

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN MİMARLIK OFİSLERİNDE UYGULANMASI

**Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Mimarlık Bölümü, Yapı Bilgisi Anabilim Dalı**

Umut DURMUŞ

Kasım, 2008

İZMİR

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN
MİMARLIK OFİSLERİNDE UYGULANMASI

Umut DURMUŞ

Kasım, 2008

İZMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ SINAV SONUÇ FORMU

UMUT DURMUŞ tarafından **PROF. DR. HASAN ÇETİN TÜRKÇÜ** yönetiminde hazırlanan “**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN MİMARLIK OFİSLERİNDE UYGULANMASI**” başlıklı tez tarafımızdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

PROF. DR. HASAN ÇETİN TÜRKÇÜ

Danışman

DOÇ. DR. H. MURAT GÜNAYDIN

Jüri Üyesi

Y. DOÇ. DR. CENGİZ YESÜGEY

Jüri Üyesi

Prof.Dr. Cahit HELVACI

Müdür

Fen Bilimleri Enstitüsü

TEŞEKKÜR

Okuldan sonraki mimarlık pratiğinde kalitenin şansa bırakılmayacağını ve ancak kaliteli yönetim süreçleri ile kaliteli ürünler elde edilebileceğini görerek yüksek lisans eğitimi almaya ve toplam kalite yönetimi konusunda çalışmaya karar verdim. Aynı zamanda dışarıda çalışan biri olarak, yüksek lisansın hem ders hem de tez aşamalarında çok sayıda değerli insanın desteğini gördüm.

Öncelikle, hem yüksek lisans derslerimde hem de bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde çok değerli ve yapıcı eleştirileri ile beni yönlendiren, uzayan çalışma süresine rağmen desteğini esirgemeyen, çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. H. Çetin TÜRKÇÜ'ye teşekkür ederim.

Hem TKY hakkında gereksinim duyduğum yönlendirme hem de bakış açımı genişletici ve yapıcı eleştirileri ile tezi tamamlama konusunda verdiği samimi destek ile ayırdığı zaman için çok değerli hocam Sayın Doç. Dr. H. Murat GÜNAYDIN'a teşekkür ederim.

Özellikle kalitatif araştırma yöntemleri konusunda desteğini esirgemeyen ve inancı ile beni yüreklendiren değerli hocam Sayın Dr. Emrah ACAR'a teşekkür ederim.

Tez jürimdeki değerli eleştirileri ile çalışmamın son şeklini almasına destek veren hocam Sayın Yard. Doç. Cengiz Yesügey'e teşekkür ederim.

Tezimin saha çalışması aşamasında röportaj talebimi kabul edip değerli zamanlarını bana ayıran; Nevzat SAYIN, Han TÜMERTEKİN, Emre AROLAT, Can ÇİNİCİ, Tülin HADİ, Mehmet KÜTÜKÇÜOĞLU, Kerem ERGİNOĞLU, Boğaçhan DÜNDARALP, Alpay SOYDİNÇ (Tabanlıoğlu Mimarlık) ve Mert EYİLER'e teşekkür ederim.

Son olarak, hayatımın geri kalanında olduğu gibi bu çalışma sırasında da desteğini esirgemeyen dostlarıma ve her kararında arkamda olduklarını bildiğim; babam İbrahim DURMUŞ, kardeşim Yunus DURMUŐve annem Őengöl DURMUŞ'a sonsuz teőekkürler.

Umut DURMUŞ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN MİMARLIK OFİSLERİNDE UYGULANMASI

ÖZ

Özellikle son yıllarda sektöre giren aktör sayısının fazlalığı ile artan rekabetin kalite tanımını genişletmesi ve artan inşaat faaliyetleri ile iş hacminin mimarlık ofisleri üzerinde kurduğu büyüme baskısı mimarları kurumsallaşmaya ve sezgiye dayalı yönetim biçimleri yerine müşteri odaklı, profesyonel yönetim biçimlerini araştırmaya zorlamaktadır. Bu noktada çalışmanın amacı; Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki hızlı yükselişinin anahtarı olarak gösterilen, üretim ve hizmet sektöründe geniş kullanım alanı bulmuş ve başarısı kanıtlanmış, müşteri odaklı kalite yönetim biçimlerinin en popülerleri olan toplam kalite yönetiminin mimarlık sektörüne uyarlanmasına temel olacak unsurları, 'mevcut durumun belirlenmesi ve yorumlanması' yöntemi ile belirlemektir.

Literatürdeki bakir bir alanı doldurmayı amaçlayan keşifçi çalışma için kamuda bilinirliği yüksek, kaliteli işler üreten dokuz mimar ile standartlaştırılmış açık uçlu görüşmeler yapılmış, kalite algısı ve TKY ilkelerinin mimarlık ofislerinin yönetim anlayışındaki karşılıkları ile ilgili yanıtlar kaydedilmiş, deşifre ve analiz edilerek yorumlanmıştır.

Sonuçta, tasarlama işinin bir parçası olarak, herhangi bir yönetim biçimi ile ilişkilendirilmeden kullanılan yöntemlerin TKY ilkeleri ile benzerlikleri tespit edilmiş ve bazı aksayan yönleri için çözümler ifade edilmiştir. TKY'nin mimarlık ofislerine uyarlanmasına yardımcı olacak ve tezin bulgularından yola çıkarak yapılabilecek yeni çalışmalar için geliştirilmiş öneriler de yine sonuçlar arasındadır.

Anahtar Sözcükler: Toplam kalite yönetimi, mimarlık

IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN ARCHITECTURAL OFFICES

ABSTRACT

The broadening definition of quality in architecture as a result of increasing competition with many new entries, and the growth pressure that rising construction activities and volume put on architecture firms are all driving architects to get corporate and look for professional, customer oriented management styles instead of intuitive ones. In that respect, by describing and understanding the current state of affairs, this study's objective is to identify aspects that will lay the ground for the architectural applications of Total Quality Management (TQM) -the most popular form of customer focused quality management systems- which is shown as the key to Japan's rise after World War II and has proven widespread use and success in manufacturing and service industries.

For this exploratory study that aims to fulfill an untouched field in the literature, standardized interviews were done with nine publicly recognized and qualified architects. Responses regarding their perception of quality and their approach towards TQM applications in their management philosophies were recorded, transcribed, analyzed and interpreted.

Consequently, similarities were noticed between TQM principles and unclassified methods that are currently used as part of the design process; and solutions were proposed for some problematic areas. Suggestions for TQM's implementation in architecture firms and for future work that may follow the implications of this study are also indicated in the results section.

Key Words: Total Quality Management, Architecture

İÇİNDEKİLER.....vii

TEZ SINAV SONUÇ FORMU ii
TEŞEKKÜRiii
ÖZv
ABSTRACTvi

BÖLÜM BİR – GİRİŞ1

1.1 Amaç2
1.2 Çalışmanın Yapısı3
1.3 Yöntem4
1.3.1. Nitel Araştırma5
1.3.1.1. Görüşme Yöntemi5

**BÖLÜM İKİ - KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
KAVRAMLARININ LİTERATÜRDEKİ YERİ.....7**

2.1 Kalite7
2.2 Toplam Kalite Yönetimi15
2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Gelişimini Etkileyen Olaylar15
2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....19
2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Önderleri.....22
2.2.3.1. William Edwards Deming22
2.2.3.2. Joseph Juran24
2.2.3.3. Philip Crosby25
2.2.3.4. Diğerleri25

2.2.4. Kalitenin Maliyeti	27
2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Kavramları	29
2.2.5.1. Yönetimin Sorumluluğu ve Liderlik	29
2.2.5.2. Eğitim	32
2.2.5.3. Takım Çalışması ve Çalışan Katılımı	33
2.2.5.4. Ölçme ve Değerlendirme	34
2.2.5.5. Tedarikçi İlişkileri	35
2.2.5.6. Müşteri İlişkileri	35
2.2.6. Uygulayıcı Mimarlık ve TKY	36
2.2.6.1. Mimarlıkta TKY Kavramları	36

BÖLÜM ÜÇ - ARAŞTIRMA BULGULARI VE LİTERATÜR İLE

KARŞILAŞTIRILMASI	39
3.1 Kalite Kavramı	39
3.1.1. Kalite Tanımı	39
3.1.2. Mimarlıkta Kalite	43
3.2 TKY Kavramları	49
3.2.1. Takım Çalışması ve Çalışan Katılımı	49
3.2.1.1. Ekip Üyesi / Lider Katkısı	49
3.2.1.2. Tasarım Sürecinde Yetki Devri ve Çalışanların Yetkinlikleri Doğrultusunda Yönlendirilmesi	50
3.2.1.3. Yaratıcı Gücün Ortaya Çıkarılması ve Çalışanlardan Gelen Önerilerin Değerlendirilmesi	53
3.2.1.4. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirmede Adalet.....	56
3.2.2. Ölçme ve Değerlendirme	57
3.2.2.1. Ölçmeye Sistemsel Yaklaşım	57

3.2.2.2 İstatistiksel araçların kullanımı	58
3.2.2.3 Objektif Verilere Göre Karar Verme (Ölç ve İyileştir)	60
3.2.2.4 Ofis Performansını Belirtecek Göstergelerin Belirlenmesi ve Veritabanı Oluşturulması	62
3.2.2.5 Çalışanların Performansları Hakkında Bilgilendirilmesi	63
3.2.3. Sürekli Gelişme	64
3.2.3.1 Tasarım Sürecinde Kullanılan Tekniklerin Sürekli Geliştirilmesi.....	65
3.2.3.2. Mimarın Tecrübe ile Elde Ettiği Gelişmesini Kurumsal Gelişme Haline Getirme	68
3.2.3.3. Gelişim İçin Yeni Teknolojilere Yatırım	70
3.2.3.4. Standartlaşma ve Herkes Tarafından Ulaşılabilecek Veritabanı.....	72
3.2.4. Eğitim	75
3.2.5. Tedarikçi ilişkileri	78
3.2.6. Müşteri ilişkileri	80
3.2.7. Yönetimin Sorumluluğu ve Liderlik	83
3.2.7.1. Kalite Kültürü Oluşmasına Destek	83
3.2.7.2. Mükemmellik için Rol Model Olmak	85
3.2.7.3. Başarıyı Takdir Etmek	87
3.2.7.4. Denetimle / Katılımla Yönetim	89
BÖLÜM DÖRT – YORUMLAR	91
4.1 Kalite Kavramı	91
4.1.1. Kalitenin Öznel ve Nesnel Yönleri	91
4.1.2. Ürün Kalitesi – Süreç Kalitesi	92

4.1.3. Uygulayıcı Mimarların Kalite Yaklaşımları	94
4.1.3.1. Kalite, Müşteri Beklentilerinin Aşılmasıdır	94
4.1.3.2. Kalite, Gereksinimlerin Karşlanmasıdır	96
4.2 Takım Çalışması	96
4.2.1. Ekip Üyesi Katkısı / Lider Katkısı.....	97
4.2.2. Yaratıcı Gücün Ortaya Çıkarılması ve Çalışanlardan Gelen Önerilerin Değerlendirilmesi.....	101
4.2.3. Tasarım Sürecinde Yetki Devri ve Çalışanların Yetkinlikleri Doğrultusunda Yetkilendirilmesi	103
4.2.4. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirmede Adalet	108
4.3 Ölçme ve Değerlendirme	110
4.3.1. Sistemsel Yaklaşım, İstatiksel Metodların Kullanımı ve Veritabanı Oluşturulması.....	110
4.3.2. Ofis Performansını Belirtecek Göstergelerin Belirlenmesi ve Objektif Verilere Göre Karar Verme	112
4.3.3. Çalışanların Performansları Hakkında Bilgilendirilmesi	115
4.4 Sürekli Gelişme	116
4.4.1. Tasarım Sürecinde Kullanılan Tekniklerin Sürekli Geliştirilmesi	116
4.4.2. Mimarın Tecrübe ile Elde Ettiği Gelişmesini Kurumsal Gelişme Haline Getirme	117
4.4.3. Gelişim için Yeni Teknolojilere Yatırım	119
4.4.4. Standartlaşma ve Herkes Tarafından Ulaşılabilecek Veritabanı	120
4.5 Eğitim	122
4.6 Tedarikçi ilişkileri	124
4.7 Müşteri ilişkileri	126

4.8 Yönetimin Sorumluluğu ve Liderlik	127
4.8.1. Mükemmellik için Rol Model Olmak	129
4.8.2. Denetimle / Katılımla Yönetim	129
BÖLÜM 5 – DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	131
5.1 Değerlendirme.....	131
5.1.1 Kalite ve Mimarlıkta Kalite Kavramları	131
5.1.2 Takım Çalışması	132
5.1.3 Ölçme ve Değerlendirme	133
5.1.4 Sürekli Gelişme	134
5.1.5 Eğitim	136
5.1.6 Tedarikçi İlişkileri	137
5.1.7 Müşteri İlişkileri	137
5.1.8 Yönetimin Sorumluluğu ve Liderlik	139
5.2 Sonuç ve Öneriler.....	140
KAYNAKLAR	144
EKLER	152
EK 1: RÖPORTAJ SORULARI	
EK 2: RÖPORTAJ ANALİZLERİ	
EK 3: RÖPORTAJ DEŞİFRELERİ	

BÖLÜM BİR

GİRİŞ

Globalleşme ile pek çok sektörde sınırların kalkması ve yarışa katılan aktör sayısının artmasının tetiklediği rekabet, çok da uzak olmayan bir geçmişte sadece ürün üzerinden tanımlanan kalite kavramının farklı alanlarda da dikkate alınmasına, hayatımızdaki pek çok durumun bu kavram ile tariflenmesine ve değerlendirilmesine önayak olmuştur. Teknolojinin hızlı gelişmesi ile önemi daha da artan kalite kavramının müşteri gereksinimlerine odaklanan yaklaşımlar ile tariflenmesi ve sürekli olarak geliştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Rakipleri arasından sıyrılmak isteyen firmaların refah düzeyini sürekli artırması, insanların beklentilerinin de sürekli daha iyisi üzerine odaklanmasını sağlamış ve her sektörde olduğu gibi inşaat sektörü de bu duruma kayıtsız kalamamıştır. Önceleri çok sayıda ürünün, daha ucuza ve daha hızlı üretilmesi üzerine yoğunlaştığını gördüğümüz sektör, beklentilerin artışı ile diğer pek çok konfor ve estetik niteliklerinin dahil olduğu beklentileri karşılama üzerine odaklanmak durumunda kalmıştır. Aslında bir anlamda hep var olan ancak daha öncelikli konular olduğu düşünüldüğü için genellikle gözardı edilen niteliklerle donatılmış yapılar mimarlığın lüks değil gereklilik olduğunun da anlaşılması ile talep edilir hale gelmiş, bu hızlı gelişim ve değişim sürecinin yönetilmesi ve yeni durumun sürdürülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, pek çok alanda çökmüş durumdaki Japon endüstrisinin ayağa kalkması ve bugünkü ayrıcalıklı konumuna gelmesindeki anahtar olarak görülen 'Toplam Kalite Yönetimi' (TKY) kavramının 1970'li yıllarda inşaat sektöründe uygulanmaya başlanması ile hızlı gelişim sürecinin yönetimi için önemli bir adım atılmıştır.

1.1 Amaç

Müşteri odaklı yönetim biçimlerinin en önde geleni olan TKY, dünyadaki pek çok inşaat firmasında kullanılmasına rağmen orta ve küçük ölçekteki bağımsız mimarlık örgütlenmeleri için bunu söylemek mümkün değildir. Mimarlık mesleği bilincinin daha erken dönemde gelişmeye başlaması ve diğer alanlarda da örnek kalite çalışmalarının yapılması yurt dışı mimarlık ofislerindeki gelişmeyi hızlandırmıştır. Ancak, özellikle son yıllarda hızla artan inşaat faaliyetlerinin de etkisi ile büyüme ve daha kaliteli projeler üretme baskısı altındaki yurt içi mimarlık ofislerinde, ihtiyacın artmasına rağmen, kalite yönetimi alanında yeterli çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu noktada yurdumuzda pek çok endüstri kuruluşunda başarı ile uygulanan TKY'nin mimarlık ofislerine uyarlanması konusunda çalışma yapılması gerekliliği görülmüştür. Hedef, TKY'nin mimarlık bürolarına uyarlanması konusunda, literatürdeki görece bakir alanın doldurulması çalışmalarına temel oluşturacak mevcut durum bilgisinin derlenmesi, çalışma ve uygulama önerilerinin geliştirilmesidir.

Beckhard ve Harris'e (1987) göre geniş çaplı kalite programlarının uygulanmasına mevcut durumun değerlendirilmesi (present state) ile başlanmalı, ulaşılmak istenen gelecek (future state) belirlenmeli ve buna ulaşmanın yolları planlanmalıdır (geçiş aşaması). Bu noktadan hareketle mimarlık ofislerine bakıldığında, farklı seviyelerde kalite yönetimi teknikleri kullanıldığı görülmektedir. Saarinen ve Hobel'e (1990) göre tasarım ofislerinin çoğu bu çalışmaları kalite yönetimi uygulamaları olarak değil de tasarım işinin bir parçası olarak değerlendirir.

Mimarlık bürolarına TKY'nin uyarlanması çalışmalarına başlanırken kaliteli işler üreten mimarlık ofislerinde kaliteye yönelik çalışmaların, çoğunlukla adı kalite yönetimi olmadan uygulandığı gözlenmiş ve öncelikle mevcut durumun tespit edilmesinin gerekliliğine karar verilmiştir. Bunun için belirlenecek, kaliteli işler yapan ofislerdeki kalite algısı ve kaliteli işler üretmede kullanıldığı düşünülen yöntemlerin TKY ilkelerindeki karşılıkları ile bu ilkelerin mimarlığa etkisi irdelenecek, literatür ile karşılaştırılarak mevcut durum yorumlanacak, aksayan yönler belirlenecek ve bir kısmı

literatür ile karşılaştırılan ama çoğu ilk defa derlenecek bulguları temel olarak yapılabilecek araştırmalar için öneriler geliştirilecektir.

1.2 Çalışmanın Yapısı

Bu tez aşağıda içerikleri açıklanacak beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci (giriş) bölümde, ilgili kavramlar açıklanmış, çalışmanın önemi, amaçları ve yöntemi belirtilmiştir. Yöntem olarak belirlenen nitel araştırmanın seğıilme sebepleri de bu bölümde anlatılmıştır.

İkinci (literatür taraması) bölümde, kitap ve makalelerden alıntılar ile kalite tanımı ve tarihsel gelişimi anlatılmış; toplam kalite yönetimi, ilkeleri ve konu üzerinde çalışan kişilerin görüşleri üzerinden betimlenmiş; uygulayıcı mimarlık ve TKY ilişkisi açıklanmıştır.

Üçüncü (bulgular ve literatür ile karşılaştırma) bölümde, araştırma ile elde edilen bulgular ve varsa literatürdeki karşılıkları irdelenmiştir. Röportaj sorularına göre ayrılan başlıklar halinde düzenlenmiş bölümde kalite ve mimarlıkta kalite algısı; karşılaştırma durumu sözkonusu olduğu için hem makalelerden elde edilen yöntemle düz yazı biçiminde hem de algıyı kolaylaştırmak için tablo biçiminde, TKY ilkelerinin karşılıklarının irdelenmesi ise yine algıyı kolaylaştırmak için sadece tablolar halinde ifade edilmiştir.

Dördüncü (yorumlar) bölümde, üçüncü bölümde karşılaştırılan röportaj analizleri ve literatür taraması yine röportaj sorularına göre belirlenmiş bölümler halinde yorumlanmış, işleyen ve aksayan yönler belirlenmiştir.

Beşinci (değerlendirme ve sonuç) bölümde, elde edilen bulgular değerlendirilmiş, çözüm önerileri sunulmuş ve TKY'nin mimarlık ofislerine uyarlanması hedefi için bu çalışmanın bulgularından hareket edebilecek çalışmalar için projeksiyonlar oluşturulmuştur.

Çalışmanın sonuna; röportaj soruları, görüşme deşifreleri ve analizler olmak üzere üç adet dosya eklenmiştir.

1.3 Yöntem

Kaliteli işler üreten mimarlık ofislerindeki kalite algısı ve kalite yönetimi kavramlarının karşılıkları ile bunların mimarlığa etkisini belirlemek için yapılacak araştırma için kalitatif (nitel) araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Bu yöntemin nicel yöntemlere tercih edilme sebepleri aşağıdaki gibidir; (Yıldırım ve Şimşek, 2000)

- Nicel anlayışa göre değişkenler kesin sınırlar ile saptanabilir ve değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilirken; nitel anlayışta, değişkenler iç içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur.

- Nicel anlayışta, araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakıp nesnel bir tavır geliştirirken; nitel anlayışta, araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır sergiler.

- Nitel araştırma yöntemlerinde amaç nicel araştırma yöntemlerinden farklı olarak; genellemelerde bulunmak yerine derinlemesine betimlemeler yapmak, tahmin yürütmek yerine yorumlarda bulunmak, nedensellik ilişkisini açıklamak yerine aktörlerin perspektiflerini anlamaktır.

- Nitel araştırma yöntemlerinde veri, sayısal göstergelere indirgenmek yerine bütün derinlik ve zenginliği içinde betimlenir. Standardize edilmiş veri toplama araçları yerine araştırmacının kendi bir veri toplama aracıdır.

- Nitel araştırmacı olay ve olgulara dahil, öznel perspektifi olan empatik bir durumda iken nicel araştırmacı olay ve olguların dışında, yansız ve nesnel olmalıdır.

Aynı zamanda bir mimarlık ofisi çalışanı olmam, sezgilere dayalı olarak yürütüldüğü için birbirinden kesin sınırlar ile ayırlamayacak kalite unsurları ile ilgili, literatürde bakır

bir alanı doldurmaya yönelik, keşifçi (exploratory) araştırmanın kalitatif yöntemler ile yapılmasına karar verilmesinde etken olmuştur.

Araştırma biçimini anlatmaya başlamadan önce belirtmelidir ki “nitel ve nicel araştırma yöntemleri farklı iki dünya görüşü ve paradigma üzerine oturur. Yapılacak yanıtlardan birisi bu iki farklı paradigmayı birbirine kıyasla ‘iyi,’ ‘kötü’ şeklinde bir karşılaştırmaya tabi tutmaktır. Bu iki paradigma gerçek konusunda bize iki farklı pencere sunar. Her bir pencerenin kendine özgü güçlü ve zayıf yanları vardır. Bu nedenle, bu iki araştırma yöntemi birbirini tamamlayıcı yöntemler olarak düşünülmelidir.” (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

1.3.1 Nitel Araştırma

Nitel araştırma yöntemlerinde veri toplamanın üç biçimi vardır. Bunlar; görüşme, gözlem ve doküman incelemesi yöntemleridir. Araştırmanın durumuna göre bu yöntemlerin birden fazlası aynı anda kullanılabilir.

Bu çalışmada konu ile ilgili doküman incelemesi ve görüşme yöntemleri kişisel gözlemler ile desteklenmiştir.

1.3.1.1 Görüşme Yöntemi

Stewart ve Cash'e (1985) göre görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı, karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir. Nitelikli bir görüşmede, günlük etkileşim ve iletişim sürecinde oluşan hatalar (dinleme eksikliği, önyargılar gibi) yapılmaz (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Bu çalışmada; birden fazla görüşmecinin kullanılacağı durumlarda, bazı insanlardan daha yoğun ve çok, bazı insanlardan ise daha az sistematik ve yüzeysel bilgi edinilmesine yol açabilecek olan ‘görüşmeci yanlılığını’ azaltacağı için “standartlaştırılmış açık uçlu görüşme” yöntemi seçilmiştir. Bu seçim, görüşülecek bireylere ulaşma ve randevu alma güçlüğü, zaman ayırma güçlüğü, ortalama bir saat süren görüşmelerin yazıya geçirilmesi

için ayrılması gereken zaman ve mali kaynak sıkıntılarını da beraberinde getirmiş ve araştırma süresinin uzamasına sebep olmuştur.

Görüşmeler için belirli bir büyüklüğün üzerinde ve kamuda bilinirliği yüksek olan, kaliteli işler üreten mimarlık ofisleri tercih edilmiştir.

Görüşme formu hazırlanırken, literatür çalışması ve kişisel deneyim ile belirlenen sorular kolay anlaşılacak ve tek boyutlu olacak şekilde hazırlanmaya çalışılmıştır. Hazırlanan açık uçlu sorular için, ayrıntıya, açıklamaya ve aydınlatmaya yönelik sondalar belirlenmiş, yapılan pilot görüşmeden sonra revize edilen sondalardan, alınan cevaplardaki açıkları tamamlamakta yararlanmıştı.

Sorular, 'kalite algısı', literatür taramasından elde edilen 'TKY kavramları ve ofisteki karşılıkları, 'ofis ölçeği bilgisi' soruları olmak üzere üç grup halinde hazırlanmış ve görüşme kolaylığı için soru kartları biçiminde basılmıştır.

Görüşmelere başlamadan önce, görüşmenin kayıt edilmesi için izin alınmış ve görüşmenin amacı tekrar açıklanmıştır.

Görüşmeler sırasında yansız ve empatik olmaya, konuşmanın durumuna göre soru sırasını, akışı bozmayacak biçimde değiştirmeye özen gösterilmiştir.

Biri pilot görüşme olmak üzere toplam on görüşme yapılmış, dokuz tanesi bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Elde edilen görüşme kayıtları deşifre edilip yazıya aktarıldıktan sonra analiz edilmiş, sorulara verilen yanıtlar ve kavramlar söz yığını içinden ayıklanmıştır. Elde edilen veriler literatürdeki kaşılıkları ile birlikte irdelenmiş ve yorumlanmış daha sonra da bu yorumlardan elde edilen sonuç ve öneriler ifade edilmiştir.

BÖLÜM İKİ

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARININ LİTERATÜRDEKİ YERİ

2.1 Kalite

Kalite kavramı için pek çok tanım yapılabilmektedir; yıllar boyunca, değişik zaman dilimlerinde, farklı toplumlarda yaşamış, farklı kültürlerle karşılaşmış kişiler, bu terimi farklı açılardan değerlendirmiş ve tanımlamışlardır.

Kalite, (qualitas) Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Buna göre terim; bir ürün, bir hizmet, bir süreç, bir oluşum veya bunların bütünü için geçerli olabilir.

Amerikan Kalite Topluluğu'na (American Society for Quality) göre kalite, her kişi ve sektörün kendine özgü tanımının olduğu subjektif bir kavramdır. Buna göre teknik kullanımda iki tanım olabilir;

1- Kalite ürün, hizmet, süreç ya da oluşumdan beklenen gereksinimleri karşılayabilme yeteneğidir.

2- Kalite, ürün ya da hizmetin hatalardan arınmış olmasıdır.
(<http://www.asq.org/glossary/q.html>)

Aynı ürün her kullanıcı için kaliteli olmayabilir. Subjektif değerler insanların yaşam düzeylerine, eğitimlerine, geleneklerine, toplumsal yapılarına ve estetik anlayışlarına göre farklılıklar gösterir. Buna göre ürün veya hizmet bir kişi için kaliteli olurken, bir diğzerinin isteklerine cevap vermeyebilir. Stasiowski ve Burstein'a (1994) göre bazı tasarımcılar tasarımlarının kalitesini estetik özellikleri ile ölçer. Bu geleneksel tanım; yapının çevresi ile uyumu, kullanıcılar üzerindeki psikolojik etkileri, peyzaj tasarımının

komşu yapılaşma temaları ile örtüşmesi ve insanların hayallerini süsleyen yeni/çarpıcı tasarım yaklaşımlarının kullanılması gibi konulara dayanır. Estetik kişiden kişiye değiştiği için de yapının kaliteli olup olmadığı tartışma konusu olabilir. Kalitenin bir de fonksiyonel yönü vardır ve ürünün objektif / ölçülebilen gereksinimleri karşılması olarak tanımlanabilir. Buna göre örneğin kaliteli bir proje; yasal yükümlülüklerini yerine getirmeli, anlaşılır çizimlerle ve spesifikasyonlara uygun biçimde ifade edilmeli, uygulanabilir, ekonomik ve sürdürülebilir olmalıdır (Arditi ve Günaydın, 1997).

Kaliteyi, ürün kalitesi ve süreç kalitesi olarak ayırmak da mümkündür. Nagasaku ve Oda'ya (1965) göre ürün kalitesi fiziksel ürünün kendisine doğrudan bağlı bileşenlerin kalitesi, süreç kalitesi ise ürünün kabul edilir olup olmamasını belirleyen sürecin kalitesidir (Arditi ve Günaydın, 1997). Buna göre inşaat sektöründe ürün kalitesi, yapımda kullanılan malzeme, ekipman ve teknolojinin kalitesi iken süreç kalitesi projenin tasarım, uygulama ve kullanım/sürdürülebilirlik aşamalarının organizasyon ve yönetiminin kalitesidir.

Japon kalite hareketinin lideri olarak tanınan Kaoru Ishikawa “en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servisleri vermektir” sözleriyle kaliteyi üretim süreci üzerinden tanımlar.(Ishikawa, 1997)

Dr. M. Juran ise kaliteyi ürün kalitesi olarak ele almış ve bunu “Kalite, müşterinin ihtiyaçları üzerinde odaklanan ve böylece üründe tatmin sağlayan özelliklerden oluşur. Kalite, kullanıma uygunluktur (fitness for use)” sözleriyle belirtir (Juran, 1988, s.28)

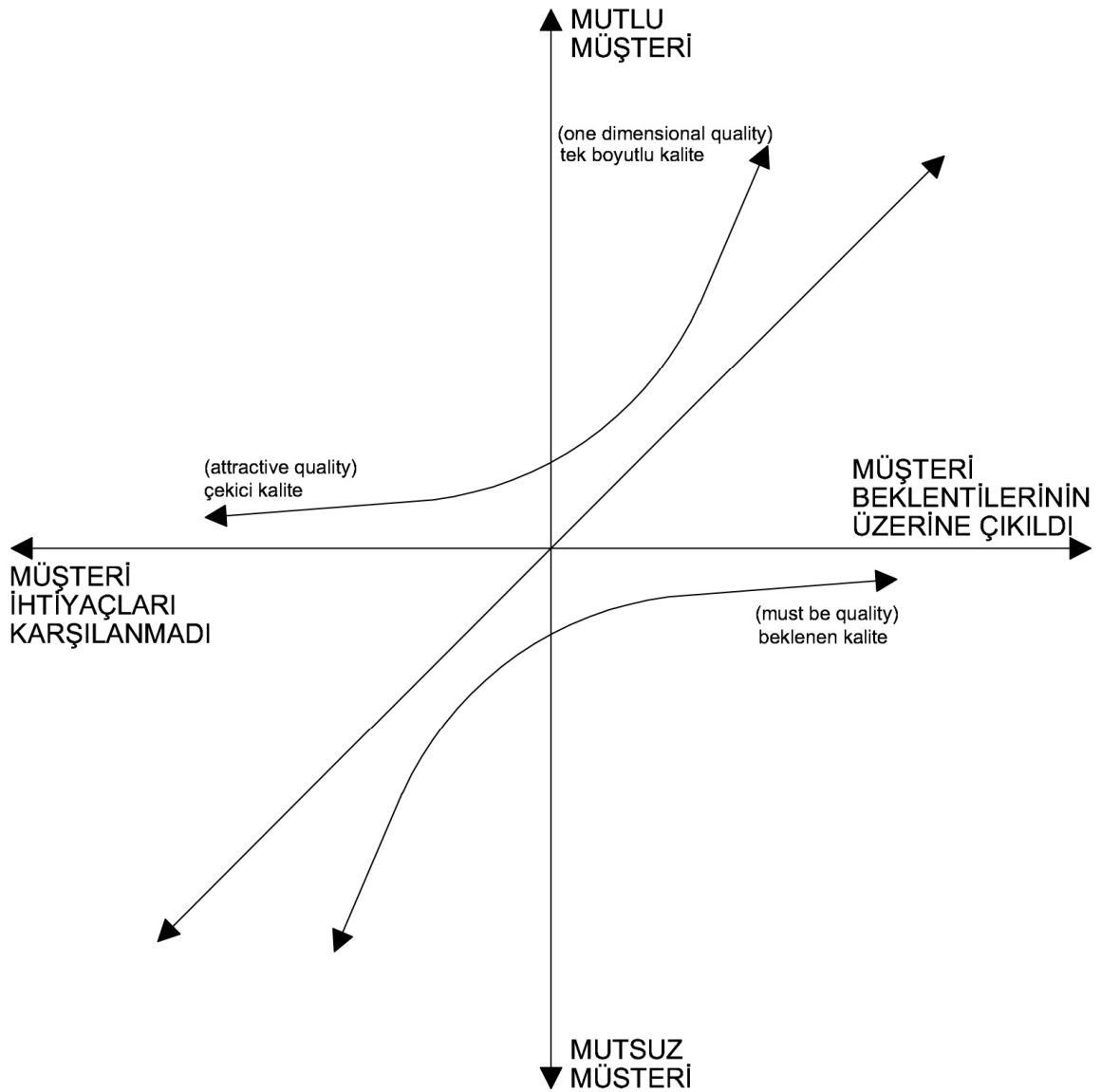
Konuyu yine ürün üzerinden tarifleyen Garvin'e göre ise kalitenin sekiz boyutu performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis edilebilirlik, estetik ve algılanan kalite biçiminde sıralanabilir. (Garvin, 1988)

Yukarıda görüldüğü gibi ürüne yönelik tanımlamalarda, genellikle, kalitenin ölçülebilir ve kesin bir değişken olduğu, ürünün niteliği ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir.

Bazı durumlarda ürün yüksek kalitede olsa da müşterinin beklentisini karşılamıyor olabilir (Arditi ve Günaydın, 1997). Gordon Culp, Ford Motor Co. tarafından 1950' li yıllarda üretilen 'Edsel'i örnek göstererek imalatçının, ürüne eklediği üst sınıf özelliklerle kaliteyi elde ettiği yanılığısına düşse de her zaman tüketicinin isteklerini karşılayamayabileceğini belirtir (Culp, 1993).

Gerald Marvin Weinberg (1992) de kalite için "bazı insanlara göre 'değer' (value to some person)" demiştir. Müşterinin, ödediği bedele karşı daha çok özellik sunan ürünü-servisi tercih etmesi ya da beklentilerini karşılayan ürünün kabul edilebilir maliyette olması biçiminde açıklayabileceğimiz konu Garvin'e (1988) göre "satın alınabilir mükemmellik (affordable excellence)" ten gelen bir öznellik içerdiği için kalite tanımı olarak kullanılması doğru olmayabilir.

Norichi Kano'ya göre ise kalitenin üç biçimi vardır; 'beklenen kalite' (must be quality), tek boyutlu kalite (one dimensional quality) ve 'çekici kalite' (attractive quality). Beklenen kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder, eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Tek boyutlu kalite kavramında müşteri memnuniyeti gereksinimlerin karşılanma durumu ile doğru orantılıdır. Buna göre ihtiyacın zayıf bir şekilde karşılanması hayal kırıklığına sebep olurken, yeterli olması normal, daha fazlası güzel olarak algılanacaktır (Günaydın, 2001). Çekici kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde müşterinin beklemediği ve talep etmediği, hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ve böyle özelliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Çekici kalite belli bir süre geçtikten sonra müşterinin bu özelliği benimsemesi ve talep etmesi ile mecburi kalite halini alır (Matzler ve Hinterhuber, 1998).



Şekil 2.1 Norichi Kano müşteri tatmini modeli (Matzler ve Hinterhuber, 1998)

Kalite mühendisliği kavramının babası olarak kabul edilen Dr. Genichi Taguchi'ye göre kalite, ürünün sevkıyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır. Üretim veya hizmet sistemlerinde söz konusu çıktının (ürün) kabul edilebilir aralıklar arasında olmasından ziyade, hedeflenen noktanın çevresinde (on target) olması gerektiğini söyler, bu durumda az sayıda ürün için tahammül sınırları

dışına çıkıldığı görülebilir, ancak çoğunluk hedefin çok yakınına dağılmıştır ki bu da kaliteli çıktı demektir.

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki Imai'nin kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir: "En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesiyle ilgilenilmelidir."(İmai,1986)

Kalite, Abbott ve Feigenbaum' a göre "değer (value)" anlamını taşıırken, Gilmore ve Levitt' e göre spesifikasyonların karşılanması, Gronroos'a göre ise müşteri beklentilerinin karşılanması ya da geçilmesidir. (Reeves ve Bednar, 1994)

Japon Sanayi Standartları Komitesi'ne (JIS) göre kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu'na (EOQC) göre kalite, bir hizmet veya ürünün isteklere uygunluk derecesidir.

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü)

Kalite, belirli ölçütler yardımıyla belirlenebilen ve kullanım amacına göre ölçütleri değişebilen bir olgudur. Başka bir deyişle kalite, bir malın kullanım amacı ya da tüketici zevkini karşılama düzeyini belirleyen niteliklerin toplamıdır.

Bir hizmetin ya da ürünün kalitesi, onun müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesidir.

Farklı koşullar altında farklı kalite tanım ve yaklaşımları 1978 yılında Amerikan Milli Standartlar Enstitüsü (ANSI ve ASQC) tarafından standartlaştırılmıştır. Buna göre kalite; “bir ürün veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin toplamının ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğidir.”

Yukarıda detaylı biçimde açıklanan kalite tanımlarının takibini kolaylaştırmak için aşağıdaki tablo (tablo 2.1) hazırlanmıştır.

Tablo 2.1 Kişi ve kuruluşların kalite görüşleri

Kişi ya da Kuruluş	Kalite Görüşü
Nagasaku ve Oda (1965) Ürün ve süreç kalitesi.	Kaliteyi, fiziksel ürünün kendisine doğrudan bağlı bileşenlerin kalitesi olan ürün kalitesi ve ürünün kabul edilip olup olmamasını belirleyen sürecin kalitesi olarak ikiye ayırmak mümkündür.
Ishikawa (1997) Ürün kalitesi.	Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servisleri vermektir.
Juran (1988) Ürün kalitesi.	Kalite, müşterinin ihtiyaçları üzerinde odaklanan ve böylece üründe tatmin sağlayan özelliklerden oluşur. Kalite, kullanıma uygunluktur (fitness for use).
Garvin (1988) Ürün kalitesi.	Kalitenin sekiz boyutu vardır; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis edilebilirlik, estetik, algılanan kalite.

<p>Imai (1986) Süreç kalitesi.</p>	<p>Kalite, mevcut üretim sürecinde kullanılan metodların geliştirilmesi ve üretim sürecinde en son teknolojilerin kullanılması ile elde edilebilir.</p>
<p>Taguchi (1965)</p>	<p>Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimum zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.</p>
<p>Deming (1986)</p>	<p>Kalite; süreğenlik (uniformity), düşük maliyette güvenilebilirlik (dependability) ve pazara uygunluktur.</p>
<p>Tuchman (1980) Kalite mükemmelliktir. (excellence)</p>	<p>Kalite en yüksek standartı elde etmektir. Daha azı ile, yetinmek kabul edilemez. Ya iyidir, ya da değildir.</p>
<p>Abbot (1955) Feigenbaum (1951) Weinberg (1992) Kalite 'değer'dir.</p>	<p>Kalite, maliyetinden bağımsız düşünülemez. Müşteri ürünü seçerken, özelliklerine ve fiyatına yani 'eder'ine bakar.</p>
<p>Crosby (1979) Shewhart (1931) Juran (1951) Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.</p>	<p>Subjektif kalite önemlidir ancak ürünün kalitesinin ölçülebilmesi için standartların oluşturulması gerekir. Ürünün spesifikasyonlara uygunluğu kalitesini belirler.</p>

<p>Kano (1993) Kalite, beklentilerin karşılanması ve geçilmesidir.</p>	<p>Kaliteyi yakalamak için beklentiler karşılanmalı hatta müşterinin farkında olmadığı ya da çözülemeyeceğini düşündüğü özellikler de ürüne ya da servise eklenmelidir.</p>
<p>Türk Standartlar Enstitüsü (TS-ISO 9005)</p>	<p>Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.</p>
<p>Ululararası standartlar organizasyonu (ISO 8402)</p>	<p>Ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin ve karakteristiklerinin bütünüdür.</p>
<p>Japon Sanayi Standartları Komitesi (JIS)</p>	<p>Ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.</p>
<p>Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)</p>	<p>Bir ürün veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin toplamının ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğidir.</p>
<p>Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)</p>	<p>Bir hizmet veya ürünün isteklere uygunluk derecesidir</p>

Tüm kalite yaklaşımlarına bakıldığında, asıl odak noktanın, ulaşılmak, tatmin ve memnun edilmek istenenin müşteri olduğu görünür. Diğer yandan kalitenin üretimin tek bir parçası için yeterli olmadığı, tüm üretim veya hizmet aşamalarının kalitenin bir parçası olduğu kabul edilir. Sadece ürünün, üretimin ya da yönetimin kalitesinin incelenmesi ile doğru ve istenen sonuçlara ulaşılamaz. Günümüzde kalite, bütünsellik anlayışı içinde incelenmekte ve uygulanmaktadır. İşte bu müşteri odaklı bütünsel anlayış, toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarını ortaya çıkarmış ve başarılı olmasını sağlamıştır.

2.2 Toplam Kalite yönetimi

2.2.1 Toplam Kalite Yönetimi ve Gelişimini Etkileyen Olaylar

Zaman içinde aynı hedefe odaklı aktör sayısı ile değişen koşullar sebebiyle oluşan rekabet ortamı müşteri odaklı kalite yönetim programlarının kullanımını artırdı. Bu müşteri odaklı kalite programları sadece mevcut müşterilere daha iyi hizmet edebilmek için değil, aynı zamanda firmayı rakiplerinden farklı bir konuma getirmede kullanılan bir pazarlama aracı haline geldi. Bu müşteri odaklı kalite yönetimi programlarının en popüler olanlarından biri de toplam kalite yönetimi olarak ortaya çıktı (Kuprenas, 1996).

Tarih sürecine baktığımızda tek bir sistemin her kişi ya da oluşum için geçerli olmasının mümkün olmadığı görülür. Her türlü kuralın yüzde yüz belli olduğu ve değiştirilemez kesinlik kazandığı yaklaşımların yanında, her sistem için özel üretilen ve kesin bir doğrunun olmadığını savunan yaklaşımlar tarih süreci içinde yer almışlar ve en doğruyu, en iyiyi bulmak için çalışmışlardır.

Kalite anlayışı ve toplam kalite yönetimin bugünkü durumuna gelişini etkileyen olaylar insanların yoğun olarak üretmeye başladığı en eski uygarlıklara kadar dayandırılır...

Örneğin İ.Ö. 2150 Hammurabi Yasası'nda yer alan bir maddeye göre "bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta da öldürülecektir".

Fenikeli muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş oldukları spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da red kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması idi.

İ.Ö. 1450 yılında ise Eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları standardize bir araç ile kontrol ediyorlardı.

13. yüzyıl boyunca gelişme gösteren çıraklık ve esnaf loncalarının ustaları hem eğitmen hem de muayene görevlisi olarak faaliyet gösteriyordu. Bu tür işletmelerde yönetimle, kaliteyi ve üretimi etkileyebilecek standartlar oluşturmaya başlamışlardı. 1776'da James Watt'ın buhar makinesini icat etmesi ile endüstriyel gelişme başladı. 1798'de Thomas Jefferson'un, Honore Le Blanc isimli Fransız tüfek imalatçısının değişebilir parçalar ile standart bir tüfek üretme sistemini Amerika'ya getirmesi gibi olaylarla bu gelişme hızlandı.

1911'de Frederick W. Taylor, Bilimsel Yönetim Prensipleri (Principles of Scientific Management) adlı kitabında üretim ve kontrol birimlerinin ayrılmasını ve çalışanların sınıflandırılarak yapacakları işin tanımlanmasını önerdi. Bu böl-ve-tanımla sistemi, çok sayıda üretimin yapıldığı 1920'lerde büyük kabul gördü ve organizasyonda ayrı bir kalite departmanı kurulmasının temellerini attı.

20. yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketi'nde hareketli montaj hattını kurdu ve düşük maliyette yüksek kaliteli ürünler üretmeye başladı. İmalatın sonunda kalitesiz ürünler ayıklanıyordu. Üretim sorumlularının önceliği ürün kalitesi değil, üretim miktarı idi. Bunun sebebi ise üretim sorumlularının, ürün taleplerini karşılayamadıkları durumda işlerini kaybetme ihtimaliydi. Oysa kalitesiz üretim yaptıklarında sadece tenkit

ediliyorlardı. Bunun üzerine kalitenin zarar gördüğünü fark eden yöneticiler, 'muayene şefliği' kadrosu oluşturmak suretiyle önlem almaya başladı.

1920 ve 1940 yılları arasında endüstriyel teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle, bölümler arası koordinasyon bozukluğu ve kusurlu üretim oluşmaya başlamıştı. Bunun önüne geçebilmek için 'Bell System and Western Electric' şirketi muayene bölümünü kurarak kalite kontrolü başlatmış oldu.

1924 yılında bir matematikçi olan Walter Shewhart, seri üretim yapan işletmelerde kalitenin ekonomik olarak kontrol edilebilmesi için İstatistiksel Kalite Kontrol kavramını gündeme getirdi.

II. Dünya Savaşı kalite teknolojisinin gelişmesine sebep oldu. Ürünlerin kaliteli üretilme gerekliliği, kalite üzerindeki çalışmaları ve bilgi paylaşımını hızlandırdı. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) oluşturuldu. Ürünlerin performansları da ölçülmeye başlandı. Fakat II. Dünya Savaşı'nın bitmesiyle kaliteye verilen önem azaldı. Kalite çalışmalarının yalnızca savaş için gerekli olduğuna inanılmıştı. Çoğu kuruluş savaştan sonra kalite çalışmalarının gerekmediğini düşünüyordu.

II. Dünya Savaşı'ndan ağır darbe alan Japonya'yı yeniden imar edip, dış pazarlara açılmak ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (Japanese Union of Scientists and Engineers) W. Edwards Deming'i Japonya'ya davet etti. Deming Japon iş adamlarına konferanslar vererek onları dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırdı. 1951 yılında Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği Deming ödülleri vermeye başladı.

Armand V. Feigenbaum aynı yıl Toplam Kalite Kontrol adlı kitabını yayınladı. Feigenbaum kalite kontrolünü işletmenin tasarımından satış sonrasına kadar işletmenin her kademesine yaydı. O zamana kadar kalite ile ilgili çalışmalar hataları önlemeye değil, düzeltmeye yönelikti.

Yine 1951'de Joseph Juran Kalite Kontrol El Kitabını yayınladı.

1962'de Japon bilimadamı olan Kaoru Ishikawa, sürekli iyileştirmede kullanılan Kalite Çemberleri'ni geliştirdi. Japonlar bütün bu teknikleri kullanarak, kalitelerini, verimliliklerini ve rekabet güçlerini sürekli olarak iyileştirdi.

Ishikawa'nın firma çapında kalite kontrol olarak adlandırdığı konsept, 1970'lerden itibaren batıda uygulanmaya başlandı. Feigenbaum bu evreyi, 'organizasyon çapında toplam kalite kontrol' olarak adlandırdı. Bu evre firmanın en üst yöneticisinden an alt çalışanına kadar herkesin kalite kontrol konusunda geliştirilmesi fikrine dayanıyordu. Böylece kalite kontrol, organizasyondaki herkesin sorumluluğu haline geldi. Kalite sistemi ise toplu planlar, faaliyetler ve olayları tanımlayan genel kapsamlı bir terim olarak kullanılmaya başlandı. Ayrıca kalite güvencesi ve kalite kontrole bağlı olarak kalite maliyetleri konuları gündeme geldi.

1980'de Philip Crosby, sıfır hata (zero defects) fikrini ortaya koydu.

Aynı yıl bir televizyon programı Deming'i Japon üretiminin yüksek kalitesi ve düşük maliyetinin anahtar sebebi olarak tanıttı ve Amerikan firmaları bu konuya eğilmeye başladı.

Amerikan hükümeti 1987'de Malcolm Baldrige ödüllerini vermeye başladı.

Amerikan şirketlerinin rekabet üstünlükleri 1970'li yıllara kadar sürdü. Kaliteye yatırım yapan Japon şirketleri, özellikle otomotiv ve beyaz eşya sektöründe rekabet gücünü ele geçirdi. Tüketiciler bilinçlenerek, satın alma kararında kalite ve fiyatı göz önünde bulundurmaya başladı. Amerikan şirketleri, Japon kalitesindeki ve tüketicilerdeki gelişmeler doğrultusunda kaliteye daha fazla önem vermek zorunda kaldılar. Artık rekabet edebilmek ve sürekli ayakta kalabilmek için, sürekli geliştirme çalışmalarının önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştı.

Avrupa'da 1992 yılında verilmeye başlanan ödül modelinin bir benzeri, Kalder ve Tüsiad işbirliği ile 1993 yılında Türkiye'ye uyarlandı.

(Kronolojik çalışma Karakuş (2003), Yeşilbayır (2007) çalışmaları ile <http://skgk.beykent.edu.tr/tarih.html>, <http://enm.blogcu.com/4703005/> sitelerinden derlenmiştir.)

2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Başta Japon kuruluşları olmak üzere birçok dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan toplam kalite yönetimi, Burati'ye (1992) göre tüm şirkette çalışanların eksiksiz katılımı ile performans geliştirme çabasıdır ve organizasyonun her noktasına nüfuz ederek kaliteyi stratejik amaç haline getirir. TKY her kademedeki tüm personel ile müşteri tatminini sürekli gelişen performans ile gerçekleştirmeyi amaçlar.

Kavramın ilk ortaya çıktığı zamanlardan bu yana toplam kalite yönetimi hakkında pek çok çalışma ve tanım yapılmış, çok çeşitli geçmiş ve disiplinlerden gelen insanlar toplam kalite yönetimini araştırmış ve konuyu kendi perspektiflerinden anlatmıştır (Boaden, 1997).

TKY, kaliteye ulaşmak için ürünü test ve kontrol etmek yerine ürünü oluşturan ve sürekli gelişen sürece odaklanır. Bates'e (1993) göre TKY'nin alanı kalitenin yönetilmesi değil, yönetimin kalitesinin geliştirilmesidir (Arditi ve Günaydın, 1998 içinde Bates, 1993).

TKY genellikle bir yolculuk olarak ifade edilir, hedef değil (Burati ve Oswald, 1993).

Jaafari'ye (1997) göre Avusturalya'da pek çok inşaat firması TKY uygulamalarından kısa vadede getireceği yarar görece düşük olduğu için çekinmektedir.

Love (2004) yine TKY ile elde edilecek yararların önemli bir kısmının uygulama kararının verilmesinden on yıl kadar sonra ortaya çıkacağına dikkati çekmektedir.

TKY uygulamalarından elde edilecek yararın bu kadar uzun sürede elde edilmesinin sebebi, uyulacak bir standartlar bütününden çok bir organizasyon kültürü değişimini gerektirmesidir.

Pheng ve Teo (2004) ile Motwani (2001) de TKY'nin tüm şirkette genel bir kültür değişimi gerektirdiğine, ve uygulayıcıların bunun bir gecede olmasını beklememeleri gerekliliği üzerine vurgu yapmıştır.

Kültür değişimi çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rol ile başlamaktadır. Yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getirmelerinin yanısıra iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve sürekli gelişim konularında çalışanları teşvik edici olmaları gerekir.

Sürekli gelişim kavramı toplam kalite yönetimi prensiplerinden biridir (Burati, 1992). Uygulamada ve literatürde sürekli iyileştirme alanında, küçük adımlarla iyileştirme ve sıçramalı iyileştirmeler olmak üzere iki temel yaklaşım göze çarpmaktadır.



Sekil 2.2 Yönetimin mevcut metodları aşamalı olarak geliştirmesi için yöntem önerisi (Deming 1986 , Imai, 1986). Planla, Uygula, Kontrol et, Eyleme geç döngüsü.

Kaizen olarak adlandırılan küçük adımlarla iyileştirmeler, günlük çalışma düzeni içinde çalışanların yaratıcı düşünceleri, kalite iyileştirme ve problem çözme takımlarının çabaları ile küçük boyuttaki iyileştirmeleri kapsar. Imai'ye (1986) göre batının yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı Japonların kaizeni ve onun prosese öncelik veren düşünce tarzı Japon ve batı yönetim tarzları arasındaki en önemli farktır.

Sıçramalı iyileştirmeler ve yenilik ise, teknoloji geliştirme, üretim yöntemi iyileştirme, AR-GE vb yatırım gerektirebilen büyük boyutlardaki değişim ve iyileştirmeleri içerir.

Bir kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için hem kaizene hem de yeniliğe ihtiyacı vardır.

Bir tanıma göre de TKY; müşteri beklentilerini karşılamak ya da aşmak için yüksek kalitede ve sürdürülebilir ürünü amaçlayan, süreçlerin devamlı gelişmesine ve hataların her kademede önlenmesine odaklanan tümleşik bir yaklaşımdır (Boaden, 1997 içinde Saraph, 1989). Bu tanımda geçen “yüksek kalite” kelimesi konunun derecelendirme konsepti ile arasındaki karışıklığı anımsatmaktadır. Amacı müşteri memnuniyeti olan bakış açısına göre “iyi” olanı olmayandan ayıran şey sadece kullanıcı tatmini olabilir.

Genel olarak yöneticiler ürün üzerine yoğunlaşırlar. Oysa müşteri tasarımın ardındaki güçtür. Müşteri tatmini, umulan ile algılanan kalite arasındaki subjektif karşılaştırmaya dayanmaktadır. Burati’ye (1992) göre TKY prensiplerinden biri olan müşteri tatminini sağlamak için gereksinimlerinin araştırılması, ihtiyaçların karşılanması için uygun ortam ve yöntemin oluşturulması, yapımın her aşamasında kaliteye ulaşılması ve hataların minimize edilmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi müşteri tatmininin organizasyonda yer alan herkesin katılımıyla sürekli geliştirilmesine yönelik bir yönetim konseptidir. Müşteri her zaman organizasyon dışında da olmayabilir. Brown (1994) iç verimliliğin artırılmasından çok müşteri memnuniyeti odaklı organize olunması gerekliliğini vurgular ve işin üretilmesi sürecinde her çalışanın kendisinden sonra geleni de müşteri olarak algılaması gerekliliğinden bahseder (Brown, 1994, Burati, 1992).

2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Önderleri

Konu ile ilgili pek çok çalışma bazıları doğrudan toplam kalite yönetimi ismini kullanmasa bile William Edwards Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby referans gösterilerek basılmıştır:

2.2.3.1. William Edwards Deming

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Japon kalite kontrol gelişiminin Joseph Juran ile birlikte Deming sayesinde olduğuna inanılmaktadır. Kaliteyi; sürengenlik (uniformity),

düşük maliyette güvenilebilirlik (dependability) ve pazara uygunluk olarak tanımlar (Günaydın, 2001).

Üst yönetim ile başlayıp tüm organizasyona yayılan felsefesini 14 madde ile açıklamıştır (Günaydın, 2001);

1. Yeni felsefeyi benimsemek.
2. Ürün ve servis kalitesini iyileştirme amacından sapmamak.
3. Sadece fiyata dayalı ihale uygulamasından vazgeçmek.
4. Planlama, üretim ve servis süreçlerini devamlı bir şekilde iyileştirmek.
5. İşte yönetimi de içeren çağdaş eğitim ve öğretim metodları sağlamak.
6. Kaliteyi sağlamak için fiziksel kontrole olan bağımlılığı kesmek, bunun yerine istatistiksel metodlar kullanmak.
7. Firma içinde yönetimin kalite konusunda liderliğini oluşturmak.
8. Korkuyu dışarı atarak herkesin etkili bir şekilde çalışabilmesini sağlamak. Korku ile motive edilen çalışanın hataları gizleme eğilimi, takım çalışması ve firma içi rekabeti olumsuz yönde etkiler (Günaydın, 2001 içinde Pike ve Barnes , 1994).
9. Çalışanlar arasındaki engelleri kaldırmak.
10. Sıfır hata öngören sloganları ortadan kaldırmak.
11. İşgücü için sayısal kotaları ve yönetim için sayısal hedefleri ortadan kaldırmak.
12. İnsanların yaptıkları ile övünmelerini önleyen engelleri kaldırmak.
13. Herkes için kendini geliştirme ve eğitim programları tesis etmek.
14. Bütün şirket çalışanlarını değişimi tamamlamak üzere yönlendirmek.

2.2.3.2. Joseph Juran

Juran 1954 yılında Japonya'ya davet edilir ve etkili dersler verir. Sonraki çalışmaları çok ilgi görür, özellikle kalite gelişiminde üst yönetimin rolü vurgusu Deming'den daha etkili olarak değerlendirilmesini sağlar. Planlama, organizasyon ve kontrol konularına yönetim boyutunu ekleyerek, hedef belirleme ihtiyacı ve kaliteye ulaşmada yönetimin sorumluluğu konularına odaklanmıştır.

Deming'in, istatistiğin ortak dil kabul edilmesi fikrine karşı olarak Juran, organizasyonda farklı seviyelerde farklı dillerin konuşulduğuna, ara yöneticilerin üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim rolünü üstlenmeleri gerektiğine inanır.

Kaliteyi kullanıma uygunluk (fitness for use) olarak tanımlar, odak noktası yönetim, teknik metodlar ve Deming'in çalışan memnuniyeti vurgusundan farklı olarak ölçmedir. Kaliteyi elde etme sürecinde 10 basamaklı bir yol tarif eder; (Günaydın, 2001)

1. Gelişme için ihtiyaç ve fırsatın farkında olunması.
2. Gelişme için hedeflerin ortaya konması.
3. Hedeflere ulaşmak için örgütlenilmesi (bir kalite kurulu oluşturulması, sorunların belirlenmesi, projelerin seçilmesi, takımların atanması, kaynakların belirlenmesi).
4. Eğitimin sağlanması.
5. Sorunların çözümü için projelerin uygulanması.
6. İlerlemenin rapor edilmesi.
7. Yapılanın takdir edilmesi.
8. Sonuçların iletilmesi.
9. Biriken bilgilerin kaydedilmesi.

10. Gelişme hızının korunması.

Juran daha sonra prensiplerine iş süreçlerini de ekleyerek genişletti ve iş süreci yönetimi kalitesini (managing business process quality) tanımladı.

Son olarak kaliteyi, gelire yönelik kalite (income-oriented quality) ve maliyete yönelik kalite (cost-oriented quality) olarak iki şekilde tanımladı (Juran, 1995).

2.2.3.3. Philip Crosby

Crosby, düşük kalitenin maliyeti üzerine çalışmaları ile başarı kazandı. Kalite için 4 şart tanımladı;

1. Kalite “iyi”lik değil gereksinimlerin karşılanmasıdır. (Juran bu “kullanıma uygunluk” tanımına katılmaz).

2. Kalite problemleri önlenmelidir.

3. Performans standardı sıfır hatadır (zero defects). Crosby, sıfır hatanın 'ilk defada doğru yap' demek olduğunu ve bunun hataları bulup, yok etmektense çalışanları hataları önleme üzerine yoğunlaştıracağına inanmaktadır. (Juran, bir noktadan sonra kaliteyi iyileştirme maliyetinin bazı eksiklere göz yumma maliyetinden daha fazla olabileceğini belirterek Crosby'nin önermesine karşı çıkar. Deming de hataların daha çok yönetim tarafından kontrol edilebileceğini savunur.) (Günaydın, 2001)

4. Kalite, bekleneni karşılayamamanın bedeli ile ölçülebilir.

2.2.3.4. Diğerleri

1960'ların sonuna General Electric üretim bölümü başkanlığı yapan Feigenbaum'un özellikle kalite maliyetinin sınıflandırılması ve toplam kalite kontrol konseptinin gelişimi konularında katkısı oldu.

Feigenbaum, kalite sorumluluğunun üretim bölümünün çok daha ötesine kadar uzandığı yaklaşımını geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli bir katkıda

bulundu. Ürünlerin kötü tasarlanması, yetersiz dağılması, yanlış pazarlanması ve müşterinin kullanımına düzgün destek verilmemesi halinde üretimde kalitenin sağlanamayacağı kavramını geliştirdi. Feigenbaum'un bu, 'kaliteden organizasyonda yer alan tüm birimlerin sorumlu olduğu' fikri bazı çevrelerce TKY'nin babası olarak kabul edilmesini sağlamıştır.

Ishikawa, Juran ve Feigenbaum'un kalite ve kalite kontrol tanımları ile farklılık gösteren tanımlar yaptı ve bu farklılık da Japonya ile batı devletlerinin kaliteye bakışlarındaki farklılığı ortaya çıkardı. Juran ve Feigenbaum, kaliteyi 'kullanıma uygunluk' olarak tanımlarken Ishikawa, 'geliştirilebilen herşey' şeklinde tanımladı ve bazı kalite guruplarının ürün kalitesi tanımlarını tüm organizasyona yaydı (Ishikawa, 1990).

Japon kalite hareketinin lideri olarak tanınan Ishikawa, ayrıca kalite çemberleri ve kalite gelişimi için temel bir araç olan cause-effect diyagramlarını geliştirdi.

Mohr-Jackson'a (1998) göre Deming'in, üst yönetimin önemi, süreç yönetimi, sürekli gelişme, uzun süreli planlama, eğitim, takım çalışması ve hata önleme vurgusuna karşılık Juran, kalite yönetiminin istatistiksel yönüne daha az önem verip liderlik, kontrol, kalite planlaması, eğitim, sürekli gelişme ve hata önleme konularına odaklanır. Crosby ise istatistiksel araçlardan çok şirket kültürüne yoğunlaşır. Ayrıca Crosby ünlü sözü ve çok satan kitabının maliyet azalırken kalitenin artırılacağı konusuna dikkat çeken *quality is free* sözü ile kalite maliyetine vurgu yapar.

Ross'a (1994) göre Deming, Juran ve Crosby'nin ortak yönleri;

1. Muayene ve denetim kaliteyi geliştirmenin yolu olamaz.
2. Üst yönetimin katılımı kalite kültürü için çok önemlidir.
3. Kalite programı, tüm organizasyonun katılacağı, uygun eğitim programlarının hazırlandığı uzun süreli bir çalışmadır.

4. Kaliteli yapmak sipariş yetiştirmekten önce gelir. (Quality is first and schedules are secondary)

2.2.4. Kalitenin Maliyeti

Crosby (1979) ve Juran (1988) kalite maliyetini kalite ölçme aracı olarak düşünmüştür. Ancak sadece görülebilir değerler ölçülebileceği için Deming bu tanıma katılmamaktadır. Ona göre mutsuz bir müşteri yüzünden kaybedilen işin, mutsuz bir çalışanın verimindeki düşüşün maliyeti ile içte ve dışta başarılı takım çalışması uygulamaları, verimli eğitim programları ve çalışanın yaptığı iş ile övünmesinin önündeki engellerin kaldırılması sayesinde artacak kalite ve üretkenlikten elde edilecek kazancı ölçmek mümkün olmayabilir (Burati, 1992).

Baden – Hallard (1993) da kalitenin maliyetini; müşteri beklentilerinin karşılanmasının maliyeti ve karşılanmamasının maliyeti olarak tanımlamıştır. Deming'in mutsuz müşteri ile ilgili belirsiz maliyet vurgusu burada da karşımıza çıkmaktadır.

Kalitenin maliyetinden yola çıkarak Biggar (1990) bir organizasyonda TKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinin maliyetini araştırmış ve bunun şirketin büyüklüğüne ve mevcut yapılanma biçimine bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Burada özellikle mevcut yapılanma çok önemlidir; Saarinen ve Hobel'e (1990) göre pek çok şirket farklı kademelerde kalite yönetimi tekniklerini uygulamakta ancak bunu işin bir parçası olarak görüp kalite yönetimi çalışması olarak adlandırmamaktadır. Bu yüzden toplam kalite çalışmalarına başlanmadan önce mutlaka mevcut durum (present state) belirlenmelidir.

Yong ve Pheng (2007) içinde Cameron ve Quinn'e (1998) göre 4 farklı organizasyon kültürü vardır; hiyerarşik kültür, klan kültürü, adokrasi kültürü, pazar kültürü. Buna göre formel prosedürlerle oluşturulan ve kontrol edilen hiyerarşi kültürü ile sonuç odaklı ve rekabetçi pazar kültürüne sahip organizasyonlarda toplam kalite yönetimini uygulamanın yöntemleri ve maliyetleri farklı olacaktır.

Kişiler olduğu kadar kuruluşlar da toplam kalite yönetimi çalışma ve tanımları yapmıştır. Bu tanımlar daha çok ampirik kanıtlar üzerinden ya da ortak düşünce ve konsensus ile oluşturulmuştur.

BS 4778'e göre TKY; toplum ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının yanında organizasyon hedeflerinin en ekonomik ve en verimli biçimde karşılanması yolundaki tüm aktiviteleri kapsayan yönetim felsefesidir.

Kalite organizasyonlarınca yapılan tanımlar üç gruba ayrılabilir; (Boaden, 1997)

Birinci tanım TKY'nin yumuşak (soft) yönlerini; müşteri odaklılık, mükemmellik kültürü oluşturma, performans bariyerlerinin kaldırılması, takım çalışması, ve çalışan katılımı şeklinde vurgular. Bu tanım TKY'yi açık yönetim biçimleri ile uyumlu, yetki devri ile çalışan özerkliğinin arttığı bir yönetim biçimi olarak kabul eder.

