

# İnsan kaynakları ve sosyal sorumluluk

**Ayşe Nazmiye UÇA**  
Datassist Bordro Servisi / Yönetim Kurulu Başkanı



► **Biz sizi 13 yıldır genel sekreterlik görevini yürüttüğünüz, Türkiye'nin en önemli ve en köklü İnsan Kaynakları örgütlenme çalışması PERYÖN ile tanıştık... PERYÖN'le yollarınız nasıl kesişti?**

PERYÖN 1971 yılında, "personeller" tarafından kurulmuş. İlk kuruluş aşamasında meslek olarak yaptıkları işi paylaşmak hedeflenmiş. Ancak 2007'ye gelindiğinde yeni bir vizyon ile insan yönetimi kavramını sahiplenip, İnsan Kaynakları çalışanlarının önemini ve stratejisini doğru konumlandırması adına politikalar üreten bir dernek haline geldi. Ben de 2007'de genel sekreter olarak bu yapıya dâhil oldum. 25 yıllık çalışma hayatımın 13 yılı PERYÖN olunca, benim için de yoğun geçtiğini söyleyebiliriz.

► **Gerçekten çok uzun bir süre... Ben gerçekten sizi dernekle özdeşleştiriyorum. Bu süre zarfı boyunca sosyal sorumluluk kavramı fazlasıyla gündeminizde oldu.**

PERYÖN deneyimimin üzerinden konuşacak olursak, derneğin yapısının da sosyal sorumluluk kriterlerine uygun olarak planladık ve bu doğrultuda geliştirdik. Bunun yanı sıra, üye olmayanlara yaptığımız işi anlatırken "doğru gönüllülük" kavramını da anlatıyoruz. Yani, doğru sosyal sorumluluk projelerinde yer almanın demek olduğunu anlatmaya çalışıyoruz. Çünkü benim ve PERYÖN'ün inancı; şirketlerin, özellikle İnsan Kaynakları süreçleri tarafında "doğru kurumsal sosyal sorumluluk projeleri" yapmayı olmaları... Öte yandan Organization Human Development olarak kurumsal sosyal sorumluluk projelerine danışmanlık sağlıyoruz.

## SOSYAL SORUMLULUK ALDIĞINI GERİ VERMEKTİR

► **Sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin toplumdaki çeşitli rollerini sürdürülebilir bir tarzda yönetmesini içeriyor. İşletmeler sosyal sorumluluğa önem vererek, bir anlamda kendi örgütsel**

DÜNYA'nın İK'sı programımızın bu haftaki konuyu İnsan Kaynakları camiasının yakından tanıdığı, uzun yıllar PERYÖN'de genel sekreterlik yapmış ve Organization Human Development şirketi kurucu ortağı Özlem Helvacı oldu. Helvacı ile "İnsan Kaynakları ve sosyal sorumluluk" konusunu ele aldık.

**misyonlarını tamamlıyorlar. Özellikle 2000'li yıllardan itibaren yavaş yavaş gelişerek, işletmelerin performansında da çok önemli bir kriter haline geldi. Peki, İnsan Kaynaklarının buradaki rolü nedir?**

Aslına bakarsanız sosyal sorumluluğun ve gönüllülüğün birçok tanımı var. Ben genelde şöyle derim; sosyal sorumluluk ve gönüllülük bireylerin, kurumların ve devletin aldıklarını geri verme süreçleridir. Tabii ki sosyal sorumluluğun çok fazla parçası var. Ancak ilk olarak yapılacak olan kurumsal sosyal sorumluluk projesinin olmazsa olmaz üç ana kriteri var. Bunlar; şirket stratejileri ile uyumlu olması, çalışanların dâhil edildiği bir süreç olması ve sürdürülebilir olması gerekiyor. Bu kararı verecek alanlar İnsan Kaynakları ve şirketin yönetim kurulu oluyor. PERYÖN için konuşmak gerekirse, saydığım üç kriter üzerine kurguladığımız departmanlarımız çok sağlıklı ilerliyor. İlk kuruluş aşamasında gönüllülük esasına dayalı kurguladığımız bir sistemle gittik. Özellikle sürdürülebilirlik kısmını önemsemenin çok önemli olduğunu bir kez daha altını çiziyorum. Özellikle yeni gelen jenerasyonun "iyi şirket" tanımlarında sosyal sorumluluk projeleri çok büyük önem taşıyor. İmağı iyi olan bir şirkete, yetenekler kendiliğinden akıyor. Böylece İnsan Kaynakları işe alımda, yetenek yönetimi sürecini en başında yapmış oluyor.



