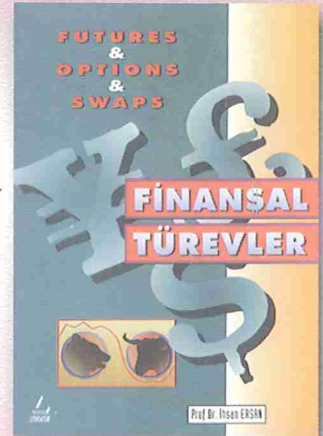
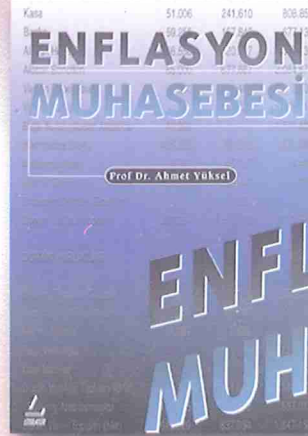
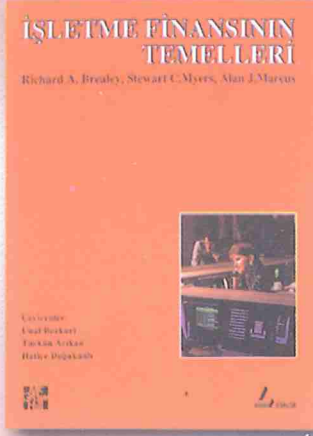
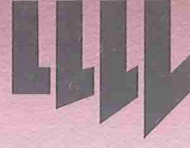
TEBA

TEB

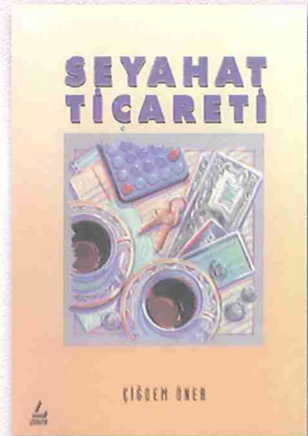
HALK SİGORTA

İŞIKLAR HOLDİNG

PFIZER



...ve daha
birçok kitap
sizi bekliyor...



**LİTERATÜR : YAYINCILIK, DAĞITIM,
PAZARLAMA, SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.**
İSTİKLAL CADDESİ, NO: 133 KAT: 2
BEYOĞLU, İSTANBUL, TÜRKİYE
T 0(212) 292 41 20 (PBX)
F 0(212) 245 59 87
E literatur@superonline.com

Kitabevi: İstiklal Cad. No. 133 Kat. 1 Beyoğlu/İSTANBUL

Tel: (0212) 292 41 20

Şube: 1440 Sok. No. 24/B Alsancak/İZMİR

Tel: (0232) 464 51 50 - 464 18 95 Fax: (0232) 464 37 46

BAŞARIYA GİDEN YOL: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Binnaz ÇUBUKÇU

Since quality has become a part of our lives, the implication on Total Quality Management can be seen on companies throughout the world. Quality is not a function of management any more but a strategic tool in the advanced competition environment around the world. We all know that there is a battle going on among the companies, and competitive advantage can only be gained by TQC through TQM system. Briefly, we can say that TQM has been developed to increase competitive strength by improving quality. The system that Japan has developed to implement Kaizen or, in other words, continuous improvement is called Total Quality Control. It is through TQC that each goal (elimination of wastes, reduction of costs, measurement of TQM system, customer & employee satisfaction time and benefits to community) in a TQM system can only be achieved.

21. yüzyıla girerken dünya pazarında kıyasıya bir rekabet yaşanıyor. Birbirinin benzeri firmalar her gün çoğalmakta. Dolayısıyla, şirketlerin pazardan elimine edilmesi riskleri de yükselmekte.

Peki bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için ne yapmalı?

Rekabet avantajı (competitive advantage) denilen ve bir şirketin rakiplerinden üstün olmasını sağlayan bu ölçüyü yakalamak için uygulanabilecek pek çok metod ve yöntem tarzı var. Bunlardan biri de "Toplam Kalite Yönetimi."

TKY, kalite odaklı, tüm çalışmaların katılımına dayalı ve müşteri tatminini sağlayarak uzun dönemde başarıyı hedefleyen bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzının anahtar kelimesi " kalite " bir ürün ya da bir hizmetin, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme niteliği olarak tanımlanabilir.

Bu yönetim tarzının nasıl bu kadar çok artı kazandırdığına gelince... TKY öncelikle "sıfır hata" koşulunu sağlamayı hedefler. Bu da, hatanın belirlenmesi yerine hatanın önlenmesi çalışmasını beraberinde getirir. Bu

yönetim tarzının başarıya ulaşabilmesi için öncelikle ilerlemeye ve gelişmeye karşı duyulan korkunun bastırılması gerekir. Aynı zamanda, ilerlemeye engel olan diğer bariyerler de ortadan kaldırılmalıdır. "Sürekli Gelişme" ye, yönetimin yanı sıra çalışanlar da tüm benlikleri ile inanmalıdırlar. Bunu sağlamak için de personel sürekli olarak eğitilmeli ve onların yaptıkları işle gurur duymaları, ve bundan tatmin olmaları sağlanmalıdır. Bunlar aynı zamanda Japonlara TKY' ni tanıtan Dr. Edwars Deming' in ünlü "14 İlke" sinde yer alan unsurlardır.

DEMİNG'İN 14 PRENSİBİ

- 1- Rekabeti arttırmak, devamlılık, yeni görevler yaratabilmek ve ürün kalitesini iyileştirebilmek için amaç sürekliliği sağlanmalıdır.
- 2- Gecikme alışkanlığı, hata, hatalı malzeme, hatalı işçilik düzeyleri kabul edilemez.
- 3- Yönetim, sorumluluklarını öğrenmeli, değişiklikleri için önderlik yapmalıdır.
- 4- Kalite temini için muayeneye dayanmaktan vazgeçilmelidir. İstatistiki verilere dayalı sürecin her noktasında

adım adım kaliteyi oluşturmak daha sağlıklıdır.

5- Satın almada iş dağıtımını fiyat bazında yapmayı bırakın.

6- Toplam maliyeti en aza indirin.

7- Bağlılık ve güven esasına dayalı tek tedarikçi sistemine yönelin.

8- Mal ve hizmet üreten sistemleri sürekli sonsuza kadar geliştirin. Böylece kalite ve verimlilik artarken maliyetler sürekli azalacaktır.

9- Çalışırken öğrenme, eğitilme olanağını sağlayın.

10- İnsanların, makinelerin ve aletlerin daha iyi çalışmalarını için liderlik anlayışını ön plana çıkarın.

11- Korkuyu ortadan kaldırın. Böylece herkes şirket için daha etkin bir şekilde çalışabilecektir.

12- Bölümler arası engelleri kaldırın. Araştırma, tasarım, satış, üretimde çalışanlar üretimde yaşanabilecek problemleri önceden görebilmek için takım olarak çalışmalıdır.

13- Sloganlardan, teşviklerden, işçiler için sıfır hata, yüksek verimlilik hedeflerinden vazgeçin. Düşük kalite ve verimsizlik büyük oranda sistemden kaynaklandığı ve işçinin gücünün ötesinde olduğu için bu tür teşvikler ters ve anlaşılabilir ilişkilere sebep olur.

14- Üretim bölümlerinden kotaları, rakamsal hedefleri kaldırın, yerine liderliği geçirin.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ŞİRKETİNE NE KAZANDIRIR?

- Kar oranını yükseltir.
- Daimi müşteri kazandırır.
- Müşteri şikayetlerini azaltır.
- Üretim maliyetini düşürür.
- Pazar payını (market share) artırır.
- Personeli, takım çalışmasına alıştıır, çalışanların katılımını ve tatmin düzeylerini artırır.
- Hata dolayısıyla yapılan yeniden üretimi minimize eder.
- Yönetici ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.
- Ve hepsinden önemlisi, kaliteyi sürekli olarak geliştirir.

Deming denilince aklā gelen bir başka konu da "Deming Döngüsü"dür. PYDH diye adlandırılan bu döngü, Planla, Yap, Denetle ve Harekete geç (Plan, Do, Check, Act) şeklinde özetlenebilir. Bu döngüde, öncelikle, sorunun teşhis edilip nedenlerinin belirlenmesi ve önlemlerin planlanması yapılır. İkinci aşamada, önlemler uygulanır. Bir sonraki aşamada uygulanan önlemlerin sonuçları değerlendirilir. Son olarak da, olumlu sonuçlar standart hale getirilir, olumsuz olanlar için ise düzeltici önlemler alınır. PYDH döngüsü TKY'nin temel yapı taşlarından biridir. Bu "sürekli gelişme", kaliteyi, zamandallığı (timeliness), yeterlilik ve etkililiği (efficiency & effectiveness) geliştirmeye yöneliktir. Üretim sürecinin (cycletime) minimize edilmesinde PYDH döngüsü etkilidir. TKY'de müşterinin ve çalışanların tatmini söz konusu olduğu için geri bildirim de oldukça önemlidir. Yüz yüze görüşmeler, grup tartışmaları, anketler, ve müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi, gerekli geri bildirim sağlanmasında yardımcı olan yöntemlerden bazılarıdır. Bu tip çalışmalar yapılmadan, şirketlerin ne derece iyi olduklarını saptamaları oldukça güçtür. Tüm bunların toplamı bizi Deming'in sözüne götürür. "Toplam Kalite Yönetimi ancak sürekli gelişme ile başarılı olur."

Japonlar ise TKY'yi şirketleri ve yönetim sistemlerinde etkili bir şekilde uygulayabilmek için Kaizen'i geliştirmişlerdir. Kaizen, üretim sürecini (cycle time) ve çeşitliliği (variation) azaltmayı, kayıpları tamamıyla önlemeyi hedefler. Çeşitliliğin azaltılması için iyi bir pazar araştırmasının yanı sıra iyi eğitilmiş işçiler, etkili çalışma prosedürleri ve doğru makineler gereklidir. Kayıpların elimine edilmesine gelince... Yönetimde pek çok şey kayıp olarak nitelendirilir; fazla üretim, gereksiz hatalar, yanlış prosedürler, gereksiz stok, bekleme süresi gibi. Bu tür kayıpların giderilmesi için de kalite maliyeti ölçülmelidir. Kaçınılabılır hata maliyetleri azaltılmaya çalışırken (ıskartalar, gecikme maliyetleri, arızalar, hata analizleri, iş kazaları vs.), zorunlu maliyetlerde (hataları önlemeye yönelik ve tüm işlerin her seferinde bir defada doğru yapılıp yapılmadığını araştıran faaliyetlerin maliyeti) masraftan kaçınılmamalı, bu harcamalar aslında yatırım gibi görülmelidir. Unutmamak gerekir ki, Kaizen uygulamasında yönetici ve işçilerin tümünün katılımı sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde kişisel yaşamlarımızda, çalışma yaşantılarımızda ve sosyal yaşamlarımızda sürekli ilerleme ve gelişmeyi yakalayabiliriz. İşte burada devreye "Kaizen"i uygulamak için kullanacağımız Toplam Kalite Kontrolü girmekte. Temel prensip kontrolü en alttan başlatmak ve üst yönetime kadar çıkarmak. Bunu, katılımı, motivasyonu, otonomiye ve buluşları destekleyerek başarabiliriz. Bu da şirketimizi kalite odaklı, müşteriye tatmin eden bir seviyeye çıkarır. TKY sisteminin amaçları, ancak ve ancak, TKK' nün etkili çalışması ile karşılanabilir. Bunun nedeni ise TKK'nün sisteminin teknik bölümünü oluşturmasıdır. Attığımız her adımı kontrol ve dökümanete eden istatistiksel tekniklerin sistematik kontrol ağı olarak nitelendirebileceğimiz TKK, "Kalitenin 7 Aracı" (7 tools of

quality) ve "7 Yeni Yönetim Aracı" nı (7 management new tools) kullanarak bizim, TKY sistemi içinde rahatlıkla ve güvenle ilerlememizi sağlar.

KALİTENİN 7 ARACI

(7 TOOLS OF QUALITY)

1. SÜREÇ ŞEMASI (PROCESS CHART)
2. PARETO ANALİZİ
3. ISHIKAWA DİYAGRAMI
4. HISTOGRAM
5. MEASLES ŞEMASI
6. İSTATİSTİKSEL SÜREÇ KONTROLÜ (STATISTICAL PROCESS CONTROL)
7. KONTROL SAYFALARI (CHECK SHEETS)

7 YENİ YÖNETİM ARACI

1. İLİŞKİLER ŞEMASI (RELATIONS DIAGRAM)
2. YAKINLIK ŞEMASI (AFFINITY DIAGRAM/KJ METHOD)
3. SİSTEMATİK ŞEMA / AĞAÇ ŞEMASI (SYSTEMATIC / TREE DIAGRAM)
4. MATRIX ŞEMA
5. MATRIX VERİ ANALİZİ (MATRIX DATA ANALYSIS)
6. SÜREÇ KARARI PROGRAMI ŞEMASI (PROCESS DECISION PROGRAM CHART)
7. OK ŞEMASI (ARROW DIAGRAM)

Tüm bunları yapacak olanlar ise, oluşturulacak kalite kontrol gruplarıdır. Örneğin, Kalite Yürütme Kurulu (KYK), şirketin kalite hedeflerini ve uygulamalarını belirleyen kuruldur. Bu kurul, şirketin üst yönetiminden oluşur. Kalite Geliştirme Ekibi (KGE), belirlenen kalite sorunları üzerinde çalışan ve çözümünü nezaret eden ekiptir. Proses Geliştirme Ekibi (PGE). ise KGE'nin verdiği görev çerçevesinde, verilen kalite projesinin ilgili kısmını yürüten ekiptir. Bunlara ek olarak Kalite Çemberleri vardır ki bu gruplar aynı bölümde çalışanlar arasında oluşturulmuş sorun çözme takımlarıdır. Kalite kontrolün TKY

içerisindeki yeri ve önemi gelişmede yatmaktadır. TKY'nin asıl hedefi olan sürekli ve kaliteli gelişmeyi başından sonunu kadar takip ve kontrol eden TKK, şirketlere rekabet avantajını kazandırmaktan çok onu elde tutmaları için gereklidir. TKK süz bir TKY sistemi ve sonuçları, temelsiz bir binanın sağlamlığı kadar olacaktır. Soyut olan kavramları ancak bu şekilde somut çıktılar haline getirebiliriz. Bugün, belli standartlara ulaşmış olan her şirket, rekabet avantajı sağlamanın yolunun "kaliteden" geçtiğini bilir. TKK altında TKY sistemini başarıyla uygulayabilmek bunun anahtarıdır. Bir şirketin pazardaki payını arttırmasında bu kadar önemli rolü olan "kalite" nin de belli standartları var. Bu standartların en önemlisi ve en bilineni ISO 9000 serisi. Bugün, dünya pazarında bir yer edinmek isteyen her şirketin ISO 9000 serisinden kendisine uygun olan bir belgeyi alması zorunlu basamak adeta. Bu belge, müşteri için bir "garanti belgesi" görevi üstlenirken, şirkete de belirli bir prestij ve üstünlük kazandırmakta. Müşteri şikayetlerinin azalmasında, verimlilik ve karın artmasında ISO serisinin önemi tartışılmaz. Bunun yanında

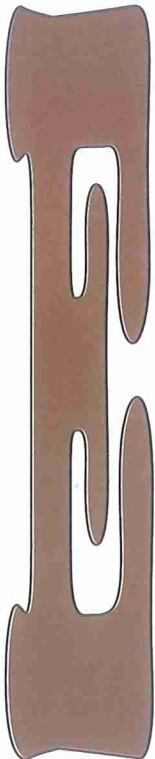
Avrupa Birliği' nin şart koştuğu CE (Certificate Europe), özellikle ticarete aranan Ekoteks Sertifikası, ISO 14000, HD (Harmonized Documents), IEC Standards, National Standards, DIN'de önemli ve aranan sertifikalar olarak listelenenebilir.

BAŞARIYA GİDEN 6 YOL

- 1- Şirket içi ya da dışı müşteri tatmini
- 2- Her kademedede eğitim
- 3- Her kademedede katılım
- 4- Ortak hedeflerde bütünleşmesini bilen ortak sorumluluklara sahip ekipler
- 5- Etkili iletişim ve sorumluluk devri
- 6- Yalın organizasyon prensipleri

Türkiye'de kalite üzerine çalışmaları desteklemek ve değerlendirmek için TÜSİAD-KalDer bir Toplam Kalite Modeli oluşturmuştur ve her sene verilen, "TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü"nü "Avrupanın Kalite Ödülü"ne paralel olacak şekilde yaratmıştır. Netaş ve Birissa'nın Avrupa'da "Başarı Ödülü" ve "Kalite Ödülü"nü almaları da Türkiye'deki kalite odaklı çalışmaların hangi seviyeye ulaştığını göstermektedir.

Buna paralel olarak TÜSİAD-KalDer'in düzenlediği "Ulusal Kalite Kongreleri" ve her kasım ayının 2. Perşembe'si kutlanan "Dünya Kalite Günü" de bu gelişmenin önemli bileşenlerindedir. Sonuç olarak, teknolojiye, sosyal yaşantılarımızda ve bunlara paralel olarak iş yaşantılarımızdaki gelişmeler bizi kaliteye daha da yakınlıktır. Gelişmenin sonucu olarak kaliteye olan talep gittikçe artmakta. Hayatlarımızın bir parçası olan "sürekli gelişme", kaliteye olan tutkumuzu arttırmakta. Bunun nedeni ise bu hızlı devrim içinde yanlış yapılan her şeyin tekrar edilmesinin ekstra bir maliyet getirmesinden öte zaman kaybına neden olmasıdır ki bu göze alınmayacak bir kayıptır. İş dünyasında, küreselleşme süreci içinde, bu kaliteli gelişmeyi en iyi şekilde sağlayabilecek olan şirketler rekabet avantajını yakalayacaklardır. Pazar paylarını arttırıp müşteri ihtiyaç ve taleplerine tam olarak cevap verirken, maliyetlerini düşürebilecek, hata oranını azaltacak ve çalışanların bağlılıkları ile verimliliklerini önemli derecede arttıracaklardır. Tüm bunları etkili TKK ile sağlayacak ve "kalite" ile "sürekli gelişme" döngüsünü TKY sistemi içerisinde eritip her alanda kaliteye ulaşacaklardır.



GE BİRACILIK'IN TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI

BİR ÖRNEK:

Tuba YENİÇERİ, Özge ÖZGEN, Süleyman Çağan YILDIZ

Efes İçecek Grubu'nun girişimi ile 1969 yılında Ege Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.'nin İzmir'deki fabrikası kuruldu. Başlangıçta 0.1 milyon hektolitreye olan yıllık üretim kapasitesi, bugün 2.4 milyon hektolitreye ulaştı. İzmir Bira Fabrikası'nda aynı zamanda, meşrubat sektöründe bulunan çeşitli şirketler için üretim ve dolun hizmetleri de veriliyor. 226 kişiye iş imkanı sağlayan fabrika 86.900 m²'si açık ve 28.200 m²'si kapalı olan geniş bir fabrika alanında hizmet vermeye devam ediyor.

