

GANDHI

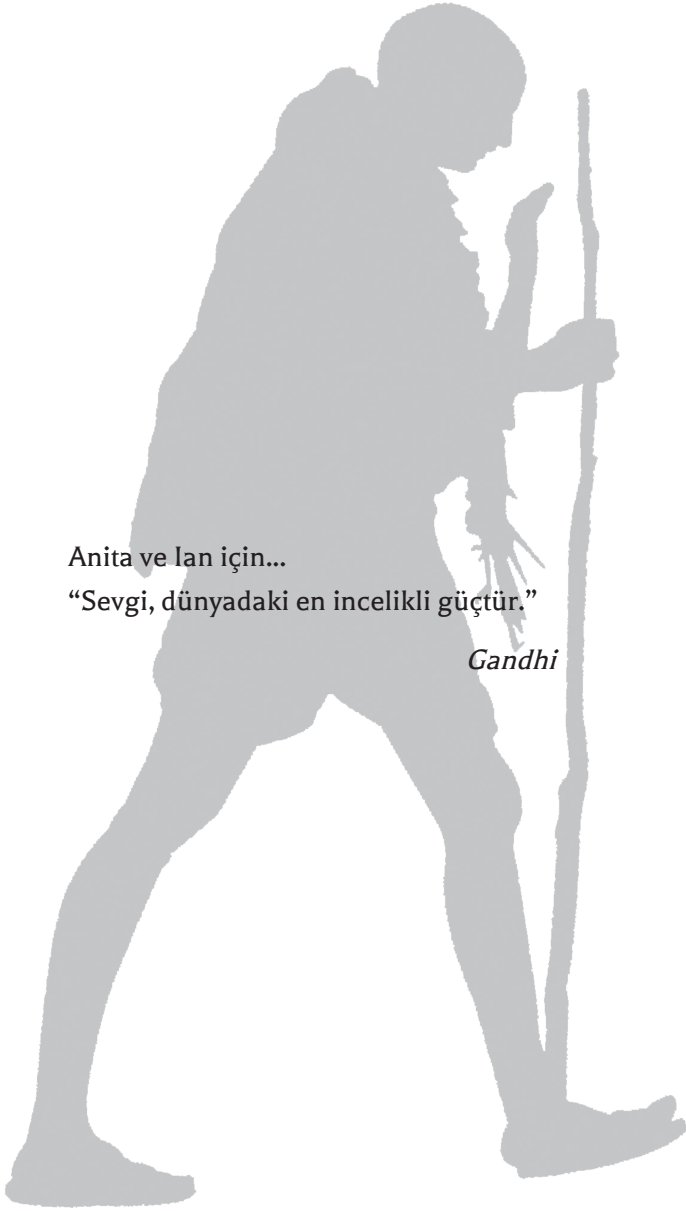
-LİDERLİK İLKELERİ-



MODERN LİDERLERE
REHBER OLACAK
14 İLKE

ALAN AXELROD





Anita ve lan için...

“Sevgi, dünyadaki en incelikli güçtür.”

Gandhi

İÇİNDEKİLER

Önsöz	7
Giriş / Bir Hayat	13
İlke 1 / Karar Vermek	43
İlke 2 / Yap ya da Öl	61
İlke 3 / İş birliği Yapmamanın Dehası	75
İlke 4 / Herkese Bir Pay Vermek	91
İlke 5 / Öğrenme ve Tecrübe	123
İlke 6 / Gerçeğe Dönüştürmek	141
İlke 7 / Örnek Alınacak Mucizeler	163
İlke 8 / Şiddetsiz CEO	177
İlke 9 / İlkeler ve Faydacılık	195
İlke 10 / Zalimliği Reddedin, Sorumluluk Alın	219
İlke 11 / Devrim Olarak Yeniden Değerlemek	231
İlke 12 / Fedakârlık ve Hizmetkâr Lider	245
İlke 13 / İkna Olmaya Gönüllü Olmak	259
İlke 14 / Gerçek	275
Gandhi Kronolojisi	285
Ek Kaynaklar	293
Derslerin İçeriği	295

Sunuş

Mohandas Gandhi'nin hayatı etrafında gelişen menkıbede asıl unsur gözden kaçırılır. Bu fevkalade iyi ve son derece ruhani adam, sezgilerini ya da engin başarılarını تنها dağların doruklarında kazanmamıştır. Kariyerinin daha en başında vizyoner bir reformcu olarak Gandhi; gerçek dünyanın, politika ve çalışma hayatının uzlaşmacı ve güç oyunlarının kirli dünyasının tam içindeydi.

