



ZAMANIN TORTUSU

NESİLLER ÖTESİ KURUMLARDA
DEĞİŞİM YÖNETİMİ

HİLMİ GÜVENAL



Remzi Kitabevi

*Nesiller ötesi
kurumlar kuran
ve onları yaşatanlara*

ZAMANIN TORTUSU
NESİLLER ÖTESİ KURUMLARDA
DEĞİŞİM YÖNETİMİ
HİLMİ GÜVENAL

Yayıma hazırlayan
İlkay Baliç

Kitap tasarımı
Bülent Erkmen

Grafik uygulama ve
baskı öncesi hazırlık
Burcu Kayalar

Kapak fotoğrafı
Serdar Tanyeli

Düzeltili
Doğan Selçuk

ISBN 978-975-14-2295-8

© Hilmi Güvenal, 2026

Birinci basım: Haziran 2026

*Kitabın basımı 1500 adet
yapılmıştır.*

Remzi Kitabevi A.Ş.

Akmerkez E3-14, 34337

Etiler-İstanbul

Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080

Faks (212) 282 2090

post@remzi.com.tr

www.remzi.com.tr

Baskı ve cilt

Seçil Ofset

100. Yıl Mah.,

Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No. 77

Bağcılar-İstanbul

Sertifika No: 44903

Tel (212) 629 0615

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da

özet olarak hiçbir bölümü,

teelif hakkı sahibinin yazılı izni

alınmadan kullanılamaz.

ZAMANIN TORTUSU

NESİLLER ÖTESİ KURUMLARDA
DEĞİŞİM YÖNETİMİ

HİLMİ GÜVENAL



Remzi Kitabevi

İ Ç İ N D E K İ L E R

ÖNSÖZ | 006

KAVRAM SÖZLÜĞÜ | 013

giriş

ZAMANIN TORTUSU | 016

MUSK VE WASHINGTON: HIZ, BETON DUVARA ÇARPTIĞINDA | 017

SONG JIAN: EXCEL'DEN TOPLUM TASARLAMAK | 021

DÜNYANIN ÜÇ ANA KÜMESİ: PİYASA, HİZMET, KURAL KOYUCU | 025

KRİZ KALDIRACI: NEŞTERİ KULLANMA YETKİSİ NEREDEN GELİR? | 029

AYNALAR: FENERBAHÇE VE CAMİA DİNAMİKLERİ | 033

BİRİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL KRİZ | 037

BİRİNCİ KÜME NEDİR? (PARA BALYOZU) | 038

IBM: FİLİN DANSI VE YABANCININ GÖZÜ | 046

LEGO: BILLUND'DAN DÜNYAYA, TUĞLADAN "DAĞINIK EVREN" E | 053

GE DIGITAL: DİJİTAL RÜYANIN ÇÖKÜŞÜ VE

HITACHI LUMADA – "SAYGILI DİJİTALLEŞME" | 059

NOKIA: YANAN PLATFORM VE KÜLTÜREL KUNDAKLAMA | 066

TRAJEDİ: BOEING & CREDIT SUISSE –

GÜVENLİK VE RİSK KÜLTÜRÜNÜN ÇÖKÜŞÜ | 072

BİRİNCİ KÜME DERSLERİ | 078

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KRİZİ | 085

İKİNCİ KÜME NEDİR? (PARA VAR, HİZMET YOK) | 086

NHS: PARÇALANMIŞ KRALLIKLAR VE KORİDORDAKİ SEDYELER | 094

CLEVELAND CLINIC: DOKTOR MERKEZİNDEN HASTA MERKEZİNE | 101

VA: GAZİLERİN KAYBOLDUĞU DİJİTAL LABİRENT VE

POST OFFICE HORIZON: YAZILIM HATASINDAN İNSAN İNFAZINA | 108

İKİNCİ KÜME DERSLERİ | 114

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HUKUK / ETİK KRİZİ | 120

ÜÇÜNCÜ KÜME NEDİR? (BİZE BİR ŞEY OLMAZ) | 121

SIEMENS: KÜRESEL RÜŞVET MAKİNESİNDEN

TEMİZLİK OPERASYONUNA | 126

BRITISH RAIL / RAILTRACK / HATFIELD:

PARÇALANMIŞ SORUMLULUK | 133

ÜÇÜNCÜ KÜME DERSLERİ | 145

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALET ÇANTASI | 149

TEŞHİS MATRİSİ: KURUMUNUZUN RÖNTGENİNİ ÇEKMEK | 150

PAZARTESİ PROTOKOLLERİ: YARIN SABAH NE YAPACAĞIM? | 158

KÜMEYE ÖZEL PAZARTESİ PROTOKOLLERİ | 167

NAVİGASYON HARİTASI VE KARMA KURUMLAR | 178

BEŞİNCİ BÖLÜM

SAYGILI YIKIMIN İNCELİKLİ SANATI | 196

NEREDEN KESTİN, NEYİ KURTARDIN | 197

İNSAN CERRAHİSİ: KAHRAMAN CEO MASALININ SONU | 204

SÜREÇ CERRAHİSİ: KUYRUKTAN BAŞLAYAN AMELİYAT | 209

VERİ VE SİSTEM CERRAHİSİ: FİŞİ ÇEKME CESARETİ | 216

KURUMUN KENDİ HİKÂYESİNİ YAZDIRMAK | 222

ALTINCI BÖLÜM

KAPANIŞ VE RED TEAM | 229

KENDİ KURUMUNA RED TEAM ANALİZİ | 230

KAHRAMAN DEĞİL, MARATON KOŞUCUSU | 236

SONSÖZ | 242

ÖNSÖZ

Toplantı odasında ağır bir hava vardı.

Projeksiyon perdesine yansıyan kırmızı rakamlar, kimsenin dile getirmeye cesaret edemediği hakikati adeta haykırıyordu.

Kimse yüksek sesle söylemiyordu ama herkes biliyordu: “Şirkette uzun süredir ters giden bir şeyler var, ama adını koyabilmiş değiliz.”

Her kurumun bir bodrum katı vardır. Dışarıdan bakınca görünmez; ama içerde, yılların biriktirdiği dosyalar, alışkanlıklar, “Biz bunu her zaman böyle yaptık” cümleleri katman katman, üst üste yığılmıştır.

Zamanın tortusu işte budur: Sorgulanmadan tekrarlanan kurallar, kimsenin sahiplenmediği süreçler, “Çalışıyor, dokunmayın” denilerek korunan sistemler...

Bu kitap o bodrum kata iniyor. Dünyadaki tüm kurumları üç ana kümeye ayırarak (piyasa, hizmet, kural koyucu) bu tortunun nasıl biriktiğini, hangi balyozla kırıldığını, teşhisin ve cerrahi operasyonun nasıl yapılacağını anlatıyor.

Kırk senedir aynı sahneyi izliyorum; sadece dekor değişiyor.

Sektör değişiyor, şehir değişiyor, logo değişiyor.

Ama o çok büyük, nesiller ötesi kurumların duvara çarpma kadar kırılmayan ataleti... Ve bu atalet çoğu zaman tek tek insanların kötü niyetinden değil, yanlış tasarlanmış geri bildirim döngülerinin doğal sonucundan kaynaklanıyor.

Kurucu hayattayken konmuş kuralların zaman içinde sorgulanmaksızın sürdürülmesi, sebebini hatırlayan kalmamış olmasına rağmen işlerin “Hep böyle yapıyorduk” denilerek eskisi gibi yapılmaya devam edilmesi... Yani zamanın tortusu.

Büyük kurumlar ancak duvara çarpınca harekete geçiyor. Hâlbuki duvara çarpmadan, tortunun sertleştiğini, duvarın yaklaştığını öngörebilmek gerekiyor.