Ege Biracılık da Toplam Kalite Yönetimini savunan şirketlerden. Şirketin Verimlilik Müdürü Hilmi Kayaer'e göre bugün Kazakistan ve Romanya'da birer fabrika istiyorlarsa ve Avrupa ülkeleri ile A.B.D. dahil 38 ülkeye ihracat yapıyorlarsa, bunda

kalite anlayışının payı küçümsenmeyecek kadar fazladır.

* Şirketinizde Toplam Kalite Yönetimi yeni mi oluşmaya başladı, yoksa yıllardan beri devam eden bir sistem mi ?

Kayaer: Sadece 2 senelik bir mazisi var. '96 Mart'ında grupça alınan bir kararla uygulanmaya başlandı.

* Peki sizi TKY'ne iten ne oldu? Biliyorsunuz, TKY bugünlerde çok popüler bir yönetim tarzı. Bu popüleritesinin etkisi mi, TKY'ne duyulan ihtiyaç mı şirketinizi bu yöne sevk etti?

Kayaer: Popüler olduğu için benimsemediğimizi rahatlıkla söyleyebilirim. Zaten öyle olsaydı, bugün hala bunu başarıyla sürdürüyor olmazdık. Çağın gerektirdiklerini

karşılatabilmemiz gerekiyordu. Sürekli yenilenme şarttı. Bu da size TKY'ne geçmemiz gerektiğini gösterdi. Tamamen değişim ihtiyacından doğdu yani.

* Çalışanların bu yeni yönetime adapte olabilmeleri için çeşitli eğitimler veriliyor mu?

Kayaer: Tabii ki bu sistemin yürümesi için sürekli eğitim şart. Her ay iki eğitim kasetiyle gerçekleştirdiğimiz 24 dilimlik bir eğitim programımız uygulamada şu anda. Mavi yakalı personelimiz için vermekte olduğumuz bu eğitim, ocak ayında beyaz yakalı personelimiz tarafından başarıyla tamamlandı. Bunun dışında daha bir çok eğitim programımız var ve hepsi sürekli olarak uygulanıyor.

* Bugüne kadar yapılanlarda, personelin TKY bilincine ulaştığına inanıyor musunuz?

Kayaer: Çalışanlarımızın kendilerini daha geliştirmeleri gerekiyor. Ama yapılanlara inanmasalardı buraya kadar gelemezdik.

* Düzenli aralıklarla TKY adına toplantılar yapıyor musunuz?

Kayaer: Elbette. Her Cuma İTÜ'den gelen danışmanlarımızla yaptığımız "Aşama değerlendirme toplantıları"ımız var. Ayrıca, her ay şirketimizdeki birimler toplanıp göstergeler doğrultusunda stratejik gelişmeleri incelerler. Yıl sonunda da, her birimi stratejilerden kaç tanesi gerçekleştirebilmiş olduğunu



değerlendirip gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayan toplantılar yapılır. * TKY'nin temel ilkelerinden biri de "sıfır hata". Bunun için neler yapıyorsunuz?

Kayaer: "Sıfır hata" çok iddialı bir söz. Bizim sektörümüzde de hata yapma riski fazla. Çünkü biranın özü olan maya canlı bir varlık. Canlı olan bir şeyi istediğiniz standartlarda tutabilmeniz için sıkı ve sürekli kontrol gerekli. Bu yüzden öncelikle kontrol noktalarımızı fazla tutuyoruz. Üretim sırasında bir problem çıktığında üretimin anında durdurulabildiği bir sistem uyguluyoruz. Ayrıca sürekli teknolojik yenilikler, eğitim, personeli motive edici sosyal

faaliyetler ve şu an üzerinde çalıştığımız ödüllendirme sistemi bizi "sıfır hata"ya her gün biraz daha yaklaştırıyor diyebilirim.

* Bu konuda yatırımdan kaçınılmıyor anladığım kadarıyla.

Kayaer: Evet. Biz "bu iş için bu kadar bütçe ayırırız, fazlasına gerek yok" demiyoruz, diyemeyiz de. Dersek TKY'nin temeli olan "sürekli gelişme"yi sağlayamayız.

* "Sürekli gelişme"yi nasıl sağlıyorsunuz?

Kayaer: Her sene tedarikçilere, tüketiciye ve çalışanlara yönelik anketler uyguluyoruz. Geçen yıl, bu anketler aracılığıyla şikayet konusu olan yemekhanelerimizi geliştirdik, örneğin. Ayrıca bu sene ikincisini gerçekleştireceğimiz iletişim ve motivasyon anketimiz var. Bir de, en kısa zamanda tüketici şikayet formu uygulamasına başlayacağız. İç müşteri tatmini anketleri ile de şirket içi problemleri azaltmaya çalışıyoruz. Anketlerin yanısıra, tüketici şikayetleri, sipariş memurlarımız aracılığıyla da bize ulaştırılıyor. Ancak henüz eleştirilere yönelik bir telefon hattımız yok.

* ISO-9000 belgesini de almış bir şirket olarak geldiğiniz aşamayı nasıl değerlendiriyorsunuz? İleriye yönelik ne tür hedefleriniz var?

Kayaer: ISO-9000 belgesini almakla başarıya ulaşmış sayılmamız. Önemli olan bu belgeyi elinizde tutabilmektir. 6 ayda bir yapılan ISO



denetimlerinde belgenizin geri alınmasını istemiyorsanız, şirketinizi daha da geliştirmek için çabalamanız şart. Şu anda TÜSİAD Kalder'in Kalite Ödülü'nü almayı hedefliyorsunuz. Ama tabii ki, ödülün amaca ulaşmada sadece bir adım olduğu gerçeğini unutmadan.

Ege Biracılık'ın kalite politikasındaki 9 ilke de herşeyi açıklıyor zaten; Tüketicinin mutluluğu, çalışanın mutluluğu ve iş başarısı, iş birliği ve grup çalışmasını teşvik, sürekli eğitim (insana yatırım) sürekli gelişme, en uygun maliyetle en yüksek kalite, sıfır hatalı üretim, iki yönlü açık iletişim, topluma ve çevreye saygı ve destek.

EGE BİRACILIK'IN KALİTE POLİTİKASINDA 9 İLKE :

1-)Tüketicinin
Mutluluğu

2-)Çalışanın
Mutluluğu ve iş
başarısı

3-) İş Birliği ve
grup çalışmasını
teşvik

4-)Sürekli
Eğitim (insana
yatırım)

5-)Sürekli
gelişme

6-)Enuygun
maliyetle en
yüksek kalite

7-) Sıfır hatalı
üretim

8-) İki yönlü
açık iletişim

9-) Topluma ve
çevreye saygı ve
destek.

İSTATİSTİKLERE GÖRE

| | 1996 | 1997 (%) |
|---------------------------|------|----------|
| Pazar payı | 71.7 | 72.9 |
| | 1994 | 1997 (%) |
| Tanınma oranı | 63 | 71 |
| En çok tercih edilen bira | 75 | 84 |

Bu başarılarının yanısıra, Efes Pilsen tüketicilerden 10 üzerinden ortalama 8.74 puan alıp hakkında en iyi izlenimlerin olduğu şirketlerden biridir. Sektöründe lider olması ve tüketiciye kaliteli ürünler sunması bakımından da 5 üzerinden 4.5 ortalama ile kenidsini kanıtlamıştır.

Yapılan bir araştırmada tüketicinin neden Efes Pilsen'i tercih ettiği sorusuna cevap aranmış. % 38 oy ile daha kaliteli bulunması, tadının beğenilmesinden (% 72) sonra ikinci önemli neden olarak saptanmış. Efes Pilsen, bugünlere ulaşmasında rolü büyük olan Toplam Kalite Yönetimi'nden kolay kolay vazgeçeyeceği benzemiyor.



İDÇ ÜRÜNÜ

8-50 mm Ø Beton Çelik Çubukları

• **STANDARTLARA UYGUN ÜRETİLİR**
ASTM (Amerikan), DIN (Alman), JIS (Japon),
BS (İngiliz), v.b.

• **KALİTE GÜVENCESİ VARDIR**
TSE ve Alman, İngiliz, Norveç Standartlar
Enstitülerinin Kalite Belgelerine Sahiptir.

• **BÜYÜK PROJELERİN TERCİHİDİR...**
Türkiye ve Dünya'daki büyük projeler
İDÇ ürünlerini tercih etmektedir.

• **25'İ AŞKIN ÜLKEYE İHRAÇ EDİLMEKTEDİR.**
Singapur, Hong Kong, Güney Kore
Tayvan, P. Rico, Norveç v.b.

ISO 9002
Sertifikalıdır

İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.

Şair Eşref Bulvarı No:23/3 35210 İZMİR-TURKEY
Tel : (232) 441 50 50 Fax : (232) 441 56 66
Tlx : 18953015 idç tr Tlx : 953015 idç tr

İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş. Bir TÜRKİYE İŞ BANKASI Kuruluşudur.

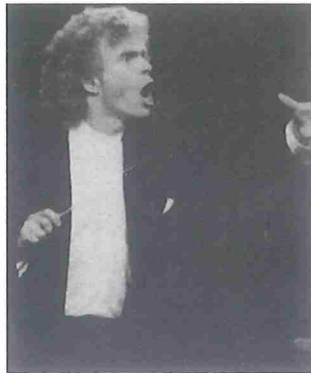
FÖNETİCİLİK Mİ, ÖNDERLİK Mİ? BİR ŞİRKET MASALI

Daha kısa zaman öncesine kadar işadamları AMA (Amerikan Yönetim Birliği)'ne daha etkili yöneticiler olabilmek için geliyorlardı. Bugünlerde ise daha etkili önderler olabilmek için geliyorlar. Bu iki kavram arasında gerçekten bir fark var mı? Bu soru yerine, bir ahtapotla bir kaz arasındaki farkın ne olduğunu da sorabilirsiniz.

Ahtapot yönetme konusundaki eski düşünceyi sembolleştiriyor. Yönetimin klasik tanımını hatırlayalım: "İşlerin başka insanlar tarafından yapılmasını sağlama", Tanım, yöneticinin yetenek ve becerileriyle üstün bir insan olduğunu düşündürüyor. Bu durumda yönetimin amacı, insanların talimatlara uymasıyla, üstünlüğün etkililiğini kat kat arttırmak olur. Astarlar yöneticinin daha düşük maliyetli kopyaları ya da başka bir deyişle ahtapotun merkezi beyninden gelen emirleri uygulayan kollarıdır. Kollarınızın sayısı arttıkça katlama etkiniz ve hiç kuşkusuz örgüt için öneminiz artar. Eski yönetim anlayışında yöneticilerin üreticilerin kendisine doğrudan bağlı kişi sayısına göre belirlenmesi öneminizi pekiştirir. Doğal olarak amaç gerçekten büyük bir ahtapot, yani etkili bir yönetici olmaktır.

Herkes ahtapotun sır saklayan bir yaratık olduğunu bilir. Şirket ahtapotu da bu rolü içtenlikle oynar. Kollarının artan sayısından güç alan bir ahtapot, kollarının bağımsız davranmasına olanak verecek bilgileri onlarla paylaşmayı istemez. Çünkü eski paradigmadaki bilgi değil, bilgiye sahip olmak insana güç kazandırır.

Şimdi de kazlara bakalım. Kaz, bir gün havada sonbaharın yaklaştığını haber veren bir değişiklik hisseder. Birdenbire palmiye ağaçlarını ve parlayan güneşi düşlemeye, bir süre sonra da bu düşünüyü sürüsündeki diğer



kazlarla paylaşmaya başlar. Bu düşünce herkesi heyecanlandırır. Hepsinin düşlenene yere gitmek isterler. Artık o, peşinden gelecek arkadaşları ile birlikte güneye doğru uçacaklarını belirlerken zevkle bağırılmaktadır.

Hepimizin bildiği gibi, sürüye önderlik eden kaz, önderlik konumunu ancak belli bir süre koruyabilir. Karşıdan gelen rüzgarı göğüslediğinden bir süre sonra yorulur, "V" biçimini almış sürünün arkasına takılarak dinlenmeye çalışır. Sürüdeki kazların tümü sırayla önderlik konumuna gelirler. Bu görev değişikliğinin gerçekleşebilmesi için hepsinin güzergahı, hava akımlarını ve varılacak yeri nasıl tanıyacaklarını bilmeleri gerekir. Diğer bir deyişle önder, etkililiği yüksek bir ekip oluşturabilmek için bilgisini arkadaşları ile paylaşmak zorundadır. Bilgiyi paylaşan ekip büyük mesafeleri aşabilir. Bilgiyi kendisine saklayan önderin ekibi ise, önder yoruldukça durmak zorundadır. Yeni paradigmadaki gücün kaynağı bilgiyi paylaşmaktır, çünkü ancak bu yolla gidilecek yere çabuk ve verimli varılabilir. Günümüzde amaç en büyük kaz olmak değil, en iyi ekibe önderlik etmektir.

Yönetimin eski tanımı "işlerin diğer insanlar tarafından yapılmasını sağlamak" iken, yeni tanım "diğer insanlara paylaştıkları vizyona ulaşabilmek için yapılmasını gerekli gördükleri işlerde yardımcı olmak" olmalıdır.

Yönetimle önderliği karşılaştırma yönetiminde küçük bir sorun var. Kavramlar arasındaki fark burada sözü edildiği kadar büyükse, örgütleri adına gerçekten büyük başarılarla ulaşmış yöneticiler için ne diyeceğiz? Onlara yakından bakın; ahtapot kılığına girmiş kazlar geleceğinize bahse girerim.

David Fagiano
Amerikan Yönetim Birliği
Genel Müdür ve Murahhas Azası
* American Management Association
Management Review / November
1997

* Bu fotoğraflar TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi'nden alınmıştır.

EGE EKONOMİSİ YOL AYRIMINDA

Ege Bölgesi, uzun yıllar öncesine dayanan sanayi ve ticaret geleneği ile ülke ekonomisinin öncü ve süreleyici rol oynayan bir parçası olmuştur. Yüzyılın başlarında önce tarıma dayalı ürünler ile başlayan birikimi daha sonra gıda başta olmak üzere tüketim malları, çimento, petrokimya, demir-çelik, boya, otomotiv ve elektrik-elektronik gibi ara malları ve endüstriyel ürünlerde yoğunlaşmıştır. Bugün ülke ekonomisinde yaratılan toplam katma değer içerisinde ege'nin payı yaklaşık % 14'ü bulmaktadır. Ancak, bölgenin toplam yatırım teşviklerinden aldığı pay, yıllar itibarıyla giderek azalma gösterdiğinden ve diğer yörelere göre düşük olduğundan son dönemde bölgenin sanayi yapısında bir gerileme ve yatırımlarda azalma gözlenmektedir. Bu durumda istihdam ve vergi yaratma kapasitelerinde de gerileme ve gelirlerde azalma eğilimi ortaya çıkmıştır. Vergi tahsilatı oranı yönünden ise Ege Bölgesi diğer yörelere örnek teşkil edecek bir konumdadır.

Bölge ekonomisi kendini yenileme gücü ve esneklik açısından olumlu özellikler göstermektedir. Bunda en önemli etkenler dışa açıklık, geleneksel ihracat bilinci, verimlilik ve teknolojik gelişmelere olan eğilimlerdir. Bölgenin en önemli handikapı bir süredir savaşılan altyapı yatırımlarının endüstriyel gelişmenin önünde bir engel oluşturmasıdır. Yol, enerji, su ve diğer altyapı faktörleri açısından Ege'nin bir zamanlar sahip olduğu avantaj yok olmuştur. Bölgede petrole dayalı yakıt ve ara malları üreten PETKİM ve Aliğa Rafinerisi gibi kuruluşların bulunması büyük bir şans olmasına rağmen uzun dönemde Ege bölgesi'nde ciddi bir enerji sıkıntısı çekilmesi sözkonusudur.

YENİ YAPILANMA ŞART

Ege Ekonomisi için bir yeniden yapılanma ihtiyacı uzun süreden beri kendini hissettirmektedir. Bölgesel kalkınmanın hızlandırılması için gerekli itici güç, Egeli işadamlarının ve sanayicilerin girişimci potansiyellerini harekete geçirerek ortamın sağlanması ile ortaya çıkacaktır. Teşvik sistemlerinin Avrupa ve dünya ile eşit rekabet imkanı yaratacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu teşviklerin parasal nitelikte değil maliyet düşürücü ve verimlilik artırıcı teknikleri uygulama imkanı sağlayacak özendirici önlemler şeklinde düzenlenmesi uygun olacaktır. Ege Bölgesi ekonomisinin geldiği yol ayrımında bütün işaretler kurumsallaşmayı ve dışa açılmayı göstermektedir. Entegre ve uzun vadeli hedefler gözetilerek yapılacak bir bölgesel kalkınma planı ile başta şirket yapıları olmak üzere, finans kesimi, şerel yönetimler meslek odaları ve gönüllü kuruluşların belirli bir çerçevede katkıda buldukları bir senaryonun hazırlanması gerekmektedir. Bu kapsamda, bölgedeki illerin yeniden bir yatırım alanı haline gelmesi ve yapılacak yatırımların bölge düzeyinde illere ve sanayi alanlarına dağılımının planlanması sözkonusu olacaktır. Plansız sanayileşme ve dengesiz büyüme kentlerde çok çeşitli sorunlara da yol açmaktadır. Ege Bölgesi'nin Marmara ve İstanbul gibi yoğun sorunlarla karşılaşmaması için önceden önlem alınmalıdır.

SERBEST BÖLGEDEN YARARLANMA

Bölgede sermaye birikimi yeterli olmasına rağmen bunun yatırıma dönüşmesi istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir. Firmalarda aile şirketleri yapısının kurumsallaşmaya doğru dönüşüme uğraması ve özellikle halka açılmasının benimsenmemesi ile sermaye piyasasının Bölge düzeyinde gelişmesi mümkündür. Böylece bölgesel bir menkul kıymetler borsasının İzmir'de kurulması için gerekli koşullar da sağlanabilecektir. Denizli, Manisa, Aydın, Muğla ve Balıkesir gibi büyük sanayi birikimi olan şehirlerdeki şirketler dikkate alındığında şu anda bile böylesi bir girişimi destekleyebilecek potansiyel bulunmamaktadır. Ayrıca, bölgenin tarımsal yapısı gözönüne alınarak vadeli işlemler piyasası ve özellikle Futures işlemler için İzmir Ticaret Borsası tarafından başlatılan hazırlığın son derece yerinde ve yararlı olduğunu belirtmek gerekir. Ticaret alanında en önemli sorun ihracatın yeniden bölge ekonomisindeki lokomotif ve destekleyici rolünün güçlendirilmesidir. Bu nedenle, İzmir limanı kapasite ve işleyiş açısından yeniden ele alınarak geliştirilmesi ve giderek daralan bu uluslararası pazarlara çıkış kapısı genişletilmelidir. Bölgenin ticaret hayşatını canlandıracak bir diğer gelişme ise son yıllarda sayıları giderek artan büyük alışveriş merkezleridir. Bu merkezler bir taraftan bölgemizdeki firmaların ürettikleri kaliteli ürünler için bir pazarlama kanalı oluştururken diğer taraftan da çevre il ve ilçelerden büyük bir tüketici kitlesini İzmir'e çekmektedir. Ege Bölgesi ve İzmir için önemli fırsatlardan birini oluşturan Ege Serbest Bölgesi'nin bölgedeki işadamları ve sanayiciler tarafından yeterince değerlendirilemediğini görüyoruz. Bölgenin tam kapasite ile çalışmaya başlaması durumunda ege Bölgesi'nin yabancı firmalar açısından bir çekim merkezi haline gelmesi ve ticari hayatın büyük ölçüde canlanması sözkonusudur.