Gandhi, bunu, yerli Hindistan'ın tüccar ve yönetim sınıflarının köklerine geri dönerek başarmadı. Aksine, Gandhi iş hayatını ve yönetimi devrimci bir biçimde yeniden analiz ederek, liderlik rolünü baştan başa yeniden keşfederek ve ardından bu keşiflerini aralıksız biçimde uygulamak yoluyla icra etti.

Alan Axelrod; Kraliçe I. Elizabeth, General George S. Patton ve Winston Churchill'in hayatlarındaki pratik bilgiler, bugünün iş dünyası liderlerinin kullanacakları şekilde ortaya çıkardı. Şimdi de Gandhi ile Axelrod, düşünülenin aksine bir özne olarak, pek çok açıdan onun değerini ortaya koyuyor.

Gandhi'nin hayatının ve mücadelesinin şartları; onu, sürdürülebilirlik ve kaynak yenileme kavramlarının önem kazandığı ve global iş gücüne her zamankinden daha da değer verildiği acımasız rekabet ortamında 21. yüzyılın çok uluslu iş çevrelerinde eşsiz bir örnek kılıyor. Rekabet başlı başına büyük bir değişim geçirdi, ihtiyaçlar ve hisse senetleri ile kışkırtıldı. Sadece bilgelik yolu için değil refah için de ahlâki ortaklıklar ortaya çıktı.

Onun marka olmuş konuşmalarına ait basiretli tarzından, Axelrod, Gandhi'nin liderlik stratejilerinden 14 temel yönünü ve 100 dersi ortaya koydu. Her biri Gandhi'den alıntılarla ve onun hayatından örneklerle resimlendirildi. Onun ebedi bilgeliğinin parlamışını göstererek, Gandhi'nin sözleri ve eylemleri bugünün ve yarının iş dünyasının meydan okumalarına ışık tutacaktır.

Alan Axelrod

Winston Churchill, CEO'nun yazarı

ÖNSÖZ



*“Gelecek nesiller, dünya üzerinde böyle bir insanın
yürüdüğüne inanmayacak.”*

~Albert Einstein

Azizlerin mucizelerine inanmak şaşkıncu bir biçimde kolaydır, ancak bunun ete kemiğe bürünmüş olanlarına inanmak bir hayli zordur. Onlar dünya görüşümüzü ve yaşam biçimlerimizi değiştiren liderlik dahileridir. Ancak, Gandhi'nin de kabul ettiği gibi, mucize diye birşey yoktur; her insanın, her milletin, her işletmenin başarıyla gerçekleştirebilecekleri zorunlu olan davranışlar ve çalışmalar vardır. Bunlar olağanüstülüğü yakalamak ya da sadece hayatta kalmak için değil, gelişmek, büyümek ve refaha ulaşmak için uygulanırlar.

Şüphesiz ki Gandhi iyi bir insandı ve gerçek anlamda ruhani bir kişiliğe sahipti, aynı zamanda bir yönetici ve fevkalade pratik bir liderdi. Bir Hindu tüccar kastında¹

¹ Ayrıcalıklar bakımından yukarıdan aşağıya doğru kesin ölçülerle sınırlanmış bulunan, en koyu biçimiyle Hindistan'da görülen toplumsal sınıfların her biri.

büyütülmüş, Hindu inancının ve Jain geleneklerinin ilke-leriyle yaşamın zorluklarını aşabilmiştir. Doğruluk, hoş-görü, fedakârlık, sevgi ve zulme karşı şiddet içermeyen reddetme kavramlarının, “manevi” ya da “hayalci” ideal-ler değil, başarılı bir topluma ulaştıran, başarılı bir haya-tın özü olduğuna inanmıştı. Dahası, bunlar her kıymetli işletmenin faydacı ilkelerinin ana faktörleriydi ve sürekli-lik arz eden, ahlaki bir başarı arzulayan her liderin kabul etmesi, yönetmesi ve hakim olması gerekirdi.

