

YAŞAM BOYU EĞİTİM

Cüneyt Güzes

Üst düzey yöneticiler için periyodik olarak okula dönüp bilgi ve becerileri tazelemek giderek önem kazanıyor

Ağaç yaşken eğilir... Eğitim ve öğrenimin etkili olması için gerçekten de erken yaşlarda başlamak gerekir. Ama diğer taraftan dünyada hızla değişiyor ve yıllar önce edinilmiş bilgiler bugüne ayak uydurmak için yeterli olmuyor. Bu nedenle günümüzde üst düzey yöneticilerin hem görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirebilmek hem de kariyerlerinde daha üst basamaklara tırmanmak için sürekli eğitim anlayışını benimsemeleri gerekiyor. Kavramların hızla değiştiği ve birkaç yıl öncesinin doğrularının geçerliliğini kaybettiği iş dünyasında yönetim bilimleri de tıpkı tıp ve mühendislik gibi bilgilerin güncellenmesini gerektiren bir alan haline geliyor. Geleneksel bakış açısıyla uzun bir kariyeri ve pek çok tecrübeyi arkalarında bırakan CEO'ların her şeyi bildikleri ve hiçbir şeye ihtiyaç duymadıkları düşünülebilir. Ancak küresel ekonomik kriz sırasında pek çok dev şirketin üst düzey yöneticilerinin doğru aksiyon alma ve kritik kararları verme konusunda zorlandıkları unutulmamalı.

Bu durumdan kendilerine fırsat çıkaran işletme okulla-

rı harekete geçmekte gecikmedi. Avrupa'nın önde gelen işletme okulları, yöneticileri hedef alan programlarının sayısını artırıyolar. Üstelik ders materyallerini farklı endüstrilerin dinamikleri de ekleyerek özelleştiriyorlar. Böylece geçmişte yalnızca seçmeli dersler üzerinden sağlanan uzmanlaşma seçeneği, programın tümüne yayılmış oluyor. MBA programları kariyer hızlandırıcı rol üstlendiği için yöneticiler de özellikle kriz zamanında bu programlara olan ilgilerini yoğunlaştırdı. Büyüme dönemlerinde yöneticilerin eğitim için zamanları kısıtlıydı. Ancak kriz ve daralma dönemlerinde eğitim ve gelişimleri için daha fazla zaman buluyorlar. Türkiye'de ise benzer pozisyonlarda çalışan yöneticiler okula dönme fikrine henüz sıcak bakmıyor. "Avrupa'daki tablonun aksine Türkiye'de CEO'lar ve üst düzey yöneticilerin yönetici MBA programlarına pek fazla rağbet etmedikleri görülüyor" diyor Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi MBA Programı Direktörü Can Akkan ve ekliyor: "Ancak Türkiye'de de mezunlar, içinde bulunduğumuz rekabetçi ortamda fark yaratmaya başladıkça üst düzey yöneticilerinin bu programlara ilgisinin artacağını öngörüyoruz."

YÖNETİCİLER İSTEKLİ

İşletme eğitimine olan ilgi ekonomik konjoktüre ters yönde gelişiyor. Kriz döneminde yöneticiler daha iyi hazırlanıp pazara dönmek için MBA programlarına başvurularını artırıyor. Avrupa'nın önde gelen kurumlarından IE İşletme Okulu Dekanı Santiago Iniguez, "MBA başvurularında yüzde 50'nin üzerinde artış yaşandığını gördük" diyor. Sabancı Üniversitesi'nde ise son üç yılın MBA başvuru sayısının ortalaması ile bu yıl gerçekleşen MBA başvuruları karşılaştığında yüzde 35 oranında artış olduğu görülüyor. Yönetici MBA programlarına yapılan başvurulardaki artış ise yüzde 20. Şirketlerin genel olarak personellerin eğitimi için ayırdıkları bütçelerde kesintiye

%50

2009'da IE İşletme Okulu MBA programlarına başvurularda görülen artış

Kaynak: IE Business School

İşletme eğitimine olan ilgi konjoktüre ters yönde gelişiyor



ANALİTİK ZEKANIN ÖNEMİ AZALIYOR

MBA programlarında başarılı olmak için duygusal zeka ve ilişki becerileri analitik zekadan daha önemli