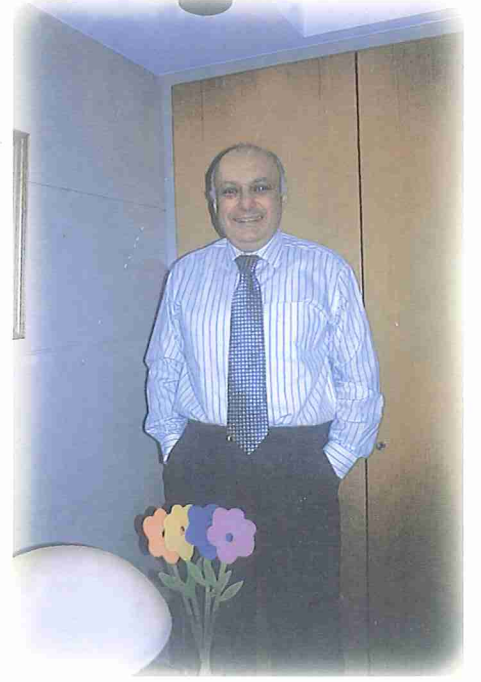
Ege ekonomisinin en önemli avantajlarından biri yetişmiş insan gücü açısından diğer bölgelere oranla daha büyük bir potansiyele sahip olmasıdır. Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde dahil sayıları 9'a yükselen üniversiteleri, çok sayıda teknik ve mesleki eğitim veren liseleri ile bölge sanayii ve ticaret kesimine yönelik nitelikli insan gücü kaynağı açısından oldukça gelişmiştir. Bunun yansıması doğrudan işgücü verimliliği üzerinde görülmektedir. Ege Bölgesinde işgücü verimliliği üzerinde görülmektedir. Ege Bölgesi'nde işgücü verimliliği Türkiye ortalamasının yaklaşık iki katıdır. Bu durum, yerli ve yabancı yatırımcılar açısından dikkate alınması gereken bir avantajı oluşturmaktadır.

Son yıllarda başta İzmir olmak üzere Manisa, Denizli ve diğer illerde geliştirilen % 100 yabancı sermayeli yatırımlar veya yerli ortaklarla yapılan Joint Venture niteliğindeki sanayi, ticaret ve hizmetler sektörüne dağılan yatırımlar Ege'nin artık İstanbul ve Marmara Bölgesi'nin yeni alternatifi olduğunu göstermektedir. Türkiye'nin yeni sanayi ve işmerkezi olarak bir çekim gücüne kavuşan Ege Bölgesi ekonomisi yeniden bir gelişme ivmesi kazanmıştır. Bunu değerlendirirken alt ve üst yapıların ciddi bir biçimde planlanması gereklidir. İstanbul'un yaşadığı ve içinden çıkılmaz hale gelen kontrolsüz büyüme hatasına düşülmektedir.

Ege'nin Yıldızları

Serkan ÖZMEN, Özge ÖZGEN, Süleyman Çağan YILDIZ

ÇİMENTAŞ BİR AİLEDİR...



Çimentaş topluluğunun İnsan Kaynakları Koordinatörü Oktay Ormancıoğlu. İstanbul Üniversitesi'nin İktisat Fakültesi'nden mezun olduktan sonra İngiltere'de yönetim üzerine master yaptı İş hayatına pazarlama alanında çalışarak başladı. 25 yıldır İnsan Kaynakları ile ilgileniyor. Ücret ve değerlendirme sistemleri üzerinde çalışmalar var. Özel yaşamından sonra işte de mutlu olmak en önemli prensibi. Yaptığı işi ve insanları çok sevdiği sohbetimizin her anında hissediliyor. "İnsan" ve "Eğitim" Oktay Bey'e göre çok önemli iki kavram. Bu iki kavramın birleştirilmesinin gerekliliğine olan inancı var. Çimentaş'da da eğitimin önemi yadsınamaz zaten. Oktay Bey'in önderliğinde teknik konularda olsun kişisel gelişim ile ilgili olsun, düzenli olarak eğitim programları ve seminerler uygulanıyor.

Bunların hepsi iyi bir gelecek için... Tüm çalışanlar ve Oktay Ormancıoğlu Çimentaş'ı bir aile olarak görüyorlar. Çimentaş'ta çalışmanın en önemli koşullarından biri de bu Bu yıl 48.kuruluş yıldönümünü kutluyor Çimentaş. 1986'da kurduğu Çimentaş Vakfı, Işıkkent'te kurmakta olduğu eğitim kampüsü, çalışanlarına verdiği sürekli eğitim ve değer ile Çimentaş Ege'de insana büyük yatırımlar yapan şirketlerden. Bu nedenle dergimizin bu ilk sayısında Ege'nin yıldızları bölümünde incelediğimiz ilk şirket ÇİMENTAŞ oldu.

Oktay Ormancıoğlu ile Çimentaş üzerine renkli bir sohbet yaptık. Geçmişten günümüze kadar Çimentaş'ın çalışmaları, gelecek için hedef ve beklentileri üzerine konuştuk.

ÇİMENTAŞ NASIL VE NE ZAMAN KURULDU ?

14 Mayıs 1950'de yapılan seçimlerde Demokrat Parti iktidara geldi. Demokrat Parti'nin birinci iktidar döneminde (1950-1954) ekonominin liberalleşmesi konusunda önemli adımlar atıldı. 1950 yılında 5 milyon dolarlık bir Marshall yardımı sözkonusu olduğunda dönemin başbakanı Adnan Menderes, bu konuyu Bedri Akgerman ile konuştu. Bedri Akgerman ile beraber 18 kişi büyük bir sanayi atılımı için biraraya geldiler ve Çimentaş kuruldu. Sümerbank, Etibank gibi devlet eliyle yapılan bir takım yatırımların olduğu, özel girişimlerin ise çok az olduğu bir dönemde Çimentaş'ın kurulması Ege Bölgesine büyük hareketlilik getirdi. 48 yıllık bir geçmişi olan Çimentaş'ta çimento fiyatları 1982'ye kadar devlet eliyle tesbit edilirken 1982'den sonra fiyatlar serbest kaldı. Buna bağlı olarak şirketin kar marjı arttı. Ve inşaat sektörü içinde başka alanlara da yatırım yapılmaya başlandı.

**ÇİMENTAŞ
BÜNYESİNDEKİ
KURULUŞLAR :**
İZMİR'DE 1,5 MİLYON TON
KLİNKER ÜRETİMİ YAPAN BİR
ÇİMENTO FABRİKASI
KARS ÇİMENTO
İZMİR VE KIRIKKALE'DE
GAZBETON FABRİKALARI
ÇİMBETON (12 BETON
SANTRALE İLE)
YER DÖŞEMESİ VE CEPHE
MALZEMESİ ÜRETEK
ÇİMSTONE
1824 RESTAURANT'I İŞLETEN,
ÇİMENTAŞ TOPLULUĞUNA
TAŞERON ELEMAN BULAN
SİGORTA VE TURİZM
ACENTALİĞİ YAPAN ÇİTTUR
ÇİMENTAŞ VAKFI



ÇİMENTAŞ VAKFI'NDAN BİZE BİRAZ BAHSEDER MİSİNİZ?

Çimentaş Vakfı 1986'da kuruldu ve 1981 yılında bakanlar kurulu kararı ile kamu yararına çalışan vakıflar arasına alınmıştır. Çimentaş grubu ve Vakfı bugüne kadar bir ilkokul, bir lise ve bir semt polikliniği tamamlayarak kamunun emrine sunmuştur.

PEKİ BU VAKFIN GELECEKTEKİ HEDEFLERİ NELERDİR ?

Işıkkent Eğitim Kampüsü en önemli çalışmalarımızdan biri. Ana ve İlköğretim Okulları var kampüste. Öğrenci başına 9 bin 300 dolarlık bir yatırım sözkonusu. Bu rakam, Türkiye'de öğrenci başına düşen eğitim harcamalarının 7 kat üzerinde. Böylesi bir yatırımı yapmanın amacı kendi yapısını iyi tanıyan, sorgulayan, araştıran bir gençlik yaratmak. Biz gençlerimizin test öğrencisi olmasını istemiyoruz. Bu nedenle burada vereceğimiz eğitim de bu yönde olmayacak. Bir sonraki adım da Işıkkent Eğitim Kampüsü'nü ana okulundan üniversitesine kadar kaliteli bir kurum haline getirmek.

BU KAMPÜSTE ÖĞRENİM GÖRECEK ÖĞRENCİLER ÇİMENTAŞ'IN KENDİSİ İÇİN GELECEĞE YAPTIĞI BİR YATIRIM MI?

Bizim böyle bir görüşümüz yok. Bu projede Türkiye'ye verebileceklerimiz önemli. Yani, bu öğrenciler ileride Çimentaş ailesine katılacak diye bir

kural yok. Bizim için verilen eğitim çok önemli. Örneğin Çimentaş'ta çalışan bütün elemanlarımız için sürekli eğitimlerimiz var. Bu eğitimler yalnız teknik konularda değil. Kişisel gelişimi artırıcı eğitimlerimiz de var. Bu eğitimleri alan bir elemanımız Çimentaş'tan ayrılsa bile önemli olan bizim kaybımız değil ülkenin ve o kişinin kazancıdır.

SPORDA DA HAYLİ İDDİALISINIZ

Çimentaş spor kulübü bünyesinde bir atletizm ve ritmik jimnastik takımımız var. Bu takımların Türkiye ve Avrupa'da elde ettiği şampiyonlukları var. Bizim için mental gelişmeyi fiziksel gelişme ile desteklemek çok önemli.

GİRİŞİMCİ VE BÖLGEYE HİZMET EDEN ÇİMENTAŞ'IN GELECEK İÇİN HEDEFLERİ NELER?

Kırıkkale'deki fabrikamızı yenilenecek. Doğudaki Çimento talebinin artacağını düşünüyoruz. Bu nedenle Kars Çimento Fabrikasının modernize edilmesi çalışmalarını yürütüyoruz. Yapı elementi olan Gazbeton'un geniş kullanımını hedefliyoruz. Tuğla ucuz olmasına rağmen gazbetonun ısı yalıtımı ve montaj yönünden çok büyük kolaylıkları var. Çimstone ise geleceği olan bir sektör. Şu anda renkleri ve kaliteleri ile çok tercih edilen ürünlerimizden.

ÜRETİMİNİZİN NE KADARINI İHRAC EDİYORSUNUZ?

Üretimimizin % 30'unu Kuzey Afrika ve Avrupa ülkelerine ihraç ediyoruz

KAÇ ÜLKEYE İHRACAT YAPIYORSUNUZ?

Ülke adedinin pek bir önemi yok. Sattığın tonaj önemli. İç piyasa ile dış piyasayı dengede tutmaya çalışıyoruz. **NEDEN İÇ PİYASA DIŞ PİYASA DENGESİ?**

Mesela dış piyasaya tam anlamıyla yöneldiğimizi düşünelim. Bir süre sonra gaalen talep azalır ve bunun doğal bir sonucu olarak tekrar iç piyasaya yönelmeye çalışırsak bir de bakarız ki müşterilerinizi çoktan kaybetmişiz. Bizim için her iki tarafı da dengede tutabilmek ve iki piyasaya da yeterli hizmeti sunabilmek önemli.

ÇİMENTAŞ'IN İŞ DÜNYASINDAKİ EN ÖNEMLİ PRENSİPLERİ NELER?

En önemli prensibimiz kazançların yasal yoldan kazanılması ve gereken verginin ödenmesidir. Nitelikli personelimizle nitelikli mallar üretiriz ve faturasız herhangi bir mal satışına asla izin vermeyiz.

Bunun yanında bizim için insan çok önemli. Çimentaş bir ailedir. Burada çalışanların da Çimentaş'ı ailesi gibi görmesi çok önemli. Turnover'ın çok düşük olması bunu başardığımızın bir göstergesi. Bunu çalışanlarımızla başardık. Yöneticilerin çalışanlar ile sıcak diyalogları var. Bunun öncülerinden biri de Öner bey.

Çalışanlarımızla her konuda konuşuyoruz. Problem olarak gördükleri noktaları öğreniyoruz ve yapılabilecek bir şey varsa çözümü uygulamaya geçiriyoruz. Karşılıklı iletişimin varolduğu açık bir sistemimiz var.

LİDERLİK



LİDERLERİN SIRRI : DOĞRU İŞİ YAPMAK

İnsanlar ve insan ilişkileri var olduğundan beri kafamızı kurcalayan konulardan biri de "liderlik" kavramıdır. Bu kavramı açıklayabilmek için davranış bilimciler, psikolog, sosyolog ve bir çok ünlü yönetim düşünürü senelerden beri uğraşmakta. Zorluğu, liderliği tanımlamak için kullanılan lider özelliklerinin bir çoğunun yöneticilerde bulunması ve yönetim ile liderliğin birbirine karıştırılmasında yatmakta. Bu yüzdendir ki, Burns, "liderlerimiz hakkında ne kadar çok şey biliyor olsak da "liderlik" hakkında o kadar az biliyoruz." diyerek liderliğin, lider özelliklerinden daha farklı bir şey olduğunu vurgulamaya çalışmıştır. Buna zıt olarak, yıllardan beri, geleneksel liderlik tanımında lider özellikleri öğretilmiş, liderlik eğitimlerinde bu özellikler anlatılmıştır. "Liderlik, bir kişinin kurum içindeki diğer insanları, kendi amaç ve istekleri doğrultusunda yönlendirmeye çalıştığı bir süreçtir. Liderin etkinliği, kontrol sorumluluğunun ve resmi otoritenin

For years, we have tried to load the term "leader" with both good and bad, sometimes strict definitions. We have expected each leader to have the same traits and characteristics. We emphasized this on our formal educational lectures and in training programs, telling the listeners to change their personal characteristics, values and behaviors. We believed that it is always the best way for a "leader" who has all the necessary and required leader traits, to start the process of "leadership" and get to the results. The thing we call as "leadership" has no dimensions and no rules; this is what we have skipped for all these years. It doesn't need perfect leaders. It cannot be explained by combining the so-called leader traits, styles, characteristics, values, attitudes and behaviors. It is waiting to be explored and then, if possible, to be defined. Without living it no one can understand, yet define what "leadership" is.

de ötesindedir."

Bu basit tanımın ötesinde, bizler, liderliği sloganlaştırdık, "Yöneticiler, işleri doğru yapanlardır ve liderler doğru işleri yapan kişilerdir." (Bennis & Nanus, 1985, p. 21); yönetimle karıştırdık, "Başarılı liderler ve yöneticiler, diğerlerini etkilemek, sonuçları gözlemlemek ve performans değerlendirmesi yapmak için güç kullanmalıdır." (Winter, 1991, p. 77); otoriteyle ilişkilendirdik, "Liderlik, yeteneksel olarak otoriteyle eş anlamlı tutulmuştur ve otoritede genelde diğerlerine hükmetme, astlarını kontrol etme ve tüm önemli kararları kendisi verme olarak anlaşılmalıdır." (Katzenbach & Smith, 1992, p. 129) Zengin ve güçlü ile, özellikler karakteristikler, davranışlar, roller, stiller ve insanların kabiliyetleri ile öyle yoğrulduk ki...*

GERÇEK LİDER LÜTFEN AYAĞA KALKAR MI?

"Başkan ya da en ayırd edilebilen ünvana sahip olan değil, ama rol modeli. Grup içinde en fazla para kazanan değil, ama riske giren. En büyük arabaya, ya da eve değil de en iyi yardımcıya sahip olan. Kendisini değil de, çevresindekileri onore eden.

İdareci olmayan ama yaratıcı olan. Alan değil, veren. Konuşan değil, dinleyen" *

Burada da tekrar gördüğümüz gibi, liderliğin her tanımı, liderin her istediğini kendisini izleyenlere yaptırmadaki başarısının altında yatan bilgi, yetenek, beceri ve özellikleri üzerine odaklanmıştır. Rost'un (1991) da "liderlik" kelimesi üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda liderliğin içeriğinin, liderliğin doğası ile karıştırıldığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise, odağın liderlik sürecinden çok lider üzerinde olmasıdır. Peki, liderlik sadece yetenek ve ilişkiler hakkında mıdır?

"MUHTEŞEM ADAM" teorisi diye adlandırabileceğimiz "Özellik Yaklaşımı" (Trait Approach), "Liderler oluşmaz, doğarlar" (leaders are born, not made) görüşünü savunur.

Liderliği, liderleri diğer insanlardan farklı kılan özellikleri çeşitli psikolojik, sosyolojik ve fizyolojik unsura bağlayarak açıklamaya çalışır. Tüm bu özelliklere sahip olan bir liderin zaten liderlik oluşumu ve süreci içinde olacağını ima eder.

Bu yaklaşımdan hemen sonra ortaya

çıkan **"DAVRANIŞSAL**

YAKLAŞIM" (Behavioral Approach)

ise, lider davranışlarını çalışan eğilimleri ve performansı ve çevresel etkilere bağlayarak üç çeşit liderlik tarzı ortaya çıkardı; otokratik, demokratik ve laissez-faire. İşte burada gördüğümüz asıl çelişki, liderliğin her zaman var olup olmadığı konusundadır. "Büyük ve önemli olaylar aksi takdirde sıradan olacak olan insanlardan lider meydana getirir" diyen bu yaklaşım, liderler gibi liderliğin de olaylarla sınırlı olduğunu savunuyor olabilirdi. Ancak, bu ortaya çıkışı "Büyük Patlama" gibi düşündüğümüzde lider ve liderlik kavramlarının aynı anda ortaya çıkıp liderden sonra dahi liderliğin devam ettiğini görebiliriz. Bu yaklaşımı en güzel anlatan iki cümle, Abigail Adams'ın Thomas Jefferson'a 1790 tarihli mektubunda görülebilir:

"Bu zor zamanlar, bir dahinin bile yaşamak isteyeceği zamanlar. Büyük gereklilikler büyük liderlerin ortaya çıkmasını beklemekte..."

GÖRÜNMEYEN GÜÇ...

En iyi bildiğimiz bu iki yaklaşımın yanına, yıllardan beri bir çokları yerleşmekte, hepsinin amacı aynı, liderliği tanımlayabilmek. Bu yeni yaklaşımların en güncellerinden bir tanesi de şüphesiz ki "DURUMSAL LİDERLİK" (Situational Leadership). Çok tanınan ve tam bir liderlik gurusu olan Dr. Paul Hersey, 25 yıl önce başladığı tartışmasını son kitabı olan "Durumsal Lider" de anlatırken, karşımıza durumsal liderlik ve liderlik gibi iki yeni kavram da çıkarmış oldu. Dr. Hersey'e göre liderlik çevreyi etkileme ile ilgili ve liderlik yönetimi ise duruma bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bunu "vizyon-odaklı" bakış açısı olarak alırsak "Doğru şeyi yap!" felsefesine yaklaşırız. Bu açıdan "liderlik" kavramına açıklık getirmeye çalıştığımızda, "Liderlik, bir örgüte vizyonunu verir ve aynı zamanda, liderlik, bu vizyonu gerçeğe dönüştürme becerisidir." ile karşılaşırız. Liderlik, başarılı

örgütlerin arkasındaki temel merkez güçtür. Bu güç hayati ve önemli örgütler yaratırken liderlik örgütlerin ne olabileceklerini belirleyecek yeni misyonların oluşmasında ve yeni vizyona doğru değişmeyi ve ilerlemeyi sağlar.

