

# Çiçeklenen Girişim

## İşletmenin Yeni Ruhu

**Chris Laszlo ve Judy Sorum Brown**

John R. Ehrenfeld, Mary Gorham, Ilma Barros Pose, Linda Robson,  
Roger Saillant, Dave Sherman ve Paul Weder ile birlikte

Çeviri: Alperen Manisalıgil - Salim Korkmaz

**Chris Laszlo, Dr.**, Case Western Reserve Üniversitesi'nin Weatherhead Yönetim Okulu'nda örgütsel davranış alanında doçent olup aynı zamanda Fowler Center for Sustainable Value'da araştırma direktörüdür. Ayrıca Laszlo, Drucker Yönetim Okulu'nda misafir doçent olarak görev yapmaktadır ve sürdürülebilir iş konusunda sayısız kitabın yazarıdır.

**Judy Sorum Brown, Dr.**, şair ve liderlik eğitimcisidir. *A Leader's Guide to Reflective Practice* [*Tefekkürle Dayalı Uygulamalar Hakkında Liderin Kılavuzu*] ve *The Art and Spirit of Leadership* [*Liderlik Sanatı ve Liderliğin Rubu*] kitaplarının yazarıdır. Çalışmaları liderlik, değişim, yenilenme, öğrenme, tefekkür, diyalog ve yaratıcılık temalarını kapsar. Beyaz Saray Bilim Kurulu Üyesi ve Aspen Institute başkan yardımcısı olarak görev yapmıştır.

**John R. Ehrenfeld, Dr.**, eğitimci ve *Sustainability by Design* [*Tasarım Sayesinde Sürdürülebilirlik*] ve (Andrew Hoffman'la birlikte) *Flourishing: A Frank Conversation About Sustainability*'nin [*Çiçeklenme: Sürdürülebilirlik Hakkında İçten Bir Sobbet*] yazarıdır. MIT Teknoloji, İşletme ve Çevre Programı eski direktörüdür. Hâlen yürüttüğü araştırmalarının odak noktası sürdürülebilirlik ve kültür değişimidir.

**Mary Gorham, MBA, CPCC**, liderlerin, takımların ve örgütlerin, yönetici eğitimi, liderlik gelişimi ve örgütsel danışmanlık yoluyla çiçeklenmelerine yardımcı olan lisanslı profesyonel eğitmenidir. Çalışmaları; şirketlerdeki, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki ve yüksek eğitim kurumlarındaki liderleri, amaçlarına, değerlerine ve vizyonlarına dayanan kişisel ve örgütsel değişimler gerçekleştirme konusunda güçlendirmektedir.

**Ilma Barros Pose, Dr.**, sürdürülebilirlik uzmanı akademisyen ve Olumlayıcı Arama uygulayıcısı, Case Western Reserve Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'ndaki Fowler Center for Sustainable Value'nun Saygın Bilim Kurulu Üyesi, ELIAS'ta (*Emerging Leaders for Innovation Across Systems*) bilim kurulu üyesi ve Presencing Institute üyesidir.

**Linda Robson**, sürdürülebilirlik uzmanı akademisyen ve uygulayıcıdır. Case Western Reserve Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'ndaki Fowler Center for Sustainable Value'da danışman olup yine bu okulda örgütsel davranış alanında doktora öğrencisidir.\* Üniversitenin kampüs sürdürülebilirliği programını kurmuştur ve ilk sürdürülebilirlik koordinatörü olarak görev yapmıştır.

**Roger Saillant, Dr.**, Case Western Reserve Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'ndaki Fowler Center for Sustainable Value'nun icra direktörüdür. Geniş kurumsal deneyimine Plug Power'daki yedi yıllık İcra Kurulu Başkanlığı dâhildir. Daha öncesinde ise Ford Motor Company'de üst düzey yönetici olarak görev yapmıştır.