Gandhi Bir CEO Gibi Düşünülebilir mi?

Onun başarılarını değerlendirin: Hindistan’ın yeniden doğuşunu teşvik etmiş ve mümkün kılmıştır. Bunu mil-yonların refahının bağlı olduğu, en işlevsiz ve başarısız bir girişimken gerçekleştirmiştir ve bu girişimi işleten vasıtala-rı -bağımsızlığı- daha azını kabul etmeden yeniden tanım-lamıştır. Gandhi’nin bunu başarmada seçtiği yollar;

Gandhi, bugünkü tanımıyla “hizmetkâr liderlik” para-digmasını hayata geçirmiştir. Hizmetkâr liderliği; amaçları ve hedefleri kesin bir biçimde tanımlanmış ve titizlikle sadece neyin önemli olduğuna indir-genmiş, verimli bir girişim yara-tabilmek için kullanmıştır.

- Kişisel liderliğin ve ku-rumsal yönetimin unsur-larına hakim olmak.
- “Rutin işler” kavramını devrim niteliğinde bir per-formansla yeniden analiz etmek.
- Geleneksel düşüncenin ve geri kalmış alışkanlık-ların son derece sınırlayı-

cı kalıplarını kırarak, üretici bir strateji geliştirmek olarak sıralanabilir.

Gandhi, bugünkü tanımıyla “hizmetkâr liderlik” paradigmasını hayata geçirmiştir. Hizmetkâr liderliği; amaçları ve hedefleri kesin bir biçimde tanımlanmış ve titizlikle sadece neyin önemli olduğuna indirgenmiş, verimli bir girişim yaratabilmek için kullanmıştır. Gandhi için amaç, hiçbir şeyi ziyan etmemek ve sahtekârlık, hoşgörüsüzlük ve şiddet dışında hiçbir şeyi reddetmemektir. Ancak onun bu kapsamlı yaklaşımı oldukça hassas bir biçimde, yalnız elzem değerlere odaklanmıştır. Gerçekleşmesi gereken amaçlar (kendi deyimiyle) “yap ya da öl” temeline dayanıyordu. Sonuçta sadece yap ya da öl niteliğindeki amaçlar, gerçekleştirilmeye değerdi.

Bunlar asla zorlama ile elde edilemeyecek kavramlardır. Bu nedenle Gandhi, müzakere yoluyla ikna etme sanatının ustası olmuştur. Fedakârlığı daima çıkarılara dayalı olarak açıklamış ve bunu en güçlü motivasyon aracı olarak kullanmıştır. Sonuç, ideal bir kurumun neredeyse imkânsız başarması olmuştur. Ve çok şanslıyız ki büyük usta, kendi varsayımlarını, ilkelerini, amaçlarını, tecrübelerini ve her şeyden öte yöntemlerini, kapsamlı ve büyük bir açıklayıcılıkla yazılara dökmüş ve bizleri bunları öğrenip, ister mütevazı, ister büyük olsun, her kıymetli ve iş birliği içindeki çaba için yararlanmaya davet etmiştir.