Genel olarak liderlik, çoğunluk tarafından sahip olunan ancak azınlık tarafından kullanılan becerilerin bir araya getirilmesi gibi gözükmektedir. Bu tanım, aynı zamanda, bizi, liderler ve onları izleyenlerin arasında alış-veriş olduğuna götürür. Bu da liderlerin etkileme kapasitesi ve şirket çalışanlarına ve işlere anlam vermesi ile oluşur. Swarthmore Koleji'nin eski başkanı, Theodore Friend II, liderliği bu paralelde çok iyi açıklamıştı:

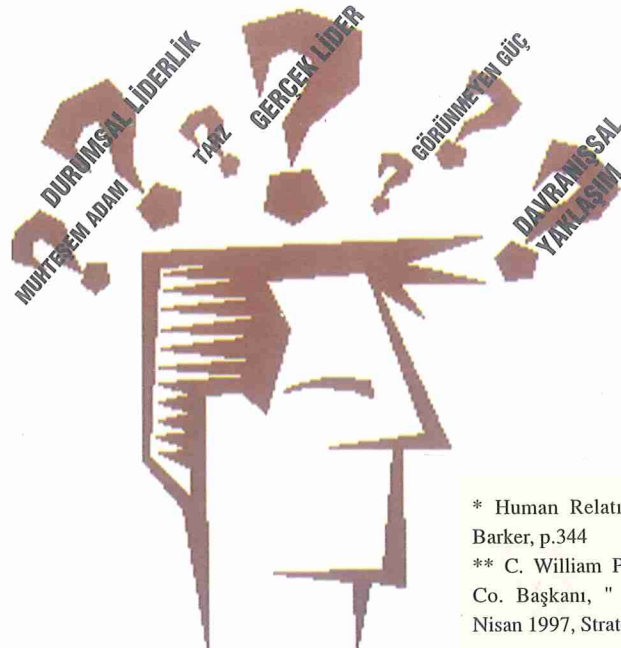
"Liderlik, kişinin kendisi hakkındaki bir bilgi ve diğerlerinin izlemeyi arzulayacakları öylesine yoğun bir enerji ile rüzgara doğru ilerlemektir. Rüzgarla karşılaşma açısı birisini seçmek ve akılcı bir şekilde ona tutunmaktan çok daha az önemlidir. Öyle ki, akılcılık dostça akıntılarla birleşme isteğini de içerir."

Tüm bunların yanı sıra liderliğin çok önem verilmesi gereken "insan" yanını da unutmamak gerekir. Liderliğin, bir bireyin diğer bireylerle olan ilişkileri kurma ve bu ilişkileri devam ettirme sürecinde ortaya

çıktığını hatırladığımızda "insan işi"de olduğunu farkederiz. **HERKESİN KENDİ TARZI VARDIR.**

Her insanın belli dönemlerde, durum ve zamanın gerektirdiği gibi davranması ve bu davranışları sonucunda kendisi de dahil olmak üzere diğer insanları ve içinde bulunduğu örgütü etkilemesi onlara "lider" vasfını kazandırır. Tüm liderlerin aynı ya da benzer özelliklere sahip olması yönündeki yaygın inanç ise durumsal liderlik görüşü sonucunda yıkılmak üzere.

Theodore Friend II'nin de dediği gibi, biz ulaşmak istediğimiz noktayı bildikten sonra hangi yolu kullandığımız (ahlaki olmayanlar hariç), genel kabul görmüş lider özelliklerinin ve tarzlarının hangisine sahip olduğumuz fark etmeyecektir. Ulaşmak istediğimiz noktaya, beraberimizde bu amaç için çalışmış olan bir grup ve/veya bir örgüt ile vardığımızda, "liderlik"ten bahsedebileceğimizi fark ederiz. Liderler bireylerdir, "liderlik" ise genel bir kavram olarak kabul görmüştür. Halbuki her lider kendi liderlik yöntemini, tarzını ortaya koyar. Sonuç olarak "lider" ve "liderlik" kavramları genel kavramlar olarak tanınsa dahi her ikisinin de her kişi ve her olaya özel olduğu ortadadır.



* Human Relations, Vol. 50, No:4, 1997, Barker, p.344

** C. William Pollard, The Service Master Co. Başkanı, " Hizmet Eden Lider "den, Nisan 1997, Stratejik Liderlik Konferansı.

Moda,

EGESERAMİK

“Bence bir kadının
banyosu ve mutfağı onu anlatır,
tıpkı bir *modacının*
çizgileriyle kendini anlatması gibi.”

Esin Maraşlıoğlu



Corallo

78100 25x33 Corallo Açık Mavi

78200 25x33 Corallo Mavi

04690 33x33 Corallo Mavi

78250 10x33 Corallo Mavi Bordür

78251 5x33 Corallo Mavi Bordür 1

Moda,
EGESERAMİK

ADVANCED DUNGEON DRAGON

Serkan ÖZMEN

Bu köşede sizlere boş zamanlarınızı değerlendireceğiniz, hayal gücünüzü harekete geçireceğiniz, zevkli ve heyecanlı bir oyun sunuyoruz. **Advanced Dungeon Dragon**. Oyun bir FRP oyunu, yani doğaçlama bir tiyatro oyunu. Sıradan bir masaüstü oyundan tamamı ile farklı olan bu oyunda hiç bir şey önceden belli değil. Hayal ettiğiniz her şeyi yapabilirsiniz. Kısacası, oyun, hayal gücünüzle sınırlı. Oyunu, Bir idareci (Dungeon Master), kendisine özel klavuz kitaplar yardımı ile yönetmekte. Oyun, idarecinin (DM) oyuncuların karakterlerini oluşturmasıyla başlıyor. Her oyuncu istediği ırkta ve sınıfta bir karaktere sahip olur, ancak karakterin gücü, zekası, sağlık durumu, çevikliği ve ifadesi oyunun kendine özgü çok yüzü zarlarının belirli kurallara bağlı olarak atılmasıyla belirlenir. Bu karakter özellikleri DM tarafından karakter kağıtlarına kaydedilir. Karakterlerin sahip olduğu ırklar bir kaç çeşittir. Kimli bilgisayar oyunlarında, JRR Talkien gibi yazarların kitaplarında ve kimi televizyon dizilerinde görebildiğimiz dünyalarda yaşayan bu ırkları orijinal adları ile şöyle sınıflandırabiliriz.

Dwarves : Kısa boylu, güçlü yapılı ve çalışkandır. Uzun yaşarlar (350 yıl). Savaşçı yapıya sahiptirler. **Humans:** En fazla nüfusa sahip olan, "insan" ırkıdır.

Gnomes: Kısa boylu, zeki, fakat kötü niyetli, tembel bir ırk.

Halflings: Kısa boylu bir ırk olan Halflings'ler maceradan uzak dururlar. Rahatlarına düşkün, barışçı bir ırktır. Çabuk ve hızlıdır. **Elves:** Çeşitli dallara ayrılan bu ırk, uzun boylu ve uzun ömürlüdürler. İyi ok kullanırlar.

Half-elves: İnsanlarla elflerin karışımı bir ırktır. Büyüklere karşı dayanıklıdır.

Oyundaki dünya, piyasadan temin edilebilecek çeşitli dünyalardır. Bu dünyalarda teknoloji minimum seviyededir. Tehlikeli canavarların, çeşitli türde yaratıkların (yaratıkları tanıtan kitaplarda bulunmakta), kasvetli ormanların, yüksek dağların bulunduğu dünyalardır bunlar. İsterseniz bir savaşçı karakter olup çatışmadan çatışmaya atılabilir, bir büyücü olup yapacağınız sayısız büyü ile düşmanlarınızın korkulu rüyası olabilir, bir rahip olup ölüleri diriltebilir, dilerseniz bir hırsız olup sinçice düşmanlarınızı etkisiz hale getirebilirsiniz.

Oyunda farklı özelliklere ve yeteneklere sahip karakterler biraraya gelebiliyorlar ve aynı amaç doğrultusunda düşmanların üzerine gidiyorlar.

Karşılarına beklenmedik sorunlar ve tehlikeli yaratıklar çıkabiliyor ve tüm bunlar karşısında her

karakter kendisine has özelliklerini kullanarak tehlikeleri ortadan kaldırmaya çalışıyorlar. Tüm bunlar da, oynayanlar da dayanışma duygusunu ortaya çıkarıyor ve oyunu oynayanların yaratıcılığını geliştiriyor.

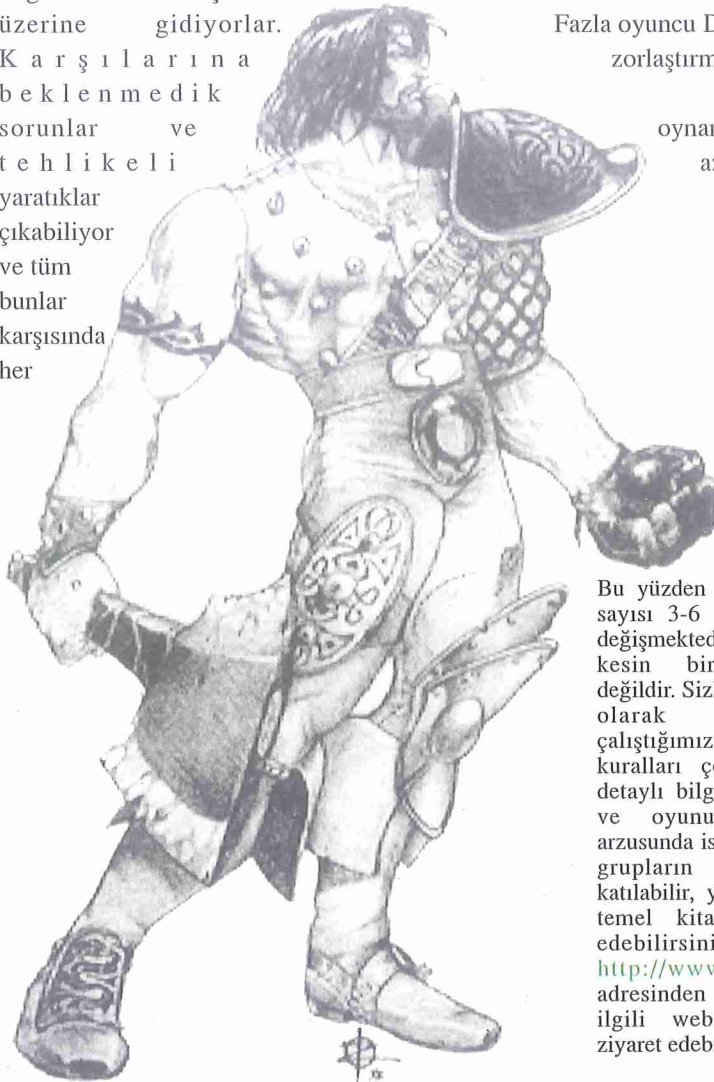
Bazı üniversitelerde, oyunun sağladığı sosyal ortam fark edilmiş ve oyunun kulüpleri kurulmuş durumda. Oyun için neler gerekli?

- * İdareci için karakter kağıtları
- * Oyuna has çok yüzü zar seti.
- * Temel klavuz kitaplar:

** DM için, Dungeon Master's Guide, dünya setleri ve macera kitapları

** Oyuncular için, Player's Handbook.

* Ve tabii ki zaman ve yer. Fazla oyuncu DM'nin için zorlaştırmakla beraber oyunun oynanabilirliğini azaltmaktadır.



Bu yüzden ideal oyuncu sayısı 3-6 kişi arasında değişmektedir. Ancak bu, kesin bir sınırlama değildir. Sizlere çok genel olarak tanıtmaya çalıştığımız bu oyunun kuralları çok fazla ve detaylı bilgi istiyorsanız ve oyunu öğrenmek arzusunda iseniz tecrübeli grupların oyunlarına katılabilir, ya da oyunun temel kitaplarını elde edebilirsiniz. Ayrıca <http://www.tsrinc.com> adresinden de oyunla ilgili web sayfalarını ziyaret edebilirsiniz.

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ BAŞARI VE AHLAKİ DUYARLILIK

Prof. Dr. Mehmet A. CİVELEK
Yrd. Doç. Dr. M. Banu DURUKAN

Bir toplumun ekonomik, sosyal ve politik altyapılarının temel amacı, o toplumu oluşturan bireylerin yüksek refah düzeyi içinde, mutlu olarak yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için, bir toplum şu iki temel öğeyi, özgürlük ve ahlaki, vazgeçilmez ilkeler olarak benimsemelidir. Bu öğeler, toplumun küreselleşme sürecindeki başarısında kilit faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Ulusal sınırların önemini kaybettiren küreselleşme, kalıcı bir süreçtir. Küreselleşme sürecinde bir toplumun başarısını saptayacak temel faktörlerin başında "yaratıcılık" ve "üretim etkinliği" gelir. Bu faktörlerin oluşması için ise, özgürlük ve ahlak öğelerinin varlığı bir zorunluluktur. Bu iki faktörden yoksunluk, bir toplumu küreselleşme sürecinde, karşılanması olanaksız yitimlerle karşı karşıya bırakacaktır. Küreselleşme sürecinin gereklerini yerine getirmeyecek olan toplumların en göze çarpan özelliği ekonomik, politik ve sosyal altyapılarının kronik istikrarsızlığıdır. Bu tür altyapıların ise, bireylerin ve firmaların "ulusal sınırları" aşabilmeleri için gerekli nitelikleri köreltici ve yokedicidir bir rolü vardır. Bunun sonucu, küreselleşme süreci, bu sürece uyum sağlayan toplumlar ile bu sürece ters düşecek yitimlerle karşı karşıya kalacak toplumlar arasındaki yaşam standardı uçurumunu kapatılamaz bir biçimde derinleştirecek ve

genişletecektir. Bu durum ise, uluslararası düzeyde ikili ekonomik ayrılıkçılığa ("apartheit") neden olacaktır.

Bu nedenle, bir toplumun küreselleşme sürecindeki başarısı, toplumun ahlaki kodlara duyarlılığının ve ekonomik, politik ve sosyal ilişkilerine özgürce yön verebilme yeteneğinin bir göstergesidir. Hemen ilave edilmelidir ki, temelinde ahlaki kodlara duyarlılık olmayan özgürlük, göstermelik, kaba kuvvetin

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE
BİR TOPLUMUN BAŞARISINI
SAPTAYACAK TEMEL
FAKTÖRLERİN BAŞINDA
"YARATICILIK" VE "ÜRETİM
ETKİNLİĞİ" GELİR.**

özgürce kullanılmasına olanak sağlayan bir olgu olmaktan öteye geçemez. Dolayısı ile, burada önemle üzerinde durulacak konu, ahlaki kodlara uyum ile başarı arasındaki ilişkidir.

Ahlak pragmatik bir yaklaşım ile şöyle tanımlanabilir. Bireyin diğer bireyler ile, bireylerin kurumlar ile, bireyin devlet ile ilişkilerinde toplumun deneyimlerinden, gelenek ve göreneklerinden kaynaklanan akıl ürünü olan, toplumsal uyum, birliktelik ve dayanışmayı artırıcı, dolayısı ile, toplumun ekonomik, sosyal ve politik yapılarına istikrar sağlayıcı prensiplerin, standartların ve değerlerin bütünüdür (Bundan sonra ahlaki prensiplerin,

standartların ve değerlerin tümü "ahlaki kodlar" olarak adlandırılacaktır).

Ahlaki kodlar, yalnızca felsefik kalıplar içinde tartışılan soyut öğeler değildir. Gerçek hayatta bunlar, bir bütün olarak, aktif, yapıcı, yaratıcı bir eylem ilkesine dönüştürülerek bir yaşam biçiminin temel dayanaklarını oluşturabilirler. Bunlar, bir toplumu oluşturan bireyler tarafından içtenlikle saygı gösterilen, inanılan bir yol gösterici konumunda iseler, o toplumda davranışların ahlaki olan ve olmayan biçiminde gruplanmaları mümkün olur. Ahlak dışı davranışlar, toplumun ekonomik, sosyal ve pratik yapılarında istikrarsızlığa neden olacağından dolayı toplumsal tepkiler doğururlar. "Doğru olan şeyleri" yapmanın norm olduğu bir toplumda; a) toplumsal çıkarlar bireysel çıkarlara daha önceliklidir, b) toplumsal refah düzeyi yüksektir, zira üretim sürecinin temel dayanakları etkinlik ve yaratıcılıktır. c) ekonomik, sosyal ve politik yapılar istikrarlıdır.

Ahlaki kodlar bir toplumda kolayca bir eylem ilkesine dönüşebildiği için, toplumların halihazırda eriştikeleri ekonomik, politik ve sosyal kalkınma düzeyleri ahlaki kodlara uyan davranış biçimi sergileyip sergilemediklerinin veya toplum olarak "doğru olan şeyleri" yapıp yapmadıklarının göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu göstergenin en büyük avantajı, toplumların değişen dünya koşullarına ne denli uyum sağlayabilecekleri,

uluslararası rekabette ne denli başarılı olabilecekleri hususunda pratik bir değerlendirme aracı olarak kullanılabilir.

Küreselleşme süreci uluslararası rekabeti yoğunlaştırmakta, sermaye ve bilgi akımına engel tanımadan hızla dolaşım olanağı sağlamaktadır. Toplumların bu süreçten gereği gibi yararlanmaları, ancak ve ancak, etkin üretim, pazarlama ve finans teknikleri yaratmalarına ve bilgi toplumu olma niteliğine sahip olmalarına bağlıdır. Dolayısı ile, daha önce ifade edildiği gibi, ancak ahlaki kodlara duyarlı bir toplum bu süreçten gereği gibi fayda sağlayabilir. Bu toplumun genel nitelikleri şöyle sıralanabilir:

Ekonomik birimler (bireyler, firmalar ve devlet) arasındaki bütün ilişkiler güven esasına dayanır. Bu güvenin kaynağı, yasalara saygı ve yasaları uygulamadaki yansızlık oluşturur. İstikrarı bozmaya yönelik her davranış, yasaların yansız ve ödünsüz uygulanması ile cezalandırılır. Öte yandan, istikrara katkısı olan her türlü girişim ödüllendirilir. Bunun yanı sıra, yasalar içerikleri açısından ne kadar mükemmel ve kapsamlı hazırlansalar bile, onların istenilen amaçları gerçekleştirebilmeleri, ancak ve ancak, toplumun yasalara karşı gösterecekleri saygı, katnacakları tavra bağlıdır. Yasalara karşı olan saygının düzeyi ve tavrın biçimi (olumlu/olumsuz) toplumun ahlaki kodlara verdiği önem ve onları korumada gösterdiği duyarlılık derecesi ile yakından ilişkilidir. Bu ilişki şöyle ifade edilebilir: Ahlaki kodlara karşı duyarlı toplum yasalara saygılı bir toplumdur.