TKY'nin sert (hard) yönlerini; işin sistematik olarak kontrol edilmesi ve ölçülmesi, performans standartlarının belirlenmesi ve kalite değerlendirmesinde istatistiksel prosedürlerin kullanılması biçiminde açıklayan bu tanım çalışanlara daha az takdir yetkisi vermektedir.

Üçüncü tanım ise ilk ikisinin kalite endişesini kapsayan bileşimi olarak; bilimsel bir yaklaşım ihtiyacı ve tüm çalışanların bir takımın parçası olma durumu biçiminde ifade edilebilir (Boaden, 1997).

Ülkemizde kalite çalışmalarını yürüten Kalder'e göre ise TKY, ürün veya hizmet kalitesinin, organizasyonda yer alan herkesin katılımıyla sürekli geliştirilmesine yönelik bütünleştirici bir yönetim konseptidir.

Literatür taraması sırasında TKY'nin pek de yeni olmayan bir konsepte yeni bir isim olduğu ve aslında tek başına bir program olmadığı yönünde görüş bildiren çalışmalar da karşımıza çıkar (Dean ve Bowen, 1994), (Burr, 1993).

2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Kavramları

TKY'nin başarılı olarak uygulanabilmesi için anahtar konseptler ve öğeler aşağıdaki gibidir.

- Yönetimin sorumluluğu ve liderlik
- Eğitim
- Takım çalışması ve çalışan katılımı
- Ölçme ve değerlendirme
- Tedarikçi ilişkileri
- Müşteri ilişkileri

2.2.5.1. Yönetimin sorumluluğu ve liderlik

Toplam kalite yönetiminin temelinde organizasyonun mevcut durumuna bağlı olarak uzun bir kültür değişimi süreci vardır ve bu kültür değişimi sadece yönetimin tam desteği, katılımı ve liderliği ile elde edilebilir (Burati, 1992; Arditi ve Günaydın, 1997; Mohr-Jackson, 1998; Pheng ve Teo, 2004). Aksi takdirde yapılan çalışmaların kalıcı olması mümkün değildir.

Yönetim için ilk basamak bir problemin varlığının kabulüdür. Burati'ye (1992) göre Amerika'da inşaatın da dahil olduğu pek çok sektörde yönetim, katılım yerine kontrol ile yapılmaktadır. Ancak şirketler, uluslararası rekabet baskısı ve artan kaliteli ürün / servis talebi karşısında bu yönetim biçiminin verimliliğini yeniden değerlendirmek durumundadır (Burati, 1992 içinde Joiner ve Scholtes, 1986). Bu tip yönetimde üstten başlayarak tüm yöneticiler bir sonraki dönem için belirlenen hedeflerine ulaşmış olmalarına göre değerlendirilirler. Bu bir bakıma başarılı, basit, mantıklı ve tutarlı bir metodur. Ancak bu kontroller sisteminde ödüllendirilen başarılar kısa dönemlik ve kolayca ölçülebilir olmalıdır. Uzun dönemli ve geniş kapsamlı amaçlar yerine kısa

dönemli hedeflere odaklı çalışmanın getireceği yarış ortamı şirket içi çatışmalara, kutuplaşmalara, iletişimde azalmaya, uydurulmuş raporlara ve hedeflere erişilememesi durumunda karşılıklı suçlamaya sebep olabilir. Kontrol ile yönetim organizasyonun müşteri ihtiyaçlarına bakmaktan çok içe dönük olmasını özendirir.

Kalite kültürü oluşturulması ve sürdürülmesinde yönetimin liderlik vasıfları da belirleyicidir. Mohr-Jackson'a (1998) göre üst yönetim takımı, firmada kalite kültürünün inşa edilmesi ve sürdürülmesinde kritik role sahiptir. Gryna'ya (2001) göre kalite kültürünü oluşturan öğeler aşağıdaki gibidir;

- 1- Kalite hedeflerinin belirlenmesi ve her seviyede performans ölçümlerinin yapılması
- 2- Çalışanlara kişisel gelişim fırsatlarının yaratılması ve yetkilendirme
- 3- Çalışan katılımı
- 4- Başarının takdir edilmesi
- 5- Yönetim kademesinde yer alanların liderlik yapabilmesi

Liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Kalite yönetimi alanında söz sahibi olan Deming 14 ilkesinde liderliğin önemine yer vermiş, Juran ise kalite yönetiminde başarı için liderliğin temel şartlardan biri olduğuna dikkati çekmiştir (Kolarik, 1996).

EFQM mükemmellik modeline göre liderin özellikleri aşağıdaki gibidir; (www.kalder.org)

- 1- Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

2- Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

3- Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

4- Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

5- Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

Liderler organizasyonun uzun dönemli hedeflerini belirlemek, hedeflere ulaşılması için gerekli çabayı göstermek ve çalışanların ihtiyaç duyacağı kaynakları sağlamakla görevlidir. Kalite kültürü gelişimi faaliyetlerinde aktif olarak yer almalıdır. Sadece yönetim biçiminde değil yaşam biçimi ve davranışları ile de kalite kültürü gerekliliklerini yansıtmalı, çalışanlara örnek olmalı ve vizyonun onlar tarafından da benimsenmesini sağlamalıdır.

Kurumsal vizyon yanında kişisel planlar da düşünülmeli ve uyum içinde olmalarına özen gösterilmelidir. Çalışanlar, hedefleri kurumsal vizyon ile örtüştüğü ölçüde kuruma yarar sağlamaktadır. Kişi ve kurum amacı uyumu sağlanmalıdır.

Sürekli iyileştirmeyi destekleyen bir liderlik yaklaşımı, kurumda çalışan diğer kişilere de örnek olur ve bu yöndeki kararlılık kurumu başarıya götürür.

Genellikle kurumun dışarıdaki yüzü oldukları için kalite kültürünü yansıtır davranışları bir kez daha önem kazanır. Lider müşteri ile olduğu kadar toplumun diğer kesimleri ile de iletişim içinde olmalı ve kurumlarını temsil etmelidir.

Çalışanlarına davranışları ile örnek olacak lider, kişilerin başarılarını zamanında tanımalı ve takdir etmelidir.

2.2.5.2. Eğitim

Toplam kalite yönetimi, organizasyonda yer alan herkesin eğitilmesi ile gerçekleştirilebilmektedir. Eğitimin önemi bütün uzmanlar tarafından kabul edilmiştir. Deming, Juran ve Crosby, kaliteyi iyileştirmede eğitimin önemini vurgular ve hem yöneticilerin hem de çalışanların eğitilmesinin gereği üzerinde durur. Imai'ye (1986) göre ise TKY kapsamında kalite herkesin sorumluluğu haline gelir ve eğitimde firmanın her seviyesi hedef alınır.

Aubrey ve Felkins'e göre başarılı eğitim çalışmalarının ortak elementleri aşağıdaki gibidir;

- 1- Eğitim uzmanlar tarafından anlatılan teknik konularla sınırlı olmamalı, insan ilişkileri ile ilgili konuları da içermelidir.
- 2- Eğitim işin gereğidir ve yöneticiler de dahil olmak üzere herkes eğitilmelidir.
- 3- Eğitim çalışmaları, eğitilen gruplara özel hazırlanmalı, kullanılan materyal ve verilen örnekler konuya özel hazırlanmalıdır.
- 4- Çalışanların eğitimlere devamlılığı gereklidir. Devamlı katılım eğitim planının ve işin bir parçası olmalıdır.
- 5- Yönetim aktif katılım ve desteği ile eğitimler konusundaki kararlılığını göstermelidir.
- 6- Kriz zamanlarında eğitim çalışmaları azalmamalıdır.
- 7- Eğitimlerde öğretilen metod ve teknikler en kısa sürede işte kullanılmalıdır.
- 8- Eğitim çalışması bir plan kapsamında yapılmalı, uygulaması ve etkileri dikkatlice takip edilmelidir. Bu çalışmalar ilk önce planlama grubu tarafından seçilmiş pilot takımlarda uygulanmalı ve bunların başarı hikayeleri kalan eğitim çalışmalarını körüklemek için kullanılmalıdır.

Arditi ve Günaydin'a (1997) göre eğitim çalışmaları TKY'nin temellerini içermelidir. Sebep-etki analizleri, takım çalışması, kişiler arası iletişim, temel istatistiksel metodlar ve kalite maliyeti ölçümleri, eğitim konusu olabilecek alanlardır.

Bubshait ve Abdulrazzak'in (1996) Suudi Arabistan'da yaptığı anket çalışmasına göre firmaların büyük çoğunluğu (%87) çalışanlarını yukarıda belirtilen sürekli eğitim programları benzeri programlara katılmayı sağlamak ve özendirmek yerine işbaşı eğitim (on the job training) biçimlerini tercih etmektedir.

Aynı çalışmaya göre şirketlerdeki kütüphanenin de kapasitesi ve ulaşılabilirliği ile orantılı olarak, yönetimce sağlanmış bir eğitim biçimi olarak algılandığını görmekteyiz.

2.2.5.3. Takım Çalışması ve Çalışan Katılımı

Farklı bilgi düzeylerindeki ve farklı meslek gruplarından insanlar, bir projenin üretilmesinde ister istemez bir araya gelmekte ve projenin üretilmesinin çeşitli evrelerinde birlikte çalışmaktadırlar. Bu durum takım halinde çalışma becerisinin gelişmesi ve çalışan katılımını olabildiğince yükseltmenin yollarını bulmayı gerektirmektedir.

Firmaların önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağını en verimli biçimde kullanabilmek için; çalışanlar kararlara katılmalı, yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmeli, düşünmeye sevkedilmeli ve yaratıcı güçleri ortaya çıkarılmalıdır. Pakdil (2004) içinde Spreitzer ve ark.'na (1997) göre çalışan katılımının sağlandığı firmalarda motivasyon, performans ve verimlilikte artış, çalışan sirkülasyonunda ve devamsızlıkta azalma görülür.

Kalite yönetiminde lider olan Japon kültüründe, çalışanlar kendi iş süreçleri ile ilgili kararları kendileri verirler ve iş süreçlerindeki performans ve kaliteyi artırmak için gerekli yetkilere sahiptirler (Yang, 1994). Çalışan katılımının sağlanması kaizen anlayışının bir parçasıdır.

Çalışan katılımını sağlamanın en etkin yollarından biri olan yetkilendirme kalite kültürünün temel taşlarından biridir (Mohr-Jackson, 1998). Bu noktada liderin görevi yetkilerini, çalışanın yetkinliğine göre ve mümkün olduğunca devretmektir (Gryna, 2001).

Bunların yanında çalışanların performanslarına göre değerlendirilmeleri ve adil bir ücretlendirme sisteminin varlığı, kuruma bağlılığı artıracak ve takım halinde çalışacak bireyler arasında doğabilecek problemleri azaltacaktır.

2.2.5.4. Ölçme ve Değerlendirme

Toplam kalite yönetiminin temelinde “ölç ve iyileştir” felsefesi yatmaktadır. Ölçme, veri ve bilgiye dayalı karar verme yaklaşımı kalite kültürünün en belirgin özelliklerindedir. Kurum, karar süreçlerini kişisel his, önsezi ve fikirlere değil, gerçeklere ve verilere odaklı işletmelidir (Pakdil, 2004). Bunun için ölçme, raporlama, ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Kurum ölçme ve raporlama işlemlerine başlamadan önce kurum performansını gösteren göstergeler belirlenmeli sonrasında belirlenen yöntem ile toplanan bilgi bir veritabanında toplanmalıdır. Burada toplanan veri belirli araçlarla ifade edilmeli ve kurumun hedefleri bu bilgiye göre belirlenmelidir.

Dale'e (1994) göre, göstergeler belirlenirken içsel ve dışsal pek çok ölçü dikkate alınmalıdır. Kurumsal performansı gösteren göstergelerin yanında müşteri ve çözüm ortakları ile ilgili göstergeler de belirlenmeli ve çalışanlar, ölçümler sonunda belirlenen performansları hakkında bilgilendirilmelidir.

Imai'ye (1986) göre TKY'de problem çözümünde en çok kullanılan istatistiksel araçlar; çubuk grafikler, sebep etki diyagramları, kontrol tabloları, Pareto diyagramları, grafikler, kontrol grafikleri, dağılım grafikleridir ama bu araçların hepsini tüm organizasyon biçiminde kullanmak mümkün olmayabilir.

Stange ve Vaughan'a (1993) göre performansı gerçekten etkileyen faktörlerin düzenli olarak ölçülüp analiz edilmesi ve öğrenilenlerin aktarılacağı iletişim kanallarının yaratılması performans gelişimiyle sonuçlanacaktır.

Imai'ye (1986) göre ise bilginin layıkıyla toplandığı, işlendiği, yönlendirildiği ve uygulamaya konulduğu durumlarda her zaman için iyileştirme olanağı vardır. Bu noktada sürekli gelişimin başlangıç noktasının ölçme ve analiz olduğu hatırlanmalıdır.

2.2.5.5. Tedarikçi İlişkileri

Kaliteli bir ürünün üretilmesi üretim sürecine katılan taraflar arasındaki ilişkiden etkilenir (Juran, 1988). Süreçteki herhangi bir aşamanın kalitesi kendisinden önceki aşamalara bağlıdır.

Tedarikçiler, firmaların müşterilerine mal/hizmet üretmelerinde önemli yeri olan taraflardan biridir. Ana firmanın performansı, çözüm ortağı da diyebileceğimiz tedarikçinin performansı ile doğrudan ilişkilidir. Müşteri aldığı hizmet ya da ürünün kalitesi konusunda asıl firmayı sorumlu tutar; o yüzden tedarikçiden alınan hizmetin herhangi bir sebepten ötürü kötü oluşu asıl firmanın hatası olarak algılanır. Tedarikçinin asıl firmaya etkisi ters yönde de işlemektedir, buna göre; aldığı ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünen müşterinin asıl firmadan uzaklaşma eğiliminde oluşu tedarikçiden de uzaklaşması anlamına gelmektedir.

Bu yakın ilişki nedeniyle, Mohrman (1995) ve Williams'a (1997) göre tedarikçiler ile ortaklığa dayalı bir sistem kurulmalı, tedarikçi de takımın bir parçası haline getirilmeli ve TKY çalışmalarına dahil edilmelidir.

2.2.5.6. Müşteri İlişkileri

Toplam kalite yönetimi, kalitenin müşteri tarafından tanımlandığı ve yönlendirildiği ilkesine dayanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını sürekli olarak anlamak ve bu ihtiyaçlara uygun ürünler üretmek esastır. Arditi ve Günaydin'a (1997) göre, malsahibinin istekleri işin en başında çok iyi tariflenmeli, tasarımcı ve müşteri bu gereksinimler üzerinde

anlaşmalıdır. Gereksinimlerin belirlenmesi sürecine ne kadar çok zaman ayrılırsa proje süreci de o kadar sorunsuz olacaktır. İhtiyaçlar belirlenirken, müşterinin ne istediğini bilerek gelmesini beklememek ve bazı araçlardan yararlanmak gerekir.

Dale'e (1999) göre bu araçlardan bazıları; workshoplar, müşteri hizmet merkezleri, paneller, müşteri görüşmeleri, pazar araştırmaları ve müşteri tatmin araştırmalarıdır.

Müşteriler ayrıca iç ve dış müşteriler olarak sınıflandırılmaktadır. İç müşteri, süreç içinde kendisinden önce faaliyette bulunan kişinin tamamladığı ürün ya da hizmeti alan ve onu işleyen kişidir. Bu kişi aynı zamanda kendisinden sonraki adımda yer alan kişiler için tedarikçi konumundadır.

2.2.6. Uygulayıcı Mimarlık ve TKY

“Mimarlık” mesleği iki yönlü olarak düşünülebilir. Birincisi konunun kuramsal tarafında olan, çoğunlukla akademik bağlantılı ortamlarda üretilen; temelini, yapılmış olandan alıp yapılacak olanlara projeksiyonlar oluşturan biçim diğeri ise pek çoğunun aklına gelen ilk anlam olan ve kabaca, ihtiyaçları karşılayacak mekanları oluşturma, inşa etme, uygulama olarak tanımlanabilecek diğeri biçimdir. Aslında iç içe olan bu iki üretim biçimi çok farklı süreçler ve ürünler ile birbirinden ayrılır.

Müşterinin gereksinimlerini karşılamak için belirli özelliklerdeki çalışan gruplarının, tanımlı aşamalar sonucunda oluşturduğu ürünü kullanıcıya ulaştırması süreçleri akla hemen kaliteyi ve onun sürekli geliştirilmesi gerekliliğini hatırlatmakta ve TKY kavramları mimarlık mesleğinin uygulayıcı yönünde de karşılığını bulmaktadır. (Bundan sonra uygulayıcı mimarlık yerine sadece mimarlık terimi kullanılacaktır.)

2.2.6.1. Mimarlıkta TKY Kavramları

Kullanıcı gereksinimlerini karşılayacak projeyi üretme sürecini birlikte yürütecek insanların, bir arada verimli çalışabilmeleri için yönetim ve liderlik kavramları önemlidir. Yaratım işinin doğasından gelen bireyselliğin üst noktalarda olduğu tasarım sürecinde

ekip arkadaşlarının aynı amaç için, birlikte çalışmalarını teşvik edecek önlemleri almak ve üretim için gerekli tüm kaynakları sağlamak yönetimin görevidir.

Eğitim, mimarlıkta da olmazsa olmaz bir kavramdır. Çalışanlar meslek içi konularda olduğu kadar insan ilişkilerini temel alan eğitim programlarına da katılmalıdır. Böylece hızla gelişen malzeme, sistem ve proje ifade (cad, 3D modelleme...) araçlarındaki gelişim yakalanır, verimli çalışma araçları sisteme entegre edilebilir ve sürecin her aşamasında içinde olunacak insan ilişkileri (müşteri görüşmeleri, teknik ekiplerle görüşmeler, uygulayıcı firma ilişkileri vb.) konusunda ilerleme kaydedilebilir.

Bireylerin takımlar halinde çalışma becerileri geliştirilmeli ve insan kaynağından en iyi biçimde yararlanabilmek için çalışan katılımı sağlanmalıdır. Yukarıda bahsedilen tasarım bireyselliği sebebiyle katılım ve takım çalışması konuları diğer pek çok alana göre daha fazla önem verilmesi gereken bir konudur.

Seri üretim yerine tek kerelik süreçlerden oluşan inşaat projelerinde pek çok istatistiksel araç kullanılamamakla birlikte ölçme ve değerlendirme çalışmalarından bahsedilebilir. Buna göre, proje için kullanılan kaynaklar ölçülmeli, aksayan noktalar ve sebeplerini yansıtacak araçlar, sorunu tespit edip çözmek üzere kullanılmalıdır.

Tabi ki mimarlık aslında müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinden, ürünün teslimine ve kullanımına kadar geçen daha büyük bir sürecin parçasıdır, o yüzden proje üretim sürecinde son müşterinin yanında kendinden sonra gelen uygulayıcı ekipleri de müşteri olarak görmeli, oluşturacağı ürünün onların da gereksinimlerini karşılaması kaygısını taşımalıdır. Asıl müşterinin isteklerinin de doğru olarak belirlenmesi projenin belki de en önemli noktasıdır. Bunun için yeterli zaman ayrılmalı ve uygun araçlar geliştirilerek kullanılmalıdır.

Bunun yanında mimarlık mesleği, tasarım süreçlerinde kendisine teknik proje (mekanik, elektrik, statik, akustik, altyapı vb) ve danışmanlık hizmeti tedarik eden çözüm ortakları ile de çalışmaktadır. Alınan hizmetin kalitesi son ürünün kalitesini doğrudan

etkilediği için bu ekipler de dikkatli seçilmeli ve takımın bir parçası oldukları unutulmamalıdır.

1970'li yıllarda Japon inşaat endüstrisinin, o zamana kadar üretim sektöründe seri üretim alanında işletilmiş TKY kavramlarını, yaratıcı ve tek seferlik süreçler (one time process) olmasına rağmen kullanmaya başlaması ile inşaat sektöründe TKY çalışmaları başlamış ve konu üzerine pek çok araştırma yapılmıştır.

İnşaat sektöründe kalite, mal sahibi, tasarımcı, uygulayıcı ve yapım hakkındaki kuralları düzenleyici organların gereksinimlerine uygunluktur (ASCE, 1995).

Gereksinimlerin belirlenmesi ve ürünün bunları karşılmasını garanti etmede en büyük ve dolayısıyla inşaat sürecindeki en kritik rol tasarım organizasyonlarıdır (Hilton, 1985; Stasiowski ve Burstein, 1994; Nelson, 1995; Bubshait ve ark., 1999; Tian ve Tam, 2005; Ezeldin ve Abu-Ghazala, 2007).

Ransom (1987), Burati ve ark. (1992) ve Morgen'in (1986) araştırmalarına göre inşaat projelerindeki sapmaların büyük çoğunluğu tasarım hatalarından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden tasarım firmaları etkili kalite yönetimi programlarını hayata geçirmelidir (Oakland ve Aldridge, 1995).

BÖLÜM ÜÇ

ARAŞTIRMA BULGULARI VE LİTERATÜR İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmanın ikinci bölümünde aktarılan literatür çalışması ve bu çalışma içinde değinilen TKY kavramları ile, yöntemi birinci bölümde açıklanan, sorularını TKY kavramlarının oluşturduğu ve Aralık 2007 ile Nisan 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilen röportajların analizlerinden elde edilen bulgular bu bölümde karşılaştırılacaktır. Röportaj soruları ektedir (ek:1)

3.1. Kalite Kavramı

3.1.1. Kalite Tanımı

Kalite tanımı sorusuna Tabanlıoğlu Mimarlık'tan, kalite ve sistem yöneticisi Alpay Soydu, "...yediğiniz içtiğiniz gördüğünüz bindiğiniz, hissettiğiniz her şeyde o nesnenin size verdiği duygu, o nesnenin size aktardıkları, kalitenin tabiridir." diyerek kalitenin tamamen öznel bir durum olduğunu belirtir. Bednar (1994) içinde Oliver'a (1981) göre ürün ya da hizmet firma içinde objektif ve ölçülebilir yöntemlerle üretilmiş olsa da müşteri için performansı subjektiftir. Soydu kaliteli ürünü ya da servisi tanımlamak için

"...sizin müşterinizin sizden beklentilerine maksimum karşılık gelebilecek ürünü gerçekleştirmek. Hatta ihtiyaçlara cevap vermenin yanında, müşterinizin aklına gelemeyecek, geçmiş yıllardan geçmiş projelerden edindiğiniz tecrübelerle müşteriye bu bu bu da olması gerekiyor diyebilmek ve onun beklentilerinin de üzerine çıkmaktır..." diyerek 'kaliteli' için 'müşteri beklentilerinin üzerine çıkan'ı işaret eder.

Benzer biçimde Han Tümertekin de (Mimarlar Tasarım);

"Kalite fazladan bir şeyler içerir. Ya benim daha önce aklıma gelmemiş bir şeydir ki bu çok etkileyicidir. Öyle bir beklentim bile yokken varmış gibi bana çözüm sunuyorsa o beni gerçekten esir alır" sözleri ile kaliteyi, yine müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak,

ona beklemediğini sunmak olarak algıladığını belirtir. Bu tanım Kano'nun kalite tanımıyla örtüşmektedir (Matzler ve Hinterhuber, 1998). Kano, 'çekici kalite' olarak tanımladığı durumda, müşterinin çözülmesini beklemediği veya kimsenin çözebileceğini düşünmediği ihtiyaçlarının karşılanmasının önemini vurgulamıştır. Günaydın (2001) içinde Juran'a (1966) göre Kano'nun kalite modeli iki açıdan yarar sağlamaktadır:

1. Çalışanların kendi işlerinde öncelikleri belirlemesine yardım etmekte: eğer servis veya ürün önemli bir 'olması gerekeni' içermiyorsa, tatlandırıcının etkisi çok az olacaktır. Mimarın kendince önemli bulduğu bir özellik (örneğin şeffaf cepheler) müşteri tarafından tatlandırıcı olarak algılanabilecekken, iklimlendirme sisteminin yetersizliği bu tatlandırıcının da etkisini azaltmaktadır.

2. 'şikayet olmamasının' müşteri memnuniyetine eşit olduğu düşüncesinden çalışanları kurtarması: hayal kırıklıklarını azaltmak müşterilerin kaçmasını durdururken, sadık ve tat alan bir müşterinin garantisi değildir. Müşterinin şikayetçi olmaması bizim servis ve ürünümüzden memnuniyetlerinden değil diğer servis ve ürünlerden haberdar olmamasından da kaynaklanabilir.

Bu noktada üretici, müşteri beklentilerinin zaman içinde değişkenlik gösterebileceğini gözardı etmemelidir. Bulduğumuz zaman ve çevrede müşteri beklentisi üzerindeki bir özellik başka bir zaman ve çevrede olağan hale gelebilir (Bednar ve Reeves, 1994). Konu ile ilgili diğer bir sorun ise aynı müşteriyi etkilemek için çalışan firmanın beklentileri belirlerken kullanacakları farklı kriterler ve bu beklentileri aşmak, dolayısıyla kaliteyi yakalamak için bulunacak yolların farklı hale gelme ihtimalidir (Garvin, 1988) . Mimari proje yarışmalarında karşımıza çıkan benzer durumu Boğaçhan Dünderalp (ddrlp)

“...mesela yarışma yapıyor. Tek bir konu veriliyor, pek çok koşul ve veri aynı. Ama çıkan şey farklı oluyor. Bence mimarlıkta kaliteliyi kılan bütün gruplar bu koşulları karşılıyorlar ama hep bir artıları fazlası var ki birbirlerine göre farklı oluyor. Ele alış biçimiyle onu açığa çıkardığı bir durum var... ama en çok koyan kazanıyor diyemeyiz çünkü değerlendirme de üretim gibi öznel.” sözleriyle ifade eder. Kaliteyi Dünderalp de

Tümertekin ve Soydinç ile benzer biçimde, ‘belirli bir durumun üzerine eklenen’ ile ifade etmiştir. Onun tanımında aşılması gerekenler bu kez subjektif standartlardır. Bu fikrini

“...(doğduğumuz çevreden aldığımız) bakma biçiminden bizim zihnimizde ev, bardak, kapı vs imgeler ortaya çıkıyor. Bizim bir şekilde onlara bakmamız sağlanıyor. Ama bir kapıyı diğerinden ayırt eden şey nedir diye bakınca, o da niteliğe giriyor, nitelik veya kalite... bu tür imgesel çağrışımda bulunan bir şeyin genel doğruları vardır. Onu hayatta kullanışlı yapacak şeyleri vardır. Bir de bunun da ötesine taşıyacak bir durum vardır. O da o ana kadar kullanılagelen durumu zekâ aracılığı ile yeniden dönüştürme hali...standart kullanım dünyası dışında, hayatımda yeni kanallar, bir takım referanslar verecek katmanlara sahipse niteliklidir.” sözleri ile ifade eder. Mehmet Kütükçüoğlu da (Teğet Mimarlık) benzer biçimde “kültürün belirlediği standartlara uygunluk bir kalite hissi yaratabilir...(ürünün) bazen standartları kırabiliyor olması lazım...” der. Ona göre bu kültürel standartlar, insanların iletişilebilmeleri için ortak bir zemin oluşturur. Shewhart (1931) da subjektif kalitenin önemini kabul eder ve buradan yola çıkarak, performansın ölçülebileceği standartlar oluşturulması gerekliliğini vurgular (Bednar ve ark. 1994). Kütükçüoğlu kalitenin ‘iyi olma durumu’ için kullanılmasına da

“Kalite bir kere bence negatif yada pozitif bir yargı içermeyen bir kavram olmalı..ne iyi ne kötü... Şöyle diyemezsin, ısılı bir yer burası... Kalite kavramı içinde sana yakın-uzak olanlar olabilir. Kalite kavramını bir değer yargısı olarak kullanmak çok iyi bir fikir olmayabilir diye düşünüyorum” sözleri ile karşı çıkar. Benzer biçimde Crosby (1979) de kalitenin ‘iyi’ anlamına gelmediğini belirtmiştir.

Kerem Erginoğlu (ECARCH) ise kaliteyi,

“Belli bir takım standartların sağlanmış olması gerekiyor kalite için. O standartların üzerindeki ürünler, yani nasıl söyleyeyim, elinize aldığımız, dokunduğunuz ya da gördüğünüz ürünün, genel ortalamanın üzerinde olması herhalde.” şeklinde, standartlar üzerinden tanımlar. Bu tanımda da belirlenmiş standartların sağlanması ve aşılması sözkonusudur.

Standardizasyon konusu neredeyse tüm kalite yönetimi gurularının tanımları içinde yer almaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında ürün ya da serviste tüm standartların sağlandığı iki rakip arasındaki seçim aynı bedelle daha fazla extra özellik sunandan yana yapılacaktır. Kaliteyi ‘değer (value)’ olarak açıklayan bu yaklaşım Abbott (1955) ve Feigenbaum’da (1951) da karşılığını bulmaktadır. Garvin (1988) ise bu kavrama, ‘eder (worth)’ ile ‘mükemmellik (excellence)’ arasında tanımsız bir noktada durduğu, sonuçta ‘satın alınabilir mükemmellik’ gibi hibrit ve öznel bir tanım çıkacağı gerekçeleri ile karşı çıkar.

Tülin Hadi (TECE Mimarlık) kalitenin müşteri tarafından algılanan subjektif tarafına karşılık objektif kriterlerin de bulunduğu dikkat çekerek kaliteyi:

“Kalite bence bir ürünün uzun sürede sağlam olması, uzun süre işlevini yerine getirmesi, kendi tasarımı açısından zaman ötesi olması, ömrünü mümkün olduğunca uzun sürdüren ürün bence kaliteli bir ürün.” sözleri ile tanımlar. Bu tanım, Arditi ve Günaydın’ın (1997) kaliteli bir proje için; “yasal yükümlülüklerini yerine getirmeli, anlaşılır çizimlerle ve spesifikasyonlara uygun biçimde ifade edilmeli, uygulanabilir, ekonomik ve sürdürülebilir olmalıdır” tanımı ile ürün kalitesi bazında benzerlikler gösterir. Bununla beraber, Hadi’nin tanımı içindeki ‘...kendi tasarımı açısından zaman ötesi olması...’ cümlesi Stasiowski ve Burstein’in (1994) bazı tasarımcıların tasarımlarının kalitesini estetik özellikleri ile ölçmesi durumuna örnek oluşturabilir.

Emre Arolat’a (EAA) göre ise “...üretilmek istenene en yakın olan durumu yakalayan bir şey...” kalitelidir. “Sözgelimi; ucuz olması için üretilen bir şeyse ucuz olması aynı zamanda kullanışlı olması onun kaliteli olduğunu gösterir ama ucuz olması için üretilmemiş bir şeyin kalitesini ölçerken, onun ekonomik ederine bakılmaz.”

Bu tanımda amaç müşteriyi tatmin edecek özellikleri sağlamak kalite için gerek ve yeter şarttır. ASQ’nun “Kalite ürün, hizmet, süreç ya da oluşumdan beklenen

gereksinmeleri karşılayabilme yeteneğidir”, Juran’ın (1988) “Kalite, müşterinin ihtiyaçları üzerinde odaklanan ve böylece üründe tatmin sağlayan özelliklerden oluşur. Kalite, kullanıma uygunluktur (fitness for use)” tanımları da belirlenen müşteri ihtiyaçlarına uygunluk konusuna vurguda bulunmuştur. Benzer biçimde Nevzat Sayın’ın (NSMH) tanımında da uygunluk konusu karşımıza çıkar, ona göre “Belirli bir fonksiyon için üretilmiş makinelerden, belirli bir eğlence için üretilmiş mekanlardan, o her ne için yapılmışsa, adını yapılmış olduğu şeyin tam karşılığı olabilmesi için gerekli özelliklerinin çok yüksek düzeyde taşınabiliyor olması hali...” kaliteli olmanın karşılığıdır.

Can Çinici ise kaliteyi ‘iyi’ anlamında kullanır, bu yaklaşımını “Kalite çok dağıtıcı bir laf benim için...İşini iyi bilmektir. Bir şey kaliteli ise o işi yapan adam onu iyi yapmıştır...” sözleri ile ifade eder.

3.1.2. Mimarlıkta Kalite

Han Tümertekin “... mimaride karşı karşıya kaldığım bir mimari ürün...benim sunduğum hizmet...bence her ikisi için de geçerli olan, yine az önce belirttiğim gibi; beklenmeyi vermek.” sözleri ile mimarlıkta da amacının beklentilerin üzerine çıkmak olduğunu belirtir, Boğaçhan Dünderalp de aynı konuya vurgu yaparak;

“Mimar obsesif olarak bizim hiç ilgilenmediğimiz konulara kafa yorabilir. Ama o yordığı durum üzerine öyle bir yapısal durum öyle bir şey üretir ki, biz o ona kadar kullanmadığımız, hayatımızda olmayan, hayatımıza katılmamış ya da hayatımıza katılmış olsa da görmediğimiz bir şeyi daha görülür ve daha algılanabilir kılar.” der.

Alpay Soydiç (Tabanlıoğlu) de beklentilerin üzerine çıkma konusunu vurgular ve “...kalitenin başlangıcı müşteriyle masaya oturduğumuz andan itibaren binanın son vidasının takıldığı ana kadar süren bir süreçtir.” sözü ile sürecin kalitesine de işaret eder.

Can Çinici ise “Mimariyi binayla eşdeğer tutmam her konuda. İyi bir mimarlık çok kötü icra edilebilir.” diyerek mimarlıkta kalitenin kendisinden sonraki aşamalara da bağlı olduğunu belirten sözleri ile Arditi ve Günaydın’ın (1987) tanımladığı inşaat

aşamalarının (planlama ve tasarım aşaması, uygulama aşaması, bakım ve kullanım aşaması) ilk ikisine işaret eder. Buna göre uygulayıcı tasarımın hayata geçirilmesinde kullanılacak metod, teknik, iş sırası ve prosedürlerden sorumludur.

Nevzat Sayın

“...3 aşamalı gibi geliyor mimarlık denilen şey: Tasarım süreci, projelendirme süreci ve uygulama süreci: tasarım sürecinin kaliteyi iyi taşıyan mimarlar tarafından yapılmış olması önemli bir şeydir, tıpkı ürünler gibi kişiler içinde kullanılabilir bir kelime olduğunu düşünüyorum kaliteli olma durumunu: ona yeterince zaman ayrılmış olması, özen gösterilmiş olması, dikkat edilmiş olması ve onun yeterince ciddiye alınmış olması...Projelendirmenin daha kaliteli olması için de daha geniş bir ekiple yapılacak bir çalışma olduğu için yukarıdan aşağıya doğru ya da yatayda, nasılsa örgütlenme biçimi... çalışan ekibin kalitesi doğrudan doğruya projenin kalitesini etkiler...Uygulamada bu daha da genişler, müteahhite, işçiler, ekipler, proje yönetimi, inşaat yönetimi gibi ekiplerin işin içine girmesi, bunların her birinin kendi işlerinde donanımı yüksek kişiler olması inşaatın kalitesini etkiler..”

sözleri ile Arditi ve Günaydın'dan (1997) farklı olarak inşaatın 'planlama ve tasarım' aşamasını 'tasarım (fikir) ve bunun uygulanabilir hale getirilmesi ile sonraki aşamalara aktarılmasını sağlayacak projelendirme olarak olarak belirtir ve kullanım aşamasını kapsam dışında bırakır. Sayın, tüm bu aşamaların başarısının nitelikli insan faktörüne bağlılığına dikkat çeker. Benzer biçimde Bubshait ve Al-Abdurrazzak (1996) tasarım kalitesinin, yüksek donanımlı ve yetenekli personel ile sağlanabileceğini Bubshait ve ark. (1999) da tasarımcının firmanın özü olduğunu ve izlenecek metoddan da önemli olduğunu belirtir. Tian ve Tam (2005) da tasarım firması seçiminde tasarımcıların deneyim ve uzmanlıklarının belirleyici olduğunu söyler.

Sayın, mimarlıkta kalite konusunda “Sonradan devredilebilen, sonradan eklenebilen, sonradan yapılabilen ve sonradan bulunabilen bir şey değil o, ancak süreç kaliteliyse sonradan ortaya çıkacak olan ürün kaliteli olacaktır.” sözleri ile süreç kalitesinin önemini vurgular. Bu sözleri, kaliteyi; ürün kalitesi ve süreç kalitesi olarak ayıran ve “ürün

kalitesi fiziksel ürünün kendisine doğrudan bağlı bileşenlerin kalitesi, süreç kalitesi ise ürünün kabul edilir olup olmamasını belirleyen sürecin kalitesidir.” şeklinde tarifleyen Nagasaku ve Oda (1965) ile benzeşir.

Kerem Erginoğlu ise mimarlıkta kaliteyi ikiye ayırır ve bunu,

“İki tane şey var, bir kere mekansal kalite var mimarlıkta, bir de imalata yönelik; ürünün malzeme babında bir kalitesi var. Mekansal kalite zaten tasarıma bağlı olarak gelişen kalite, bir sonuç, ürün diye düşünüyorum; diğeri ise inşaatın kalitesi yani yapılan imalatın kalitesi...” olarak ifade eder. Ürün ve süreç kalitesi ayrımı için de “...tecrübemden dolayı çok net bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bazı işlerde tasarım süreci çok kısa olabiliyor, fakat o an daha üretken oldunuz belki. Belki her şey daha dengeli, işverenin verdiği keyifle, daha özgürlüklerden dolayı daha iyi ortaya koydunuz. Veya her şeyin dört dörtlük olduğunu düşündüğünüz bir tasarım sürecinde istediğiniz ürün de çıkmayabiliyor.” diyerek, her projede farklılaşan girdilerin süreci ve ürünü iyi ya da kötü yönde etkileyebileceğini söyler. Strange ve Vaughan (1993) da inşaat eylemlerinin tek ve tekrarsız olmasının yarattığı belirsizliği vurgulamıştır.

Tülin Hadi, mimarlıkta kaliteyi “...olabildiğince çok ihtiyaca cevap vermesi, her ihtiyacı karşılama beklenemez ama belli bir dereceye kadar dönüştürülebilir olması.” sözleri ile ürün kalitesi ve “...gerekli zaman harcanarak, bedeli alınarak, taahhüt edilen zamanda yapılması...” olarak da mimari hizmet olarak adlandırdığı süreç olarak tarifler.

Emre Arolat da iki aşamalı bir mimarlıkta kalite tanımı yapar; “İki tür kalitenin olduğuna, çok kategorik baktığımızda, karar verdik biz, bunlardan bir tanesi tasarımın kalitesi; ikincisi de ortaya çıkan tasarımın yapılaşması için hazırlanmış olan projenin kalitesi...” Ona göre, bir sonraki aşamaya aktarılacak proje ifade dökümanları hatta tasarımın kendisi bile ürün olarak adlandırılabilir. Buna göre tasarım ekibi, projeyi uygulanabilir biçimde ifade edecek sonraki ekibi de müşteri olarak görür. Juran (1988) dış müşteri kadar iç müşterinin de önemli olduğunu belirtmiştir.

Mehmet Kütükçüoğlu ise mimarlığın alanını sadece yapı ile sınırlı tutmayıp “...eğer mimarlıkta kalite diye bir kavram oluşacaksa, belirli bir standartlar sistemi ve oyuna giren bu standartları bozan şiirsel falanla bu diskur açıklanabilir sanıyorum...” şeklinde tanımlar.

Nitel araştırma yönteminin tercih edilme sebeplerinde (bölüm 1.3) açıklandığı gibi aralarında kesin sınırlar bulunmayan kalite yaklaşımlarını yukarıdaki gibi tartışma biçiminde ifade etme yöntemi tercih edilmiş ancak takibi kolaylaştırmak için her mimarın kalite ve mimarlıkta kalite yaklaşımını kabaca ifade edecek aşağıdaki tablo da hazırlanmıştır.

Tablo 3.1 Uygulayıcı mimar gözüyle kalite ve mimarlıkta kalite kavramları

Mimar	Kalite ve mimarlıkta kalite kavramları
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Kalite öznedir; önemli olan, ürünün kullanıcıda yarattığı histir. Müşteri gereksinimleri karşılanmalı ve tecrübeden gelen birikimle aşılmalıdır.
	Mimari üründe de beklentilerin üzerine çıkılmalıdır, ürünün kalitesini süreç belirler.
Tümertekin, H.	Kullanıcı beklentilerinin üzerine çıkan ürün kalitelidir.
	Beklenmeyeni veren mimari ürün ya da mimari hizmet kalitelidir.
Dündaralp, B.	Kullanıcının, içinde bulunduğu kültür ile belirlediği gereksinimleri üzerine var olanı tekrar yorumlayarak yeni özellikler ekleyen ürün ya da hizmet kalitelidir.

	Kullanıcının o ana kadar farketmediği ve beklemediği özellikleri de içeren mimari ürün kalitelidir.
Kütükçüoğlu, M	Aynı kültürdeki insanlar arasında iletişilemek için bazı standartlar oluşur. Kaliteli ürün, bu standartlara uygun olmanın yanında aşabiliyor olmalıdır. Kalite, değer yargısı olarak kullanılmaz.
	Kaliteli mimari ürün, belirli standartları sağlamalı ve üzerine beklenmeyen bir özellik daha eklemelidir.
Erginoğlu, K.	Belirli standartları sağlayan ve üzerine çıkan ürün ya da servis kalitelidir.
	Her projede farklılaşan girdiler süreci ve ürünü olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Kaliteli süreç ve kaliteli ürün arasında bu belirsizlikten dolayı doğrusal bir ilişki kurulamaz.
Hadi, T.	Kaliteli ürün belirli objektif kriterleri sağlamalıdır ancak ürünün estetik özelliklerinin değerlendirilmesinde tasarımcının subjektif bakış açısı devreye girer.
	Mimari ürün ve mimari hizmetin bekleneni vermesi kalitedir.
Arolat, E.	Kalite kullanıcı gereksinimlerine göre belirlenmiş kriterlere uygunluktur. Ürün kalitesi, üretiminde amaçlanan duruma göre değerlendirilmelidir.

	<p>Mimari ürünün kalitesi onu oluşturan sürecin kalitesine bağlıdır. Süreci oluşturan alt aşamalardan çıkan ürünün bir sonrakine girdi olduğu unutulmamalıdır.</p>
Sayın, N.	<p>Kalite ürün ya da hizmetin amaca uygunluğudur.</p>
	<p>Mimarlıkta ürün ancak süreç kaliteli ise kaliteli olabilir. Birbirini takip eden aşamalar kaliteli ise ürün kaliteli olur. Aşamaların kaliteli olabilmesi de fikir oluşumundan uygulamaya kadar kadar geçen sürede çalışan kişilerin işlerini iyi yapmalarına bağlıdır. 'Kalite' kişiler için de kullanılabilen bir kelimedir.</p>
Çinici, C.	<p>Kalite, değer yargısı ifade eder. Kaliteli 'iyi'nin karşılığıdır. Değerlendirme tamamen öznelidir.</p>
	<p>Mimarlıkta sadece ürünün kalitesinden bahsedilemez, süreç kaliteli ise ürün de kaliteli olabilir ve bu kalitede, tasarımdan sonraki aşamalar da belirleyicidir.</p>

3.2 TKY Kavramları

3.2.1 Takım Çalışması ve Çalışan Katılımı

3.2.1.1 Ekip Üyesi / Lider Katkısı (bkz: ek 2, sa. 2)

Gryna'ya (2001) göre lider, görevleri tanımlamalı ve çalışanlara mümkün olduğunca yetki devrinde bulunmalıdır.

Pheng ve Teo'nun (2004) TKY kültürü tanımına göre ise yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getirmelerinin yanısıra iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve sürekli gelişim konularında çalışanları teşvik edici olmaları gerekir.”

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.2' de derlenmiştir.

Tablo 3.2 Uygulayıcı mimar gözüyle takım çalışmasında ekip üyesi / lider katkısı

Mimar	Ekip üyesi / lider katkısı
Tümertekin, H.	İşgücünü verimli kullanmada çalışanların durumlarını sürekli ve derinlemesine gözlemlemenin yararına inanır. Stratejik anlar dışında üretime katılmaz ve katılıma çok açıktır.
Çinici, C.	Katılıma çok açıktır, proje sürecinde ortaya atılan fikirleri değerlendirir, yönlendirir ve tekleştirir. Çalışanlardan fikirlerini paylaşımlarını ister hatta paylaşabilecek çalışanları seçer.
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Oluşturulan hiyerarşik düzende her kademedeki çalışanın işi tariflenmiştir. Lider, görevleri kişilerin yatkınlıklarına göre dağıtır.
Arolat, E.	İşin çok iyi tariflenmesi gerekir, bunun için bir sistem kurmuş ve bir yönerge hazırlamıştır. Tariflenen işi kontrol eder, sıkışık ve çaresiz durumlar dışında kritik ederek yönetir. Tasarım kontrolünün önemi Bubshait ve ark. (1999) çalışmasında da vurgulanmıştır.

Kütükçüoğlu, M.	Tepeden yönlendirilen katı hiyerarşik durumu doğru bulmaz, organizasyonun mümkün olduğunca kendi kendini yönetmesini ister. Çalışanların yetkinliklerine göre işbölümü yapılmalı ve lider kritik anlarda ivme kazandırıcı müdahalelerde bulunmalıdır.
Sayın, N.	Tüm yetkiyi delege eder. Kişi çalıştığı projenin tüm aşamalarından sorumludur. Herkes işini iyi yapmanın yanında bir bütünün parçası olduğunu unutmamalıdır.
Dündaralp, B.	İşi mümkün olduğunca delege edip, ne kadar az müdahale ile ilerleyebileceğini kestirmeye çalışır. Amaç proje için belirli, önemli noktaları kaybetmemektir.
Erginoğlu, K.	Katılıma açıktır, tüm sorumluluğu verebilir. Sorumluluk sahibi sürekli kontrol edilir, oluşacak hatalar yönetim tarafından telafi edilir.
Hadi, T.	Çalışana sorumluluk vermenin verimi artırdığını keşfederek yakın zamanda oluşturdukları sistemde herkesin fikir üretme işine dahil olmasına çalışır. Çalışmanın çerçevesini çizer ve sonuca karar verir.

3.2.1.2 Tasarım Sürecinde Yetki Devri ve Çalışanların Yetkinlikleri Doğrultusunda Yetkilendirilmesi (bkz: ek 2, sa. 2-3)

Çalışmanın ikinci bölümünde açıklandığı gibi çalışan katılımını sağlamanın en etkin yollarından biri olan 'yetkilendirme', kalite kültürünün temel taşlarından (Mohr-

Jackson, 1998). Kalite kültürü içinde liderlerden beklenen, çalışanlara koçluk etmeleri ve yetkileri mümkün olduğunca delege etmeleridir (Gryna, 2001)

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.3' de derlenmiştir.

Tablo 3.3 Uygulayıcı mimar gözüyle tasarım sürecinde yetki devri ve çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmesi

Mimar	Tasarım sürecinde yetki devri ve çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmesi
Tümertekin, H.	Müşteri ile yapılan bir görüşme ile elde edilen bilgi ya da sezginin devredilemez bir tecrübe olması yetki devrini sınırlar. Kişiyi kaldırabileceğinden fazla yetki verilerek ne kadarı ile başa çıkabileceği öğrenilmeye çalışılır.
Çinici, C.	Müşteri ihtiyaçlarını belirlemede sezginin devreye girdiği durumlarda yetki devrinin zorluğunu anlatır. Her proje için, başında kendisinin bulunduğu ve kendisinden sonra gelenlerin yetkinliklerine göre sorumluluk aldığı takımlardan oluşan bir organizasyon vardır.
Hadi, T.	Yetkinin her durumda devredilemeyeceğini belirtir ve mümkün olan en çok sorumluluğu çalışanların iyi oldukları alanlara göre dağıtır. Sorumluluğu artan çalışanın verimliliği ve katkısı da artar.
Tabanlıoğlu (Soydınç, A.)	Yetki devri, çalışanı başarılı olmak için gereken eforu sarfetmeye teşvik eder. Hiyerarşik düzen içinde her iş tanımlıdır ve her işi yapacak kişi yetkinliğine göre görevlendirilir. Eğitim, beceri ve

	<p>tecrübeden gelen yetkinliğin önemini ve çalışan seçiminde bu kriterlere çok dikkat ettiklerini belirtir. Çalışan seçiminde eğitim ve becerilerin en önemli kriter oluşu Tian ve Tam (2005) ile Bubshait ve ark.(1999) çalışmaları ile paralellik gösterir.</p>
Erginoğlu, K.	<p>Çalışan, işin tüm aşamalarının sorumluluğunu alır, böylece sonraki aşamaları ve ürettiği çıktının sonraki aşamaya girdi olması durumunu kavrar.Uygulama da yapan ofisteki bu durum, Tian ve Tam (2005) içinde Godfrey'in (1995) tasarımın tüm aşamalarını ve uygulamayı yürüten ofislerdeki tasarımcı tecrübesindeki artış vurgusu ile paralellik gösterir.</p>
Sayın, N.	<p>Ofisteki her kişi projenin tüm aşamaları için tam yetki ile donatılmış ayrı bir ofis gibi çalışır. Birbirleri ile ilişki içinde olan bu ofislerin tek tek performansı ofis performansını oluşturur. Yetenek geliştirilebilir bir özelliktir, yetki devrinde aslolan 'niyet' tir. Kendi iş süreçleri ile ilgili kararları kendi veren ve iş süreçlerindeki kaliteyi artırmak için gerekli yetkiye sahip çalışan modeli Yang'ın (2004) tariflediği Japon organizasyon modeli ile paralellik gösterir.</p>
Kütükçüoğlu, M.	<p>Yetki verilen değil alınan birşeydir, kişi yetkiyi istemeli ve alabileceğini ispatlamalıdır.</p>
Arolat, E.	<p>Ofisin kendi kendini yönetmesine çalışır, devredebileceği yetkinin sınırı yoktur. Sorumluluk verilirken takımların iş ile örtüşen özelliklerinin olmasına özen gösterilir.</p>

Dündaralp, B.	Yetki çalışan tarafından talep ve hakedilen birşeydir. Kişiyeye istediği sorumluluk verilir ancak belirli tasarım çerçevesi içinde kalabilmesi için kontrol edilir ancak müdahaleler mümkün olduğunca azaltılır.
---------------	--

3.2.1.3 Yaratıcı Gücün Ortaya Çıkarılması ve Çalışanlardan Gelen Önerilerin Değerlendirilmesi (bkz: ek 2, sa. 3)

Çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına imkan verilmeli ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalıdır. Herşeyden önce insan kaynağına değer verilmesi, bunun çalışana hissettirilmesi ve firma politika ve uygulamalarında bu unsurların net olarak sergilenmesi gereklidir (Pakdil, 2004).

Çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması açısından Japon yönetiminin önde gelen özelliklerinden biri de, işçilerin çok sayıda öneri getirmesini sağlaması, bu önerilerin değerlendirmesi ve kaizen stratejisine dahil edebilmesidir (Imai, 1986)

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.4' te derlenmiştir.

Tablo 3.4 Uygulayıcı mimar gözüyle yaratıcı gücün ortaya çıkarılması ve çalışanlardan gelen önerilerin değerlendirilmesi

Mimar	Yaratıcı gücün ortaya çıkarılması ve çalışanlardan gelen önerilerin değerlendirilmesi
Tümertekin, H.	İşe, çalışana fikrini sorarak başlar, herkesin önerisinin tartışmaya katılmasını, kendisi ya da çalışan tarafından çıkarılacak sonucu zenginleştireceği için önemser. Imai'nin (1986) tariflediği kaizen stratejisine benzeyen yöntemi zaman kısıtlaması sebebiyle genellikle

	yeteri kadar uzatılamaz. Katılıma çok açıktır ancak bazı durumlarda bu açıklık zaman kaybına sebep olabilmektedir.
Çinici, C.	Çalışanı tüm düşüncelerini ifade etmek üzere teşvik eder ve bunu mimarlığın gereği olarak görür. Beklediği bu katılımı kendiliğinden sağlayabilecek kişiler ile çalışmayı tercih eder.
Sayın, N.	Yetki ile donattığı çalışanından gelen tüm önerilere açıktır. Hayata geçen önerilerin sahiplerini farklı ortamlarda belirterek motive eder. Çalışmaya katılan herkesin kendi düşündüğünden çok farklı şeyleri içtenlikle dinlemesi ve değerlendirmesi takım çalışmasının tek yoludur.
Erginoğlu, K.	Proje herkesin katılımına açıktır. Bütün sorumluluğu lider gözetiminde üstlenen çalışan, işin her aşamasında fikrini dile getirmekte özgürdür.
Dündaralp, B.	Masaya yatırılan proje herkesin görüşüne açıktır. Öneriler tartışılarak sonuca ulaşılır. Kişiler, fikir üretebilecekleri ilgi alanlarına yakın konular ile görevlendirilir.
Kütükçüoğlu, M.	Çalışanın fikir üretmek isteyeceği ilgi alanlarını belirlemeye önem verir. Herkesin düşüncesine açıktır ama bu açıklığın kaotik olmasını engellemek için bir çerçeve oluşturur. Birinin fikrinin , uygulanmasından çok tartışma ortamının yaratılmasını önemser.

Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	ISO çalışmaları ile belirlenmiş süreçler içinde yapılan gözden geçirme toplantılarında herkes fikrini ifade etmekte özgürdür. Proje bu fikirlerin yönlendirilmesi ve kritik edilmesi ile ilerler.
Arolat, E.	Oluşturulan kalite yönergesi ile tanımlanmış gözden geçirme, ara ve iç toplantılarında, konuya dahil olan tüm ekibin katkısı ile projenin oluşturulması ve geliştirilmesi sağlanır.
Hadi, T.	Çalışan katılımına açık olduklarını ancak öncesinde çalışana istedikleri ürünü tarif ettiklerini ve gelecek önerilerin ofisin tasarım anlayışı içinde olması beklediklerini anlatır.

3.2.1.4 Performans Değerlendirme ve Ücretlendirmede Adalet (bkz: ek 2, sa. 4)

Çalışanların adil bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilmeleri, adil ücretlendirme sistemlerinin varlığı işgücünün kuruma bağlılığını ve kaliteyi artırmakta ve bu uygulamalar kalite kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir (Pakdil, 2001)

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.5' te derlenmiştir.

Tablo 3.5 Uygulayıcı mimar gözüyle performans değerlendirme ve ücretlendirmede adalet

Mimar	Performans değerlendirme ve ücretlendirmede adalet
Tümertekin, H.	Performansa göre ödüllendirme yaptığını ve bunun maddi kısmını ofisin akışına zarar vermeyecek ve çalışanlar arasında gereksiz rekabete sebep olmayacak biçimde çözmeye çalıştığını anlatır.

	Bu ödüllendirme sistemi, ASCE (1990) çalışmasında motivasyonu ve işin kalitesini artırmada çok önemli olduğu belirtilen ödüllendirme sistemi (incentive system) ile paralellikler gösterir.
Sayın, N.	Adil olma konusunun zorluğundan bahseder. Tüm çalışanların performanslarını, onlardan beklenen gelişmeyi gerçekleştirip gerçekleştiremediklerine göre zihninde belirler ve aylıkları bu kriterlere göre dağıtır.
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Oluşturdukları hiyerarşik düzene en alttan katılan kişinin gerekli performansı gösterdiğinde üst kademedeki görevlere getirileceğini ve emeğinin bu yeni pozisyonuna göre ücretlendirileceğini belirtir. Değerlendirme üsta kademedekilerce yapılır.
Erginoğlu, K. Kütükçüoğlu, M.	Mevcut bir maaş artırma sisteminin olduğunu ve bu artırımların performansa göre yapıldığını belirtir. Buna ek olarak proje teslimlerinden sonra ya da o projede beklenenin üzerinde performans gösterilmesi durumlarında ek bir ödülün de verildiğini ekler.
Arolat, E.	Tamamen performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi var. Belirli bir periyot olmaksızın kişinin performansı sürekli değerlendirilir ve gerekirse ödüllendirilir.

3.2.2 Ölçme ve Değerlendirme

3.2.2.1 Ölçmeye Sistemsel Yaklaşım (bkz: ek 2, sa. 4)

Stange ve Vaughan'a (1993) göre performansı gerçekten etkileyen faktörlerin düzenli olarak ölçülüp analiz edilmesi ve öğrenilenlerin aktarılacağı iletişim kanallarının yaratılması performans gelişimiyle sonuçlanacaktır. Performans artırımı için ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.6' de derlenmiştir.

Tablo 3.6 Uygulayıcı mimar gözüyle ölçmeye sistemsel yaklaşım

Mimar	Ölçmeye sistemsel yaklaşım
Tümertekin, H.	Arkadaşı olan bir profesyonelin bir süredir ofis içi ölçme değerlendirme çalışmalarını yürüttüğünü belirtir. Röportajın yapıldığı tarihte iki yılını doldurmuş olan çalışma henüz bir değerlendirme haline dönüşmemiştir.
Çinici, C.	'...biraz ızdıraplı bir yöntem...' olduğunu belirtse de değerlendirme işini kendisinin yaptığını anlatır, sisteme ihtiyaç duymamaktadır.
Dündaralp, B.	Şimdiye kadar uygulamadığı için pişman olduğunu ve bir sistem kurmak istediğini belirtir.
Hadi, T.	Kişisel olarak performansı takip ettiklerini ve aksayan yönleri belirleyebileceklerini ifade eder ancak herhangi bir sistem yoktur.

Sayın, N.	Herhangi bir profesyonelin desteği olmaksızın bazı şeylerin ölçüldüğünü ama bu ölçümlerin daha çok mali denge için yapıldığını belirtir.
Erginoğlu, K.	Belirli bir bedel karşılığında yapılan işe ne kadar emek harcandığını belirlemek için ölçümler yaptıklarını anlatır. Bir sistem yoktur.
Kütükçüoğlu, M.	Ölçümlerin yapıldığını anlatır ama bir sistem ya da format yoktur.
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Ölçme ve değerlendirme için ileri düzeyde teknolojik altyapıya sahip bir sistem oluşturduklarını belirtir. Buna göre herkes çalıştığı konuyu ve süreyi özel bir yazılıma girer aynı zamanda tüm sarf malzemesi de yine farklı bir yazılım ile otomatik olarak hesaplanır.
Arolat, E.	Herhangi bir yerden alınamamış ve ofisin içinde birkaç yılda üretilmiş bir kitap ile tüm ölçme çalışmaları tanımlanmıştır ama öğrenme süreci devam etmektedir. Amaç herşeyi ölçülebilir hale getirmektir.

3.2.2.2 İstatistiksel araçların kullanımı (bkz: ek 2, sa. 4)

Imai'ye (1986) göre TKY'de problem çözümünde en çok kullanılan istatistiksel araçlar; çubuk grafikler, sebep etki diyagramları, kontrol tabloları, Pareto diyagramları, grafikler, kontrol grafikleri, dağılım grafikleridir ama bu araçların hepsini tüm organizasyon biçiminde kullanmak mümkün olamayabilir. Ezeldin ve Abu-Ghazala'ya (2007) göre performans ve gelişmeyi ölçecek istatistiksel araçlar tasarım firmalarında çok

az kullanılmaktadır. (Röportaj için hazırlanan sorularda mimarlık mesleğinin tekrarsız doğası gereği istatistiksel çalışmaların zorluğu düşünülerek ölçme ve değerlendirme olarak ifade etme yolu seçilmiştir.)

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.7' de derlenmiştir.

Tablo 3.7 Uygulayıcı mimar gözüyle ölçme ve değerlendirmede istatistiksel araçların kullanımı

Mimar	İstatistiksel araçların kullanımı
Tümertekin, H.	Henüz olmasa da kısa süre içinde verilen tekliflerin işe dönüşme durumunu ve dönüşemeyenlerin sebeplerini grafikler üzerinde göreceklerini belirtir.
Çinici, C. Sayın, N. Dündaralp, B. Hadi, T. Kütükçüoğlu, M.	İstatistiksel bir çalışmanın yapılmadığını ama yapmayı istediklerini belirtir.
Tabanlıoğlu (Soydınç, A.)	Yapılan ölçümlerin çeşitli yöntemler ile yılda iki kez yapılan gözden geçirme toplantılarında ifade edildiğini anlatır.
Arolat, E. Erginoğlu, K.	Yapılan ölçümleri ifade etme araçları olduğunu söyler.

3.2.2.3 Objektif Verilere Göre Karar Verme (Ölç ve İyileştir) (bkz: ek 2, sa. 5)

Toplam kalite yönetiminin temelinde “ölç ve iyileştir” felsefesi yatmaktadır. Ölçme, veri ve bilgiye dayalı karar verme yaklaşımı kalite kültürünün en belirgin özelliklerindedir. Kurum, karar süreçlerini kişisel his, önsezi ve fikirlere değil, gerçeklere ve verilere odaklı işletmelidir (Pakdil, 2004).

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.8’ de derlenmiştir.

Tablo 3.8 Uygulayıcı mimar gözüyle objektif verilere göre karar verme

Mimar	Objektif verilere göre karar verme
Çinici, C.	Projenin mali durumu ya da süreçte yapılan hatalar ile ilgili sistematik herhangi bir çalışması yoktur. Ölçme-değerlendirmenin daha büyük ofislerde gerekli olduğu ve küçük öçeklerde konunun sezgi ile yürütülebileceği düşüncesini dile getirir. (Çinici Mimarlık’ta dokuz mimar çalışmaktadır, detaylı bilgi için bkz. ek 3, sa 13)
Dündaralp, B.	Şimdiye kadar ölçme ve iyileştirme çalışması yapmadığını ama bundan sonra yapmak istediğini belirtir. Süreçte, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkan aksaklıklardan ileri gelen zaman ve para kayıplarını telafi edecek bir sistem gerekliliğini hissetmektedir.
Hadi, T.	Proje için harcanan emeği adam-saat bazında ölçtüklerini ve başta hedefledikleri durumla karşılaştırarak sonraki projelerde bu bilgiyi mali olarak zarar etmemek için kullandıklarını belirtir.

Erginoğlu, K.	Proje maliyetini oluşturan kalemleri ölçtüklerini ve buradan edindikleri bilgi ile sonraki projelerde talep edecekleri miktarı belirlediklerini anlatır. Ancak ölçülen her verinin değerlendirilmesi mümkün olmaz.
Sayın, N.	Ölçümlerin yapıldığını ancak mimarlığın üretim sektöründen farklı yönleri olduğu için her zaman değerlendirilip gereğinin yapılamadığını anlatır. Bir müşteriye kaybettiğinizde elinizde kalan ürünü başka bir müşteriye satarak arayı kapatamazsınız.
Kütükçüoğlu, M.	Bazı ölçümler yaptığını ama bunların sezgi ile karışık biçimde değerlendirildiğini anlatır. Mimarlık mesleğinde ölçümlerin birden değerlendirilemeyeceğini belirtir.
Tümertekin, H.	Ölçümlerin yapıldığını ve bunları hem mali durumu kontrol altında tutma hem de çalışma biçimini daha verimli hale getirme için kullandıklarını belirtir.
Tabanlıoğlu (Soydınç, A.)	Proje maliyetini oluşturan pek çok kalemi uyguladıkları kalite programı dahilinde tanımlayıp ölçtüklerini belirtir. (adam-saat, sarf malzemeleri...)
Arolat, E.	Her projede ölçümler yapıldığını ve ortaya çıkan yanlışlıklardan ders alındığını anlatır. Ölçümlerin değerlendirilmesi aşamasında sezginin de devreye girdiğini belirtir.

3.2.2.4 Ofis Performansını Belirtecek Göstergelerin Belirlenmesi ve Veritabanı Oluşturulması (bkz: ek 2, sa. 5-6)

Dale'e (1994) göre, göstergeler belirlenirken içsel ve dışsal pek çok ölçü dikkate alınmalıdır. Kurumsal performansı gösteren göstergelerin yanında müşteri ve çözüm ortakları ile ilgili göstergeler de belirlenmelidir.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.8' de derlenmiştir.

Tablo 3.8 Uygulayıcı mimar gözüyle ofis performansını belirtecek göstergelerin belirlenmesi

Mimar	Ofis performansını belirtecek göstergelerin belirlenmesi
Tümertekin, H.	Ölçülebilir bazı kriterler saptayıp işletilebilir olmalarını sağlamak gerektiğini belirtir. Teklif verilen proje sayısı ve projenin adam-saat gibi maliyetini belirleyecek kriterler belirlenmiş. Henüz detaylı bir veritabanı olmamakla birlikte 2007 yılı sonunda maliyetler bazında oturmuş bir sistem var, diğer ölçümler için belirlenen kriterler de ölçülmeye başlanmış, sonraki yıllarda bir veritabanına dönüştürme planlanıyor.
Çinici, C.	Herhangi bir kriter belirlenmediğini ve ölçülmediğini belirtir. Kişisel olarak durumu her gün gözden geçirdiğini belirtir.
Sayın, N.	On kişilik bir büroda, büronun performansından söz edilemez, her kişi kendi başına bürodur. Dolayısı ile ölçümler de kişiseldir. Kişinin kaç saatte ne kadar iş ürettiği ve maliyetler ile ilgili bir veritabanı oluşmuştur.

Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Ölçülecek tüm kriterlerin belirlendiğini ve tanımlandığını, muhasebe ile ortak bir yazılım üzerinden yapılan ölçümlerin de doğrudan bir veritabanına aktarıldığını belirtir.
Arolat, E.	Hem proje maliyetleri hem de kişisel verim ile ilgili belirledikleri kriterleri bir veritabanında topladıklarını anlatır. Buna göre kimin, ne kadar sürede, hangi işte, kaç pafta ürettiği; kullanılan sarf malzemesi ve proje aşamalarının süresi ölçülür ve kayda geçirilir.
Erginoğlu, K.	İşin maliyetini belirleyecek kriterleri ölçtüklerini, her konuya çok hakim olamasalar da yeni alınacak işlerin teklif verme kısımlarını denetleyebildiklerini belirtir.
Hadi, T.	Teklif verilen iş sayısı, alınan iş sayısı ya da katılan yarışma sayısı gibi bilgileri kaydettiklerini ancak bunlar için herhangi bir veritabanı çalışması olmadığını belirtir.
Kütükçüoğlu, M.	Daha çok proje süreleri ve bunun mali karşılığı üzerinde durur. Ancak değerlendirme kısmında bu ölçümler ile desteklenen ama daha çok sezgiye dayanan bir yöntem kullanır.
Dündaralp, B.	Henüz bu konuda bir çalışma yapılmamıştır.

3.2.2.5 Çalışanların Performansları Hakkında Bilgilendirilmesi (bkz: ek 2, sa. 6)

Dale'e (1994) göre, çalışanlar, ölçümler sonunda belirlenen performansları hakkında bilgilendirilmelidir.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.9' de derlenmiştir.

Tablo 3.9 Çalışanların performansları hakkında bilgilendirilmesi

Mimar	Çalışanların performansları hakkında bilgilendirilmesi
Tümertekin, H.	Kısa süre önce başlanan bir uygulama ile kişiler, iyi ya da kötü bir durum olmaksızın performansları hakkında birebir görüşme ile bilgilendirilmişler.
Sayın, N.	Düzenli haftalık toplantılarda 'bir işin nasıl gittiği, niye sonuçlanmadığı, nerede takıldığı' gibi genel konular, düzensiz birebir toplantılarda da kişilerin performanslarının görüşülür.
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Kendisinden beklenen performansı veremeyen çalışanlar ile takım liderlerinin düzensiz toplantılar yaptığını, iyi durumlar içinse ödüllendirme sistemlerinin olduğunu belirtir.
Çinici, C.	Bilgilendirme ile ilgili herhangi bir sistem yok.
Erginoğlu, K	Genelde negatif bir durum olduğunda çalışan ile toplantı yapıldığını, pozitif durumlarda ise ödüllendirerek hissettirme yolunu seçtiklerini belirtir.

Dündaralp, B.	Proje sürecinde küçük değerlendirmeler yaptıklarını ama henüz bunu düzenli hale getiremediklerini anlatır.
Hadi, T.	Senede iki kez gözden geçirme toplantıları yaptıklarını belirtir.
Arolat, E.	Düzenli toplantıların yapıldığını, özel bir durum olduğunda da kişi ile birebir görüşme yapıldığını belirtir.
Kütükçüoğlu, M.	Samimi bir ortam yaratmaya çalıştıklarını, düzensiz ve değişken katılımlı görüşmelerde performans bilgilendirmelerinin yapıldığını belirtir.

3.2.3. Sürekli Gelişme

Her geçen gün değişimin yaşandığı dünyada, kurumların bu değişimden uzak kalmaları mümkün değildir. Teknoloji, üretim teknikleri vb. konulardaki hızlı değişim, kurumların dinamik yapılar haline gelmesine ve sürekli geliştirmeyi temel felsefe olarak edinmelerine sebep olmuştur.

Sürekli gelişim Japonların rekabetteki başarısının anahtarıdır ve kuruluşta, sorunların varlığının tespit edilmesi ile başlamaktadır. (Imai, 1986)

Sürekli gelişim kavramı toplam kalite yönetimi prensiplerinden biridir (Burati, 1992).

3.2.3.1 Tasarım Sürecinde Kullanılan Tekniklerin Sürekli Geliştirilmesi (bkz: ek 2, sa. 7)

Imai (1986), 'batı'nın yenilik ve sonuç odaklı yönetim yaklaşımına karşı Japonların kaizen ve onun sürece öncelik veren yönetim biçiminin Japonların başarısında önemli bir

rolü olduğunu belirtir. Üretim organizasyonlarındaki kaizen uygulamaları, belirli aralıklarla ayrılan süre boyunca (örn: ayda bir hafta) süreci oluşturan aşamaların tek tek gözden geçirilerek nasıl daha verimli hale getirilebileceği üzerine yoğunlaşan çalışmaları kapsar. Bu anlayışta, süreç içinde kullanılan yöntem ve araçların sürekli geliştirilmesi amaçlanır.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.10' de derlenmiştir.

Tablo 3.10 Uygulayıcı mimarlık ofislerinde tasarım sürecinde kullanılan tekniklerin sürekli geliştirilmesi

Mimar	Tasarım sürecinde kullanılan tekniklerin sürekli geliştirilmesi
Tümertekin, H.	İçinde bulunduğu devamlı yetersizlik hissini sürekli gelişme konusunda motive edici olduğunu ifade eder. Bu his bazı durumlarda gerçek bazı durumlarda ise sadece motivasyon aracıdır ancak sistemsel bir yaklaşım yoktur.
Çinici, C.	Mimarlığın doğası gereği her işin diğerinden farklı çözümler gerektirdiğini ve yöntemlerin de her projede farklılaşabildiğini anlatır.
Sayın, N.	Gelişmenin önündeki en büyük engelin insanın ezberinde olanı yapmak istemesi olduğunu belirtir. Her mimarlık probleminin diğerinden farklı olduğunu ve farklı çözümler sunulması gerekliliğini vurgular.

<p>Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)</p>	<p>Gelişmenin temelinde literatür takibinin olduğunu belirtir ve çok güçlü bir kütüphanelerinin olduğunu, mesleki pek çok yayına abone olduklarını ve ofiste seyahate çıkan herkesin gördüklerini anlatarak diğer çalışanlara aktardığını ekler.</p>
<p>Erginoğlu, K</p>	<p>Yine proje gerekliliklerine göre her seferinde değişen bir durumu anlatır. Herhangi bir sistemi olmasa da örneğin bir sunumun bir sonraki sefere daha iyi olması amaçlanır. Bunlara ek olarak, yapılan işe fazladan bir özellik eklenmeye çalışılır. Tasarımda kullanılan araçların da birer ürün olma durumunu düşünürsek Erginoğlu'nun bu yaklaşımı Kano'nun (1993) beklentilerin üzerine çıkılması görüşü ile paralellik göstermektedir.</p>
<p>Dündaralp, B.</p>	<p>Her projede değişen çözümü bulabilmek için gerekeni (araştırma, inceleme vb.) yapmanın sürekli bir gelişme sağladığını belirtir. Ona göre her proje çözümü farklı olduğu gibi onu oluşturacak ve ifade edecek araçlar da değişkendir ve her seferinde 'en az efor' ile sonuca ulaşmanın yolu araştırılmalıdır.</p>
<p>Hadi, T.</p>	<p>Her zaman konuyu gelişen koşullara uydurmanın ve geliştirmenin yolunu aradıklarını belirtir. Her proje bunun için fırsattır.</p>
<p>Arolat, E.</p>	<p>Her projedeki ifade araçlarını daha verimli kullanmanın yollarını aradıklarını gerekirse teknolojik yatırımlar da yaptıklarını anlatır.</p>

Kütükçüoğlu, M.	Oluşturulan standartların (çizim, telefon...) sürekli geliştirildiğini, çalışanların da bu gelişmeye ayak uydurduğunu anlatır. Her işe ne kadar az kişi ile yapabileceğini planlayarak başlar.
-----------------	--

3.2.3.2 Mimarın Tecrübe ile Elde Ettiği Gelişmesini Kurumsal Gelişme Haline Getirme (bkz: ek 2, sa. 7)

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.11’ de derlenmiştir.

Tablo 3.11 Uygulayıcı mimarın tecrübe ile elde ettiği gelişmesini kurumsal gelişme haline getirme

Mimar	Tecrübe ile elde edilen gelişmenin kurumsal gelişme haline getirilmesi
Tümertekin, H.	Kişisel birikimini birebir iletim yöntemini seçtiğini ve bu yöntemi sürdürülebilir kılmak için de çalışan sayısını büyüme baskısına rağmen artırmadığını belirtir.
Çinici, C.	Çalışanların ofiste üretilen tüm projelere ulaşabilecekleri bir arşiv olduğunu ve çalışanları mümkün olduğunca projeye dahil etmeye çalıştığını anlatır. Bunu için ‘toplantılara yalnız gitmemek ya da konuşulanları çalışanların duymasını sağlayacak önlemler almak gibi yöntemleri vardır.
Sayın, N.	Tecrübe ile elde edilen birikimin kişiden kişiye aktarıldığını, on kişiden daha kalabalık bir ofis ortamında zorlaşacağını ama daha az sayılarda bu sistemin verimli olduğunu belirtir.

Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Güçlü bir arşiv ile bilgiyi aktarma yoluna gittiklerini anlatır ve bunlara ofisteki herkesin ulaşabildiğini anlatır.
Erginoğlu, K	Bilgiyi aktarmada arşivi ve birebir aktarımı kullandıklarını ama arşivden alınan bir örneğin aynen kullanılması gibi bir durumun sözkonusu olmadığını belirtir.
Dündaralp, B.	Öznel durumları devredilebilir hale getirmenin yolu olarak standartlaşmayı görür; yapmakla ve ifade etmekle ilgili konularda standartlar oluşturarak tecrübesini kurumsal gelişmeye dönüştürmeye çalışır.
Hadi, T.	Bilgi aktarımında düzenli bir arşivin önemini vurgular.
Arolat, E.	Bilginin kişiden kişiye aktarıldığını ve ofisin birikiminin belirli bir tecrübeye ulaşan çalışanlarla birlikte düşünülmesinin gerektiğini söyler. Bu birikim çoğu zaman yazılı hale getirilemez; o yüzden bilgi ile donatılmış daha tecrübeli çalışanların (proje sorumluları) sirkülasyonunu azaltmak o bilginin daha az tecrübeli çalışanlara aktarılması için önemlidir. Arolat'a göre daha az tecrübeli çalışanların sirkülasyonu tecrübeli olanlardan farklı olarak faydalıdır. Gerekirse teknolojik yatırımlar da yaptıklarını anlatır.

Kütükçüoğlu, M.	Bilgiyi aktaracak personelin sirkülasyonunu azaltarak birikimi kurumsallaştırmaya çalıştığını belirtir, arşivdeki projeler de tecrübenin aktarımında kullanılır.
-----------------	--

3.2.3.3 Gelişim İçin Yeni Teknolojilere Yatırım (bkz: ek 2, sa. 8)

Uygulamada ve literatürde sürekli iyileştirme alanında, küçük adımlarla iyileştirme ve sıçramalı iyileştirmeler olmak üzere iki temel yaklaşım göze çarpmaktadır. Küçük adımlarla iyileştirme olarak adlandırılan kaizen felsefesi 3.2.3.1 bölümünde açıklanmıştır. Sıçramalı iyileştirmeler ve yenilik ise, teknoloji geliştirme, yeni teknolojilere yatırım yapma, üretim yöntemi iyileştirme, ar-ge vb yatırım gerektirebilen büyük boyutlardaki değişim ve iyileştirmeleri içerir.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.12' de derlenmiştir.

Tablo 3.12 Gelişim için yeni teknolojilere yatırım

Mimar	Gelişim için yeni teknolojilere yatırım
Tümertekin, H.	İfade araçlarında software ve hardware alımları ile sıçramalı iyileştirmeler yaptıklarını anlatır. Ancak bu iyileştirmeleri maliyetleri yüksek olduğu için parça parça yapmak gerekmektedir, aynı anda ofisteki tüm bilgisayarlara yeni yazılımların alınması mümkün değildir.

Çinici, C.	Gelişen teknolojiler ile birlikte ifade araçlarında bazı değişiklikler oldmuştur. Kendisinin bu konuda özel bir çabası olmamasına rağmen ilgili çalışanların önerileriyle 3D yazılımların ofiste maket yapımını neredeyse ortadan kaldırdığını hatta bu 3D çizimlerin de mümkün olduğunca ofis dışına çıkarılarak ifade için harcanan zamanın teknolojik olanaklar sayesinde tasarıma aktarıldığını belirtir.
Sayın, N.	Yeniliklere yatırım yaptıklarını belirtir, ona göre 'bir şeyi daha iyi yapabilmenin belirli olanakları var ise mutlaka erişilebilir hale getirilmelidir, bu konuda hiç pinti davranılmamalıdır'.
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Performans ve maliyet ölçümlerinde kullanılacak her türlü yazılımı özel olarak yaptırdıklarını belirtir, ölçme sürecini önemseyen bir yaklaşımla bu yazılımların da sürekli geliştirildiğini anlatır. Aynı önem mimar için 'kalem-kağıt' gibi olan ifade yazılımları için de geçerlidir. Tabanlıoğlu, yönetimin görevinin çalışanlara tüm olanakları sağlamak olduğunu belirtir. Tabanlıoğlu'nun bilgisayar kullanımına verdiği önem Bubshait ve ark.'ın (1999) bilgisayar kullanımının bir organizasyonun ayrılmaz parçası olduğu ve hataları azaltarak verimi artırdığı görüşü ile örtüşmektedir.
Erginoğlu, K	Bu konu için özel biri bulunmasa da ilgili bir çalışanın ofis içi ekipmana sahip olduğu ve yeni yatırımların birlikte geliştirildiğini belirtir.

Dündaralp, B.	Mali olanaklar elverdiğince ‘asıl’ işe maksimum zamanı ayırmayı sağlayacak olanakları sağlamaya çalıştığını bildirir.
Hadi, T.	Zaten sürekli kullanılan mimari ifade yazılımlarının mümkün olduğunca sık yenilendiğini belirtir.
Arolat, E.	Sürekli değişen mimari ifade ya da yardımcı yazılımları takip ettiklerini ve gelişen yazılımların artan ihtiyaçlarına cevap veremeyen bilgisayarların da periyodik olarak yenilendiğini anlatır.
Kütükçüoğlu, M.	Teknolojinin getirdiği olanakları kullandıklarını belirtir.

3.2.3.4 Standartlaşma ve Herkes Tarafından Ulaşılabilir Veritabanı (bkz: ek 2, sa. 8-9)

Imai'nin (1986) tariflediği kaizen, kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile ‘küçük işleri’ daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standartı her defasında aşmak demektir. Ona göre yönetimin görevi standartları oluşturmak ve geliştirmek, çalışanların görevi ise bu standartları korumak ve sürdürmektir.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.13’ de derlenmiştir.

Tablo 3.13 Uygulayıcı mimar gözüyle standartlaşma

Mimar	Standartlaşma ve herkes tarafından ulaşılabilecek veritabanı
Tümertekin, H.	Standartlaşma için ‘benim şiddetle inandığım şey’ tabirini kullanır. En azından çizim üretiminde standartlaşma konusunda önemli aşamalar kaydettiklerini belirtir. Çalışmanın ‘müşteri ilişkileri’ bölümünde de değinileceği gibi Tümertekin ofis içi durumlarda mümkün olduğunca standartlaşma çabası içindedir. Ofis içi proje üretiminde de tüm çalışanların başvurabileceği iyi düzenlenmiş bir proje arşivlerinin olduğunu belirtir.
Çinici, C.	Standartlaşma konusunda arşivi işaret eder. Daha önceden yapılan ‘doğrular’ geliştirilebilecek standartlar olarak birikmiştir. Bu arşive tüm çalışanlar ulaşabilir ancak sadece Çinici’nin kendisi ekleme ve çıkarmaları yapmaya yetkilidir.
Sayın, N.	Standartlaşma konusu üzerinde çalışmaları olduğunu ancak on kişilik bir büroda işin her kişinin kendi yöntemi ile yürütülebileceğini düşündüğünü belirtir. Ona göre henüz işi ‘keskin kuralları olan bir kütüphane’ ye dönüştürmeye gerek olmadığını ‘sözlü gelenekle hala birçok şeyin yürüyebiliyor’ olduğunu anlatır.

<p>Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)</p>	<p>Oluşturdukları kalite sistemi ile birlikte bir standartlar bütünü tanımladıklarını anlatır. Ona göre ofisten çıkan ‘her kağıt parçası’ bakanda aynı hissi uyandırmalıdır. Bunun için de bir ‘çizim referans sistemi’ oluşturulmuştur. Hem şu ana kadar üretilmiş tüm projeler hem de literatüre giren her yeni bilgi arşive geçirilir. Mimarlığı yapılmış olan üzerinden tanımlayan anlayışlarına göre ne kadar çok örnek zihinlerde yer ederse o kadar iyi tasarımlar elde edilir.</p>
<p>Erginoğlu, K</p>	<p>Üretilen projenin öğelerinin (merdiven, korkuluk vb. detayı) standartlaştırılması konusuna değinir. Daha önce üretilmiş bir detayın aynen kullanılması sözkonusu değildir ancak arşivdeki projeler geliştirilmek ya da uyarlanmak üzere referans gösterilebilir.</p>
<p>Dündaralp, B.</p>	<p>İletişimin olabilmesi için projenin gerekliliklerine göre işi daha az yorularak yapmanın yollarının standartlaştırılarak hayata geçirilmesi gerektiğini belirtir. Proje ifadesi araçları kullanımında seçilecek yöntemler ile ilgili bir veritabanı bulunmaktadır.</p>
<p>Hadi, T.</p>	<p>Önceki projelerde üretilen çözümlerin arşivden alınarak yeni projelere uyarlanma durumunu anlatır.</p>

Arolat, E.	Çizim standartlarında, tutulan bir toplantı notunun nasıl temize çekileceği ve kimlere gönderileceği ile ilgili konulara kadar detaylı standartlarının olduğunu ama tasarım alanında aksi biçimde her türlü standartlaşmadan kaçındıklarını belirtir. Hem üretim standartları hem de üretilmiş projeler bir veritabanında herkesin kullanımına açıktır ancak sadece yetkisi olanlar güncelleme yapabilir.
Kütükçüoğlu, M.	Çizim, ofis içi araçların kullanımı gibi pek çok konuda standartların oluşturulmaya çalışıldığını ve çalışanların bunlara uyum sağladığını belirtir. Çalışan sirkülasyonu azaltılmaya çalışılarak kişilerde biriken ve referans olarak başvuru alan, aktarılan bilgi birikimi ofis içinde tutulur.

3.2.4 Eğitim (bkz: ek 2, sa. 9)

Eğitimin önemi bütün uzmanlar tarafından kabul edilmiştir. Deming, Juran ve Crosby, kaliteyi iyileştirmede eğitimin önemini vurgular ve hem yöneticilerin hem de çalışanların eğitilmesinin gereği üzerinde durur. Imai'ye (1986) göre de TKY kapsamında kalite herkesin sorumluluğu haline gelir ve eğitimde firmanın her seviyesi hedef alınır.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.14' de derlenmiştir.

Tablo 3.14 Uygulayıcı mimar gözüyle ofis içi eğitim

Mimar	Eğitim
Tümertekin, H.	Hem mimarlık ile ilgili hem de insan ilişkileri ile ilgili eğitim çalışmaları yaptıklarını ama ofisteki tüm çalışanların eğitimlerden çok memnun olmalarına rağmen iş programlarını uyduramadıkları için devam ettiremediklerini anlatır.
Çinici, C.	Eğitim konusunda kütüphanenin önemini vurgular; anlatmak istediği pek çok konuda güncel tutmaya özen gösterdiği kütüphaneden referanslar verir. Benzer bir durum Bubshait'in (1996) çalışmasında da karşımıza çıkmaktadır; buna göre çalışma kapsamındaki tasarım firmalarının % 87'si iyi bir kütüphanenin varlığı ve erişilebilirliğini eğitimin bir biçimi olarak algılamaktadır.
Sayın, N.	Eğitime önem verdiğini ancak isteğin çalışanlardan gelmesi gerektiğini bildirir. Çalışanlardan talep gelmesi durumunda firma eğitim giderlerini karşılar.
Tabanlıoğlu (Soydınç, A.)	Ofis içinde kullanılan bilgisayar programları ile ilgili eğitim programlarının olduğunu; bunun dışında, ofis içindeki görevlerini programlamak kaydı ile çalışanların istedikleri eğitimleri almalarının sağlandığını bildirir.

Erginoğlu, K	İnşaat malzemesi firmalarının çalışanlara malzeme ve sistemlerini tanıtıcı eğitimler verdiğini, kendileri takip edemese de yurtdışındaki fuarlara çalışanların gönderildiğini ve gördüklerini diğerleri ile paylaştıklarını ya da bazı yurtdışı gezilerine yine ofisten bazı çalışanları da alarak gittiklerini anlatır.
Dünderalp, B.	Herhangi bir eğitim programı belirlememiştir.
Hadi, T.	Çalışanlardan talep olursa ilgi duydukları konularda eğitim almalarını destekleyeceklerini belirtir.
Arolat, E.	Meslek içi konularda birilerinin gelip ilgili oldukları konu hakkında bilgi verdiklerini, doğrudan meslek ile ilgili olmayan, kişisel gelişim eğitim programları düzenlemek istediklerini ancak bunlara yeterince zaman ayıramadıklarını belirtir.
Kütükçüoğlu, M.	Meslek içi konularda toplantı ve sunumların belirli bir program olmaksızın düzenlendiğini belirtir. Ancak Kütükçüoğlu, diğer kişisel gelişim programlarının belirli kalıpların dışına çıkamayan ‘fazla öğrenilmiş şeyler’ olduğunu düşündüğü için yararsız olduğunu ve bu türde eğitim programlarının kişiye ve konuya özel hale getirilmesi gerekliliğini vurgular.

3.2.5 Tedarikçi İlişkileri (bkz: ek 2, sa. 9)

Kaliteli bir ürünün üretilmesi üretim sürecine katılan taraflar arasındaki ilişkiden etkilenir (Juran, 1988). Süreçteki herhangi bir aşamanın kalitesi kendisinden önceki aşamalara bağlıdır.

Tedarikçiler ve ana firma müşteri gözünde tek bir kurum gibidir. Müşteri, tedarikçiden dolayı oluşacak bir aksaklığın kaynağına bakmadan bu uygunsuzluğu ana firmaya mal eder.

Bu yakın ilişki nedeniyle, Mohrman (1995) ve Williams'a (1997) göre tedarikçiler ile ortaklığa dayalı bir sistem kurulmalı, tedarikçi de takımın bir parçası haline getirilmeli ve TKY çalışmalarına dahil edilmelidir.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.15' de derlenmiştir.

Tablo 3.15 Uygulayıcı mimarlık ofislerinde tedarikçi ilişkileri

Mimar	Tedarikçi ilişkileri
Tümertekin, H.	Kendisini her konuda olduğu gibi bu konuda da 'diyalog insanı' olarak tanımlar. Çalışacağı ekipleri belirlerken profesyonel performanslarından çok kolay iletişim kurabilmeyi gözönünde bulundurur. Aslolan birbirini zor duruma düşürmemektir. Bu nedenle kurumsallaşmış yapılar yerine, kolay iletişilebilecek ekipler tercih edilir.
Çinici, C.	Teknik ekipler ile işveren arasındaki para akışının mimari ekip üzerinden olması proje ritmini belirleyici durumdaki mimar için önemlidir. Böylece teknik ekiplerin sürekli desteği sağlanmış olur.

Sayın, N.	Daha önceden çalışılarak performansı kişisel olarak test edilmiş tedarikçilerle çalışmayı tercih eder. Bu seçimde performansın yanında iş görme biçimlerinin uyumu da önemlidir. Bazı teknik ekiplerin ofise dahil edilmesi düşünülmüş ama farklı çözüm alternatiflerini dışladığı için bu ortaklık durumundan vazgeçilmiştir.
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Tedarikçiler, ofisin bir parçası olarak görülür. Takımın bir parçası oldukları hem iş sırasında hem de iş dışı ofis aktivitelerine dahil olmaları sağlanarak hissettirilir.
Erginoğlu, K	Aynı takımın parçaları olarak sürekli iletişim içinde olmayı , başardıkları durumlarda çözümün kolaylaştığını, bazı durumlarda bu ekipleri kendi programlarına uymaları için zorlamaları gerektiğini belirtir.
Dündaralp, B.	Ekiplerini kendisinin belirleyebileceği durumda bunu projenin çok erken aşamalarında yapmayı, tedarikçileri en başında işe dahil ederek olası tüm aksaklıkların önüne geçmeye çalıştığını belirtir.
Hadi, T.	Tedarikçi ekiplerin çoğu ile, çalışma konusunda istikrar sağlayamadıklarını bilgi birikiminden memnun olsalar da zaman kullanımı gibi insani ilişkiler ile çözülebilecek konularda sıkıntılarının olduğunu belirtir.

Arolat, E.	Tedarikçi ekipleri ile ilgili ölçme ve değerlendirme sistemleri var. Amaç ofis içinde kurulmuş kalite sistemine dahil olmalarını sağlamak ancak bu ölçümler her zaman nesnel olarak değerlendirilemiyor, hissi davranılan durumlar sözkonusu.
Kütükçüoğlu, M.	Ekiplerin projenin mümkün olan en erken aşamasında takıma dahil edilmesi ve tasarımın bu insanların iş yapma biçimleri gözetilerek kotalarını önemser. Bu ekiplerden projeyi teknik konularda destekleyen birimler olarak görmekten çok öğrenilecek kaynaklar olarak görmeye yakındır.

3.2.6 Müşteri İlişkileri (bkz: ek 2, sa. 10)

Toplam kalite yönetimi, kalitenin müşteri tarafından tanımlandığı ve yönlendirildiği ilkesine dayanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını sürekli olarak anlamak ve bu ihtiyaçlara uygun ürünler üretmek esastır.

Bubshait ve ark.'na (1999) göre tasarımcının ilk görevi müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bilgiyi toplamaktır. Arditi ve Günaydin'a (1997) göre, mal sahibinin istekleri işin en başında çok iyi tariflenmeli, tasarımcı ve müşteri bu gereksinimler üzerinde anlaşmalıdır.

Firma, ayrıca müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayıp karşılayamadığını gözden geçirmeli, aksaklıklarla karşılaşılması durumunda nedenleri araştırılmalı ve çözümler bulunmalıdır.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.16' de derlenmiştir.

Tablo 3.16 Uygulayıcı mimarlık ofislerinde müşteri ilişkileri

Mimar	Müşteri ilişkileri
Tümertekin, H.	Müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve sonrasında projeyi yürütme sürecinde de birebir ilişkiye inanır. Her ölçekteki projenin doğrudan sahibi ile görüşmek ister. Bazı görüşmeleri ofisten bir başkasına devretmeye çalıştıysa da müşteride oluşan ilgilenilmeyen hissi yüzünden bundan vazgeçmiştir. İş üretme tekniklerinde mümkün olduğunca kurumsallaşmaya, dış ilişkilerde ise bireyselleşmeye çalıştığını anlatır.
Çinici, C.	Müşteri ilişkilerini doktor-hasta ilişkisine benzetir. Müşterinin, semptomları için önerdiği çözüm en olmayacak şey bile olabilir. Mimar asıl teşhisi sezgileri ile koyar ve çözüm yöntemini önerir.
Sayın, N.	Kullanıcısı belirli olan işlerde proje konusunun etrafında gelişen hayatı izleme ve müşteri ile birebir ilişki içinde olmayı önemser. Belirsiz kullanıcılar sözkonusu olduğunda (toplu konut..) süreç içinde bile değişebilecek ihtiyaçlar gözönünde bulundurulmalı ve proje bu değişimlerden etkilenmeyecek biçimde kurgulanmalı. Bu da ancak geçmiş deneyimler ile yapılabilir.
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Proje, müşteri ile görüşmelerde elde edilen bilgiler ile oluşturulan ilk öneri üzerinden yine birebir görüşmelerde geliştirilerek oluşturulur.

Erginoğlu, K	Birebir ilişki ile müşterinin ihtiyaç listesini belirlemesine yardımcı olunur. İstekler belirlenirken, geçmiş projeler ve literatürden alınan görsellerden hazırlanan sunum ile malzeme ve mekan algısı oluşturulmaya çalışılır. Bu tahlil süreci mimar için çok önemlidir.
Dündaralp, B.	Her proje için müşteri ihtiyaçları değişecektir. Bunları belirlemeye yardımcı sorular hazırlanabileceğini belirtir ama henüz bu yönde bir çalışma yoktur.
Hadi, T.	İhtiyaçlarını daha iyi belirleyerek mimara geldikleri için kurumsal müşteriler ile çalışmayı tercih ettiğini belirtir. Belirli istekler ile gelen müşteri tecrübe ile yölendirilir. Bu süreç, ihtiyaçlar kesinleşinceye kadar sürer, acele edilmez.
Arolat, E.	Bazı müşteriler bilerek geliyor olsa da öncelikle kişiye nasıl bir çalışma süreci olacağı anlatılır, konuya özgü yönelimler ve metodlar tanımlanır. Bu görüşmelerin özellikle ilk bölümlerinde Arolat mutlaka bulunur.
Kütükçüoğlu, M.	Müşterinin de takımın bir parçası olduğunu belirtir. Sonuçta ortaya çıkacak yapı sadece müşteriye ya da mimara değil şehre, orayı kullanacaklara hatta mimarlık tarihine aittir. Ne istediğini belirleyerek ya da mimar ile nasıl çalışacağını hiç bilmeden gelen müşterilere sorulacak sorular farklıdır. Bu sorular bir biçimde yazıya dökülmemiş olsa da mimarın zihninde mevcuttur.

3.2.7 Yönetimin sorumluluğu ve Liderlik

Liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Liderler organizasyonun uzun dönemli hedeflerini belirlemek, hedeflere ulaşılması için gerekli çabayı göstermek ve çalışanların ihtiyaç duyacağı kaynakları sağlamakla görevlidir.

Mohr-Jackson'a (1998) göre üst yönetim takımı, firmada kalite kültürünün inşa edilmesi ve sürdürülmesinde kritik role sahiptir.

3.2.7.1 Kalite Kültürü Oluşmasına Destek (bkz: ek 2, sa. 11)

Toplam kalite yönetiminin temelinde organizasyonun mevcut durumuna bağlı olarak uzun bir kültür değişimi süreci vardır ve bu kültür değişimi sadece yönetimin tam desteği, katılımı ve liderliği ile elde edilebilir (Burati, 1992; Arditi ve Günaydın, 1997; Mohr-Jackson, 1998; Pheng ve Teo, 2004). Aksi takdirde yapılan çalışmaların kalıcı olması mümkün değildir.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.17' de derlenmiştir.

Tablo 3.17 Uygulayıcı mimarlık ofislerinde yönetimin kalite kültürü oluşmasına desteği

Mimar	Kalite kültürü oluşmasına destek
Tümertekin, H.	Yetersizlik hissinin oluşturduğu sürekli gelişim (hem teknolojik hem de yöntem anlamında) motivasyonu, ofis içi üretimde mümkün olduğunca standartlaşma ve kurumsallaşmaya karşın ofis dışındaki

	<p>ilişkileri bireyselleştirip kendi üzerine alma çabası, kişisel planlara gösterilen dikkat ve diyaloga dayalı ilişki oluşturma çabası ile oluşturduğu kalite kültürünü geliştirmeye ve sürdürmeye gayret ettiğini anlatır.</p>
Çinici, C.	<p>Son ürün üzerinde durur. Süreç sona erdiğinde mümkün olduğunca dışarıdan bakarak işi değerlendirir.</p>
Sayın, N.	<p>Yönetimin kalite çalışmalarına inancının önemini vurgular, kalite kültürü gereklerinin bilinçli olarak yerine getirilmesi onun sorumluluğundadır.</p>
Tabanlıoğlu (Soydınç, A.)	<p>Yönetimin yapılacak her işi tanımlaması ve bir sistem haline getirmesi gerektiğini vurgular. Bunun için konusunda uzman kişiler firma bünyesine dahil edilmelidir. (Alpay Soydınç : Kalite ve Sistem Yöneticisi)</p>
Erginoğlu, K	<p>Mutlu çalışanın veriminin yüksek olacağını belirtir. Ona göre yönetimin sorumluluğu, kalite konusundaki sorumluluğu çalışan mutluluğunu sağlayacak önlemler almaktır.</p>
Dündaralp, B.	<p>Kalite kültüründe yönetimin görevlerini üç aşamada tarif eder; müşteri ve çalışanlar ile iletişime önem verilmeli bilginin doğru aktarılması sağlanmalıdır, çalışma için gerekli araç ve konfor tedarik edilmelidir, süreç ve aşamalar iyi tariflenmeli ve bu durumu sürdürecektir tartışma ortamı oluşturulmalıdır.</p>

Hadi, T.	Yönetim, çalışanları motive edici ve öğretici olmalı, işveren ve tedarikçilerin çıkarlarını gözetmelidir.
Arolat, E.	Yönetim tüm süreci ve sorumlulukları yazılı olarak tarifler. Çalışanlar bu sistemin gerekliliklerini yerine getirmelidir. Sistemin işleminin kontrolü de önemlidir; firma bünyesinde bir uzman bunu kontrol etmeli ve hata yapılması durumunda çalışanları uyarmalıdır. Hata yapan kişiye hatasının ve sonuçlarının sözlü olarak ifade edilmesi bazı durumlarda bir prospektüs karmaşıklığına ulaşabilen yazılı tariflerden daha etkili olur.
Kütükçüoğlu, M.	Herkesin fikrini tartışmaya dahil edebileceği ortamı oluşturmak ve toplam bilginin ofis içinde kalmasını sağlamak için çalışan sirkülasyonunu azaltıcı önlemleri almak kalite kültürü oluşumunda yönetimin sorumluluğundadır.

3.2.7.2 Mükemmellik için rol model olmak (bkz: ek 2, sa. 11)

Lider, sadece yönetim biçiminde değil yaşam biçimi ve davranışları ile de kalite kültürü gerekliliklerini yansıtmalı, çalışanlara örnek olmalı ve vizyonun onlar tarafından da benimsenmesini sağlamalıdır.

EFQM mükemmellik modeline göre liderin özelliklerinden biri 'kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmak ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olmaktır'.

Sürekli iyileştirmeyi destekleyen bir liderlik yaklaşımı, kurumda çalışan diğer kişilere de örnek olur ve bu yöndeki kararlılık kurumu başarıya götürür.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.18’ de derlenmiştir.

Tablo 3.18 Uygulayıcı mimarın mükemmellik için rol model olması

Mimar	Mükemmellik için rol model olmak
Tümertekin, H.	Çalışanları onun enerji, diyalog insanı olma yaklaşımı, çözüm odaklı olma gibi özelliklerini takdir etmektedir. Tümertekin hiçbir şeyi gözönünde olduğu için yapmadığını ancak çalışanlar için emin olmasa da bir grup öğrenci ve genç mimar için atanmış durumda olduğunu belirtir.
Çinici, C.	Model olmak için özel bir çabası yoktur hatta bazı kusurlarının da farkında olduğunu anlatır. Olduğu gibi davranmayı önemser.
Sayın, N.	İster istemez rol model olduğunu ancak olduktan sonra bunu olumlu yönde kullanmak için çaba sarfetmek gerektiğini belirtir. Amacı kendisinin değil örnek davranışlarının model oluşturmasıdır.
Erginoğlu, K	Gözönünde oldukları için fazladan bir çaba göstermediklerini belirtir.
Dündaralp, B.	Her durumda kendisini yeterli bulmamak üzerine kurulu kişisel gelişim biçimi gereği kişileri belirli sınırlar dışına çıkmayacak şekilde en az tarif ile yönlendirme yolunu seçer.

Arolat, E.	İster istemez rol model olduğunu ancak bu yüzden duruşunda herhangi bir değişiklik yapmadığını, kendi ahlaki kuralları çerçevesinde olmaya devam ettiğini belirtir.
Kütükçüoğlu, M.	Model olma konusunun özel bir çaba ile olamayacağını, zorlamamak gerektiğini belirtir.

3.2.7.3 Başarıyı Takdir Etmek (bkz.: ek 2, sa. 12)

Çalışanlarına davranışları ile örnek olacak lider, kişilerin başarılarını zamanında tanımalı ve takdir etmelidir. ASCE (1990) çalışması, motivasyon ve işin kalitesini artırmada çok önemli olduğunu belirttiği ödüllendirme sisteminden bahseder.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.19’ de derlenmiştir.

Tablo 3.19 Uygulayıcı mimarlık ofislerinde başarının takdir edilmesi

Mimar	Başarının takdir edilmesi
Tümertekin, H.	Performansa göre ödüllendirme yaptığını ve bunun maddi kısmını ofisin akışına zarar vermeyecek ve çalışanlar arasında gereksiz rekabete sebep olmayacak biçimde çözmeye çalıştığını anlatır.
Tabanlıoğlu (Soydınç, A.)	Yayınlanan tüm projelerde, o projede çalışmış kişilerin isimleri ofisten ayrılmış bile olsa mutlaka geçer. Bunun yanında yüksek performans ödüllendirilir.

Erginoğlu, K	Çalışan performansının beklenenin üzerinde olması durumunda prim vererek takdir etme sözkonusudur. Yayınlanan projelerde, çalışan isimleri önplana çıkarılmaya çalışılır, röportaj vermek gerektiğinde çalışanın da katılması sağlanır.
Dünderalp, B.	Küçük değerlendirmeler yapılır.
Hadi, T.	Tedarikçilere proje bedellerinin doğru ödenmesini bir ödüllendirme biçimi olarak görür.
Arolat, E.	Takdir etmeyi, en iyi motivasyon yöntemlerinden biri olarak gördüğünü belirtir.
Kütükçüoğlu, M.	Proje teslimlerinde maddi ödüllerin olabileceğini belirtir.

3.2.7.4 Denetimle / Katılımla Yönetim (bkz: ek 2, sa. 13)

Amerika’da inşaatın da dahil olduğu pek çok sektörde yönetim, katılım yerine kontrol ile yapılmaktadır. Ancak şirketler, uluslararası rekabet baskısı ve artan kaliteli ürün / servis talebi karşısında bu yönetim biçiminin verimliliğini yeniden değerlendirmek durumundadır (Burati, 1992 içinde Joiner ve Scholtes, 1986). Bu tip yönetimde üstten başlayarak tüm yöneticiler bir sonraki dönem için belirlenen hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarına göre değerlendirilirler. Bu bir bakıma başarılı, basit, mantıklı ve tutarlı bir methodur. Ancak bu kontroller sisteminde ödüllendirilen başarılar kısa dönemlik ve kolayca ölçülebilir olmalıdır. Uzun dönemli ve geniş kapsamlı amaçlar yerine kısa dönemli hedeflere odaklı çalışmanın getireceği yarış ortamı şirket içi çatışmalara, kutuplaşmalara, iletişimde azalmaya, uydurulmuş raporlara ve hedeflere erişilememesi

durumunda karşılıklı suçlamaya sebep olabilir. Kontrol ile yönetim organizasyonun müşteri ihtiyaçlarına bakmaktan çok içe dönük olmasını özendirir.

Röportaj yapılan mimarların konu hakkındaki görüşleri tablo 3.21’ de derlenmiştir.

Tablo 3.21 Uygulayıcı mimarlık ofislerinde yönetim biçimi (denetimle / katılımla)

Mimar	Yönetim biçimi (denetimle / katılımla)
Tümertekin, H.	Yönetim biçimi herkesin, her açıdan sorumluluk bilincinde olduğu düşüncesiyle temellenir. Denetimle hiçbir şeyi başaramadığını belirtir.
Çinici, C.	Herkesin katılımını beklediğini, fikirlerini paylaşmayanlar ile çalışamayacağını belirtir.
Sayın, N.	Yetki ve sorumluluğun içtenlikle kabul edilmesinden doğan katılımı önemser.
Tabanlıoğlu (Soydinç, A.)	Tüm çalışanlar fikirlerini hiyerarşik düzeni gözetmeksizin ifade edebilirler. Projenin diğer disiplinlerle uyumu için belirlenmiş yazılı standartlara uyumu kontrol edilir.
Erginoğlu, K	Katılıma açık olduklarını belirtir ancak yetki ve sorumlulukla donatılmış çalışanlar sürekli kontrol edilir, ‘başboş bırakılmaz’.
Dündaralp, B.	Ortaya çıkan her türlü sorunu karşılıklı diyalog ve katılım ile Çözmeye yatkın olduğunu belirtir.

Hadi, T.	Katılım ile yönetimin verimi artırmadaki öneminin farkına vardıklarını belirtir.
Arolat, E.	Mimari hizmetin ilk aşamalarında (konsept projesi) herhangi bir kural ya da denetimin olmamasına, herkesin katılımına açık olmaya; sonraki aşamalarda ise standartlara uygun üretim için sıkı bir denetime ihtiyaç olduğunu belirtir.
Kütükçüoğlu, M.	Herkesin katılımını önemseydiğini, önemli olanın birinin fikrinin seçilmesinin değil pekçok fikir arasından en iyi projeyi çıkarmak olduğunu belirtir.

BÖLÜM DÖRT

KARŞILAŞTIRMALAR VE YORUMLAR

4.1 Kalite Kavramı

Kaliteli işler üreten mimarlık ofisleri ile yapılan röportajların sonunda biribiri içine geçmiş noktalara işaret eden ancak belli noktalarda da farklılıklar gösteren kalite tanımları elde edilmiştir.

4.1.1 Kalitenin Öznal ve Nesnel Yönleri

Ürün hangi süreçlerden geçerek tüketiciye ulaşmış olursa olsun, bu süreçler ne kadar standartlaşmış olursa olsun kişi onu kendi kültürü, kendi dünya görüşü, kendi alışkanlıkları ve kendi gereksinimlerine göre değerlendirir. Elbette ki bu öznellik sınırsız çeşitlilikte değildir. İnsanların, içine doğdukları çevreden aldıkları bakma biçimleri başka bir kültür ile karşılaştırıldığında farklılık gösterse de aynı kültür içinde iletişimin sağlanabilmesi için benzerdir. Bu benzerlik bazı durumlarda genellenebilir ve tanımlı alanlarda geçerli olmak üzere standartlara da dönüştürülebilir.

Kalite, kullanıcı tarafında olduğu gibi üretici tarafında da kişisel algılanabilir, ürün veya hizmet öznel kriterler ile değerlendirilebilir. Mimar, tasarımının estetik özelliklerini; ürünün çevre ile uyumunu, kullanıcılar üzerindeki psikolojik etkilerini, yeni ve çarpıcı tasarım öğelerinin kullanımını kişisel kriterleri ile değerlendirir. Bu değerlendirmenin öznelliği, mimarın da bir kültürün içine doğması ve tasarım anlayışının ona özel etkenler ile şekillenmesinden ileri gelir. Mimarın ürünü oluşturmada kullandığı öznel kriterler, benzer anlayışa yakın duran olası kullanıcılar tarafından o mimarı ya da ürünü diğerlerine tercih etme sebeplerinden biridir ancak aynı öznellik ve sezgisel durum bu kez tasarımcının, müşterinin kendine özgü gereksinimlerini belirlemesine ve nesnelleştirerek projesine yansıtmasına engel de olabilir.

Mimari kalitenin nesnel yönü ürünün ne olduğuna bağlı olarak değişir. Ürünü yapı olarak düşündüğümüzde; sağlamlığı, öngörülen süre boyunca işlevini yerine getirebilirliği, dönüştürülebilir ve sürdürülebilir oluşu, kullanıcı yaşam biçimine uygun mekan organizasyonu, ürünü proje olarak düşündüğümüzde, spesifikasyon ve yasal kısıtlamalara uygunluğu, ifadesinin anlaşılabilirliği gibi özellikler kalite kriterleri olarak karşımıza çıkar. Bir kısmı mimar dışındaki kişi ve kurumlarca belirlenmiş bir kısmı ise mimar tarafından nesnelleştirilmesi gereken bu özellikler ölçülebilir gereksinimlerdir.

4.1.2 Ürün Kalitesi – Süreç Kalitesi

Mimarlıktan bağımsız olarak düşünüldüğünde kalitenin genellikle ürün üzerinden algılandığı tespit edildi.

Kalite;

- üründen aldığımız hislerdir. (Soydinç, A)
- ürünün beklentileri karşılması hatta aşmasıdır. (Tümertekin, H.)
- ürünün standartlara uymasıdır. (Erginoğlu, K.)
- ürünün sağlamlığı ve işlevini uzun süre yerine getirmesidir. (Hadi, T.)
- ürünün amaçlanan özellikleri içermesidir. (Arolat, E.)

(Alınan yanıtlar kalite tanımı açısından kesin gruplamalar yapılamayacak kadar iç içe geçmiş durumdadır. Yukarıdaki tanım-mimar eşleştirmelerinde kullanılan ifadeler mimarın kalite yaklaşımının tamamını değil sadece ürün odaklı olma yönünü anlatır.)

Kalite tanımının meslekten bağımsız olarak tanımlanması istendiğinde ürün odaklı sonuçların alınmasının sebebi uygulayıcı mimarların aynı zamanda tüketici birer özne olmalarıdır. Ek 2'deki analiz tablosuna ya da ek 3'teki röportaj deşifrelerine bakıldığında mimarların kullanıcıları oldukları ürün üzerinden tanımlar yapma ihtiyacı hissettiği örnekler görülebilir.

Kalite tanımının 'mimarlık' üzerinden yapılması istendiğinde, müşteri üzerine odaklanan üründe süreç kalitesinin vazgeçilmez oluşu neredeyse tüm yaklaşımlarda karşılığını bulmaktadır. Süreç kalitesini ve ürün ile ilişkisini ifade eden yaklaşımlar aşağıdaki gibidir.

-Kalite ürünün yanında, mimarın sunduğu hizmet için de geçerlidir.

-Kalite, müşteri ile ilk görüşme ile başlar ve yapım sonuna kadar devam eder.

-Mimari proje kaliteli olsa bile sonraki süreç kaliteli olmazsa sonuçta bir kalitesizlik hissi olabilir, o yüzden mimari kalite sadece ürün ile sınırlanmamalıdır.

- Ancak süreç kaliteli ise ürün de kaliteli olabilir.

-Süreç ile ürün kalitesi arasında her zaman doğrusal bir ilişki olmayabilir.

-Ürün kalitesi için onu oluşturan aşamaları da tek tek kaliteli olmalıdır.

Görüldüğü gibi 'üreten' tarafa geçildiğinde, tanımlarda 'süreç kalitesi' kavramı öne çıkmaktadır. Pek çoğuna göre kaliteli bir ürün için süreç kalitesi şarttır. Ancak sürecin kaliteli olması her zaman ürün kalitesini ve müşteri tatminini sağlamaya yeterli değildir. Bunun sebebi genellikle tek kerelik olan mimarlık üretimi doğasıdır. Buna göre standartlaştırılabilen tüm süreç bileşenleri öngörüldüğü gibi uygulansa bile müşteri gereksinimlerinin yönetimi ve tasarımın öznel bir üretim olmasından dolayı değişken

verimli bir çalışma durumu oluşturması sonuç üründe hedeflenen seviyeye ulaşılmasına engel olabilir. Buradaki ‘tasarımcı değişken verimi’ ve ‘müşteri subjektif gereksinimlerinin belirlenmesi’ kavramları, kullanıcıyı tatmin edecek ürüne öngörülenden daha kısa sürede ve daha düşük maliyette ulaşmayı da sağlayabileceğinden iki yönlü etkenlerdir. Tasarımcı, herhangi bir sebepten daha iyi motive olabilir ve beklenenin üzerinde bir performans sergileyebilir ya da müşteri gereksinimleri öngörülenden daha hızlı olarak proje girdisine dönüştürülebilir.

4.1.3 Uygulayıcı Mimarların Kalite Yaklaşımları

Kalite tanımı sorusuna alınan yanıtlardan ortak ve farklı özellikleri olan kalite yaklaşımları elde edilmiştir. Bu yaklaşımlar uzaktan bakıldığında farklı literatür tanımları ile benzerlik gösterse de yakından incelendiğinde neredeyse hepsinin ‘aşılan bir seviye’ yi kalite olarak algıladığı anlaşılmaktadır.

Bazı tanımlarda açık biçimde ‘beklentilerin üzerine eklenen’ olarak tarif edilse de kalitenin ‘kültürün belirlediği standartların yeniden yorumlanarak aşılması’ ya da ‘belirli standartları sağlamış ürünlerden sıyrılarak öne çıkma’ olarak da ifade edildiği durumlar mevcuttur.

4.1.3.1 Kalite, Müşteri Beklentilerinin Aşılmasıdır

Röportaj yapılan mimarların hem kullanıcı hem de üretici olarak yaptıkları kalite tanımlarının çoğunluğu kaliteyi müşteri beklentilerini karşılamakla yetinmeyip, üzerine beklentiler üstü özellikleri eklemek olarak anlatır.

Onlara göre ürün, kullanıcının aklına gelmeyen, farkına varmadığı varsa da çözülemeyeceğini düşündüğü sorunlara öneriler sunmalıdır. Mimar, pek çok kullanıcının hayatlarında sürekliliği olan bir unsuru yeniden ve farklı bir açıdan yorumlayarak, müşterinin rahatsızlığını çözecek asıl çözümü sezgi ile bularak ya da istenenler arasındaki

eksikleri farkedip geçmiş tecrübeleri yardımıyla oluşturduğu önerileri müşteriye sunarak beklentilerin üzerine çıkabilir.

Beklentilerin belirlenmesinde mimarın sezgisel katkısının devreye girdiği kişisel durumlar bu aşamanın standardize edilmesini zorlaştırır, bunun üzerine eklenecek olan özellikler ise tamamen öznel (özne olan bu kez mimardır) olmaya başlar. Müşteri beklentileri zaman içinde değişebilir ya da bir durum için tatlandırıcı olan özellik başka bir durum için zaten beklentiler arasında olabilir.

Bu bakış açısına göre teoride bir müşteri için çok sayıda, kaliteli öneri oluşabilir. Kullanıcı gereksinimlerini belirlemede başarılı olan ve bunların üzerine yeni özellikler ekleme gereksiniminin ayırdına varmış pek çok kaliteli ofis, bittiğinde yine ‘kaliteli’ olarak nitelendirilebilecek ürünler oluşturabilir çünkü gereksinimler ölçülebilir olsa da problemin ele alınış biçimi ve beklentiler üzerine eklenen bölüm tamamen yoruma açık ve hem üretici hem de değerlendiren açısından öznelidir. Buna göre, mimari proje yarışmalarında belirli gereksinimleri sağlamış projelerin değerlendirilmesinde, beklentilerin üzerine eklenen tatlandırıcıların niceliğinden çok niteliğine bakılır ki bu durum jürinin öznelliğinin etkisini gösterir çünkü jüri değiştiğinde birinci proje de değişebilir. ‘Belirli olanın üzerine ekleme biçimi’nden gelen öznellik ilk bakışta bir problem gibi görünse de ürün değil ama mimarın tercih edilmesini sağlayacak etkenlerden biridir.

Kaliteyi ‘amaca uygunluk’ biçiminde tarifleyen yaklaşımlar bile her ne kadar literatürdeki ‘gereksinimlerin karşılanması’ tanımı ile yakın görünse de gereksinimlerin belirlenmesinde belirleyici olacak mimar öznelliği ve mimarın beklentiler üzerine eklenecek olanı da ‘amaç’ olarak algılaması sebebiyle ‘beklentilerin aşılması’ tanımının farklı ifade edilmiş biçimidir.

4.1.3.1. Kalite, Gereksinimlerin Karşılanmasıdır

Bu yaklaşımda mimarın görevi sağlamlık, uzun ömürlülük, sürdürülebilirlik gibi kolaylıkla ölçülebilecek ve diğer gereksinimler düşünüldüğünde görece nesnel beklentilerin karşılanmasıdır.

Mimarlık mesleğinin 4.1.3.1 yaklaşımında tarif edilen öznel doğası gereği bu tanım diğerlerinden tamamen ayrılamaz çünkü kullanıcının ihtiyaç duyacağı mekan ile ilgili tüm alternatifleri bilebilmesi ve tüm gereksinimlerini yoruma açık kapı bırakmayacak biçimde belirlemiş olması bu belirleme işlemi de mimarlar tarafından yapılmış olsa da beklentilerin karşılanması yöntemine başka bir mimar karar vereceğinden mümkün değildir ancak bu görüşü dile getiren mimarların tanımlarında ‘beklentilerin aşılması’ vurgusu bulunmadığı için farklı bir başlık altında değerlendirilmiştir.

Bu yaklaşımlar dışında, kalite ve yönetimi konusunda belirli bir fikri olmasa da kaliteli işler üretecek uygulamaları tasarım işinin bir parçası olarak görerek hayata geçiren ve kaliteyi ‘iyi’ anlamında kullanan yaklaşımlar da vardır. Tezin amaçları açıklanırken belirtildiği gibi kalite gereklerini yerine getiren ama bunu kalite yönetimi biçiminde adlandırmayan ofisler de bulunmaktadır.

4.2 Takım Çalışması

Kaliteli işler üreten mimarlık ofisleri ile yapılan röportajların sonunda takım çalışmasının gerekliliği hatta olmazsa olmazlığı konusunda benzerlikler ancak uygulamada farklılıklar gösteren tanımlar elde edildi. Buna göre;

Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi, bu gereksinimleri karşılayacak çözüm önerilerinin geliştirilmesi, önerilen çözümlerin teknik olarak gerçekleştirilebilir hale getirilmesi ve projenin anlaşılabilir biçimde uygulayıcı ekiplere ifade edilmesi aşamalarının tümü birden fazla kişinin katılımını gerektirdiğinden mimarlık mesleğinde takım çalışması kaçınılmazdır. (Bu bölümde kaliteli işler üreten mimarlık ofislerinde,

firma içi takım çalışması üzerinde durulacak, müşteri ve teknik ekiplerin takımın parçası olma durumu sonraki bölümlerde açıklanacaktır.)

4.2.1 Ekip Üyesi Katkısı / Lider Katkısı

Gryna'ya (2001) göre lider, görevleri tanımlamalı ve çalışanlara mümkün olduğunca yetki devrinde bulunmalıdır.

Pheng ve Teo'nun (2004) TKY kültürü tanımına göre ise yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getirmelerinin yanısıra iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve sürekli gelişim konularında çalışanları teşvik edici olmaları gerekir.

Han Tümertekin, çalışanları sürekli gözleyerek onların işgüçlerini verimli biçimde kullanmayı amaçladığını ve yürütülen çalışmaya sadece kritik anlarda müdahil olduğunu “...son derece birebir bir gözlem ve izleme ihtiyacına inanıyorum...Bu verilere sahip olduğun sürece çok hızlı ve anlık stratejiler üretme imkanın oluyor o zaman...benim doğrudan üretime katılmam söz konusu değil ancak stratejik anlar ve durumlar için benim müdahalem söz konusu.” sözleri ile, çalışanlardan gelecek önerilere açık olduğunu da “...rollerin süreç içinde değişmesi, yani benim en yaratıcı adam olmam gerekirken işverenin benden çok daha yaratıcı bir müdahalede bulunması ya da bürodaki herhangi birinin benzeri bir rol değişikliği sergilemesine hiçbir müdahalem yoktur, geleni kabul ederim.” sözleri ile belirtir.

Lider mimar, ekip üyelerinin işgüçlerini yönlendirirken o andaki motivasyon durumlarını gözönünde bulundurmalıdır. Önceki bölümde (4.1.2) açıklandığı gibi diğer tüm koşullar sağlanmış olsa da tasarımcının o sırada kontrol edilemeyecek etkiler altında olmasından dolayı beklenen verimi gösteremeyecek olma ihtimali, liderin ekip üyelerini sürekli izlemesi gerekliliğini ortaya çıkarır. Bu durumun ancak belirli sayının altında çalışandan oluşan ekiplerde mümkün olduğu görülmektedir.

Tümertekin gibi Can Çinici de çalışan katılımına açıktır, ancak bu kez liderin rolü önerileri tekleştirmek ve son sözü söylemektir. Çinici bu yaklaşımını “Ben orda seçiyorum, yani hakem görevi görüyorum...hani son söz benim ama bil-fiil kalem benden çıkmamış da olabiliyor.” sözleri ile ifade eder. Çinici aynı zamanda kontrol konusuna da çok önem verir. Ofisten çıkan her işi gözden geçirdiğini hatta bu kontrol için özel bir zaman ayırdığını belirtir. Bu durum Bubshait ve ark.’nın (1996) tasarım gözden geçirmesinin bir inşaat projesinde tasarım kalitesininin sağlamada hayati önemi olduğu vurgusu ile paralellik gösterir.

Tabanlıoğlu çalışanlar arasında hiyerarşik bir yapı kurduklarını ve her kademedeki kişinin işini çok iyi tarif ettiklerini anlatır. Görevlerin kişilere lider tarafından dağıtılma işini de “...Takımınızda bir birey vardır şu şekilde çalışmayı sever, başka bir birey vardır bu şekilde çalışmayı sever. Siz programınızı takımınıza göre, yaparsanız, kimse kimseye çarpmaz.” sözleri ile ifade eder. Yani belirlenen görevler, kişilerin çalışma biçimlerine uygun olarak dağıtılır. Tabanlıoğlu ISO çalışmalarının bir parçası olarak hazırladığı kitapçıkta az önce bahsedilen hiyerarşiyi, yapılacak tüm işleri ve sorumlularını tariflemiştir.

Emre Arolat da Tabanlıoğlu gibi işin iyi tariflenmesi gerekliliği üzerinde durur. Sorumluluk sahibi tarafından yürütülen işe sadece kritik ederek müdahil oluşunu; “..sorumluluklarının çok iyi tarif edilmesi ondan sonra da çok iyi takip edilmesi gerekiyor...çok sıkışık ve çaresiz durumların dışında ben herhangi bir şey çizmemeye ve sadece kritik yöntemiyle projeleri ilerletmeye meyyalim...” sözleri ile ifade eder. Arolat da yine ofis içinde gerçekleşen tüm işleri tarifleyen bir kalite kitabı hazırlamış ancak üç yıllık bir çalışmanın ürünü olduğunu belirttiği çalışmayı gizli tutmayı tercih etmiştir.

Mehmet Kütükçüoğlu işin tepeden organize edilmesi yerine kişilere bırakılması gerektiğini vurgular. Liderin, iş bölümünü çalışanların yatkınlıklarına göre yapması gerektiğini ve çalışmaya kritik anlarında ivme kazandırıcı desteklerde bulunmasının iyiliğini aşağıdaki sözleri ile anlatır.

“... burada en belirleyici konu insanların ilgileri...onlar aşağı yukarı doğru tahmin edilmişse...o zaman belki bir yönetici olarak doğru bir iş bölümünü hazırlamış olabiliriz. Bir de doğru iş bölümüne doğru yönlendirici şeyler de verebilirsek, iyi bir kıvılcım çaktıracabilirsek iyi olabilir.”

Nevzat Sayın da işi delege ettiğini anlatır ancak onun sisteminde “herkes herşeyi yapar”.

Kişi, üzerinde çalıştığı projenin her aşamasında çalışmalı ve sorumluluk almalıdır. Takım çalışmasının; kişinin, bütünün parçası olduğunu unutmadan kendi işini iyi yapması ile mümkün olduğu görüşünü aşağıdaki sözleri ile anlatır.

“...işin, bir tarafından tutan insanların bir ekibin parçası olmalarının yanı sıra kendi işlerini de, nitelikli bir biçimde yapmaları halinde olabilecek bir şey (takım çalışması)”

Boğaçhan Dünderalp, sorumluluğu verdikten sonra ne kadar müdahale etmesi gerektiğini anlamaya çalıştığını söyler. Ona göre lider, işi mümkün olduğunca az müdahale ile yürütmelidir. Dünderalp’ in bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

“...ben bu işin içine ne kadar girmeliyim”i sormaya başlıyorum... (amaç) bizim için önemi olan noktaları kaybetmeden projenin o süreçte ilerlemesi. Bazen belli noktalarda set koyuyorum.”

Kerem Erginoğlu da sorumluluk verme ve işin yapılışını gözlem altında tutma konusunda Dünderalp ile benzer. Sorumlu kişinin hatasından oluşacak zarar karşılanır. Erginoğlu bu düşüncelerini aşağıdaki sözleri ile anlatır.

“Hata yaparsa, biz onu tekrar gözden geçiriyoruz...hep gözümüz üzerlerinde oluyor ki, gerektiği an müdahale edebilelim. Başboş bırakmıyoruz.” Üretilen tasarımın kontrolünün önemi Bubshait ve ark. (1999) tarafından da vurgulanmıştır. Ona göre işin gözden geçirilmesi, tasarım organizasyonlarında geliştirme çalışmalarının en önemli kalite bölümüdür.

Tülin Hadi ise ofis ve iş büyüklükleri ile birlikte değişen takım lideri ve takım üyesi rollerini aşağıdaki sözleri ile anlatır.

“biz çok yakın zamana kadar şöyle çalışıyorduk; bizler fikir üreten kişiler iki tane büro sahibi...onlar da bir anlamda tekniker gibi çalışıyorlardı... işlerin sayısı arttığı zaman, metrajları arttığı zaman bu yöntem geçerliliğini yitirdi.”

Hadi, yeni durumda çalışana daha fazla sorumluluk vermenin verimi artırdığını “Onlar da bizim kadar sorumluluk aldıkları zaman ve bizler kadar fikir üretme işine girdikleri zaman ancak daha iyi kalkındırabileceğimizi fark ettik işleri...” sözleri ile anlatır. Bu sözler Gryna'nın (2001), çalışanların yetki düzeyi arttıkça, sorumluluk ve işi sahiplenme duygusunun artacağı, çalışanlar ve yönetim arasındaki güven duygusunun gelişeceği yönündeki düşüncesi ile örtüşmektedir.

Soruları yanıtlayan mimarların hepsi proje üretimine doğrudan katılmadıklarını belirtmiştir; onların görevi yetkiyi dağıtmak, çalışanların katılımını teşvik etmek ve bu katılımdan verimli sonuçların çıkarılmasını sağlamaktır.

Lider, ortaya atılan herhangi bir tasarım problemi üzerine mümkün olduğunca çok önerinin üretilmesini sağlar. Fikirlerini ifade etme özelliği mimar ile teknik ressamı ayıran özellik olarak görüldüğünden çalışan katılımı her zaman istenir ve fikirleri kesinlikle değerlendirilir. Burada amaç; konuya mümkün olduğunca çok aklın dahil olmasını ve çözümün bu öneriler ile inşa edilmesini sağlamaktır. Çalışanlar ortaya atılan önerilerden bir sonuç çıkarmasa bile lider çıkarır. Bu yöntemde önerisi kabul edilen ve edilmeyen çalışanlar arasında bir çekişme oluşabilir, tasarımın doğasından gelen öznellik bu ortamın oluşmasını kolaylaştıracaktır. Başka bir problem de üretilen farklı önerilerin tekleştirilmesi aşamasının kaotik bir duruma dönüşerek öngörülen süreyi aşması ihtimalidir. Alınan yanıtlara göre bu sorun, liderin;

- üretilen önerilerin çerçevesini belirleyerek sınırlaması,

- belirli bir noktada tartışmayı kesip hangi aşamaya gelinmiş olursa olsun yapılacak olana karar vermesi yöntemleri ile aşılmaya çalışılır. Ancak bu durumda da çalışanda 'katılımının önemsiz olduğu, aslında her durumda patronun haklı olduğu' gibi bir yanılsama oluşabilir.

4.2.2 Yaratıcı Gücün Ortaya Çıkarılması ve Çalışanlardan Gelen Önerilerin Değerlendirilmesi

Çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına imkan verilmeli ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalıdır. Herşeyden önce insan kaynağına değer verilmesi, bunun çalışana hissettirilmesi ve firma politika ve uygulamalarında bu unsurların net olarak sergilenmesi gereklidir (Pakdil, 2004).

Çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması açısından Japon yönetiminin önde gelen özelliklerinden biri de, işçilerin çok sayıda öneri getirmesini sağlaması, bu önerilerin değerlendirilmesi ve kaizen stratejisine dahil edebilmesidir (Imai, 1986)

“...benim mümkünse ilk hareket noktam, “sen bu işi nasıl yaparsın bir anlat”dan geçer...” sözü ile Han Tümertekin, kaizen stratejisine benzer bir çalışma yöntemini anlatır. Ona göre “...ne kadar çok görüş bir konuya girerse oradan bir şey çıkabilir”. Bu fikir yığını ile çalışanlar bir sonuca ulaşmasa da Tümertekin bir sonuç çıkardığını ifade eder. Ancak her kişi ile ve her durumda bu katılım sağlanamayabilir; “...sürekli yetişmesi gereken işler oluyor, onun için koyalım öyle projeyi ortaya hadi herkes fikir yürütsün olmuyor...Yeri gelir, yok bu iş bu kadar benim dediğimi yapacaksın olur..” Tümertekin katılıma açık oluşunun dezavantajlarını da şu sözlerle anlatır;

“...O sürece dahil olan herkesin ne söylediğine kulaklarım çok açıktır....bazen sırf bu katılımından beklentim olduğu için, sürecin hiç de gerekmeyen bir anında fazlasıyla bu katılıma açık olup zaman kaybettiğime tanık oluyorum..ve kesmek zorunda kalıyorum.”