## Oyunda Kal

**Üniversiteli gençlere yönelik gerçekleştirmiş olduğunuz bir Oyunda Kal projeniz var. Benim çok ilgimi çekti. Bunu biraz anlatır mısınız?**

Benim de yönetiminde olduğum Oyunda Kal Derneği henüz çok yeni. Gençler okuyorlar, araştırıyorlar, bir şeyler kapmaya, yön bulmaya çalışıyorlar. Ancak kişisel gelişimleriyle ilgili de kendilerini beslemeleri ve kendilerini tanıyıp, güçlenmeleri lazım. Mesela bir sanat dalıyla ilgilenmek gibi... Kendilerini tanıyabilmeleri için gönüllü eğitimlerimizle bir yıl süren oyun takvimleri yapıyoruz. Hatta iki ay önce İstanbul ve İzmir'de tiyatro sahneledikler. Gençler iş hayatlarına kendilerini tanıyor olarak gelmeli. Ayrıca eğer isterlerse, kendi edinmek istedikleri meslekler doğrultusunda bizlerle de çalışabiliyorlar. Dernekle ilgili detaylı bilgi için: <https://oyundakaldernegi.org/>

## İYİ BİR ŞİRKET İMAJI İÇİN İYİ BİR SOSYAL SORUMLULUK

► **İyi şirketlerden çeşitli sosyal sorumluluk projeleri beklendiğini gözlemliyorum. Bir de her toplumun sosyal sorumluluk projesi anlayışı farklı olmalı. Çünkü toplumdaki topluma değişen meseleler var. Mesela bir Avrupa ülkesiyle Türkiye'nin gündemleri farklı, haliyle oradaki bir sosyal sorumluluk projesini kopyalayıp, buraya yapıştırdığımızda saklı görünüyor. Siz ne diyorsunuz?**

Avrupa'da sosyal sorumluluk 1980'li yıllarda gündeme girmeye başladı. Türkiye gündemine de 2000'li yıllarda girdiğini göz önüne alırsak, Avrupa'nın algı olarak bizim çok önümüzde söyleyebiliriz. Türkiye'ye de kurumsal sosyal sorumluluk "marka imajı" olarak geldi. Ancak kimi zaman bu durum; sizin de belirttiğiniz gibi kopya-la-yapıştır işlere dönüşüyor. Şirket ilkelerinden bile yola çıkılsa, çok fazla şey bulunabilir ya da fırsat eşitliği konusunda birçok kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ha-

yata geçirilebilir.

► **Şirkette gerçekleşen bir sosyal sorumluluk projesinde bulunmak, yönetmek hatta başlatmak bir çalışan için harika bir şey. Yalnızca çalışan için değil, kurum için de harika bir şey. 360 derecelik bir doygunluk söz konusu oluyor. Ancak bu durum kimi "patron şirketleri" için geçerli olmuyor. Patron bir şey istiyor, çalışanlar katılıyor hatta kimi zaman katılmak zorunda kalıyor. Burada İnsan Kaynaklarının rolü nedir?**

İnsan Kaynakları faydalarını doğru bir biçimde ortaya koyarsa, patron şirketlerinde de kabul görebileceklerini düşünüyorum. Böyle çok büyük projelere şahit oldum. Bu durum kurum içerisinde aidiyet duygusunu artırıyor.