Devlet bireyin refahı için vardır ve tüm sosyo-pratik-ekonomik kararları bireyin refahını, yaşam standardını yükseltmeyi amaçlar.

Devletin rolü hakemlik, yapıcılık, yaratıcılık, uzlaştırıcılıktan yana tarafsız bir siyasal gücü simgeler. Demokratik kuralların egemenliği ile siyasi otoritenin seçimi, iş başına siyasi otoriteye koruyucu fakat asla "oyuna" taraf olmayacak yansız bir "hakem" olma niteliği kazandırır. Bu niteliklere sahip bir gücün varlığı, ülke firmalarının ve bireylerinin uluslararası piyasalarda başarı ile rekabet edebilmesi için gerekli koşulları, kaynakları, kolaylıkları sağlaması açısından gereklidir. Devletin üretim faktörlerini kulalnarak üretim sürecine katılımı söz konusu değildir. Üretim piyasa koşulları altında faaliyet gösteren hür müteşebbisin organizasyonu ve denetimi altındadır. Üretimde etkinlik amaç olduğundan, üretim faktörlerinin firmalar tarafından etkin ve rasyonel bir biçimde kullanılması sistemi israftan ve ekonomik yozlaşmadan arındırır.

TOPLUMLARIN AMACI
YÜKSEK REFAH DÜZEYİNİ
YAKALAMAK İSE BUNUN
TEK YOLU KÜRESELLEŞME
SÜRECİNDEN MAKSİMUM
YARAR SAĞLAMAKTIR.

Bireyler ve firmalar, yasaların sınırladığı çerçeve içinde özgürce ekonomik kararlar vererek politik tercihler yaparlar. öte yandan, sistemde özgürlük ögesinin varlığı, serbest piyasa koşullarının ülke ekonomisini, politik altyapısını ve toplumsal ilişkileri sağlıklı bir biçimde etkilemesi açısından gereklidir. Ekonomik, sosyal ve politik yapıları istikrarlıdır. Bu nitelik toplumu oluşturan bireylerin özgür, yaratıcı, üretken kişiler olarak yaşamlarını sürdürmelerini sağlar. Bireyler ve firmalar, devlet mekanizmasının işleyişine ödeme güçlerinin el verdiği oranda katkıda bulunmayı (vergi

vermeyi) bir fazilet olarak görürler. Bu udrum, vergi mükelleflerinin kendi kişisel çıkarları ile toplum çıkarları arasında bir paralellik olduğunun bir göstergesidir. Buna ek olarak, devletin elde ettiği gelirleri toplum çıkarları için rasyonel biçimde kullanması, devlete karşı olan güveni pekiştirici ve toplumsal moral düzeyini daha arttırıcı bir rol oynar.

Toplum bilgi toplumu niteliğini kazanmıştır. Ulusal firmaların uluslararası piyasalarda başarı ile rekabet edebilmesinde, toplumun "yeni bilgi yaratabilme" niteliğine sahip olması, yeni üretim yöntemleri yaratabilmesinden daha çok ağırlığa sahiptir.

Toplumların amacı ifade edildiği gibi yüksek refah düzeyini yakalamak ise, bunun tek yolu küreselleşme sürecinden maksimum yarar sağlamaktır. Dolayısı ile, bu amaca ancak ahlaki kodlara duyarlı toplumlar ulaşabileceklerdir. Bu durumda toplumların neden ahlaki duyarlılıktan uzaklaştığı diğer bir deyişle, ahlaki kodlara karşı neden duyarsızlaştığı üzerinde önemle durulması gereken bir sorudur.

Bu sorunun yanıtı için devlet-firmalar-birey üçgenine, özellikle devletin bu üçgendeki rolü üzerine dikkatler yoğunlaşmalıdır. Devlet üstlendiği yükümlülükleri yerine getirebilmek için diğer gelir kaynaklarının yanında ("zora" ve "kanuna" dayanarak) vergi toplayan ve harcamalarda bulunan, ulusal bütünlüğün simgesi, üstünlüğü tartışılmaz bir ünitedir. Bireyler ise, üretim faktörlerinin (işgücü, kapital, doğal kaynaklar) sahipleri olup, bunları işletmelere yönlendirerek ve üretim sürecinde değerlendirerek karşılığında parasal gelir elde ederler. Bu gelirleri ile bireyler firmalar tarafından üretim sürecinde üretilen mal ve hizmetleri satın alırlar. Öte yandan, devlet de elde ettiği gelirlerle, üretilen mal ve

hizmetleri talep eder. Bireyin ve devletin toplam talebi üretilen mal ve hizmetlere (arza) eşitse, ekonomik sistem dengededir. Fakat devletin vergiler ve diğer vasıtalar ile sistemden emdiği satın alma değerinden fazla bir miktarda üretilen mal ve hizmetlere karşı talep yaratması halinde, bu denge bozulacaktır. Toplam talep üretilen mal ve hizmetlerden fazla olduğu için fiyatlar yükselecektir.

Şayet devlet, çeşitli yöntemler kullanarak, sistemde mevcut mal ve hizmetler üzerinde sürekli talep baskısı oluşturmaya devam ederse, fiyat artışları süreklilik kazanacak ve bir toplumun karşılaşılabileceği en ciddi sorun ortaya çıkacaktır. Kronik enflasyon. Kronik enflasyonun egemen olduğu sistemde, devlet vergiye ve borca doymayan, sürekli olarak harcamalarını artırarak "şişmanlaşan" bir ünite görünümü alacaktır. Bu sistemde, devlet, ekonomik hayata müdahalesini artırarak ekonomik ve finansal işlemlerde taraf olacağından "hakemlik" görevini gereği gibi yapamayacaktır. Bunun sonucunda devlet-firmalar-birey üçgeninin zemininde bulunması gerekli güven duygusu yitirilecektir.

AHLAKİ KODLAR BİR BÜTÜN OLARAK TOPLUMSAL YAŞAMI BİÇİMLENDİREBİLME, KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE BAŞARI SAĞLAMA DERECESİNİ ETKİLİYEBİLME VE TOPLUMA AHLAKİ KODLARA DUYARLI VE DUYARSIZ NİTELİĞİ VERDİREBİLME GÜCÜNE SAHİPTİR.

Güven duygusunun yitirimi, öte yandan, ekonomik, sosyal ve politik yapılarda istikrarın kaybına, diğer bir ifadeyle, sistemde istikrarsızlığın olağan bir durum olarak kabul edilmesine

neden olacaktır. İstikrarsız ortamda gelecek ile ilgili rasyonel değerlendirmeler yapmak imkansızlaşacaktır.

Buna göre, kronik enflasyon, güven duygusunun kaybolduğu, istikrarsızlığın egemen olduğu bir ortam vardır. Ahlaki olmayan davranışlara gerekçeler bulmayı kolaylaştıran bu ortamın, bireylerin, firmaların kendi "özel" yasalarını yapabildikleri ve bunları uygulamada yaptırım gücünü kolayca bulabildikleri bir ortam olması nedeni ile, bu ortamda ahlaki kodlar işlevlerini yitireceklerdir. Böyle bir toplumda yasal veya ahlaki olmayan bir şey için "herkes yapıyor, ben niçinyapmayayım" görüşü egemen olacaktır. Toplum ahlaki davranışları ödüllendirme gücünü kaybederken ahlaki olmayan davranışların cezalandırılması tamamen tesadüflere kalacaktır.

Kronik enflasyonun egemen olduğu bir toplum için şunlar vurgulanabilir: a) ekonomik, sosyal ve politik açılardan istikrarsız bir toplumdur, b) sistemde güven duygusu

yitirilmiştir, c) kişisel çıkarlar öncelik kazanmıştır, d) yasalar ve ahlaki kodlar caydırıcı niteliklerini kaybetmişlerdir, e) üretim faktörlerinin kullanımında etkinlik ve rasyonellik yoktur, f) yaratıcılık niteliği köreltilmiştir, g) toplum, bir bütün olarak başarı ile uluslararası düzeyde rekabet etme olanağı sağlayacak platformu oluşturma ("home-base" olma) niteliğinden yoksundur. Sonuç olarak, bu özelliklerden yoksun bir toplum ahlaki değerlere duyarsızlaşarak, küreselleşme sürecinde ahlaki değerlere duyarsızlaşarak, küreselleşme sürecinde kayıpları olan ve geride kalan toplum olmaya mahkum olacaktır.

Kısaca özetlenirse, ahlaki kodlar bir bütün olarak toplumsal yaşamı biçimlendirebilme, küreselleşme sürecinde başarı sağlama derecesini etkileyebilme ve topluma ahlaki kodlara duyarlı veya duyarsız niteliği verdirebilme gücüne sahiptirler. Dolayısı ile, şu saptamanın altı çizilmelidir. Ekonomik, sosyal ve politik istikrar ile ahlaki kodlara duyarlılık düzeyi arasında kısır döngü niteliğinde bir ilişki vardır.

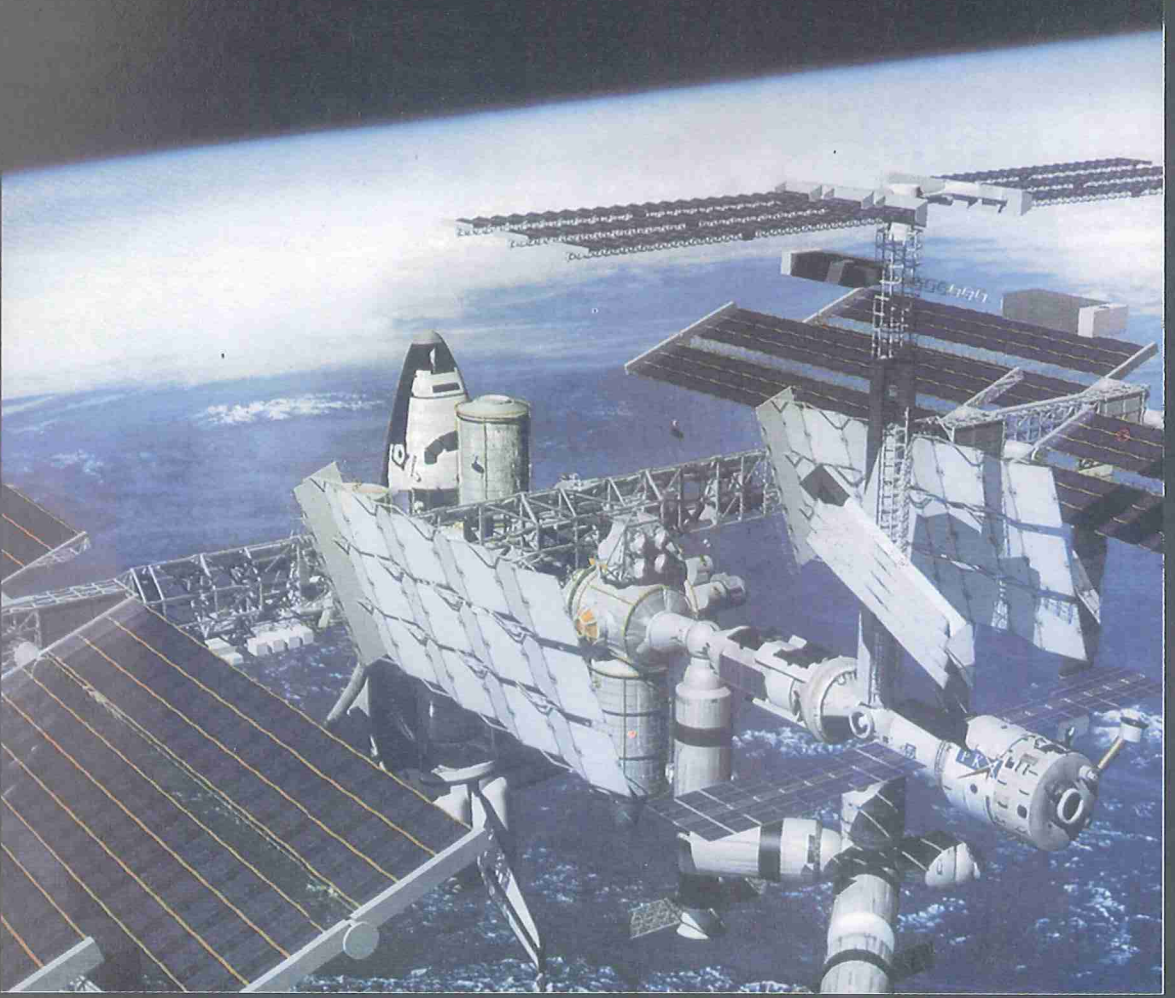
1957
47 YIL
1998

Hürriyet Matbaası

"ART ON PAPER"

1. SANAYİ SİTESİ 2826 SOKAK NO: 52 İZMİR
TEL: (0.232) 459 96 00 PBX • FAX: (0.232) 459 98 92 PBX

TEKNOLOJİ YARIŞINDA BİZDE VARIZ...



BATI
BASIM YAYIN
SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

1. SANAYİ SİTESİ 2826 SOKAK NO:52 İZMİR
TEL : (0.232) 459 96 00 PBX • FAX : 459 98 92



LİDERLİK TARZI PROFİLİ

Durumsal liderlik teorisine göre, insanları etkilemenin tek bir yolu yok. Liderlik üzerine bir çok araştırma, liderlik davranışının görev ve ilişki oryantasyonlarının bileşimi olduğunu göstermekte. İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söylemek veya onlar için hedefler belirlemek ve rollerini tanımlamak görev oryantasyonunu gösterir. Destek vermek, açık olmak ve iyi bir iletişimci olmak ilişki bazlı liderlerin davranışlarından bazılarıdır.

Bu yüzden, bir kişinin liderlik tarzı, görev ve ilişki davranışlarının toplamıdır. Bu çalışma kendi liderlik tarzını bulmanız için geliştirildi.

Aşağıdaki 12 durumun her birini yaşadığınızı farz edin. Her maddeyi okuyun ve verilen duruma karşı alacağınız tavrı en iyi tanımlayan cümlelerin harfini daire içine alın.

DURUM 1. Programınızda çalışanlar işi yapmada gerçek zorluklarla karşı karşıya gibi gözüküyorlar. Bu insanların performansı hızlı bir şekilde düşüyor. Dostça tutumunuz ya da onları düşündüğünüzü ifade etmeniz hiç bir şeyi değiştirmedir.

a. Program kurallarını izlemenin gerekliliğini tekrar düzenler ve görev tamamlaması sonucundaki beklentileri karşılarırsınız.

b. Elemanlarınızın tartışmaya açık olduğunuzu bildiğinden emin olursunuz, ama onlara baskı yapmazsınız.

c. Çalışanlarınızla konuşur ve performans hedefleri koyarsınız.

d. Ne olacağını bekler ve görürsünüz.

DURUM 2. Son bir kaç aydır, elemanlarınız tarafından yapılan işin kalitesi artmakta. Tam ve zamanlı kayıt tutuluyor. tüm çalışanlarınızın

performans beklentinizden haberdar olduğundan eminsiniz.

a. Karışmazsınız.

b. İşleri tamamlamanın ve zamanında bitirmenin önemini vurgulamaya devam edersiniz.

c. Destek verir ve açık bir geri dönüş sağlarsınız. Elemanlarınızın performans beklentilerinizin farkında olduğundan emin olmaya devam edirsiniz.

d. Her elemanın kenini önemli hissetmesini ve karar alma sürecinin içine dahil olduğunu bilmesini sağlarsınız.

DURUM 3. Elemanlarınız arasındaki ilişkiler ve performansları iyi. Onları doğal olarak kendi hallerine bıraktınız. Ancak, yeni bir durum ortaya çıktı ve elemanlar bunu kendi başlarına çözebilecek gibi

gözüküyorlar.

a. Grubu bir araya toplar ve problemi çözmek için bir takım gibi çalışırsınız.

b. Onları yalnız bırakır ve sorunu çözmelerini beklersiniz.

c. Çabuk ve katı davranıp problemi tanımlar ve düzelmesi için prosedürler belirlersiniz.

d. Elemanları problem üzerinde çalışmalarını için cesaretlendirir ve kendinizi bir kaynak ve ihtiyaçları olduğunda tartışabilecek biri olarak müsait olduğunuzu bilmelerini sağlarsınız.

DURUM 4. Programınızda büyük bir değişiklik düşünüyorsunuz. Elemanlarınız işleri tamamlamada iyi bir sicile ve mükemmel bir adanmışlık duygusuna sahip. Değişiklik ihtiyacını destekliyorlar ve planlamasında bulunmuşlar.

- a. Planlama aşamasında tutmaya devam eder ama değişimi siz yönlendirirsiniz.
- b. Değişimlerden haberdar eder ve yakın gözetim ile uygularsınız.
- c. Grubu "değişimi geliştirme"nin içinde tutarsınız ama süreci zorlamazsınız.
- d. Elemanlarınızın değişim sürecini idare etmesine izin verirsiniz.

DURUM 5. Son bir kaç aydır elemanlarınızın performansının düştüğünün farkındasınız. Görevleri zamanında bitirmeleri konusunda devamlı uyarıyorlar ve hedefleri karşılama ile ilgili gözüküyorlar. Geçmişte prosedürleri ve rol beklentileri yeniden tanımlamak yardımcı olmuştu.

- a. Elemanlarınızın kendi yönlerini çizmelerine izin verirsiniz.
- b. Elemanlardan öneri alırsınız ama hedeflerin gerçekleştirildiğini de görürsünüz.
- c. Hedef ve beklentileri yeniden tanımlar ve dikkatli denetlersiniz.
- d. Hedef belirlemede elemanların katılımına izin verir ama baskı uygulamazsınız.

DURUM 6. Bir önceki yöneticinin kontrolünde çok düzgün işleyen bir programın yöneticisi oldunuz. Bir önceki yönetici sıkı bir yöneticiymiş. Programın kalitesini ve servis dağıtımını aynen korumak istiyorsunuz ama, çevreyi biraz daha insancıl bir hale de getirmeyi diliyorsunuz.

- a. O anda hiç bir şey yapmazsınız.
- b. Bir önceki yöneticinin idari şekli ile devam eder, elemanları gözetler ve görevi tamamlamanın önemi üzerinde durursunuz.
- c. Elemanları karar alma sürecinin ve planlamanın bir parçası yaparken hedeflere ulaşıldığından ve kalitenin sağlandığından emin olursunuz.
- d. Elemanların kendilerini önemli ve katılımcı hissetmeleri için onlara yaklaşırsınız.

DURUM 7. Biriminizin sorumluluklarını fazlaştırmayı düşünüyorsunuz. Önerilen değişim hakkında elemanlarınız fikirlerini söyledi ve istekli görünüyorlar. Günlük programda efektif çalışıyor ve sorumluluk almaya istekli gözüküyorlar.

- a. Değişikliklerin altını çizer ve dikkatlice gözlersiniz.
- b. Önerilen değişiklikler hakkında elemanlarınızla fikir birliğine varırsınız ve uygulamayı organize etmeyi onlara bırakırsınız.
- c. Önerilen değişiklikler hakkında elemanlardan girdi alır ama uygulamanın kontrolünü elde tutarsınız.
- d. Elemanların uğraşmasına izin verirsiniz.