Can Çinici de “...mimar çalıştırıyorsam mimarca işler isterim, çizimci çalıştırıyorsam zaten mimara gerek yok...En ufak bir kaygısının dahi bütün içinde bir mimari değer

olmasını isterim” sözleri ile çalışan katkısını ne kadar önemseydiğini anlatır. ‘Kendi kutusunda tasarım yapan ve fikrini paylaşamayanlarla’ çalışmadığını, çalışan seçiminde de paylaşabilecek kişileri tercih ettiğini ve bu seçimde hislerine ve tecrübesine güvendiğini belirtir yani katılımın sağlanması doğru kişiyi seçerek yapılır.

Nevzat Sayın da yetki ile donatıp sorumlu tuttuğu çalışandan gelecek tüm fikirlere açık olduğunu hatta aldığı fikri başka yerlerde dillendirerek çalışanını takdir ve motive ettiğini anlatır. Ona göre herkes kendisinininkinden farklı olan düşüncelere açık olmalıdır;

“...bazen kendi düşündüğünden çok farklı şeyler duymayı, bütün bunları samimi bir ilgiyle dinleyebilmeyi, değişmeye ve o gördüğümüz şeyle içtenlikle ilgilenmeye açık durmayı başarabildiğimiz sürece bence tek yol, çok iyi çalışıyor...”

Röportaj yapılan mimarlar, elde edilen çözüm önerilerinin projeye aktarılması ve geliştirilmesi sürecinde doğrudan çizim üretimine katılmaz ve projeyi belirli noktalarda müdahalelerle ilerletir. Bu müdahaleler mümkün olduğunca sınırlı tutulmaya çalışılır. Amaç o mimarın ya da ofisin tasarım anlayışı içinde kalacak bir çerçevenin çizilmesi ve sadece bunun dışına çıkıldığında ekip üyesine müdahil olunmasıdır. Lider, projenin belirlenen çerçeve içinde minimum müdahale ile kalmasını sağlamak için aşağıdaki yöntemleri kullanır;

- Kritik ederek ilerletme yöntemi: Neredeyse tamamının farklı okullarda proje dersi vermelerinden alışık oldukları yöntemde, ekip üyesi tarafından geliştirilen proje belirli ve sık aralıklar ile değerlendirilir ve yönlendirilir. Bu yöntem ofise uyum sağlamaya çalışan yeni bir ekip üyesi için verimli bir sistem olsa da, çalışanın tecrübesi arttıkça görüşmelerin sıklığı zaman kaybına dönüşebilir.

- Sürekli izleme yöntemi: Çalışan, hatayı engellemek için sürekli takip edilir, düzenli proje görüşmeleri yoktur.

- Kritik anlarda müdahale yöntemi: Çalışan, tek başına sonlamasının doğru olmayacağına karar verdiği durumlarda liderin görüşüne başvurur ya da bu kritik noktalar önceden belirlenir ve sadece buralara gelindiğinde müdahale edilir. Bu yöntem, ofisin tasarım yaklaşımlarını özümsemiş, görece tecrübeli çalışanlar ile yürütülebilir.

Yukarıdaki yöntemlerin, mimarlara olduğu kadar ekip üyesi tecrübesine de dayandığı görülmektedir. Çalışanın tecrübesine göre bu yöntemlerin ara durumları da oluşturulabilir.

Bu yöntemler ile oluşturulan proje aşamaları, soruları yanıtlayan her mimarda farklı derecede olsa da mutlaka kontrol edilir.

4.2.3 Tasarım Sürecinde Yetki Devri ve Çalışanların Yetkinlikleri Doğrultusunda Yetkilendirilmesi

Çalışmanın ikinci bölümünde açıklandığı gibi çalışan katılımını sağlamanın en etkin yollarından biri olan 'yetkilendirme', kalite kültürünün temel taşlarından (Mohr-Jackson, 1998). Kalite kültürü içinde liderlerden beklenen, çalışanlara koçluk etmeleri ve yetkileri mümkün olduğunca delege etmeleridir (Gryna, 2001)

Han Tümertekin'e göre "...yetki devrindeki tek sorun bütün muhattabiyetleri onların (çalışanlar) yaşayamıyor olması (müşteri ile yapılan bir görüşme ile elde edilen bilgi ya da sezginin devredilemez bir tecrübe olmasından bahsediyor)... 'bak yetki devri yaptın ama işte yine devremedin, sonunda senin kararın, biz çizer olduk duygusu' ortaya çıkıyorsa eğer, benim açımdan tümüyle bu nedenle çıkıyordur". Devredilecek yetkinin de sınırı çalışanın altından kalkabileceği durum ile ilgilidir. Tümertekin, yetki devri sınırını ve bu sınırı bulmak için uyguladığı yöntemi; "...yapabildiğinden çok daha fazlasını veriyorum, denemek için. Çünkü bazen de bazı durumda da o yetkiyi çok iyi kullanabiliyor." sözleri ile ifade eder.

Can Çinici de Tümertekin gibi, müşteri ihtiyaçlarını belirlemede '*sezgi*' nin devreye girdiği durumlarda yetki devrinin zorluğunu anlatır; "Biraz doktor hasta ilişkisine

beniyor. Müşteri geliyor bir şeyden sıkıntıda olduğunu belirtiyor mesela, bu işin semptomu, görünürdeki bir şey. Onun önerdiği çözüm ise belki en olmayacak çözüm...Semptom ve teşhis hikayesine ben inanabiliyorum. Orada da sezi giriyor işin içine. Ondan zaten hani bunları %100 takımla paylaşamıyorum. O seziye eşdeğer, eşdeğer demeyelim de, yaklaşıldığı durumlarda yetkimi devredebiliyorum.” Çinici de yetki devrinde yetkinliği gözetir bunun için genelde kendisinden sonra iki kişinin daha bulunduğu ve yetkinliklerine göre takım içindeki pozisyonları belirlenen alt takımlardan oluşan organizasyon biçimini anlatır.

Tülin Hadi, herkesten aynı işi beklemenin yanlış olacağını, kişilerin iyi olduğu alanda yetkilendirilmesi gerektiğini ve yetki devrinin sınırları olduğunu belirtir; “Onlar (çalışanlar) da bizim kadar sorumluluk aldıkları zaman ve bizler kadar fikir üretme işine girdikleri zaman ancak daha iyi kalkındırabileceğimizi fark ettik işleri...gerekli anlarda biz olalım gerekmediği zamanlarda biz olmayalım”. Bu açıklamada yetki devrinin, ‘gerekli olan zamanlar’ ile sınırlı olma özelliğinin yanında çalışanları *motive etme* ve onları daha üretken hale getirme aracı olarak kullanıldığını da görmekteyiz.

Yetki devrini benzer biçimde kullanan Tabanlıoğlu da bu yaklaşımı “...bir kere insanı bir şeyi yapmaya iten sorumluluk en önemlidir. Ona belirli bir şeyin sorumluluğunu verirseniz, o sonuçta o konuda başarılı olmak için gereken tüm eforu sarf eder.” şeklindedir. Tabanlıoğlu yetki devri konusunda da çalışanların yetkinliklerine göre oluşturulmuş ve yazılı olarak ifade edilmiş hiyerarşik yapıyı anlatır; farklı kademelerdeki çalışanlar yetilerine göre görevlendirilir. Buna ek olarak Tabanlıoğlu çalışanları işe alırken belirli bir yetkinliğin üzerinde olmalarına özen gösterdiklerini belirtir. Aynı biçimde Tian ve Tam (2005) ile Bubshait ve ark. (1999), çalışan seçiminde eğitimin ve becerilerin tasarım ofislerindeki en önemli kriterlerden biri olması durumunu vurgulamıştır.

Kerem Erginoğlu da “Herkes sorumluluk veriyoruz. Biz hiçbir zaman, yani ortağım da ben de şey diyemeyiz; ‘otururuz gelir kağıt, biz tasarlarız sonra aşağı veririz onlar çizer geliştirir’, böyle bir durum yok”. diyerek yetki devrini çalışanı motive etmek ve

üretken kılmak için kullandıklarını anlatır. Ona göre çalışanlar, işin her aşamasının sorumluluğunu almalıdır, böylece yaptıkları işin kendilerinden sonraki uygulama aşamalarında girdi olduğu durumu görebilirler. Tian ve Tam (2005) içinde Godfrey (1995), geleneksel anlayıştan farklı olarak tasarım ve uygulamanın aynı firma tarafından yapılmasının tasarımcı tecrübesi için önemli olduğunu belirtir, benzer bir durumun Erginoğlu'nun yaklaşımında da (tasarım işinin farklı aşamalarının -ön proje, avan proje, uygulama projesi ve bazı durumlarda uygulama- aynı kişi tarafından yapılması) olduğu söylenebilir.

'Yetki devri'ne farklı bir yaklaşımı olan Nevzat Sayın, geliştirdiği '*ofis içinde ofis*' modelini şöyle açıklar;

...tek tek küçük bürolar varmış gibi düşünüyorum büronun içinde...alışverişleri olan bir büro birbirleriyle, neredeyse bir elektrik ya da tesisat mühendisinin projelerimizde var olması gibi...O küçük büroların, kişilerin performanslarına, kişilerin performanslarının toplamı da büronun performansına yansıyor...” Ona göre kişi kesinlikle yetkilendirilmelidir; “Bir işe o ya da bu şekilde seçilmiş olan ya da kendisi gönüllü olmuş birini kesinlikle yetkiyle donatmak gerekiyor....işin, bir tarafından tutan insanların bir ekibin parçası olmalarının yanı sıra kendi işlerini de, nitelikli bir biçimde yapmaları halinde olabilecek bir şey (takım çalışması)”. Ona göre yetenek geliştirilebilir bir özelliktir aslolan 'niyet' tir

Kendi iş süreçleri ile ilgili kararları kendi veren ve iş süreçlerindeki kaliteyi artırmak için gerekli yetkilere sahip çalışan modeli Yang'ın (2004) tariflediği Japon kültürü çalışan modeli ile benzeşir. Erginoğlu'nun 'işin her aşamasının aynı kişi tarafından üstlenilmesi'nden gelecek tecrübe artışı Sayın'ın anlayışında da karşılığını bulur.

Konuya bir diğer yaklaşım da yetkinin, 'devredilen / verilen' değil 'alınan' bir durum olduğu üzerine kuruludur. Buna göre yetki aslında bir çeşit ödülüdür ve kişi alabileceğini ispatladığı kadarını alır. Mehmet Kütükçüoğlu bu kavramı “...Almak isteyene verilir insiyatif ama onu göstermesi gerekiyor, otomatikman al sana insiyatif yok, benim elimden alacak o işi...” sözleri ile ifade eder. Ona göre çalışanlar, kişisel yetilerine göre

yetkilendirilmelidir; “...insanların çok değişik tipte değerleri oluyor, mesela birisi çok dikkatli dūşünebiliyor ama genel resmi göremiyor ya da genel resmi görebiliyor fakat içindeki detaylarla uğraşmıyor ve çok iyi organize edebiliyor.”

Emre Arolat ise bu konuyu öğretecek kişi ya da kurumun olmadığını, deneyerek öğrenmeye çalıştıklarını anlatır ve “...biraz da ofisin kendi kendini yönetmesi için uğraşıyorum...Bazen bütün yetkiyi verebilirim..Gidebildiği kadar, ucu açıktır yani.” sözleri ile kişiye istediği ve alabildiği kadar yetkiyi devredebileceğini belirtir. Ona göre her takımın organizasyonu ve yetkin olduğu tarafları farklıdır ve yetkilendirme bu bilgiler gözönüne alınarak yapılmalıdır.

Benzer biçimde Boğaçhan Dünderalp de yetki devrinin, çalışan tarafından talep edilen ve hakedilen birşey olduğunu “...insanlara alabildiği kadar sorumluluk vermeye çalışıyorum, almak istediği kadar. Kimi diyor ki ‘her şeyi yaparım ben, karışma’ diyor mesela.” sözleri ile ifade eder. Dünderalp yetki devrinde kişinin yetkinliğini dikkate alır ve projeye mümkün olduğunca az müdahale etmeye çalışır.

Röportaj yapılan mimarların hepsi yetkiyi mümkün olduğunca devrettiklerini belirtir. Yetki devri, çalışanı başarılı olmak için gereken eforu sarfetmeye teşvik eder. Yetki ile donatılmış çalışanın projeye katkısı artar. Ancak yetkiyi her durumda devretmek mümkün değildir çünkü liderin devredemeyeceği subjektif özellikleri vardır. Bunlardan biri müşteri gereksinimlerinin belirlenmesinin hem müşteri hem de mimar açısından öznel bir süreç olmasıdır. Semptom-teşhis ilişkisi olarak da açıklanan ilişkide müşterinin kendine özgü sorunları için üretilecek çözümlere ulaşılmasında mimarın öznel bakış açısı devreye girer ve buradan sezgi ile çıkarılacak sonuçlar çalışanlara devredilemez. Devredilemeyen sezgi hem yetki devrini önemli ölçüde sınırlar hem de sebebini kavrayamadığı unsurları projelendiren çalışanda fikirlerinin önemsenmediği hissini uyandırabilir.

Yetkinin devredilebildiği alanlarda ise iki yaklaşım göze çarpar. Bunlardan birincisi yetki devrinin *motivasyon aracı* olarak kullanılmasıdır, çalışana sadece yükselen

performansını değrlendirmek için değil dūřen performansını da artırmak ve onu iře daha çok dahil etmek için de yetki verilebilir. Dięer durum ise yetkinin *ödiil* olarak kullanılması durumudur. Buna göre kiři sadece yeterli olduğunu ispatlarsa yetki alabilir. Burada çalışanın asıl motivasyonu ‘iyi mimar’ olabilmektir. Bazı ofislerde, yapılan iřin karşılığının bir kısmının ‘mimarlığı öğretmek’ olarak algılandığı ve bu durumun yüksek çalışma saatlerine rağmen görece düşük ücret olarak yansıdığı görülr. Çalışanların çoğunun amacı belirli bir tecrübeyi edindikten sonra kendi ofislerini açabilmektir, bu yüzden bazıları okul olarak da gösterilen kaliteli ofislerde görece düşük ücretler ile normalin üzerinde çalışma saatleri ile çalışırlar. Belirli bir sürenin ardından yeteri kadar tecrübe edinen genç mimar artık dışarı çıkmanın zamanının geldiğine karar verdiğinde o ana kadar kendi adına bir proje üretilip tanıtımını yapmaya fırsatı olmadığı için bulunduğu durumu bırakmakta zorlanabilir. Belirli bir zaman sonra aile kurulması gibi durumlar ile daha yerleşik bir hayata geçilmesi halinde ise ofisten ayrılıp kendini tanıtacak süre boyunca ücret almama riskine girmek göze alınamaz hale gelebilir.

Yetki devri liderin devredebileceği özellikler ile olduğu kadar çalışanın yatkınlığı ve yetkinliği ile de sınırlıdır. Röportaj yapılan mimarlar çalışanların altından kalkabilecekleri iş yükünü ve hangi alanda daha verimli olabileceklerini belirlemeye çalıştıklarını belirtir. Buna göre bazı durumlarda kişiye yapabileceğinden fazlası verilir ve şu ana kadar yaptığından daha fazlasını yapıp yapamayacağı test edilir. Bunun dışında çalışanın; organizasyon yeteneği, detaylarla çalışabilme yeteneği, kişisel özellikleri ve becerileri gibi kriterler liderin yetki devrinde gözönünde bulundurması gereken kriterlerdir.

Yetki devrindeki diğer yaklaşım ise çalışanın, işin her aşamasından sorumlu olması yaklaşımıdır. Kişinin bir alanda yetenekli olmasından çok o alanda çalışma isteği önemlidir, yetenek geliştirilebilir. Buna göre sürecin; fikir projesi, avan proje, uygulama projesi, uygulama kontrolü, teknik ekip çalışmaları ve mümkün olan durumlarda müşteri görüşmeleri aynı kişi ya da kişilerce yürütülr. Bu yaklaşımda öncekinden farklı olarak kişi üzerinde çalışacağı aşamanın bilgisini de kendisi üreteceği için verim artışı

sağlanabilir ayrıca amacı ‘iyi mimar’ olmak olan çalışan için ‘projenin her aşamasında tecrübe sahibi olmak’ da iyi bir motivasyon aracıdır. Bu yaklaşımın bir sonraki aşaması, her biri farklı bir projeyi yürüten kişilerin benzer prensiplerle iş üreten farklı ofisler olarak aynı çatı altında çalışmasıdır. Bu yaklaşımda her bireyin diğeri ile ilişkisi ofis tasarım yaklaşımının ya da tecrübenin aktarılması ile sınırlıdır. İlk başta işler görünen sistem uzun vadede kişilerin bir arada çalışma becerilerinin körelmesine ve kişiselliğın artmasına sebep olabilir. Birlikte çalışmayan bireyler arasındaki tecrübe alış-verişı de zamanla kaybolabilir ve tüm ofisin birlikte vermesi gereken kararlar aksayabilir. Ofise yeni gelen kişilerin adaptasyonu, kişisellik yüzünden aktarılamayan tecrübe ve ofis tasarım yaklaşımı sebebiyle aksar. Buna karşın, liderin zaten alışık olacağı ayrı ayrı ofisler gibi davranan kişiler ile çalışma durumu ofis içine sokulmadan dışarıda bir mimar ama ofisin tasarım anlayışı ile çözülen işlerde verimli çalışma stratejileri geliştirilmesini sağlayabilir.

4.2.4 Performans Değerlendirme ve Ücretlendirmede Adalet

Çalışanların adil bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilmeleri, adil ücretlendirme sistemlerinin varlığı işgücünün kuruma bağlılığını ve kaliteyi artırmakta ve bu uygulamalar kalite kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir (Pakdil, 2001)

Kişisel performansların bir araya getirilmesinde ve bu birlikteliğın sürdürülebilir olmasında ödüllendirme ve ücretlendirmede adaletin önemi röportaj yapılan tüm mimarlar tarafından kabul edilmektedir.

Han Tümertekin performansına göre ödüllendirme yaptığını ve bunun maddi kısmını ofisin akışına zarar vermeyecek ve çalışanlar arasında gereksiz rekabete sebep olmayacak biçimde çözmeye çalıştığını anlatır;

“Çok yaptığım bir şeydir (ödüllendirme), buna bir mali boyut da eklemeye çalışmıştım. Fakat hala büronun bu bonkörlükleri yapacak, daha doğrusu bunun en adil ve doğru yöntemini bulma konusunda çalışıyoruz. Bir de gereksiz rekabete yol açmamak gerekiyor, en dikkat ettiğim şey o.”

Bu ödüllendirme sistemi, ASCE (1990) çalışmasında motivasyonu ve işin kalitesini artırmada çok önemli olduğu belirtilen teşvik sistemi (incentive system) ile paralellikler göstermektedir.

Nevzat Sayın, adil olma konusunun zorluğundan bahseder. Tüm çalışanların performanslarını, onlardan beklenen gelişmeyi gerçekleştirip gerçekleştiremediklerine göre zihninde belirler ve maaşları bu kriterlere göre dağıtır.

Kerem Erginoğlu ve Mehmet Kütükçüoğlu mevcut bir maaş artırma sisteminin olduğunu ve bu artırımların performansa göre yapıldığını belirtir. Buna ek olarak proje teslimlerinden sonra ya da o projede beklenenin üzerinde performans gösterilmesi durumlarında ek bir ödülün de verildiğini ekler.

Emre Arolat ise tamamen performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin varlığından bahseder. Ücretlendirme politikasını aşağıdaki sözleri ile ifade eder;

“...tamamen performansa yönelik bir ücret politikamız var ve her ay biz iki ortak olarak oturup bunu yeniden gözden geçiriyoruz. Bizde altı ayda bir zam, yılda bir zam gibi bir kural yok, her an her şey değişebiliyor. Yapmamaya çalıştığımız ve yapmadığımız tek şey aylığı düşürmek.”

Kişilerin performansları ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirmenin yöntemleri belirlenmeli ancak çalışanlar arasında gereksiz bir rekabete sebep olmaktan kaçınılmalıdır. Yetki artışının bile ödül olma durumunun sözkonusu olduğu, müşteri ve iş çeşidine bağlı olarak performansın da sürekli değişebildiği bir sektörde adil olmak zorlaşabilir. Ödüllendirme ve ücretlendirme biçimlerinde farklı yöntemler uygulanmaktadır. Bazı ofislerde beklenenin üzerinde performans belirli periyotlarda ödüllendirilir, bazı ofislerde ödüllendirme yüksek performansın gösterildiği işin devamında yapılır, bazı ofislerde ise her ay kişilerin performansları değerlendirilerek aylıkları düşürülmemek kaydı ile belirlenir.

Takım çalışması ile ilgili soruların yanıtlarında ofisin belirli bir sayıdan fazla çalışana sahip olduğu durumlarda ekip yapılaşması ile ilgili bazı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Röportaj yapılan ofislerden ortalama on çalışanı olan yedi ofisin dışındaki iki ofisteki görece yüksek sayıdaki ofis çalışanı için belirli bir hiyerarşik düzen oluşturulmuştur. Bu ofislerde diğerlerinden farklı olarak tüm görevler yazılı olarak tariflenmiştir ve her çalışanın görevi belirlidir. Çalışan katılımı için daha belirli bir toplantı sistemi vardır ve performans artışı çalışanın bir üst pozisyona terfi etmesi biçiminde olur.

Röportaj yapılan ofislerin büyük bir çoğunluğunda takım çalışması konusunda sürekli bir deneme durumunun sözkonusu olduğu söylenebilir. Değişen koşullara göre liderin yeni bir yöntemi uygulamaya koyması, yeteri kadar başarılı olamayınca başka bir tanesine geçmesi durumu sözkonusudur. Ancak bu deneme yanılma yöntemi bir süre sonra çalışanın yeniliğe olan inancını yitirmesine ve yeni yöntemlere katılmasında isteksizliğe neden olmakta ve liderin samimiyetine ve inandırıcılığına gölge düşürmektedir. Bu nedenle örnek alınabilecek, yol gösterici bir oluşumun varlığına gereksinim duyulmaktadır.

4.3 Ölçme ve Değerlendirme

Toplam kalite yönetimindeki karşılığı problem çözümünde istatistiksel metodların kullanımı olan ilke bu çalışmada mimarlık ofislerindeki ölçme ve değerlendirme uygulamaları biçiminde araştırılmıştır.

4.3.1 Sistemsel Yaklaşım, İstatistiksel Metodların Kullanımı ve Veritabanı Oluşturulması

Stange ve Vaughan'a (1993) göre performansı gerçekten etkileyen faktörlerin düzenli olarak ölçülüp analiz edilmesi ve öğrenilenlerin aktarılacağı iletişim kanallarının

yaratılması performans gelişimiyle sonuçlanacaktır. Performans artırımı için ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

Han Tümertekin, arkadaşı olan bir profesyonelin bir süredir ofis içi ölçme değerlendirme çalışmalarını yürüttüğünü belirtir. Röportajın yapıldığı tarihte iki yılını doldurmuş olan çalışma henüz bir değerlendirme haline dönüşmemiştir.

Can Çinici, 'biraz ızdıraplı bir yöntem' olduğunu belirtse de değerlendirme işini kendisinin yaptığını anlatır ; "Sabah kalkıyorum, yapılan işlerin hepsini baştan gözden geçiriyorum...Toplam işe bakıyorum." Bir sisteme ihtiyaç duymadığını belirtir.

Nevzat Sayın, herhangi bir profesyonelin desteği olmaksızın bazı şeylerin ölçüldüğünü belirtir. Ancak "bunun değerlendirmesini yapmak zorundayız, yapmazsak batarız" sözleri ile bu ölçümlerin daha çok mali dengeyi sağlayabilmek için yapıldığını anlatır.

Tabanlıoğlu ölçme ve değerlendirme için ileri düzeyde teknolojik altyapıya sahip bir sistem oluşturduklarını belirtir.

"...birey çalıştığı süreyi, çalıştığı konuyu, çalıştığı projeyi kendi girer...yazılımını kendimiz yaptırдық...her türlü sarf malzemesinin de kaydı otomatik olarak tutulur...örneğin her baskı bir imzayla gider, o imzayı takip edebilir, dönebilir, listeleyebilirsiniz" sözleri ile oluşturdukları sistemi anlatır.

Emre Arolat da bir sistemden bahseder. Herhangi bir yerden alınamamış ve ofisin içinde birkaç yılda üretilmiş bir kitap ile tüm ölçme çalışmaları tanımlanmıştır ama öğrenme süreci devam etmektedir. Arolat amaçlarını şu sözlerle anlatır; "...bütün derdimiz bunu ölçülebilir kılmak ve her şeyi ölçülebilir halde tutmak."

Büyük ve büyüme eğilimi olan ofislerde bir sistemden bahsedilebilir. Bu ofislerde büyüklükleri ile doğru orantılı olarak farklı sayı ve kapsamda kalite uzmanı bulunmaktadır. Herhangi bir istatistiksel çalışmadan bahsedilemese de veritabanında biriktirilen ölçümler belirli ifade araçları ile periyodik toplantılarda üst yönetime sunulur.

Ortalama on çalışanı olan diğer ofisler arasında herhangi bir ölçme faaliyetine ihtiyaç duyulmadığını, tüm değerlendirme faaliyetlerinin soruyu yanıtlayan mimarın kendi görgü ve sezgileri ile yapıldığının belirtildiği durumlar oldu. Ancak çoğunluk belirli bir sistemsal yaklaşımdan uzak olsa da, maliyet bazlı birkaç ölçüm ile sınırlı bir veritabanı oluşturduklarını anlatır.

Çoğunlukla tek kerelik olan mimarlık üretimi içinde sürekli değişen müşteri ve iş profiline bağlı olarak farklılık gösteren potansiyel ölçüm kriterleri küçük ofislerdeki görece düşük proje sayısında ölçüldüğü zaman belirli bir resim oluşturmayabilir. Bu kadar çok değişkenin olduğu bir duruma bir de değişen ölçüm yılları eklendiğinde birbiri ile ortak noktaları neredeyse kalmayan verileri karşılaştırmak güçleşebilir. Ofis büyüdükçe bu çok değişkenli durumun kontrolünün zorlaşması ve ölçüldüğünde karşılaştırılabilir sonuçların ortaya çıkabiliyor olması, görece büyük ofislerdeki ölçme ve değerlendirme yaklaşımının küçük ofislerdekine nazaran daha sistemli olmasının sebeplerinden biridir.

Imai'ye (1986) göre TKY'de problem çözümünde en çok kullanılan istatistiksel araçlar; çubuk grafikler, sebep etki diyagramları, kontrol tabloları, Pareto diyagramları, grafikler, kontrol grafikleri, dağılım grafikleridir ama bu araçların hepsini tüm organizasyon biçiminde kullanmak mümkün olamayabilir. Ezeldin ve Abu-Ghazala'ya (2007) göre performans ve gelişmeyi ölçecek istatistiksel araçlar tasarım firmalarında çok az kullanılmaktadır.

4.3.2 Ofis Performansını Belirtecek Göstergelerin Belirlenmesi ve Objektif Verilere Göre Karar Verme

Toplam kalite yönetiminin temelinde “ölç ve iyileştir” felsefesi yatmaktadır. Ölçme, veri ve bilgiye dayalı karar verme yaklaşımı kalite kültürünün en belirgin özelliklerindedir. Kurum, karar süreçlerini kişisel his, önsezi ve fikirlere değil, gerçeklere ve verilere odaklı işletmelidir (Pakdil, 2004).

Can Çinici, projenin mali durumu ya da süreçte yapılan hatalar ile ilgili herhangi bir çalışması olmadığını söyler ve “bu çapta hiç yapmam çünkü ben şu anda hepsini kontrol edebiliyorum.” sözleri ile ölçme değerlendirmenin daha büyük ofislerde gerekli olduğu düşüncesini dile getirir. (Çinici Mimarlık’ta dokuz kişi çalışmaktadır)

Han Tümertekin ölçümlerin yapıldığını ve bunları hem mali durumu kontrol altında tutma hem de çalışma biçimini daha verimli hale getirme için kullandıklarını belirtir;

“Ben ikide bir bırak elindeki işi şuna yardım et, buna yardım et diye onu kesiyorsam ve yürüttüğü projede bu yüzden geri kalıyorsa, o zaman bunun sorumlusu o değil, sistem...”

Herhangi bir ölçüm ve değerlendirme ihtiyacı hisseden ofislerin çoğunda ölçülen kriterler temelde üç gruba ayrılır.

- Maliyet ölçümleri: Tüm ofislerde belirli oranlarda yapılan bu ölçümler projenin maliyetini hesaplamakta ve kar-zarar durumunu tespit etmekte kullanılır. Buradan elde edilen bilgi sonraki projelerin bedellerinin hesaplanmasında kullanılır. Adam-saat ölçümü en sık uygulananıdır, bunun dışında ofisin büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik gösteren sistem ve kapsamda sarf malzemesi (kağıt, kartuş, telefon görüşmesi...) ölçümleri yapılır.

- Süreç ölçümleri: Belirlenen periyot (genellikle yıllık) içinde teklif verilen, yarışmasına katılan proje sayısı ve bunların işe dönüşme oranı ile dönüşmeyenlerin sebepleri. Teklif aşamasından sonraki aşamaların (fikir, avan, uygulama...) süreleri ve bu sürelerin uzama ya da kısalma sebepleri (müşteri isteklerindeki değişiklikler, yönetmelik ve kanunlardaki değişiklikler, ofis içi performans değişkenliği...) bu ölçüm grubuna dahildir. Teklif verilen ve projeye dönüşen iş sayısı gibi daha basit ölçümler daha çok ofiste uygulansa da aşamalar arasındaki geçiş süresi ölçümü çok az ofiste karşımıza çıkar. Aşamalar arası sürenin ve etkenlerin ölçümü hangi aşamaların aksadığı ve iyileştirilebileceği hakkında bilgi elde edilmesinde kullanılır.

- Performans ölçümleri: Kişilerin; projenin hangi aşamasında, ne kadar çalışarak, ne kadar iş ürettiklerini ve çok nadir de olsa düşük performansın sebebini belirlemeye yöneliktirler. Bu ölçümler çoğunlukla kişinin bazı durumlarda ofisin sağladığı özel yazılımlar çoğu zaman da standart ofis yazılımlarını kullanarak kendi bilgilerini düzenli olarak kendisinin girdiği ölçümlerdir. Amaç genellikle kişinin performansını belirleyerek düşük performansı yükseltmenin yollarını bulmak ve yüksek performansı da ödüllendirmektir. Az da olsa, değişken performansın sistemden mi yoksa kişiden mi kaynaklandığını belirlemeye yönelik çalışmalar vardır.

Dale'e (1994) göre, göstergeler belirlenirken içsel ve dışsal pek çok ölçü dikkate alınmalıdır. Kurumsal performansı gösteren göstergelerin yanında müşteri ve çözüm ortakları ile ilgili göstergeler de belirlenmelidir. Ancak röportaj yapılan ofislerde belirlenen kriterler genellikle ofis içine yöneliktir.

Nevzat Sayın'a göre çok sayıda kişinin çalıştığı mimarlık ofislerinde ofis performansından bahsedilemez. Belirleyici olan kişilerin performansıdır, ofis performansı denilen şey de bu performansların toplamıdır. Bu yüzden sadece kişisel değişkenlerin ölçülmesi yeterlidir.

Yukarıda açıklanan farklı alanlardaki ölçümler her zaman değerlendirilemeyebilir. Bunun sebeplerinden biri mimarlık üretimine öznel katılımın fazlalığından doğan değişkenliktir. Lider ölçümlere bakar ama her durumda onların gerektirdiği önlemi almak yerine sezgilerini de kullanarak bulduğu doğruyu uygular. Bu durumu Emre Arolat "...her şekilde ölçtüğümüz bir şeyi bir noktada değerlendirmeye alıyoruz ama bunu net bir hesaba katma yöntemiyle alamadığımız şeyler vardır. bu bir hissiyata dönüşebilir bazen." sözleri ile ifade eder. Diğer sebep ise mimarlığın tek kerelik üretim biçiminden ileri gelir. Buna göre mali planlarınızı yaparken dahil ettiğiniz bir projenin öngörülen biçimde sonuçlanmaması halinde yerini doldurmak, ürettiğiniz standart ürüne başka bir alıcı bulmak kadar kolay değildir.

4.3.3 Çalışanların Performansları Hakkında Bilgilendirilmesi

Dale'e (1994) göre, çalışanlar, ölçümler sonunda belirlenen performansları hakkında bilgilendirilmelidir.

Röportaj yapılan mimarlık ofislerinde performans hakkında bilgilendirme ile ilgili hiçbirisi tek başına yeterli olmayan dört farklı yöntem belirlendi;

- Düzenli ofis toplantıları: Bu toplantılarda asıl amaç tüm çalışanların diğer projeler hakkında bilgilendirilmesi ve tüm ofisi ilgilendirecek kararların alınması olsa da projenin durumu hakkında yapılan konuşma içinde kişinin performansı da değerlendirilebilir. Daha çok, proje üzerine odaklanan bu bilgilendirme tam olarak bir performans bilgilendirmesi olamaz.

- Düzensiz ve değişken katılımlı toplantılar: Görece küçük ofislerde uygulanabilen bu yöntem ofiste samimi bir ortam yaratma çabası ile birlikte yürür. Buna göre önceden planlanmamış görüşmeler o sırada gelişir ve sohbet biçiminde olur. Bu 'kendiliğinden' yöntem, programsız doğası gereği bazı çalışanların uzun süre boyunca performansı hakkında bilgilendirilmemesi sonucunu doğurabilir ancak samimi ortam kişinin kendisini daha iyi ifade etmesini sağlayacaktır.

- Düzenli, birebir görüşmeler: Belirli periyotlarda, tüm çalışanlarla, iyi ya da kötü bir durum olmaksızın yapılan görüşmelerdir. Amacı sadece ofis içi performansı değerlendirmek değil, kişinin amaçları ve bu planların ofis vizyonu içindeki yeri gibi konularda da çalışana koçluk yapmaktır. Performansı ve gelecek planları hakkında bilgilendirilmek çalışanı motive eder.

- Negatif performans değerlendirmeleri: Çalışanın hatalı olduğu durumu kendisine bildirmek için birebir yapılan toplantıdır. Bu yöntemin uygulandığı ofislerde performans artışı da genellikle ödül ile hissettirilir.

4.4 Sürekli Gelişme

Her geçen gün değişimin yaşandığı dünyada, kurumların bu değişimden uzak kalmaları mümkün değildir. Teknoloji, üretim teknikleri vb. konulardaki hızlı değişim, kurumların dinamik yapılar haline gelmesine ve sürekli geliştirmeyi temel felsefe olarak edinmelerine sebep olmuştur.

Sürekli gelişim Japonların rekabetteki başarısının anahtarıdır ve kuruluşta, sorunların varlığının tespit edilmesi ile başlamaktadır. (Imai, 1986)

Sürekli gelişim kavramı toplam kalite yönetimi prensiplerinden biridir (Burati, 1992).

4.4.1 Tasarım Sürecinde Kullanılan Tekniklerin Sürekli Geliştirilmesi

Imai (1986), ‘batı’nın yenilik ve sonuç odaklı yönetim yaklaşımına karşı Japonların kaizen ve onun sürece öncelik veren yönetim biçiminin Japonların başarısında önemli bir rolü olduğunu belirtir. Üretim organizasyonlarındaki kaizen uygulamaları, belirli aralıklarla ayrılan süre boyunca (örn: ayda bir hafta) süreci oluşturan aşamaların tek tek gözden geçirilerek nasıl daha verimli hale getirilebileceği üzerine yoğunlaşan çalışmaları kapsar. Bu anlayışta, süreç içinde kullanılan yöntem ve araçların sürekli geliştirilmesi amaçlanır.

Röportaj yapılan mimarlara göre mimarlığın tasarım aşaması, sorunun değişkenliği sebebiyle her seferinde farklı biçimde çözümlenmelidir ki bu her projede biraz daha gelişmek anlamına gelir. Bu durumu ifade etmek için Nevzat Sayın “Biraz geri çekildiğimde ve çözümden değil de sorundan ortaya çıkan birisi olmaya başladığımda bence gelişmede kendiliğinden oluyor...” der. Tasarımın ifadesi için kullanılan araçlar içinse geliştirilebilir standartlar oluşturulmalı ve bu araçlar her projede daha verimli kullanılmaya çalışılmalıdır. Kerem Erginoğlu her projede bir öncekinden daha iyi bir sunum yapmaya çalıştıklarını “hizmet veren olarak hani böyle işyerinde küçük bir sürpriz yapmayı seviyoruz” sözleri ile ifade eder. Tasarımda kullanılan araçların da birer ürün olma

durumunu düşünürsek Erginoğlu'nun bu yaklaşımı Kano'nun (1993) beklentilerin üzerine çıkılması görüşü ile paralellik göstermektedir.

Mehmet Kütükçüoğlu oluşturulan standartların (çizim, telefon...) sürekli geliştirildiğini, çalışanların da bu gelişmeye ayak uydurduğunu anlatır. Gelişmeye yaklaşımını "... benim şöyle bir şeyim de vardır, nasıl yapabilirim de minimum kişiyle yapabilirim projeyi gibi." şeklinde ifade eder.

Kütükçüoğlu'nda gördüğümüz sistem Imai'nin (1986) yönetimin görevini standartları oluşturmak ve geliştirmek, çalışanların görevini ise bu standartları korumak ve sürdürmek olarak tanımladığı kaizen stratejisi ile paralellikler gösterir.

Tek kerelik üretim doğası sebebiyle her proje ayrı bir problemdir ve kendine özgü çözüm yöntemlerini gerektirir. Sorunun anlaşılması ve çözümün üretilmesi için ne gerekiyorsa (saha araştırması, danışmanlık desteği, yeterli zamanın ayrılması...) yapılmalı ve mümkün olduğunca ezberde olandan uzak durulmalıdır. Her projeye, o ana kadar edinilen tecrübe üzerine projeye özel eklenen ile yaklaşmak tasarımda sürekli gelişmeyi sağlar. Karşılaşılan problemlere daha çok sayıda çözüm üretebilmek için yapılmış olanın, literatür takibi ve geziler ile incelenmesi ve bu sayede sorunlara daha donanımlı yaklaşılması sağlanmalıdır.

4.4.2 Mimarın Tecrübe ile Elde Ettiği Gelişmesini Kurumsal Gelişme Haline Getirme

Tecrübenin aktarılması için kullanılan yöntemlerden ilki birebir iletişim yöntemidir. Bu yöntemde mimar aktarılabilir bilgiyi söz ile doğrudan çalışana iletir, müşteri görüşmeleri gibi aktarılamaz sezgisel durumların da mümkün olduğunca çalışan katılımı ile yapılmasına özen gösterir. Yöntemin sürdürülebilmesi çalışan sayısının belirli bir sınırı aşmamasına bağlıdır. Han Tümertekin bu sınırı "(çalışan sayısı) öğle yemeği için bir masaya oturulduğunda göz göze bakılacak bir sınırdan benim için ki hepsinden haberdar olayım ve ilgilenebileyim." sözleri ile ifade eder. Ancak bu durum büyüme

baskısı altındaki ofisin yönetim biçimi değiştirmek istememesi sebebiyle çalışma saatlerinin artmasına sebep olabilir.

Bunun bir sonraki aşaması bilginin tecrübe hiyerarşisi içinde çalışandan çalışana yine sözlü olarak aktarılmasıdır. Bu durumda kişinin tecrübe ve bilgisinden çok ofisin tecrübesinden bahsedilebilir. Nevzat Sayın bu yöntemi “...biraz daha büyük olsak belki başa çıkamayacağımız ama şimdilerde başa çıkabildiğimizi düşündüğüm, sözlü gelenekte aktarılan bilgiler gibi aktarılan bir, stoklanmış olandan daha işlek, daha farklı boyutlarda bir kütüphanemiz olduğunu düşünüyorum” sözleri ile ifade eder.

Ofis içinde biriken bu bilginin kaybolmaması ve aktarılabilmesi için tecrübeli çalışan sirkülasyonunun mümkün olduğunca azaltılması gereklidir. Bunun için de ofisi okul olarak gören ve bir süre sonra ayrılma eğiliminde olacak tecrübeli çalışanların kalmasını sağlayacak önlemler alınması gerekebilir.

Bilginin kişisel yollar dışında aktarılması da arşiv yardımıyla olur. Herkesin erişebileceği düzenli arşivler çalışanların, gerek kendilerine referans gösterildiğinde gerekse kendi araştırmaları ile ulaştıklarında ofiste birikmiş kurumsal bilginin aktarılmasını sağlar. Ancak arşivlerden edinilecek bilgi yeni problemler ile karşılaşıldığında aynen kullanılmamalı, her konunun bir gelişme olanağı olduğu unutulmamalıdır.

Tasarlama ve yapma ile ilgili bilgi yukarıdaki gibi standartlardan bağımsız biçimde aktarılsa da ifade etme ile ilgili tecrübe oluşturulacak standartlarla aktarılabilir. Buna göre çalışan, ofisin bilgisini kendi yeteneği ve bilgisi ile yeni durum için yorumlayarak ürettiği çözümleri ofis içi iletişimi kolaylaştıracak geliştirilebilir standart yöntemler ile ifade eder.

4.4.3 Gelişim İçin Yeni Teknolojilere Yatırım

Uygulamada ve literatürde sürekli iyileştirme alanında, küçük adımlarla iyileştirme ve sıçramalı iyileştirmeler olmak üzere iki temel yaklaşım göze çarpmaktadır. Küçük adımlarla iyileştirme olarak adlandırılan kaizen felsefesi 4.4.1 bölümünde açıklanmıştır. Sıçramalı iyileştirmeler ve yenilik ise, teknoloji geliştirme, yeni teknolojilere yatırım yapma, üretim yöntemi iyileştirme, ar-ge vb yatırım gerektirebilen büyük boyutlardaki değişim ve iyileştirmeleri içerir.

Mimarlık mesleğinin ofis içi üretimi ayağında, teknolojik gelişmelerin daha çok proje ifade araçlarında olduğu görülmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte tüm ofislerde 3D modelleme ve CAD yazılımları ile sürekli yenilenen versiyonları destekleyecek hardware alımı, mali planlamalar çerçevesinde yapılmaktadır. Buna ek olarak maket atölyesi gereçleri (CNC tezgah vb...) de ihtiyaç duyulduğunda kullanılmaktadır. Yönetimin görevi çalışanlara işi daha iyi yapabilmelerini sağlayacak tüm olanakları sağlamaktır.

Üretimde kullanılan teknolojik altyapıya ek olarak, arşivleme için özel sistem ve yazılımlar ile performans ölçümüne özel yazılımlar yine yönetim tarafından tedarik edilir. Tabanlıoğlu performans ve maliyet ölçümlerinde kullanılabilir her türlü yazılımı özel olarak yaptıklarını belirtir, ölçme sürecini önemseyen bir yaklaşımla bu yazılımların da sürekli geliştirildiğini anlatır. Aynı önem mimar için ‘kalem-kağıt’ gibi olan ifade yazılımları için de geçerlidir. Tabanlıoğlu yenilikler konusunda yönetime düşen görevi şöyle tanımlar; “Biz programları çalışanlarımıza her gelişmeyi aktarmakla yükümlüyük. Bunları da birebir takip ederiz.” Tabanlıoğlu’nun bilgisayar kullanımına verdiği önem Bubshait ve ark.’ın (1999) bilgisayar kullanımının bir organizasyonun ayrılmaz parçası olduğu ve hataları azaltarak verimi artırdığı görüşü ile örtüşmektedir.

Teknolojik yatırımlar ofis harcamaları arasında önemli bir kalem haline gelmiştir. Sadece mevcut sistemlerin sürdürülebilmesi için bile belirli bir kaynağın ayrılması gerekir. Bu kaynağın yönetimi firma büyüklüğüne bağlı olarak bazı durumlarda konuya ilgili bir ofis çalışanı, bazı durumlarda ise yine ofis içindeki bir profesyonel tarafından yapılmaktadır.

4.4.4 Standartlaşma ve Herkes Tarafından Ulaşılabilir Veritabanı

Imai'nin (1986) tariflediği kaizen, kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile 'küçük işleri' daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standartı her defasında aşmak demektir. Ona göre yönetimin görevi standartları oluşturmak ve geliştirmek, çalışanların görevi ise bu standartları korumak ve sürdürmektir.

Röportaj yapılan mimarlardan standartlaşabilecek konular ile ilgili bazı durumlarda ofis büyüklüğünün de etkili olduğu farklı yanıtlar alındı.

Yaklaşımlardan birincisi, mimarlığın önceki bölümlerde bahsedilen devredilemez sezgi ile ilgili olan bölümünün aynı sebeplerden ötürü standartlaştırılmaz olmasıdır. Buna göre mimar, ofis içi işi daha az yorularak yapmanın yollarını standartlaştırarak hayata geçirmeli; ofis dışı ilişkilerinde ise tamamen bağımsız olmalı ve kişisel yöntemler kullanılmalıdır. Tasarımın fikirsel boyutunun oluşturulduğu başlangıç aşamaları da yine doğasındaki öznellik sebebiyle standartlaştırılmaz hatta mümkün olduğu kadar bağımsız ve serbest olmalıdır. Ofis içinde standartlaştırılmaya en yatkın üretimler daha önce de belirtildiği gibi ifade araçları ile ilgilidir. Bunun dışında, toplantı notunun nasıl tutulup kimlere gönderileceğinden projelerin nasıl kaydedileceğine kadar pek çok standart oluşturulabilir.

Standartlaşmanın ofis büyüklüğü ile doğrudan ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buna göre büyüklük arttıkça standartlara olan ihtiyaç ve standartlara bağlanan aşamaların sayısı da artmaktadır. Tüm standartlar yazılı olarak ifade edilmiş ve herkese açık bir veritabanında depolanmıştır. Burada yönetimin görevi standartları oluşturmak ve geliştirmek, çalışanların görevi ise bunları uygulamak ve sürdürmektir. Röportaj yapılan ofislerin en kalabalığı olan Tabanlıoğlu, oluşturdukları kalite sistemi ile birlikte bir standartlar bütünü tanımladıklarını anlatır. Kalite için “..bir şeyi önünüze aldığımızda ondan aldığımız his kalitenin tarifidir...” diyen Tabanlıoğlu'na göre ofisten çıkan 'her kağıt parçası' bakanda aynı hissi uyandırmalıdır. Bunun için de bir 'çizim referans

sistemi' oluşturulmuştur. Hem şu ana kadar üretilmiş tüm projeler hem de literatüre giren her yeni bilgi arşive geçirilir. Mimarlığı yapılmış olan üzerinden tanımlayan anlayışlarına göre ne kadar çok örnek zihinlerde yer ederse o kadar iyi tasarımlar elde edilir.

Ofislerin çoğu iyi düzenlenmiş arşivi de standartların ulaşılabileceği bir veritabanı olarak algıladığını belirtir. Tasarımın her aşamasında bu standartlara başvurulabilir ancak daha önce de bahsedildiği gibi aynen kullanılmamalı ve duruma adapte edilmelidir. Bu adaptasyon gerekliliği arşivin tam olarak bir standartlar bütünü olmadığını gösterir, aslında yazılamayan standartlar ile üretilmiş olan örnekler topluluğudur. Arşive herkes kolayca ulaşabilir hatta referans gösterilerek buna teşvik edilir ancak sadece yetkisi olan tecrübeli çalışanlar ya da liderin kendisi arşive neyin girip neyin çıkarılacağına karar verir.

Mimarlık ofislerinde kişisel performansların belirleyici olduğu yaklaşımına göre, tüm ofisin uyacağı standartları oluşturmaya gerek yoktur. Aynı tasarım anlayışı içinde oluşturulmuş projeler başvurulabilecek bir arşiv oluşturur ancak üretim herkesin kendi yöntemi ile yapılabilir. Görece küçük ofislerde yürütülebilen bu yöntemin kesin kurallı bir standartlar kütüphanesine ihtiyacı yoktur. Ofis içi üretim bilgisini aktaracak tecrübeli çalışanların sirkülasyonunu azaltmak da bir biçimde zihinlerdeki standart kütüphanelerinin sürdürülmesini sağlamaktır. Belirli bir çalışan sayısına kadar bu yöntem ofisin oluşan problemlere daha hızlı tepki vermesini sağlar çünkü üretimi ve ifadeyi belirli standartlara göre yapmak kişinin kendi yöntemleri ile yapmasından uzun sürecektir ancak büyüme eğiliminde olan ofislerde iletişimi kolaylaştırmak için standartlaşmak kaçınılmaz olmaya başlar.

Nevzat Sayın, standartlaşma konusu üzerinde çalışmaları olduğunu ancak on kişilik bir büroda işin her kişinin kendi yöntemi ile yürütülebileceğini düşündüğünü belirtir. Ona göre henüz işi 'keskin kuralları olan bir kütüphane' ye dönüştürmeye gerek olmadığını 'sözlü gelenekle hala birçok şeyin yürüyebiliyor' olduğunu anlatır. Ona göre bu sözlü gelenekle kişilerde oluşmuş bilgi birikimi gelişmeye açıktır ve herkese aktarılır.

4.5 Eğitim

Eğitimin önemi bütün uzmanlar tarafından kabul edilmiştir. Deming, Juran ve Crosby, kaliteyi iyileştirmede eğitimin önemini vurgular ve hem yöneticilerin hem de çalışanların eğitilmesinin gereği üzerinde durur. Imai'ye (1986) göre de TKY kapsamında kalite herkesin sorumluluğu haline gelir ve eğitimde firmanın her seviyesi hedef alınır.

Röportaj yapılan ofislerde eğitim ihtiyacının kabul edildiği ve farklı yöntemlerle farklı konularda eğitim çalışmalarının olduğu belirlendi. Eğitimi verilen konu ve verilme biçimi farklı yaklaşımların ortaya çıkmasını sağladı.

- Çalışanın, genel mimarlık kültürüne yönelik eğitim: Konusu üretim biçimi ile ilgili olmayan, geniş mimarlık dünyası içinde çalışanların kişisel gelişimine katkısı olacak herhangi bir konunun, uzmanı ya da o konuda yeterli biri tarafından anlatıldığı eğitimlerdir. Çoğu, mimarlık okullarında ders veren mimarların, yeterli birini ilgi çekici bir konuyu anlatmak üzere ofise getirmeleri biçiminde gerçekleştirilecek eğitimlerin konusu (mimarlık tarihi, ekolojik mimarlık... vb.) değişkendir. Yapılan işe doğrudan yansımaya bile çalışanın hem bilgi dağarcığının genişlemesi ve yeni bakış açılarının sağlanması hem de daha donanımlı bir mimar olmanın vereceği güven ve motivasyon ile gelişmesi sağlanır.

- Mimarın, kişisel tecrübesini paylaşması: Lider mimarın; müşteri, mühendislik ekipleri ve uygulama ekipleri ile iletişimi, mesleki tecrübesi içindeki bir proje ya da konuyu herhangi bir projeden bağımsız olarak belirli zamanda ve samimi bir ortamda anlatması biçiminde gerçekleştirilecek eğitim biçimidir. Mimarlık okullarında kolaylıkla ders konusu olabilecek bu toplantılar çalışanın bilgi dağarcığının gelişmesini, ofisin üretim biçimini kavramasını, motivasyonunun artmasını ve herkesin katılımıyla yapılacağı için çalışanlar arası iletişimin artmasını sağlar.

Toplu halde yapılan bu eğitim çalışmalarını dışında zaten ofis içinde kişiden kişiye aktarılan bilgi biçiminde sürekli bir eğitim vardır. Çalışanlar artan tecrübelerini kendilerinden sonra gelenlerle paylaşır.

- İfade araçları ya da yapım ile ilgili teknik konularda eğitim: Bu iki eğitim konusunun ortak özelliği sonuçların çok hızlı alınabilmesidir.

Proje ifade araçlarındaki hızlı değişimi yakalamak için çalışanların bu konuda eğitilmeleri gerekir. Bu eğitim, ofis içinde yapılabileceği gibi, çalışanların konuya özel açılmış kurslara gönderilmesi ile de yapılabilir.

Yapım ile ilgili sistem ve malzeme üreten firmaların eğitimleri, konusunda uzman bir kişinin ofise gelerek anlatması ya da çalışanların eğitime gönderilmesi biçiminde olur. İfade araçları ile ilgili eğitimlerden farklı olarak bu eğitimler için sadece zaman ayırmak yeterlidir, ayrıca bir mali kaynağa gerek yoktur.

- Kişisel gelişim eğitimleri: Mimarlık mesleği ile doğrudan ilgili olmayan, özne ve diğerleri ile ilişkileri üzerine odaklanan genel konulardaki eğitimler bu gruba girer. Takım halinde çalışma becerilerinin geliştirilmesi, liderlik, zaman yönetimi, müşteri ilişkileri gibi konularda sağlanacak eğitimlerin gerekliliğini kabul eden ofislerde bu konuya yeterince zaman ayrılmadığı için uygulanmadığı belirtilir.

Yukarıda sayılan kişisel gelişim eğitimlerine, yapay ve fazla öğrenilmiş şeyler (örn: Mehmet Kütükçüoğlu) oldukları gerekçesiyle uzak duran bir anlayış da vardır.

- Fuar ve geziler: Çalışanlar farklı konularda yurtiçi ve yurtdışında düzenlenen fuarlara gönderilebilirler. Benzer bir şekilde, yapılmış projeleri de yerinde görmeleri sağlanabilir. Gezilerde elde edilen bilgilerin diğer ofis çalışanlarına sunulması ve üzerine tartışılması ile herkesin faydalanması sağlanır.

Gezilerin bir eğitim yöntemi olması yanında ödül yönü de vardır, o yüzden kişiyi birkaç açıdan motive eder.

- Kütüphane: Röportaj yapılan mimarların çoğunun üzerinde durduğu konulardan biri de geniş, düzenli ve ulaşımı kolay kütüphanedir. Kütüphanenin genişliği çok önemlidir. Mümkün olduğunca çok sayıda güncel mesleki dergi aboneliği ve sürekli yeni kaynak eklenmesi şarttır. Üzerinde çalışılan konu ile ilgili olarak, kütüphaneden ne kadar çok referans verilebilirse o kadar başarılı olunur. Bubshait'in (1996) çalışmasına göre tasarım firmalarının % 87'si iyi bir kütüphanenin varlığı ve erişilebilirliğini eğitimin bir biçimi olarak algılamaktadır.

Çalışanlar için farklı eğitim biçimleri tarif eden mimarların, yapım ile ilgili yeni teknoloji ya da yöntem tanıtımları dışında, konuya özel bir eğitime katılmaya eğilimli oldukları ile ilgili herhangi bir işaret yoktur. Ancak bunun dışındaki gezi ve literatür taraması hayatın parçası haline gelmiştir.

4.6 Tedarikçi İlişkileri

Kaliteli bir ürünün üretilmesi üretim sürecine katılan taraflar arasındaki ilişkiden etkilenir (Juran, 1988). Süreçteki herhangi bir aşamanın kalitesi kendisinden önceki aşamalara bağlıdır.

Tedarikçiler ve ana firma müşteri gözünde tek bir kurum gibidir. Müşteri, tedarikçiden dolayı oluşacak bir aksaklığın kaynağına bakmadan bu uygunsuzluğu ana firmaya mal eder.

Bu yakın ilişki nedeniyle, Mohrman (1995) ve Williams'a (1997) göre tedarikçiler ile ortaklığa dayalı bir sistem kurulmalı, tedarikçi de takımın bir parçası haline getirilmeli ve TKY çalışmalarına dahil edilmelidir.

Röportaj yapılan mimarların, teknik proje tedarikçilerini yer yer farklılaşan yöntemler ile takımın bir parçası haline getirme gayretinde oldukları görülmüştür,

İletişim çok önemlidir. Kişisel olarak iletişime yatkın ve mimarı zor durumda bırakmayacak önlemleri alacak bir tedarikçinin profesyonel performansının çok yüksek olması beklenmez. Kurumsal ekipler ile çalışılmak zorunda kalınan görece büyük projelerde benzer bir iletişimin sağlanamaması projede aksamalara ve ekipler arası gerginliğe sebep olabilir.

Tasarımın doğası gereği tasarlanan ürün sürekli geliştirilebilir. Bu gerçekliğin mimarlığa yansımaları da geç aşamalarda, müşteri ya da tasarımcıdan kaynaklanan değişikliklerin yeniden hesaplanarak uygulanabilir hale getirilmesi işinin teknik proje tedarikçisinin görevinin tahminlerden uzun sürmesidir. Bu aksamanın mimarlık ofisi ayağını çözmek için farklı yöntemler geliştirilebilir ama tedarikçi yine de esnek olmalıdır.

Tedarikçileri takıma dahil etmenin diğer bir yöntemi tıpkı mimari ofisteki çalışanlar gibi ücretlerinin mimari yönetim tarafından dağıtılmasıdır. Bu durum ekipler arası ritmi tutturmakta sıkça başvurulan bir yöntemdir. Küçük projelerde işletilebilen ancak büyük projelerde, mimarı proje yöneticisi durumuna sokacağı ve fazladan yük getireceği için aksayabilecek bu yöntemde işverenden aktarılamayan kaynaklar nedeniyle tedarikçiye ödenemeyen bedeller de sorun çıkmasına sebep olabilir.

Mimari ofiste kullanılanlara benzer performans ölçüm araçları tedarikçiler için de geliştirilebilir, böylece takımın aksayan yönleri daha kolay tespit edilir. Bu ölçümlerin yapılabilmesi gerekliliği akla, hatta bu adı geçen tedarikçilerin de ofis içinde çalışmasına olanak sağlanması, konusunda uzman kişilerin ofise dahil edilmesi fikrini getirebilir. Ancak bu durum mimarlık ofisinin yapılanmasının değişmesini ve her konuda çözüm üretebilecek geniş kadroların işe alınmasını gerektireceğinden mevcut ölçekteki mimarlık ofislerinde uygulanamaz.

Mimari projelerin uygulanabilirliğini sağlamak için çalışan teknik proje ekipleri, mümkün olan en erken aşamada projeye dahil edilmelidir. Onlardan hem takım oyuncusu hem de bilgi kaynağı olarak yararlanılmalı ve proje birlikte üretilmelidir.

Tedarikçilerin, ofis çalışanlarının birlikte yaptığı aktivite ve organizasyonlara dahil edilmelerine çalışmak ofis içinde olduğu kadar dışındaki ekiplerle de iletişimi artıracaktır.

Daha önce uyumlu biçimde çalışılmış teknik ekiplerin tercih edildiğini belirten mimarların tedarikçiler ile çalışma konusundaki tüm sorunları çözümledikleri ve belirli bir sistem ya da yaklaşım geliştirdikleri söylenemez.

4.7 Müşteri İlişkileri

Bubshait ve ark.'na (1999) göre tasarımcının ilk görevi müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bilgiyi toplamaktır. Arditi ve Günaydin'a (1997) göre, mal sahibinin istekleri işin en başında çok iyi tariflenmeli, tasarımcı ve müşteri bu gereksinimler üzerinde anlaşmalıdır.

Röportaj yapılan tüm mimarlar müşteri ilişkilerinde kişisel iletişimin önemini vurgular. Her müşteri birbirinden farklıdır; ne istediğini bilerek veya tam olarak bilmeden gelenler, kullanıcının belirli olduğu ya da olmadığı durumlar farklı yaklaşımları gerektirmektedir.

Projenin tüm aşamaları müşterinin katılımıyla ilerler; mimar projeyi oluştururken ona rehberlik ederek ihtiyaçlarını kesinleştirmesine yardımcı olur. Gereksinimler tam olarak belirlenmeden kesinlikle bir sonraki aşamaya geçilmez. Ortaya çıkacak projenin sadece müşteri ya da mimarın değil; onu kullananların, çevresindekilerin, kentin hatta mimarlık tarihinin de bir parçası olduğu ve bu ürünün oluşturulmasında müşterinin de takımın bir parçası olduğu unutulmamalıdır.

Gereksinimlerini tam olarak belirlememiş olmasının yanında kişi, tasarımcı ile nasıl çalışılacağını da bilmiyor olabilir. Mimar önce proje sürecinin nasıl ilerleyeceğini anlatır, daha sonra da gereksinimlerini belirlemede yardımcı olmaya çalışır. Yönlendirme için bazı araçlar kullanılır; yazılı olmayan ama mimarın tecrübe ile ulaştığı sorular bu yöntemlerden biridir. Müşterinin zihninde mekan ve malzeme algısının oluşmasını

sağlayacak, literatür ve önceki projelerden elde edilmiş görseller ile bazı yapılara düzenlenecek ziyaretler de müşteriye ne istediğini kesinleştirmesinde yardımcı olacaktır.

Ancak her durumda aslolan, mimarın sezgileridir. Gereksinimlerin belirlenmesinde semptom-teşhis ilişkisinden bahsedilir. Buna göre sorunu ortaya koyan, müşteriye uygun teşhis ve sonrasında tedavi sadece mimarın öznel yetileri ile tam olarak belirlenebilir. Yukarıda anlatılan iletişime dayalı yöntemler ve mimarın, müşterinin yaşam tarzını anlamak için yapacağı ziyaretlerin (ev, iş, fabrika...) hepsi mimarın teşhisi koymasına yardımcı olacak malzemeyi elde edebilmesi içindir.

Mimardan istenilen mekanın kullanıcılarının belirsiz olduğu durumlarda ise müşteri gereksinimleri ve bunu belirlemek için kullanılacak sorular değişecektir. Bu durumda, örneğin bir toplu konut projesi için; kullanıcı profili, yaklaşık metrekare meliyeti, mekan büyüklükleri, kullanılacak malzeme grupları gibi sorular devreye girer. Böyle projelerde mimar elindeki, ortalamayı belirten bilgi ile, tasarladığı ürünün esnek olmasını sağlar. Olası gereksinimleri belirleme konusunda da tecrübesine güvenir.

Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesindeki mimar özneliği, bu aşamanın başka bir çalışana devredilmesine engeldir. Röportaj yapılan mimarların ofis içi üretimde mümkün olduğunca standartlaşma ve kurumsallaşma, müşteri ilişkilerinde de aksine bireyselleşme eğiliminde oldukları görünmektedir.

4.8 Yönetimin Sorumluluğu ve Liderlik

Liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Liderler organizasyonun uzun dönemli hedeflerini belirlemek, hedeflere ulaşılması için gerekli çabayı göstermek ve çalışanların ihtiyaç duyacağı kaynakları sağlamakla görevlidir.

Mohr-Jackson'a (1998) göre üst yönetim takımı, firmada kalite kültürünün inşa edilmesi ve sürdürülmesinde kritik role sahiptir.

Toplam kalite yönetiminin temelinde organizasyonun mevcut durumuna bağlı olarak uzun bir kültür değişimi süreci vardır ve bu kültür değişimi sadece yönetimin tam desteği, katılımı ve liderliği ile elde edilebilir (Burati, 1992; Arditi ve Günaydın, 1997; Mohr-Jackson, 1998; Pheng ve Teo, 2004). Aksi takdirde yapılan çalışmaların kalıcı olması mümkün değildir.

Röportaj yapılan mimarlık ofislerinde, kaliteli işler üretilme sürecinde asıl görevin yönetime düştüğü ifade edilmiş ve aşağıdaki yöntemler belirtilmiştir:

- Yetersizlik hissini canlı tutan yönetim gelişimi özendirilmelidir.
- Ofis içi üretim için gereken tüm standartları oluşturmalı ve geliştirmelidir.
- Diyaloga dayalı bir yönetimle çalışanları ve müşterileri ile sürekli iletişim içinde olmalıdır.
- Sürecin vazgeçilmez önemi vurgulansa da sonuç ürünün ondan bağımsız olarak, dışarıdan biri değerlendirilmelidir.
- Yapılacak tüm işleri tariflemeli ve sistemler oluşturmalıdır.
- Çalışan mutluluğunun verim artışındaki en önemli kriter olduğu unutulmamalıdır.
- Çalışanlar için gerekli tüm araç, eğitim ve konforu sağlamalıdır.
- Süreç için gerekli katılım ve tartışma ortamını oluşturmalıdır.
- Ofis bilgisinin sürdürülebilmesi için çalışan sirkülasyonunu azaltacak önlemler alınmalıdır.

4.8.1 Mükemmellik İçin Rol Model Olmak

Lider, sadece yönetim biçiminde değil yaşam biçimi ve davranışları ile de kalite kültürü gerekliliklerini yansıtmalı, çalışanlara örnek olmalı ve vizyonun onlar tarafından da benimsenmesini sağlamalıdır.

EFQM mükemmellik modeline göre liderin özelliklerinden biri ‘kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmak ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olmaktır’.

Röportaj yapılan mimarların hemen hepsi rol model olmak gibi bir çabalarının olmadığını, çalışanların takdir ettiği ya da örnek aldığı davranışları model oluşturmak için yapmadıklarını sadece kendi üretim alışkanlıklarını ve ahlaki duruşlarının gereği olan hareketlerde bulduklarını bildirir.

Planlamadan rol model olan ve bunun farkındalığı ile ellerindeki atanmışlığı çalışanları doğru davranışlara yönlendirmek için kullandığını belirten mimarlar da vardır. Amaç kişinin değil davranışın model alınmasıdır.