**Dave Sherman, DM**, strateji, sürdürülebilirlik ve sosyal girişimcilik danışmanı ve araştırmacıdır. Dave Sherman & Co.'nun başkanı ve The Energy Collaborative'in kurucu ortağıdır. Yöneticilere, paydaş temelli içgörülerini endüstriye -ve şirkete- özel avantaj kaynaklarıyla birleştiren atılımları formüle etme ve yürütme konusunda yardımcı olur.

**Paul Werder**, 1983'te LionHeart Consulting Inc.'i kurmuştur. Aynı zamanda Spiritual Healing and Sufism Üniversitesi'nde maneviyat hocasıdır. Tipik, istenmeyen yan etkiler olmadan hakiki iş başarısının peşindeki liderlerle, maneviyat ilkelerini ve uygulamalarını işlerine bağlama konusunda muazzam bir geçmişe sahiptir.

---

\* (Y.N.: Yayıncı Notu) Kendisi 2015 yılında doktora derecesini almıştır.

# İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	7
ÖNSÖZ.....	9
<b>Bölüm 1</b>	
Sürdürülebilirlikten Çiçeklenişe.....	17
<b>Bölüm 2</b>	
Neden Bu, Neden Şimdi? .....	43
<b>Bölüm 3</b>	
Çiçeklenişin Kökleri.....	59
<b>Bölüm 4</b>	
Tefekkürü Dayalı Uygulamalara Giriş .....	97
<b>Bölüm 5</b>	
Kurucu Nitelikteki Bireysel Uygulamalar .....	105
<b>Bölüm 6</b>	
Takım Düzeyinde ve Örgütsel Düzeyde Uygulamalar .....	137

**Bölüm 7**

Sistem Düzeyindeki Uygulamalar ..... 155

**Bölüm 8**

Sonuç: Önümüzdeki Yol ..... 181

SON SÖZ ..... 189

BU KİTABIN SERÜVENİ ..... 209

TEŞEKKÜR ..... 221

İNDEKS ..... 225

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1.1	Sürdürülebilir Gelişimin Durumu Hakkında Dünyanın Önde Gelen Uzmanlarının Bakış Açıları .....	24
Şekil 3.1	Her Ölçekte Çiçeklenmeş .....	70
Şekil 3.2	Tefekküre Dayalı Uygulamalarla Başlayan Nedensel Döngüler ...	84
Şekil 3.3	Çiçeklenen Girişim Ağacı.....	87
Şekil 4.1	Çiçeklenişin Evrimsel Gidişatı .....	100
Şekil 5.1	Dönüştürücü Biçimde Sorun Çözmek .....	117
Şekil 5.2	Tefekküre Dayalı Uygulamaları Kullanan Liderliğin Yenilenme Döngüsü .....	132
Şekil 6.1	Üst-Beceri Çarkı .....	139
Şekil 7.1	4-D Olumluycı Arama Süreci.....	165
Şekil 7.2	Yaşam Döngüsü Değer Zincirinde Süt Endüstrisi Sera Gazı Salımı Azaltımları.....	166
Şekil 7.3	4-D Tefekküre Dayalı Uygulamalı Olumluycı Arama Döngüsü.....	173
Şekil A.1	Gelişimsel Yörünge ve Çiçeklenme Olarak Sürdürülebilirlikteki Derin Kapasite.....	200

## ÖNSÖZ

Nihayet bir kitap hakiki sorulardan birine odaklandı.

Yıllar evvel, hem çok başarılı bir genel müdür olup hem de çoğumuza akıl hocalığı yapan William O'Brien şöyle demişti:

Sağa sola gidiyor ve değer-temelli, vizyon-güdümlü işletmeler hakkında insanlarla konuşuyorum. Konuştuğum kişiler bu mesele açıldığında her zaman çok hevesli oluyorlar. Bana öyle geliyor ki, çoğu insana bu tür bir fikri düşünmek için biraz zaman tanındığı takdirde, hakikaten tam da söz konusu işletmelerin bir parçası olmayı istediklerini belirtiyorlar. Eh, bu da bizi şu apaçık soruya götürüyor: Herkes bunu gerçekten istiyorsa, niye bu tür işletmeler bu kadar nadir bulunuyor? Kanaatim odur ki, çoğu kişinin böyle bir örgüt inşa etmenin gerektirdiği bağlılığın doğası hakkında en ufak bir fikri bile yok.