DURUM 8. Elemanlar iyi çalışıyor. Kişilerarası ilişkiler ve moral iyi. Servis dağıtımının kalitesi mükemmel. Ama siz grup üzerindeki kontrol azlığından dolayı huzursuzsunuz.

- a. Çok yönlendirici olup da elemanlarınızla olan ilişkilerinizi bozmamaya dikkat edersiniz.
- b. Elemanlarınızın iyi tanımlanmış bir şekilde çalıştıklarından emin olmak için adım atarsınız.
- c. Elemanları eskiden oldukları gibi çalışmaları için yalnız bırakırsınız.
- d. Durumu elemanlarla tartışıp, gerekli değişiklikleri yaparsınız.

DURUM 9. "Sertifikasyon" istekleri için istenen önerileri uzun zamandır yapan bir çalışma ekibinin (görev gücünün) başına getirildiniz. Grup hedefini açık olarak bilmiyor. Toplantılara katılım düşük. Zaman zaman, toplantılar görev odaklı olmaktan çok sosyal içerikli. Biraz biraz, görevi tamamlayabilecek deneyim ve bilgiye sahipler.

- a. Kendi problemlerini çözmeleri için onları bırakırsınız.
- b. Gruptan öneri alırken hedeflerin gerçekleştiğini de görürsünüz.
- c. Hedefleri, görevleri ve beklentileri yeniden tanımlar ve açıklarsınız ve dikkatlice görev tamamlamasına doğru olan gelişmeyi izlersiniz.

d. Hedef belirlemede grup katılımına izin verir, ama fazla da zorlamazsınız.

DURUM 10. Çalışanlarınız genelde sorumluluk alabilecek insanlar. Ancak, en son performans standartlarını yeniden tanımlamanıza bir karşılık vermediler.

- a. Standartların karşılandığından emin olacak şekilde izlersiniz.
- b. Performans standartları konusunda elemanlarınızdan girdi alırsınız. önerilerini birleştirir ve standartları karşılamalarına yönelik ilerlemeyi izlersiniz.
- c. Performans standartlarının yeniden tanımlanmasında katılımlarını sağlar ama fazla da zorlamazsınız.
- d. Karşı karşıya gelmekten kaçınırsınız. Baskı uygulamaz ve ne olacağını görürsünüz.

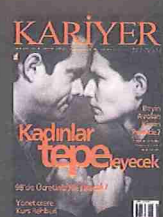
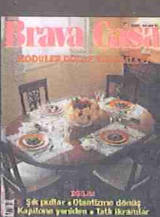
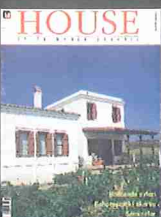
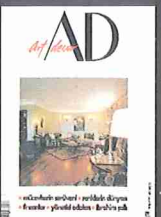
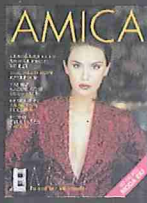
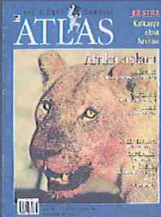
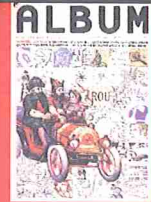
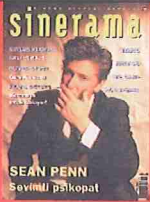
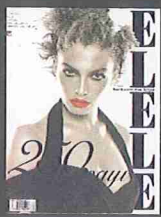
DURUM 11. Yönetici konumuna yükseltildiniz. Bir önceki yönetici-eleman ilişkilerine karışmayan biriydi, Elemanlar kendi kendilerine görev ve sorumlulukları ile başa çıktılar. Moralleri yüksek.

- a. Açıkça tanımlanmış bir tavırdaki çalışmalarını için onları aktif olarak yönlendirirsiniz.
- b. Karar almaya elemanlarınızı katar ve iyi/güzel katılımları desteklersiniz.
- c. Geçmiş performansı tartışır ve yeni uygulamalara olan ihtiyacı incelerdiniz.
- d. Elemanları yalnız bırakmaya devam ederdiniz.

DURUM 12. Çalışmalarınızın arasında iç problemler olduğunu fark ettiniz. Geçen yıl birlikte iyi çalışmışlardı. Başarı kayıtları mükemmeldi ve her biri performans hedeflerini karşılamıştı. Hepsi rolleri için kalifiyedir.

- a. Elemanlarınızın yeni problemle kendi başlarına başa çıkımlarına izin verirsiniz.
- b. Durumla nasıl başa çıkılabileceği hakkında öneride bulunur ve bunların gerekliliğini tartışırsınız.
- c. Tartışma için kendinizi müsait kılarırsınız, ama konuyu zorlayarak da elemanlarınızla olan ilişkilerinizi riske atmazsınız.
- d. Hızlı ve katı davranıp problem daha ufakken onu budarsınız.

TESTİN SONUÇLARI REKLAMLARDAN SONRA



Türk okuru hayata bu çerçeveden bakıyor!



Hürriyet Dergi Grubu

PUANLAMA

1. Aşağıdaki tablolarda (Etkinlik ve Esneklik), her durum için seçtiğiniz harfi yuvarlak içine alın. Örneğin, 1. Durum için "C" seçeneğini seçtiyseniz Esneklik tablosunda 1. sıradaki "C" şıkkını işaretleyin, aynıısını Etkililik tablosunda da yapın.
2. Her sütunda işaretlediğiniz toplam harf sayısını aşağıdaki S1, S2, S3 ve S4 kutularına yazın.
3. Esneklik tablosunda, her sütunun toplamını aşağıdaki STÜ matrisinin uygun çeyreğine yerleştirin.
S1 toplamı 1. Stil kutusuna
S2 toplamı 2. Stil kutusuna
S3. toplamı 3. Stil kutusuna
S4 toplamı 4. Stil kutusuna
4. Etkililik tablosunda her sütunda işaretlediğiniz harf sayısını aşağıdaki kutucuklara yazın.
5. Gösterilen işlemleri yapın ve alttaki kutulara sonuçları yazın.
6. 4 sayıyı toplayın ve "Toplam" kutusuna işareti ile birlikte (- veya +) yazın.
7. Aşağıdaki etkinlik ölçeğinde "Toplam" kutusuna yazdığınız rakamın yerini saptayın ve bir okla işaretleyin.

ESNEKLİK

| DURUM NUMARASI | S1 | S2 | S3 | S4 |
|----------------|----|----|----|----|
| 1 | A | C | B | D |
| 2 | B | C | D | A |
| 3 | C | A | D | B |
| 4 | B | A | C | D |
| 5 | C | B | D | A |
| 6 | B | C | D | A |
| 7 | A | C | B | D |
| 8 | B | D | A | C |
| 9 | C | B | D | A |
| 10 | A | B | C | D |
| 11 | A | C | B | D |
| 12 | D | B | C | A |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

ETKİLİLİK

| DURUM NUMARASI | -2 | -1 | +1 | +2 |
|----------------|----|----|----|----|
| 1 | D | B | C | A |
| 2 | A | B | D | C |
| 3 | C | B | A | D |
| 4 | B | A | C | D |
| 5 | A | D | B | C |
| 6 | A | D | B | C |
| 7 | A | C | D | B |
| 8 | B | D | A | C |
| 9 | A | D | B | C |
| 10 | A | D | C | B |
| 11 | A | C | D | B |
| 12 | D | B | C | A |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

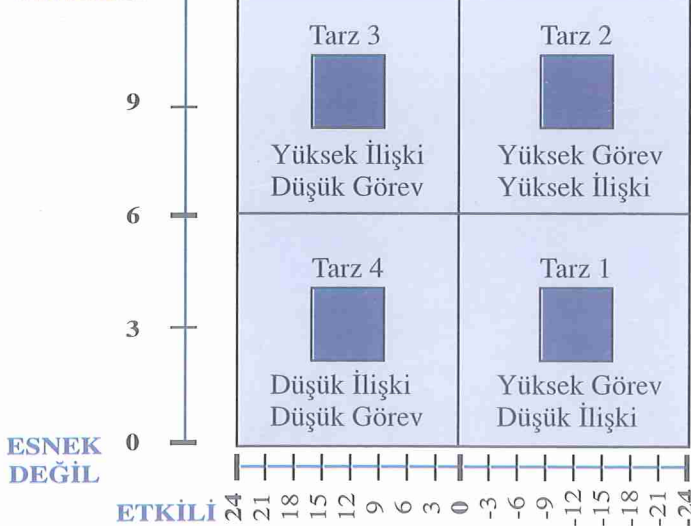
*-2 *-1 *+1 *+2

= = = =

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | + | + | + | = |
|--|---|---|---|---|

TOPLAM

ESNEK 12



1 Bu test, Hersey ve Blanchard'ın "Lider Etkinliği Ve Uyum Tamimi" adlı çalışmaları temel alınarak hazırlanmış "Managerial Skills Profile" (Yönetmel Kabiliyetler Profili)'nden adapte edilmiştir.

int_rnet'te

e.f.t. bedava!

Repo zaten bedava.

Ayrıca;

Döviz ve fon alım satımı.

Hisse senedi alım satımı.

Havale.

Fatura, kredi kartı ödemeleri.

Hesap ve çek senet bilgileri.

Şifre değişikliği.

Hepsi, Garanti İnternet şubesinde.

Hepsi bedava.

128 bit bilgi güvenliğiyle.

Ücretsiz İnternet şifresi için
başvuru adresi: www.garanti.com.tr
ya da herhangi bir Garanti şubesi.
Bilgi için: (0 212) 630 30 30



GARANTİ

ŞubeSiz[™] Bankacılık

Başka bir arzunuz?

www.garanti.com.tr

AYŞE AKIN YAMAÇ

Özge ÖZGEN, Süleyman Çağan YILDIZ, Erdem HIZIR

1965'de doğan Ayşe Akın Yamaç Özel Türk Lisesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi İktisat Fakültesi mezunu. Tekstilci bir ailenin kızı olan Ayşe Akın Yamaç İngiltere'de bir yıl dil eğitimi aldıktan sonra iş hayatına atıldı. Sosyal çalışmaları ve iş yaşamı ile dikkatleri üzerine topladı. 1981'de evlenen Yamaç bir çocuk annesi. Sosyal çalışmalarına İzmir Devlet Hastanesi'ne Yardım Derneği'nde başladı. 1990'da ihracatçı birliklerine, 1995'de EĞİAD'a girdi. EGS kurucularından Yamaç halen EGS Leasing Başkanı, EGS Holding Yönetim Kurulu Üyesi, Büyükşehir Belediyesi Başkan Yardımcısı.

Bütün bunları 33 yıla sığdıran AYŞE AKIN YAMAÇ başarılı bir iş kadını. Yaşamındaki bu başarısının sırrı cesaretinde saklı. Ayşe Akın Yamaç'la EĞİAD seçimlerinden politikaya, sosyal çalışmalarından doğudaki yatırımlarına kadar pek çok konuda konuştuk.

HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN BİR İNSANSINIZ. BUNU POLİTİKA İLE NASIL BİRLEŞTİRİYOR SUNUZ?

Politikanın amacı hizmet etmek olmalı. Topluma karşı sorumluluklarımız var. Benim hedefim de hizmet verebilmek, politika ile ya da politikasız. Büyükşehir Belediyesi'nde çalışmayı bu nedenle seviyorum. Orada fazla politika yok. Politika yapan genellikle

başkanımız olur. Orada siz olaya daha çok hizmet açısından bakıyorsunuz.

POLİTİKA'DA GÖRDÜĞÜNÜZ EKSİKLİKLER NELER?

Öncelikle iş dünyası ve siyaset arasındaki büyük kopukluklar giderilmeli. Bence, bir milletvekili ya da başkanın iş dünyasının sorunlarını anlayıp gerekli çözümü üretebilmesi için masanın her iki tarafında da oturmuş olması gerekir. "Çözüm" adı altında uygulanması güç kanunlar çıkarıldığı zaman bu kanunlar amaçlarından sapıyorlar. İşdnyası tarafından kullanılmıyorlar. İşlerin çok ağır yürümesi de büyük bir sorun, bence. Ben işi uzatmayı hiç sevmiyorum. Hatta politikaya ilk girdiğimde bu konuda çok tepki almıştım. Bunun nedenini alışılmış kalıpların dışına çıkmama bağlıyorum.

MİLLETVEKİLİ OLMAK GİBİ BİR HEDEFİNİZ VAR MI?

Milletvekilliği onurlu bir görev ama şu an için benim böyle bir hedefim yok. Yine de yıllar sonrası için bugünden kesin şeyler söylemek doğru değil. Meclis üyeliğine ve başkan vekilliğine gelince onlar kendiliğinden olan şeylerdi. Bana verilen görevleri layıkıyla yerine getirdiğim için sayın Özfatura'nın vekili oldum. Milletvekilliğine oynuyor olsaydım bu benim eksi bir puan olurdu. Bunun nedeni, eğer hata yapılırsa bunu başkana söyleyemez,

onu eleştiremez ve kendi fikirlerimi özgürce ifade edemez hale geldiğim zaman sorumlu olduğum kitlenin önünde mahcup duruma düşebilme olasılığıdır. Ayrıca, şu da bir gerçek ki, insanlara iyi bir şekilde hizmet etmek için politikaya girmek şart değil. Ben, şu anda hem belediye meclisinde hem de bir çok sivil örgütte aktif olarak çalışıyorum. Millet vekili olmadan da sorumluluklarınızı yerine getirebilirsiniz.

EĞİAD BAŞKANLIĞINA OYNAYAN İLK BAYAN OLDUĞUNUZU BİLİYORUZ, SEÇİMLER HAKKINDA NELER SÖYLEYEBİLİRSİNİZ?

EĞİAD başkanlık seçimlerini beş oyla kaybettim, fakat seçimlere girmiş olmama oldukça seviniyorum. Bu sayede bir çok tecrübe kazandığıma inanıyorum. Böyle bir atmosfere ilk defa girdiğim ve onu yaşadığım için pek çok değer kazandım. Çok güzel dostluklar kurdum ve gerçek dostum dediğim kişilerin, kendi çıkarları için yaptıkları riyakarlıklara şahit oldum. Kişilerin benim hakkımda sahip oldukları fakat göstermedikleri düşüncelerini öğrendim. Demek istediğim, 244 oy kullanan insanın arasından 200'ünün, farklı düşüncelerini öğrendim. Zaten EĞİAD seçimlerine girerken kendimi bir kadın olarak değil bir aday olarak düşündüm. Fakat yadsısınamaz bir gerçek var ki, o da; bazı arkadaşların beni desteklemelerinin yanı sıra sadece bir bayan olduğum için bana oy vermemiş olmalarıdır. Tüm bunlara

rağmen, demokratik bir seçim yaşadık. İnsanlar seçimleri kaybettikleri zaman ders çıkarmayı bilmeli ve amaçlarını sürdürebilmeliler.

Ayrıca, EGİAD seçimlerine yeni bir akım getirdiğime inanıyorum. Eski başkanların hepsi bu koltuğa "veliaht" olarak atandı ve kaçınılmaz bir şekilde işler tıkandı ve insanlar daha değişik bir yol aramaya başladılar. Ben, bu noktada, olaya değişim getirdiğime inanıyorum. İnsanlar beni değişimin simgesi olarak kabul ettiler. Bununla beraber 5 oyla kaybetmem benim için üzücü öte yandan neler başarabileceğimi görebilmek anlamında da büyük bir gurur kaynağı. İnsanların istedikleri değişiklik benimle gelebilir. Aksi takdirde kurucular bu işi alışlagelmiş yöntemleriyle sürdürmeye devam edeceklerdir. Bizim de bazı komplekslerimiz var. Genç olduğumuz için biraz korkuyoruz, ama bu korkuları artık üzerimizden atmalıyız.

İŞDÜNYASI VE POLİTİKA ARASINDA HIÇ SEÇİM YAPMAYI DÜŞÜNDÜNÜZ MÜ?

Bazı ikilemler yaşadım. Özellikle, işadami-politikacı ikilemi üzerimde bir baskı olarak hissettiğim zamanlar oldu. Eğer ben, seçimler sırasında politikayı her şeyin üzerinde tutup politik kariyerimi kullansaydım bu yanlış olurdu. Politik kariyerimi EGİAD başkanı olarak sürdürsem bile bunu bir baskı aracı olarak ya da başkanlık kariyerimi etkilecek artı bir etken olarak kullanacağımı da sanmıyorum. Bunun yanında şuna da inanıyorum ki, Türkiye'nin işadami-politikacı insanlara ihtiyacı var ve bu karakterde insanların yetiştirilmesine de önem verilmeli. Bu insanlar politik kariyerlerini kötüye kullanmadıkları sürece var olmalı. Ayrıca yeni kuşak işadamlarının da politikaya eğilmeleri gerektiğini düşünüyorum. Zaten her zaman her yerde politika var, ve her birey istese de istemese de politikanın içinde yaşıyor. Politika negatif bir oluşum şeklinde algılanmamalı. Biz, bu korkuları aşip artık rahat olmalıyız.

GEÇTİĞİMİZ YILLA İLGİLİ NELER SÖYLEYECEKSİNİZ?

Son bir yıldır kendimi çok yorgun hissediyorum. Doğudaki yatırımlarım nedeniyle sürekli seyahatlerim vardı ve hala devam ediyor. Seçim ile beraber ani program değişiklikleri ve bunun sonucu olarak yorgunluklar ard arda geldi fakat bunu ayak uydurabildiğime inanıyorum.



TEKSTİLCİ BİR AİLENİN KIZI OLARAK BİZE AİLE MESLEĞİNİZ VE ŞİMDİKİ İŞLERİNİZ HAKKINDA BİLGİ VERİR MİSİNİZ?

Bizim aile mesleğimiz ihracatçılık ve konfeksiyonculuk. Ben, bu işe, babamın beni küçük yaşlarda atölyeye götürmesiyle başladım. Ailem beni hep, "Çalışacaksın." diyerek yetiştirdi. Ben de zaten hep bunu düşündüm. Üniversitedeyken işe, babamın yanında part-time çalışarak başladım. 1986'da üniversiteden mezun olur olmaz babamın desteği ile, kendi işimi kurdum. Babamın işini sürdürebilirdim fakat böyle yaparsam sorumluluktan kaçmış olacağımı düşündüm. Şunu da söylemem gerekir ki gerek işimi kurarken gerek sürdürürken babamın desteği çok büyük olmuştur. İşimlin alt yapısını tamamen o hazırladı. Belki de bunun

sonucu olarak şu an kendi işimi yapıyorum. Aksi takdirde yanımda babam ve eşim olduğu sürece kendimi çok fazla geliştirebileceğime inanmıyorum. Şu an hem babama hem de müşterilerime karşı sorumluyum ve bu bana çok büyük bir tecrübe kazandırıyor. Ama şu da önemli ki bazı görevlere hızla gelmeme rağmen bunları korumanın ve dört yıl boyunca bunu sürdürmenin

kolay olmadığına inanıyorum. Çalışmanın sonucu olarak bazı olaylara kendim vakıf oldum. EGS'de tek bayan yönetici ve EGİAD'a başkan adayı olmam kendi başarımın ve cesaretimin sonucudur.