Asıl hedef bu kitabı okuyanların balyozu simüle ederek, çarpma gerçekleşmeden önce yön değiştirebilmesini sağlamak.

Bu Kitap Neden Yazıldı?

Bu kitabı yazma nedenim basit.

Bu satırları okuyan siz, büyük ihtimalle bir kurumun içindesiniz. Belki bilanço-nuz baskı altında. Belki hizmetiniz tıkanı.

Belki de hukuk departmanının koridorlarında fısıltıyla konuşulan dosyaların sayısı artıyor ama tüm bunlardan kimse açıkça söz etmiyor.

İçinizden şu cümleyi çoktan kurmuş olabilirsiniz: “Benim kurumum da böyle ama nereden tutacağımı bilmiyorum.”

Bu kitap işte tam da sizin için yazıldı.

Melodrama, kahramanlık hikâyelerine, “Ben her şeyi gördüm, haydi şimdi hepimiz beni dinleyin” kibrine yaslanmadan.

Takıntılı bir merakla, şu sorunun peşine düşmek için: “Bu kurumların akılları neden ancak duvara çarpınca başlarına geliyor?”

Okurun içinden, sessizce de olsa, “Bizimkiler de aynısını yaptı” diyeceğini bilerek...

Bir gerçeği en baştan söyleyeyim: Nesiller ötesi kurumlar, varoluşsal bir kriz yaşamadıkça pek değişmez. Kurucu hayattayken her anomaliyi kendi gözüyle görür, müdahale eder. Ama kurucu gittikten sonra “Biz bu işe neden girmiştik?” sorusunu hatırlayan kimse kalmaz. Her yeni yönetim döneminde, o dönemin koalisyonu elinden geleni yapar; kararlar üst üste biner, katmanlaşır. İşte tortu budur.

Bu kitap sadece “kriz gelince ne yaparsın” kitabı değil. Asıl niyetim şu: Kriz gelmeden de, problemi köküne kadar kazıyan, dönemler boyunca ne olduğunu katman katman anlayan, içerideki aynı kanaate varmış kişilerle koalisyon kurup meşru araçlarla çözen yöneticilere araç vermek. Balyoz inmeden de bu iş yapılabilir. Ama önce tortunun haritasını çıkarmak gerekir.

Bu satırları okuyan siz, belki de tam o noktadasınız. “Bizim sektörümüz farklı, şirketimiz farklı, zamanında filanca bey şunu demiştir” cümlelerini her gün duyuyorsunuz. Elinizde bu kitap olduğu sürece, o cümlelere cevabınız hazır.

Bu Kitap Ne Değildir?

Önce bu kitabın ne olmadığını söyleyelim.

Yanlış beklentinin önünü vakitlice keselim.

Bu kitap, “Beş adımda mucize dönüşüm” tarifleri veren bir danışmanlık kataloğu değil.

Start-up gazı pompalayan, vizyon ve ilham dolu TED konuşması notları hiç değil.

Kişisel gelişim kürsüsü, motivasyon konuşması, başarı hikâyesi parlatması... Beklemeyin.

“Peki Teşhis Matrisi, Pazartesi Protokolleri dedikleriniz nedir? Formül değil mi bunlar?”

Hayır.

Formül size “şunu yap” der; araç ise “nerede olduğunu gör” der.

Yani aralarındaki fark şudur: Formül evrensel çözüm vaat eder, araç ise her kurumun farklı olduğunu kabul ederek size teşhis imkânı sunar.

Bu kitapta sunduğum matris ve protokolleri, ameliyathane gereçleri gibi görebilirsiniz.

Hangi organa neşter vuracağınızı söyleyemezler, ama nerede kanama olduğunu gösterirler.

Gerisi sizin ve kurumunuzun dinamiklerine kalmış...

Sıfırdan şirket kurmanın, pivot etmenin, "unicorn" kovalamanın kitabını yazan çok.

Burada anlatılan dünya başka.