Hindistan tarihinin izleri, dokuz bin yıl öncesine kadar takip edilebilir. İngiliz Hindistanı’nın tarihi ise 17. yüzyılın

başlarına dayanır. Ancak İngiliz Raj -sömürge yönetimi dönemi- 1858'lere kadar başlamamıştır. Hint Ana Yönetimi Hareketi, 1880'lerde hız kazanmıştır ve yirminci yüzyılın başında, büyük ölçüde Gandhi'nin önderliğinde, tam bağımsızlık için bir araca dönüşmüştür. Tüm bunların ortasında, Hint kültürünün zengin karmaşıklığı -özellikle farklı dinlerin çokluğu- pek çok batılıyı büyülemediyse bile kesinlikle gözünü kamaştırmıştır ve bu gerçek hâlâ geçerlidir. Gandhi'nin yaşamına yoğunlaşmış olaylar bile bizim için uzak ve yabancıdır. Kendisi yorulmaz bir eylemciydi ve Hindistan'ı gerçek anlamıyla bir uçtan bir uca yürümüştü. Aynı zamanda şaşırtıcı derecede üretken bir yazardı, onun tüm eserlerinin modern baskıları yüz cildi bulmaktadır.

Mohandas Gandhi'nin hayatını ve çalışmalarını layıkı ile incelemek, bir ömür alacak çalışma gerektirir. Ancak yine de herkes, onun tecrübeleri ve düşüncelerinin bir bölümüne bile aşina olmaktan fayda sağlayabilir. İşte bu amaçla yazılmış olan *Gandhi -Liderlik İlkeleri-* kitabı, Gandhi'nin çalışmalarını ayrıntılı bir biçimde değerlendirerek, tüm bu çalışmaların bir özetini sunmak yaklaşımıyla hazırlanmıştır. Bir değişim lideri olarak Gandhi'nin çalışmaları, yüzlerce indirgenmiş ilkelerle, modern CEO, yönetici ya da lidere, ahlaki ve kârlı bir girişim yaratma arzusu doğuracak bir rehber olması amacıyla hazırlanmıştır.

Ahlaki ve kârlı. Bir dönem -günümüze yakın bir tarihte- iş dünyası liderleri, eğer tamamıyla dürüst olacaklarsa bu iki kelimeyi aynı anda telaffuz etmekte tereddüt eder-

lerdi. İş dünyasında bu kavramları küçümseyenler, bu iki kelimenin iş dünyasıyla neredeyse uyumsuz olduklarına inanmaktaydı. Ancak en idealist CEO'lar ve yöneticiler bile ahlaki tutumların; kârın arzu edilen değerli bir yardımcı ve yan birimi olduğunu düşünmeye ve onları bir ödül gibi değerlendirmeye meyilliydi.

Ancak bu dönem geride kaldı. Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğindeki ekonomik tecrübeler gösterdi ki; gerçek ahlaki değerler isteğe bağlı olmanın çok ötesinde, kârla bağdaşmama fikrinin tam tersi bir biçimde, ticaret süreçlerinin ayrılmaz bir parçası ve sürdürülebilir bir kârlılığın özü niteliğindedir. Gandhi bunu her iş adamına yüzyıl önce, yirminci yüz yılın ilk çeyreğinde söyleyebilirdi. Bu kitapla bizlere şimdi söylüyor.

GİRİŞ



BİR HAYAT

Mohandas Karamçand Gandhi, 2 Ekim 1869 tarihinde, şimdi Gujarat'ın bir parçası olan Porbandar'ın bir sahil kasabasında doğdu. Burası Pakistan'la kuzeybatıdan, bir Hindistan eyaleti olan Rajasthan'la kuzey ve kuzeydoğudan komşuydu. Vaishya'nın bir alt kastı olan Modh Bania'ya² mensup bir Hindu ailesi olan, Karamçand ve Putlibai çiftinin en küçük çocuğuydu. Gandhiler, asıl olarak bakkaldılar, ancak Karamçand ve babası konsey üyesi olarak Porbandar eyaletine hizmet etmekteydiler. Temelde, devletin bazı meselelerine dahil olup, prens ile İngiliz hükümetinin genel valisi arasında irtibat subayı olarak görev yapmakta ve siyasi ajan olarak adlandırılmaktaydılar. Porbandar yönetimi içinde, her iki tarafa da zarar veren öldürücü şiddet patlak verinceye kadar rahat konumdaydılar. Bir keresinde hükümet askerleri, Gandhilerin evini kuşatma altına almışlar-

2 Tüccar ve süt ürünleri çiftçilerinin kastı.

dı, başka bir olayda da Karamçand tutuklanmıştı. Ancak bu küçük sıkıntılara rağmen, Karamçand sadece temize çıkarak görevine devam etmekle kalmadı, aynı zamanda oldukça sevilen bir siyasi kimlik hâline geldi. Rajasthanik Mahkemesi'nde görev yaptı. Burası, sömürge Hindistan'ın pek çok devleti arasındaki -dokuzuncu yüzyılın başlarında sayıları üçyüzü buluyordu- anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapmakla mükellef bir devlet kurumuydu.