Son yıllarda piyasada görülen sürdürülebilir işletme kitapları dalgasına dönüp bakınca, O'Brien'dan ilham alarak şunu sorabiliriz: Yeşil işletmeleri destekleyen bu kadar çok sav varken, neden hâlâ böyle girişimlerin istisna değil de norm olmasına bu kadar uzağız? Belki de, O'Brien'ın da yıllar önce öne sürdüğü gibi, böyle bir girişim kurmanın bedelinin ne olabileceğini hâlâ yüzeysel bir biçimde keşfetmeye uğraşıyoruz. Belki ne işletmenin mantığı hakkında söylenenler ne ilgili toplumsal ihtiyaçların endişe verici aciliyeti ne de sayısız iyi uygulama örnekleri yeterli... Belki de sadece doğru soruları sormuyoruzdur: Bu bizim için ne kadar önemli? Dahası, bu dönüştürücü vizyonu hayata geçirme uğraşında olanlardan neler bekleniyor?

Elinizdeki kitaba göre, verilecek yanıtlardan biri sürdürülebilirliği maneviyatla irtibatlandırmakta yatıyor. Uzun zaman önce, çoğunlukla örgütlenmiş din ile olan bağlantısından korkarak, Batı toplumunda maneviyat kelimesini kullanmaktan kaçındığımızı fark ettim (bu sorunun, Doğu toplumlarında daha az olduğunu gözlemliyorum). Bununla beraber, iş hayatının tam ortasındaki yöneticilerin şu tür sorularla daha az sorun yaşadığını nicedir fark etmekteyim: “Hiç gerçek bir ruhu var diyebileceğiniz bir takımın parçası oldunuz mu?” veya “Bir arada çalışan bir grup insanın bir ruh, güven ve bağlılık geliştirmesi hakkında ne öğrendiniz?” Öyle görünüyor ki, maneviyatın bir olgu olarak yansımaları, soyut bir kavram olarak kullanımından çok daha az korkutucu... Sahiden de maneviyatın bir olgu olarak yansımaları çoğu yöneticiye işletmeciliğin asli bir meselesi gibi gelirken, soyut bir kavram olarak maneviyat, pek çok yöneticiye göre isteğe bağlı, hatta sorunlu bir mefhum olmayı sürdürüyor.

Neyse ki tecrübelerime göre maneviyatın bir olgu olarak yansımaları, O'Brien'in değindiği meydan okumayı göğüslemek için bize bir kapı aralıyor. Bir insan olarak, hem kendi içimizde hem de kitlesel bir biçimde, hakikaten kemale ermek için tutkumuzdan, enerjimizden, hayal gücümüzden, sebatımızdan ve istekliliğimizden nasıl istifade edebiliriz? İnsanların kendilerini aşan meselelere dair tabiatlarında var olan endişenin nasıl farkına varabilir ve onu geliştirebiliriz? Bu kaygıyı ve istekliliği nasıl çağımızın ana sorunlarını -gıda, su, enerji, atık ve zehirlilik, işsizlik ve gençlerin haddinden az istihdamı, zengin ile fakir arasında gittikçe açılan uçurum- çözecek ürünleri, süreçleri, iş modellerini oluşturmakla irtibatlandırabiliriz?