4.8.2 Denetimle / Katılımla Yönetim

Amerika’da inşaatın da dahil olduğu pek çok sektörde yönetim, katılım yerine kontrol ile yapılmaktadır. Ancak şirketler, uluslararası rekabet baskısı ve artan kaliteli ürün / servis talebi karşısında bu yönetim biçiminin verimliliğini yeniden değerlendirmek durumundadır (Burati, 1992 içinde Joiner ve Scholtes, 1986). Bu tip yönetimde üstten başlayarak tüm yöneticiler bir sonraki dönem için belirlenen hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarına göre değerlendirilirler. Bu bir bakıma başarılı, basit, mantıklı ve tutarlı bir metottür. Ancak bu kontroller sisteminde ödüllendirilen başarılar kısa dönemlik ve kolayca ölçülebilir olmalıdır. Uzun dönemli ve geniş kapsamlı amaçlar yerine kısa dönemli hedeflere odaklı çalışmanın getireceği yarış ortamı şirket içi çatışmalara, kutuplaşmalara, iletişimde azalmaya, uydurulmuş raporlara ve hedeflere erişilememesi

durumunda karşılıklı suçlamaya sebep olabilir. Kontrol ile yönetim organizasyonun müşteri ihtiyaçlarına bakmaktan çok içe dönük olmasını özendirir.

Röportaj yapılan ofisler özünde herkesin yetki ile donatıldığı ve her aşamada katılımının beklendiği bir yönetim anlayışı vardır. Katılıma açık yönetim biçiminde verimin arttığı görülmüştür.

Tasarımın fikir projesi aşamasında herhangi bir denetim sözkonusu değildir Han Tümerkin bu durumu "...hayatımda denetimle hiçbirşeyi halledemedim." sözleriyle özetler, ancak sonraki aşamaların belirlenen ifade standartlarına uygunluğu diğer ekipler ile uyumlu biçimde çalışabilmek için kontrol edilmelidir. Sonuç ürünün de süreçten mümkün olduğunca soyutlanarak, dışarıdan bir göz gibi kontrol edilmesi gerekir.

BÖLÜM BEŞ

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

5.1 Değerlendirme

Mimarlık ofislerindeki kalite algısı ve toplam kalite yönetiminin bu ofislerdeki yansımaları ile ilgili sorulara alınan yanıtlar değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeden çıkan sonuçlar ile sonraki çalışma konuları için öneriler ifade edilmiştir.

5.1.1 Kalite ve Mimarlıkta Kalite Kavramları

‘Kalite’ ve ‘mimarlıkta kalite’ kavramlarındaki en belirgin yaklaşım, standartlara uygunluğu gözardı etmese de öznel olma durumu üzerine kuruludur. Temelde iki yönlü bir öznellik sözkonusudur. Birincisi müşterinin özneliğidir ki TKY felsefesinin temelinde müşterinin subjektif gereksinimlerine odaklı olmak yatar. İkincisi ise mimarın özneliğidir. Bu kavram da; mimarın ürünü, tüketici ve üretici olarak değerlendirmesindeki farktan gelen öznellik ile müşteri gereksinimlerini belirlemede kullandığı sezgisel yaklaşımdan gelen ve sonuç ürünün ölçülemez estetik özelliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan öznelliktir.

Röportaj yapılan mimarlar; kalite kavramını, tüketici yönleri ağır bastığı için ‘ürün’ üzerinden tariflerken, mimarlığın kalitesi için ‘süreç’ kavramının ağır bastığı tanımlar yapmışlardır. Ancak bu süreç odaklı tanımlara göre, ürüne giden aşamaların kalitesi ürünün kalitesinin garantisi değildir çünkü yukarıda anlatılan mimar ve müşteri öznellikleri çoğu zaman bir belirsizlik oluşmasına sebeptir. Tüm aşamalar kaliteli olsa bile kontrol edilemeyen etkenlerin, yapı olarak kabul edildiği durumda sonuç ürünün kalitesini etkileyeceği düşünülmektedir.

Farklı bir açıdan bakıldığında kaliteyi ‘müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak’ olarak tarifleyen mimarlar, gereksinimlerin ve üzerine eklenecek olanın özneliği

yanında; sağlık, güvenlik, uzun ömürlülük, yapı standartlarına ve yönetmeliklere uygunluk gibi nesnel özelliklere de işaret etmiştir.

5.1.2 Takım Çalışması

Mimarlık üretiminin en önemli kriteridir. Takım çalışmasında liderin görevi; tasarım problemi üzerine, mümkün olduğunca çok önerinin üretilmesini, kaotik bir durum oluşmadan sonuca ulaşılmasını ve çalışanların takım halinde çalışma becerileri kazanmalarını sağlamaktır. Bunu sağlarken, fikir birliğine varılmasına özen göstermelidir, 'benim dediğim olacak' diyen patron yaklaşımı o sırada çözüme ulaşılmasını sağlasa da çalışanın demotivasyonu ve katılıma inancını yitirmesi sebebi ile uzun vadede çözümsüzlüğü getirecektir. Amacı mümkün olduğunca çok yetkinin etkinliğe ve isteğe göre devredilmesini sağlamak olan lider, projeyi, üretime doğrudan katılmak yerine; kritik ederek, çalışana sürekli izleyerek ya da kritik anlarda devreye girerek, en az müdahale ile yürütür. Önceki bölümde (5.1) bahsedilen, gereksinimlerin belirlenmesindeki sezgi faktörü, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesinde yetki devrine engel olmanın yanında, sebebini bilmediği tasarımı ifade etmek durumunda bırakılan mimar çalışanın, teknik ressam durumuna indirgenmesi yüzünden motivasyonunun ve veriminin düşmesine sebep olur. Bu nedenle, gereksinimlerin, liderin sezgileri yerine standartlaştırılmış süreçler ile belirlenmesi ve herkesin aynı sorun için çözüm üretmesi sağlanmalıdır (bkz. bölüm 5.7).

Kişisel performansa bağlı olan üretim biçimi, ekip üyelerinin pek çok dış değişkenden etkilenen motivasyonunun da sürekli izlenmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bu gereklilik ve ofis tecrübesinin liderden çalışana aktarılması durumu, ofis sahibinin ilgilenebileceği kişi sayısının üzerine çıkmayı, sürekli artan büyüme baskısına rağmen engellemektedir. Bu noktada ofis yönetiminin ortaklık ile yürütülmesi, daha fazla çalışan kişisel olarak takip edilebileceği için çözüm olabilir.

Mimarlık ofislerinde çalışanların en büyük motivasyonlarından biri ‘iyi mimar’ olabilmektir. Usta-çırak biçiminde yönetilen ölçeklerdeki ofislerde, çoğunun amacı kendi ofisini açmak olan çalışanlar için daha büyük bir yetkiyi hak etmek, daha zor bir tasarım probleminin altından kalkmak, projenin tüm aşamalarından sorumlu olarak tecrübe artırmak, daha donanımlı hale gelmesini sağlayacak eğitimler gibi durumların hepsi diğer sektörlerde olmayan oranda motive edicidir çünkü bu sayılan durumlar, iyi bir mimar olabilmek için bitirilmesi gereken ikinci bir okulun aşamaları gibi gösterilmekte ve emeğin karşılığının aylık yanında bu eğitimin de olduğu belirtilmektedir. Ancak, artan iş hacmi ile büyüyen ofislerdeki yönetim biçimi değişikliği, küçük ofislerdeki ikinci okul olma durumunu, ustanın herkese yetişemeyeceği kabulü yüzünden ortadan kaldırmıştır. Çalışanlarına ‘ofisin yürümesini sağlayacak kadar’ dan fazlasını kişisel yollarla öğretemeyen, hiyerarşik düzen içinde herkesin tanımlı görevlerini yerine getirdiği ofislerde hala eski motivasyon araçlarını kullanmak hem işe yaramaz hem de uzun vadede aldatılma hissine bağlı olarak verim düşüşüne sebep olabilir. Bu yüzden çalışanı motive edecek yeni araçlar geliştirilmelidir. Kişisel performansın belirleyiciliği çalışan mutluluğunun önemini artırmaktadır.

5.1.3 Ölçme ve Değerlendirme

Şirketin, yaşamını sürdürmesini doğrudan etkilediği için, röportaj yapılan her ofiste mali ölçümler kullanılmaktadır. Görece büyük ofislerde, liderin kişisel olarak takip etmesi ve değerlendirmesinin zorlaşmasından ötürü süreç performansı ölçümleri yapılmaya başlanmıştır; bu ofislerdeki proje sayısının fazlalığı, ölçümlerde mimarlığın tek kerelik üretim doğasından gelen çok değişkenli duruma rağmen değerlendirilebilir bir resmin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Sadece bir ofiste, ortalama bir çalışan sayısına sahip olmasına rağmen kişisel performans değişim sebeplerinin de ölçüldüğü görülmüştür ki bu durum kalite yönetimi bilincinin yüksek olduğunun göstergesidir.

İstatistiksel metodların kullanılmadığı ofislerde ölçülen veriler bir veritabanında toplanır ve belirli aralıklarla yönetimce değerlendirilir. Kişisel performansın

belirleyiciliği gibi sebepler yüzünden, elde edilen ölçümlerin değerlendirilmesinde sezgisel yaklaşımların da kullanıldığı ifade edilmiştir. Bu yüzden daha fazla değişken ölçülebilir halde ifade edilmelidir.

Çalışanların ölçümler sonucunda belirlenen performansları hakkında düzenli aralıklar ile bilgilendirilmesine sadece bir ofiste rastlanmıştır. Diğer ofislerde genellikle negatif bir durum olduğunda ya da yaratılmaya çalışılan samimi ortam içinde düzensiz performans değerlendirmelerinin yapıldığı görülmektedir. Çalışan performansının değerlendirilmesinde asıl önemli nokta, düzenli olmasından çok negatif ya da pozitif bir durumun olmasının beklenmemesi olmalıdır. Çalışana, işini eksik yapmıyor olsa da performansını geliştirebileceği alanların varlığının ifade edilmesi hem ‘iyi mimar’ olmayı hedefleyen çalışanın motivasyonu için hem de toplamda ofisin performansı için önemlidir.

5.1.4 Sürekli Gelişme

Tek kerelik üretim doğası gereği her proje yeni çözümlere ihtiyaç duyar. Probleme özgü çözümlerin üretilebilmesi için gereken tüm kaynaklar kullanılmalı, tecrübelerden de yalnızca yeni duruma adapte edilerek yararlanılmalıdır. Ezberde olan bilgi, üzerine eklenen ile sürekli geliştirilerek kullanılır.

Mimar, bu tecrübesini kişisel iletişim ve proje arşivi ile kurumsal gelişme haline getirmeye çalışır. Temelini, gelenekteki sözlü aktarımdan alan iletişim yönteminde tecrübe hiyerarşisine göre kişiden kişiye aktarılan bilgi, kişinin bilgisi olmaktan çıkar ve ofis tecrübesine dönüşür. Bu bilginin ofis içinde kalması için tecrübeli çalışan sirkülasyonu azaltılmaya çalışılmaktadır.

Tecrübenin somut ürünler üzerinden aktarılması da, sadece ofis sahibinin eklemecikarma yapabileceği aşiv ile gerçekleşmektedir.

Her projede yeni çözümler üretilmesi için gereken araştırma, gezi ve literatür taraması gibi çalışmaların mali karşılığına hiçbir mimarın değinmemiş olması dikkat çekicidir. Kısıtlı kaynaklar ile proje üretme durumunda olan pek çok ofisin gerekli araştırmayı, öneminin bilincinde olmadıkları için değil kaynak yetersizliğinden dolayı yapamıyor olma ihtimalleri gözardı edilmemelidir. Buradan hareketle, kaliteli ürün elde edebilmek için belirli bir mali kaynak ile yola çıkmak gerekliliğinin başlı başına bir konu olarak araştırılması gerekliliğinden bahsedebiliriz. Benzer biçimde ofis bilgisini oluşturan çalışanların da sirküle olmasının önüne geçmek için düzenli bir nakit akışının garanti altına alınmış olması gereklidir. Yeterli sayıda projenin ofise girmemesinin yaratacağı açığın da yine belirli bir mali kaynağı gerektirdiği açıktır.

Röportaj yapılan mimarlar, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi ile tasarlama ve yapma bilgisinin standartlaştırılmayacağını ancak ifade yöntemlerinin de kesinlikle standartlaştırılması ve geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ancak bu ofislerin işlerine bakıldığında belirli unsur, yöntem ve yaklaşımların varyasyonu azaltacak biçimde tekrar tekrar kullanıldığı görülmektedir. Bu da göstermektedir ki yapıyı oluşturan kavramsal ya da somut öğeler belirli alanlarda standartlaştırılabilir. Mimarlık mesleğinde kısmen standartlaştırılmış öğelerin bir araya getirilişindeki öznellik korunarak varyasyon azaltma yöntemleri kullanılabilir. Günümüz kaliteli işler üreten ofislerinde görülebilecek bu standartlaşmanın daha uç noktaları geleneksel Osmanlı sivil mimarisinde de görülebilmektedir. Turgut Cansever, söyleşilerinden derlenerek hazırlanan kitapta (Kubbeyi Yere Koymamak) eski İstanbul'daki sivil yapılarda kullanılan, standart boyutlardaki doğramaların Tahtakale'den temin edildiğini ve bu standartlaşmaya rağmen tüm yapıların müşteri ve yapıcı öznelliğini tıpkı Anadolu'daki diğer yerleşimlerde olduğu gibi, yansıttığını aktarır. Hatta, Süleymaniye Camii yapıldıktan sonra çevresindeki konutlarda kullanılan pencere boyutları küçültülerek caminin olduğundan da büyük görünmesine çalışılmıştır (Cansever, 1997). Bir standartlaşma örneği de Osmanlı külliyelerinde görülmektedir. İçlerinde, pek çok yapı tipini içerebilen külliyeler de boyutsal anlamda birkaç çeşidi olan ve 'göz' olarak adlandırılan standart birimin boyutsal katları biçiminde gelişerek oluşmaktadır. Görüldüğü gibi, projeye özgü ya da aynı yapı

tipinin tüm örneklerine özgü standartlar da mimarlık tarihinde kullanılmamıştır (Ataman, 2000), tasarım aşaması da standartlardan tamamen bağımsız değildir.

İfade araçlarının standartlaştırılmasında ise ofisin büyüklüğü belirleyici olmuştur. Büyüyen ofislerdeki özne sayısının artışı, ofis içi ve teknik ekipler ile iletişimi zorlaştırmış, standartlaşmayı kaçınılmaz hale getirmiştir. Ofis ve çevresi ile iletişimi kolaylaştıran bu standartlaşma çok daha büyük alanlara yayılabilir. AIA'nın (The American Institute of Architects) hazırladığı örnekte olduğu gibi ülkemizde de Mimarlar Odası ya da Türk Standartları Enstitüsü gibi alanında öncü kuruluşlar, Türkiye'deki mimarlık ofislerinde kullanılan uygulama ve ruhsat projesi çizim dilini standardize edebilir. Böylece, hem yeni çalışanın ofise adaptasyon süresi kısalmış, uygulayıcı ekibin uygulama çizimlerini anlaması kolaylaşır hem de her onay makamına aynı dilde çizim teslim edilir.

Röportaj yapılan mimarlara göre yukarıda anlatılan görece küçük ve sürekli gelişmelerin yanında sıçramalı ve teknolojiye dayanan geliştirmeler de yapılmalıdır. Daha çok çizim ve maket gibi ifade araçlarında teknolojiyi takip eden ekipman ve yazılımların alımı olarak tariflenen sıçramalı geliştirmeler ofisin mali durumu elverdikçe yapılır.

5.1.5 Eğitim

Röportaj yapılan mimarlık ofislerinde, her seferinde değişen tasarım probleminin çözümünde yararlanılmak üzere kişiden kişiye aktarılan bilgi ile sürekli bir eğitimin olduğu söylenebilir. Ancak çoğu ofiste, sadece 'işin yürütülmesine yetecek kadar'a indirgenen eğitimin başka alanlara genişletilmesi gereklidir. Düzenlenecek; genel mimarlık kültürü, yeni ifade araçları ve yapımların teknikleri, kişisel gelişim eğitimleri ile gezi organizasyonları ve herkesin kolayca ulaşabileceği kütüphane hem bilgi hem de motivasyondan gelen verim artışı sağlayacaktır.

Kişisel gelişim eğitimleri olarak adlandırılan; zaman yönetimi, istatistiksel metotlar ile çalışma, liderlik, iletişim, takım çalışması gibi konulardaki eğitimlerin mimarlık mesleğine uyarlanması gerekir. Mimarlar Odası'nın düzenlediği ve proje yapan mimarlar için belirli bir krediyi doldurma zorunluluğu getirdiği eğitimlerden bazıları kişisel gelişim eğitimlerinin mimarlığa adapte edilmiş hali biçiminde olabilir. Ofisler, çalışanlarının mesai saatleri içinde olacak bu aktivitelere katılmalarını sağlayarak desteklerini göstermelidir ancak eğitimin sadece çalışan personel için gerekli olduğu düşünülmemelidir.

5.1.6 Tedarikçi İlişkileri

Tedarikçiler ile çalışmada genel yaklaşım, aynı takımın parçası olma bilicinin yoğun iletişim ile sağlanmaya çalışılması biçimindedir. Teknik proje tedarik eden ekipler, projeye mümkün olan en erken aşamada dahil edilmeli ve proje onlardan alınacak danışmanlık ile üretilmelidir.

Teknik ekiplerin ofis bünyesine dahil edilmesi, mimarı çözüm konusunda tek akıla bağlayacağı için tercih edilmemiştir. Büyüme baskısı altında daha kapsamlı organizasyonların kurulması durumunda aynı konunun farklı yönlerinde uzmanlaşmış kişiler ile her soruna çözüm üretebilecek geniş ekiplerin oluşturulması, takım halinde çalışmayı kolaylaştıracağı için gereklidir.

5.1.7 Müşteri İlişkileri

En önemli nokta gereksinimleri belirlemektir ve bunun için gereken herşey yapılır. Müşteri de takımın bir üyesi olmalı, sonuçta elde edilecek ürünün sadece kendisine ya da kullanıcıya değil, çevresindekilere, kente hatta mimarlık tarihine ait olduğu açıklanmalıdır. Müşterinin, beklentilerini kesinleştirmesinde mimarın rolü sürekli iletişim halinde olarak, tecrübe ile yönlendirmektir. Röportaj yapılan mimarlara göre, gereksinimlerin belirlenmesinde kilit nokta mimarın sezgileridir, tüm müşteri

görüşmelerine bakıldığında ortak bazı soruların sorulduğu belirlense de süreci tamamen standardize etmek mümkün değildir. Sezgisel durumun devreye girmesi ile müşteri gereksinimlerinin belirlenmesinin devredilemezliği ve bu nedenle çalışanlarda oluşan ‘sadece çizen’ durumuna indirgenme sıkıntısı daha önce açıklanmıştı.

Gereksinimlerin belirlenmesi iki yönlü bir konu. Bir yönünde çoğunlukla tasarımcı ile nasıl çalışılacağını bilmeyen bir müşteri diğer yanda ise başkalarının görmediklerini görme, değişik açılardan bakabilme ve saplantıları değiştirebilme bilgisi ile donanmış ve görevi önce müşterisini tasarımcı ile çalışma konusunda eğitmek sonra da onu saplantılarından kurtararak asıl gereksinimlerin ortaya çıkmasını sağlamak olan bir uzman var. Soruları yönelttiğimiz kişilerin hepsi mimar olduğu için az önce bahsedilen ‘uzman’ın da belirlenen gereksinimlerin karşılıklarını oluşturmakla görevli olan mimar olduğu yanılması düşülebilir. Ancak görüldüğü gibi bu kişi –mimar ya da değil- bir tasarım yöneticisi de olabilir. Yukarıda bahsedilen yetki devri sorunu çalışanların tasarım yönetimi eğitimi alması ya da gereksinimlerin belirlenmesi işinin dışarıdan bir uzman tarafından üstlenilmesi biçiminde çözülebilir. Problemin müşteri yönü ise ilgili sivil toplum ve meslek kuruluşlarının tasarım konusunda potansiyel tasarım tüketicisi olan halkı bilinçlendirecek çalışmalar planlaması ile hafifleyebilir.

Halkın tasarım konusunda bilinçlenmesi ve bir tasarımcıdan ne beklemesi gerektiğini az çok kestirebiliyor olması bireyin mimar ile olan ilişkisinin kolaylaşmasını sağlayacaktır. Ancak hiçbir mimari ürün yukarıda da değinildiği gibi sadece müşteri ya da mimarın değildir. Bu noktada mimar bir biçimde hayatlarına sokacağı ürününün müşterisi olarak halkın bütününe de önem vermelidir. Oluşturulan yapısal çevrenin herkesin müşterisi olduğu bir proje olduğu unutulmamalıdır. Doğrudan müşteri ile üründen etkilenecek dolaylı müşteri istek ve gereksinimlerinin ters düşeceği noktada mimarın, çevrenin istekleri ile çelişen bir proje üretmesi, mesleki etik ve mali karşılıklar arasında bir seçim yapmayı gerektirebilir.

5.1.8 Yönetimin Sorumluluğu ve Liderlik

Röportaj yapılan mimarların hepsi kaliteli işler üretmede asıl görevin yönetime düştüğünü belirtmektedir. Lider; sürekli gelişimi özendirmeli, sürdürülebilecek ve geliştirilebilecek standartlar oluşturmalı, gerekli araç ve konforu sağlamalı, diyaloga ve katılıma dayalı ortamda takım çalışmasının yürütülebilmesini ve çalışan memnuniyetini sağlamalıdır.

Takım çalışması (5.2) bölümünde anlatıldığı gibi, mimarlık ofislerinin üzerindeki büyüme baskısı hızla artmaktadır ve genişlemenin gerektirdiği yeni yönetim anlayışı usta-çırak ilişkisi ile yönetimin yerini almaktadır. Görece az kişilik oluşumlarda yoğun diyalog ile yürütülen, temelini kişisel bağlılıktan alan ve firmanın hem işveren hem de işçi açısından okul olarak görüldüğü bir yönetim biçimini kalabalık ofislerde sürdürmek olanaksızdır. Çünkü, eski durumda 'usta'nın karşılığı olan 'patron' yeni durumda tüm çalışanlarını eğitecek zamanı bulamaz, bu durumda eskinin 'çırak'ı artık 'çalışan'dır.

Mesleği en ince ayrıntısına kadar öğretmeyi de amaçlayan sistem, sadece kısa zamanda bitirme odaklı olmadığı için proje süreleri uzayabilir, bu durumda emeğinin karşılığını ücret yanında birebir eğitim olarak da alan çırak, usta istemese bile işi bitirmek için olması gerekenden fazla çalışabilir, çünkü o da bir öğrenmedir. Bu sistemde yoğun bir diyalog varlığından bahsedilmişse de çoğunlukla usta haklıdır, zaten çırak ustanın doğru bildiklerini öğrenmek için oradadır. Yeni sistemde, artan iş miktarı hem çalışan sayısını artırmış hem de iş sürelerini kısaltmıştır. Bu durumda, hala fazla çalışan ama artık sadece işi yürütebileceği kadarını öğrenme fırsatı bulan ve daha fazlası için dışarıya çıkacak zamanı olmayan çalışanı geriye kalan tek karşılık olan düşük ücret ile motive etmek imkansızdır. Geçiş dönemindeki ofis sahiplerinin ya eski durumu korumaya çalışmaları ya da yeni durum için yeni motivasyon araçları geliştirmeleri, eğitim olanaklarını artırmaları, ücretleri ve ofis içi diyalog ortamını yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir.

5.2 Sonuç ve Öneriler

Kaliteli işler üreten mimarlık ofislerinde, üretimin herhangi bir yönetim biçimi ile standartlara bağlanması konusundaki önyargının farklı oranlarda da olsa ortadan kalktığı, büyüme baskısı altındaki ofislerin, sezgi ile yönetimin her alanda devam edemeyeceğinin ve yeni yönetim biçimlerini adapte etme zorunluluğunun farkında olduğu, kısacası problemin varlığını kabul ettikleri söylenebilir.

Kimi ofisler baskıya rağmen büyümeyi tercih ederek kişisel performanslar üzerine kurdukları durumu daha az standart ile yönetirken kimi ofisler de kaliteden ödün vermeden büyümenin yolu olarak daha fazla alanda standartlaşmaya yönelmişlerdir ancak sürekli arayış içinde olan ofislerdeki yönetim biçimi tercihinin de yeni deneyimlere açık, dinamik yapısı dikkati çekmektedir. Türkiye'deki en büyük mimarlık ofislerinden birinin 2006 yılında RIBA (Royal Institute of British Architects) tarafından verilen 'emerging architecture' (gelişen mimarlık) ödülüne layık görülmesi, ülkemizdeki mimarlık ofislerinin Avrupa'dakilere göre henüz gelişme aşamasında olduğunu göstermektedir. Bu noktaya dikkat çeken mimarlar gelişme sürecini yönetme konusunda kendilerine destek olacak, yol gösterecek kişi ya da kuruluşların olmadığını ve pek çok konuyu (standartların oluşturulması dahil) deneyerek çözdüklerini belirtmiştir.

TKY'nin mimarlık ofislerine uyarlanması ilk aşaması olan mevcut durum tespitine göre, bu ofislerde kaliteli işler üretmenin gereklilikleri olarak kullanılan yöntemlerin toplam kalite yönetimi ilkeleri ile büyük oranda örtüştüğü belirlenmiş, bu benzerlikler ve aksayan yönler dördüncü bölümde yorumlanmıştır. TKY'nin bu ofislere pilot uygulamalarla uyarlanması zaten kullanılan TKY yöntemleri sayesinde çok daha kolay olabilir, böylece sonraki adaptasyon çalışmalarına da örnek teşkil edilmiş olur. Ancak öncelikle bu çalışmadan elde edilen bilginin daha geniş alanlarda araştırılması gereklidir.

TKY ilkelerinden hareketle hazırlanan sorulara alınan yanıtların her biri daha geniş alanlarda araştırılabilir. Dördüncü bölümdeki yorumlar ve beşinci bölümdeki

değerlendirmelerde ifade edilen bulgulardan yola çıkarak ortaya atılan hipotezlerin her biri kantitatif araştırma yöntemleri ile çok sayıda mimarlık bürosunda sınanabilir. Hipotez örneklerinden bazıları;

- Üretim aşamalarının kalitesi önemlidir ancak belirsiz değişkenler sebebiyle süreç ile ürün kalitesi arasında her zaman doğrusal bir ilişki yoktur.

- Mimari ürün-hizmet hem mimari yarışmalarda hem de müşteri tarafından, gereksinimleri karşılama yanında gereksinimlerin üzerine mimarın kendi özneliği ile yorumlayarak eklediği özellikler ile değerlendirilir. Değerlendirme öznelidir.

- Uygulayıcı mimarlar kaliteyi 'gereksinimlerin üzerine eklenen' ile tanımlar.

-Tasarımcının her zaman belirli sınırlar içinde tutulamayan verimi nedeniyle, liderin onu sürekli takip etmesi ve programı çalışanın motivasyon durumuna göre yapması gerekir.

- Lider, projeyi; kritik etme yöntemi, sürekli izleme yöntemi, kritik anlarda müdahale yöntemi ve çalışan tecrübesine göre belirlenen ara yöntemler ile yürütür.

- Yetki devrinin önündeki en büyük engel mimarın devredilemez sezgiselliğidir.

-Yetki devri, motivasyon aracı ve ödül olarak da kullanılır.

- Yetki devrinde yetkinlik önemlidir ancak yeterli istek ile yetenek de geliştirilebilir aslolan niyettir.

- Mimarlık ofisi çalışanın en büyük motivasyonlarından biri 'iyi mimar' olmaktır. O yüzden, yetki devri, eğitim, takdir ve ödüllendirme yapılırken bu araç iyi kullanılmalıdır. Örneğin, özel bir eğitim, çalışan tarafından ödül olarak da değerlendirilebilir.

.

.

.

Eksik olduğu düşünölen ya da TKY'nin mimarlığa uyarlanmasında yararlı olacağına inanılan konular araştırılabilir;

- Mimarlık ofislerindeki ölçüm faaliyetlerini; maliyet ölçümleri, süreç performansı ölçümleri ve kişisel performans ölçümleri olarak sınıflanlandırabiliriz. Bu sınıflamalar altında ölçülmesi gereken kriterler nelerdir? (Çalışma içinde bazı ölçüm kriterlerinden bahsedilmişti)

- Mimarlık ofislerindeki eğitim faaliyetleri bulgulardan elde edilen bilgiler doğrultusunda sınıflandırılmıştı. Buradan yola çıkarsak hangi konularda eğitim verilebilir?

- Müşteri gereksinimlerini belirlemeyi kolaylaştırmak için hazırlanabilecek sorular nelerdir?

Çalışma sırasında kişi olarak mimarın ve tasarım işinin standartlaştıramayacağı belirtilmişti. Bu durumu yönetebilmek için yapılabilecekler de araştırılabilir;

- Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesinde tasarım yönetimi kavramından yararlanılabilir. Mimarın görevi belirli gereksinimler üzerinden çözümler üretmek olabilir. Uygulayıcı mimar, tasarlar ve uygular diye düşünürsek, iletişim başka bir uzmanlık alanının konusu olabilir.

- Kaliteli işler üreten bir mimarın, tasarımının kendi imzasını taşıması durumuna sık rastlanır. Kişi, o mimarın işlerini daha önceden incelemişse bir tasarımın ona ait olduğunu anlayabilir. Bu durum benzer yaklaşım, unsur ve tekniklerin tekrarlanması yani kabaca standartlaştırılması ile mümkündür. Buradan yola çıkarak örneğin bir mimarın

tüm arşivi taranıp, standartlaşmış yaklaşım, unsur ve teknikler belirlenebilir. Ofis tecrübesini arşiv yolu ile aktarmanın bir yöntemi de 'arşiv özeti' çıkarmak olabilir.

- Kaliteli işler üreten mimarlık ofislerinin bazı projelerinde tıpkı Edward Deming'in belirttiği gibi amacın varyasyonu azaltmak olduğu görülmektedir. Buradan hareket ile sadece bir projede kullanılan varyasyonu azaltma yöntemleri üzerinde çalışılabilir.

-Gelenekte kullanılan, belirli standartlar üzerinden tasarlama ve yapma (Sürekli Gelişme – 5.4 bölümünde açıklanmıştı) yöntemleri araştırılabilir ve günümüze adapte etme çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abbott, L. (1955). *Quality and competition*. New York: Columbia University Press.
- American Society For Quality (ASQ), Mart 7, 2007. Learn about quality, <http://www.asq.org/glossary/q.html>
- Arditi, D. ve Günaydın, H.M. (1997). Total Quality Management in the Construction Process. *International Journal of Project Management*, 15, (235-243). Kasım 23, 2004, Elsevier Science Ltd.
- Arditi, D. ve Günaydın, H.M. (1998). Factors That Affect Process Quality In The Life Cycle Of The Building Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124, (194-203), Kasım 25, 2004. ASCE
- ASCE (1990) Quality in the Constructed Project. *Manual of Professional Practice*. New York: American Society of Construction Engineers
- Ataman, A (2000) *Bir Göz Yapıdan Külliyyeye*. İstanbul: Mimarlar Tasarım Yayınları
- Aubrey, C.A. ve Felkins, P.K. (1988) *Teamwork : Involving people in quality and productivity improvement*. Milwaukee : Quality Press
- Bates, G.D. (Ed) (1993). An organizational development process to prepare for total quality management. *Journal of Engineering and Management*, 9, (291-294). Mart 4, 2005. ASCE

- Beckhard, R. ve Harris, R.T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Organisational Change* (2. baskı) Addison Wesley: Reading, MA
- Berger, C. ve ark. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal, Fall*, (3–35), Nisan 25, 2006. Elsevier Science Ltd.
- Beykent Üniversitesi, Nisan 8, 2007. *Kalitenin Tanımı ve Tarihçesi*, <http://skgk.beykent.edu.tr/tarih.html>
- Biggar, T.L. (1990) Total quality management in construction. *Transactions of the American Association of Cost Engineers, 14*, (1-4) Kasım 24, 2004. Genamics
- Boaden, R.J. (1997). What is total quality management ... and does it matter? *Total Quality Management, 8*, (153-171). Nisan 12, 2006. Carfax Publishing Ltd.
- Bubshait, A.A, ve Al-Abdulrazzak, A. (1996). Design Quality Mangement Activities. *Journal of Professional Issues in Engineering and Practice, 122*, (104-107). Kasım 25, 2004. ASCE
- Bubshait, A.A., Farooq, G., Jannadi, O. ve Assaf, S.A. (1999) Quality practices in design organizations. *Construction Management and Economics, 17*, (799-809). Mart 22, 2007. Taylor & Francis Ltd.
- Burati, J.L.Jr. ve ark. (1992). Quality Management and Techniques. *Journal of Construction Engineering and Management, 118*, (112-128), Kasım 25, 2004. ASCE

- Burati, J.L. Jr. ve Oswald, T.H (1993). Implementing TQM in Engineering and Construction. *Journal of Management in Engineering*, 9, (456-470). Kasım 24, 2004. ASCE
- Burr, J.T. (1993) A new name for a not-so-new concept. *Quality Progress*, 26, (87-88) Nisan 22, 2007. Emerald Group Publishing Ltd.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1998) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values framework*. Addison Wesley: Reading MA.
- Cansever, T (1997) *Kubbeyi Yere Koymamak*. İstanbul: İz Yayıncılık
- Crosby, P. (1979) *Quality is free*. Harmondsworth: Penguin
- Culp, G. ve ark.(1993), Implementation TQM in Consulting Engineering Firm. *Journal of Management in Engineering*, 9, 4. Mart 12, 2006, ASCE
- Dale, B. (1994) *Managing Quality* (2. baskı). New York: Prentice Hall
- Dean, J. ve Bowen, D. (1994) Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*, 19, (392-418), Nisan 22, 2007. JSTOR
- Deming, W.E. (1986) *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge, Mass. : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study
- Endüstri Mühendisliği Sitesi, Nisan 8, 2007. *Kalitenin Tanımı, Evreleri ve Tarihçesi*, <http://enm.blogcu.com/4703005/>

Ezeldin, A.S., Abu-Ghazala, H. (2007). Quality Management System for Design Consultants: Development and Application on Projects in the Middle East. *Journal of Management in Engineering*, 23, (75-87). Nisan 22, 2007. ASCE

Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control; Principles, practice, and administration*. New York: McGraw-Hill.

Garvin, D.A. (1988). *Managing quality: the strategic and competitive edge*. London: Collier Macmillan

Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, (36-44). Nisan 25, 2006. CSA Illumina

Günaydın, H.M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Mimarlar Odası İzmir Şubesi Yayınları

Gryna, F. (2001) *Quality planning and analysis*. Boston: McGraw-Hill

Hellard, R.B. (1994) *Total quality in construction projects*. Londra : Telford

Hilton, J.R (1985) *Design engineering project management*. New York: Technic

Ishikawa, K. (1990) *Introduction to Quality Control* (3. baskı) Tokyo : JUSE Press

Ishikawa, K. (1997). *Toplam kalite kontrol* (2. baskı). İstanbul: Kalder Yayınları

- Jaafari, A. (1996). Human factors in the Australian construction industry: towards total quality management. *Australian journal of management*, 21, (159-185). Kasım 26, 2004. The University of New South Wales
- Joiner, B.L. ve Scholtes, P.R. (1986) The Quality Manager's New Job. *Quality Progress*, 19, (52-56), Kasım 25, 2004. Joiner Associates Inc.
- Juran, J. M. (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. (1995) Back to the future. *European quality*, 2, (18-24). Mart 21, 2007. ASCE
- Juran, J.M. ve Gryna, F.M. (Ed.) (1988). *Juran's quality control handbook* (4. baskı). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kalder, Nisan 23, 2008. EFQM Mukemmellik Modeli, http://www.kalder.org/mukemmellik_yolculugu
- Karakuş, H. (2003) *İnşaat Sektöründe Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Kuprenas ve ark. (1996). Total Quality Management and Results. *Practice and Periodical on Structural Design and Construction*, 1, (74-78), Kasım 24, 2004. ASCE
- Love, P.E.D. ve Edwards, D.J. (2004) Total quality management in Australian contracting organizations: pre-conditions for successful implementation. *Construction and Architectural Management*, 11, (189-198), Nisan 12, 2006. Emerald Group Publishing Ltd.

- Masaaki, I. (1986). *Kaizen, the key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill Publishing Company
- Matzler, K. ve Hinterhuber, H.H. (1998). How to make product development projects more succesful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Techovation*, 15, 25-38. Kasım 23, 2004, Elsevier Science Ltd.
- Mohr-Jackson, I. (1998) Factors Affecting Customer Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 27, (109-125) Nisan 22, 2007. Elsevier Science Inc.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler, E.E. ve Ledford, G.E. (1995). Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. *Employee Relations*, 17, (26-41), Nisan 22, 2007. Emerald Group Publishing Ltd.
- Motwani, J. (2001) Critical factors and performance measures of total quality management. *The TQM Magazine*, 13, (292-300). Nisan 12, 2006. Emerald Group Publishing Ltd.
- Nelson, C. (1995) *TQM and ISO for architects and designers*. New York: McGraw-Hill
- Oakland, J.S. ve Aldridge, A.J. (1995) Quality management in civil and structural engineering consulting. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12, (32-48). Mart 21, 2007. Emerald Group Publishing Ltd.
- Pakdil, F. (2004) Kalite Kültürü Üzerine Bir Derleme. *Dokuz eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3. (167-183)

- Pike, J. ve Barnes, R. (1994) TQM in action. Londra: Chapman&Hall
- Pheng, L.S. ve Teo, J.A. (2004). Implementing Total quality Management in Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, 20, (8-15). Nisan 12, 2006. ASCE
- Ransom, W.H. (1987) *Building Failures: Diagnosis and Avoidance*. Londra: E. & F. N. Spon
- Reeves, C.A. ve Bednar, (1994). D.A. Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 19, (419-445), Kasım 25, 2004. JSTOR
- Ross, J.E. (1994) *Total Quality Management: Text, Cases and Readings* (2. baskı) Londra: Kogan Page
- Saarinen, W. Jr. ve Hobel, M.A. (1990) Setting and meeting requirements for quality. *Journal of Management in Engineering*, 6, (177-185) Nisan 22, 2007. ASCE
- Saraph, J.E., Benson, P.G. ve Schroeder, R.G. (1989) An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20, (810-829). Mart 21, 2007. Blackwell Synergy
- Stange, P.S. ve Vaughan, G.D. (1993) Total quality management: A view from the playing field. *Journal of Management and Engineering*, 9, (390-398), Nisan 22, 2007. Emerald Group Publishing Ltd.
- Stasiowski, F.A ve Burstein, D. (1994). *Total Quality Management for The Design Firm*. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Weinberg, G.M. (1992). *Quality Software Management*. New York : Dorset House Publishing Co., Inc.
- Williams, N. (1997) ISO 9000 as a route to total quality management in small- to medium-sized enterprises: Snake or ladder?. *The TQM Magazine*, 9, (8-13). Mart 22, 2007. Emerald Group Publishing Ltd.
- Yang, J.Z. (1994). The Japanese Approach to Quality Management – A Human Resource Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 7, (44-64). Kasim 25, 2004. MCB University Press
- Yeşilbayır, S. (2007) *Toplam Kalite Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Yıldırım, A. ve Simsek, H. (2000) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (2. baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık Ticaret A.Ş.
- Yong, K.T. ve Peng, L.S. (2008) Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore. *Construction Management and Economics*, 26, (237-248). Şubat 15, 2008. Taylor & Francis
- Zeng, S.X., Tian, P. ve Tam, C.M. (2005) Quality assurance in design organisations: a case study in China. *Managerial Auditing journal*, 20, (679-690). Mart 21, 2007. Emerald Group Publishing Ltd.

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN
MİMARLIK OFİSLERİNDE UYGULANMASI**

EKLER

EK: 1**RÖPORTAJ SORULARI**

1.1. Kalite sizin için nedir, genel olarak nasıl tanımlarsınız?

1.2. Mimarlık alanında kaliteyi tanımlar mısınız?

- Ürün kalitesi X Süreç kalitesi

- Ürün: bina X mimari tasarım projesi

2.1. Takım çalışması ve çalışan katılımını sağlamak için neler yapıyorsunuz?

- Tasarım sürecinde ne kadar yetki devri var?

- Ekip üyesi katkısı ve lider katkısı nereye kadar?

- Çalışanların kararlara katılması.

- Çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmesi.

- Yaratıcı gücün ortaya çıkarılması.

- Çalışanlardan gelen önerilerin değerlendirilmesi.

- Performans değerlendirme ve ücretlendirmede adalet.

2.2. Kalite problemlerini belirlemek için ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapıyor musunuz?

- Bir sistem var mı?

- İstatistiksel araçların kullanımı (kontrol tabloları, grafikler, sebep etki diyagramları)

- Ölç ve iyileştir.

- Objektif verilere göre karar verme.

- Değerlendirilmeyen veri (zaman kaybı).

- Ofis performansını belirtecek göstergelerin belirlenmesi ve bunların ölçülmesiyle veritabanı oluşturulması.

- Çalışanların performansları hakkında bilgilendirilmesi.

2.3. Tasarım sürecinde kullanılan metodların sürekli geliştirilmesi hakkında neler düşünüyorsunuz?

- Tasarım sürecinde kullanılan teknikler sürekli geliştiriliyor mu? (maket, 3d, müşteri görüşmeleri)

- Mimarın tecrübe ile elde ettiği gelişmesini kurumsal gelişmeye dönüştürmeye yönelik bir sistem ya da arayış var mı?

- Gelişim için yeni teknolojilere yatırım.

- Standartlaşma.

- PUKU uygulamaları.

- Herkes tarafından kolayca güncellenip kullanılacak veritabanı.

2.4. Çalışanlar için özel eğitim programlarınız var mı?

- Eğitim önerileri: takım çalışması, zaman yönetimi, liderlik, istatistiksel metodlar, kişiler arası iletişim, süreç yönetimi.

2.5. Tedarikçilerinizle çalışma anlayışınızdan bahseder misiniz?

- Teknik proje ve danışmanlarla ortaklık anlayışına dayalı kurum kültürü.

2.6. Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için izlediğiniz standart bir süreç var mı? Yoksa nasıl davranıyorsunuz?

2.7. Kaliteye ulaşma sürecinde yönetimin sorumluluğu ve etkin kalite liderinin görevleri nelerdir?

- Kalite kültürü oluşmasına destek,
- Mükemmellik için rol model olmak
- İyileştirme süreçlerine katılmak
- Müşteri ve toplum temsilcileri ile ilişki içinde olmak.
- Başarıyı takdir etmek
- Kurumun etik kurallar ve vizyonunu belirlemek
- Denetim X katılım ile yönetim?

3.1. Ofisinizde çalışan sayısı?

3.2. Yıllık ortalama proje sayısı?

3.3. Yayımlanan proje sayısı?

3.4. Yıllık ciro ?

- 500 000 \$ ve altı
- 500 000 - 1 000 000 \$
- 1 000 000 - 2 000 000\$
- 2 000 000 - 5 000 000\$
- 5 000 000 - 10 000 000 \$
- 10 000 000 ve üzeri

3.5. Ne tür işler yapıyorsunuz?

- devlet / özel
- ulusal / uluslararası
- konut / işyeri

SORU	Han Tümetekin Bkz. ek 3 sa. 1	Can Çinici Bkz. Ek 3 sa. 12	Nevzat Sayın Bkz. ek 3 sa. 24	Murat Tabanlıoğlu Bkz. ek 3 sa. 45	Kerem Erginoğlu Bkz. ek 3 sa. 61	Boğaçhan Dündaralp Bkz. ek 3 sa. 76	Tulin Hadi Bkz. ek 3 sa. 113	Emre Arolat Bkz. ek 3 sa. 127	Mehmet Kütükçüoğlu Bkz. ek 3 sa. 138
Kalite nedir?	Bir ürün ya da durumdan beklediğim şey aslında onun işini sadece görmesi değildir, hep fazladan bir beklenti de içerir benim için. Kalite fazladan bir şeyler içerir. Ya benim daha önce aklıma gelmemiş bir şeydir ki bu çok etkileyicidir. Öyle bir beklentim bile yokken varmış gibi bana çözüm sunuyorsa o beni gerçekten esir alır.	Kalite nedir. Hiç bilmiyorum. Bunu senden duymak isterim. Kalite çok dağıtıcı bir laf benim için...İşini iyi bilmektir. Bir şey kaliteli ise o işi yapan adam onu iyi yapmıştır...Kalite benim için... onu senden duymak isterim hani tez yazan olarak yani. Kaliteyi iyiden doğrudan ne ayırıyor?	Belirli bir fonksiyon için üretilmiş makinelerden, belirli bir eğlence için üretilmiş mekanlardan, o her ne için yapılmışsa, adını yapılmış olduğu şeyin tam karşılığı olabilmesi için gerekli özelliklerinin çok yüksek düzeyde taşınabiliyor olması hali...yani o her ne için üretilmişse onun gereği olan özelliklerin son noktasına kadar o özellikleri taşıyor olma hali, o işi diğerlerine oranla daha kalite yapıyor.	...yediğiniz içtiğiniz gördüğünüz bindiğiniz, hissettiğiniz her şeyde o nesnenin size verdiği duygu, o nesnenin size aktardıkları, kalitenin tabiridir.	Belli bir takım standartların sağlanmış olması gerekiyor kalite için. O standartların üzerindeki ürünler, yani nasıl söyleyeyim, elinize aldığınız, dokunduğunuz ya da gördüğünüz ürünün, genel ortalamasının üzerinde olması herhalde.	...[dogduğumuz cevreden aldığımız] bakma biçiminden bizim zihnimizde ev, bardak, kapı vs imgeler ortaya çıkıyor. Bizim bir şekilde onlara bakmamız sağlanıyor. Ama bir kapıyı diğerinden ayırt eden şey nedir diye bakınca, o da niteliğe giriyor, nitelik veya kalite. Şimdi iki durum arasındaki fark nedir...bu tür imgesel çağrışımında bulunan bir şeyin genel doğruları vardır. Onu hayatta kullanışlı yapacak şeyleri vardır. Bir de bunun da ötesine taşıyacak bir durum vardır. O da o ana kadar kullanılagelen durum üzerine yeni bir zekâ aracılığı ile yeniden dönüştürme hali. ...Yani gelişme olabilir, ona farklı bir şey katmak olabilir...standart kullanım dünyası dışında, hayattımda yeni kanallar, bir takım referanslar verecek katmanlara sahipse niteliklidir.	Kalite bence bir ürünün uzun sürede sağlam olması, uzun süre işlevini yerine getirmesi, kendi tasarımını açısından zaman ötesi olması, ömrünü mümkün olduğunca uzun sürdüren ürün bence kaliteli bir ürün.	...ürünün motivasyonlarına ya da üretim yöntemlerine bağlı olan bir şey. Sözelimi; ucuz olması için üretilen bir şeyse ucuz olması aynı zamanda kullanışlı olması onun kaliteli olduğunu gösterir ama ucuz olması için üretilmemiş bir şeyin kalitesini ölçerken, onun ekonomik ederine bakılmaz. ...üretimin güdülenmesiyle doğru orantılı bir şey. Üretmek istenene en yakın olan durumu yakalayan bir şey.	Kalite bir kere bence negatif yada pozitif bir yargı içermeyen bir kavram olmalı...ne iyi ne kötü... kültürün belirlediği standartlara uygunluk bir kalite hissi yaratabilir...(urunun) bazen standartları kırabiliyor olması lazım... ama standartların tamamen yok olduğu bir şey de düşünmüyoruz. İnsanların birbiriyle iletişim kuramadığı falan öyle bir dünya da zor tabii. ... Sen belli bir yemek tipine belirli bir yerde alışmışsın...daha leziz bir versiyonunu beğenmiyosun. Kalite kavramı etrafında bir gurup birleşebilir, ortak bir dil, kavram oluşturabilir. Bunlar insanları birleştiren şeyler. ...kaliteli diyince birdenbire bir değer yargısına giriyorsunuz. Şöyle diyemezsin, ısılı bir yer burası. Kaliteli deyince, bu kavram içinde pozitif bir şeyi işaret ediyorsun bu aşırı geniş bir şey oluyor. Kalite kavramı içinde sana yakın-uzak olanlar olabilir. Kalite kavramını bir değer yargısı olarak kullanmak çok iyi bir fikir olmayabilir diye düşünüyorum....
Mimarlıkta kalite nedir?	... mimaride karşı karşıya kaldığım bir mimari ürün...benim sunduğum hizmet...bence her ikisi için de geçerli olan, yine az önce belirttiğim gibi; beklenmeyi vermek	Şimdi o insanın mimari anlayışıyla alakalı bir şey. Mimariyi binayla eşdeğer tutmam her konuda. İyi bir mimarlık çok kötü icra edilebilir. Öyle bir durum da çıkabilir...Şimdi o insanın mimari anlayışıyla alakalı bir şey. Mimariyi binayla eşdeğer tutmam her konuda. İyi bir mimarlık çok kötü icra edilebilir. Öyle bir durum da çıkabilir.	...3 aşamalı gibi geliyor mimarlık denilen şey: Tasarım süreci, projelendirme süreci ve yaratım süreci:tasarım sürecinin kaliteyi iyi taşıyan mimarlar tarafından yapılmış olması önemli bir şeydir, tıpkı ürünler gibi kişiler içinde kullanılabilir bir kelime olduğunu düşünüyorum kaliteli olma durumunu: ona yeterince zaman ayrılmış olması, özen gösterilmiş olması, dikkat edilmiş olması ve onun yeterince ciddiye alınmış olması...Projelendirmenin daha kaliteli olması için de daha geniş bir ekiple yapılacak bir çalışma olduğu için yukarıdan aşağıya doğru ya da yatayda, nasılsa örgütlenme biçimi... çalışan ekibin kalitesi doğrudan doğruya projenin kalitesini etkiler....Uygulamada bu daha da genişler.... Ancak süreç kaliteliyse sonradan ortaya çıkacak olan ürün kaliteli olacaktır.	...sizin müşterinizin sizden beklentilerine maksimum karşılık gelebilecek ürünü gerçekleştirmek. Hatta ihtiyaçlara cevap vermenin yanında, müşterinizin aklına gelebilecek, geçmiş yıllardan geçmiş projelerden edindiğiniz tecrübelerle müşterinize bu bu bu da olması gerekiyor diyebilmek ve onun beklentilerinin de üzerine çıkmaktır...kalitenin başlangıcı müşteriyi masaya oturduğumuz andan itibaren binanın son vidasının takıldığı ana kadar süren bir süreçtir.	İki tane şey var, bir kere mekansal kalite var mimarlıkta, bir de imalata yönelik; ürünün malzeme babında bir kalitesi var. Mekansal kalite zaten tasarıma bağlı olarak gelişen kalite, bir sonuç, ürün diye düşünüyorum; diğeri ise inşaatın kalitesi yani yapılan imalatın kalitesi. Dolayısıyla aslında iki tane şey var ikisini de yakalamak çok iyi bir şey, çok yararlı bir sonuç. Mekansal kaliteyi daha önemli buluyorum ben Türkiye için....(urun'surec kalitesi) tecrübemden dolayı çok net bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bazı işlerde tasarım süreci çok kısa olabiliyor, çok az olabiliyor fakat o an daha üretken oldunuz belki. Belki her şey daha dengeli, işverenin verdiği keyifle, daha özgürlüklerden dolayı daha iyi ortaya koydunuz. Veya her şeyin dört dörtlük olduğunu düşündüğünüz bir tasarım sürecinde istediğiniz ürün de çıkmayabiliyor.	Mesela yarışma yapılıyor. Tek bir konu veriliyor,pek çok koşul ve veri aynı. Ama çıkan şey farklı oluyor. Bence mimarlıkta kaliteliyi kılan bütün guruplar bu koşulları karşıyorlar ama hep bir artları fazlası var ki birbirlerine göre farklı oluyor. Ele alış biçimiyle onu açığa çıkardığı bir durum var...ama en çok koyan kazanıyor diyemeyiz çünkü değerlendirme de üretim gibi öznel...Mimarlığı da nitelikli kılan şöyle bir durum var. Mimar obsesif olarak bizim hiç ilgilenmediğimiz konulara kafa yorabilir. Ama o yordduğu durum üzerine öyle bir yapısal durum öyle bir şey üretir ki, biz o ana kadar kullanmadığımız, hayatımızda olmayan, hayatımıza katılmamış ya da hayatımıza katılmış olsa da görmediğimiz bir şeyi daha görürüz ve daha algılanabilir kılar.	...Olabilirdiğince çok ihtiyaca cevap vermesi, her ihtiyacı karşılaması beklenemez ama belli bir dereceye kadar dönüştürülebilir olması. Aslında bunu ikiye ayırmak gerekir bence, bir mekansal kalite; bir de mimarlık hizmetinin kalitesi diye ayırmak mümkün olabilir...Mimari hizmetin kalitesi de, gerekli zaman harcanarak, bedeli alınarak, taahhüt edilen zamanda yapılmasını içeriyor...	İki tür kalitenin olduğuna, çok kategorik baktığımızda, karar verdik biz, bunlardan bir tanesi tasarımın kalitesi; ikincisi de ortaya çıkan tasarımın yapılaşması için hazırlanmış olan projenin kalitesi (surec/urun kalitesi ayrımı sorusu üzerine)...buradaki ürünün ne olduğuna karar vermek lazım. Ürün yapı mıdır? Ürün tasarımın kendisi midir? Yoksa ürün proje midir? Burada neyin kaliteli olmasına baktığımız göre buradaki ölçütler değişir.	...eğer mimarlıkta kalite diye bir kavram oluşacaksa, belirli bir standartlar sistemi ve oyu giren bu standartları bozan şirsel falanla bu diskur açıklanabilir sanıyorum...Ama mimarlık diyince bu da geniş bir disiplin, bunun tarihi var, bina yapma durumu var, ofis içi durumlar var, eğitim var şu var bu var... o yüzden sırf binadan bahsetmiyorum mimarlık derken.
Takım çalışmasını nasıl sağlıyorsunuz?	...herkes eşit yetkiye sahip fakat herkes eşit donanıma sahip değil...yetki devrindeki tek sorun bütün muhattabiyetleri onların yaşamıyor olması (musteri ile tesadüfen yapılan bir görüşme ile elde edilen bilgi ya da sezginin devredilemez bir tecrübe olmasından bahsediyor). ...bak yetki devri yaptın ama işte yine devremin, sonunda senin kararın, biz çizer olduk duygusu ortaya çıkıyorsa eğer benim açımdan tümüyle bu nedenle çıkıyor	Biraz doktor hasta ilişkisine benziyor. Müşteri geliyor bir şeyden sıkıntıda olduğunu belirtiyor mesela, bu işin semptomu, görünürdeki bir şey. Onun önerdiği çözüm ise belki en olmayacak çözüm. Bazen de olabilir çözümler söylüyorlar. Semptom ve teşhis hikayesine ben inanabiliyorum. Orda da sezi giriyor işin içine. Ondan zaten hani bunları %100 takımla paylaşmıyorum. O seziye eşdeğer, eşdeğer demeyelim de, yaklaştığı durumlarda yetkimi devredebiliyorum.	..."sokaktan geçen bir insanı çağırıp şuraya oturduğumda hemen devreye girebilirdi", öyle bir tanımım vardı. Ama o tanım mimarlık bürolarında çok iyi çalışmıyor...tek tek küçük bürolar varmış gibi düşünüyorum bunun içinde. Aslında sen bir bürosun, İbrahim bir büro, Sibel bir büro, alışverişleri olan bir büro birbirleriyle, neredeyse bir elektrik ya da tesisat mühendisinin projelerimizde var olması gibi, her birinin o kadar mesafeli olduğunu düşünüyorum. O küçük büroların, kişilerin performanslarına, kişilerin performanslarının toplamı da büronun performansına yansıyor.	...bir kere insanı bir şeyi yapmaya iten sorumluluk en önemlidir. Ona belirli bir şeyin sorumluluğunuzu verirsiniz, o sonuçta o konuda başanlı olmak için gereken tüm eforu sarf edecektir.	Herkese sorumluluk veriyoruz. Biz hiçbir zaman, yani Hasan da ben de şey diyemeyiz; otururuz gelir kağıt, Hasan'la (ortagi) ben tasarlarız sonra aşağı veriz onlar çizer geliştirir gibi bir durum yok. Biz iş geldiği andan itibaren ortaya atıyoruz ve o ekibi, o proje ekibinin kimler olduğuna karar veriyoruz. Kendi büro düzenimize, işin büyüklüğüne göre, üç kişi beş kişi neyse...Dolayısıyla herkesin katlımı bizim için çok değerli. O süreci ortak yürütüyoruz.	...insanlara alabildiği kadar sorumluluk vermeye çalışıyorum, almak istediği kadar. Kimi diyor ki her şeyi yaparım ben' karışma diyor mesela. Ama fark ediyor ki belli noktalarda boğuluyor. O zaman ben devreye giriyorum...	Onlar da bizim kadar sorumluluk aldıkları zaman ve bizler kadar fikir üretme işine girdikleri zaman ancak daha iyi kalkındırabileceğimizi fark ettik işleri...işte bunu şeye dönüştürmeye çalışıyoruz; gerekli anlarda biz olalım gerekmediği zamanlarda biz olmayalım. (musteri ve tedarikcilerle görüşmeler)	"bu iş nasıl yapılıyor?" "acaba benden ewelki kuşak bunu nasıl yaptı?" diye bakıp öğrenebileceğim bir tane bile ofis yok. O yüzden ben bunların hepsini kendim öğrenmeye çalışıyorum... her gün bakıyorum, deniyorum. Ve biraz da ofisin kendi kendini yönetmesi için uğraşıyorum...Bazen bütün yetkiyi verebilirim...Gidebildiği kadar, ucu açıklık yani.	...Almak isteyene verilir insiyatif ama onu göstermesi gerekiyor, otomatikman al sana insiyatif yok, benim elimden alacak o işi...

SORU	Han Tümertekın Bkz. ek 3 sa. 1	Can Çinici Bkz. Ek 3 sa. 12	Nevzat Sayın Bkz. ek 3 sa. 24	Murat Tabanlıoğlu Bkz. ek 3 sa. 45	Kerem Erginoğlu Bkz. ek 3 sa. 61	Boğaçhan Dündaralp Bkz. ek 3 sa. 76	Tulin Hadi Bkz. ek 3 sa. 113	Emre Arolat Bkz. ek 3 sa. 127	Mehmet Kütükçüoğlu Bkz. ek 3 sa. 138
Ekip üyesi katkısı / lider katkısı	... rollerin süreç içinde değişmesi, yani benim en yaratıcı adam olmam gerekirken işverenin benden çok daha yaratıcı bir müdahalede bulunması ya da bürodaki herhangi birinin benzeri bir rol değişikliği sergilemesine hiçbir müdahaleme yoktur, geleni kabul ederim. ...son derece birebir bir gözlem ve izleme (yalnız büroda değil, büronun ilişki kurduğu her yer) ihtiyacına inanıyorum;...Bu verilere sahip olduğu sürece çok hızlı ve anlık stratejiler üretme imkanın oluyor o zaman...benim doğrudan üretime katılmam soz konusu degil ancak stratejik anlar ve durumlar için benim müdahalem söz konusu.	(ortaya atılan fikirler arasından) Ben orda seçiyorum, yani hakem görevi görüyorum. Seçiyordumdan kasıt, yönlendiriyorum seçenek oluşturup onların arasından en uygununu, hani son söz benim ama bil-fil kalem benden çıkmamış da olabiliyor.	Bir işe o ya da bu şekilde seçilmiş olan yada kendisi gönüllü olmuş birinin kesinlikle yetkiyle donatmak ve de kesinlikle sorumlu tutmak gerekiyor....işin, bir tarafından tutan insanların bir ekibin parçası olmalarının yanı sıra kendi işlerini de, nitelikli bir biçimde yapmaları halinde olabilecek bir şey (takim calismasi)	Her takımın bir şefi vardır, lideri vardır bu liderlerle birebir yönetim ve kalite departmanıya her hafta toplanarak kendi ekiplerinin bağlantılarını sağlarlar. Bu hem diğer projelerin bilgilerinin paylaşılması, hem de bir nevi bir beyin takımı mantığı düşünülmiştir...Takımınızda bir birey vardır şu şekilde çalışmayı sever, başka bir birey vardır bu şekilde çalışmayı sever. Siz programınızı takımınıza göre, takımınıza uygun yaparsanız, kimse kimseye çarpamaz.	En azından o sorumluluğu almış oluyor. Hata yaparsa, biz onu tekrar gözden geçiriyoruz bir şekilde işverene yansıyor biz zaten onun maddi tarafını karşıyoruz yani bir şekilde hep gözümüz üzerlerinde oluyor ki, gerektiği an müdahale edebilelim diye. Başiboş bırakmıyoruz.	...proje ile nasıl mücadele ettiklerini, nereye kadar gelebildikleri gibi konulara girmeye başlıyorum. Oradan geri dönüşlerle de "ben bu işin içine ne kadar girmeliyim"ı sormaya başlıyorum...önmümüzdeki sürece bakıp o sürece mümkün olduğunca tasarımsal birtakım şeyleri kaybetmeden, bizim için önemli olan noktaları kaybetmeden projenin o süreçte ilerlemesi. Bazen belli noktalarda set koyuyorum.	biz çok yakın zamana kadar şöyle çalışıyorduk; bizler fikir üreten kişiler iki tane büro sahibi, biz tasarımın kendisini, mekânı, ince detaylarını oluşturuyoruz, sistem detaylarını çizeriz ve bunu yanımızda çalışan arkadaşlara havale ediyoruz onlar da bir anlamda tekniker gibi çalışıyorlardı. Ama bunu ancak küçük ölçekli ve uzun süreli işleri için mümkün olabileceğini gördük. Çünkü işlerin sayısı arttı zaman, metrajları arttı zaman bu yöntem geçerliliğini yitirdi.	...sorumluluklarının çok iyi tarif edilmesi gerekiyor. Bütün şeyin orda olduğunu düşünüyorum; çok iyi tarif edilmesi, algılanması, algılandığına emin olunması, ondan sonra da çok iyi takip edilmesi gerekiyor...Yani çok sıkı sıkı ve çaresiz durumların dışında biz projeleri zaten belirli bir aşamaya getirirken, ben herhangi bir şey çizmeme ve sadece kritik yöntemlerle projeleri ilerletmeye meyyalım...Onlar geliştiriyorlar ve biz (ortağı ile birlikte) kritik ediyoruz, öyle gidiyor.	Tepeden bunu (takim calismasi) regüle eden bir otorite olmak da hoş değil. Çünkü insanların biraz inisiyatifine bırakılmalı. ... burada en belirleyici konu insanların ilgileri, bu bunu iyi yapabilir, şu şunu iyi yapabilir...onlar aşağı yukarı doğru tahmin edilmişse...o zaman belki bir yönetici olarak doğru bir iş bölümünü hazırlamış olabiliriz. Bir de doğru iş bölümüne doğru yönlendirici şeyler de verebilirsek, iyi bir kıvılcım çaktırırsak iyi olabilir.
Çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmesi	Aslında yapabildiğinden çok daha fazlasını veriyorum (calisana), denemek için. Çünkü bazen de bazı durumlarda da o yetkiyi çok iyi kullanabiliyor.	Ben şöyle söyleyeyim. Şimdiye kadar yaptığımız işlerin çapının da çok büyük olmadığını düşünürsek, şöyle geliyor, ben oluyorum, benden sonra genellikle takımlar "core" olarak iki kişiyle gerçekleşiyor. Bir tane yürüten insan oluyor bir tane de bir diğer insan oluyor. Bunlar birbirlerine eşdeğer insanlar da olabiliyor.	...(yelken megesi) Sadece kendi işini yaparsan ama hiçbir zaman büyük bir bütünün parçası olduğunu da aklından çıkarmazsın. Bence takım çalışmasının en pratik yeri burasıdır....Yeteneğin geliştirilebilir olduğunu düşünüyorum. Niyetin yetenekten daha önemli olduğunu düşünüyorum. Bir işe o ya da bu şekilde seçilmiş olan yada kendisi gönüllü olmuş birinin kesinlikle yetkiyle donatmak ve de kesinlikle sorumlu tutmak gerekiyor.	...bir ekibin lideri beş proje alıyor mesela, o beş projeyi ekibin içindeki beş tane takım liderine paylaştırır. O takım liderleri de her bir projenin belli bölümlerini belli takım çalışanlarına paylaştırır. Sen otoparkı yapacaksın, sen oteli yapacaksın, sen şeyi yapacaksın...belli bir yetkiye sahip olmayan kişiyi zaten burada işe almıyoruz.	Bizde kabaca böyle senior'lar ve junior'lar var.Kendi içinde katman katman gidiyor ama biz herkese tamamıyla sorumluluğu veriyoruz.Bu ölçekte bir ofiste o yürüyor şimdilik. O öyle olduğu için de o zaman o çizen kişinin, çizdiği şeyin nasıl olduğunu görmesi, çizdiği şeyin sonuçlarını bir şekilde katlanması olabilir, elini taşın altına koymasını öğreniyor. İyi bir yöntem olduğunu düşünüyorum bizim için.	...proje ile nasıl mücadele ettiklerini, nereye kadar gelebildikleri gibi konulara girmeye başlıyorum. Oradan geri dönüşlerle de "ben bu işin içine ne kadar girmeliyim"ı sormaya başlıyorum	...bunun kişilerin özellikleri ve kendi istekleriyle ilgili olduğunu da düşünüyorum. Büroda çalışan kişilerden herkesten aynı işi aynı kalitede beklemek doğru değil. Herkesin iyi yapabildiği bir alan var ve onu o alanda kullanmak gerekiyor.	Bazen bütün yetkiyi verebilirim. ...yapabildiği kadar tabii ki. Gidebildiği kadar ucu açıktır yani..bazı takımların sağ kanadı güçlüdür bazı takımların da kalecileri, defansları daha iyidir. O yüzden, her takım şöyle çalışır, gibi aspirin gibi bir formülümüz yok. O, projenin durumuna, takımın liderine, takımın kuruluş biçimine ve o andaki diğer şartlara bağlı olarak farklı ölçütlerle geliyor	...insanların çok değişik tipte değerleri oluyor, mesela birisi çok dikkatli düşünebiliyor ama genel resmi göremiyor. Yada genel resmi görebiliyor fakat içindeki detaylarla uğraşamıyor ve çok iyi organize edebiliyor. Yani herkese yapmak istediği kadar veriyorum.
Yaratıcı gücün ortaya çıkarılması	...benim mümkünse ilk hareket noktam, "sen bu işi nasıl yaparsın bir anlat"dan geçer...kendimi ona empoze etmek yerine karşılıklı diyaloglar kullanmaya yatkınımdır...Herkesle de aynı diyalogo yapamazsın...Yeri gelir, yok bu iş bu kadar benim dediğimi yapacaksın olur..ne kadar çok görüş bir konuya girerse oradan bir şey çıkabilir, onlar bir şey çıkarmasa ben çıkarabilirim...ancak sürekliliği yetiştirmesi gereken işler oluyor, onun için koyalım öyle projeyi ortaya hadi herkes fikir yürütsün olmuyor...	...ben çok kendi kutusunda kapalı tasarım yapan insanlarla rahat çalışmıyorum. Tamam, kapanabilir ama sonunda onu dışlaması lazım, sürece karşı açık olması lazım ve aslında herkesin de açık olması lazım.(acik olmalarını nasıl sağlıyorsunuz sorusu üzerine)Ne bileyim, uygun adam seçmekle. Bu kadar basit yani.	Bir işe o ya da bu şekilde seçilmiş olan yada kendisi gönüllü olmuş birinin kesinlikle yetkiyle donatmak ve de kesinlikle sorumlu tutmak gerekiyor.	...Birebir fikrinizi en yukarıya bile götürebilirsiniz. Toplantıda bunu birebir müşteriye bile söyleyebilirsiniz...Ortam bunu zaten getiriyor. ...bunu ofis içinde sosyalleşerek yapıyoruz. Bu ofis içindeki bütün birimler bütün bireyler belli dönemlerde belli sosyal aktivitelere katılır.	...biz herkese tamamıyla sorumluluğu veriyoruz. Hatta bir yerde uygulama yapıyoruz, ofis olarak yapıyoruz, onu yaptığımız zaman bile, biri AutoCad'ci, biri şantiyecisi, biri projeci diye bir uygulama yok bizde. O öyle olduğu için de o zaman o çizen kişinin, çizdiği şeyin nasıl olduğunu görmesi, çizdiği şeyin sonuçlarını bir şekilde katlanması olabilir, elini taşın altına koymasını öğreniyor.	...ofise gelen kişilere şöyle bir şey soruyorum, seni motive eden nedir bu dünyada, kendini hangi konularda iyi yapabilir hissediyorsun, hangi konularda eksik hissediyorsun? Ne kadar, nereye gitmek istiyorsun?	Ne beklediğimizi tarif ediyoruz, kendimizin nasıl bir ürün istediğimizi tarif ediyoruz, zaten genel olarak büronun bir tasarım anlayışı olduğu için, o çerçevenin içinde de mutlaka yerini bulmasını bekliyoruz.	var. Yani biz gözden geçirme toplantıları diyoruz buna, ara toplantılar veya iç toplantılar diyoruz.	...herkesin bir ilgisi var, farklı güçleri ve değerleri, bir sevdiği şey var, ben onu anlamaya çalışıyorum...düşünceni açıyorsun seriyorsun ve üzerinde tartıştıyorsun ve konunun başka olası incelikleri kazanabilmesi için yanında çalışan insanlara güveniyorsun ve onları zorluyorsun. Hem ortağın olabilir, bir altında çalışan olabilir, herhangi bir kimse olabilir, bence bir kere bu açıklık önemli. Ama kaotik bir açıklık olmamalı. Diyelim bir çerçeveye çizdin bunu kritik zamanda açabilir olmak çok önemli.
Çalışanlardan gelen önerilerin değerlendirilmesi	... bir işin kalitesinin artırılmasında kaçınılmaz olduğunu düşündüğümden herkesin projeye katılımına açıktır...O sürece dahil olan herkesin ne söylediğine kulaklarım çok açıktır....bazen sırf bu katılımından beklentim olduğu için, sürecin hiç de gerekmeden bir anında fazlasıyla bu katılıma açık olup zaman kaybettiğime tanık oluyorum...ve kesmek zorunda kalıyorum.	Fikrini söylemeyen adam, çok fena olurum yani, anlatabiliyor muyum? Niye burada ki o zaman? Bunu da şöyle görürüm hep; mimar çalıştıyorsam mimarlar işler isterim. Çizimci çalıştıyorsam zaten mimara gerek yok...En ufak bir kaygısının dahi bütün içinde bir mimari değer olmasını isterim.	...bazen kendi düşündüğünden çok farklı şeyler duymayı, bütün bunları samimi bir ilgiyle dinleyebilmeyi ve değişmeye ve o gördüğümüz şeyle içtenlikle ilgilenmeye açık durmayı başarabildiğimiz sürece ben ce tek yol, çok iyi çalışıyor...Hatta gerektiğinde bunu apaçık dillendirmek hatta bu düşünceyi ondan aldığını uluorta söylemek.	Bir ekibin kendi iç toplantıları vardır, projeler masaya yatırılır ve her hafta belli periyotlarda ekip kendi arasında görüşür, konuşur... Bu insanları biz terminal olarak kullanmıyoruz; bu insanlar birer birey, bu insanlar birer beyin, bu insanlar belli bir eğitimden geçmiş ve belli bir noktaya gelmiş kimseler. Projeyi birisi tasarlayıp bunların önüne atıp, bunlar da çizen grup değil bu insanlar.	herkesin katılımı bizim için çok değerli. O sürece ortak yürütüyoruz. O yüzden takım çalışması demek çok doğru. Birçok eser için çizen ekip bütün projenin sorumluluğunu almış oluyor ama konsept çok karışık gittiği için hiçbirimiz diyemeyiz ki, baştan sona bu benim çizdiğim şeydir. Herkesin bir yerde bir katkısı oluyor.	Şimdi bunun (proje) üzerine fikirler üretiyoruz ve diyoruz ki herkese açık bir durum var, herkes öyle bir katkıda bulunabilir.	Burada aslında önemli olan büronun kendi tasarım prensipleri çerçevesinde, onların da bunu üretebiliyor olmaları...	...Biz zaten tasarım konuşmalarını ilk konsept aşamasındaki konuşmaları o projenin ekibiyle birlikte yapıyoruz. Onlar geliştiriyorlar ve biz kritik ediyoruz, öyle gidiyor. O yüzden, her şeye açık, her konuya açık ve her söylenene açık duruyoruz.	Bu (calisan önerisinin uygulanması) herkes için sevindirici olur. Benim içinde, onun içinde. Bu olasılığı yaratmak lazım ama maksat o da değil, burada esas olan, ortada bir iş var, hepimiz bunun üzerinde düşünüyüz, tartışıyoruz. Diyelim benim fikrin olmasa da benim o tartışmanın içinde var olman bile çok önemli. Böyle belirtirsek daha iyi. Öteki türlü şahsiyet çarpışma haline dönüşebilir. Önemli olan proje ve nereye gittiği.