## PERYÖN'ÜN NAR TANESİ PROJESİ

► **Sosyal sorumluluk projelerinde benim en önem verdiğim konu: Eğitim. Eğitimle ilgili projeler gerçekten çok kaliteli oluyor. Eğitim kendi başına güçlendirici ve kapsayıcı bir yaklaşım. Siz de PERYÖN Akademisi'ni başlattınız, biraz bahsedebilir misiniz?**

PERYÖN Akademi, STK'nın içinde başlamış bir sosyal sorumluluk projesi. Projeler hayata geçirilirken destekleyici üçüncü partneri iyi belirlemek gerekiyor. Biz de, hiçbir karanlık nokta bırakmamak için yaklaşık 5 sene boyunca titizlikle çalıştık. Olabilecek en iyi sponsor partnerlerimizden hizmet aldık.

► **"Nar Taneleri" adlı bir projeniz var. Biraz bize anlatabilir misiniz?**

Nar Taneleri projemiz yetiştirme yurtlarından çıkan 18-24 yaş aralığındaki genç kadınların kendilerini tanıma ve güçlendirmeleriyle ilgili bir proje. Bu kişilerin kendileri tanıma ve güçlenme eğitimlerini Boyner'le ortaklaşa PERYÖN Akademisi üstlendi. Tüm know-how ile birlikte projeyi ilgili makamlara devrettik ve hala devam ediyor. Bu projemizi yalnızca dizayn etmek

bile çok uzun zaman aldı. Eğitimi verip, geri çekilmiyoruz. Sonrasında mentorlük desteği de veriyoruz. Mentorlüğün sayfalarca yazılmış kuralları var. Bu kuralları aktardığımız mentor adayları var. Her detayı düşünmek gerekiyor. Eğitim sonrasında, eğitim verdiğimiz kişileri takip etmemiz gerekiyor. Zor ama çok gurur verici bir şey...

## ÖLÇEMEDİĞİNİZ ŞEYİ YÖNETEMEZSİNİZ!

► **Sosyal sorumluluk projesi adı altında birçok PR çalışmasına şahit oluyoruz. Belli bir sürenin sonunda, proje zaten kendini belli ediyor. Bu durum sosyal sorumluluk projelerine bakışı nasıl etkiliyor?**

Sosyal sorumluluk projelerinin topluma mal olması gerekiyor. Örnek vermek gerekirse, Koç Grubu'nun "Meslek Lisesi Memleket Mesesi" projesi topluma mal olmuş, çok desteklenen ve faydası ölçümlenebilen gerçek bir sosyal sorumluluk projesi. Her şeyde olduğu gibi kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde de ölçümleme yapabilmek gerekiyor. Çünkü ölçümleme yapamıyorsanız getirileri de, götürüleri de bilemezsiniz ve yönetemiyor olursunuz. Ölçmediğiniz şeyi yönetemezsiniz. Eğer ölçemiyorsanız projeniz bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi değildir.

**Ela Erozan Gürsel**

Datassist Bordro Servisi/İnovasyon Araştırmacısı



Oyun teorisinin babası John von Neumann Londra'da bindiği bir taksidi satrançı oyun teorisinin nasıl dışında tuttuğunu basit bir dille şöyle anlatır: 'Satranç bir oyun değildir, bir hesaplama türüdür. Doğru cevapları her sefer bulamayabilirsiniz, ancak teoricte her zaman bir çözüm ve her bir pozisyon için doğru bir prosedür vardır.' Neumann sözlerine devam eder, 'ancak gerçek oyunlar hiç de satranca benzemez. Gerçek yaşam da hiç böyle değildir. Gerçek yaşam blöflerle, karşınızdaki kişilerin gerçek niyetlerini anlamaya çalıştığımız ufak tefek kandırmaca taktikleriyle doludur. Ve de tüm bu taktikler oyun teorisindeki oyunlarda mevcuttur.'

Yaşamımızda aldığımız tüm kararlar - iş hayatımızdan, harcama ve birikimlerimize, sağlığımızdan, yaşam tarzı tercihlerimize, çocuklarımızı nasıl yetiştirdiğimizden, çevremizdekilerle kurduğumuz ilişkilere - her şeyi belirsizlik, risk ve zaman zaman hayal kırıklıkları içerir. Hepsi de pokerde sıklıkla karşılaştığımız öğelerdir. Eğer ki, belirsizlik ve şans elementlerini dikkate almaz, yaşama satranç gibi, net formülasyonlarla yaklaşırsak, sıkıntılar peşimizi bırakmaz, beklenmedik sonuçlar bizi şaşırtır, hayal kırıklığına uğratar.