Mohandas Gandhi, babasına büyük hayranlık duyuyordu. Onun siyasi bilgeliği, sorunları çözme yeteneği ve kişisel yürekliliği, Gandhi'ye sosyal liderliğin ilk örneklerini sunuyordu. Gandhi'yi asıl etkileyen, babasının elde ettiği siyasi kariyerinin özveriye dayalı olmasıydı. Bu kariyerin temeli herhangi bir örgün eğitim değildi -ki babası çok az eğitim görmüştü- ancak onun başarısı tecrübeyle, ilkeli yargıyla ve hizmet ettiklerine duyduğu derin sevgiyle beslenmişti. Karamçand Gandhi, kişisel bir servet elde etmek gayretinde olmamıştı ve altı çocuğuna sadece küçük bir miras bırakmıştı.

Mohandas Gandhi'nin annesi, Putlibai, Karamçand'ın dördüncü eşiydi ve neredeyse ondan çeyrek asır gençti. O da eşi gibi çok az eğitim görmüştü ancak daha dindardı, günlük haveli (Vaishnava Tapınağı) ayinlerine katılır, devamlı olarak dinî yeminler eder ve onlara uyardı. Annesinin sunduğu özveri ve manevî irade örneği, Gandhi'nin olgunluğunu artırmış ve onun Jainism'e³ olan bağlılığı Gandhi'nin şiddetsizliğe ve vejetaryenliğe olan sadakatinin kaynağı olmuştu.

3 Jain Dharma olarak bilinen Güney Asya kökenli din ve felsefe.

Gandhi ilkokulu Porbandar'da okudu ancak eğitimi boyunca herhangi bir özel yetenek gösteremedi ayrıca ileri derecede utangaçtı. Sınıfının olmasa da ailesinin en genci olarak aldığı en değerli eğitim, yerel anlaşmazlıklar, devlete dair sorunlar ve dini meselelerle ilgili tartışmaları dinlemektir. Gandhi ailesi sevilen bir aileydi ve evleri sıklıkla Hindu- lar ve Müslümanlarca ziyaret edilirdi.

1881 yılında, Gandhi, Rajkot'ta bir liseye yazıldı. Sonunda akademik performansı gelişmişti. Spora karşı bir ilgi ya da yeteneği olmamasına rağmen, o dönemde uzun yürüyüşler yapma alışkanlığı edindi. Yetişkinlik günlerinde, özellikle 1930'daki İngiliz tuz vergisine ve diğer baskıcı sömürge yasalarına karşı çıkmak amacıyla düzenlenen 240 millik destansı "Tuz Yürüyüşü" onun için çok faydalı olacak bir alışkanlıktı. Gandhi hırsızlardan, hayaletlerden ve yılanlardan korkmasına rağmen, çocukluk yıllarının utangaçlığından sıyrılmış ve Şeyh Mehtab'ın dostluğunu heyecanla kabul etmişti. Bu ateşli genç onu bir dizi şaibeli deneyimin içine sokmuştu; bir genelev ziyareti⁴, tütüne başlama hatta hırsızlık yapmak bunlardan bazılarıydı. Bir yetişkin olarak Gandhi'nin, sınırı aşan davranışlarından duyduğu pişmanlık, Mehtab'ın ona et yemesi konusundaki ısrarını kabul

Mohandas Gandhi, babasına büyük hayranlık duyuyordu; onun siyasi bilgeliği, sorunları çözme yeteneği ve kişisel yürekliliği, Gandhi'ye sosyal liderliğin ilk örneklerini sunuyordu.