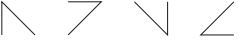
Hâlihazırda büyük, gövdesi ağır, tortusu kalın kurumların dünyası burası.

Nakit akışı yüz milyarlar seviyesinde olan holdingler, onlarca yıldır hizmet veren kamu kurumları, lisansını "devletten" alan düzenleyici yapılar.

Yani, bu kitabın derdi başka.

Nesiller ötesi kurumlarda, gerçek reformun çoğu zaman ancak üç balyozdan biri indiğinde mümkün olduğunu göstermek.

Para balyozu indiğinde. Hizmet balyozu kapıya dayandığında. Hukuk ve etik balyozu çıkageldiğinde.



Bu kitabı, bu üç balyozun altında ezilen kurumların post-mortem raporlarını çıkarmak için kurguladım.

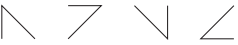
On yedi vakalık bir kurumsal adli tıp laboratuvarı gibi düşünebilirsiniz.

Ama bu kitap, yalnızca çarpmış kurumların otopsi raporu değil. Asıl niyet, duvara çarpmadan önce simülasyon yapabilen zihinler ve kurumlar yetiştirmek. Kriz meşruiyetin en yaygın kaynağı – bunu kabul ediyoruz. Ama okurun hedefi, balyozu beklemek değil, balyozu masaya getirmeden kendi erken uyarı sistemini kurmak olmalı. Bu kitabın elinizdeki son bölümlerindeki araçlar tam bunun içindir: Kurumu "sanal kaza" simülasyonuna sokmak için.

Her bir vaka, adeta bir otopsi masasında incelemeye tabi tutulmuş gibi, önce ne olduğunu, sonra neyin nerden kırıldığını, en sonunda da neyin kurtarılabildiğini gösteren sahnelerle anlatılıyor.

Aynı masadan hem kurtulanlar hem tarihe karışanlar geçiyor.

Çünkü hakikat, steril başarı hikâyeleri değil, yan yana duran başarı ve başarısızlıkların toplamı.



Bu evrenin ortak öznesi ise, "nesiller ötesi kurum." Yani?

Tek bir CEO'nun kariyer süresini değil, birkaç CEO dönemini, birkaç hükümet değişimini, birkaç ekonomik krizi görmüş; kendisini adeta doğanın bir kanunu zannetmeye başlamış yapıları kastediyorum.

Aile şirketinin üçüncü kuşağa devrolunmuş hâli de olabilir bu, Cumhuriyet’le yaşıt bir kamu kurumu da, onlarca yıldır piyasada olan bir sanayi devi de.

Bu tür kurumların en büyük ortak problemi ise “tortu”, zamanın tortusu.

İlk kurulduğunda işe yarayan reflekslerin, bugün sistemi tıkayan mikro veya makro kireçlenmeye dönüşmüş hâli.

Bir dönem hayat kurtaran prosedürler, zamanla kimsenin ne işe yaradığını bilmediği, ama dokunmaya da cesaret edemediği taşlaşmış ritüeller hâlini almış.

Tortu üç düzeyde birikiyor.

↳ Bilançoda: Gereksiz yan işlere yayılmış, sermaye bağlayan ama değer üretmeyen varlıklar, “Nasıl olsa satmayız” diye tutulmuş âtıl portföyler.

➤ Süreçlerde ve kuyruklarda: Kimsenin sahiplenmediği akışlar, aynı verinin üç kere girildiği sistemler, WhatsApp gruplarıyla aranan gölge ve beyhude çözümler.

↳ Hukuk ve etik dosyalarında: “Şimdilik idare edelim” denilen ama yıllar içinde büyüyüp savcı dosyasına dönüşen küçük hatalar.

Bu üç düzey birbirinden bağımsız değil. Bazı krizler iç içe geçiyor, aynı anda birden fazla yerden vuruyor kurumları. Mesela NHS’te hizmet kriziyle mali kriz aynı anda yaşanmıştır. Yani bu kümelere bakarken, kesişimlerine de bakmak gerekiyor.