Satrançta gizli saklı yoktur, çok nadir şans devreye girer. Her taş iki oyuncunun da görebileceği şekil-

# Yaşamımızda satranç mı, poker mi oynuyoruz?

de dizilir, oynanır. Kimsenin elinde oyunun kaderini değiştirecek bir zar veya birden oyuna girecek yeni taşlar ya da kartlar yoktur. Eğer satrançta kaybettiyeniz, daha iyi hareketler yapmadınız veya görmediniz demektir. Teoricde her bir adımıza geriye alıp nerede hata yaptığımızı görmemiz mümkündür. Eğer bir oyuncu diğerinden iyiyse, iyi olanı oyunu kazanması kaçınılmazdır. Satranç, ustaların strateji oyunudur, verilen kararlar ustalığı, deneyimi ve bilgi birikimini gösterir, şansa neredeyse yer yoktur.

Poker ise, gerçek yaşamın aynasıdır, bir belirsizlikler oyunudur. Elinizdeki kartlar kadar bilginiz vardır, geri kalan şans, belirsizlik ve belirsizlikte karar verme yetisi olarak özetlenebilir. Değerli bilgiler saklıdır. Şans faktörü hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir çünkü her elde her kart çekmede en doğru kararları verip gene de oyunu kaybetmek mümkündür. Çözmez bir poker oyuncusunun şanslı bir el ile, dünya şampiyonunu yenmesi mümkünken, satrançta en iyi oyuncunun kazanma ihtimali yüzde yüze yakındır.

## Gerçek yaşam = Poker

Belirsiz dünyada doğru kararları vermeye başucu kitabı niteliğinde Annie Duke'un Thinking in Bets: Making Smart Decisions When You Don't Have All The Facts kitabı, poker ve satranç karşılaştırmasını başarılı bir şekilde yapmakta-



Duke 20 yıl profesyonel olarak poker oynarken öğrendiği, duygusalıktan arınmış rasyonel karar verme ve öğrenme stratejilerini profesyonel ve kişisel yaşama aktarma deneyimlerini bu kitapta toplamış. Duke'nun felsefesi, tahmin etmeyi iki faktörün etkilediğini kabul etmekle başlıyor: bu faktörlerden biri, kararlarımızın kalitesi, diğeri şans. İkisi arasındaki farkı anlamak ise, başarının anahtarı.

Annie Duke'nin yaşamı da satranç oyununda pokere dönmüş bir yaşam öyküsü. Duke, psikoloji profesörü olmuş bir profesyonel poker oyuncu. Herhangi bir poker oyuncusu değil, iki Dünya Poker Şampiyonasını şampiyon olarak bitirmiş ve 6.4 milyon dolar ödül kazanmış bir poker dehası. Herhangi bir üniversitede akademisyen değil, Amerika'nın Ivy League adını verdiği en prestijli üniversitelerinden mezun, University of Pennsylvania kognitif psikoloji doktoru, ve Columbia University İngilizce ve Psikoloji mezunu. Duke'nin kaderi hiç beklenmedik şekilde doktora tezini verdikten sonra, hastalanması-

la yön değiştirir, post-doktora çalışmalarını durdurur ve kısa bir ara olarak belirlediği bu dönemde profesyonel poker oyuncusu olan erkek kardeşini takip ederek poker oynamaya başlar. Başarı kazanmak için belirsizlikler içerisinde en iyi kararı vermeyi gerektiren ve de şans etkenini her elde içinde bulundurana bu oyuna adeta aşık olur. Ve de bu akademik dünyaya ara dönemi 20 yıllık bir profesyonel poker oyunculuğu kariyerine döndürür.