SORU	Han Tümertekin Bkz. ek 3 sa. 1	Can Çinici Bkz. Ek 3 sa. 12	Nevzat Sayın Bkz. ek 3 sa. 24	Murat Tabanlıoğlu Bkz. ek 3 sa. 45	Kerem Erginoğlu Bkz. ek 3 sa. 61	Boğaçhan Dündaralp Bkz. ek 3 sa. 76	Tulin Hadi Bkz. ek 3 sa. 113	Emre Arolat Bkz. ek 3 sa. 127	Mehmet Kütükçüoğlu Bkz. ek 3 sa. 138
Performans değerlendirme ve ücretlendirmede adalet	Çok yaptığım bir şeydir (odullendirme), buna bir mali boyut da eklemeye çalışmıyorum. Fakat hala bunun bu bonkörlükleri yapacak, daha doğrusu bunun en adil ve doğru yöntemini bulma konusunda çalışıyoruz. Bir de gereksiz rekabete yol açmamak gerekiyor, en dikkat ettiğim şey o.		Adalet için içine girince biraz zorlaşıyor ama ben şunu yapıyorum; performans değerlendirmesi denemeyi için bir check-list yok elimde ama zihnimde var. Bunu da ikiye ayırıyorum; senior çalışanlar ve junior çalışanlar diye düşünürsek ikisinin kriterleri çok farklı...benim çalıştığım insanların içinde performansları daha düşük olanların, ya da onlardan umulan gelişmenin daha ağır kanlı bir biçimde gerçekleştirilenlerin aldığı ücret değerlerine göre daha düşüktür.	...ekibin performansı bireyin performansdır...Eğer ki içerde bir çürük elma varsa o zaten gider...Benim için ekibin performansı önemlidir. Bir kişi gelir buraya projede ekibin içinde bir eleman olarak başlar... mesela organizasyonu iyiyse, o adam belli bir süre sonunda, mimarlıktan job captainlığa yükselir... Bunu da zaten ekip lideri takip eder...Idare olarak biz belli periyotlarda takım liderlerine sorarız o potansiyeli gördüğün kişi var mı? Bu da o pozisyona yükselmesinin, o pozisyona yükseldiğinde maaşının da o pozisyon üzerinden ödenmesinin, bütün bunlar yönetimin özel geçim toplantılarında konuşulur	Olası bir durumda maaş artırım sistemi vardır... kendi performansına göre değerlendirerek artırırız. Bir de kimi işlerde, onları çok daha fazla çalıştırdığımız ya da onların katkılarının çok daha fazla olduğunu hissettiğimiz işlerde ayrıca prim veririz.			tamamen performansa yönelik bir ücret politikamız var ve her ay biz iki ortak olarak oturup bunu yeniden gözden geçiriyoruz. Bizde altı ayda bir zam, yılda bir zam gibi bir kural yok, her an her şey değişebiliyor. Yapmamaya çalıştığımız ve yapmadığımız tek şey aylığı düşürmek.	tabi ki adil olmaya gayret ediyoruz (ortagi ile)...proje teslimlerinde maddi oduller de oluyor bazen.
Kalite problemlerini									
Bir sistem var mı?	Yaklaşık 2 yıldır eski bir bankacı arkadaşım, bunun bu yönetim sorunlarıyla yakinen gönüllü olarak ilgileniyor. Onun getirmek istediği noktalardan biri de bu. Yani bir tür herhangi bir şirkette yapıldığı gibi yıl sonunda bir performans değerlendirmesi.	Her gün ölçüp değerlendiriyorum. Bunun için ayrıca bir çalışmaya ihtiyacım yok. Sabah kalkıyorum, yapılan işlerin hepsini baştan gözden geçiriyorum...Toplam işe bakıyorum. Biraz ızdırıp bir yöntem.	Yapılıyor, bunun değerlendirmesini yapmak zorundayız, yapmazsak batarız zaten. Ama bu çaptaki bürolarda bir işletme mühendisi ya da idare müdürü gibi bir yapı olmadığı için ne yazık ki bunu sırasında değil sonrasında görebiliyoruz.	...birey çalıştığı süreyi, çalıştığı konuyu, çalıştığı projeyi kendi girer... yazılımını kendimiz yaptırıldı...her türlü sarf malzemesinin de kaydı otomatik olarak tutulur...orneğin her baskı bir imzayla gider, o imzayı takip edebilir, dökülebilir, listelebilirsiniz.interaktif bir altyapımız var. Çok ileri düzeyde teknolojik yatırımlarımız var. Ve kontrol sistemlerimiz tamamen database üzerinde çalışıyor.	O projeye ne kadar emek harcadığını tutuyorum. Yani, çünkü niye? Biz belli bir bedelle bu işi alıyoruz, o hizmet bedeli karşılığında biz ne kadar adam/saat harcayarak bu işi kotarmışız? Her zaman buna çok hakim olamıyorsunuz ama en azından biz bilirsek şu kadarlık iş bu kadar alıyor, bu kadarlık iş bu kadar alıyor bunları döküp yeni alacağımız işlerde rakamsal kısmını denetleyebiliriz.	...şu ana kadar denemedim. Ama pişman oldum ve bundan sonraki projelerde yapacağım.	Aksi giden durumlarda neyin ne kadar etken olduğunu kabaca tarif edebiliriz. Ama gerçekten istatistiki anlamda değerlendirmek için bir şey yapmadık henüz.	bununla ilgili bayağı ciddi bir kitabımız var. Bu ölçme faktörüyle ilgili...üzerinde çok uğraştığımız, büro için özel geliştirdiğimiz bir şey. O herhangi bir yerden alınmış bir şey değil yaklaşık üç dört yıllık bir çalışmanın ürünü ve neticede bunun ölçme yöntemlerini de her gün yeniden öğreniyoruz ama bütün derdimiz bunu ölçülebilir kılmak ve her şeyi ölçülebilir halde tutmak.	Mutlaka ölçüyoruz ama bu çok sistematik olmuyor, bir formatı yok, bir software'i yok .
İstatistiksel araçların kullanımı	Aslında neredeyse grafiklerle ifade edilebilecek düzeye geldik...bu yıl kaç tane teklif verdik, kaç tanesi işe dönüştü, kaç tanesi dönüşmedi ve neden... bunları grafik olarak görebileceğiz.	yok	yok.	Zaten bu dediğiniz şeyi her sene iki defa, yönetimin gözden geçirme toplantılarında, idari olarak oturup raporların üzerinden çözümlüyoruz.	Örneğin ne kadar telefon görüşmesi yaptığınıniz dökümlerini muhasebe çıkartıyor	...hangi projeye, her projede kim çalışıyorsa kaç saat çalıştığımız ve hangi işe ne kadar vakit ayırdığımızı ben kâğıt üzerinde yazılı olarak görmek istiyorum.	...istatistiki anlamda değerlendirmek için bir şey yapmadık henüz.	...bunları ifade etmek için kullandığımız yöntemler var.	Mutlaka ölçüyoruz ama bu çok sistematik olmuyor, bir formatı yok, bir software'i yok.
Objektif verilere göre karar verme (ölç ve iyileştir)	Bunu (ölçme) iki nedenle, bir o kişinin varsa performans düşüklüğünü ayırdığı zamandaki verimsizliğinden mi yoksa o projeye zaman ayırmadığından mı kaynaklandığını anlamak için. Ben ikide bir bırak elindeki işi şuna yardım et, buna yardım et diye onu kesiyorsam ve yürüttüğü projede bu yüzden geri kalıyorsa, o zaman bunun sorumlusu o değil, sistem...iki gerçek maliyet hesapları için...Bunu yeni projelerin fiyatlandırma politikalarında kullanmak istiyoruz.	(proje suresi, harcamalar, kazanc gibi ölçüm kriterleri var mı sorusu üzerine) Bunu ölçmedim şimdiye kadar. Hiçbir işte ölçmedim. Ölçmek isterim aslında. Ama dediğim gibi büromun çapı o kadar büyük değil.Bunu bu çapta hiç yapmam çünkü ben şu anda hepsini kontrol edebiliyorum.	Ölçülüyor, ölçülmeli, değerlendirilmeli, değerlendiriliyor ve mutlaka hesaba katılmalı. Ama şöyle bir şey var, mimarlığın uzak bir örneğine gidelim, daha seri üretim yapan bir işimiz olsaydı, plastik kova yapıyor olsaydık, daha çok siparis almak için bıcağın yere daha bakardık...Halbuki mimarlık, projelerden biri tökezlediyse, biri iptal edildiye, yavaşladyısa, yerine hemen başka bir şey koyabileceğin bir şey değil. Çünkü gelen şey istediğin şey olmayabilir.	...Bunları da zaten şurda değerlendiriyoruz; bizim yaptığımız her türlü çalışma bir sonraki çalışmaya referans kabul edilir. Bu bize adam saat gün her şeyin ilintisini verir. Maliyetlerimizi buna göre çıkartırız.	O projeye ne kadar emek harcadığını tutuyorum. Yani, çünkü niye? Biz belli bir bedelle bu işi alıyoruz, o hizmet bedeli karşılığında biz ne kadar adam/saat harcayarak bu işi kotarmışız? Her zaman buna çok hakim olamıyorsunuz ama en azından biz bilirsek şu kadarlık iş bu kadar alıyor, bu kadarlık iş bu kadar alıyor bunları döküp yeni alacağımız işlerde rakamsal kısmını denetleyebiliriz...	İşte hangi boyutta kaç metrekaşe proje ile uğraşmışız, hangi ölçekte işler var ve bunun uygulama projeleri için, avan projesi için, tasarım süreci için vs., buna ne kadar vakit ayırmışız. Geri dönüşleri hangi noktalarda yaşamışız ve o noktalarda hangi çalışmaların tekrar yapmak zorunda kalmışız. Onlar ne kadar iş üretmiş, çizim olarak ne kadar iş üretmiş, problem olarak ne kadar söyle bir şey yapsam daha iyi olur diye düşünüyorum. Yeni sıfırdan bir proje geldiği zaman projenin şu veremediğim olası istatistiklerini önceden görebileceğim kendime bir takım marjlar isteyebilirim, zamansal olabilir.	...bizim hedeflediğimiz bir adam/saat var, onu aştığımız zaman ticari anlamda bizim hanemizde zarar olmaya başlıyor. Dolayısıyla da o adam/saatler çerçevesinde de bir performans bekliyoruz...	Her şekilde ölçtüğümüz bir şeyi bir noktada değerlendirmeye alıyoruz...bir ewelki projede neler olmuş, gibi ve ondan sonraki projeye bu nasıl yansıtacak gibi şeyler var...önce yapılmış olan bir takım yanlışlıklardan ders alarak bir daha yapmamaya çalışıyoruz.	...eğer diyorsam bu proje 3 aylık bir süre ediyorsa, onun parasını 6 aylık gibi hesaplamam gerektiğini biliyorum.(6 ayı kısaltmak için birseyer yapıyor musunuz?)...evet azaltabilirsin ama bir kısmı hep kalıyor. Ama nasıl azaltabileceğimize bakıyoruz; bunun bin tane yöntemi var ...ama birden bire olmuyor. Çünkü bu işin doğasında var, bunları hissedebiliyorsun, sezgiyle karışık bu ölçüler...iş bitirdikten sonra senden biraz uzaklaştırıp uzaktan bir değerlendiriyorsun. O işi teslim ediyorsun gidiyor ama bu değerlendirme sonraki işlerin için çok önemli.
Değerlendirilmeyen veri	Ben bu konuya o kadar inançlıyım ki, o dediğim arkadaşım kalsa, her hafta Salı sabahlarını sırf bu konu için benimle geçirmeye hazır ...	Bunu bu çapta hiç yapmam çünkü ben şu anda hepsini kontrol edebiliyorum.	Ne yapacağımızı biliyoruz ama yapamıyoruz. Bence en insanı kıvrandıran yeri de orada. Görüyorsun; bu yıl şöyle bitecek diyorsun, birisi düzelt o zaman diyor sana, mesela bizim mali danışmanımız var, görünüyor diyor, bir tane daha iş alman gerekiyor diyor ama o kolay değil ki; yok, bende görüyorum. Geçen gün bir işten söz etmiştik, onu al diyor, ama olmaz, ben o herifi tanıyorum, onla çalışmanın imkanı yok diyorsun ve konu kapanıyor. Dolayısıyla gördüğün ve değerlendirdiğinle kalmış oluyorsun.	...projenin şu safhasında şu kadar adam şu kadar saat su kadar kağıt kullanmış, şu kadar kartuş kullanmış şu kadar bilmem ne kullanmış maliyetlerine kadar çözümlenir...hepsi otomatik zaten database'e gelen her şeyi ölçebiliyoruz.	(ölçme) Var ama çok bunları şey yapamıyoruz. Biz böyle, yapı olarak çocuklar çok telefona konuşmayan filan demiyorum. Herkesin anahtarı var bizim ofiste çalışırlar, 24 saat herkes girebilir çıkabilir, varsa da bir niyeti konuşur yani, kimsenin gestapoluk yaparak ofis sistemi yürüteceğine inanmıyorum.	ölçmeye yeni başlanmış..	...istatistiki anlamda değerlendirmek için bir şey yapmadık henüz.	Her şekilde ölçtüğümüz bir şeyi bir noktada değerlendirmeye alıyoruz ama bunu net bir hesaba katma yöntemiyle alamadığımız şeyler vardır. bu bir hissiyata dönüşebilir bazen.	Ben arada bir ölçüyorum. Şöyle ölçüyorum, diyelim bakıyorum bir seneye, bir senede şu kadar proje yapmışım, aşağı yukarı şu kadar vakit geçmiştir yapmak için, şu kadar vakit boş geçmiştir, sonra da kendimce bir takım değerlendirmeler yapıyorum.

SORU	Han Tümertekin Bkz. ek 3 sa. 1	Can Çinici Bkz. Ek 3 sa. 12	Nevzat Sayın Bkz. ek 3 sa. 24	Murat Tabanlıoğlu Bkz. ek 3 sa. 45	Kerem Erginoğlu Bkz. ek 3 sa. 61	Boğaçhan Dündaralp Bkz. ek 3 sa. 76	Tulin Hadi Bkz. ek 3 sa. 113	Emre Arolat Bkz. ek 3 sa. 127	Mehmet Kütükçüoğlu Bkz. ek 3 sa. 138
Ofis performansını belirtecek göstergelerin belirlenmesi	Bu (değerlendirme) yapabilmemiz için tabii ki ölçülebilir bazı kriterleri saptayıp, bir sürede onları işletilebilir olmalıyız. Yani bir kişinin bir proje için yaptığı telefon görüşmelerinin sayısı, aslında ölçülebilirsek iyi olur diye düşünüyoruz.	Hiçbir işte ölçmedim. Ölçmek isterim aslında. Ama dediğim gibi büromun çapı o kadar büyük değil... Aşağı yukarı bir dengem var.	... harcadığınız saatler, o saatlerin karşılığı olarak üretilmiş olan projeler ve o üretilmiş işlerin karşılığında kazanılmış olan paralar, ve o işlerin kimlerin elinden çıkmış olduğu bütünüyle değişse bile önemli bir kriter. Son derece kişisel bir şey. On kişilik bir büroda, büronun performansı diye bir şeyden söz edemeyeceğimizi düşünüyorum (herkes kendi basına buro)....	Bir proje için kaç kişi kaç saat çalışmış, her şey saniyelerle, ölçümlenir, raporları ve çözümlenir...her türlü sarf malzemesi (maket malz., kartus,telefon gorusmeleri...) elektronik sistemlerle surekli olculur.	Adam/saat ölçüyoruz...Ofisin harcamalarına dair şeyler biz ayrıca tutuyoruz; Fotokopi makinesinin bakım firmasına ne kadar para ödediğime ne kadar iş yaptığımız arasında çok doğrusal bir orantı vardır... ne kadar telefon görüşmesi yaptığınızın dökümlerini muhasebe çıkartıyor.	Ben bu projeye kaç adam-saat vakit ayırmışım, kaç saat çalışmışım. Bunun karşılığı olan bedeli, zararımı ölçmem lazım...İşte hangi boyutta kaç metrekare proje ile uğraşmışız, hangi ölçekte işler var ve bunun uygulama projeleri için, avan projesi için, tasarım süreci için vs., buna ne kadar vakit ayırmışız. Geri dönüşleri hangi noktalarda yaşamışız ve o noktalarda hangi çalışmalarını tekrar yapmak zorunda kalmışız. Onlar ne kadar iş üretmiş, çizim olarak ne kadar iş üretmiş, problem olarak ne kadar problem üretmiş gibi.	...mesela bu yıl içinde şu kadar yarışmaya girdik bunun bu kadarını kazandık ya da şu kadar teklif verdik bu tekliflerden şu kadarını aldık ve şu rakamlarda sözleşme yaptık, gibi değerlendirmeler yapıyoruz.	şöyle söyleyeyim bir takım raporlamalar var. Her gün herkesin hangi saatte ne işi yaptığını, kaç pafta ürettiğini, bir proje için harcanmış olan mesainin saatini, buna mukabil, o projenin içindeki paçal ağırlığı içindeki, büronun giderleri içindeki tutarı gibi ekonomik şeyler. Bunun yanında hangi ayrıntı ne kadar zamanda oluşuyor, projenin uygulama projesiyle detay projesi arasındaki geçişte ne kadar süre harcanmış...	Şöyle ölçüyorum, diyelim bakıyorum bir seneye, bir senede şu kadar proje yapmışım, aşağı yukarı şu kadar vakit geçmiştir yapmak için, şu kadar vakit boşa geçmiştir, sonra da kendimce bir takım değerlendirmeler yapıyorum. Diyorum ki esasında mimarlık ofislerinde; iyi çalışıyorsan 3ayda bitiriyorsan bir projeyi ve gerçekten 3ayda bitiriyorsan, diğer tüm uğraşımı da göz önüne alınca onu 6ay olarak düşünmeliyim çünkü bu ofislerde boşa kürek çekimi çok var.
Veritabanı oluşturulması	...henüz bir veri tabanı yok ama maliyetler temelinde oldu, bu yıl ilk defa görebileceğiz. 2007de hangi proje için ne kadar şey harcanmış, enerji veya daha ölçülebilir şeyler diyelim. Bu yılda artık insanlar ölçebileceğiz diye düşünüyoruz.	Her gün ölçüp değerlendiriyorum. Bunun için ayrıca bir çalışmaya ihtiyacım yok.	proje surecleri ile ilgili yapıyor, kaca malolmus ne kadar kazanılmış gibi...bunun içinde adam saati ölçüp saklıyoruz.	Öyle bir sistem oluşturduk ki tüm bu bilgiler birbir muhasebe ile ortak bir "database"de toplanır ve çözümlenir. O projenin şu safhasında şu kadar adam şu kadar saat şu kadar kağıt kullanmış,şu kadar kartuş kullanmış şu kadar bilmem ne kullanmış maliyetlerine kadar çözümlenir.	Her zaman buna çok hakim olamyorsunuz ama en azından biz bilirsek şu kadarlık iş bu kadar alıyor, bu kadarlık iş bu kadar alıyor bunları döküp yeni alacağımız işlerde rakamsal kısmını denetleyebiliriz.	yok.	...Ama gerçekten istatistiki anlamda değerlendirmek için bir şey yapmadık henüz.	...eğer diyorsam bu proje 3aylık bir süre ediyorsa, onun parasını 6aylık gibi hesaplamam gerektiğini biliyorum. ...	
calisanlarin performanslari hakkında bilgilendirilmesi	Geçen yılbaşındaki sonraki yaklaşık bir 2ay süresinde birebir bir yemek yiyip, geçen yıl onlarla neler yaşadık...herkesle böyle sistematik bir görüşme yaptım ve bundan çok memnun kaldılar. Sorun yokken, kutlama yokken.Yani büroya ilişkin değil sadece, genel olarak nasıl bakıyorlar, ne oluyor ne bitiyor, tavsiyelerim gibi.		Bunu işte haftalık düzenli toplantılar içinde bir miktar, çok düzenli olmasa da, bir işin nasıl gittiğini, niye sonuçlanmadığını, nerede takıldığını, son zamanlarda farkındasındır ben daha açık olmaya başladım, her şeyi konuşuyorum artık, her şeyi ve herkesle ve bunun da iyi bir şey olduğunu düşünüyorum...(tek tek konuşmalar için) bu çok önemli geliyor bana ve bunu düzensiz olarak yapıyorum, düzenli olarak da haftalık toplantılarda...	Bilgilendirmek bir tarafa ödüllendiriliyorlar.	Çok fazla değil genellikle negatif bir durum varsa yapılıyor...Biz pozitif konuşmayı o yünden de yapıyoruz, hissettiriyoruz onu.(prim ve maas artislari ile)	Küçük değerlendirmeler yapıyoruz. Düzenli toplantılar yapıyoruz. Fakat şimdiki deneyimimle, düzenli toplantılar yapmaya ihtiyacımız var... bu kalite konusunun tamamıyla yönetim ile ilgili olduğunu dusundugum için bir ara Yapi Merkezini incelemistim: hiç olmadığı kadar yöneticilik kitabı var. Ama sonradan anlıyorsun, tamamıyla iletişime dayalı.	Zaman zaman evet. Düzenli olarak değil...Sistematik olarak bugüne kadar hiç yapmadık ama şimdi düşününce söyleyebilirim ki biz bu konuşmayı senede iki defa filan yapıyoruz.	düzenli toplantılar iyi ya da kötü bir şey olmadan yapılıyor zaten. Bazen gruplara ayrılıyorz...konuşurken çok fazla gözünü kaşını çatıyorsun, aslında hiç kötü bir niyetin yok, tamamen dikkat kesiliyorsun ama karşındakine bir proje sorumlusu olarak güvensizlik aşıyorsun diye bir arkadaşımızla mesela oturup konuşuyoruz.	bu masa (daha samimi olacağı için roportaj yapmayı tercih ettimiz) mutfaktaki büyük yemek masasından bahsediyor) sadece yemek masamız değil, burada maket de yapıyoruz, serip masanın üzerine paftalar üzerinde de çalışıyoruz, konuşuyoruz da...tek tek ya da birkaç kişi...hem proje hem de onlar hakkında, ofisin gidisi hakkında...
Tasarım sürecinde kullanılan teknikler sürekli geliştiriliyor mu?	Sürekli bu huzursuzlukla yaşıyorum zaten. Sürekli yetersiz görüyorum, gerçekten yetersiz olduğumuz noktalar da var, dolayısıyla o yetersizlik duygusunun bir oranda motive edici olduğunu bir oranda da gerçek olduğunu belirtmem gerekiyor...Bir çok büronun, bizim büro da dahil olmak üzere, uygulama projesi alanında yetersiz olduğunu düşünüyorum...tasarım gücü yüksek bir büro olsa belki uygulama projelerini büronun hizmet tanımından çıkarabilir miyiz düşüncesi oldu fakat gerçekçi değil çünkü o detayı biz vakfız..	Çok değişiyor bunlar. Geçenlerde bir iş görüşmesine gittim sadece plan. İşin maiyetine göre değişiyor.	...geliştirimin en önemli engeli insanın ezberinde bir şeylerin olması ve sürekli onu yapmak istemesi. Biraz geri çekildiğimiz ve çözümden değil de sorundan ortaya çıkan birisi olmaya başladığımızda bence gelişmede kendiliğinden oluyor...açık durma bir, sorundan başlayabilmek ve her sorunu o konuda bildiklerimle o konuda hiç bilmediğin şeylerin aralığında bir yerinde durduğunu kabul etmek.	En önemli kriter, birebir mimarlıkta literatür takibidir. Dünyanın takip edilmesidir, dünya nereye gidiyor, dünya neler yapıyor. Gezilerle, internetle, yayınlarla, literatür yayınlarla bunların takibi sağlanır. Çok güçlü bir kütüphanemiz vardır. Çok yakından takip ettiğimiz abone olduğumuz mesleki yayınlar vardır. Yurtiçi yurt dışı daha çok yurtdışı. Belli bir kaliteye ve içeriğe sahip bütün yayınların abonesiyizdir. Birebir takip edilir. Bunun yanında devamlı bir seyahat vardır bu ofiste. Devamlı bir gezi vardır. Devamlı binleri bir yerlere gider gelir anlatır.	Çok bilimsel olmasa bile bunu hep böyle şey yapıyorsunuz yani ama yapılan sunum işte, biz şu kalitede bir sunum yapmıştık, bunu da en azından bunun kadar kaliteli yapmalıyız. Biraz şeyle alakalı işin gerekliliği ile alakalı bir denge kuruyorsunuz zaten...hangi süreçte aldınız kaca aldınız...(her iyileştirme butce ile alakalı olmayabilir sorusu üzerine) o anlamda hani hizmet veren olarak hani böyle işyerinde küçük bir sürpriz yapmayı seviyoruz daha artı bir adam oluyorsun. Hani restorana gittiğin zaman adam tatlı da bizden dediğinde hoşuna gidiyor ya biz de o anlamda, burayı şöyle yaptık burayı şöyle yaptık.	şartları zorluyorum, süre ise süre, araştırma ise araştırma, yapılmış olanları inceleme. Oraya özgü olanı bulabilmek için diyorum ki, biraz orda vakit geçirmem lazım. İşte 2-3 hafta gidiyorum...her defasında o tatmin edici durumu bulabilmek için kendimi zorluyorum. Bu benim için gelişme sayılır. Diyebilirim ki, biz şimdiye kadar bilmem kaç tip konut çalıştık, belli tipolojiler de oluştu, biz refleks olarak bu tipolojiye göre davrandığımızda bu çözüm ürettiyor zaten...Ama bu beni tatmin eden ve kesen bir durum değil...projenin öçeği, durumu ne gerektiriyorsa ona uygun bir aracı (ifade-cizim) nasıl kullanacağımızı, yani günlük nasıl az yoruluruz, bir şeyler değişirse ne kadar şey yaparız...	...bu her zaman oluyor zaten. Her zaman onu gelişen koşullar çerçevesinde bunu nasıl yapabiliriz, nasıl geliştirilebilir gibi bir çaba var.	yapıyoruz; mesela, maket yaparken bir gün beceremediğimiz bir durum olduğu zaman, "ya bunun makinesi yok mu?" "bunu daha kolay yapamaz mıyız?" deyip, mesela içerde CNC makinesi de var, tülle kesen de var *1717 bunları araştırıyoruz veya sürekli olarak zaten bilgisayarları yeniliyoruz mecburen...	Sürekli bir takım sistemler kuruyoruz tabii. Atıyorum telefonundan tut, çizim standartlarına, ama sürekli o da geliyor, kafalar karışıyor ama yavaş yavaş oturuyor o ... benim şöyle bir şeyim de vardır, nasıl yapabilirim de minimum kişiyle yapabilirim projeyi gibi.

SORU	Han Tümertekin Bkz. ek 3 sa. 1	Can Çinici Bkz. Ek 3 sa. 12	Nevzat Sayın Bkz. ek 3 sa. 24	Murat Tabanlıoğlu Bkz. ek 3 sa. 45	Kerem Erginoğlu Bkz. ek 3 sa. 61	Boğaçhan Dündaralp Bkz. ek 3 sa. 76	Tulin Hadi Bkz. ek 3 sa. 113	Emre Arolat Bkz. ek 3 sa. 127	Mehmet Kütükçüoğlu Bkz. ek 3 sa. 138
Mimarın tecrübe ile elde ettiği bilgiyi kurumsal hale getirmeye yönelik bir arayış var mı?	Dönem dönem kişisel yüklerin artması karşısında aklımın köşesinden geçmiyor değil ancak (calisan sayısı) ogle yemeği için bir masaya oturulduğunda göz göze bakılacak bir sınırdan benim için ki hepsinden haberdar olayım ve ilgilenebileyim.	Toplantılara yalnız katılmayı çok tercih etmem, böyle bir şey söyleyenecekse milletin beni dinlemesini sağlarım. Kapalı kapılar ardında konuşmam yani...Var tabi bir arşiv. Arşive erişebilirler;	Sadece ilginç bir biçimde, biraz daha büyük olsak belki başa çıkamayacağımız ama şimdilerde başa çıkabildiğimizi düşündüğüm, sözlü gelenekte aktarılan bilgiler gibi aktarılan bir, stoklanmış olandan daha işlek, daha farklı boyutlarda bir kütüphanemiz olduğunu düşünüyorum. Bunun da yenildiğini ve gelişmeye açık durduğunu...Ama 20 kişi olsaydı olması gerekirdi.	...çok güçlü bir arşiv sistemimiz vardır, 50 sene önce, 1950'lerde 40'larda Hayati Tabanlıoğlu'nun yaptığı projelere bile her bir sistemden erişilebilir.	Olduğunca düzenli bir arşivimiz var...projelerin hepsini biz belli bir kodlama sistemiyle arşivimizde tutuyoruz. Ama bizim şurdaki hazır bir detayı alalım buraya koyalım gibi bir çalışmamız olmadı	...özne eğer özne üzerinden o dünyayı kavrayıp nitelikli kılabilir ya o özne durumları nasıl sürekli kılacak? Başkalarına paylaşılacak ve onu kuracak...yapmakla ve ifade etmekle ilgili konularda standartlar oluşturarak tecrübemi kurumsal gelişmeye donusturmeye çalışıyorum.	...arşivinin düzenli olması o bilgiyi aktarımını da çok önemli bir şekilde etkiliyor...	birlikte sadece bizim birikimimiz olmuyor. Bizimle birlikte çalışan arkadaşların da birikimleri olmaya başlıyor. Eğer arkadaşlar bizim kurumumuzda sürekli olarak bulunuyorlarsa, bu kurumsal birikim haline de geliyor. Bunlar yazılı hale gelip bir başkası tarafından kullanılabilir hale kılınrsa, ki bu her zaman mümkün değil o zaman da farklı türden bir kurumsal birikim olmaya başlıyor...Ofis içinde proje sorumlusu dediğimiz biraz daha yüksek sorumluluk alan arkadaşlar var, bir de onların birlikte çalıştığı daha az tecrübeli arkadaşlar var...Daha fazla o sorumlulukları taşıyanların sirkülasyonunun olmamasına çalışıyoruz ama onun dışındaki arkadaşların sirküle edebileceğini düşünüyorum ve belki de daha faydalı olduğunu da düşünüyorum.	...calisan sirkülasyonunu azaltmaya çalışarak ofis birikimini kurumsallaştırmaya çalışıyorum. Onun dışında yaptığım projelere tek tek dön bak, burada da bunu yapmıştık, bu iyiydi gibi, yani o dersleri yaymaya çalış falan.
Gelişim ve yeni teknolojilere yatırım.	..çizim teknikleri açısından software ve hardware olarak sürekli ciddi yatırımlarımız var. Fakat dönem dönem büro için büyük masraflara dönüştüğümüz için, birden 11tane yeni versiyon bir yazılım alamıyoruz...	Takip ediyorlar zaten (calisanlari kastederek)...Çok ihtirasım yok o konuda. Ama şöyle bir şey oldu ofis içinde. Ben eskiden çok model yapardım. Yaptırırım da. Büroda model yapılırdı. Şimdi onu bazı bilgisayar programları tamamen yok etti. 3b prensip olarak burada artık hiç çizdirmiyorum. 3b başka bir yerde.	Yapıyoruz, yapmak gerektiğini de düşünüyorum ayrıca, çünkü bu bir şeyi daha iyi yapabilmen için belirli olanakları, erişilebilir oldukları sürece, kullanmamak anlamına geliyor ve hiç pinti davranılmayacak konulardan biri olduğunu düşünüyorum	...birey çalıştığı süreyi, çalıştığı konuyu, çalıştığı projeyi kendi girer...yazılımını kendimiz yaptırıldı...her türlü sarf malzemesinin de kaydı otomatik olarak tutulur...örneğin her baskı bir şeyi daha iyi yapabilmen için belirli olanakları, erişilebilir oldukları sürece, kullanmamak anlamına geliyor ve hiç pinti davranılmayacak konulardan biri olduğunu düşünüyorum	Teknik açıdan, kabaca bizden bir ... kişi bu konuda sorumlu oluyor, sorumlu değil de meraklı oluyor. Onlar zaten ofisteki ekipmana hakim oluyorlar ve nelere ihtiyacımız olduğu hakkında biz onlarla birlikte bir şey geliştiriyoruz.	...gücüm belli bir yere kadar elverişli, ama deniyorum. Denerken de, şu anda, asıl yapacağım şeye maksimum vakit ayarabileceğim olanaklar nasıl yaratabilirim?	Yazılım zaten sürekli elimizin altında olan ve geliştirilen bir konu. Ve bundan başka son zamanlarda çıkan Sketchup gibi bilgisayar programları var, mimarın kendi üretimi bilgisayar ortamında test edilmesi çok pratik olan programlar.	...sürekli olarak zaten bilgisayarları yeniliyoruz mecburen, çünkü onlar her seferinde yeni çıkan programlara göre güçsüz kalıyorlar. İki sene bir hepsi atılıyor, yenisi alınıyor, yeni programlar kullanmaya başlıyoruz. Bir takım çalışmaları yaparken bazı yardımcı programlar buluyoruz, vb, süreçle ilgili bunları yapıyoruz..	Burada teknolojinin bana bir getirisi varsa bunu kaçırmamaya çalışıyorum. Sırf teknoloji değil tabi, bunu kullanım şekli..
Standartlaşma	Benim şiddetle inandığım şey (standartlaşma); en azından çizim üretimindeki bir standartlaşma, yaklaşık bir yıldır Skidmore Owings & Merrill (SOM) den bize gelmiş bir mimarın oradaki çizim standartlarını bize taşıması sonucu harika bir şey oldu ve biz şimdi USA mimarlar enstitüsünde temelinde olan fakat pek çok uluslar arası projede mimarlardan istenen bir çizim tekniğini kullanır olduk, böylece o işi çok kolaylaştırmaya başladık...Yani bir standartlaşma çabası var.	(arsivi kastederek)Bir beyin duruyor orda bir hafıza duruyor.	...benim epey bir zamandır, bu konunun kişiye bağımlı olduğuna o kadar kesin bir inancım var ki. Orada, onun öyle öğrenilebildiğini, öyle aktarılabildiğini, öyle varolabildiğini düşünüyorum ve şu anda çok gerek duyuyorum buna, bunu bir çok keskin kuralları olan kütüphane durumuna sokmaya...ama şuanda görüyorum ISO gibi uluslararası kalite standartlarının içerisine nasıl sokabiliriz diye bu çapta bir mimarlık bürosunu...10 kişi enteresan bir aralık, sözlü gelenekle hala birçok şey yürüyebiliyor.	...kaliteyle birlikte kurduğumuz bir standartlar sistemimiz vardır. Çizim referans sistemi diye tabir ettiğimiz...bu ofisten çıkan her bir kağıt parçası aynı dille olmak durumundadır...bir şeyi önünüze aldığınızda ondan aldığınız his mutluluk kalitenin tarifidir... bizim paftamızda baktığımızda bunun bizden çıktığını anlamamız gerekir...o yüzden de birçok standartımız vardır.	(kullanılan birimlerin standartlaştırılması ile ilgili soru üzerine) Yapılabilir ama yok bizde. Örneğin merdivenler, yüzlerce 1/20 merdiven detayımız vardır bunları kendi içince o tip sistem detayları haline getirebiliriz en azından...Bizim orda yaptığımız şey şu; mesela Turcell projesinde yaptığımız iş gibi. O tür yönlendirmeler oluyor. Ama hani belki bir kişinin bu işten sorumlu olup bu araştırmayı yapmış olması daha da hoş olabilir... Detaylar bir süre sonra aslında her proje için özelleşmeye başlıyor.	...aynı sistemin devam ediyor olması lazım ki iletişim sağlanabilsin...projenin ölçeği, durumu ne gerektiriyorsa ona uygun bir aracı nasıl kullanacağımızı, yani günlük nasıl az yoruluruz, bir şeyler değişirse ne kadar şey yaparız, öyle bakmak lazım.	Örneğin sistem detayını nasıl çözmüşüz? Öbür projeyi açıp orda onu kullanıyoruz. Ama mesela boyutlar değişebilir. İşte, pencere doğrular nasıl detaylandırılmış gibi konular ikisi birbiriyle ilişkili...	bizim çizim standartlarımız var sözgelimi veya bir yere yazı yazılacaksa o yazının nasıl yazılacağına dair hatta cümle yapısının nasıl olacağına dair tarifimiz var. Bir toplantı notu nasıl tutulur, o toplantı notunu tuttuktan sonra temiz nasıl çekilir, temiz çekildiği zaman bu kimselere gönderilir, bütün bunlar aslında bizim tariflerimiz içinde yazıyor. (tasarım ile ilgili standartlar?) hayır, bunun olmaması için de çok çalışıyoruz.	Sürekli bir takım sistemler kuruyoruz tabi. Atıyorum telefonunda tut, çizim standartlarına, ama sürekli de o geliyor, kafalar karışıyor ama yavaş yavaş oturuyor o .
Herkes tarafından kullanılabilir veritabanı	...oldukça iyi bir proje arşivimiz var.	...Arşive erişebilirler...Yenilemeyi ben yapıyorum. Atmayı da ben yapıyorum. Zamanında yaptığımız kötü şeyleri de ben siliyorum.	...sözlü gelenekte aktarılan bilgiler gibi aktarılan bir, stoklanmış olandan daha işlek, daha farklı boyutlarda bir kütüphanemiz olduğunu düşünüyorum. Bunun da yenildiğini ve gelişmeye açık durduğunu.	dünyadaki literatürde gördüğümüz her şeyi buraya taşıyoruz...Birebir arşive girer...buna ben sen değil herkes her şey koyabilir...beyniniz ne kadar fazla fotoğraf koyarsanız bütün o fotoğraflardaki o doneleri kullanarak yeni şeyler yaratabilirsiniz. Bizim amacımız çalışanların kafasına çok daha fazla fotoğraf koyabilmek.	projelerin hepsini biz belli bir kodlama sistemiyle arşivimizde tutuyoruz.	proje ifadesi araçları kullanımında seçilecek yöntemlerle ilgili bir veritabanı oluşturdum; coğunlukla oradan basılıyor. + proje arşivi...	(arsiv) onlara ulaşabiliyorlar (calisanlar) ama birkaç soru öncesinde bahsettiğim o kararlara katılım aşaması mesela bizim büronun bu prensipleri zaten kurumsal hale getirmek istediğimizle ilgili.	Herkes güncelleyemiyor sadece yetkisi olanlar güncelleyebiliyor. Bir havuz var bir sepet var ona herkes istediğini yazabiliyor. Onlar değerlendirilip gerekirse değişiklik için kullanılıyor.	...Dolayısıyla birikimini kurumsallaştırmaya çalışıyorum çalışarak. Onun dışında yaptığım projelere tek tek dön bak, burada da bunu yapmıştık, bu iyiydi gibi, yani o dersleri yaymaya çalış falan.

SORU	Han Tümertekin Bkz. ek 3 sa. 1	Can Çinici Bkz. Ek 3 sa. 12	Nevzat Sayın Bkz. ek 3 sa. 24	Murat Tabanlıoğlu Bkz. ek 3 sa. 45	Kerem Erginoğlu Bkz. ek 3 sa. 61	Boğaçhan Dündaralp Bkz. ek 3 sa. 76	Tulin Hadi Bkz. ek 3 sa. 113	Emre Arolat Bkz. ek 3 sa. 127	Mehmet Kütükçüoğlu Bkz. ek 3 sa. 138
Çalışanlar için özel eğitim programları var mı?	...geçen yıl bunu bir şekilde başlattık, şu şekilde, mimarlık tarihine çok vakıf birinin gelip de mimarlık tarihini 1saatte kabataslak anlattı ya da zaman kullanımı, müşteri ilişkileri gibi konuları gündeme getirip bi içki açıp Cuma öğleden sonraları falan yapmaya çalıştık...iki nedenle olmadı. Bir herkes büroda olmayabiliyor, o sırada bürodan toplantılara gidenler olabiliyor ya da yarın öbür güne proje teslimi var vs..(çalışanlar) çok memnun olmuşlardı, istediklerini yazmışlardı zaten ona göre bir program yapmıştık, çuvalladık.	Ben kütüphaneme her zaman çok önem veririm...bir şey anlatmak istiyorsam, o ulaşmıyorsa, işte bak böyle böyle bir şey var böyle bir tartışma var deyip buradan bir şey verebiliyorum veya orda hemen anlatılabileceğe anlatıyorum. Şunu şunu öğrenmek lazım, gibi değil.	Tersini yapsak, mesela; seminer var, günleri şunlar, gerçekleştirilebilir miyiz, bunu büro karşılar mı? Bence böyle götürülür.	...personelimiz devamlı bu konuda kendisini geliştirme eğilimindedir, yani, almak istedikleri eğitimleri gitmek istedikleri seminerlere birebir gönderilirler. Süreçlerini ayarlarlar, proje gruplarındaki görevlerini ayarlarlar, gerekirse gitmeleri gereken yerlere giderler. Eğitimlerini takip ederiz. Bunun yanında mesleki (kullanılan bilgisayar programlarını kastediyor) eğitimlerimiz vardır.	O anlamda bir şeyimiz yok ama dışardan, örneğin, Eczacıbaşı geliyor ürünlerle ilgili beş saat size ürünlerle ilgili eğitim vermek istiyoruz...çok bilincin olmasa da yapıyoruz. Yurtdışı fuarlar oluyor mesela biz gitmesek bile ofisten, bir yerde mobilya fuarı oluyor, gidiyorlar getiriyorlar katalogları filan. Fransa'da Paris'te inşaat fuarı oluyor ya da Venedik'te mimarlık bienali oluyor biz gidersek yanımıza illa ki üç dört arkadaş almaya çalışıyoruz.Herkesin iyi yapabildiği bir alan var ve onu o alanda kullanmak gerekiyor, eğer bir kişi zaman yönetimi konusunda yetenekli görülüyorsa ve bu görevi üstlenmişse ondan kendisini bu konuda geliştirmesini herhangi bir kursa seminere katılmasını bekleyebiliriz...tabi onlar isterlerse olur.	Bu bizim için şu anda bir hedef, mesleğin öyle damardan tasarımıyla ilgili olmayan kısımlarından söz edebiliriz. Bir kısmının faydalı olduğunu gerekli olduğunu düşünüyoruz ama zaman zaman kaçmaktan kovalamaya vaktimiz kalmıyor...onun dışında bazı arkadaşlarımızın gelip bir konuyu anlattığı durumlar oluyor.	Gidilebilir tabii ama benim o kurslara ve derslere karşı bir alerjim var, aşırı öğrenilmiş bir şey...bu öğretiler ama biraz böyle o insanın şahsiyetiyle yoğrulmuş, bazı şeyleri alır, bazı şeyleri almaz. Biraz daha spesifikleşip kişiye özel olması lazım...İnsan gider bazı şeylerini şüpheyle karşılayabilir ama içinde çok cin fikirler de olabilir, işine yarayabilir...(meslek içi toplantılar ve sunumlar da yapıyor)
Tedarikçiler ile çalışma anlayışı	...dedim ya diyalog insanıym diye, mümkün olduğu kadar insan olarak yakın olduğum, kendimi iyi hissettiğim kişilerle çalışıyorum. Dolayısıyla, nazını çekebileceğim ve de benim de nazımı çekebilecek kişiler. Profesyonel performansı kusursuz olmayabilir ki genelde bu zemin profesyonel performansı kusurlu kılar ama insan olarak bir şekilde birbirimizi zor durumda düşürmeme konusunda anlaşırız. ...Bazı büyük çapta projeler için daha kurumsallaşmış yapılarla çalışıyoruz ve benim onlarla bazı sorunlarımız olabiliyor. Bir genelde mühendis anlayışsızlığı var, kurumsallaşmış olma iddiasının getirdiği ikinci bir anlayışsızlık var, e yoruyor.şu iyi bir şey; paranın benim üstümden gidiyor olması...işverenle direkt bağlantısı eksik ofislerde zamanlama açısından çok büyük detaylar oluyor. Özellikle para değil zaman önemli, projenin ritmi önemli. Projenin ritmi ben ayarlayabilirsem çok önemli oluyor...Orda günlük markajı ben yapmıyorum, bizim içerdeki ekip yapıyor ama sürekli iletişim halindedir. En ufak bir şey olduğunda gerekli mühendislik gruplarıyla, zaten o inanılmaz bir avantaj, hemen bakıyor.	...tanıdığın bildiğin biriyle performansını ölçebileceğin, daha önceden bildiğin biriyle bunları yapıyor olmak bana doğru geliyor ve tabii uzanmadığın bir boyutu onu; o projeye ne kadar emek, ne kadar zaman, ne kadar dikkat ayırdığını bilmiyorsun ama yine de daha önceki tanışıklık bir güvence...mühendislerin de olduğu büyük bir büro yapılandırmayı düşünmüştüm, fakat orada şöyle bir şey oluyor, senin için tıkank bir şey oluyor; birinin aklına tıkanıp kalıyorsun, Gerçekten aşağıda da 20 kişilik bir mühendis kadrosu varsa evet iç içe çözülebilir.	Aynı mutfağın içindeler. Onlar bizim arkadaşlarımız, aynı mutfağın içindeler. Bizde proje birlikte pişer. Mekanikçisi, statikçisi, elektrikçisi, altyapıcısı...sosyal etkinliklerin içerisinde birebir olurlar. Biz bir yıla başı partisi verdiğimizde bütün tedarikçilerimiz bizimledir. Benim şurda ampulümü takan adam da benim yanımdadır...O adamın kendini bu ofisin parçası hissetmesi için her şey yapılır..	bizimle takım çalışması yaptığımız ekiplerle olduğu zaman bu iş daha iyi yürüyor. O zaman o da bu büronun bir parçasıymışçasına gitmeye başlıyor. Zaten hep beraber karar veriyorsunuz. Bazen o adamları olmayacak şekilde iteklemeniz gerekiyor işte. Sizin o programınıza uymalarını sağlıyorsunuz. Sürekli iletişim içinde olunca zaten çok kolay oluyor.	...projeye başlarken fikrî durumu kurcaladıktan sonra siz mi mühendisleri belirliyorsunuz, ben mi belirliyorum diye soruyorum. Ben belirleyeceksem, avan projeye geçmeden tasarımla ilgili pek çok şey konuşuyor olmam lazım diyorum mesela.	ite kaka gidiyor. Biz mesela bugüne kadar çalıştığımız makine ve elektrik gruplarında bir istikrar sağlayamadık. Her projede değiştiler onlar statik mühendisimizden iş prensipleri bakımından belli şikayetlerimiz olmasına rağmen genel olarak fikri altyapısının ve bilgi birikiminin çok fazla olmasından dolayı bir türlü vazgeçemiyoruz. Ama işin teslimi konusunda, toplantılara katılma konusunda, bu gibi insan ilişkilerine geldiği zaman şikayetlerimiz var.	...onlarla ilgili ölçme metodlarımız ve değerlendirme metodlarımız var. Onları her seferinde kullanıyor muyuz, hayır. Zaman zaman tamam boş ver deyip geçtiğimiz de oluyor. Onlara belli notlar vermek o notlara göre değerlendirmek gibi şeyler var, zaman zaman uyumuyoruz onlara, daha böyle hissi davrandığımız durumlar da oluyor.	Tedarikçi de bence bir takımın parçası...bir imalat yapıyorsam mesela çelikten, onu üreten insanla bir konuşmadan tam olarak rahat edemiyordum. Hatta mümkün olsa da, önce onlar seçilse de onlarla geliştiresem çünkü onların da yapış şekilleri birbirinden farklı, dolayısıyla ona da uygun olması gerekiyor. Hatta onlardan da öğrenilen bir çok şey var. Onun için onları da takımın hatta dizayn takımının bir parçası olarak görüyorum.
Müşteri gereksinimlerini belirlemek için izlenen standart bir süreç varmı?	...mimarlık, tasarım gibi işlerin birebir ilişkisiyle yürüdüğüne inanırım. Karşımda da birebir ilişki isterim. Bir yönetim kurulu ya da yönetim kurulu başkan danışmanları ordu istemem, o tür işleri kabul etmiyorum. Yani patronun kendisinin gözlerinin içine bakabiliydim...buradan birileri, bensiz toplantı yapıyor fakat 2-3 toplantıda ben olmazsam müşteri benim işiyle ilgilenmediğini düşünüyor ve ille de beni istiyor. ...iş üretme tekniklerinde mümkünse kurumsallaşmak, fakat dışı açık ilişkilerde tamamen bireyselleşme. Yani git gide kutba doğru gidiyorum.	...öyle müşteriler v...Biraz doktor hasta ilişkisine benziyor. Müşteri geliyor bir şeyden sıkıntıda olduğunu belirtiyor mesela, bu işin semptomu, görünürdeki bir şey. Onun önerdiği çözüm ise belki en olmayacak çözüm. Bazen de olabilir çözümler söylüyorlar. Semptom ve teşhis hikayesine ben inanabiliyorum. Orda da sezi giriyor işin içine. Ondan zaten hani bunları %100 takımla paylaşamıyorum. O seziye eşdeğer, eşdeğer demeyelim de, yaklaşıldığı durumlarda yetkimi devredebiliyorum.	Ben şeye çok inanıyorum baştan oturup konuşma sürecine, eğer bu bir evse, oturduğu yeri görmeye, ne yapmaman gerektiğini de oradan çıkarıyorsun çünkü. Yada bu bir iş yeriyse, şuan ki ofisini görmeye, arabasını, evini, birlikte yemek yemek, uzun uzun konuşmak, bunların çok önemli olduğunu olanın bilgisini üretmek daha kolay, kullanıcı tanımsız olanların yeni bilgilerini üretmek ancak daha önceki donanımların çok sıkı olmasıyla gerçekleşir (toplu konut örneği)...Ama şu çok önemli bir şey; bu iş, iş ortamında bile değiştirilebilir (musteri istegi), o zaman ben öyle bir şey planlayayım ki, her değiştirdiğimde yeniden çizmek zorunda kalmayayım	Müşterinizin ilk beklentilerine göre sizin ona sunduğunuz bir resim bir fotoğraf, onun gözüyle artık pişmeye başlayacaktır. Ben şurasını şöyle yapalım derim, bunlar masa başında oturarak konuşarak yaşayarak; şurayı şöyle yapalım, burayı böyle yapalım, buraya bunu ekleyelim, müşteriniz de beklentilerini değiştiriyor, müşteriniz de beklentilerini geliştiriyor.	...kendi programlarını oluşturmalarını sağlıyoruz, onlar yeterli kaynak vermiyorsa, biz onlarla beraber oturup bayağı bir vakit harcayıp o senaryoyu bir daha sesli olarak dillendirmeye çalışıyoruz...biraz olmayacak şekilde olan fikirleri de ilave ederek orda konuşuruz. Hatta yaptığımız bir şey de, iş benzerliğine bağlı olarak, dergilerden baktığımız karelerden onlara bir slayt şov yapıyoruz. Slayt şovda onlardan bunlarla ilgili duygunuz nedir düşünceniz nedir. Burası çok soğuk, çok beton var, işte burası bilmem ne, vb. O tür hissiyatlar da bizim için önemli. Bir tür tahlil yapıyoruz	(projeye baslamak için gerekli veriyi toplamak yöntemi her iş için yeniden düşünülüyor)...Mesela konut projelerinde bir dizi soru oluşturarak önceden vermeyi. Buradaki belirlediğiniz müşteri profili, özellikle kullanıcı değil müşteri profili, burayı daha çok gayrimenkul amaçlı olarak alıp mi satacaklar gibi. Ondan sonra yaklaşık satılabilir metrekare maliyetleri ne olacak, mekân büyüklükleri konusunda ne düşünüyorsunuz, burada düşünüldüğünüz malzeme sınıfları var mı, hangi noktaya kadar yapacaksınız, anahtar teslim mi yapacaksınız, bir kısmını yapıp bırakacak mısınız, peyzajına kadar yapacak mısınız gibi, böyle sorular dizisi oluşturmak iyi olur diye düşünüyorum.kurumsal olanlarla çalışmak çok rahat. Çünkü onların bir temsilcileri var. Onlar kendi içlerinde ihtiyaçlarını belirlemiş oluyorlar...tastamam olmasa bile olabildiğince düşünülmüş bir programla karşınıza geliyorlar...onlara sorular sorarak istediklerini anlamaya çalışıyoruz. Onları not ediyoruz...zaman bırakıyoruz onlar ihtiyaçlarını tam tahlil edene kadar ya da biz bunu tam anlayana kadar daha ağırdan alıyoruz işi...Tabii bu da neye dayanıyor bizim tecrübemize dayanarak yaptığımız bir şey oluyor.	çok normatif bir şey olarak biz anlatıyoruz yani. Biz neler yaparız, neler yapılması lazım, o spesifik işle ilgili, o durumla ilgili en doğru metod ne olur, en doğru yönelimler nasıl olur, onları anlatmaya çalışıyoruz ve o noktaya çekmeye çalışıyoruz. Bir kısmı zaten bilerek geliyor...ilk aşamalarında mutlaka ben olurum işin içinde.	musteri de takımın bir parçası ve bu sadece ona ait bir hizmet değil; şehre, orayı kullanacaklara hatta mimarlık tarihine hizmet ediyorsun...sen (musteri) büyük resmin bir parçasısın...Tabii durumlar değişiyor, bir tanesi direk ben şunu şunu istiyorum şeklinde söylüyor, onları tartışabilirsin ama bir tanesi de geliyor o hiç bilmiyor, o zaman soruların da değişir. Ama eninde sonunda, diyelim bir istatistik yapsak, bir yoğunlaşma olacak, genelde hepsine şunu da sormuşum gibi, ama zaten o bilgi saklı sende, belki yazılı değil ama önceden düşünüyorsun şunu sorarm, bunarı not ediyorsun gibi.