Bu Kitap Ne Anlatıyor?

Bu kitabın temelinde, dünyanın üç ana kümeye ayrılabilceği varsayımı var.

↳ Birinci Küme: Piyasa devleri.

Bunların dinamikleri basit ve acımasızdır; nakit biterse ölürler.

Bu kümenin farklı yüzleri IBM, LEGO, GE, Nokia, Boeing gibi markalardır.

➤ İkinci Küme: Hizmet evreni.

Burada ise paradoks şudur: Para var ama hizmet yok.

Bütçesi büyük, kadrosu kalabalık, binası görkemli; ama koridorlarında sedye-de yatan hasta, sırada bekleyen vatandaş bitmiyor.

Bu hizmet dinamiklerinin, yani kuyrukların, gölge sistemlerin, tükenmiş profesyonellerin dünyasını NHS, VA, Cleveland Clinic, Post Office gibi kurumlar temsil ediyor.

↳ Üçüncü Küme: Kural koyucular.

Lisansı, yetkisi, tekel pozisyonu, devlet garantisi olan; bu yüzden de, “Bize bir şey olmaz” hissiyle yaşayan kurumlar.

Bu kümenin tipik sahneleri ise, Siemens’in uzun yıllar “faydalı harcamalar” adı altında normalleştirdiği rüşvet pratikleri veya British Rail’in parçalanmış altyapı sorumluluğu gibi durumlar.

Bu üç kümeyi anlamaksızın, kurumların krizini de, dönüşümünü de okuyamayız. Bir Birinci Küme kurumuna İkinci Küme reçetesi yazmak veya bir hizmet devinin sorununu sadece finansal tablolarla çözmeye çalışmak, hastaya yanlış organ nakletmek gibidir.

Bu kitabın derdi, size önce hangi katmanda, yani hangi balyozun altında olduğunuzu göstermek – ki hangi duvara çarpmaya doğru gittiğinizi öngörerek gerekli tedbirleri alabilesiniz.

Nasıl Okunmalı?

Peki okuyucu bu kitapla ne yapacak?

Öncelikle, buradaki vakaları “birilerinin hikâyesi” gibi değil, kendi kurumunuza ayna tutan bir öykü gibi okuyacaksınız.

Mesela IBM’i okurken, kendi “filiniz” aklınıza gelecek.

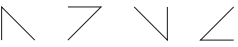
LEGO’yu okurken, kendi “temel tuğlanızın” ne olduğunu düşüneceksiniz.

NHS, VA, Post Office sahnelerinde kendi koridorlarınız, kendi kuyruklarınız, kendi gölge sistemleriniz gözünüzün önüne gelecek.

Sonra, kitabın ilerleyen bölümlerinde, Teşhis Matrisi, Pazartesi Protokolleri ve iç muhalefet biriminiz olan Red Team (Kırmızı Takım) ile tanışacaksınız.

Teşhis Matrisi, kurumunuzu üç eksenle röntgenleyen 3x3 bir ızgara sistemi: Hangi kümeye dahilsiniz? Hangi tortuyu taşıyorsunuz? Elinizde hangi meşru kaldıraç var?

Pazartesi Protokolleri ise, “Yarın sabah neye bakacağım, hangi kritik paydaşları aynı masaya oturtacağım, hangi sistemi durduracağım?” sorusuna cevap veren, 30 gün, 90 gün ve 12 aylık pratik yol haritaları.



Bu kitap, size bir “kahraman” vaat etmiyor. Tek bir mermiyle her şeyi düzeltten CEO miti dersiniz, onu burada bulamazsınız.

Anlattığımız yöntem, daha ziyade, uzun bir ameliyat. Saygılı bir yıkım süreci.

Yani, önce neyi kesmeyeceğinizi, sonra neyi ve ne zaman keseceğinizi, en son da nasıl dikeceğinizi konuşacağız.