1973 yılında Madrid'de kurulan IE İşletme Okulu rekabet içerisinde olduğu üniversitelere kıyasla oldukça kısa bir geçmişe sahip. Ancak kurum kısa zamanda başarılarıyla köklü üniversiteler arasında sıvırdı. *BusinessWeek*'in En İyi Yönetici MBA Programları değerlendirmesinde 2007'de 15. sırada yer alan okul bu yıl altıncı sıraya tırmanmaya başladı. IE İşletme Okulu Dekanı Santiago Iniguez okulun MBA programları ile ilgili soruları *BusinessWeek Türkiye* için yanıtladı.

Başarı listelerinde pek çok köklü üniversitenin önünde yer alıyorsunuz. Bunun sırrı nedir?

Kuruluşumuzdan itibaren yenilikçi ve girişimci bir ruha sahip olduk. Bu okullarda tesislere ya da fiziksel kaynaklara ihtiyacımız yok. Aslında pek çok programımızı da internet üzerinden yürütüyoruz. İşletme okulları için en iyi profesörleri işe alıp en yetenekli öğrencilerle buluşturmak başarının anahtarı. Başka bir sırrı yok. Yetenek derken de geleneksel anlamda zekayı kastetmiyorum. Analitik zeka da önemli ama yöneticilik açısından asıl öne çıkan özel yetenekler, ilişki becerileri ve duygusal zeka. Her adayla uzun görüşmeler yapıyor, referanslarından görüş alıyor ve geçmişteki başarılarını inceliyoruz. Kibirli bir kurum olmaktan kaçınıyor, yenilikçi ruhumuzu korumaya çalışıyoruz. Biz şanslıyız çünkü geleneksel akademik kuruluşların sahip oldukları ağır sorumluluklar bizde yok. Burada mesele prestijimizi, ivmemizi ve akademik ruhumuzu korumak; yenilikçi ve girişimci karakterimizi sürdürmek.

MBA programlarında üstün performans göstermek için iş tecrübesi ne kadar önemli?

Bazen tecrübesi kısıtlı ama yetenekli katılımcıların sınıfın en başarılıları olarak öne çıktıklarını görüyoruz. Dolayısıyla yaş her zaman başarı ile bağlantılı değil. Ancak tecrübe bazı gruplar için aranan şart; zira vaka çalışmaları için gerekli. Tecrübeniz yoksa bunu dengelemek için belli becerilerinizin çok iyi olması gerekiyor. Gerçek olan şu ki sadece analitik zeka çoğu zaman iş hayatında başarıyı getirmiyor. İyi bir iş hayatı için ilişki ağlarını ve çalıştığımız ekibi yönetme bece-

riniz daha önemli. Yeni yapımızda mezunlara yönelik bir işletme yönetimi programımız mevcut ve 50 kişiden oluşuyor. Aralarında aynı zamanda web alanında kendi ticari girişimleri olan iki öğrenci var ve son derece başarılılar. Biz onları üniversitede tutmaya çalışıyoruz. Bill Gates ya da Steve Jobs gibi gitmelerine izin vermek istemiyoruz. Bunun için de yapmamız gereken girişimci çevrelerle bağlantılarımızı iyi tutmak ve onları geleceğe hazırlamak için gerekli altyapıyı sağlamak. Üniversiteler artık akademik ve eski moda değerlere bağlı kalamazlar. İşletme okulları istihdam fabrikaları değil ve bu yüzden yenilikçi ve fonksiyonel donanımları eksiksiz olmalı. Ticari hayatla ilişkileri güçlü olan ve CEO'lara nasıl faydalı olabileceğini bilen profesörlere sahip işletme okulları önümüzdeki süreçte bir adım önde olacak.

Programlarınızda ders kitapları ya da vaka çalışmalarında ortaya çıkan bilgiler dışında kaynak kullanıyor musunuz?