Ben ülke içinde iş yapmıyorum, Bu olay böyle başladı ve devam ediyor. Böyle de olmak zorunda Nedeni ise günümün yarısını işime gerisini de sosyal hayatıma ayırmam. Tüm günümü işime ayırabilirdim fakat hayatımdan memnunum. Ayrıca, büyük bir cesaret gösterdiğime inanıyorum. Mesela, Adıyaman'da kimseyi tanımamama rağmen işe atıldım. İstanbul'da çok tanıdığım olduğu halde Doğu'yu tercih ettim.

DOĞU'YA YATIRIM YAPAN SAYILI İŞKADINLARINDAN BİRİSİNİZ. BİZE DOĞU BÖLGESİ İLE İLGİLİ HEDEFLERİNİZİ ANLATIR MİSİNİZ?

Doğu hedeflerim çok farklı. Adıyaman ve özellikle Elazığ'da. Ege'de bence yeterince yatırım var. 8 yıl önce Doğu'ya gezi amaçlı gittiğimde çok etkilendim ve yatırım yapmaya karar verdim. Orada bilgi açlığı ve istek çok aşırı düzeylerde ve fakat bilgi verebilecek, bu isteği cevaplayabilecek insanlar ve yeterli yatırım yok. Biz, bu açığı kapatmak istiyoruz. Bu işin ilk adımını EGS ile birlikte konfeksiyon üzerinde attık. Örneğin, benim ihracatım daima oradan yapılır, insanlar oralarda artık yavaş yavaş buna alışmaya başladılar.

İŞ DÜNYASINDA BAYAN OLMANIN AVANTAJLARINI DA DEZAVANTAJLARINI GÖRDÜNÜZ MÜ?

Ben, bayan olarak çok büyük bir avantajım olduğuna inanmıyorum. Bu, bence cinsellik meselesi değil de kişilikle, yapıyla ilgili bir olay. Sertlik, yumuşaklık veya nezaket kurallarını bence cinsellik bazında değil insan yapısı düzeyinde ele almak lazım.

Bir yıl yurt dışında kalmamın bana bu konuda çok büyük faydası oldu. Orada kendi kendime yaşamayı oldukça iyi öğrendim. Orada yaşanan bazı tecrübeler özellikle kız öğrencilere çok büyük değerler kazandırıyor. Çünkü, burada hep aile kontrolüdesiniz ve yanınızda hep güvenebileceğiniz insanlar var. Oysa, orada yalnızsınız. Şu anda da kendi işimi yapıyorum ve ben sorumluyum. Benim de tabii ki aileme ihtiyacım var ama bu ihtiyaç sevgi bazında, iş bazında değil.

EGİAD'DA SEÇİMLERDEN SONRA SİZİN İÇİN NELER DEĞİŞTİ?

Aslında değişen pek birşey yok. Yoğun bir tempodan sonra rahatlama sürecine girdim, ama çalışmalarımı destek olarak sürdürüyorum. Ayrıca EGİAD'ın yeni yönetimini bazı beğendiğim reformlar konusunda destekliyorum ve bu reformların gerçekleşmesi için desteğimi sürdüreceğim. Çünkü zaten, bu

reformların büyük bir bölümü bizim çalışmalarımız içinden, yeni yönetimin kendine amaç olarak seçtiği reformlardır. Zaten Ege küçük bir yer ve biz yapıcı olmalıyız. Ankara'nın halini görüyorsunuz. Bunları yapmadığımız zaman yeni neslin ve çalışmalara yeni katılan insanların gözünde daima negatif bir imaja sahip olursunuz.

TÜRKİYE İÇİN 1998 BEKLENTİLERİNİZ NELER?

Bence, Türkiye'nin politikadaki istikrarsızlığından kurtulması lazım



Bu, özel sektörü de etkiliyor. Biz, açıkçası önümüzü göremiyoruz. Enflasyonun ne olacağı belli değil. Ayrıca, ben, askerlerin demokrasiden ellerini çekmelerini istiyorum. Bazı olayların akışına bırakılması gerekiyor. Bazı tecrübeleri, artısıyla eksisiyle, tamamen yaşıyıp ondan sonra sonuçları demokratik bir şekilde incelemeliyiz. Bu tecrübeler bir ay, üç yıl ya da çeyrek asır sürebilir. Ama bazı olayların önünü kestiğiniz zaman o olayı tamamen bitirmez, aksine, bir süre sonra daha şiddetlice tekrar canlanmasına sebep olursunuz. Belki ekonomi kötüye gider, bir bunalım yaşanır, fakat daha sonra her şey tüm hatlarıyla belli olur ve Türkiye sağlam bir zemine oturur. Bakın, özel sektör varlığını sürdürmekte çünkü zemini oldukça sağlam. Benim konuştuğum bazı şirketlerdeki arkadaşlarım ve yatırım sahipleri tereddüt içindeler ve bence Türkiye'de böyle olması doğaldır. Buna rağmen bakın, tekstil sektörü çok iyi

gidiyor. Belki birkaç firma darboğazda olabilir ama bu demek değildir ki tekstil sektörü kötüye gidiyor. Ama ben 1998'den umutluyum. Ayrıca şu da bir gerçek ki istikrar çok önemli bir kavram. İnsanları mücadeleciliğe yetiştirmeliyiz. Bu biraz da eğitim sistemimizin sorgulayan insan yetiştirememesinden kaynaklanıyor. Belki uzun vadede iyi gelişmeler olabileceğine inanıyorum.

KENDİNİZ İÇİN KOYDUĞUNUZ HEDEFLERİNİZİ VE BEKLENTİLERİNİZİ BİZİMLE PAYLAŞIR MİSİNİZ?

Elbette pekçok beklentim var. 1998'de Doğu'da daha iki yerde işletme açacağım. Birinin Elazığ'da olacağı kesin fakat diğer lokasyona henüz karar vermedik. 1998 sonunda toplam üç şirketim olacak. İş dünyası için beklentilerim ve hedeflerim bunlar fakat politik olarak kesin bir beklentim yok. Ben, sürekli hizmet edip kendimi geliştirmek istiyorum. O aşamadan sonra bazı şeyler kendiliğinden ortaya çıkabilir, örneğin milletvekilliği gibi.

GENÇ VE BAŞARILI BİR İŞKADINI OLARAK GENÇLERE VERECEĞİNİZ ÖNERİLER NELERDİR?

Bence bu yerlere kolay bir şekilde gelmek iyi bir şey değil. İnsanlar bazı sorumlulukları yaşamalı. Bunun doğal sonuçlardan biri olarak hata yapmaları ve tecrübe kazanmaları gerekir diye düşünüyorum. Herkes hata yapa yapa başarısız ola ola iyi olmayı öğrenmeli. Çünkü, başkalarının tecrübeleriyle bir yerlere gelmek hem bazı gelişmeleri yaşamayı hem de bazı olayların zor elde edildiğinin anlaşılmasını engeller. Okul döneminde aldığım öğütlerin saçma bulurdum ve şu anda söyleyeceklerimin gençler tarafından farklı algılanacağını düşünüyorum ama bunlar tecrübe zaman ve birikim ile aynı paralelde. BUNA İNANIN VE KENDİNİZE GÜVENİN.

Günümüzde, iş dünyasına yeni atılan biri olun ya da pek çok şirkette çalışmış biri eğer yeni bir iş başvurusunda bulunacaksınız yapmanız gereken ilk işlem özgeçmişinizi yazmanızdır.

Özgeçmişinizi yazarken;

* Öncelikle şirketin sizden talep ettiklerini iyi bir şekilde anlamalısınız ve özgeçmişinize şirketin gereksinimlerini bilgi, tecrübe ve yeteneklerinizle karşılayabileceğinizi abartısız ve doğal bir şekilde aktarmalıyız.

* Özgeçmişinizi bir şirkete gönderirken bunu bir pazarlama aracı olarak düşünebilirsiniz. Burada "tüketici" başvuruda bulunduğunuz şirkette sizi işe alıp almamaya karar verecek olan insan kaynakları yöneticisidir. Siz de "ürün"sünüz ve sahip olduğunuz tüm niteliklerinizle tüketicinin gereksinimlerini karşılayabilecek olduğunuzu başarılı bir şekilde aktarabilirseniz yani özgeçmişinizi uygun bir biçimde hazırlarsanız yaptığınız ilk reklam başarılı olmuş demektir. Hazırlayacağınız iyi bir özgeçmiş size o işin kapılarını açar diyemeyiz belki ama işe alınma yolunda ilk adımı attırır.

* Ana hatlarıyla özgeçmişinizde eğitiminizi, yeteneklerinizi, deneyimlerinizi, ilgi alanlarınızı, hedeflerinizi ve işe karşı olan isteğinizi yalın bir dille anlatmalısınız. Cümlelerinizin kurgusal, abartılı ve yapay olmamasına özen göstermelisiniz. Daha önce çalıştı iseniz ve bu işlerle ilgili referanslarınız var ise özgeçmişinize bunları ekleyebilir yada talep halinde verebileceğinizi yazabilirsiniz. Siyasi görüşmelerinize, dini inançlarınıza, ırk durumunuza ve aile hayatınıza ilişkin bilgilere özgeçmişinizde yer verebilirsiniz.

PRINCIPLES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT

1- CREATE A MIND-SET FOR IMPROVEMENT.

Totally deny the status quo. Do not be limited by traditional concepts. Think of how the new method will work, not how it won't. Don't accept excuses.

2- TRY AND AGAIN

Don't seek perfection. Small improvements will give you ideas for larger ones. Act and then assess the results. Correct mistakes the moment they are identified.

3- THINK

Don't "buy" improvements. Give your brain a chance to work. Ask why? Five times.

4- WORK IN TEAMS

The ideas of ten people are better than some knowledge of one person. Brainstorm. Bounce ideas of one another.

5- RECOGNIZE THE IMPROVEMENT KNOWS NO LIMITS

Never be satisfied. Get in the habit of looking for better.

* Özgeçmiş yazarken seçebileceğiniz 3 tane şablon vardır. Bunlar:

- Kronolojik Özgeçmiş: Kronolojik Özgeçmişde iş deneyimlerinizi son olarak çalıştığınız işten başlayarak geriye doğru (Öğrenci iseniz son olarak mezun olduğunuz okuldan ya da halen devam ettiğiniz okuldan başlayarak geriye doğru) ters bir kronolojik sırayla düzenlemelisiniz.
- İşlevsel Özgeçmiş: İşlevsel Özgeçmişde zaman sınırlaması koymaksızın kişisel başarılarınızı, çeşitli alanlarda önplana çıkan yeteneklerinize ve iş tecrübelerinizi ön plana çıkarabilirsiniz.
- Analitik Özgeçmiş: Analitik Özgeçmişte ne bildiğinizi ya da ne yaptığınızı bir iş tanımlaması olarak değil de kişisel başarı ve yeteneğiniz olarak sunabilirsiniz.

Yönetici kadrolarda eğitim ve tecrübe dışında aranan kişisel özellikler

| | |
|---|--------|
| Yöneticilik, liderlik vasıflarının olması | % 33.6 |
| Şirket bünyesinde olması/şirket kültürüne uygun olması | % 20.8 |
| İş ve Eğitim hayatındaki geçmiş deneyimleri, tecrübeleri referansları | % 13.9 |
| İletişim kurabilme özelliğine sahip olması | % 10.9 |
| Kendine güvenen, kültürlü, işin sorumluluğunu üstlenebilecek olması | % 8.9 |
| Yabancı dil bilmesi | % 7.9 |
| Takım çalışmasına yatkın olması/takım, grup yönlendirme becerisine sahip olması | % 6.9 |
| Enerjik, aktif, güler yüzlü olması | % 6.9 |
| Yaratıcı/öğrenmeye, gelişmeye açık olması | % 5.0 |
| Dürüst, güvenilir olması | % 4.0 |
| Özellikle aranan bir unsur bulunmuyor | % 9.9 |

Baz 101

EVREN KAYA İLE RÖPORTAJ

BEYOND : Şu anda çalıştığınız şirketten bize biraz bahseder misiniz?

E. KAYA : Procter & Gamble Tüketim Mal Ltd. Şti'nde çalışmaktayım. Toz deterjan, çamaşır suyu piyasasına baktığımızda, ürünlerimizin en iyi kaliteye sahip olanlar olduğunu görürüz. Bu kaliteyle doğru orantılı olarak ürünlerimizin piyasadaki satış payı da yüksektir. Markalarımız en çok tercih edilen ürünler arasındadır.

BEYOND : Neden Procter & Gamble?

E. KAYA : Üniversite boyunca idealim uluslararası bir şirkette çalışmaktı. Böylece ufkumu daha da genişletebilecektim. Procter & Gamble'da çalışmanın bana çok şey kazandıracığına inandığım için, bu şirkete iş başvurusunda bulundum.

BEYOND : Procter & Gamble'da hangi departmanda çalışıyorsunuz ve buradaki göreviniz nedir?

E. KAYA : Şu anda Malzeme Yönetimi Departmanı'nda malzeme planlamacı olarak çalışıyorum. Deterjan kategorisinde ithal hammadde ve paketleme malzemelerinin temlinini sağlıyorum. Eğer üretimi bir zincir olarak düşünürsek, malzeme yönetimi bu zincirin ilk halkasını oluşturuyor. Hata yapmadan çok dikkatli bir şekilde çalışmanız gerekiyor. Size verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmelisiniz.

BEYOND : Ne zaman mezun oldunuz?

E. KAYA:Haziran'97 mezunuyum.

BEYOND : Peki Procter & Gamble'da ne zaman çalışmaya başladınız?

E. KAYA: Eylül 97'de burada çalışmaya başladım.

BEYOND : Okulunuz devam ederken nerelerde staj yaptınız?

E. KAYA: Yaz aylarında bir tatil köyünde çalışmışım.

BEYOND : Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi hakkında neler söyleyeceksiniz?

E. KAYA: Açıkçası İstanbul piyasasında D.E.Ü. İşletme Fakültesi olarak fazla tanındığımız düşünmüyorum. Tanınmadığımız için maalesef tercih sebebi olmuyoruz. Fakat son yıllarda aldığımız eğitimle kendimizi göstermeye başladık. Zaten okulu tanıtmak da bizlerin elinde. Sıradan bir okul olmadığımızı başarılarımızla kanıtlıyoruz. Mezunlarımızın çoğu bundan sonra P & G gibi uluslararası şirketlerde çalışacaklar, bundan eminim. Böylece hakettiğimiz yere ulaşma yolunda büyük adımlar atılacak.

BEYOND:İşletme Fakültesi'ndeki eğitim için ne düşünüyorsunuz?

E. KAYA: Eğitim kalitesi açısından gerçekten çok iyi bir okul. Hocalarımız çok iyi eğitim almış ve çok başarılılar. Derslerde biraz daha araştırmaya önem vermek gerektiğini düşünüyorum. Sosyal aktiviteler konusunda; hep belirli insanlar aktivitelere katılıyorlar. Katılımın daha fazla olması için daha farklı şeyler yapılabilir diye düşünüyorum.

BEYOND : Üniversite yıllarındaki arkadaşlıklarınızı halen sürdürüyor musunuz?

E. KAYA: Birçok arkadaşım İstanbul'da çalışıyor ve iletişimi hiç kesmedik.

BEYOND : Sizin çalıştığınız şirketten ve çalıştığınız

şirketin sizden beklentileri neler?

E. KAYA: Şirketimin benden istediği çok çalışarak, en iyi performansı göstermek. Benim çalıştığım şirketten beklentim, çalışmalarımın karşılığını iyi bir kariyer olarak alabilme.

BEYOND : Okulda öğrendiğiniz bilgileri iş yaşantınızda tam anlamıyla kullanabiliyor musunuz?

E. KAYA: Tam anlamıyla değil. Çünkü iş hayatı gerçekten çok farklı. Benim bölümüm malzeme planlama olduğu için, daha çok Production Planning ve MIS dersleriyle ilgili. Yoğun olarak bu dersleri almadığım için çoğu şeyi şirkette öğrendim.

BEYOND : İş dünyasından bize biraz bahseder misiniz?

E. KAYA: Az önce söylediğim gibi iş dünyası okuldan çok farklı.

BEYOND : Peki bu dünyada ne gibi zorluklarla karşılaştınız?

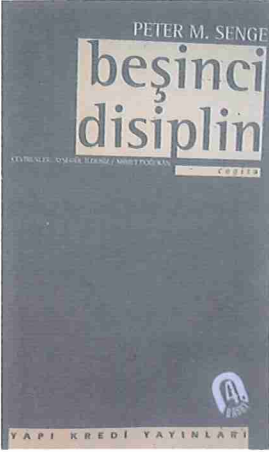
E. KAYA: Şirkette çalışmaya başladığım andan itibaren çok büyük sorumluluklar verildi. Bu sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek için çok çalışmak gerekiyor. Henüz fazla tecrübe olmadığı için zaman zaman zor durumlarla karşılaşabiliyorum.

BEYOND : Hedefiniz nedir?

E. KAYA: En yüksek performansı göstererek hakkım olan en iyi yere yükselmek istiyorum. Bunun için çok çalışmanın gerekliliğine inanıyorum.

BEYOND : Dergimize konuk olduğunuz için çok teşekkür ederiz. Son olarak neler söylemek istersiniz?

E. KAYA: Böyle kaliteli ve dolu dolu bir derginin çıkarılması gerçekten çok güzel bir faaliyet. Hepinize iyi çalışmalar diliyorum.



BEŞİNCİ DİSİPLİN

PETER M. SENGE

433 Sayfa,

Yapı Kredi Yayınları

Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması Yazar Peter M. Senge, eğer doğru izlenirse, herhangi bir organizasyonun "öğrenme bozuklukları"nu giderecek bir düşün ve eylem sistemi sunuyor. Senge hem araştırmaya, hem de kişisel deneyimlere dayanan düşüncelerini çarpıcı örneklerle besliyor. Okuyucular, bu örnekler, çizimler yardımıyla hem öğrenilmesi gerekeni, hem de öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini öğreniyorlar.

Chris Argyris

Harvard Graduate School
of Business



SMİLLA VE KARLAR

PETER HØEG

573 Sayfa, İnkilap Yayınları

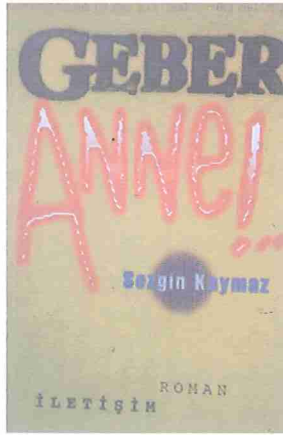
Times Dergisi'ne göre yılın kitabı. "Smilla ve Karlar" ile yazar, uluslararası ününü oluşturmaktadır. Olağanüstü bir kitap. Birinci derecede cinayet geriliminin tüm öğelerini biraraya getiriyor. Peter Høeg, bildiğini okuyan, tuhaf bir mirasın sahibi hırçın kız evlat Smilla'da müthiş ve unutulmayacak bir kadın kahraman yaratıyor.