Duke'e göre, aslında akademik hayata ara vermemiştir, sadece insanları etüdü edip nasıl öğrendikleri ve nasıl karar aldıklarına dair araştırmalarını sürdürdüğü farklı bir laboratuvar ortamına geçmiştir. Pokerde bir el ortalamada 2 dakika sürer. Ve o bir el içerisinde oyuncu yaklaşık 20 farklı karar vermek durumunda. Her karar son derece elle tutulur bir sonuca çıkarır: masaya konulan parayı kazanmak veya kaybetmek. Şans faktörü ise, son derece somut bir şekilde kendini kazanmayı kolaylaştıran şanslı bir el ve de kazanmayı neredeyse im-

kansız kılan kötü bir el olarak göstermekte. Şansı ve belirsizliği yönetmek ise iyi poker oyuncuların ortalama oyuncularından ayıran en büyük faktör.

Annie Duke'nin iyi poker oynaması için her bir kararın bet yani tahmin veya iddia olarak görmesi gerekmiş. Bet'i tanımlarsak belirsiz bir gelecek ile ilgili alınan karar. Ne zamanki Duke aldığı kararları birer tahmin olarak görmüş, o zaman belirsiz ortamlarda fırsatları görmesi daha kolaylaşmış, kararları duygulardan çok, mantık çerçevesinde verir olmuş.

Bir sonraki, kariyer fırsatı ise, poker oyuncusu bir arkadaşının fon yöneticilerine vermesi gereken bir konuşmayı geri çevirmesi ve yerine Duke'yi tavsiye etmesiyle önüne çıkmış. Pokerde başarı sağlayan ipuçlarının borsacılarla sağlayacağı yararlıdan oluşan konuşması son derece başarılı olmuş ve Duke kendini farklı endüstrilerde ve fonksiyonlardaki profesyonellere belirsizlikler ortasında karar alma konusunda konuşmalar vermeye başlamış. Ve de akademisyenliğin eğitim, bilgi paylaşmak ve topluma geri vermek gibi önemli unsurlarını yeniden hayata geçirmeye başlamış.

## Belirsizliği kabul etmekle başlıyor

Duke verdiği seminerlere farklı mesleklerden karar verici konumundaki profesyonellere bir tavsiye vererek başlamakta: belirsizliği kucağlayın, 'bilmiyorum' demek-

ten korkmayın. Bilmemek ve bilmediğimizi yüksek sesle söylemek küçük yaştan itibaren zihinlerimize kötü bir şey olarak kodlanmış durumda. Nörobilimci Stuart Firestein'a göre, aydınlanmak için en gerekli adım bilmediğini kabul etmek ile başlıyor. Bilmiyorum'u bu konuyla ilgili hiçbir fikrim yok'tan çok, konuyla ilgili bir takım verilerle sahip olmakla beraber, sonucundan emin değilim gibi daha nötr bir seviyeye taşımamız gerekli. İyi poker oyuncularını ve iyi karar vericilerini ortak yanı belirsizlikler içerisinde kendilerini belli ölçüde rahat hissedebilmeleri. Ne kadar iyi olurlarsa, ne kadar konuya hakim olurlarsa olsunlar, kesin bir sonuçtan emin olmamaları onları zayıf değil, güçlü kılmakta. Ellerinde olan bilgiyi, belli tahminler yapıyorlar, tahminlerinin sonuçla örtüşmesi için şansın ve kontrol edemedikleri faktörlerin lehlerine bir araya gelmesi gerektiğini kabul ediyorlar. Faktörlerdeki farklı kombinasyonlara göre, farklı tahminler yapmaları, farklı pozisyonlar almaları mümkün. Bu esnekliklerin sonuçtan emin olmayarak canlı tutuyorlar ve birçok olasılığı dikkate alıyorlar.

Sadece poker oyuncularını değil, tüm karar vericilerin yapması gereken de bu. Başarı her zaman karşı tarafı yenilgiye uğrattırılmak olmayabilir ancak bazen kazanmak, bazen zararları minimize etmek, bazen iki tarafın yarar sağlayacağı durumları hayata geçirecek olabilir.