Bilgi kaynakları giderek çeşitleniyor. *BusinessWeek* de piyasalar hakkında kullanışlı bir bilgi kaynağı ve profesörlerin bilgi konusunda tek bir kaynağa bağlanıp kalmaları istemediğimiz bir durum. Akademiklerin bilgi ürettiği ve iş dünyasının bu bilgileri kullandığı dönemler çok eskide kaldı; çünkü işe yaramadıklarını gördük. Çift taraflı bir etkileşim neticesinde akademiler de kendilerini piyasa koşullarına göre şekillendirmeli. Ağın güçlü olması yığınların yeni bir trend hakkında



gitmesine rağmen başvurularda yaşanan artış çarpıcı. Görünen o ki mevcut ekonomik iklimde katılımcılar eğitim masraflarını kendileri karşılama yoluna gidiyor ve MBA programlarına olan ilgi konjonktürün tersine gelişiyor.

Krizden sonra iyi yöneticilere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyuluyor. Bu noktada işletme okulları yöneticilere müm-

kün olan en iyi hazırlığı sunmaya çalışıyor. Geçmişte yöneticilerin, kariyerlerine erken yaşlarda tamamladıkları öğrenimle devam etmeleri olağan sayılıyordu. Ancak Santiago Iniguez'e göre önümüzdeki süreçte bu yaklaşımı benimsemeleri kariyerlerine sekte vurabilir. Kriz döneminde yöneticilere okula geri dönmelerini tavsiye eden Santiago Iniguez, "Yöneticiler bilgilerini



hızlı fikir sahibi olmasını kolaylaştırır ki bu da sürekli bir bilgi güncellemesiyle mümkün. Yeni dünyada profesörler bilgi konusunda eşsiz bir otorite konumunda değiller. Bazı konumlardaki bireyler bilgiye ulaşma konusunda akademisyenlerden daha yüksek erişime sahipler. Akademik kadromuzun kendi aralarında oluşturdukları ağlarla internet üzerinden fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ediyoruz. Eskiden profesörler akıllı ve bilgi aktaran kişiler olduklarından guru olarak değerlendirilirlerdi. Artık kanguru gibi olmalılar. Bir sınıftan bir araştırmaya, oradan da üst düzey yöneticilerle bir toplantıya sıçrayabilen bireyler olmalılar.

Adayları değerlendirirken hangi kriterleri ön planda tutuyorsunuz?

GMAT sonucu 500 puandan düşük olan ancak kendi ticari girişimi olan bir aday, sınav sonucu iyi olan ancak tecrübesiz bir adaya tercih ederim. GMAT dışında kendi testlerimizi de uyguluyoruz. Bu testler analitik zeka ile birlikte bazı kişilik dinamiklerini de sınıyor. McKenzie ya da Goldman Sachs gibi şirketlerde çalışan kişileri etkilemek için özel bir çabamız yok. Elbette oralarla da ilişkimiz var, mezunlarımızın o

kurumlara gittikleri de oluyor. Ancak finansal servislere yönelen mezunlarımızın oranı yüzde 10 civarında. Diğer işletme okullarında bu oran çok daha fazla. Biz profesyonel anlamda daha çok tüketici ürünleri şirketlerine yönelmiş durumdayız. Geçen yıl 20 mezunumuz Johnson & Johnson'da çalışmaya başladı. Ama asıl olarak kendi şirketini kurmayı amaçlayan ya da aile işini geliştirmeyi kafasına koymuş adayları hedefliyoruz. Özellikle bu grupta yer alan yetenekli öğrencileri etkilemeyi amaçlıyoruz.

Şirketlerin MBA programlarına katılan çalışanlarını, bilgi paylaşımı konusunda kısıtladıkları doğru mu?

Çoğu zaman katılımcıların paylaştığı fikirler sınıftaki en önemli bilgi kaynağını oluşturuyor. Bence şirketler çalışanlarının paylaşımlarını kısıtlamamalı çünkü normalde sınıfta kayıt almıyoruz ve tehlike yok. Bugünlerde domuz gribi nedeniyle katılmayan öğrencilere gönderilmek üzere dersleri kayıt altına alıyoruz ama bu istisnai bir durum. Ne olursa olsun eğitim yorum özgürlüğüdür ve katılımcılar düşündükleri her şeyi paylaşma konusunda özgür hissetmeli. Her ne kadar ben pek dikkate almasam da hemen hemen her hafta büyük bir şirketin CEO'su beni arayıp, sınıfta bir profesörümün kurumlarının durumu ya da stratejileri hakkında istemedikleri bir yorum yapmasından şikayet ediyor. Oysa profesörler şirketlerin beklentilerine duyarlı olmaksızın çalışmalılar. Profesörlerin duyarlı olması gereken konu ticari gelişmelerdir.