Maliyet kesmeyi, topyekûn küçülme refleksiyle değil, bir organ nakli ciddiyetiyle yapacaksınız.

Yanlış organı alırsanız, hasta ölür.

Doğru organı alıp yenisini takarsanız, hasta zorlanır ama yaşar – hem de daha iyi yaşar.

“Saygılı Yıkım”ın kendisini ameliyat masasına taşırsak, anlamı daha iyi ortaya çıkacaktır.

Yıkım: Kurumun taşımakta olduğu, ama artık işe yaramayan tortuyu (kültür, süreç, hiyerarşi, sistem) kesip atmak. Vaktiyle mutlaka rasyonel gerekçelerle kurgulanmış olan hangi sistemler, bugün zamanın tortusuna yol açar hâlâ gelmiş?

Ameliyat metaforu boşuna değil – hasta masada, kanıyor, ama hâlâ nefes alıyor. Yıkım şart evet, ama yanlış organı alırsanız hasta ölür.

Saygılı: Bu operasyonu kurumun tarihine, insanına, yani özüne saygı göstererek yapmak.

Testere değil neşter kullanmak.

Örneğin Lou Gerstner IBM’i parçalamadı; çekirdeğini (müşteri ilişkileri, küresel ağ) koruyup etrafındaki “mainframe” tortusunu kesti.

LEGO tuğlaya geri döndü ama kurduğu parkları söküp atmadı, sadece odağını daralttı.

Saygı, kurbanları değil çekirdeği kurtarmak demek.

Teşekkür

Bu kitabın arkasında, tek başına bir odada oturup kâğıt üstünde teorik yaklaşımlar kuran bir yazar yok.

Yıllar boyunca, toplantı odalarında, üretim alanlarında, hastane koridorlarında, servis yollarında, ihale masalarında biriken yüzlerce sahnenin, yüzlerce isimsiz insanın payı var.

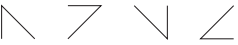
Elbette ailemin sabrı ve desteği olmasa bu metinler yazılamazdı.

Ama asıl teşekkür, isimlerini veremeyeceğim, içeriden kritik bilgi taşıyan kurum içi muhaliflere.

Kendi pozisyonunu, kariyerini, bazen de huzurunu riske atarak, “Burada bir yanlış var” diyenlere.

Bu kitabın görünmeyen yazarları, işte o insanlar.

Gerçeği fısıldayan, “Bize bir şey olmaz” diyen çoğunluğa inat, “Olur, hem de nasıl olur” deme cesareti gösterenler.



Şimdi size bir soru.

Sizin kurumunuzda, gerçeği fısıldayan o insanlar hâlâ konuşabiliyor mu? Yoksa çoktan susturulup koridordan odalarına çekildiler mi?

Kavram Sözlüğü

30–90–365 Modeli: İlk 30 gün dinle, 90 günde teşhis koy, 365 günde cerrahi tamamlama.

Alet Çantası: Saygılı yıkım için teşhis, müdahale ve test araçlarının toplu adı.

Balyoz: Kurumun tortu katmanlarını tek darbeye kıran kriz tetikleyicisi. Her küme için farklı biçimler alır.

Cerrahi: Tortuyu temizlemek için yapılan üç boyutlu müdahale: İnsan, Süreç, Sistem.

Gölge sistem: Resmî süreçlerin yetersiz kaldığı yerde oluşan gayiresmî düzen: WhatsApp grupları, Excel tabloları, kâğıt-kalem çözümler.

Kaldıraç: Krizi tetikleyen veya büyüten yapısal unsur; meşru güç, yasal zemin ya da kamuoyu baskısı.

Koruma kalkanı: Kurumun dışarıdan müdahaleye karşı geliştirdiği savunma refleksi.

Kurucu Sonrası Bozulma: Karizmatik liderin ayrılmasıyla kurumsal netliğin aşınması.

Küme: Kitapta hem kurumlar hem de krizler üç farklı küme altında ele alınıyor.