İnanıyorum ki bu tür sorular, işletmeleri sürdürülebilirlik konusunda bitaraf kalmaktan vazgeçirebilir. Bu tür sorular, ancak kısıtlı bağlılıklar sağlayan, çoğu zaman bir “diğeri ne yapıyorsa sen de öyle yap” yaklaşımı sebebiyle vasat değişiklikler endüstrisi niteliğine bürünmüş bir ortamda öyle derin bir sorgulamaya yol açar ki, işletmelerin enerjisini sürdürülebilirlik yönünde seferber edebilir ve onlara başka bir dünyanın mümkün olabileceğini düşündürtebilir. Hele bir ateşleri yakmaya görelim, aklımıza gelebilecek yüce fikirlerin sayısında hiçbir sınırlama olmaz. Hâlihazırda bu soruların etrafında kurulmuş sayısız küçük işletme var. Dahası, Nike şirketi gibi, sayıları az olsa da gittikçe artan büyük küresel şirketler, 2020'ye dek sıfır atık, sıfır zehir ve tamamen kapalı döngü imalat hedeflerine bağlılıklarını bildirdi.

Bunun yanı sıra Unilever, son on beş yılda kendisini uyuşuk, yenilikçilikten uzak, büyümeyen bir şirketten, Avrupa'nın en faal, cezbedici işverenlerinden birine dönüştürdü. İşte bu şirketin temel stratejisi -Sürdürülebilir Yaşam Planı-, bir taraftan satışlarını bu on yılda ikiye katlarken diğer taraftan şirketin çevresel ayak izini mutlak verilere göre düşürmeyi ve küresel gıda zincirine milyonlarca küçük toprak sahibini dâhil etmeyi içeriyor. Unilever Genel Müdürü Paul Polman bize, sağlıksız bir toplumla sağlıklı bir işletmeyi kesinlikle büyütemeyeceğimizi düzenli biçimde hatırlatıyor.

İşletmeciliğe içkin pragmatik buyruğa sadık kalması, bir işletmenin *maneviyat* kelimesiyle alakalı ana sorun olarak gördüğüm, bu kelimenin çoğu zaman uygulamalardan ziyade bir inanç veya kanı olma meselesi olarak anlaşılmasını aşabilir. Bence *maneviyat* kavramıyla alakalı olarak yaşanan ana sorun, bu kelimenin uygulamalardan ziyade yaygın olarak inançlar ve kanılar meselesi şeklinde algılanmasıdır. İşletmeciliğin pragmatik buyruğuna sadık kalmak işletmelerin bu sorunu aşmasına yardımcı olabilir. Nasıl düşündüğümüzü ve başkalarıyla etkileşime geçtiğimizi değiştiren uygulamalar, aynı zamanda insanlara hem iş bitirmekte hem de ilgili işi bitirdiğimiz mekânı değiştirmekte yardımcı olacaktır. Kendilerini manevi şahsiyetler olarak gören nicesi vardır ki, onların eylemlerine bakanların gözünde aslında gösterdikleri kadar maneviyatla dolu değillerdir. Hâl böyleyken, ancak uygulamalar vasıtasıyla derinlerde yatan bireysel ve toplu alışkanlıkları ortadan kaldırmamızdır. Tam da bu yüzden, bu kitabın yarısı birey, takım, örgüt ve sistem seviyelerindeki uygulamalara adanmıştır.

“Maneviyat” hakkında bir iki kelam etmişken, ne “*sürdürülebilirlik*” kelimesinden ne de onun politik olarak daha doğru olan kuzeni “*sürdürülebilir gelişim*” kelimesinden hoşlandığımı eklemesem olmaz. Muğlak oluşlarının yanı sıra, bu kelimeler bize sadece çözmemiz gereken bir sorun olduğunu söyler –biz “sürdürülebilir değiliz.” Gelgelelim, bu sorunun çözümü uğruna zihnimizi ve ruhumuzu ne kadar da az harekete geçiriyorlar. Bu terim hakkında yaşadığım duygu karmaşasına yeşil kimyacı Michael Braungart'ın yıllar önce söylediği şu sözler tercüman oldu: “Eğer biri size evliliğinizin nasıl gittiğini sorduğunda onu ‘sürdürülebilir’ diye yanıtlarsanız, eh, bu iyi bir şey olmayabilir.” Yüce bir amacın dile dökülmüş hâli olarak, *sürdürülebilirlik* kavramı O'Brien'in yukarıda bahsettiğim söz konusu testinde tartışmalı bir hâl alıyor. Sunduğu vizyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan

bağlılığın doğasını bir zerre olsun anlatacak esin uyandırmıyor içimizde. Gerçekten de sürdürülebilirlik terimi, çoğu kişiye üstü kapalı biçimde bu işin maliyetinin çok ve neticede ortaya çıkacak gerçekliğin bayağı sönük olacağı izlenimini veriyor.