SORU	Han Tümertekin Bkz. ek 3 sa. 1	Can Çinici Bkz. Ek 3 sa. 12	Nevzat Sayın Bkz. ek 3 sa. 24	Murat Tabanlıoğlu Bkz. ek 3 sa. 45	Kerem Erginoğlu Bkz. ek 3 sa. 61	Boğaçhan Dündaralp Bkz. ek 3 sa. 76	Tulin Hadi Bkz. ek 3 sa. 113	Emre Arolat Bkz. ek 3 sa. 127	Mehmet Kütükçüoğlu Bkz. ek 3 sa. 138
Kaliteye ulasma									
Kalite kültürü oluşmasına destek	...iste bu anlattıklarımın hepsi.(Sürekli yetersiz görüyorum, gerçekten yetersiz olduğumuz noktalar da var, bana yetmeyen noktalar da var...Benim şiddetle inandığım şey; en azından çizim üretimindeki bir standartlaşma...çizim teknikleri açısından software ve hardware olarak sürekli ciddi yatırımlarımız var...)	Son urune her zaman için sıfırdan bakarım...Hep dışardan, sıfırdan. Nasıl bir süreç izleyip buraya gelmiş değil, bu nasıl bir şey, nasıl bir şey olmuş bu acaba, bakalım. Tanımadık bir insan olarak bakmak.	Bir defa kendisinin bu şeye içtenlikle inanıyor olması gerekiyor. Çünkü bu şey değil yani. İnanmadan yapılan şeyler vardır, otomatiğe bağlar yaparsın, ama bu öyle bir şey değil. Buna içtenlikle inanmak gerekiyor. Öyle bir adam olması gerekiyor, bence bu büyük bir sorumluluk.	yonetim sistemimiz icinde bir kalite ve sistem yoneticimiz var ve her turlu calismanin bir sistemi olmasini saglamakla sorumlu...biz de herseyin bir sistemi vardır.	Mümkün olduğunca çalışan personelin mutluluğunu sağlamak... rahatını sağlamak daha önemli bir şey çünkü onların rahatlığı demek bizim daha verimli üretiyor olmamız demek, onların işlerini daha fazla seviyor olmaları demek.	...eğer bir değer ürettiyseniz biz, bir; üretecek o değerli durumu sürekliliğini sağlamak gibi bir sorunumuz var. İletişimsel bir durum var çalışanlarla, doğru bilgi alışverişini sağlamak gibi. İki; o çalışma düzenini sürdüreceğiz yeterli konfor düzeyini sağlamak gibi bir durum var. Üç; onun süresine bağlı olarak, iyi kontrol edilmiş bir programa, iyi tarif edilmiş bir programa ihtiyacı var. Sonra da o değerli durumu sürdürmeyi sağlayacak gerçekten tartışma zeminine ihtiyaç var.	...onlara (calisanlar) bir heyecan aktarması gerekiyor...kendi için doğru olan çalışma prensiplerini ekibine öğretmesi gerekiyor...İşverenlerle ilişkisi açısından onlara iyi bir ürün vermek isterken, tedarikçilerini ve çalışanlarını bir yandan kollaması, bir yandan da işvereni onlara karşı kollaması gerekiyor	Bir kalite yöneticimiz var, o kalite yöneticimiz biraz polis gibi bunları (kitap haline getirilmiş standartlara uygunluğu) takip ediyor. Yapılan hataları anında görmeye çalışıyor, o bilgilerin büro içinde yaygınlaşmasına çalışıyor çünkü tıpkı ilaç prospektüsleri gibi onlar bir noktadan sonra okunmaz veya okunduğu zaman da yeteri kadar anlaşılabilir olabiliyorlar. Bir kere hata yapmak, yaptığı hatanın kendisine gösterilmiş olması ve onun hatalı olma durumunun aslında çok önemli problemler yaratabileceği, aslında çok küçük gözükse bile çok önemli problemlere sebep olabileceğinin ona sözle anlatılması çok gerekli oluyor.	Dolayısıyla o birikimini kurumsallaştırmaya çalışıyorum sirkülasyonu azaltmaya çalışarak. Onun dışında yaptığım projelere tek tek dön bak, burada da bunu yapmıştık, bu iyiydi gibi, yani o dersleri yaymaya çalış falan.
Mükemmellik için rol model olmak	Şimdi bunların hiçbirini, ben göz önündeyim o nedenle şöyle davranmalıyım veya şöyle giyinmeliyim diyerek yapmıyorum... Büromdakiler için ne kadar önemli biliyorum ama öğrenciler için ve bir grup genç mimar için atanmış durumdayım, onun farkındayımçünkü ben şahsen dertli bir insanımdır yani o konuda çok böyle mükemmel olduğumu hissetmediğim gibi de çok defektlerim olduğunu da bilirim yani..Herkes olduğu gibi, etkilendikleri kadar da etkilensin diye değil..	...ister istemez bir rol model olursun ve zaten sonunda oluyorsa bunun üzerine yatmamak, bunu olurluna bırakmamak, bunu biraz maniple etmek, bunun üzerinde biraz yatırımının olması önemli bir şeydir...her o sırada yapılan işin yanı sıra, daha önceden yapılan işlerin iyi veya kötü, olumlu veya olumsuz örnekleri belirli aralarla kullanmak, onları gündeme getirmek ve belirli bir feedback'ı olan, geri dönüşleri olan bir düşünce ve davranış biçimini ortaya koymak aslında süreklilik fikrini birebir taşıyabilmek için bence çok önemli bir şeydir...yani benim rol model olmamdan çok bu davranışın role model olması olarak karşımıza çıkıyor. Bu bence hem ortada olmak hem geriye çekilmek oluyor ki bu iyi bir şey.		...ne olursa olsun biz olduğumuz gibiyiz yani. Orda bizi izleyen birileri var diye bunu olmuyorsunuz zaten. Ben hiçbir zaman şunu giyeyim çalışan çocuklara örnek olsun demedim yani...İlk yıllarda Faruk diye biri vardı burada çalışan, o sıralarda ofiste üç dört kişiydik çalışan, ofis çok sıcak, şortla filan geliyor, klima alacak paramız da yok pervane dönüyor filan. O bir gün geldi bir şey konuşmak istiyordum diye, biraz daha düzgün giyinmenin mümkün mü diye...	Alt limitte bir şeyleri tarif ediyorum ama onlara bırakıyorum...Şöyle bir şeye açık durmaya çalışıyorum, kendi kişisel gelişimimi de öyle tuttum. Kim olursam olayım, hangi fikirlerle sahip olursam olayım, hangi sosyal statüde olursam olayım, hangi düste olursam olayım, her zaman kendimin hep yetersiz olduğu duygusu üzerinden kurulu ama verimli olduğuna inandığım ve o verimliliği kendim içinde duracağım için önemseydiğim belli durumları talep ediyorum.	Bir liderin varmak istediği bir hedef olması ve o hedefi bir anlamda ekibine tarif etmiş olması ve buna inanmış olması gerekir...	...bunu kafaya takarak "ya ben örnek olacağım işte o yüzden şöyle yapmalıyım" diyerek aslında davrandığımı söyleyemem. Hiçbir zaman böyle düşünmeye alışkın değilim...eğer mimarlık mesleğini sürdüreceksem sadece o kendime göre çizdiğim ahlaki kurallar çerçevesinde sürdürmeyi yeğliyorum...Onun dışında da hani bir model olmak gibi bir derdim hiçbir zaman olmadı açıkçası. Ama ister istemez ortaya çıkan bir şey bu. Onu da biliyorum bunun da farkındayım.	Bence bun kastirmeden otomatik oluyorsa olması lazım. Bakıyorlar bir konuda çok hassasım o zaman oluyor, bakıyorlar değişim davranıyorlar. Öbür türlü olay afra tafraya dönüyor.
Müşteri ve toplum temsilcileri ile ilişki içinde olmak	...iş üretme tekniklerinde mümkünse kurumsallaşmak, fakat dışı açık ilişkilerde tamamen bireyselleşme. Yani git gide kutba doğru gidiyorum.	...çoğu iş görüşmesi üstümdedir. Özellikle mesela başlarda hiç bırakmak istemiyordum. Burada şuna çok dikkat ediyordum stratejide anlaşalım, çözümleri farklı olabilir.	Tabii ki, bunun için bir çaba var ve yine genel olarak nasıl bir adam olman gerektiğine dair bir fikrin olduğu için bu çaba aslında sadece bunun için gösterilen bir çaba değil, kendi yetişkinliğin için gösterilen bir çaba, onun içinde bir dünya görüşün var ve hayata öyle bakıyorsun, onunsa olmazsa olmazları var...Yani rahat bırakıyor olmak hem de bir kere daha gözden geçirmek. O sergiyi açarken, o sergi sırasında, sonrasında Bülent'le konuşurken yada gazetecilerle konuşurken. Çünkü biraz, bir adım öne çıktığında – düşün yani biz bu kadar yıldır yapıyoruz ediyoruz – bu sergi kadar bütün gazetelerde ve dergilerde çıkmış hiçbir şey yapmadık .	daha önce bahsettiğim gibi özel gunlerde duzenledigimiz organizasyonlara tum calisanlarimiz, diger ekipler ve musterilerimizi davet ederiz..ozdem (gursel) halkla iliskiler ve insan kaynaklarindan sorumlu yoneticimiz dis iliskilerimizi duzenler...	iletişim kurmaya çalışan insanlar oluyor sizin gibi, dergiler televizyon kanalları gibi. Onlara, eğer yeterince ciddiyseniz destek vermeye çalışıyorsunuz. Ne kadar bir etkisi vardır bilmiyorum ama, bir kere işveren kafasında yer edinebiliyorsunuz, çalışanınıza etki ediyor, işte bizim patron televizyona çıkıyor ne güzel filan. İşte bizim ofis temsil ediyor burada, anlatılıyor burada iyi bir şey...Ne dediğiniz filan çok önemli değil, belki yanlış bir şey söylüyorsunuz filan, a sizi televizyonda gördüm filan diyip bana gelenler oluyor.		arşivinin düzenli olması... Kendinizi tanıtanızı da çok etkiliyor.	Bizim bu konuda tamamen edilgen bir tavırımız var. Pasifize olmuş durumdayız yani. Biz herhangi bir şekilde bir şeyin yaygınlaşması veya bir şeyin görünmesi veya bir yazının ortaya çıkması için bir girişimde bulunmuyoruz. Çok çok özel durumlar dışında.	...Bu safi bir müşteriye ait bir hizmet değil. Aynı zamanda şehre de hizmet ediyorsun, onu kullanan insanlara da, diyelim kendine de mimarlık tarihine de yani bir çok yönü var, bütünüyle bu resmi en çok görülebilen insan mimar aslında, bunu müşteriye de anlatması gerekiyor, tamam sen parasını veriyorsun ama her şeyin belirleyicisi değilsin. Bu büyük resmin bir parçasısın...Bir müşterinin ne istediğini yada ne isteyebileceğini süreç içinde ortaya döküyor ama önemli bir beceri mimar için. Onun yöntemleri var tabii.

SORU	Han Tümertekin Bkz. ek 3 sa. 1	Can Çinici Bkz. Ek 3 sa. 12	Nevzat Sayın Bkz. ek 3 sa. 24	Murat Tabanlıoğlu Bkz. ek 3 sa. 45	Kerem Erginoğlu Bkz. ek 3 sa. 61	Boğaçhan Dündaralp Bkz. ek 3 sa. 76	Tulin Hadi Bkz. ek 3 sa. 113	Emre Arolat Bkz. ek 3 sa. 127	Mehmet Kütükçüoğlu Bkz. ek 3 sa. 138
Başarıyı takdir etmek	Çok yaptığım bir şeydir, buna bir mali boyut da eklemek çalışmasındayım...daha doğrusu bunun en adil ve doğru yöntemini bulma konusunda çalışıyoruz. Bir de gereksiz rekabete yol açmamak gerekiyor, en dikkat ettiğim şey o.			...bu ofisten çıkan bütün ürünlerin altında sadece ve sadece bir tane isminin imzası yoktur. Her noktada her yayınlanan makalede, dergide, yani tüm projelerin yayınlanmasında künyelerde tüm ekibin adı geçer. Bizden ayrılmış bile olsa onun adı geçer...(çalışan performansı hakkında (Bilgilendirmek bir tarafa ödüllendiriliyorlar)	...kimi işlerde, onları çok daha fazla çalıştırdığımız ya da onların katkılarının çok daha fazla olduğunu hissettiğimiz işlerde ayrıca prim veririz. Dergilerde vb projeler yayınlarsak takım içinde çalışanların da proje içinde olduğu daha ön plana çıkartarak yapmaya çalışıyoruz, biz mesela röportajı vermiyoruz da onların gelmesini bekliyoruz, daha iyi oluyor.	Küçük değerlendirmeler yapıyoruz.	...tedarikçi ve çalışanlar açısından bakıldığında zaman, onun yönetimi altında yürüten tedarikçilerine, bedellerinin doğru ödenmesi, bir kere onların yaptığı işin takdir edilmesi her zaman, bedellerinin ödenmesi zamanında yerine getirilmesi, bu en önemli konu	...motivasyonların en iyi kaynaklarından bir tanesi takdir etmektir, ona inanıyorum. Bunu da yapmaya çalışıyoruz.	...bu masa (daha samimi olacağı için roportaj yapmayı tercih ettikimiz) mutfağıdaki büyük yemek masasından bahsediyor) sadece yemek masamız değil; burada maket de yapıyoruz, serip masanın üzerine paftalar üzerinde de çalışıyoruz, konuşuyoruz da...tek tek ya da birkaç kişi...hem proje hem de onlar hakkında, ofisin gidisi hakkında...proje teslimlerinde maddi oduller de oluyor bazen.
Debetimle / Katılımla yönetim	Ha şurası kesin ki yönetim biçimi tümüyle herkesin her açıdan sorumluluk bilincinde olduğu düşüncesiyle temelleniyor. ...Yani katılımla yönetim. Hayatta denetimle hiçbir şeyi halledemedim.	Fikrini söylemeyen adam, çok fena olurum yani, anlatabiliyor muyum? Niye burada ki o zaman?	liderliği yapabilmek demek aslında alttaki birimlerin her birini aslında birer lider haline dönüştürmek demek, biraz önce konuştuğumuz hikaye, yetki ve sorumluluğun iç içe geçirilmiş haliyle bir işin bir insana sunulması ve onu onun içtenlikle kabul etmesi sonucu	...Bütün süreçlerde kontrol edilen, projenin diğer disiplinleriyle birebir uyum içerisinde olması gerektiği için, devamlı aynı kalite yöntemleriyle takip edilen bir süreç (bir kalite kitapçığı olusturulmuş)...bir ekip elemanı en yukarıya bile gidip fikrini de söyleyebilir, burada son derece demokratik de bir ortam var. İşte ben ekip şefime söyleyeyim o da lidere söyleyin lider de götürsün bunu yukarı... böyle bir yapıda zaten olamaz.		Diyoruz ki, bak ben bu bu konuları sana bıraktım ama bu bu konular bu şekilde çözülüyor. Bunu çözmek için bir önerin var mı? Bunu yapabiliriz, bunu yapabiliriz, böyle karşılıklı bir durum...		Bence şöyle demekte fayda var; biraz önce anlattığım aşamalar önemli(konsept projesi, kesin proje, ruhsat projesi, uygulama projesi, mesleki kontrol), aşamalardan en erken olanı, herhangi bir standarda hatta herhangi bir denetime haiz olmaması için çaba gösterdiğimiz birinci aşama. Ondan bir sonraki aşamalar ise, tamamen denetlemeye ve standartlara uymaya çalıştığımız bir aşama. Bence böyle bir ikili bir süreç var.	...burada esas olan, ortada bir iş var, hepimiz bunun üzerinde düşünüyoruz, tartışıyoruz. Diyelim senin fikrin olmasa da senin o tartışmanın içinde var olman bile çok önemli. Böyle belirtirsek daha iyi. Öteki türlü şahsiyet çarpışma haline dönüşebilir. Önemli olan proje ve nereye gittiği...
Çalışan sayısı	11	9	10	65	14	3	6	35	12
Yıllık proje sayısı	20	7		20	15	5	6	25	10
Yayınlanan proje sayısı	hemen hepsi yayınlanır.	Yayın faaliyetine bu sırada çok zaman ayıramıyorum. Bu konuda bir yardım almayı bekliyorum. Ya da en kısa sürede bir destek alacağım	...neredeyse tamamı...	10	7	şuanda elimdeki durumların hepsinin yayınlanabilir, derdi olan, üzerinde konuşabileceğimiz bir şey olarak görüyorum	3	?-cogu yayınlanır	tamamina yakini
Yıllık ciro	2.000.000\$ - 5.000.000\$	500.000 \$ - 1.000.000\$	2.000.000\$ - 5.000.000\$	10.000.000\$ +	2.000.000\$ - 5.000.000\$	500.000\$ - 1.000.000\$	500.000 \$ - 1.000.000\$	2.000.000\$ - 5.000.000\$	1 000 000\$ - 2 000 000\$
İş türü	Devlet yok, ağırlıklı olarak özel. Kısmi olarak da uluslararası, yani yurtdışında projeden çok uluslararası iş veren. Konut ticari olarak da her tür.	Genelde özel...Son sıralarda iki tane uluslararası işimiz oldu yani. Yapıyorum yani. Anladığım kadarıyla da gittikçe de çoğalacağı benziyor...Konut merkezde.	Her konu bir tasarım problemi olarak ele alınabilir. Konut, ofis, okul, müze, kampüs...	özel olarak aklınıza gelebilecek her konuda proje üretiyoruz. Stadyum da yapıyoruz, mimari olarak interior design da yapıyoruz. Yani aklınıza gelebilecek her türlü şeyi yapıyoruz.	Devlet sıfır. Özel...Ulusal-uluslararası...Galiba ticaret ağırlıklı ofis galiba...	Konut ve özel, şuana kadar ki şeylerde. Bir de böyle davetli yarışma oluyor	...daha çok büro ve eğitim yapıları. Konut bunun içinde azınlıkta...uluslararası iş yok...cogu özel.	Devlet değil genellikle. İşlev olarak çok zor ayırmak, her türlü iş yapıyoruz. Daha fazla uluslararası işimiz var.	Devlet / özel karışık.Daha çok ulusal. Konular farklı ama yapmadığımız bazı tip binalar var. Ama onun dışında her şeyi yapabiliyoruz.

EK - 3

HAN TÜMERTEKİN

UMUT DURMUŞ: Kalite sizin için nedir, genel olarak nasıl tanımlarsınız? Mimarlıkla ilgili olmak zorunda değil, her şeyde bir kalite bekliyorsunuz yada görüyorsunuz?

HAN TÜMERTEKİN: Bir kere sorunsuzluk içerir, kalite benim için öyle bir şeydir. Herhangi bir sorunsuz durum yada ürün an azından kalitedir benim için.

U.D.: Sorun nedir peki?

H.T.: Sorun nedir, güzel tabi. Bir kere teknik olarak yaklaşırsak ondan beklediklerimi verip vermemesidir. Sorun beklenti alamamak. Tabi ki beklentim çok geniş bir içeriğe sahip olabilir. Nitekim öyledir de. Bir ürün yada durumdan beklediğim şey aslında onun işini sadece görmesi değildir, hep fazladan bir beklenti de içerir benim için. Kalite fazladan bir şeyler içerir. Ya benim daha önce aklıma gelmemiş bir şeydir ki bu çok etkileyicidir. Öyle bir beklentim bile yokken varmış gibi bana çözüm sunuyorsa o beni gerçekten esir alır.

U.D.: Literatürdeki anlatım; fitness for use; kullanım için uygunluk. Ama mesela ben röportajlarımı takip ederken, genelde böyle kaliteli işler üreten mimarlardan, benim bile tahmin etmediğim böyle bir ışıltı katarsa kalitelidir diye bir tarif alıyorum, yine öyle oldu. Tatlandırıcı diye tarif ediyorlar. İlk başta bir ürün üretiliyor, isteklere karşılık geliyor, yeterli oluyor ama birisi buna bir tatlandırıcı ekliyor, bir güzellik katıyor. Daha sonra bu tatlandırıcı diğerleri tarafından beklenen bir şey olmaya başlıyor, bunun üzerine yeni bir tatlandırıcı koymak gerekiyor ve bu böyle devam ediyor. Mimarlık alanındaki kalite hakkında ne düşünüyorsunuz?

H.T.: Valla yanı şeyle örtüştüğünü düşünüyorum. Yani mimarlıkta derken şöyle bakıyorum, mimaride karşı karşıya kaldığım bir mimari üründen mi bahsediyoruz yoksa benim sunduğum hizmetten mi? Ama ne olursa olsun, bence her ikisi için de geçerli olan, yine az önce belirttiğim gibi; beklenmeyeni vermek.

U.D.: Proje sürecinde de, üründe de ?

H.T.: Yok, proje sürecinde beklenmeyeni vermek, aslında çok şematik ve klişe olmamalı, yani aslında doğru her ikisinde de beklenmeyeni vermek.

U.D.: Devam ediyorum. Bunlar kalite algısıyla ilgiliydi. Şimdiki TKY'nin ilkeleriyle ilgili. Birincisi takım çalışması (ofis içi), katılım ve katılımı sağlamak için neler yapıyorsunuz?

H.T.: Şöyle, buna açığım, herkes öyle diyebilir. Şöyle bir tecrübe kullanımına yönelmek üzere, o da şu; ezbere hem kişisel karakter özellikleri nedeniyle hem de bir işin kalitesinin artırılmasında kaçınılmaz olduğumu düşündüğümünden herkesin projeye katılımına açığımdır. Bu yalnızca ofisteki mimarlar değil, şantiyedeki usta olabilir, yüklenici olur, iş veren olur, vs vs... O sürece dahil olan herkesin ne söylediğine kulaklarım çok açıktır. Bunun nedeni de sonuç üründür hedeftir ve sonuç ürünün kalitesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla rollerin süreç içinde değişmesi, yani benim en yaratıcı adam olmam gerekirken işverenin benden çok daha yaratıcı bir müdahalede bulunması yada bürodaki herhangi birinin benzeri bir rol değişikliği sergilemesi ile hiçbir müdahale yoktur, geleni kabul ederim.

U.D.: Bu geleni değerlendirmeye açık olmak ile ilgili.

H.T.: Ama devamı şöyle. Bunun birlikte en çok vakit geçirdiğim, büroda beraber çalıştığım mimarlara ilişkin bölümünde, az önce dediğim tecrübeyi değerlendirmeye ilişkin bölümünde şöyle bir şey var, bazen sırf bu katılımından beklentim olduğu için, sürecin hiç de gerekmeyen bir anında fazlasıyla bu katılıma açık olup zaman kaybettiğime tanık oluyorum. Ya bu benim yoğunlaşan zaman kullanımım nedeniyle beni rahatsız etmeye başladığı için böyle ya da gerçekten bazı şeylerin, hani tamam katılımda bulunuyor ama bu hiçbir işe sonunda yaramayacaktır şeklinde algılamamla, gerçekten bazı şeylerde bakıyorum ve kesmek zorunda kalıyorum; “yok çocuklar buradan sonuç alamayız”. Atıyorum, o merdiven değil de iki merdiven olsun, buradan oraya çıksın, oradan buraya insan diyor mesela, olmaz yani, anlatabiliyor muyum, maliyetten olmaz, ondan olmaz bundan olmaz, birden onsekize kadar bu öneriyi çökertici bilgi geldiği zaman yok diyorum boşver.

U.D.: Oradan gelen fikrin değerlendirilmesi yada bazı koşullar altında değerlendirilmesine gerek olmadığı durumla ilgili, oradan bir fikir, bir risk geliyor. Peki sizin onlardan bir şey gelmesi için bir çabanız var mı ? Mesela usta, ne yaparsak yapalım usta kadar kalıp yapmadığımız için en iyi işini o biliyor, çünkü o yapıyor.

H.T.: Ben o konuda çok şeyim, taaa öğrenciliğimden beri, hiçbir iş gücünü özel olarak yüceltmekle filan hiç ilgili olmadım. Bunun temelinde üniversitede okuduğum

dönemin sosyal eğilimleri, popülizme doğru kayan son derece deforme olmuş davranışları olduğu için ben o konuda çok dikkatliyimdir. Hele hele o işin yüceltilmesi, bu işi bilmem ne usta bilir, harcın kokusunun kutsallığı falan gibi şeylerle hiç aram yoktur. Karşı ve tepkisel değilimdir, son derece dikkatliyimdir, herhangi birine değer verme konusunda çok ciddi testlerimi geçmesi gerekiyor. Dolayısıyla bütün bu yaklaşımlarda feci tedbirliyimdir.

U.D.: Ben yanlış anlattım o zaman. Şöyle, işi yapan kişi o, onun işe dahil olması, onun fikrinin uygulanıyor olması, böyle yapmayalım da böyle yapsak olur mu ve sizin de değerlendirdiğiniz ve onayladığınız bir durum olursa, işine daha iyi sarılacağı böyle bir şey var mesela, bu işi ben böyle tarif ettim ama senin de başka bir önerin var mı şeklide bir sorma tarzınız var mı yada ondan gelmesini mi bekliyorsunuz ?

H.T.: Bu tamamıyla duruma ve karşı karşıya olduğum kişi yada kuruluşa göre değişen birşey. Genel eğilim bütün tasarım yaklaşımını, hayatın gerçeklerini değiştirmek değil dönüştürmek temelinde oluştuğu için, benim mümkünse ilk hareket noktam, “sen bu işi nasıl yaparsın bir anlat”dan geçer, çünkü ben onun bildiği işi alıp dönüştürerek kullanmaya yatkınım, kendimi onu teslim etmeye yada kendimi ona empoze etmek yerine karşılıklı diyaloglar kullanmaya yatkınım, gündelik yaşantımda da iş yapma şeklimde de. Herkesle de aynı diyalogu yapamazsın, ondan diyorum ki karşımdakine göre değişir. Yeri gelir, yok bu iş bu kadar benim dediğimi yapacaksın olur. Hareket bazen benden çıkar, bu ne diyorsun olur, bazen anlat bakalım sen nasıl yapıyorsun şeklinde olur.

U.D.: Proje, ofisten bahsedersen, insanlarda fikirler geliyor, siz alıyorsunuz hatta, bunun hakkında ne düşünüyorsun diye soruyorsunuz, peki bir yetki devri var mı? Ve bu ölçüde?

H.T.: Şimdi işte o ezber bazı cevaplar verilebilir bunun için ama biraz daha şey yapalım, üzerinde çok çalıştığım bir konu bu. Yetki devrinden öte, herkes eşit yetkiye sahip fakat herkes eşit donanıma sahip değil. Sorun yaşıyorsa, sorundan da şunu anlıyorsak, son noktayı benim koymamı anlıyorsak, bak yetki devri yaptın ama işte yine devremedin, sonunda senin kararın, biz çizer olduk duygusu ortaya çıkıyorsa eğer benim açımdan tümüyle bu nedenle çıkıyordur. Bu sık sık yaşanan bir durum değil ama yaşanabiliyor çünkü benim işverenle kazayla nişantaşında bir yerde

karşılaşıp da hadi bişeyler içelim lafı üzerine girip bi yerde bir şeyler içerken projesinden söz etme anında yüzündeki herhangi bir mimikten, benim ona götüreceğim bir önerinin çok benimsenebileceğini yada şiddetle reddedileceğini ben anca okuyabiliyor ve anlayabiliyorum. Şimdi bu bilginin devretmeme ihtimali var, o zaman bürodaki projeyi beraber yürüttüğüm kişilerden biri yada birileri bu tecrübeyi yaşamadığı için iki gün önce benimle birlikteyken, o yapılacak önerinin şiddetle sonuç alamayacağını bilmiyorlar yada tam tersine hiç akıllarına gelmeyen bir şeyin bizim çıkış yolumuz olduğunun farkında olmuyorlar. Dolayısıyla bu dediğim şey yetki devrindeki tek sorun bütün muhatabiyetleri onların yaşayamıyor olması.

U.D.: Yani bir de yetkinlik var.

H.T.: Bravo bir de o var. Donanımdan söz ettiğimden de oydu.

U.D.: O zaman yetkinlik kadar yetki devri var, yapabildiği kadar veriyorsunuz.

H.T.: Aslında yapabildiğinden çok daha fazlasını veriyorum, denemek için. Çünkü bazen de bazı durumda da o yetkiyi çok iyi kullanabiliyor.

U.D.: Ne kadar çalışıyor takım çalışması, yürüyor mu, işleyen bir sistem mi?

H.T.: Şimdi takım çalışmasından ne anladığımıza bakmak gerekiyor. Eğer takım çalışmasından bürodaki herkesin haberdar olması ve fikir yürütmesinden bahsediyorsak; pratikte mümkün değil. Çünkü 11 kişilik bir büroda ve büyük baskı altındaki üretim süreçlerinden yani zaman açısından, sürekli yetişmesi gereken işler oluyor, onun için koyalım öyle projeyi hadi herkes fikir yürütsün olmuyor. O projeden sorumlu olan insanların iki nedenle tümüyle takım çalışmasına sahne olmaları söz konusu, bir benim zaman kullanımım nedeniyle zaten projenin büyük bir kısmında benim doğrudan üretime katılamam söz konusu ancak benim ancak stratejik anlar ve durumlar için benim müdahalem söz konusu , ikincisi de yapı olarak önemli bir unsur, ne kadar çok görüş bir konuya girerse oradan bir şey çıkabilir, onlar bir şey çıkarmasa ben çıkarabilirim.

U.D.: Dolayısıyla çalışıyor ve de gereklilikler yüzünden. Böyle de bir şey var.

H.T.: Yani gereklilik tarafını da açıkça koyalım. Bir konu daha var, takımların birbirleriyle çalışması gibi, diyelim ki bir proje yürütücüsünün sorumlu olduğu proje 15 gün içinde teslim edilecek ve onun başka projeleri yürüten 3 kişiye daha ihtiyacı, benim onları örgütleyip, sen sen ve sen şu projeye 15 gün bu projeleri bırakıp şuna yöneliyorsunuz dememden öte, onların kendi aralarında örgütlenmesi var, bu beni

büro adına oldukça rahatlatan bir şey. Onlar diyorlar ki tamam biz anlaştık Pazar günü gelicez, çizicez.

U.D.: Yani bir bakıma bir otokontrol sistemi

H.T.: Bu tamamıyla bir sorumluluk bilinci. Ha şurası kesin ki yönetim biçimi tümüyle herkesin her açıdan sorumluluk bilincinde olduğu düşüncesiyle temelleniyor. Yani katılımla yönetim. Hayatta denetimle hiçbir şeyi halledemedim.

U.D.: Proje yönetim süreçleri var ve bazen kalite problemleri çıkıyor. ... Ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapıyor musunuz?

H.T.: Yaklaşık 2 yıldır eski bir bankacı arkadaşım, büronun bu yönetim sorunlarıyla yakinen gönüllü olarak ilgileniyor. Onun getirmek istediği noktalardan biri de bu. Yani bir tür herhangi bir şirkette yapıldığı gibi yıl sonunda bir performans değerlendirmesi. Bu yapabilmemiz için tabi ki ölçülebilir bazı kriterleri saptayıp, bir sürede onları işletebilir olmalıyız. Yani bir kişinin bir proje için yaptığı telefon görüşmelerinin sayısı, aslında ölçebilirsek iyi olur diye düşünüyoruz. Bunu iki nedenle, bir o kişinin varsa performans düşüklüğünü ayırdığı zamandaki verimsizliğinden mi yoksa o projeye zaman ayıramadığından mı kaynaklandığını anlamak için. Ben ikide bir bırak elindeki işi şuna yardım et, buna yardım et diye onu kesiyorsam ve yürüttüğü projede bu yüzden geri kalıyorsa, o zaman bunun sorumlusu o değil, sistem. Bütünüyle bunu götürüyorsa ve hala sorun varsa, problem onda. Bunu bir kalite yönetimi için kurmaya çalışıyoruz, bu kalite katmanlarını, iki gerçek maliyet hesapları için. Çünkü bazı projelere bakıyorsun ki o proje için yapılan sırf telefon görüşmelerinin maliyeti bile ciddi bir bütçe zaten. Bunu yeni projelerin fiyatlandırma politikalarında kullanmak istiyoruz. Hep istiyoruz diyorum çünkü yaklaşık 2 yılda geldiğimiz nokta, henüz bu değerlendirmeyi yapacak zemini tamamıyla oluşturamadık. Ama yaparız, henüz bir veri tabanı yok ama maliyetler temelinde oldu, bu yıl ilk defa görebileceğiz. 2007'de hangi proje için ne kadar şey harcanmış, enerji veya daha ölçülebilir şeyler diyelim. Bu yılda artık insanları ölçebileceğiz diye düşünüyoruz.

U.D.: Objektif verilere göre karar verebilmek için ölçmeniz gereken pek çok konuyu belirlemiştiniz. Veri tabanı oluşturacaksınız ve bunun üzerine objektif kararlar vereceksiniz. Peki şu var mı, verileri topluyorsunuz sürekli, değerlendirmediniz,

değerlendirilemeyen veri var mı? Yani şöyle ölçtük ama zaman olmadı değerlendirmeye diye bir şey yok, fark ettiğimiz her şeyi değerlendiriyoruz.

H.T.: Ben bu konuya o kadar inançlıyım ki, o dediğim arkadaşşıma kalsa, her hafta salı sabahlarını sırf bu konu için benimle geçirmeye hazır ama ben arada aksatıyorum. Ama hiç olmazsa ayda iki kere salı sabahları ben buna harcıyorum. Dolayısıyla bu kararlılık karşısında da epeyce yol kattetik ama daha gidecek yolumuz var. Aslında neredeyse grafiklerle ifade edilebilecek düzeye geldik, mesela geçen yılın değerlendirme raporunu bu Salı getirecek arkadaşım, mesela şunları görebiliyoruz; bu yıl kaç tane teklif verdik, kaç tanesi işe dönüştü, kaç tanesi dönüşmedi ve neden... Bunları grafik olarak görebileceğiz.

U.D.: Kişilerin performanslarını görüyoruz. Kişileri performansları hakkında değerlendiriyor musunuz? İyi bir şey yada kötü bir şey olduğunda değil ama, arada?

H.T.: Geçen yılbaşındaki sonraki yaklaşık bir 2ay süresinde birebir bir yemek yiyip, geçen yıl onlarla neler yaşadık, bu yıl büro kabaca neler yaşayabilir, benim son yıllarda artan uluslar arası tanınırlığının büroda yol açacağı büro karakteri değişiklikleri ne olabilir? Bu konuda önerileri, rahatsızlıkları var mı gibi herkesle böyle sistematik bir görüşme yaptım ve bundan çok memnun kaldılar. Sorun yokken, kutlama yokken.

U.D.: Peki bu konuşmalarda onların gelecek planları var mı ?

H.T.: Tabiki. Yani büroya ilişkin değil sadece, genel olarak nasıl bakıyorlar, ne oluyor ne bitiyor, tavsiyelerim gibi.

U.D.: Tasarım sürecinde kullanılan metotlardan bahsettik, müşterilerle olan ilişkilerden tutun da bitmiş yapının feedback'ini almaya kadar, bu methodların sürekli iyileştirilmesi hakkında ne düşünüyorsunuz? Ana kelime sürekli iyileştirme, herşeyi, projenin ifadesi, müşteri ile görüşme, uygulama projesi çizimleri, yapının kullanımı ile ilgili bilgi alma...

H.T.: Sürekli bu huzursuzlukla yaşıyorum zaten. Sürekli yetersiz görüyorum, gerçekten yetersiz olduğumuz noktalar da var, bana yetmeyen noktalar da var, dolayısıyla o yetersizlik duygusunun bir oranda motive edici olduğunu bir oranda da gerçek olduğunu belirtmem gerekiyor. Bir çok büronun, bizim büro da dahil olmak üzere, uygulama projesi alanında yetersiz olduğunu düşünüyorum. Ya büroya daha az düşünen, daha çok çizen kişileri istihdam etmeliyim yada bunları outsourcing

yapıp dışarı vermeliyim. Çünkü bir yandan büroyu hantallaştıran süreçler bunlar çünkü aylarca aynı proje revize revize diliyor, onun için büro dışında çözülsün iyi olur diyorum ama onu kısmen denediğimde pek başarılı sonuç alamadım çünkü o benim daha çok vaktimi alıyor, onlarla sürekli görüşmem gerekiyor, toplantı ayarlamam gerekiyor.. Ama büroda üretilince, diyorsun ki ya bugün biraz geç çıkıyorum şuna bakayım yada çizen kişi diyor ki Pazar günü de olsa gelirim yeter ki sizi bulayım, size sorayım. İki, büronun karakterini, tasarım gücü yüksek bir büro olsa belki uygulama projelerini büronun hizmet tanımından çıkarabilir miyiz düşüncesi oldu fakat gerçekçi değil çünkü o detayı biz vakfız.

U.D.: Peki uygulama projelerinin böyle çok zaman almasının nedeni; sadece revizyonlar yüzünden mi yoksa uygulama projesinde kullanılacak detayların malzemelerin standartlarının olmaması yüzünden mi? Her seferinde baştan mı yapıyoruz?

H.T.: İki birden. Onun kararını bulma konusunda da paralel bir çalışmamız var ama hala sonuçlandıramadık. Benim şiddetle inandığım şey; en azından çizim üretimindeki bir standartlaşma, yaklaşık bir yıldır Merrill'den bize gelmiş bir mimarın oradaki çizim standartlarını bize taşıması sonucu harika bir şey oldu ve biz şimdi USA mimarlar enstitüsünde temelinde olan fakat pek çok uluslar arası projede mimarlardan istenen bir çizim tekniğini kullanır olduk, böylece o işi çok kolaylaştırmaya başladı. Açtın kapadın öyleydi böyleydi onları minimize ediyorum. Yani bir standartlaşma çabası var. En inandığım şey zaten.

U.D.: Peki gelişim için yeni teknolojilere yatırım var mı? Maketler vs?

H.T.: Var ama çok çok maket yapan bir firma değiliz biz. Yararlı bir şey olduğuna kısmen inanırım. Kişisel olarak, öğrenciliğimden beri benim maket ihtiyacım pek olmadı. İki boyutlu bir ürünü çok hızlı üç boyutlu hale getirebiliyorum. Dolayısıyla bunu bir de yapıp göreyim duygum olmuyor fakat çalışanlar için yapalım siz de görün var, bu nedenle de biraz yapılr oldu. Asıl sözünü ettiğim çizim teknikleri açısından software ve hardware olarak sürekli ciddi yatırımlarımız var. Fakat dönem dönem büro için büyük masraflara dönüştüğü için, birden 11 tane yeni versiyon bir yazılım alamıyoruz, o kadar iş yapsak da, gelirler dengesi açısından sorun oluyor, parti parti 2li 3lü şeklinde alıyoruz.

U.D.: Çalışanlar için özel eğitim programlarınız var mı? Software kullanımı dışında, takım çalışması, zaman yönetimi, istatistiksel verilerin kullanımı, kişiler arası iletişim, vs vs

H.T.: Sözü ettiğim gönüllü danışman arkadaşım ile birlikte geçen yıl bunu bir şekilde başlattık, şu şekilde, mimarlık tarihine çok vakıf birinin gelip de mimarlık tarihini 1 saatte kabataslak anlattı yada zaman kullanımı, müşteri ilişkileri gibi konuları gündeme getirip bi içki açıp cuma öğleden sonraları falan yapmaya çalıştık, ne yazık ki başaramadık, çünkü büronun çalışma ritminin içine sokamadık, bu düşünce var, inandığım bir şey fakat olmadı. Büroyu yarım gün duraksamak gibi bir şeyi iki nedenle olmadı. Bir herkes büroda olmayabiliyor, o sırada bürodan toplantılara gidenler olabiliyor ve sayı düşünüyor yada yarın öbür güne proje teslimi var vs..

U.D.: Peki çalışanlar memnun muydu? Yada şu eğitimi almak istiyoruz gibi talepler var mıydı?

H.T.: Tabi, tabi, çok memnun olmuşlardı, istediklerini yazmışlardı zaten ona göre bir program yapmıştık, çuvalladık.

U.D.: Proje üretirken bir yandan da sizin tedarikçileriniz var, mekanik elektrik gibi. Bunların projeyi geç teslim etmesi sizin kalitenize yansıyor. Bunun için onlarla bir çalışma yöntemi geliştirdiniz mi?

H.T.: Şöyle; az önce konuştuğum kişi mesela, bizim tüm projelerimizin mekaniğini yapıyor. Ben, dedim ya diyalog insanıym diye, mümkün olduğu kadar insan olarak yatkın olduğum, kendimi iyi hissettiğim kişilerle çalışıyorum. Dolayısıyla, nazını çekebileceğim ve de benim de nazımı çekebilecek kişiler. Profesyonel performansı kusursuz olmayabilir ki genelde bu zemin profesyonel performansı kusurlu kılar ama insan olarak bir şekilde birbirimizi zor durumda düşürmeme konusunda anlaşırız. Dolayısıyla kurumsal ilişkilerim o konuda yoktur. Bazen beni deli edip küfürler ettiren bazen bana küfürler eden mühendislerle çalışırım. Daha yeni tanıdığım ve bu dediğim tür insanlar ne yazık ki küçük çapta projeler için, Bazı büyük çapta projeler için daha kurumsallaşmış yapılarla çalışıyoruz ve benim onlarla bazı sorunlarım olabiliyor. Bir genelde mühendis anlayışsızlığı var, kurumsallaşmış olma iddiasının getirdiği ikinci bir anlayışsızlık var, e yoruyor.

U.D.: Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için izlenilen standart bir süreç var mı? Müşteriden ihtiyaçlarını nasıl öğreniyorsunuz?

H.T.: Son derece bireysel yürüttüğüm işler.

U.D.: Nişantaşındaki cafe örneği.

H.T.: Evet ama bu demek değildir ki barlarda iş kaparım, hayır. Çünkü bundan bunu algılayanlar yada bu yöntemi uygulayanlar da var. Ben bu tür işlerin yani mimarlık tasarım gibi işlerin birebir ilişkiyle yürüdüğüne inanırım. Karşımda da birebir ilişki isterim. Bir yönetim kurulu yada yönetim kurulu başkan danışmanları ordusu istemem, o tür işleri kabul etmiyorum. Yani patronun kendisinin gözlerinin içine bakabilmeliyim.

U.D.: Yalnız bu sizin her zaman müşterinin karşısında olmanızı gerektiriyor. Müşterinin karşısına ofisten herhangi biri gidemiyor. Bu bir sisteme dönüşmüyor.

H.T.: İsteddiği kadar dönüşsün, gayet iyi biliyoruz ki müşteri yine en sonunda yada kritik bir andan beni istiyor. Kuşkusuz gidiyor bürodan birileri, bensiz toplantı yapıyor fakat 2-3 toplantıda ben olmazsam müşteri benim işiyle ilgilenmediğimi düşünüyor ve ille de beni istiyor. Bu gerçeği gördüğüm için de o tür bir kurumsallaşmanın boş çaba olduğunu görerek, iş üretme tekniklerinde mümkünse kurumsallaşmak, fakat dışa açık ilişkilerde tamamen bireyselleşme. Yani git gide kutba doğru gidiyorum.

U.D.: Kaliteye ulaşma sürecinde yönetimin sorumluluğu ve etkin kalite liderinin görevleri nelerdir? Siz bir lider olarak ordasınız, gerçi yönetime biraz daha ayırmaya yönelik tanılar da, o yüzden tam olarak yöneticisiniz de diyemiyorum sizin için ama bir sorumluluk var, eskiden de üzerinizde yönetici olarak olan şimdi de lider olarak. Ne yapar lider?

H.T.: Yüzde yüz onun sorumluluğudur ve sürekli her durumu, olan biten her durumu tatlı bir biçimde izler. Mutlak bir şekilde. Yani o sabah büroya girdiği anda büroda çalışanlardan birinin sağ kaşının kalkık olması onun kayıtlarına girmelidir. Bu yalnız büroda değil, büronun ilişki kurduğu her yer ile olmalıdır. O konuda son derece birebir bir gözlem ve izleme ihtiyacına inanıyorum ve yaptığım bir durum. Sürekli olarak içinde bulunduğu durumdan haberdar olma duygusu. Bu verilere sahip olduğu sürece çok hızlı ve anlık stratejiler üretme imkanın oluyor o zaman. Hantal kalmıyorsun, sürekli güncel bilgilere sahip oluyorsun. O kaşı kalkık insan kişisel bir

probleminden dolayı asıksa, o büroya girdikten yarım saat sonra hemen karşısına geçip de yarım saat sonraki bir toplantı için bana şunları ver demek yerine bırakırım, o işi ben üstlenirim, kendim hallederim yada bürodan başka birine devrederim. Ve onu o anda vermesinin istemediğim bir tepkiye yönlendirmem.

U.D.: Bu biraz çalışan sayısıyla alakalı. Daha çok kişi olsaydı durum farklı olabilirdi.

H.T.: Evet öyle, sırf bu nedenle. Öğle yemeği için bir masaya oturulduğunda göz göze bakılacak bir sınırdan benim için.

U.D.: Başka bürolarda da bu sınır genelde 10-11 civarında olduğunu görüyorum. Daha fazlası sıkıntı yaratmaya başlıyor.

H.T.: O ayrı bir şey, yeni bir sistem gerektiriyor. Dönem dönem kişisel yüklerin artması karşısında aklımın köşesinde geçmiyor değil, bir ortaklık olursa ve ben tasarım dışı hiçbir şeyle ilgilenmesem dediğim oluyor, aklımdan geçmiyor değil. Öte yandan da o kadar izole olmuş bir pozisyonu da kendime de çok iyi bulmuyorum.

U.D.: Biraz tarif edilen liderin görevleri nelerdir bunları açmaya çalışacağım. Mesela bir kalite kültürünüz var, ofisten çıkan işin bir kalite seviyesi olmalı. Kalite kültürüne destek, liderin bunu sürekli destekliyor olması, ofisten şunu yapın dendiğinde zaten liderin bunu yapıyor olması ve liderin bir yerden sonra hem iş yapmak hem de yaşamak için bir role model olmaya dönüşmesi, böyle bir şeyiniz var mı? İnsanların sizi role model olarak aldığını bilmek, ofis içinde ve dışında, iş yaparken yada giyinirken mesela

H.T.: Şimdi bunların hiçbirini, ben göz önündeyim o nedenle şöyle davranmalıyım veya şöyle giyinmeliyim diyerek yapmıyorum. O konuda rahat davrandığımı düşünüyorum, bu çünkü en azından benim algım açısından bir baskı. Bu yönde davranmıyorum ama son yıllarda aldığım tepkilerden anladığım kadarıyla evet. Büromdakiler için ne kadar önemli bilmiyorum ama öğrenciler için ve bir grup genç mimar için atanmış durumdayım, onun farkındayım ama o öyle gerekiyor diye farklı davranmıyorum. Ama o dediğim geçen yılki büro çalışanları ile yaptığım baş başa görüşmelerde pek çok kişi bundan söz etti. Biz inanmıyoruz, nasıl bu kadar çalışıyor, nasıl bu kadar baskı altında kalabiliyor ve hala bir tek gün bile sesinizi yükseltmiyor ve güler yüzlü kalabiliyorsunuz diye. Bu tür şeyler de çok söyleniyor..

U.D.: Role model olmak anladığım kadarıyla baskı unsuru olabilecek bir şey. Şöyle de bir şey var, özenli olmak mesela, ofis çalışanlarından pek çok şeyde özenli

olmalarını bekleyebilirsiniz, mesela çizerken, bir şeyi teslim ederken yada yemek yerken belki de. Sürekli onların önünde yaparken özenli olmak, sallapati yapmamak gibi bir şeyden bahsediyorum.

H.T.: Birlikte masada çalışmaya başlayacağım zaman, dağınık olan masasını toplamak gibi bir huyum vardır. Bunu bilirler, ya onlar hemen toplamaya başlarlar ya da ben başlarım. Bir dakika derim, benim kafam burada çalışamaz, onu oraya iterim bunu buraya koyarım.

U.D.: Başarıyı takdir etmek var bir de

H.T.: Çok yaptığım bir şeydir, buna bir mali boyut da ekleme çalışmasındayım. Fakat hala büronun bu bonkörlükleri yapacak, daha doğrusu bunun en adil ve doğru yöntemini bulma konusunda çalışıyoruz. Bir de gereksiz rekabete yol açmamak gerekiyor, en dikkat ettiğim şey o. Bunun birden tüm dengeleri altüst etme olasılığı var. Ama parasal ödüllendirme dışında ödüllendirme yapıyorum.

U.D.: Aslında sorular bu kadar fakat ofisle ilgili birkaç sorum olacak. Ofiste çalışan sayısı nedir?

H.T.: 11-10 çalışan var bir de ben.

U.D.: Yıllık ortalama proje sayısı?

H.T.: Şuanda yürütülen proje sayısı 40küsür, dehşet verici, ama tabi ki hepsi aynı ritimde yürümediği için 40 küsur. Bir yıl içinde biten proje sayısı da az oluyor çünkü diğer yıla kayıyor. Yılda 20civarında proje giriyor.

U.D.: Yayımlanan proje sayısı?

H.T.: Hemen hemen hepsi yayımlanıyor.

U.D.: Yıllık ciro ?

H.T.: 2 000 000\$ - 5 000 000\$

U.D.: Ne tür işler yapıyorsunuz?

H.T.: Devlet yok, ağırlıklı olarak özel. Kısmi olarak da uluslar arası, yani yurtdışında projeden çok uluslar arası iş veren. Az çok biliyorsun zaten. Konut ticari olarak da her tür.

CAN ÇİNİCİ

UMUT DURMUŞ: Kalite nedir ne anlıyorsunuz? Mimarlıktan bağımsız.

CAN ÇİNİCİ: Mimarlıktan bağımsız. Vallahi hiç bilmiyorum. Bazı işte ofisten çıkan iştir ama öyle bazı işler vardır ki, mimariyi nereden anladığınıza bakar. Yapılan işin kalitesi de önemlidir. Orada sen biraz yardımcı ol. Ofisten çıkan iş bazen çok kaliteli olmaz ama yapılan iş kaliteli olabilir.

U.D.: Ofisi ayırılım bence. Hemen mimarlıktan girdik ordan girdiğimiz için böyle oldu. Mimarlık ve kalite diye ayrabiliriz mesela. (Ofisteki nesnelere göstererek) Bunda da bir kalite arıyorsunuz, bunda da, bunda da. Seçiyorsunuz kaliteli olanı.

C.Ç.: O zaman ben kendim için cevaplayayım. Ben projeye çok dikkat ediyorum. Yani buradan çıkan her çizime çok dikkat ediyorum. Gözümden kaçan olmuştur tabi ama buradan çıkan her çizime azami dikkati gösteriyorum ve bizzat kontrol etmek istiyorum.

U.D.: Hala sizin ürettiğinizle ilgili mesela, bir de dışardan aldığınız, elinizdeki kalemi diğerlerine göre tercih etme nedeniniz var mı?

C.Ç.: Mesela yan bürolarla ilişkimi mi?

U.D.: Hayır. Gayet kalemlerle ilgili. Mesela bu kalemi almamda bir sebep var diğerine göre.

C.Ç.: Büro için konuşmuyor muyuz?

U.D.: Hayır. Kalite nedir?

C.Ç.: Kalite nedir, hiç bilmiyorum. Bunu senden duymak isterim. Kalite çok dağıtıcı bir laf benim için.

U.D.: Mesela neyi kaliteli olarak tarif edersiniz? Neyi seçiyorsunuz?

C.Ç.: İşini iyi bilmektir. Bir şey kaliteli ise o işi yapan adam onu iyi yapmıştır.

U.D.: Doğru yapmıştır?

C.Ç.: İyi yapmıştır, doğru yapmıştır. Kalite benim için... Onu senden duymak isterim, tez yazan olarak yani. Kaliteyi iyiden, doğrudan ne ayırıyor?

U.D.: Kullanım için uygunluk. Mesela, kalemden bir beklentiniz var. Kalem bu beklentilerinizi karşılıyorsa, o kalem kalitelidir. Her beklenti yani. Her türlü beklentinin karşılığı varsa o kaliteli.

C.Ç.: İşlerliği kalite olarak mı algılıyorlar?

U.D.: Beklentiyi karşılamak olarak. İşini görüyorsa, her anlamda görüyorsa, güzel görünüyorsa, ergonomikse, işe yarıyorsa, mürekkebi şöyleyse, böyleyse vb, o kaliteli oluyor. Ama böyle mimarlarla yaptığım söyleşilerden sonra, hep şunu fark ettim; herkes, evet işimi görsün ama benim de fark etmediğim bir pırıltı koysun, diye tarif ediyorlar kalitede de her şeyde de o tercih edilir olmaya başlıyor. Sadece benim beklentilerimi karşılmasının bir noktada yeterli olmadığını gördüm böyle insanlar için. Buradan mimarlıkta kaliteye geçebiliriz. Mimarlıkta kaliteyi nasıl tanımlıyorsunuz? Projenin kaliteli olması ya da ürünün kaliteli olması. Böyle bir ayırım da var zaten oradan devam edebilir miyiz?

C.Ç.: Şimdi o insanın mimari anlayışıyla alakalı bir şey. Mimariyi binayla eşdeğer tutmam her konuda. İyi bir mimarlık çok kötü icra edilebilir. Öyle bir durum da çıkabilir.

U.D.: Her zaman ürünün kalitesinden değil. Sürecin kalitesinden de bahsedebiliriz.

C.Ç.: Sürecin kalitesinden de bahsedelim Olay çok çetrefilleşiyor. Şöyle, bazen mesela bir proje çok kaliteli olur, çok kötü uygulanır. Böyle şeyler vardır. Bu onun müellifini, mimarını kötü yapmaz. Eğer bir yerde yayınlanıyorsa, kamuya mal oluyorsa, o bir şekilde bir yayın yoluyla veya mal olmuyorsa da, yani çekmecede duruyorsa da o kaliteli olmaya devam eder. Bir türlü kendini dışa vurmuşsa ve o bir şeylere cevap olmuşsa, yani mimari bir “discourse”da bir noktaya oturmuşsa kalitelidir zaten.

U.D.: Sonuçta yine ister uygulansın ister hayal kalsın.

C.Ç.: Uygulanmayla direkt bir alakası yok.

U.D.: Ya da kağıt halinde olsun ya da “hard copy” halinde olsun, bitmiş olsun...

C.Ç.: Bitmiş olsun, düşünülmüş olsun, orda bir bütünlüğü olmuş olsun. Bu yeteri derecede bir kalite sahibidir.

U.D.: Peki şeyden bahsedebilir miyiz, oraya gelene kadar aşamaları var bu işin. Proje aşamaları, bunların tek tek kalitelerinden bahsedebilir miyiz? Sürecin kalitesi dediğim oydu. Sonuçta biz uygulansın uygulanmasın bir ürünün kalitesinden bahsediyoruz, bitmiş bir durumun kalitesinden.

C.Ç.: Ben sana şöyle bir yapayım, daha çok ofisi küçük tutmamdaki şey de bu, geri dönüşlü çok tasarlıyorsunuz. Yani emir komuta zinciri çok yok burada. Bir iş bitiyor ondan sonra öbürü başlıyor, ondan sonra öbürü başlıyor. Bunlar böyle kopuk fazlar

olarak birbirinden kopuk çok olmuyor. Devamlı gidiyor geri dönülüyor, sonra tekrar gidiliyor tekrar dönülüyor. Böyle bir süreç var, birbiriyle çok fazla çakışan, İngilizce “overlap” derler, üst üste gelen süreçlerden oluşuyor. Bir de şöyle bir durum var; birlikte çalıştığım insanları buna yatkın olan insanlardan seçiyorum. Emir komutayı iyi alan insanlardan değil. Ona da dikkat ediyorum. Bunu söyleyebilirim. Dolayısıyla ben süreçteki bir şeyi çok net ayıramıyorum.

U.D.: Ayırmayalım ama her durumda bu git-gellerin de, sonuçta bir ürün var ve bunun üretilme süreçleri var. Araya başka bir şey girebilir girmeyebilir, sakın sakın gidebilir, bu kapatılıp çok sonra tekrar açılabilir ama sonuçta bir sürecin ürünü aslında malzeme. O sürecin kalitesinden bahsedebilir miyiz?

C.Ç.: Tabi canım sürecin kalitesi var. Sürecin kalitesi şuna bakıyor: insanların kafasındaki şeyleri net bir şekilde dışlamalarına bakıyor. Sırf çizili materyal değil, ona yüklediğiniz anlam ile alakalı bir şey. Mesela ben çok kendi kutusunda kapalı tasarım yapan insanlarla rahat çalışmıyorum. Tamam, kapanabilir ama sonunda onu dışlaması lazım, sürece karşı açık olması lazım ve aslında herkesin de açık olması lazım. Böyle bir şey gibi mi demek istiyorsun. Ben mesela buna önem gösteririm hakikaten.

U.D.: Şeye bağlanıyor o zaman, bir sonraki sorum o. Takım çalışmasına katılımın sağlanmasını nasıl yapıyorsunuz? Takım çalışması aktif şekilde çalışıyor mu? İyi mi? Uygulayabiliyor muyuz? Becerebiliyor muyuz takım çalışmasını?

C.Ç.: Ben becerdiğimi düşünüyorum.

U.D.: Nasıl yapıyorsunuz peki?

C.Ç.: Bir: Ne bileyim, uygun adam seçmekle. Bu kadar basit yani.

U.D.: Ama birini bir işe dahil etmenin yöntemleri var, mesela, kötü bir an geçiriyor olabilir; ya da hani olduğu gibi görünmeyebilir, başka bir sebep olabilir; konunun dışında duruyor olabilir, olmayabilir, yeni başlanmış olabilir konuya. Birini konuya dahil etmek için neler yapılır? Takım çalışmasından motive etmek için, sonuçta takımın başında duruyorsunuz ve onun takıma dahil olmasını bir şeyler yapmasını...

C.Ç.: Adam seçmek, tip seçmek. Buna çok önem veriyorum ve çoğunlukla da şaşırmadım. Şaşırdığım oldu tabi. Şaşırmaktan karstım, yanıldığım insanlar oldu ama galiba bir tecrübe gelişti bende. Gözünün içine bakıp anlıyorum. Bu ne derssen, çok o kadar şey yapamam. Bir: Dayanıklılık; yılmayacak süreçte, bıkmayacak yılmayacak,

çok ciddi bir kararlılığı ve mukavemeti olması lazım sürece karşı. Buna önem gösteririm.

U.D.: Peki yetkilendirme var mı mesela? Takım içerisinde birine sizin görevinizden bir payını ona vermek, ona yetki vermek, güvenmek mesela?

C.Ç.: Ben şöyle söyleyeyim. Şimdiye kadar yaptığımız işlerin çapının da çok büyük olmadığını düşünürsek şöyle geliyor; ben oluyorum, benden sonra genellikle takımlar “core” olarak iki kişiyle gerçekleşiyor. Bir tane yürüten insan oluyor, bir tane de bir diğer insan oluyor. Bunlar birbirlerine eşdeğer insanlar da olabiliyor. Bir tanesinden daha az olması da illa gerekmiyor. Bir tanesi bir şef durumunda oluyor, artık böyle proje mimarı durumunda oluyor, ona dikkat ediyorum, ama emir komuta zinciri şeklinde değil, ben ona o ona konuşmuyorum. Biz hep birlikte yapıyoruz. O bana toplantılarda çok önemli gelir, ben sana söylüyorum sen ona söyle hikayesi değil. Herkes aynı atmosferi soluyacak.

U.D.: Ve herkesin katkısını bekliyorsunuz herkes katılmalı.

C.Ç.: Kesinlikle bekliyorum. Yoksa ekipte işi ne?

U.D.: Peki şöyle mi mesela, katıldığında, bir fikir atıyor ortaya ve bunu değerlendiriyorsunuz, peki onların katılmasını sağlayacak bir yönteminiz var mı? Her durumda fikrinizi söyleyin diyor musunuz mesela? Böyle bir şey var mı, onların fikrini almak için?

C.Ç.: Her durumda demiyorum.

U.D.: Tabi fazla geniş oldu, bazen sizin bitirmeniz gereken konular olur ama yani pek çok konuda fikirlerini söyleyebilecekleri konuda fikirlerini alalım...

C.Ç.: Fikrini söylemeyen adam, çok fena olurum yani, anlatabiliyor muyum? Niye burada ki o zaman? Bunu da şöyle görürüm hep; mimar çalıştırıyorsam mimarca işler isterim. Çizimci çalıştırıyorsam zaten mimara gerek yok. Teknik ressam angaje ederim diye düşünüyorum. Burada hep mimar çalıştırıyorum ve mimar olmalarını istiyorum. En ufak bir kaygısının dahi bütün içinde bir mimari değer olmasını isterim.

U.D.: Herkes katılabiliyor, herkes dilediği kadar katılabiliyor ve fikirleri, önerileri, katılma oranları fikirlerinin iyiliğiyle ve doğruluğuyla orantılı.

C.Ç.: Ben orda seçiyorum, yani hakem görevi görüyorum. Seçiyorumdan kasıt, yönlendiriyorum, seçenek oluşturup onların arasından en uygununu, hani son söz benim ama bil-fiil kalem benden çıkmamış da olabiliyor.

U.D.: Sonuçta tamamen başkasının fikri çok iyi fikir halen uygulanıyor ya da devam edip gidebiliyor bazı durumlarda da, projenin herhangi bir aşamasında.

C.Ç.: Tabi ki.

U.D.: Bunlar şöyle, ilk iki soru kalite nedir, mimarlıkta kalite neyle ilgilidir. Bundan sonrakileri daha anlatamadım konuşmaya daldık çok iyi oldu.

C.Ç.: Ben bu konularda çok net olmadığım için göbekten dalıyor olabilirim.

U.D.: Yok gayet iyi oldu ben sormadan konuşmaya başladık. Bunlar da, toplam kalite yönetiminin en tepede duran şeyleri var, ilkeleri var. Pek çok insana göre değişiyor bunlar. On tane oluyor, yedi tane oluyor ama temel şeyler var mesela, takım çalışması. Çalışılan her yerde takım çalışması diye bir şey var, çünkü tek başımıza işler yapmıyoruz. Her yerde bu geçerli. Bin kişi çalışan yerde de böyle, yedi kişi çalışan ofiste de böyle. Takım çalışması her yerde farklı şekillerde adapte edilebilir. Buradaki durumu ben belirliyorum. Daha sonra da size diğer ilkelerle ilgili sorular soracağım, daha sonra bunlar yapılabilir, bunlar yapılamıyor, bu konularda herhalde destek gerekecek diye böyle bir model demeyelim de fikir çalışması ortaya çıkmasını planlıyoruz. Bir doktora çalışması haline dönüşecek. Ama şu anda yaptığım bir durum tespiti. Misal, gayet iyi yürüyen bir takım çalışması yöntemi var mesela ve zaten yapıyorsunuz ve bu bir yerde de yazılı değil. Bundan kaliteli işler çıkıyor zaten. Devam ediyorum. Böyle süreçler var projeler var üretiliyor bazı yerlerde böyle kalite problemleri çıkıyor. Problem oluyor mesela. Üretim sürecinde çıkmış problemler daha sonra uygulanmış “feedback” olarak size dönmüş problemler. Her problemi kastediyorum. Müşteriyle, ekiplerle filan. Bunları belirlemek için daha sonra onlara göre yeni bir şekil almak için ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapıyor musunuz?

C.Ç.: Asla. Her gün ölçüp değerlendiriyorum. Bunun için ayrıca bir çalışmaya ihtiyacım yok. Sabah kalkıyorum, bir ev belki, yapılan işlerin hepsini baştan gözden geçiriyorum.

U.D.: Siz işe bakıyorsunuz, işi değerlendiriyorsunuz şu anda.

C.Ç.: Hayır. Toplam işe bakıyorum.

U.D.: Bir iş ne kadar zamanda yapılmış, bu işin yapılması için ne kadar şu harcanmış, o işten sonuçta ne kadar para kazanılmış, vb. ofisin yolunda gittiğini belirlemek için kalite birimleri belirlenmiş mi? Mesela şunları ölçtüğümde pek çok insan maliyesiyle

oturdu masaya, mesela çok güzel bir zamanda yapıyorum, herkes çok güzel şeyler söylüyor, mesela bu yıl boyunca bir proje, aktif dilimde o proje kaç adam/saat sürmüş? Bunu ölçtünüz mü? Bu ölçülüyor mu?

C.Ç.: Bunu ölçmedim şimdiye kadar. Hiçbir işte ölçmedim. Ölçmek isterim aslında. Ama dediğim gibi büromun çapı o kadar büyük değil. Bunu bu çapta hiç yapmam çünkü ben şu anda hepsini kontrol edebiliyorum. Aşağı yukarı bir dengem var. Benim muhasebecim var ama para dengesini ben kontrol ediyorum. Muhasebecim sadece ince hesapları yapıyor. Para hesabının direkt içindeyim ben. Onu başka birisine delege etmiyorum. Parayla ilgili şöyle bir şeyim var, hiçbir zaman para için, ihtiyacım olmadı hiç belki ama, riske etmem şeyi, yani gerekiyorsa zararına çalışırım.

U.D.: Tabi ben genelde yani zarar edilmemeli kabulünden gidiyorum.

C.Ç.: Zarar, şöyle, ama bu küçükken verilebilecek bir karar olabilir ama büyüyünce insan çok veremeyebilir bu kararı. Bu ufak ofis olmanın getirdiği bir lüks belki.

U.D.: Ama her durumda zarar etmemek gerekmez mi?

C.Ç.: Belirli bir iş zarar edebilir ama diğer iş onu compense edebilir. Belirli bir süre tabi ki. Ama küçük ofis olmanın öyle bir yararı var; birkaç işi ötekisine taşıtabiliyorsunuz. Ve gerçekten yani büyük ofis olunca, galiba biraz daha sert olabiliyor.

U.D.: Yani hala bazı şeyler sizin kontrolünüzde anladığım kadarıyla. Yönetim bölümü de sizin kontrolünüzde.

C.Ç.: Tabi. Tam anlamıyla bir şirketten söz edilemez burada.

U.D.: Tabi ki değil. Başka ofislerle de konuştum, Nevzat Beylerle de konuştum, hiç kimse bir şirket gibi değil, genellikle adam adama markaj yapıyorlar. Ama mesela bizim ofisi örnek vereyim; bu yıl adam/saat ölçüyoruz ve bu yıl sonunda baktık mesela, ben ayda 220 saat çalışmışım, şu şu işleri yaptım, bu benim verimimi belirliyor. Ne kadar verimliyim hani. Burası çok verimli olmamış, biraz daha verimli olmalıyız ya da gayet iyi gidiyor filan, böyle şeylerden bahsediyorum.

C.Ç.: Bunu yapmıyoruz.

U.D.: Anladım. Devam ediyorum. Az önce bahsettiğim süreçlerde kullanılan metodlar var. Müşteriyle konuşmaktan projeyi 3D, maket, vb. olarak test etmeye kadar. Bu metodların sürekli geliştirilmesiyle ilgili neler yapıyorsunuz? Ana kelime

sürekli geliştirmek, her şey açısından. Yaptığınız bir şeyi sonra her zaman daha iyi yapmakla ilgili.

C.Ç.: Şuna çok dikkat ediyorum, kilit şey, yine bu müşteriyle ilişki proje süresinden ayrı değil ama, dışa dönük bir yüzü bunun, stratejik, devamlı bir müşteriyle konuşurken, şu ana kadar mesela çoğu iş görüşmesi üstümdedir. Özellikle mesela başlarda hiç bırakmak istemiyorum. Burada şuna çok dikkat ediyorum stratejide anlaşalım, çözümleri farklı olabilir. Müşteriyle ilişkimde sınıırım var ama o sınır çok esnek bir sınır. Yani benim çok zorlanmam lazım ki isyan edebileyim. O çok esnek bir sınır. O sınırı esnek kılmak iletişimi sürekli kılıyor. Buna mesela çok dikkat ederim ve bunun zaman içinde bir tecrübe olduğunu düşünürüm, bunun içindir ki buralarda en tecrübeli ben olduğum için onu başında bırakmak istemem. Mesela böyle bir şeyden sonra takımın tecrübesi açısından hani yavaş yavaş da yan konularda serbest bırakmak...

U.D.: Sonuçta ofisin tecrübesi diye bakıldığında Can Çinici var en, her şey sizde sonuçta .

C.Ç.: Şu anda öyle.

U.D.: Bu tecrübeyi diğerlerine aktarmak, ofis tecrübesi haline getirmek...

C.Ç.: Toplantılara yalnız katılmayı çok tercih etmem, böyle bir şey söylenecekse milletin beni dinlemesini sağlarım. Kapalı kapılar ardında konuşmam yani.

U.D.: İfade biçimleri, maketler, 3D'ler...

C.Ç.: Çok değişiyor bunlar. Geçenlerde bir iş görüşmesine gittim sadece plan. İşin maiyetine göre değişiyor.

U.D.: Peki yeni yazılımlar var mesela her şeyi daha hızlı yapmanın yöntemi var. Yeni yazılımlara kaynak ayırıyor musunuz?

C.Ç.: Takip ediyorlar zaten.

U.D.: Gücümüz yettiğince alalım bunları sürekli. Böyle bir şeyiniz var mı?

C.Ç.: Çok ihtirasım yok o konuda. Ama şöyle bir şey oldu ofis içinde. Ben eskiden çok model yapardım. Yaptırırdım da. Büroda model yapılırdı. Şimdi onu bazı bilgisayar programları tamamen yok etti. 3D prensip olarak burada artık hiç çizdirmiyorum. 3D başka bir yerde. Ya burada böyle bir Sketch Up modeli yapılıyor gidiliyor, "render" işini büroya sokmak istemiyorum. Çok mecbur kalmadıkça. Ama genellikle de o iş oluyor.

U.D.: İşle ilgili tecrübeniz var mimar olarak, yıllarca biriktirilen, bu tecrübeyi aktarmak için bir yöntem var mı mesela? Bir standartlaşma var mı? Ya da bir proje arşivi herkesin gidip sürekli baktığı?