Temelleri 1999'da atılan ve 2001'de Türkiye'nin de dahil olduğu Bologna Süreci ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

Bologna Süreci, Avrupa'nın ekonomi alanında yaşadığı değişimin eğitim alanında da yaşanarak eşdeğer bir standart oluşturulmasını amaçlıyor. Tüm faydalarıyla birlikte tek bir pazar oluşacak. Daha fazla çeşitlilik, daha zengin içerik ve daha fazla müşteriye ulaşmak mümkün olacak. Aslında bu süreçle üniversiteler tarihi özüne dönecek. Kuruldukları 13. yüzyıla bakacak olursak öğrenciler ilk yılı Paris'te ikincisini Bologna'da ve sonra Salamanca'da ya da İstanbul'da okuyabiliyorlardı. 700 yıl sonra bugün artık üniversiteler arasında bu tür bir rekabet yok. Yeni dönemde üniversitelerin yeniden en iyi yetenek için rekabet ettiğini göreceğiz. Örneğin mimari okumak istiyorsanız Bologna Süreci'ne dahil ülkeler arasında sınır tanımaksızın, en iyi seçimi yapabilir hale geleceksiniz. Bu, gerçek bir değişim ve tarihi bir sıçrama. Eğitim alanında ABD modelini andıran bir proje. Üstelik nüfus olarak da bir araya gelen insanların sayısı 500 milyonu geçiyor ve bu rakam ABD'nin iki katı. | BWT |

tazelemek ve becerilerini geliştirmek için eğitimlerine devam etmeli ve sonrasında sorumluluklarına geri dönmeliler" diyor. Üst düzey yöneticilerin MBA programlarına katılmaları kişisel olarak bilgi ve yetkinliklerini artırmaları açısından önem taşıyor. Ancak asıl gelişim, katılımcıların fonksiyonel alanda takım ve vaka çalışmaları yaparak etkileşim içerisine girmeleriyle orta-

ya çıkıyor. Üst düzey yöneticilerin kariyerlerinde fark yaratmak adına periyodik olarak MBA programlarına katılmalarının öneme dikkat çeken Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Direktörü Barış Tan, "Değişik ülkelerden benzer bir tema ile bir araya gelen üst düzey yöneticilerin hep birlikte öğrenim görmeleri her biri için eşsiz bir fırsat yaratıyor" diyor.



Üst düzey yönetici ve CEO'ların profesyonel yaşamlarını sürdürürken eş zamanlı olarak bir işletme yönetimi programına kaliteli zaman ayıramamaları ciddi bir sorun. Gündemleri yoğun olan karar vericilerin ders materyallerini istekle takip etmeleri ilk bakışta çok gerçekçi görünmüyor. Ancak Santiago Iniguez'e göre CEO'lar eğitimleri konusunda oldukça duyarlı davranıyor. IE İşletme Okulu'nda Liderlik Forumu adı verilen ve İspanya'nın önde gelen şirketlerinin CEO'larını hedef alan bir program bulunuyor. Her ay 40 kadar CEO'yu, fakülte üyelerinden birini ve mümkünse yabancı bir CEO ya da bir ülkenin merkez bankası başkanını gündemdeki olayları tartışmak amacıyla bir araya getiriyorlar. Bu toplantıların, katılımcıların stratejik vizyonlarını geliştirmek konusunda faydalı olduğunu belirten Iniguez, "CEO'ların bu programları son derece ciddiye aldığını görüyoruz" diyor ve ekliyor: "Ev ödevlerini yapmış ve üzerinden geçilecek materyali okumuş şekilde geliyorlar."