Nesiller Ötesi Kurum: Kuruluşundan bu yana birden fazla nesil yönetici ve çalışan görmüş, köklü yapı.

Pazartesi Protokolü: Kriz sonrası ilk iş günü başlatılacak somut adım listesi.

Red Team: Kırmızı Takım. Kurumun kendi varsayımlarını test etmek için oluşturulan iç muhalefet birimi.

Sarkaç Etkisi: Kriz sonrası aşırı kontrol ile aşırı serbestlik arasında sallanma riski.

Saygılı Yıkım: Kitabın ameliyat felsefesi. Kurumun çekirdek kimliğini, tarihini ve insanlarını koruyarak tortuyu kesmek. Testere değil, neşter. Christensen'in dışarıdan gelen yıkıcı inovasyonunun (disruptive innovation) aksine, içeriden yapılan, kurumun kendi tarihine saygılı cerrahi müdahale.

Tortu: Kitabın ana kavramı. Kurumlarda yıllar içinde biriken, sorgulanmadan tekrarlanan ve artık ilk uygulandığındaki gibi fayda sağlamayan alışkanlıklar, kurallar ve refleksler.

Triyaj: Aciliyete göre kırmızı–sarı–yeşil renklerle önceliklendirme yöntemi.

Kısaltmalar

AFOL: Adult Fans of LEGO – Yetişkin LEGO Hayranları

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

CEO: Chief Executive Officer – İcra Başkanı

CFO: Chief Financial Officer – Mali İşler Direktörü

EHR: Electronic Health Record – Elektronik Sağlık Kaydı

FCPA: Foreign Corrupt Practices Act – Yabancı Yolsuzlukla Mücadele Kanunu
(ABD)

GDPR: General Data Protection Regulation – Genel Veri Koruma Tüzüğü
(Avrupa Birliği)

HCAHPS: Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and
Systems – Hasta Deneyimi Değerlendirme Sistemi (ABD)

MCAS: Maneuvering Characteristics Augmentation System – Manevra Karakteristiği Artırma Sistemi (Boeing 737 MAX)

NHS: National Health Service – Ulusal Sağlık Hizmeti (Birleşik Krallık)

OT: Operational Technology – Operasyonel Teknoloji

SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu

TCDD: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları

VA: Department of Veterans Affairs – Gazi İşleri Bakanlığı (ABD)

GİRİŞ

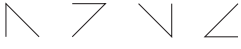
Zamanın Tortusu

Musk ve Washington'da
Washington: Kasım sabahı
Hız Beton gökyüzü kurşuniydi.
Duvara Kongre binasının
Çarptığında beyaz sütunlarına
düşen ışık bile yorgun görünüyordu.
Kaldırımında sıralanan siyah koca koca
SUV araçlar, güvenlik bariyerlerinin
arkasında bekleyen gazeteciler ve lobi
ofislerinin camlarına yansıyan kırmızı
“EXIT” [çıkış] tabelaları, bu şehrin ritmini
tek cümlede özetliyordu: “Burada hiçbir
şey aceleye gelmez.”

O gün, şehrin o ağır ritmine, bambaşka bir saatle işleyen bir oyuncu girdi: Elon Musk. Güney Afrika doğumlu, PayPal sonrası edindiği serveti Tesla'nın elektrikli arabalarına, SpaceX'in roketlerine, Starlink'in uydu ağlarına ve son olarak da X adıyla yeniden vaftiz ettiği Twitter'a bağlamış bir girişimci. Onun dünyasında, roket fırlatmaları saniyelerle, ürün kararları dakikalarla, yazılım güncellemeleri saatlerle ölçülüyordu.

Bir tarafta, kullanıcıların tweet attığı, algoritmaların akışı yönettiği, reklam verenlerin bütçe dağıttığı bir dijital platform vardı. Biz buna basitçe platform diyoruz; ama aslında bu, küresel ölçekte bir kamusal tartışma meydanı.