GEBER ANNE

Sezgin Kaymaz

365 Sayfa, İletişim Yayınları

Mutlu bir aile, İsmailoğlu ailesi: Oteriter anne Melek Hanım, baba Şükran Bey, oğulları Tufan ve Tayfun, köpekleri Sarı... "Annesinin sarı prensi" Tayfun 17'sine basacağı gün eve biraz erken döner. Fakat bu sesler, annesinin odasından gelen bu sesler... Kapı aralığından görünen yabancı erkek bacağı... Yoksa?... Tanırım!



Tayfun'un doğum günü Melek Hanım'ın intihar günü olur. Aradan yıllar geçer, yetiştirme yurdu müdürü İhsan Beyit, meslekdaşı ve abisi Hasan Çokar'a bir çocuk gönderir. Mecburiyet olmasa kimsenin yayından ayırmak istemeyeceği bir çocuktur bu. O sarı saçlar, o yüz, o konuşma, o karizma... Bir sicil vardır çocukta, "Tövbe estağfurullah, Mevlüt gibi!" Sonra? Sonrası karmaşık komik, heyecanlı; hem "kelalaka" hem fazlasıyla "alakalı"... Üstelik uyarı levhası hediye: Zaman'la fazla oynama!... Sezgin Kaymaz, ilk romanı Uzun Kahramanlarda Bir Davetsiz Misafirle başlattığı "fanatik eğlenceyi"yi Geber Anne! de başarıyla sürdürüyor.

ETKİLİ İNSANLARIN 7 ALIŞKANLIĞI

STEPHEN R. COVEY

392 Sayfa, Varlık / Özel

Kişisel Değişim için Altın Kurallar Amerika'da 300 haftadır "Bestseller" olan bu kitabın yazarı, kişisel ve mesleki sorunların çözümünde ilke merkezli bir yaklaşım benimsiyor. Çarpıcı örneklerden yola çıkan Covey, aşama aşama, insana yaraşır biçimde dürüst, uyumlu, huzurlu, başarılı bir yaşam için değişime ayak uydurmamızı sağlayan ilkelere belirliyor ve değişimin yarattığı fırsatlardan yararlanabilmek için gerekli olan bilgelik ve güce ulaşmanın yollarını gösteriyor.



KANTON

BAR & RESTAURANT



Şehirden uzaklaşmak istiyorsunuz; gürültüsünden, kirinden kurtulup, doğa ile içiçe olmak, biraz keyif yapıp, huzurla eğlenceyi birarada yaşamak istiyorsunuz...

Kanton Restaurant Bar, müşterilerini değişik ve nefis lezzetlere davet ediyor. Sizlere, kışın kar manzarası ile şömine önünde, yaz aylarında da terasta zeytin ağaçlarının serinliği

altında kendine özgü mutfağının eşsiz çeşitlerini sunuyor.

Dostlarla keyifli bir akşam yemeği ya da 10 kişilik masalarda düzenleyebileceğiniz yemekli bir iş toplantısı da olabilir bu buluşma. Oturmalı 300 kişi kapasiteli zeytin ağaçlı teras özel günler, düğün, nişan törenleriniz ve toplantılarınız için eşsiz bir ortamdır.

İzmir'den sadece 20 km. uzaklıkta, 100'e yakın araba parkına sahip Kanton Restaurant & Bar'a yeni otoyoldan konfor içinde ulaşmanız sadece 15 dakikanızı alacak.

Kanton Bar & Restaurant

Kemalpaşa Kavşağı 6. km.

Rezervasyon : 0(232) 878 43 71

İZMİR DEVLET SENFONİ ORKESTRASI

KANADA TURNESİNDE

1996'da Mayıs ve Haziran aylarında Güney Kore'nin dört ayrı kentinde verdiği konserlerle başarılı bir turne gerçekleştiren İZDSO, 1998 Temmuz ayında gerçekleştireceği Kanada Turnesi'nin çalışmalarını sürdürmektedir. Bu turne, Kanada Devleti ile Quebec Yerel Hükümeti tarafından planlanmış olup Kültür Bakanlığımızın maddi-manevi destekleriyle 8-31 Temmuz tarihleri arasında gerçekleştirilecektir.

İZDSO'nun şefleri Rengim Gökmen ve Ender Sakpınar yönetiminde gerçekleştirilecek konserlere Keman Sanatçısı Suna Kan ve Piyano Sanatçısı Muhiddin Demiriz Solist olarak katılacak. Turneye iki ayrı konser programıyla katılacak olan İZDSO, Kanadalı sanatseverlere Türk bestecilerinin eserlerini de sunmayı amaçlamaktadır.

I. Program:

Şef : Rengim GÖKMEN

Solist : Suna KAN

Eserler : L. Van BEETHOVEN - Egmont Uvertürü

U.C. Erkin - Keman Konçertosu

S. RACHMANINOV - 2. Senfoni

II. Program:

Şef : Ender SAKPINAR

Solist : Muhiddin DEMİRİZ

Eserler : U.C. Erkin - Köçekçe

L. Van BEETHOVEN - 3. Piyano Konçertosu

P. I. TCHAIKOVSKY - 5. Senfoni

İZDSO'nun konser vereceği şehirler : Montreal, Lanaudière, Quebec, Ottawa, Toronto, Banff, Washington, New York, Brüksel

EFSENE TÜRKİYE'DEYDİ

Jimmy Page & Robert Plant

Alkan ALİCİK

Yazımızın başında kullandığımız efsane kelimesi bu insanların geçmişine baktığımızda onları anlatabilecek kelimelerden biri gibi görünüyor gerçekten. Onlar John Paul Jones ve John Bonham ile beraber Led Zeppelin efsanesini yaratan ikili. Unutulmaz baterist Bonham'ın trajik ölümünden yıllar sonra tekrar bir aradalar ve ülkemize de uğramayı ihmal etmediler.

70'lere damgasını vuran hard-rock gruplarına bakıldığında ilk akla gelen birkaç isimden biri Led Zeppelin ve bu dev grup serüvenine 1969 Şubat'ında piyasaya çıkan Led Zeppelin I albümüyle başladı. Daha önce, yine ünlü bir grup olan, Eric Clapton ve Jeff Beck gibi isimlerin de çaldığı Yard birds üyesi olan Jimmy Page menejeri peter Grant'le birlikte bu grubun temellerini attı ve ilk albümle birlikte grup listelere üst sıralardan girdi. Albümdeki blues-rock karışımı sound daha önce hiç duyulmamış bir blues'du. "Babe I'm Gonna Leave You", "You shook me", "Dazed and Confused" hitleri ve diğerleri ile Led Zeppelin gürültülü ve hızlı bir blues grubu olarak çıktı piyasaya. Artık Londra'da çalan bir kulüp grubu değillerdi. Ancak bu başarı onlar için yeterli değildi ve hala büyük büyük yapımcılar onlarla ilgilenmiyordu. Bunları İngiltere,

çıkan Led Zeppelin II albümü izledi.

Konserlerinde küçük dilini yutarak heyecan seline kapılan insanlar görülüyordu ve Boston konserinde önlerindeki kitle çılgınlar gibi kafa sallıyordu. Bu olay ilk "head banging" olarak tarihe geçti.

Bütün bunlara III. ve IV. albümlerini ekleyen grup yaptıkları albüm ve konserlerle dünyayı çıldırtmıştı.

Bu arada bazı ilginç olaylara da tanık oluyurlardı. Mesela Singapur'daki konseri iptal etmek zorunda kalmışlardı. Çünkü ülkeye girmeleri yasaklanmıştı. Gerekçe : Saçlarının uzun olması. Amerika'ya döndüklerinde "Stairway To Heaven" hiti, Eric Clapton'un "Layla"sıyla birlikte ulusal marş olmuştu neredeyse ve bu şarkıdaki "to be a rock not to roll" sözleriyle seçimlerini anlatıyorlardı. Ardından gelen Houses Of The Holy, Physical Graphity, Presence, In Throughout Door, The Songs Remain The Same albümleri milyonlarca plak ve kalabalık konserler. (Amerika Tampa konserlerinde Beatles'ın rekorunu kırmışlardı). Ancak 1975 yılında Plant'in karısıyla birlikte geçirdiği kaza ile başlayan uğursuzluklar grubun üstüne çöktü. 1976'da Robert Plant'in oğlunun ölümüyle büyük bir darbe yiyen grup nihayet John Bonham'ın

ölümüyle bir daha Led Zeppelin adı altında birleşmemek üzere dağıldı. Plant ve Page de solo çalışmalara imza attılar Plant son olarak "Fate Of Natrons albümüyle blues-rock soundunda ustalığını konuşturdu, Jimmy Page ise diğer bir hard-rock devi, Deep Purple ve Whitesnake'nin eski solisti David Coverdale ile yaptığı çalışmada beklediği başarıyı yakalayamadı.

Ve nihayet Page ve Plant ikilisi 1994 yılında eski şarkılarını Mısırlı, Tunus'lu yerel müzisyenler ve Londra Metropolitan Orkestrası eşliğinde yeniden yorumlayarak hayranlarına geri dönüşün sinyallerini verdiler. Bu albümde yer alan özellikle oryantal ritimlerle süslü "Kashmir" (bu arada Robert Plant'in Kuzey Afrika ve Hint müzikleriyle ilgili çalışmaları ünlüdür) ve bir blues klasiği haline gelen "Since I've been Loving You" gerçekten muhteşem ve dinlemeye değer. İşte size burada kısaca anlatmaya çalıştığımız bu ikili bugünlerde "Walking In Clarksdale" adlı yeni albümleriyle hayranlarına Led Zeppelin soundunu yeniden dinletmeye hazırlanıyor. (!)

Tıklım tıklım dolu olan Bostancı Gösteri Merkezi Türk hayranlarına unutulmaz anlar yaşatan bu iki ustaya herşey için teşekkür ediyor ve bir dahaki konserlerini dört gözle bekliyoruz.

GENÇLİĞİN YENİ İLAHI : PRODIGY

Alkan ALİCİK

Bugünlerde Avrupa listelerine bakıldığında İngiltere'den yükselen yeni bir akım üst sıralarda görülüyor. Chemical Brothers, Underworld,

Primal Scream gibi grupların başı çektiği bu akımın elebaşı, Prodigy. Onlar diğer techno grupları gibi bir veya iki DJ'den değil dört kişiden oluşuyorlar ve punk-rock ile techno'yu karıştırarak yeniden yaratıyorlar. İki yıl önce çıkardıkları "Firestarter" ve geçen yıl çıkan "Breathe" singleları İngiltere'de 500 bin rakamını çoktan aştı ve Avrupa ve

Amerika'da temsil ettikleri yeni Jenerasyonun marşları haline geldiler. Ve son günlerde The Fat Of The Land" adlı albümleriyle fırtına gibi esiyorlar. 1992'deki "Experience" ve 1994'teki "Music For The Wilted Generation albümlerinin ardından gelen bu albüm tam 20 ülkede liste başı olarak inanılmaz bir başarı gösterdi. Prodigy, İngiltere'de ismi uyuşturucuyla anılan Essex'te doğmuş ne kadar solist Keith Flint (şu garip saçlı adam) daha ön planda görünse de, grubun beyni ve sıkı parçalarının yaratıcısı Liam Howlett. Diğer üyeler Maxim ve Leeroy da en az onlar kadar ilgi çekici. Bir numara olmak, herkesin takip ettiği bir moda haline gelmek gibi bir hedefleri yok; bazı engelleri kırarak insanları harekete geçirmeye çalıştıklarını söylüyorlar ve hükümetlerin gençlerin özgürlüklerini kısıtalmamasını istiyorlar. Aykırılıkları ve karşı tavırlarıyla da punkçılara benziyorlar. Giyim tarzları da oldukça ilginç. Genelde bol ve kalçaya doğru dökük pantolonlar, üst üste giyilmiş eski kıyafetler (underground kulüplerde özellikle üç çizgi eski Adidaslar tercih ediliyor), Adidas lastik ayakkabılar



(sokaklardan geldiklerinin simgesi), sürekli şekil ve renk değiştiren saçlar ve tabii ki küpeler. Şu anda batıda ve ülkemizde oldukça moda olan bu akım 80'lerin sonu ve 90'ların başında Rave ve E kültürü ile öne çıkmaya başladı ve artık yarattığı starlarla iyice gözler önünde. Ancak Prodigy diğer techno gruplarının aksine rock müzikten geldiğini iddia ederek ve punk rock yaptığını söyleyerek ayrı bir yer edindi. "The Fat Of The Land" albümü gerçekten de punk, hard-rock, thrash hardcore, indie ve techno

arasında köprüler kurarak değişik dinleyici kesimlerine seslenmeyi başarmış bir albüm. Albümden çıkan "Smack My Bitch Up" adlı parçanın klibi Avrupa'da büyük tartışmalara yol açtı, fakat ülkemizde de bazı TV kanallarında gösteriliyor. Prodigy bu albümde artık techno dinleyicilerini bir seçim yapmaları için zorlamaya başlıyor. Bakalım bir sonraki albümde ne gibi sürprizlerle karşımızda olacaklar. Sonraki sayıda görüşmek üzere.



BÜYÜK HEDEFLER, BÜYÜK KURULUŞLAR İÇİNDİR.

VE BÜYÜK ÖDÜLLER DE...

TÜRKİYE GENELİ “1. TÜKETİCİ ÖDÜLÜ” TANSAŞ'IN



HER ALANDA OLDUĞU GİBİ,

TÜKETİCİ HAKLARININ GÜNDEME GELMESİ VE

BİR YASAYLA GÜVENCE ALTINA ALINMASINDA DA TÜM

TÜRKİYE'YE ÖNCÜLÜK EDEN, BU ÖDÜLÜN GERÇEK SAHİBİ

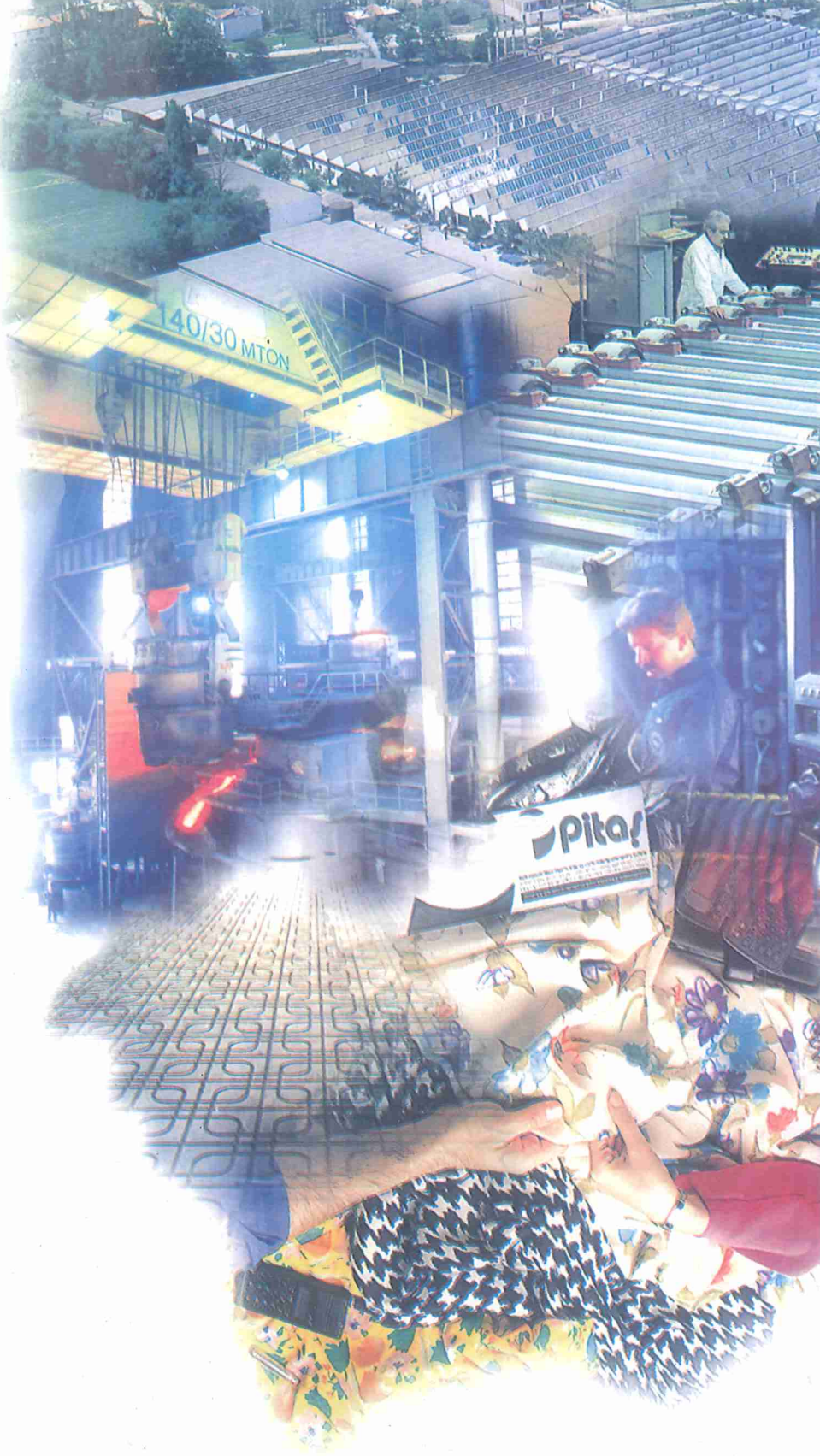
TÜKETİCİ DOSTLARIMIZA BİR KEZ DAHA TEŞEKKÜR EDERİZ.

TANSAŞ



DEBA HOLDİNG

Sair Esref Bulvarı No: 23/502 35210 İZMİR - TÜRKİYE Phone: (90-232) 441 89 41 (pbx) Faks: (90-232) 441 11 34



DEİZLİ BASMA ve BOYA SANAYİ A.Ş.



EGE ÇELİK
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.



SİVRİLER
TEKSTİL TİCARET ve SANAYİ A.Ş.



TEKSTİL PAZARLAMA İHRACAT İTHALAT TİC. VE SAN. A.Ş.



AK DEMİR
ÇELİK SANAYİ ve TİCARET A.Ş.



CEMAŞ ÇELİK VE METAL TİC. A.Ş.



SANİTES SANAYİ TESİSLERİ A.Ş.



İZMİR KIREÇ-SANAYİ ve TİCARET A.Ş.



DEİZLİ İPLİK SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.



GRETON GRANİT ve PREKAST MALZEMELERİ SAN. A.Ş.



GLOBAL A.Ş.
BİLGİSAYAR ve HABERLEŞME SİSTEMLERİ SAN. TİC. A.Ş.



SİVRİLER
DOKUMA SANAYİ ve TİCARET A.Ş.



BİRLİK NAYVANCILIK ÜRÜNLERİ ÜRETİM ve İHRACAT A.Ş.



TARIM ÜRÜNLERİ ÜRETİM SANAYİ A.Ş.



KUM SAN
SALİNLİ YIKANMIŞ ve ELENMİŞ KUM SAN. ve TİC. A.Ş.

AFFILIATES/İŞTİRAKLERİMİZ



İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.



ASMAS
Ağır Sanayi Makinaları A.Ş.



NEMTAŞ
NEMRUT LIMAN İŞLETMELERİ A.Ş.