Avrupa'nın önde gelen işletme okullarının vizyonuna bakılırsa gelecekte yöneticilerin eğitim programlarına geçmişe kıyasla çok daha fazla katılım göstereceği söylenebilir. Sorumlulukları giderek artan yönetim kurulu üyeleri, finans, strateji ve teknoloji gibi konularda daha fazla bilgi sahibi olmak zorunda ve bunun

MBA eğitimi, ülkelerin dinamiklerine göre farklı algılamalara yol açıyor

MBA bugün için ana hatları belli olan bir program. Tekliflerine fark yaratan enstrümanlar eklediklerine ve değişik modüller oluşturduklarına değinen Santiago Iniguez, "Gelecekte farklı MBA aileleri ile karşılaşmamız son derece olası" diyor. Ancak bu gelişmenin değişen ihtiyaçlara göre sürekli bir güncelleme ihtiyacı yaratacağı bir gerçek. Standartların belirlenmesi için çaba harcayan bir dönemde MBA programlarının alt gruplarının oluşması sürecin önünde engel oluşturabilir.

MBA eğitimi, yaşanan ülkenin dinamiklerine göre farklı algıları beraberinde getiriyor. Avrupa'da bir dönem iş deneyimi olmayan mezunların kabul edildiği programlar MBA olarak nitelendirilmiş olsa da artık bu yaklaşım kabul görmüyor ve bu programlar "işletme yüksek lisans programı" olarak adlandırılıyor. Yönetici MBA programları ve üst düzey yöneticiler ile CEO'lara yönelik programlar ise oldukça revaçta. Türkiye'deki MBA programları genel olarak Avrupa'daki işletme yüksek lisans programı niteliğinde. Bu

nedenle sundukları en önemli fayda mezunun iş hayatına başlamadan ya da yeni başlamışken yöneticilik formasyonu kazanması. Avrupa'da gündemde olan, üst düzey yöneticilerin yaşam boyu eğitim alması konusunun Türkiye'ye yansımaları için öncelikle algının değişmesi ve sonrasında uygun alt yapının hazırlanması gerekiyor. |BWT|

yolu eğitimden geçiyor. Üst düzey yöneticilerin gelişmelerini sağlamanın ancak vaka çalışmaları üzerinden yaşayarak öğrenmeleri ile mümkün olabileceğine dikkat çeken insan kaynakları danışmanlık şirketi Spengler Fox'un Küresel Operasyonlar Direktörü Leyla Spencer, "15 yıl öncesinden kalan yönetim ve pazarlama bilgileri bugün çöp oldu" diyor ve ekliyor: "Ancak üst düzey yöneticilerin tam zamanlı bir MBA programına katılmaları gerçekçi bir seçenek olarak görünmüyor."

İHTİYACA GÖRE PROGRAM

Lisans programını tamamladıktan sonra hemen MBA yapmak ya da bir süre profesyonel olarak çalışıp yönetici MBA programına katılmak... Her iki opsiyon da mezunlar için açık. İngiltere'de mezunların yüzde 60'ı iş hayatına atılmadan önce MBA yapmayı tercih ediyorlar. Ancak Avrupa'nın geri kalanında MBA daha çok tecrübe sonrası uygulanan bir program olarak algılanıyor. IE İşletme Okulu'nda katılımcıların ortalama yaşı 29, ortalama tecrübeleri ise beş yıl. Sabancı Üniversitesi Yönetici MBA Programı'nda öğrencilerin profili ise ortalama 10 yıllık iş deneyimine sahip, 34 yaşlarındaki orta kademe yöneticilerden oluşuyor. Katılımcılar genellikle birbirinden farklı sektörlerden ve detaya inildiğinde çok farklı amaçlarla bir araya geliyor. Bu durumun verimliliği azalttığına inanan pek çok analist MBA'lerin sıfatları olması gerektiğini düşünüyor. Yine de

AVRUPA'NIN ÖNDE GELEN İŞLETME OKULLARININ VİZYONUNA BAKILIRSA GELECEKTE YÖNETİCİLER EĞİTİM PROGRAMLARINA DAHA FAZLA KATILIM GÖSTERECEK