*Sürdürülebilirliğin* hâli, misafirliğini haddinden çok uzatmış akrabalarımızın hâli gibidir... Nezaketin gerekleri sizi onlarla ilgilenmeye iter ama bir yandan da onlara ne kadar çok alaka gösterirseniz o kadar uzun süre kalacaklarından da endişe edersiniz. Şahsen ben bu kelimeyle ilgilenmeyi bırakmaya hazırım. Umuyorum ki er ya da geç, bir gün uyandığımda fark edeceğim ki, bu kelimeye artık ihtiyacımız kalmayacak –istenmeyen akrabalarımız– çekip gitmiş olacak.

Hâlbuki şimdi de ben şikâyet ettiğim günahı kendim işliyorum. Mütemadiyen sorunu gösterip duruyor ama çözümüne yönelik bir fikir uyandırmakta tamamen çuvallıyorum. Kendimi doğru yola sokmak için bir de şöyle denememe izin verin: Toplumumuzun genel istikametini değiştirmemizin; geçmişten daha ilham verici, gerçekten önemsedığımız şeylerle daha çok örtüşen, işletmeciliğin alışlagelmiş hâlinden daha heyecan verici bir gelecek tahayyül etmedikçe hiçbir yolu yoktur. Daha iyi analizler yaparak, böyle bir amaca bağlılığın noksanlığını ikame edemeyiz.

Kelimeler önem taşır. Geleceğimiz için bu kadar hayati olmakla beraber hâlen örtülü kalan bu ülkeye canlılık kazandırmanın çaresini ararken, samimi yüce arzularımızı harekete geçiren ve bizde ödüllere dolup taşan hayaller uyandıran bir hedefi ifade etmenin güzel bir yolunu bulmalıyız. Bir İngiliz dili üstadından aşağı kalmayan George Bernard Shaw'ın dediği gibi, “Bu hayatın hakikati keyfidir işte, yüce olduğunu kabul ettiğin bir hedef uğruna varlığını kullanmak... Dünyanın kendini seni mutlu etmeye adanmadığından şikâyet edip duran, öfkeli, bencil, küçük, keyifsizlikler ve yakınmalardan ibaret bir budala olmaktansa doğanın bir kuvveti olmak.”<sup>1</sup> Misyonumuzdaki gerçek ilerlemenin bir göstergesi, “sürdürülemez olmayış” gibi olumsuz bir vizyon yerine, olumlu bir vizyonu koymak olabilir –“çiçekleniş” gibi.

Belki bu kitap bize tam da bunu yapmaya başlamakta yardım edebilir. Yazarların gerçekten suya sabuna dokunan zorlu soruları ele almaktaki ce-

<sup>1</sup> George Bernard Shaw, *Man and Superman* (New York: Penguin Classics, 2001).

saretlerini alkışlıyorum. Kastettiğim şu tarz sorular: “Oluşturmaya çabaladığımız şeyleri nasıl adlandırıyoruz?” ve “Bu taahhüdün gerektirdiği uyanışımıza bağlılığın doğası nedir?”

En kötü ihtimalle, bu kitap okurlarına bu sorular hakkında daha derinlemesine düşünmekte yardımcı olacaktır. En iyi ihtimalle, şu sıralar uğruna çalışıp didindiğimiz yarı aydınlatılmış amacı daha hakiki bir amaçla değiştirmemize yardımcı olabilir.

**Peter Senge**

Cambridge, Massachusetts, Mayıs 2014