4 Gandhi daha sonra orada kimseyle yakınlaşmadığını açıklamıştı.

Genç Mohandas babasına sadakatle bakmasına rağmen, öldüğünde yanında olamaması nedeniyle, hayat boyu suçluluk ve pişmanlıkla karışmış bir his duymuştu.

etmesinden duyduğu pişmanlıktan daha azdı. Arkadaşı, vejetaryen beslenme tarzının Hinduları güçsüzleştirdiğini, buna karşın et içeren beslenmenin İngilizle-

re, Hindistan'ı yönetecek gücü verdiğini iddia ediyordu. Kendi güçsüz yapısını ve çekingen tavırlarını düşünerek Gandhi, kendisinin ikna edilmesine izin verdi ve yaklaşık bir yıl boyunca, beslenme tarzına gizlice eti de dâhil etti. Sonraki yıllarda, vicdanını en çok rahatsız eden şey, dinî beslenme kurallarını ihlal etmiş olması değil, ailesine yalan söylemesi olmuştu.

1883 yılında, 13 yaşındaki Gandhi, Kasturba ile evlendirilmişti. (Daha sonraki yıllarda Gandhi ona sevgiyle “Ba” diye hitap edecekti.) Bu evlilikten yedi yıl önce nişanlandırılmışlardı. Bu görücü usulü evlilikler Hindu kültüründe gelenekseldi ve nedenleri dinî olmaktan çok ekonomikti; aileler kız çocuklarını kendi çatılarının altından çıkarmakta acele etmekteydiler. Gujarat doğumlu Kasturba eğitimsizdi ancak canlı bir zihni ve güçlü hatta inatçı bir mizacı vardı. Evliliklerinin ilk yılları fırtınalıydı ve Gandhi daha sonraları, Kasturba'yı kendi iradesine uymaya zorlamak için sarfettiği -kelimenin tam anlamıyla çocukça- çabalar için pişmanlık duyacaktı. Bu tecrübe, Gandhi'yi gönüllü itaatin, uyum için geçerli tek yol

olduğuna inandırmakla kalmamış, aynı zamanda görücü usulu çocuk evliliklerinin de açık bir muhalifi yapmıştı. Bununla birlikte, ikisi de karşılıklı bağlılıkla büyüdüler ve Kasturba, Gandhi'nin sosyal değişim ve adalet için düzenlediği pek çok eylemine katıldı, defalarca tutuklandı ve kocasıyla birlikte hapse atıldı.

Evliliklerinin ikinci yılında ilk çocukları doğdu ancak sadece birkaç gün yaşadı. (Gandhi'lerin daha sonra dört çocukları oldu, hepsi erkekti. 1888'de Harilal, 1892'de Manilal, 1897'de Ramdas ve 1900'de Devdas doğdu.) Bu olayın hüznü, Gandhi'nin uzun zamandır hasta olan babasının o yılın başında vefatı ile birleşti. Genç Mohandas babasına sadakatle bakmasına rağmen, öldüğünde yanında olmadığı için hayatı boyunca suçluluk ve pişmanlık duymuştu.

1887'de Gandhi, Bhavnagar, Gujarat'taki Samaldas Koleji'nin giriş sınavını kazandı ve kayıt oldu ancak tek bir dönem okuduktan sonra bıraktı ve İngiltere'de hukuk okuma kararı aldı. Bu, ailesinden pek çok kişinin karşı çıktığı bir karardı. Modh Bania'nın büyükleri, kendisini İngiltere'ye gidiş kararı nedeniyle kasttan afaroz etseler de Gandhi, alkolden, kadınlardan ve özellikle de etten uzak duracağına dair yemin ederek annesini ikna etmişti. Arkasında bir eř ve bir de oğul bırakarak, Eylül 1888'de Bombay'dan (günümüzde Mumbai) İngiltere'ye hareket etti.

Mohandas Gandhi, bu tuhaf ve yeni ülkede hayatı çok zor bulmuştu. Utangaçlığı ondan intikam alırcasına