Diğer tarafta ise sayısız savaş, onlarca seçim döngüsü görmüş, yüzyıllık yasalarıyla dimdik duran bir egemenlik makinesi duruyordu: Washington.



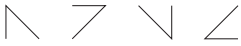
Musk, X'i satın aldığı anda, cebinde iki temel varsayımla yola çıktı.

Birincisi, hızı. "Move fast and break things" diye özetlenen, Silikon Vadisi'nin eski şiarı. Yani, önce hızla değiştir, sonra gerekirse kırılanı tamir et.

İkincisiyse, nakit ve kontrol. Maliyetleri kes, ekipleri dağıt, karar zincirini kısalt, platformu tek merkezden yönet; böylece hem para hem güç senin elinde toplansın.

Bu bakış açısı, küçük ya da orta ölçekli, görece az regüle edilen teknoloji şirketleri için zaman zaman iyi işler. Çünkü o evrende, duvarı çizen ana kuvvetler yatırımcı, kullanıcı ve reklam verendir. Devlet ise çoğu zaman birkaç sayfalık bir mevzuat ve bir-iki para cezası üzerinden konuşur.

Musk'ın zihnindeki dünya, işte bu Birinci Küme piyasa dinamiklerine dayanıyordu: Hızlı karar, yüksek risk, sonra gerekirse düzeltme.



Washington'un dünyası ise bambaşka dinamikler üzerine kuruluydu. Orada egemenlik dinamikleri işliyordu. Egemenlik dinamikleri derken, bir devletin kendi sınırları içindeki bilgi akışına, güvenliğine, seçimlerine, yurttaşlarının temel haklarına dair "Son söz benimdir" diyen o sert çekirdeğinden söz ediyoruz.

Bu dinamikler, birkaç kurumun tortusundan besleniyordu.

Kongre, yani ABD'nin yasama organı, kamuya açık duruşmalarda teknoloji şirketlerini sorgulayan komiteleriyle bilinir: Çağırır, yemin ettirir, kameraların önünde soru yağmuruna tutar.

Güvenlik bürokrasisi, istihbarat kurumları ve İç Güvenlik Bakanlığı gibi yapılar, yabancı devletlerin dezenformasyon kampanyalarına, seçimlere müdahale girişimlerine karşı nöbettedir.

Regülasyon duvarı, Federal İletişim Komisyonu, Adalet Bakanlığı ve benzeri kurumların kartel, rekabet ve ifade özgürlüğü başlıkları altındaki yetkileriyle örülüdür.

Bu kurumların hepsinde de zamana yayılan tortu mevcuttur.

↳ Hukuki tortu: On yıllar boyunca eklenen yasalar, mahkeme içtihatları, yönetmelikler.

Köklü kurumların akılları neden ancak duvara çarpınca başlarına geliyor?

Hilmi Güvenal, yeni kitabında bu sorunun peşine düşüyor. IBM, NHS, LEGO, Siemens: Hepsi bir gün duvara tosladı, sonra kendini yeniden inşa etti. Hepsinde de balyoz şu üç alandan birine indi: Para, hizmet ya da hukuk-etik. Ama darbeden önce içerideki manzara hep aynıydı: Sorgulanmayan kurallar, kimsenin bozmaya cesaret edemediği ritüeller, “Biz bunu her zaman böyle yaptık” cümleleri...

Zamanın tortusu işte budur: Bir zamanlar hayat kurtaran reflekslerin bugün sistemi tıkayan bir kireç tabakasına dönüşmüş hâli.

Bu kitap, okuyucuya bir reçete değil, bir alet çantası sunuyor. Nesiller ötesi kurumların yöneticilerine, balyoz inmeden kendi kendilerine teşhis koymanın ve saygılı yıkımı soğukkanlılıkla yönetmenin yolunu açıyor.

Çünkü zaman, her kurumun işleyişine nüfuz eder. Mesele zamandan kaçmak değil, bıraktığı tortuyu kazıyıp kurumun çekirdeğini canlı tutmaktır.