C.Ç.: Var tabii bir arşiv. Arşive erişebiliyorlar.

U.D.: Onlar yenileyebiliyor mu?

C.Ç.: Hayır. Yenilemeyi ben yapıyorum. Atmayı da ben yapıyorum. Zamanında yaptığımız kötü şeyleri de ben siliyorum.

U.D.: Ama ulaşılan bir standartlar yığını orda duruyor. Standartlar değiştirilebilir ama.

C.Ç.: Bir beyin duruyor orda bir hafıza duruyor.

U.D.: Devam ediyorum. Çalışanlar için eğitim programları var mı? Mimarlığın doğrudan içinde olabilir ya da beraber çalışmayla ilgili olabilir. Zaman yönetimi, takım çalışması...

C.Ç.: Ben kütüphaneme her zaman çok önem veririm. Büro içinde bir meseleye kafanızı takmışsanız zaten herkes takmış demektir. Onlara çözmeleri için belli bazı şeyler tavsiye edebilirim. Ordan veya başka yerden. Süreç içinde neye mal olmuşsa öyle bir eğitim var.

U.D.: Ama siz eğitiyorsunuz sonuçta doğrudan.

C.Ç.: Ben onları eğitiyorum gibi bir durum olamaz. Eğer ben bir şey anlatmak istiyorsam, o ulaşmıyorsa, işte bak böyle böyle bir şey var, böyle bir tartışma var deyip buradan bir şey verebiliyorum veya orda hemen anlatılabilecekse anlatıyorum. Şunu şunu öğrenmek lazım, gibi değil.

U.D.: Ben biraz yanlış anlattım. Bu biraz bazı konularda dışardan profesyonel yardım almakla ilgili. Bir Zaman Yönetimi Semineri aldım bir mimardan ve hakikaten çok yararını gördüm. Böyle bir şey mesela. Başka bir şeyle ilgili de olabilir, mimarlık tarihiyle ilgili, bizim şöyle bir sorunumuz var ve mesela Umut Güvenç geliyor ve anlatıyor bunu.

C.Ç.: Bunu zamanında yaptım, son dört beş senedir yapmadım ama yaptım. Ankara'dayken mesela yapıyordum. Daha sık yapıyordum. Bilmiyorum neden. Belki yarışmalara daha fazla girdiğimiz içindir. Şimdi birebir iş olunca bilgi direkt size ulaşıyor aslında. Yarışmaya girdiğimiz dönemlerde, bilgiye erişmek bir sorundu.

Çünkü hayata erişmek bir sorun her yarışmada olduğu gibi. Her zaman dış destek lazım.

U.D.: Ben biraz daralttım aslında. Problem çıktığında problem çözümü için bir eğitim almak gibi oldu. Takım çalışmasını iyi yürütüyorsunuz, ama mesela kişiler arası iletişim, müşterilerle iletişim için bir yardım almak ya da nasıl olduğunun birilerine anlatılması. Örneğin, her cuma arkadaşların eksik olduğunu düşündüğü bir konuda, işte şöyle biri var gelip bu konuyu anlatabilir mi, diye istek geliyor diyelim. Böyle eğitimler programlama olsun keşke durumu var mı yoksa...

C.Ç.: Çok olmadı, yani genel bir sorun çok olmadı.

U.D.: Olsun ister misiniz peki?

C.Ç.: İsterim tabii. Çok açığımdır da yani olabilir.

U.D.: Devam ediyorum. Bir de çalışırken size proje tedarik eden ekipler var. Teknik ekipler, mekanik, elektrik, onların kalitesi sizin kaliteniz aslında. Onların gecikmesi sizin gecikmeniz, kalitenizin düşüklüğü olarak algılanabilir. Dolayısıyla onlarla bir çalışma biçimi geliştirilmesi gerekebilir. Böyle bir biçiminiz var mı mesela, şöyle çalışıyorum ve pek çok sorundan kurtuldum? Ortaklı gibi bir öneri var mesela başka yerlerde. Zarara ve kara ortak olunca daha iyi yürüdü mesela.

C.Ç.: Galiba şu iyi bir şey; paranın benim üstümden gidiyor olması.

U.D.: Aslında bu sizi biraz yormuyor mu?

C.Ç.: Hayır. Gayet basit bir hesap çünkü çok da yormuyor. Ben parayla tehdit ediyorum demek istemiyorum. Ama şöyle bir durum oluyor, şimdi sen sorunca düşünüyorum mesela, işverenle direkt bağlılığı eksik ofislerde zamanlama açısından çok büyük dertler oluyor. Özellikle para değil zaman önemli, projenin ritmi önemli. Projenin ritmi ben ayarlayabilirsem çok önemli oluyor.

U.D.: Ayarladığınız şeyin kalitesi ne peki o konuda da?

C.Ç.: Koordinasyon.

U.D.: Sürekli marke ederek...

C.Ç.: Tabii. Orda günlük markajı ben yapmıyorum, bizim içerdeki ekip yapıyor ama sürekli iletişim halindeler. En ufak bir şey olduğunda gerekli mühendislik gruplarıyla, zaten o inanılmaz bir avantaj, hemen bakıyor.

U.D.: Peki, bunun müşterilerle olan tarafı nasıl diye soracaktım ama biraz önce anlattınız bana hani, müşterilerle ilişkinin nasıl olduğunu. Çünkü müşterilerin

ihtiyaçlarını belirlemek, onların isteklerini belirlemek bir yerden sonra işe muhalefete dönüşmeye başlıyor. Mimardan nasıl bir hizmet alacağını bilemeden geliyor, ona onun nasıl istediğini söylemek gerekiyor bir yerden sonra. Bu tamamen sizde biten bir konu anladığım kadarıyla. Bunun için bir yöntem yok.

C.Ç.: Yok. Hayır şöyle yok, çok olabileceğine de inanmıyorum, işler büyüse de inanmıyorum. Neden, çünkü; öyle müşteriler var ki çok nev-i şahsına münhasır dertlerle geliyorlar. Bazı sorunlar tipik sorunlar oluyor ama bazıları çok atipik ve müşteriye özgü sorunlar oluyor. Bunların formlaştırılabileceğini düşünmüyorum.

U.D.: Atipik sorunla gelmenin farklı olması biraz da onun çözümünün farklı olmasından ileri geliyor. Onu atipik sorununu tespit etmek başka yöntemler...

C.Ç.: Hayır, hayır. İletişimde atipik. Biraz doktor hasta ilişkisine benziyor. Müşteri geliyor bir şeyden sıkıntıda olduğunu belirtiyor mesela, bu işin semptomu, görünürdeki bir şey. Onun önerdiği çözüm ise belki en olmayacak çözüm. Bazen de olabilir çözümler söylüyorlar. Semptom ve teşhis hikayesine ben inanabiliyorum. Orda da sezi giriyor işin içine. Ondan zaten hani bunları %100 takımla paylaşmıyorum. O seziye eşdeğer, eşdeğer demeyelim de, yaklaşıldığı durumlarda yetkimi devredebiliyorum.

U.D.: Aynı zamanda bayağı bir yönetici olduğunuzu görüyorum.

C.Ç.: Küçük ofis olunca öyle oluyor.

U.D.: Biraz da kalite liderisiniz takımın da lideri olarak. Nedir bu yöneticinin ve kalite liderinin grevleri? Mesela buradan çıkan işin kaliteli olması gibi ağır bir sorumluluk var burada, buradan kalitesiz bir iş çıkamaz, öyle olduğuna inanıyorum. Bunda kalite liderinin görevi nedir, ne yapar kalite lideri?

C.Ç.: Sol gözüne her zaman için sıfırdan bakar.

U.D.: Hep dışarıdan bakar...

C.Ç.: Hep dışarıdan, sıfırdan. Nasıl bir süreç izleyip buraya gelmiş değil, bu nasıl bir şey, nasıl bir şey olmuş bu acaba, bakalım. Tanımadık bir insan olarak bakmak. Genellikle böyle kararları sabah vermeyi tercih ediyorum. Sabah gelip mesela bakmak. Erken bir saatte uyanıp bakıp tekrar uyumak mesela. Ama çok önemli bir teşhis oluyor.

U.D.: Peki mükemmellik diye bir konu var, kaliteli olmak vb. Bir lidersiniz burada ve yaptığınız her şey mimarlık adına göz önünde. Can Bey nasıl yapar? Bir yerden

sonra hani çünkü öğrenmenin biçimi o, görerek duyarak öğreniyorsunuz, bir yerden sonra mükemmellik için rol model olmaya başlıyor musunuz? Ki ben başladığınızı tahmin ediyorum, böyle bir şey var belki de öğrencilerinizle aranızda böyle bir şey olabilir.

C.Ç.: Hiç öyle bir şey yok, çünkü ben şahsen dertli bir insanımdır yani o konuda çok böyle mükemmel olduğumu hissetmediğim gibi de çok defektlerim olduğunu da bilirim yani.

U.D.: Ama birinden, mesela bu masada bir düzgünlük var mesela, çalışma ortamı düzgünlüğü, birisi ofise girdiği zaman, genelde burada mı çalışıyorsunuz bilmiyorum tabi, girdiğinde mesela bir düzen görüyor ortada. Can Çinici'nin çalışma ortamı. Bu sizin diğerlerine olduğunuz model aslında, burası dağınık olursa onlar dağınık oluyor diye bir şey yok ama buradaki düzen mutlaka birilerine de düzenli olun telkininde de bulunuyordur. O yüzden bazı şeyleri birilerinin önünde yaparken, mesela eskiz yaparken. Kızlar mesela burada daha fazla eskiz yapar gibi...

C.Ç.: Bu insan ister istemez oluyor. Nasıl debeleniyorsan millet görüyor zaten.

U.D.: Şöyle ama siz görüldüğünüzü hissediyor musunuz yoksa ben zaten böyle olduğum için görülüyor ve devam ediyor.

C.Ç.: Bunu yapılması lazım diye yapmam. Ne gerekiyorsa yaparım. Mesela şunu mu soruyorsun, eskizime hiç önem vermem mesela. Eskiz sadece iletişim için gerekli bir şeydir. Resimsel değeri olan eskizler çok yapmam.

U.D.: Ama mesela eskizle anlatılır. El kol hareketini bıraksana mimarsın çizsene şunu, mesela. Anlatamıyoruz çünkü, eskiz yap anlat, böyle şeyler.

C.Ç.: Tabi çok çizeriz de bizim çizmelerimiz biraz şeye benziyor, kopya kağıtlarının arkasını kullanıyoruz, mesela basket koçunun yazıp da al abi şöyle oyna dediği gibi oluyor.

U.D.: Ama sonuçta bu bir çalışma yöntemi, biçimi, bir model.

C.Ç.: Hızlı çizildiği için...

U.D.: Sketch Up da mükemmel bir program, kalem hala ondan daha hızlı eğer kullanabiliyorsanız mesela.

C.Ç.: Tabi canım ama bunu mesela böyle yapılmalı diye yapmıyorum işler olduğu için yapıyorum.

U.D.: Bir de özenli olmak var. Konuyu açabilmek için örnekler vermeye çalışıyorum, örneğin kütüphanede bir düzeniniz var, giyinme biçiminiz var, okulda da sizi gören arkadaşlarım var ben sizi hiçbir zaman böyle hırpani görmedim, bu bir özen. Herkesin bugün sakalımı kesmeyeyim dediği zaman olabilir ama ofise geliyorsunuz ve bunu düzeltmeyi tercih eder misiniz?

C.Ç.: Hayır. Herkes olduğu gibi, etkilendikleri kadar da etkilensin diye değil.

U.D.: Birkaç tane de ofisin büyüklüğü ile ilgili sorum var. Sonuçta bu bir çalışma halinde yürüyecek. Kaç kişi çalışıyor?

C.Ç.: Sekiz artı bir ben.

U.D.: Yıllık ortalama proje sayısı kaç?

C.Ç.: Beş, altı, yedi... O civarda bir şey.

U.D.: Altı diyelim.

C.Ç.: Bir dakika ama haksızlık da etmeyelim. Ortalama diyorsa o rakam.

U.D.: Yayınlanan proje sayısı ile ilgili bir şey söyleyebilir misiniz yoksa...

C.Ç.: Bu sene benim projem hiç yayınlanmadı. O konuda çok eksik olduğumu söyleyebilirim. Yayın faaliyetine bu sırada çok zaman ayıramıyorum. Bu konuda bir yardım almayı bekliyorum. Ya da en kısa sürede bir destek alacağım.

U.D.: Nasıl bir destekten bahsediyorsunuz?

C.Ç.: Olayları derleyip toplama, işte yayına hazırlama... Arşiv düzgün ama yayına hazırlama hikayesi diye bir durum var. Çünkü uygulama çizimi veya arşivdeki şeyin yayın çizimi olmadığını biliyorum çoğu zaman. Çünkü yayının bambaşka bir dili var. Onun için ufak bir ekip ayırmak lazım, onu henüz yapamadım o belki bir şey olabilir takımında eksik hani.

U.D.: Yıllık ciro hakkında bir şey sormalıyım. Kademeler var: 500000 Dolar ve altı, 500000 – 1000000 Dolar, 1 – 2, 2 – 5 ... gidiyor.

C.Ç.: 500000 – 1000000 gibi bir durum.

U.D.: Ne tür işler yapıyorsunuz; devlet-özel, ulusal-uluslararası, konut-işyeri? Devlet-özelden bahsedelim, devlet işi yapıyor musunuz?

C.Ç.: Devlet işi yapmıyorum, yani sürekli yapmıyorum. Yaptığım oldu da.

U.D.: Genelde özel o zaman.

C.Ç.: Tabi tabi

U.D.: Ulusal-uluslar arası?

C.Ç.: Son sıralarda iki tane uluslar arası işimiz oldu yani. Yapıyorum yani. Anladığım kadarıyla da gittikçe de çoğalacağa benziyor.

U.D.: Nerden sorabilir miyim uluslar arası işler?

C.Ç.: Daha çok Arabistan, Kazakistan, arada olan yerler.

U.D.: Konut-işyeri ticari olarak ayırabilir miyiz?

C.Ç.: Konut merkezde. Hepsinin bir appendix'i oluyor ama konut merkezli.

U.D.: Tamam bu kadar. Çok teşekkür ederim.

NEVZAT SAYIN

UMUT DURMUŞ: Kalite sizin için nedir, genel olarak tanımlar mısınız? Mimari ile ilgili olmak zorunda değil.

NEVZAT SAYIN: Şey gibi geliyor bana, bir şeyin kendine has özelliklerinin azaltılmadan, tam tersine olabildiğince yükseltilecek üretilmiş bir şey üzerinde bulunma halinin adı herhalde kalite. O her ne ise. Belirli bir fonksiyon için üretilmiş makinelerden, belirli bir eğlence için üretilmiş mekanlardan, o her ne için yapılmışsa, adını yapılmış olduğu şeyin tam karşılığı olabilmesi için gerekli özelliklerinin çok yüksek düzeyde taşınabiliyor olması hali. Diyelim ki bir otomobilin kaliteli olması durumu güvenlikle ilgili bir şey ise, onun çarpışmalarda yuvarlanmalarda taşıyabileceği özelliklerini sonuna kadar taşıyor olması yada hızlıysa süratiyse bunu her yolda her koşulda yapabiliyor olması.

U.D.: Sonuna kadar ne demek? Sonuna kadar güvenli olmak. Bunun bir sınırı var mıdır?

N.S.: Her zaman bir sınırı var. Olanaklarla ilgili olarak, parasal, teknolojik, buluşlar, isterseniz ama bilginiz yetmez, o günkü koşullar içinde yapılabilecek püf nokta. Optimum alandan da söz etmek gerekir, bir uzay aracının güvenliği ile bir arabanın güvenliğini ayrı tutmak gerek, yani o her ne için üretilmişse onun gereği olan özelliklerin son noktasına kadar o özellikleri taşıyor olma hali, o işi diğerlerine oranla daha kalite yapıyor.

U.D.: Diyelim ki bir araba var, gidiyor yolda ve 100metrelik bir uçurumdan düşüyor. Düştüğünde bir şey olmamasını beklemeli miyiz, bunu karşılıyor olması bunu kaliteli

mi yapar, nereye kadar kalite dediğim. Yoksa orta halli bir çarpışmadan içeridekilerin sağ kurtulmasını sağlayacak kadar. Bunların hangisi kaliteli?

N.S.: Şöyle, diyelim ki bir binek arabasından, yol olarak yapılmış olan yerlerde, ortalama 100 kilometre ile seyir ettiğini varsayıyoruz.

U.D.: Yani ortalama bir şeyi bekliyoruz ve veriyoruz alıyoruz.

N.S.: Evet. Buna karşın bir askeri araçtan yol olarak tanımlanmış her türlü arazi koşulunda, diyelim Hammer'ın son tanımında, 4 tekerleğinin birbirleriyle arasındaki mesafe 45cm'e kadar yükseklik farkı olan bir yerde rahat hareket edebiliyor. Bunu olağan bir araçtan bekleyemeyiz tabi.

U.D.: Ama bunu Hammer'dan bekliyoruz ve yapıyor olması kaliteli yapıyor, yapmaması kalitesiz. Peki onun aynı hareketi 45 değil de cm'de yapıyor olması onu ne yapar, siz 45cm'de bekliyorsunuz ama beklediğinizden daha fazlasını veriyor.

N.S.: Daha yüksek kalite hissi verir.

U.D.: Sınırı yok yani bunun

N.S.: Tabi canım sınırı yok, bunun sınırı teknoloji, para...

U.D.: Bir arabadan beklentiniz var, belirli bir bütçeniz var. Ve ikisini de aynı paraya alıyorsunuz, biri size beklemediğiniz bir şey sunuyor, bu onu daha kaliteli mi yapar, diğerini daha kalitesiz mi yapar?

N.S.: Diğerini daha kalitesiz yapmaz. Ama onu kaliteli yapmayabilir, farklı kılar, seçilmesini sağlar. Mesela burada marka kavramı giriyor, ikisi de aynı işi yapıyor. Bir tanesi "Pilot" marka bir dolma kalem, diğeri "Mont Lanc" marka bir dolmakalem, ikisiyle de yazı yazıyorsunuz, ikisi de çok iyiler. "Mont Lanc" dolma kalemi, ona yönelik bir dolmakalem tercihi olan birisi "Mont Lanc"ı alır. Ama başka bir insan, "Mont Lanc"ı hayatında hiç duymamıştır, gider bir dükkana, çok saf bir şekilde bakar ve ikisinden hangisini gözüne kestiriyorsa ona doğru eğilecektir. Ve aynı fiyata bir "Mont Lanc" ve bir "Pilot" bulabilirsiniz.

U.D.: Peki kaliteyi mimarlıkta nasıl tanımlıyorsunuz?

N.S.: Bana 3 aşamalı gibi geliyor mimarlık denilen şey, operasyonel mimarlıktan bahsediyorum. Tasarım süreci, projelendirme süreci ve yaratım süreci. Her üçünde de bu farklı ama her üçünde de ortak payda da olan bir şey; tasarım sürecinin kaliteyi iyi taşıyan mimarlar tarafından yapılmış olması önemli bir şeydir, tıpkı ürünler gibi kişiler içinde kullanılabilir bir kelime olduğunu düşünüyorum kaliteli olma

durumunu. Bir iki şey içerir; ona yeterince zaman ayrılmış olması, özen gösterilmiş olması, dikkat edilmiş olması ve onun yeterince ciddiye alınmış olması. Öteki o kadar bilgi birikimine, danışmanlıklara, neye ihtiyacımız varsa onları toplarız. Bu şey çok önemlidir. Ona o vaktin, o enerjinin ve o emeğin tasarım sürecinde ayrılmış olması. O kaliteli bir tasarımın ortaya çıkması için çok önemli bir konu. Projelendirmenin daha kaliteli olması için de daha geniş bir ekiple yapılacak bir çalışma olduğu için yukarıdan aşağıya doğru yada yatayda, nasılsa örgütlenme biçimi, o grup tarafından parçalanıp, üretilip, bir araya getirilip, bir kit haline onun artık uygulamaya dönük hale getirilmesi ve çalışan ekibin kalitesi doğrudan doğruya projenin kalitesini etkiler. Uygulamada bu daha da genişler; müteahhit, işçiler, ekipler, proje yönetimi, inşaat yönetimi gibi ekiplerin işin içine girmesi, bunların her birinin kendi işlerinde donanımı yüksek kişiler olması inşaatın kalitesini etkiler.

U.D.: Dolayısıyla süreç kalitesinden bahsediyorsunuz. Ürün kalitesi üzerinden tarif edebilir misiniz?

N.S.: Ürün kalitesi üzerinden galiba ben tarif edemem çünkü ben süreç kaliteli olmadığı sürece ürünün kaliteli olmayacağını düşünenlerdenim. Bu yüzden kalite denilen şeyin mutlaka süreç içinde devrede olması gerektiğini düşünüyorum. Sonradan devredilebilen, sonradan eklenebilen, sonradan yapılabilen ve sonradan bulanabilen bir şey değil o. Ancak süreç kaliteliyse sonradan ortaya çıkacak olan ürün kaliteli olacaktır.

U.D.: Bunlar kalite algısı ile ilgiliydi. Bundan sonrakiler TKY'nin yansımalarıyla ilgili şeyler. Bunların literatürde kabul edilmiş ilkeleri var.... En temel hallerini yöneltmeye çalışacağım şimdi size; birincisi takım çalışması (ofis içi), katılım ve katılımı sağlamak için neler yapıyorsunuz?

N.S.: Aslında biraz önce anlattığım bütün hikaye takım çalışması özeti ama doğrudan doğruya onun üzerinde konuşmak gerekirse

U.D.: Özür dilerim, şöyle, takım çalışmasının iyi olması durumunda elde edilen kaliteden bahsetmiştik. Bunu nasıl iyi yapıyoruz?

N.S.: Benim için en önemli şey, ama kendi işimde, bu başka işlerde böyle olmayabilir, yetki ve sorumluluğun iç içe geçirilmesi. Yani o projenin, o işin, bir tarafından tutan insanların bir ekibin parçası olmalarının yanı sıra kendi işlerini de, tekil olarak yapmak durumunda oldukları işleri de çok nitelikli bir biçimde yapmaları

halinde olabilecek bir şey. Bunun da bir tek yolu var; ister en küçük parçası ile ilgileniyor olsun, o, o kadarına kadar indirilmiş yetki ve sorumluluğun iç içe geçtiği ve onun kendisini olmazsa olmaz bir parçası olarak gördüğü bir anın yaratılması gerekiyor. Benim aklıma hep yelken geliyor, araba da böyle olabilir ama yelkende farklı bir şey var, tamamıyla bir takım çalışmasıdır. Ve ötekini anlamaya ve kendi işini yapmaya dayalıdır. Asla başka alanlara geçilmez. Sadece kendi işini yaparsan ama hiçbir zaman büyük bir bütünün parçası olduğunu da aklından çıkarmazsın. Bence takım çalışmasının en pratik yeri burasıdır.

U.D.: Yani herkese yetkinliği, yeteneği ölçüsünde bir iş veriyorsunuz.

N.S.: Yeteneğin geliştirilebilir olduğunu düşünüyorum. Niyetin yetenekten daha önemli olduğunu düşünüyorum. Bir işe o ya da bu şekilde seçilmiş olan yada kendisi gönüllü olmuş birinin kesinlikle yetkiyle donatmak ve de kesinlikle sorumlu tutmak gerekiyor.

U.D.: O zaman yetkinlik eksik bir şey oldu. Belirli bir dozunuz var, bunun için bir kriteriniz var, o doza göre bir iş veriyorsunuz, bu onun yetkinliği yada istekliliği oluyor ve onu yapabilme gücü. Anladım. Peki nasıl, etkin çalışabiliyor mu takım çalışması, olabiliyor mu?

N.S.: Benim kendi hayatımda çok etkili, o kadar etkili ki başka yolu olmayacağını düşünüyorum. Yani şunu göze alarak, bazen kendi düşündüğünden çok farklı şeyler duymayı, hiç aklına gelmeyecek bir şeyi, tamamen aykırı bir şeyi duymayı, bütün bunları samimi bir ilgiyle dinleyebilmeyi ve değişmeye ve o gördüğümüz şeyle içtenlikle ilgilenmeye açık durmayı başarabildiğimiz sürece ben tek yol, çok iyi çalışıyor.

U.D.: Pek çok konuya cevap verdiniz bu arada. İyi ilerliyor. Peki takımında çalışanlar yetkilendiriliyorlar, onlar bir şeyler yapıyorlar yapamıyorlar, yeni durumlara göre yeni yetkiler alıyorlar, performansları değerlendiriyorsunuz. Bunlar yapıyor mu? Bunların performansını değerlendiriyor musunuz? Sonra bunlar onlara yansıyor mu adaletli bir şekilde?

N.S.: Adalet işin içine girince biraz zorlaşıyor ama ben şunu yapıyorum; performans değerlendirmesi denen şey için bir check-list yok elimde ama zihnimde var. Bunu da ikiye ayırıyorum; senior çalışanlar ve junior çalışanlar diye düşünürsek ikisinin

kriterleri çok farklı. Juniorların haytalıklarının tolerans sınırı çok daha geniş, onlar daha geniş zamanda eğitilecekleri, daha uzun zamanda devreye girecekleri düşünülecek buraya çağırılıyorlar. Gerçi onlar daha uzun soluklu, daha serinkanlı bir şeyler oluyor. Senior çalışanlarla ise, daha geçen yaşadım bir bölümünü, yeni gelen bir arkadaşımızla yaşadığımız şey, olmayacağı daha çabuk görülüyor, o şeyi biliyor diye kabul ediyoruz artık, yani bir şeyin nasıl yapılacağını biliyor. Benimle kavg eder, seninle kavg eder, huzursuzdur, kötü kokuyordur, saçlarını taramıyordur, bunun gibi çok kişisel bahanelerimiz olabilir ama sonuçta işini yapıyordur. Benim kişisel olarak oradaki kriterlerim daha kısa ve keskin sürüyordur, çıt çıt hemen verebiliyorum kararları.

U.D.: Bir performans değerlendirmesi yapıyorsunuz. Ama bu genelde, örnek üzerinden konuşuyorum, devam etmek yada etmemek olarak sonuçlanıyor. Peki az performansla yürüyen çok performansla yürüyen durumlar, onların adları nedir bu durumda, bir ücrettir mesela yada bir takdir, bu şekilde yansıyor mu?

N.S.: Yansıyor, o da şöyle, diyelim ki benim çalıştığım insanların içinde performansları daha düşük olanların, yada onlardan umulan gelişmenin daha ağır kanlı bir biçimde gerçekleştirenlerin aldığı ücret diğerlerine göre daha düşüktür. Yada yılın sonunda onlar çok sembolik bir yılbaşı hediyesi alırlar ama diğerleri öyle değil, bir şekilde yansır yani. Tabi ki bu asıl istenen şeyle yılın sonunda elde edilen bütçe ile bağlantılı bir şey. Bunu yapabilmek için, harcadığımız saatler, o saatlerin karşılığı olarak üretilmiş olan projeler, o projelerin getirisi, bazı projeler ekonomik getirisi daha yüksektir, bazılarının ki daha düşük, bir proje istemeden daha uzun sürede çıkmıştır, aynı parayı 6ayda kazanmışsınız, 3ayda kazanmışsınız, 1yilda kazanmışsınız. Bunun nedenlerinin bir kısmı biz olabiliriz, bir kısmı karşı taraf olabilir ama bunların hepsi değerlendirme kriteridir.

U.D.: Güzel, o zaman bir soruyu atlayarak devam edeceğim. Kalite problemlerini belirlemek için ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapıyor musunuz? Saatler dedik mesela, adam/saat çalışmayla ilgili, TKY'de bunun karşılığı, 'Mercedes' bunu yaparken istatistiksel yöntemler diye bahsediyor, bunu hocamla oturduk baktık, o kadar ileri bir seviyede değiliz ama yapılabilirdi diye düşünüyoruz. Adam/saat sık karşılaştığımız bir yöntem, başka bir değerlendirme biçimiz var mı?

N.S.: Bir şey daha yapıyorum. Mesela o süreç içerisinde büroda üretilmiş olan işler ve o üretilmiş işlerin karşılığında kazanılmış olan paralar ve o işlerin kimlerin elinden çıkmış olduğu bütünüyle değilse bile önemli bir kriter. Çünkü benimki her ikisi içinde 500 saat çalışmış, ama sonuçta şu kriteri koymak gerekiyor, biri o 500 saatte 1000m²'lik bir projenin ayağa kalkmasını sağlamış, diğeri ise 15000m²'lik bir projenin bürodan çıkması ve inşaatına başlanmasını sağlamış. Şimdi bunlar bir ölçme olarak giriyor devreye.

U.D.: Diğer soruyla da bağlantılı olarak devam ettiniz, kişi üzerinden gidiyoruz şuan. Başka şeyler mesela ofisin performansı. Ofisin performansını ölçmek için kriterleri belirlediniz, bunları bunları ölçersen olur dediniz, üstüne kalite problemlerini belirleyip onları düzeltecek önlemler alabilirim dediğiniz kriterler var mı?

N.S.: Şöyle, fakat mimarlık bürolarından bunun çok kolay olmadığını düşünüyorum, en genç büronun bile kendi geleneği olduğu için, bir ara inatla denediğim bir şeydi, hatta adını şey diye koymuştum; “sokaktan geçen bir insanı çağırıp şuraya oturttuğumda hemen devreye girebilmeli”, öyle bir tanımım vardı. Ama o tanım mimarlık bürolarında çok iyi çalışmıyor, çünkü bilgisayarla çizilen ortamlarda bile bir prezentasyon, bir sunuş, bir dil problemi var. Gramatik olarak ona egemen olsan da o dilin başka türlü kullanışları var. Bunun için de biraz terse çevirmiş durumdayım bunu, tek tek küçük bürolar varmış gibi düşünüyorum büronun içinde. Aslında sen bir bürosun, İbrahim bir büro, Sibel bir büro, alışverişleri olan bir büro birbirleriyle, neredeyse bir elektrik yada tesisat mühendisinin projelerimizde var olması gibi, her birinizin o kadar mesafeli olduğunu düşünüyorum. O küçük büroların, kişilerin performanslarına, kişilerin performanslarının toplamı da büronun performansına yansıyor.

U.D.: Yani bir kişi performansı var aslında.

N.S.: Son derece kişisel bir şey. On kişilik bir büroda, büronun performansı diye bir şeyden söz edemeyeceğimizi düşünüyorum.

U.D.: Ama sonuçta kazanılan para, harcama zaman, o sırada teknolojik bir şeylere harcama para. Şu kadar harcamışım ama sene sonunda benim kazancım şu kadar da artmamış ya da çalıştığım alan da şu kadar artmamış gibi

N.S.: O zaman ayırılım, şöyle; performansı demeyelim, potansiyeli diyelim. Büronun potansiyelinden bahsedebiliriz. Teknolojik olarak çok yüksek bir altyapıya,

personel sayısına, harika bir mekana, iyi bir kütüphaneye, hem kitap olarak hem dijital olarak, iyi bir altyapıya sahip olabilir. Ama bunun kinetik haline dönüşüp gerçek bir performans haline dönüşebilmesi için mutlaka şahsileşmesi gerekiyor, o olmadan büronun performansından bahsedemeyiz diye düşünüyorum.

U.D.: Anladım. Siz her durumda, kişilere kalıyorsa, kişilerin performansı yaptıkları işteyse, yaptıkları işlerin kriterleri de kaç m²'de oldukları, ne kadar zamanda bitirdikleri, kaç para kazandırdıklarındaysa, sonuçta yine büroya bir şeyler yapılıyor, o alınıyor, bu alınıyor, geziye gidiliyor, kütüphane yapılıyor, ama bunların her zaman sonucu kişiler üzerinden yapılan performansa göre değerlendiriliyor. Ve mesela bu kadar zaman geçti, bu kadar iş yaptık, bu kadar para kazandık diye baktık, baktık ki geçen seneye göre daha azız yada artmadık, nerde yanlış yaptık gibi bir değerlendirme yapılıyor mu?

N.S.: Yapılıyor, bunun değerlendirmesini yapmak zorundayız, yapmazsak batırız zaten. Ama bu çaptaki bürolarda bir işletme mühendisi yada idare müdürü gibi bir yapı olmadığı için ne yazık ki bunu sırasında değil sonrasında görebiliyoruz. Çünkü mimarlık uzun sürede sonuç alınabilen bir şey, 6ayda bitmesi düşünülen bir proje 1yılıda, 1yılıda bitmesi planlanan bir proje 1,5yılı yayılabiliyor, 10günde 1haftada biten şeyler olmadığı için, bu böyle birbirinin üzerine biniyor. Biri yavaşlıyor, biri duruyor, biri uzuyor, o sırada birisi bürodan çıkmış oluyor, dolayısıyla bunu fark etmiş olduğunda bu olmuş oluyor.

U.D.: Zaten benim almak istediğim cevap, objektif verilere göre karar veriyor olmak, hatayı bir kez yapıyor olmak, haklısınız bazı şeyleri önceden belirlemek imkansız ama bir şey oluyor, olan şeyler mutlaka ölçülmeli mi, objektif veriler elde ediliyor mu ve bu veriler değerlendiriliyor mu tekrar? Sonuçta olan bir şeyden bahsediyoruz.

N.S.: Ölçülüyor, ölçülmeli, değerlendirilmeli, değerlendiriliyor ve mutlaka hesaba katılmalı. Ama şöyle bir şey var, mimarlığın uzak bir örneğine gidelim, daha seri üretim yapan bir işimiz olsaydı, plastik kova yapıyor olsaydık, bu değerlendirmeyi orda yapıyor olsaydık, daha çok sipariş almak için 3-5 plasiyer gönderirdik piyasaya, diğer firmaların işlerini alırdık. Halbuki mimarlık, projelerden biri tökezlediye, biri iptal edildiye, yavaşladıysa, yerine hemen başka bir şey koyabileceğin bir şey değil. Çünkü gelen şey istediğin şey olmayabilir.

U.D.: Anladım. Yani topladığımız verileri bir sonuca dönüştürmek her zaman mümkün olmuyor çünkü başka değişkenler var.

N.S.: Ne yapacağımızı biliyoruz ama yapamıyoruz. Bence en insanı kıvrandıran yeri de orada. Görüyorsun; bu yıl şöyle bitecek diyorsun, birisi düzelt o zaman diyor sana, mesela bizim mali danışmanımız var, görünüyor diyor, bir tane daha işe alman gerekiyor diyor ama o kolay değil ki; yok, bende görüyorum. Geçen gün bir işten söz etmiştik, onu al diyor, ama olmaz, ben o herifi tanıyorum, onla çalışmanın imkanı yok diyorsun ve konu kapanıyor. Dolayısıyla gördüğün ve değerlendirdiğinle kalmış oluyorsun.

U.D.: Peki ölçüp değerlendirmedığınız veri var mı ? Mesela çalışma saatleri, bunları değerlendirmedığınız oluyor mu?

N.S.: Şöyle, değerlendirmeyi yapmak için ölçmediğim bazı şeyler, tam da dediğin şey, çalışma saatleri çünkü bunu değerlendirmen gerektiğini biliyorsun, öte yandan birikmiş olan paraya bakıyorsun ve niyetin ne olursa olsun bunu yapamayacağını biliyorsun, bu yüzden de yapmıyorsun.

U.D.: Parayla ne alakası var?

N.S.: Diyelim ki fazla çalışma saatlerini bir şekilde ödemek gerekiyor.

U.D.: O zaten değerlendirmekle ilgili, sonuca dökmekle ilgili. Siz bakıp, bu insanlara daha çok para vermem gerekiyor diyorsunuz ama veremiyorsunuz, bu değerlendirme. Ama her durumda değerlendiriliyor, diğeri başka bir şey.

N.S.: Ve geçtiğim zamanda, yapamadığım zamanda tamamen silmiyorum onu, o bu tarafta duruyor, ilk uygun zamanda tekrar değerlendiriyorsun.

U.D.: Şöyle bir ayrıma ulaştık o zaman, değerlendirilmesi ve gereğinin yapılması farklı şeyler, hem büronun performansı için hem de değerlendirilmelerin yansıtılması için.

N.S.: Aslında tam da mimarlık bürolarının ve belirli ölçekteki mimarlık bürolarının, bizim ölçeğimiz gibi, en sıkıştığı yer orası. Görüyorsun, bu değerlendirmeyi yapıyorsun, başkalarına anlatacak kadar hakimsin ona, başka bir iş yerine bile model olabiliyor senin düşüncen ama hiçbir şey yapamıyorsun.

U.D.: Tasarım sürecinde kullanılan metotların sürekli geliştirilmesi hakkında neler düşünüyorsunuz? Böyle şeyler yapıyor musunuz? Burada ana kelime sürekli geliştirme.

N.S.: Şunu söyleyebilirim artık sanırım, geliştirmenin en önemli engeli, geliştirememenin bende takıldığı yer insanın ezberinde bir şeylerin olması ve sürekli ona yapmak istemesi. Biraz geri çekildiğimde ve çözümden değil de sorundan ortaya çıkan birisi olmaya başladığımda bence gelişmede kendiliğinden oluyor. Bir konu ile karşılaşıyorsun, onu aklının içinde bir yere yazıyorsun, insanları dinliyorsun, programı içselleştiriyorsun ve bir ucundan başlıyorsun. İyi de bir yere geliyor ama kritik bir an var, bir konuşma ile, bir başkası ile konuşurken, bir değerlendirme kriterini yeterince devreye sokmadığın için track diye dönüveriyor ve ortaya çıkan şeyde o güne kadar olan şeylerin hiçbirine benzemiyor. Bu arada o ilk başta feci bir bozulma, o ana kadar zihinsel yatırımını yaptığın bir şeyi geri çekmek demek bu ama ofluya puflaya da olsa ona yapabildiğin anda gelişmeye başlıyorsun, benim bugüne kadar fark ettiğim en önemli kriter bu, açık durma bir, sorundan başlayabilmek ve her sorunu o konuda bildiklerinle o konuda hiç bilmediğin şeylerin aralığında bir yerinde durduğunu kabul etmek.

U.D.: O zaman sorun çıkıyor, karşınızda, o sorunu aştığınız zaman gelişmiş oluyorsunuz. Peki sorun karşınıza çıkmadan önce bir şey yapıyor musunuz ?

N.S.: Kısmen. Şöyle, nasıl bir insansan sonunda öyle bir şey yapabiliyorsun. Bunun için de kendi kişisel gelişmişliğimin biri oluşur, diyelim ki eğitimin nasıl olması gerektiği hakkında düşünürsün, bir gün sana eğitim konusunda bir şeyler geldiğinde zaten o konuda düşünmüş olduğun için sıkı bir önbilgin var, pencerelerin yere kadar olmasından, bulunduğu yerden dışarıyı görmesine, dışarının da oranın içini görmesi gibi önbilgilerin var. Öyle başlıyorsun

U.D.: Aslında bunlar kişisel bir şeyler var ve onlara dönüşüyoruz.

N.S.: Evet ben şunu çok inanıyorum; sosyalist bir adamın yaptığı bir okulla, faşist projeleri olan birinin okulu arasında hemen anlayacağımız farklar var, bakarız ve bu deriz.

U.D.: Peki konuyu ofise döndürürsek, sizin bir bilgi birikiminiz, bir gelişmişlik seviyeniz var, bunu ofisin gelişmişliği haline getirmek için, ofisin performansı, ofisin kalitesi haline getirmek, ofise aktarmak için ne yapıyorsunuz? Mesela bir kütüphaneniz var mı? Okunanlar bir yandan, çizilenler bir yandan, herkesin sürekli gidip bakabileceği, orda standartlar var mı? Herkesin gidip standartlardan

yararlanabileceği yada herkesin gidip standartları sürekli yenileyebileceği standartlar yığını var mı?

N.S.: Tam olarak yok aslında. Sadece ilginç bir biçimde, biraz daha büyük olsak belki başa çıkamayacağımız ama şimdilerde başa çıkabildiğimizi düşündüğüm, sözlü gelenekte aktarılan bilgiler gibi aktarılan bir, stoklanmış olandan daha işlek, daha farklı boyutlarda bir kütüphanemiz olduğunu düşünüyorum. Bunun da yenilediğini ve gelişmeye açık durduğunu

U.D.: Biraz daha dama dama markaj'la yürüyen bir konu.

N.S.: Yine o şeye geliyor, yani benim epey bir zamandır, bu konunun kişiye bağımlı olduğuna o kadar kesin bir inancım var ki. Orada, onun öyle öğrenilebildiğini, öyle aktarılabilirdiğini, öyle varolabildiğini düşünüyorum ve şuanda çok gerek duymuyorum buna, bunu bir çok keskin kuralları olan kütüphane durumuna sokmaya. Ama 20 kişi olsaydı olması gerekirdi hatta bunu işte belirli bir uluslar arası nitelikte bir kriterler demetinin içine girmeyi mutlaka sağlamalıyız diye düşünüyorum. Hatta ben şuanda görüşüyorum 9001 9002 gibi uluslararası kalite standartlarının içerisine nasıl sokabiliriz diye bu çapta bir mimarlık bürosunu diye. İyi de olabilir bence çünkü bütün kurallar gibi, onu öyle değil de şöyle çiz, bunu böyle yapa gibi şeyleri söylememizi gerektirmez ama 10 kişi enteresan bir aralık, sözlü gelenekle hala birçok şey yürüyebiliyor.

U.D.: Peki biraz kişilerden açarsak, maket, 3 boyutlu çizimleri yeni teknolojilere bağımlılık, bilgisayarlarla uğraşyoruz sürekli, onlara yatırım yapılması, diğer performans geliştirici malzemeler, bunlara da yatırım yapıyor musunuz? Yaptığını biliyorum aslında ama bunu bu şekilde sormalıyım.

N.S.: Yapıyoruz, yapmak gerektiğini de düşünüyorum ayrıca, çünkü bu bir şeyi daha iyi yapabilmen için belirli olanakları, erişilebilir oldukları sürece, kullanmamak anlamına geliyor ve hiç pinti davranılmayacak konulardan biri olduğunu düşünüyorum, tabi yine bunun sonu yok, nereye kadar götüreceğinin. Ama yine az önceki askeri bir arazi araç ile bir binek aracının arasındaki farklarla ilgili; neye aday olduğunuzla ilgili olarak bunun çok kıymetli bir şey olduğunu ve mutlaka yapılması gerektiğini düşünüyorum, çok pahalı olmasına rağmen, insafsızca pahalı Türkiye ortamında.

U.D.: Bu da tabii bir şeye dönüşüyor, az önceki değerlendirme sonucuna dönüyor, bu kadar pahalı bir yatırım yaptık ama oturup sonucuna baktığımızda “ya yaradı” dedikten sonrası da var, karşılığını alıyorsunuz, değerlendiriyorsunuz sonuçta

N.S.: Geçen sene, sadece bilgisayarlarla ilgili olarak 180milyar lira para harcamışız. 180 milyar lirayı o sırada 10 tane proje ile uğraştıysak her birine 18milyar lira.. böyle baktığımızda tam karşılığını alabiliyor muyuz ama bunu biraz önceki konuşma gibi, bu değerlendirmeyi yapıyoruz ama istediğimiz gibi sonuçlanmayabiliyor, onu biliyoruz, onların aralarında bir ilinti olduğunu ama onun tam karşılığı olup olmadığı konusunu ve geçiyoruz orada.

U.D.: Az önce performans ile ilgili bir konu eksik kalmış, şimdi ortaya çıkıyor, çalışanların performansları ile ilgili olarak bilgilendiriyor musunuz? Mesela ben geçen sene 180milyarlık bir yatırım yapıldığını bilmiyordum, ben şuanda o kadar yatırım yapılmış ama pek de bir işe yaramamış o zaman diyebiliyorum, bu bilgisayarlardan elde edilen performanslar ile ilgili. Kişilerin performansından bahsediyorsak, kişiler performansları hakkında haberdar ediliyorlar mı, bilgilendiriliyorlar mı? Arkadaşım özel bir şirkette çalışıyor, 6 ayda bir performans gelişme ve planlarıyla ilgili konuşmalar yapılıyor, bu bir şeye dökülmüş artık, 6ayda bir, 1yılı geçmemek süresiyle, herkesle böyle konuşmalar yapıyor musunuz?

N.S.: Bunu işte haftalık düzenli toplantılar içinde bir miktar, çok düzenli olmasa da, bir işin nasıl gittiğini, niye sonuçlanmadığını, nerede takıldığını, son zamanlarda farkındasıdır ben daha açık olmaya başladım, her şeyi konuşuyorum artık, her şeyi ve herkesle ve bunun da iyi bir şey olduğunu düşünüyorum. Grup terapi değil tabii ki bu, ama biraz önceki sorunun cevabı olabilir, ilgili ilgisiz bir şekilde onun o bilgini, o doğru bilginin onun aklının bir köşesinde olması bana iyi geliyor. İnsanın bulunduğu yerde, kendisinin bilmediği ortamlarda, nasıl nelerin cereyan ettiğine dair biliyor olması önemli bir şey ama performans değerlendirmesini, kendisini ve orada olan bitenleri çok daha kolay karşılaştırıp değerlendirebilecek, ipuçlarını bulup çıkartabilecek düzenli toplantılar yapmıyoruz çünkü o da birileri tarafından yapılması gereken bir şey, o kadarına yetemeyebiliriz diye düşünüyorum.

U.D.: Bilgi olarak mı ?

N.S.: Yöntem olarak.

U.D.: Bu Şu kadar sadece, mimarsınız, bir yerden geldiniz, bir de üstüne çok çalışan oldu mesela, bir sürü de insan görüyorsunuz, o yüzden bir bilginiz var, ortalamanın üstünde, dolayısıyla biriyle konuşmak, onu ofisteki performansı hakkında bilgilendirmek, böyle böylesin, şöyle şöyle yönlerin eksik, bunları geliştirmelisin ve geliştirmek için de bunları yapmalısın, gelecekte ne yapmak istiyorsun? Bunları yapmak için Şunları yapmalısın.

N.S.: Bunu yapıyorum, 2türlü yapıyorum, bir tek tek konuşmalar var ki bu iyi olduĒunda da iyi olmadıĒında da.

U.D.: Peki düzene sokulması, 6ayda bir yapılması, bu nasıl bir zamana denk geliyorsa o zaman yapıyorsunuz. Biri iyi bir Şey yaptıĒında veya kötü bir Şey yaptıĒında farklı, ortada hiçbir Şey yokken olması daha farklı.

N.S.: Şu yüzden, yine mimarlık bürosu. Özel Şirkette belirli periyotta yapıyor olabilir, çünkü hep aynı Şey yapıyor. Halbuki burada, bu konuşmayı yaptıĒımız için tuhaf bir durum olabilir, hem o kişinin akışı, hem projenin kendi akışı içinde belirli uygun aralıklarda yapıldıĒı zaman kıymetli olabilir bence. Çünkü hem sayımız, hem uğraŐtıĒımız işin niteliĒi hem de uğraŐtıĒımız iş ile kendi aramızdaki baĒ için bu Şart. Mesela geöen bir arkadaşımıza teke tek konuşurken Şunu dedim; “uzun bir süredir, seni son derece keyifsiz, mutsuz, karanlık bir adam olarak görüyorum, nerede senin enerjin, dikkatin de daĒımık, gereksiz sinirlisin, bir sorunun var, karınla mı, kardeŐinle mi, burayla mı, neyse. Bunu kesinlikle konuş, bir psikiyatristle mi, benimle mi arkadaşınla mı yada git bir duvarla konuş, farketmez”. Ya bunu, genellikle açık bir insanımdır zaten, bunu söylerim, bana da söylenmesini isterim. “Sen bir ay önce bir Şey demiŐtin bana, düşündüm, bence doĒru deĒil bu söylediĒin” bu çok önemli geliyor bana ve bunu düzensiz olarak yapıyorum, düzenli olarak da haftalık toplantılarda.

U.D.: Haftalık konuşmalar ayrı. Kişisel performans deĒerlendirmesinde de bir Şeyin olması gerekiyor; Birinin uzun süre moralsiz olması ya da birisinin projesinin iyi olması gerekiyor.

N.S.: Tam olarak bu bir Şey olması gerekiyor.

U.D.: Anladım, devam ediyorum. Çalışanlar yine, ilginö bir Şekilde konunun tamamen çalışanlar üzerinden yürüdüĒünü görüyorum; çalışanlar için eĒitim

programlarınız var mı? Örnekler; bunu kişisel gelişim ayrı bir nokta, onların kendilerini geliştirmesi, ben mesela aşağıya koyduğunuz davetiyeleri takip etmeye çalışıyorum, o ayrı, mesela takım çalışması eğitimi, zaman yönetimi eğitimi, istatistiksel methodlar eğitimi, kişilerarası iletişim, müşterilerle konuşma, dün demiştiniz mesela kimse üzerine almaya yeltenmiyor, her şey bana kalıyor, bunun için birilerini, müşteriler ile iletişim için birilerini bir eğitime göndermeyi çünkü herkesin bir müşterisi var, düşünüyor musunuz? Genelde insanlar şundan şikayet ediyor; çok genel geliyor bu eğitim bize, bunu mimarlığa adapte edebilecek biri. Mesela ben zaman yönetimi eğitimini bir mimardan aldım ve gayet iyiydi yani. Böyle bir şeyi yapıyor musunuz, yapmak ister misiniz?

N.S.: Aslında bu ilginç bir deneyim olabilir. Yapmıyorum, şöyle yapmayı tercih ediyorum; yine son derece şahsi bir hale dönüştürerek; bir süredir -eskiden de yapardım ama bir süredir daha ciddi yapıyorum- deadline koyuyorum; şu gün sunum istiyorum, şu gün toplantı var gibi, mesela geçen gün seninle Dilayla olduğu gibi, şimdi mesela bunu ısrarla sürdüreceğim, bu adımı koymadan bir zaman yönetimi, belirli aralıklarda belirli bir şeyin bitmesini düşündüğünüz için. Ama yine de zaman yönetimi, mimarlık ofislerinin en zayıf olduğu nokta.

U.D.: Ben herkesin kendi zamanını yönetmesinden bahsediyorum, sizin bahsettiğiniz; sizin onların zamanını yönetmeniz. Geçen gün bahsettiğim oydu; 250 saat çalışmışsın ama ne yaptın? Çok zaman var ama kötü yönetilmiş. Bunun için birilerinin zamanını yönetmesi gerekiyor, bunun için eğitim veren insanlar var, bu daha başka bir yöntem.

N.S.: Selin örneğinde mesela, 559 saat sergi için, bu mesela günde 8 saat çalışan ve haftada 5gün çalışan bir insan için 4ay. Eğer böyle olduysa bu kötü bir şey. Ama bunlar belirli formlar olsa haftalık değerlendirilse, birisi personel müdürü çağırıp “bir dakika böyle bir şey nasıl olur” dese, demin de konuştuk ya, bu tür şeyler süreç içinde değerlendirilse, 9ayın sonunda böyle bir değerlendirme önüne geldiğinde, bir şeyler yapmaya çalışıldığında çok da işe yaramıyor. Ben mesela, kendi üzerimde zaman yönetimi konusunda çok iyiyimdir, başkalarının üzerinde zaman yönetimini kurmak, benim onlar üzerinde kurmam bir parça sert gerektiriyor, biraz buyruğa dönüşüyor; “Cuma günü bunu istiyorum”. Onun kendi üzerinde kurması ise, bizim

gibi alanlarda çalışan insanlar için, ne yaparsan yap bence onun kendi zamanını bir tık ilerletebiliyorsun diye düşünüyorum.

U.D.: Ama mesela benim de için iyi bir örnek, kendinizden verdiğiniz; zaman yönetimi konusunda oldukça iyi gidiyorsunuz, çok da iş olmasına rağmen. Yetişemediğim bir sürü şey var diyebilirsiniz ama o zamanda yapılan işlere bakınca bir çok. Bunu öğretmenin bir yolu olabilir mi acaba? -sizin öğretmenizden bahsediyorum-

N.S.: Şöyle, bunu öğretmenin bir yolu var ama bir yere kadar. Esas bunu öğrenmenin bir yolu var. Nasıl olabiliyor – bunu daha önce seninle konuşmuştuk - doğrudan doğruya senin örneğinde; sen çok yüksek bir şeyi öğrenme yetileri olan birisin, çabuk öğreniyorsun, onun için de bir tek koşul var; çünkü öğrenmek istiyorsun. O kadar ilginç bir konu ki; bir çok insan öğrenmek istemiyor aslında. Mesela bizim içimizdeki Selin; inanılmaz bir şey aslında, yapabileceği bir şey de yok çok fazla, yani tepki veriyor, her zaman söyleyecek bir lafı var ve kendi örneği, daha cümle bitmeden. O enteresan defansif bir şey aslında. Yada geçen gün yaptıkları gibi; sizin arkanızdaki masaya 3kişi birden oturuyorlar, “böyle mi oturacaksınız?” diyorum, “evet” diyor. Bu eğer tepkisel değilse, olağan zekaya sahip birinin asla böyle bir şey söylememesi gerekiyor, oturulamaz çünkü.

U.D.: Ya şöyle, o ayrı bir konu ve bunu off the record konuşmayı da talep ediyorum.

N.S.: Bu şunun örneği aslında öğretmekten çok öğreniliyor.

U.D.: Seçme şansını vermek peki? Ben sizin çok iyi zaman yönettiğinizi biliyorum ve görüyorum. Ve siz deseniz ki, “ya çocuklar, mimarlar odası çok da iyi bir adamdan çok iyi bir zaman yönetimi semineri veriyor, gitmek isteyene ben karşılıyorum” yada “gidin yarısını karşılıyorum” gibi. Ben mesela seve seve atlarım.

N.S.: Tersini yapsak, mesela; seminer var, günleri şunlar, gerçekleştirebilir miyiz, bunu büro karşılar mı? Bence böyle götürülür.

U.D.: Ha tabi, o da öyle, bu sizin zaman yönetme yönteminiz zaten.

N.S.: Evet, bunu talep ettiğinde, bunu devam ettiriyorsun, bu sana söylendiğinde devam ettirmiyorsun, arada böyle bir fark var. Hani herkesin takvimi ona göre ayarlamak, herkesin yaz tatilini falan, bunu yaptım. Bunu yapınca da iyi bir şey oluyor, fakat bir sonrakinde ne bekliyorsun? Artık bunu ben yapmayayım, bu bir ortak, geçen sefer bunu önerdim ama herkes kendi tatilini yapmak istiyor. O

zamanda benim, mesela Bektaş'ta bu daha serttir, o sormaz, "Beyler şubatın 10 ile 18i arasında hep birlikte şunu yapıyoruz, ödevleriniz de şunlar; sen Aspendos'u çalışacaksın, sen Afradiyas yapacaksın, sen Lidya'yı anlatacaksın, sen Kral Yolu'nu anlatacaksın ve sen bunları toplarlarsın anlatırsın."

U.D.: Sonuç ama? Sonuç ta birisi Aspendos'u çok iyi biliyor ve gitti, sonuçta hiçbirimiz gidemedik şuanda bize kaldığı zaman, sonuç o. Yani olamadık maalesef, belki de o zaman hala sizin söylemeniz gerekiyor.

N.S.: Ama benim de şöyle bir önbilgim var, olunca da keyifli olmuyor. Ben Bektaş örneğinden biliyorum, 20 kişi giderdik ve onun tadını çıkaran bir iki kişi vardır.

U.D.: Bunu takip edemiyor musunuz kişilerden? Bunlardan burada sıkılırlar ve iyi olmaz yada kim geliyorsa, gelenler söylesin, onlarla yapalım.

N.S.: Onun da şöyle bir riski var, sadece bu cümleyle kalabiliriz, çünkü ben kendi başıma yapıyorum zaten, başım sıkışınca.

U.D.: Çok ilginç, "Antikite'yi merak ediyor musun Umut?" "Evet ediyorum" "Bunun için ne yapıyorsun?" Nerden başlayacağımı bilememe gibi bir problemim var, önemli yerleri okuyorum falan ama nereye gitmek? Bana bir öğüdünüz vardı, onu yapmak için uğraşıyorum bir yerlerde kalıyorum çünkü nerden başlayacağımı, nasıl yapacağımı bilmiyorum.

N.S.: Aynı, çok da kolay palyetif bir şey önereyim. Şehir şehir gör, bin, git, bulabildiğin her yer, gidip tek tek, sonra o şeyler, fragmental yapı, ortak bir paydaya doğru – kent planlarına baktıkça, yaşam biçimlerine baktıkça – seni Likya, Frigya, İonya ayrımlarına, bölgelere, bölgelerde bir bütünlük fikrine, atıyorum bundan 2500 yıl önce bu topraklarda ne olup bittiğine dair bir bütünlük fikrine götürür seni.

U.D.: Sonuçta kişilerin, çalışanların eğitimini her zaman destekliyorsunuz. Ama onlardan katılım gelmesi gerekiyor, geldiğinde varım.

N.S.: Tabi.

U.D.: Performans, ofis içinde olan konuyu, onlarla nasıl kaliteyi yakaladığımızı konuştuk. Peki, bize projeyi veren insanlar var, tedarikçiler ve biz birine projeyi verdiğimizde onların kalitesi için de kefil oluyoruz aslında. Onların gecikmesi bizim de gecikmemiz oluyor aslında. Sonuçta mimar olarak bir organizatör durumumuz var en kaba haliyle. Onlarla yani tedarikçilerle çalışma anlayışından biraz bahseder misiniz?

N.S.: Tedarikçiler derken?

U.D.: Proje tedarikçileri, bize makine, mekanik proje tedariki edenler. Sonuçta onların projesi bizim için ürün. Elektrik ekibi.

N.S.: Onlara tedarikçi diyebilir miyiz?

U.D.: Proje tedarikçisi. Başka bir şey de diyebiliriz ama literatürdeki adı böyle. Ne demeyi tercih edersiniz?

N.S.: Tedarikçi kimin için denirdi? Su motorları üreten bir firmada, sadece pervaneleri üreten yan sanayiden adamdır.

U.D.: Üretim sektörü olmadığımız için adı değişebilir.

N.S.: Peki. Biz onlarla çalıştığımız zaman – adını bulalım ama tedarikçi doğru gözükmüyor – onarın kalitesine de biz kefil oluyoruz işverenlerimize karşı, bunu yapmamak için uzun bir süre, proje müteahhit olmayıp, o insanları tanıştırap, o insanların ödemelerini, şunlarını bunlarını ilişkilerini doğrudan kurmalarını sağladık, tabi işverenler de konformist oldukları için tek adamla uğraşmak istiyorlar. O konuşuyor, pazarlığını yapıyor, ödemelerini de senin üzerinden geçirerek yapıyor, onların sorumluluklarını alıyoruz ve almamız da gerekiyor bence. Görüyorsun çünkü bazı projelerde bunlar ne kadar iç içe yada benim anladığım mimarlık bunlarla ne kadar iç içe yapılıyor. Orda kaçınılmaz olarak, tanıdığın bildiğin biriyle performansını ölçebildiğin, daha önceden bildiğin biriyle bunları yapıyor olmak bana doğru geliyor ve tabi uzanamadığın bir boyutu onu; o projeye ne kadar emek, ne kadar zaman, ne kadar dikkat ayırdığını bilmiyorsun ama yine de daha önceki tanışıklık bir güvence. Ben mesela daha rahat hissediyorum kendimi.

U.D.: Yani daha öncesinden deneme yanılma yöntemiyle kalitesinden emin olduğumuz insanları seçerek ilerliyoruz.

N.S.: Evet, bu her zaman doğru değil ama oldukça garantili bir yöntem.

U.D.: Yani onlarla ortaklık sistemine dayalı bir şey yürütmek, böyle bir ihtimal de var mesela, zarara da ortak olduklarında başka bir şey oluyor, böyle bir çalışma sistemi tutturmak yada ne bileyim projenin en başında insanlarla konuşmak, bütün ekiplerle konuşmak, bu da bir çalışma yöntemi kaldı ki onların kalitesini kontrol etme yöntemi, çalışma sürelerini kontrol etme yöntemi.

N.S.: Biz en başında konuşuyoruz zaten ekiplerle, onu da önemsiyoruz da. Şeyi bir ara denemiştin - hatta bunu modelledim de – mühendislerin de olduğu büyük bir

büro yapılandırmak, fakat orda şöyle bir şey oluyor, senin için tıkanık bir şey oluşuyor; birinin aklına tıkanıp kalıyorsun, halbuki çelik, betonarme gibi insanların da zamanla kendilerini geliştirdikleri yerler var, anladım ki bu çok daha büyük bir yapıda mümkün. Gerçekten aşağıda da 20 kişilik bir mühendis kadrosu varsa evet iç içe çözülebilir ama dünyada da örneği olan bir şey değil, ortalama yapılar ofis içinde bitiriliyor ama yine de belirli bir çizginin üzerindeki uluslar arası mühendislik bürolarında çiziliyor yani arut çözüm, onlar bile o ve arut iken artık bir süre sonra arut oldular. İki türlü olabilir; ya mühendislik firması mimarlığı geçiyor yada tam tersi olabiliyor, evet arut ilginç bir örnek.

U.D.: Müşterilerle ilişki ayağı var bir de konunun, müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için izlediğiniz standart bir süreç var mı? Yoksa nasıl davranıyorsunuz?

N.S.: Standart bir süreç yok ama kısmen standartize edilebilen bir süreç var. Ben şeye çok inanıyorum baştan oturup konuşma sürecine, eğer bu bir evse, oturduğu yeri görmeye, ne yapmaman gerektiğini de oradan çıkartıyorsun çünkü. Yada bu bir iş yeriye, şuan ki ofisini görmeye, arabasını, evini, birlikte yemek yemek, uzun uzun konuşmak, bunların çok önemli olduğunu düşünüyorum.

U.D.: Tabi bunlar yapacağımız ürünü, vereceğimiz mekanı kullanacak kişinin aynı zamanda müşteri olduğu durumda. Bir de toplu konut üretiyoruz mesela.

N.S.: İyi bir ayırım, o türler genelde biraz önceki sonuna bağlı, daha önce kendini geliştirdiğin nokta kadar gelişebiliyor, diyelim ki ben toplu konut konusunda daha önceden bir düşünmüşlüğüm var, belirli bir miktarın üzerine çıktığımda bir birim nasıl tekrar eder, niye öyle değil de öbür türlü tekrar eder, orda en olur, neye dönüşür, eğer bu düşünceleri daha önceden geliştirmediysek, o sırada geliştirdiklerimiz yetmiyor. Kullanıcısı belirli olanın bilgisini üretmek daha kolay, kullanıcısı tanımsız olanların yeni bilgilerini üretmek ancak daha önceki donanımların çok sıkı olmasıyla gerçekleşir.

U.D.: Peki. Sonuçta onlar bize müşteri olarak geliyorlar ve bir şeyler istiyorlar, Tepe bizim için iyi bir örnekti, Tepe'den aldığımız ve bunları bir daha yapmayalım dediğimiz şeyleri yada mesela atıyorum, onlardan bir dahaki sefere kaç tane 4+1 istediklerini sormak istiyoruz ve mümkünse fazla da yapmak istemiyorum çünkü saçma bir yere gidiyor dediğimiz şeyler var. Ve bir sonraki sefere birisi bizden o

ölçekte bir toplu konut istediğinde bir listemiz var ve onu soruyoruz. Böyle bir şeyiniz var mı? Müşteriyle çalışmak için?

N.S.: Tam karşılığı bu değil ama buna benzeyen şeyler var. Mesela tam bugün olan örnek. Kocaeli Belediyesi'ne biz bir takım işler yaptık ve bunların hepsi de kötü oldu – bitenlerde, bitmeyenler de – bugün ve bu adamlarla asla çalışmamalıyız dedik, para problemlerimiz var, paramızı alamıyoruz yani lanet olsun durumdayız. Bugün genel koordinatör beni aradı ve teklif ettiği şeye bak, eski SEKA Kağıt'ın bıraktığı, o denize kadar olan akıl almaz arazi ve endüstri yapılarını Yüksel İnşaat'la çalışmaya karar vermişler, Yüksel İnşaat bir proje grubu olarak bizimle çalışmak istiyormuş, acaba böyle bir projeyi kabul eder misiniz? İlk söylediğim şey şu oldu; “Benim işverenim kim? Yüksel İnşaat mı? Oysa yapabilirim. Sizseniz, üzgünüm yokum” Anlamadım dedi, birlikte yaptığımız hiçbir işten sonuç alamadık ki yazıktır. Ama ben öyle düşünmüyordum gibi alıngan alıngan şeyler.. Ama bu söylediğinin bir örneği, evet böyle şeylerimiz var, bunu şimdi yapıyoruz. Yine bir toplu konut projesi, 1300 konut bir daha yapmayız.

U.D.: Öyle ama şey yada, onların ne istediğini öğrenmek için yapılacak bir şeyler, kaç çeşit, kaç tip konut istiyorsunuz ? Bu kadar tip olur olmaz gibi.

N.S.: Başlangıçta öğrenilemeyeceğini biliyoruz ama. Çünkü bu bir çok şeye bağlı, piyasaya bağlı, insanların ölçülemeyen hareketlerine bağlı, yani düşün 1+1'lerin sayısı artmalı dediğimde başlangıçta kabul etmediler ve bir sürü şey söylediler. Oysa ki yanınızda 3 tane üniversite var, öğrenciler var ama “o nitelikte müşteri istemiyoruz” dediler, çünkü dediler “gel polat residence'a bak, sabah Rus kızlar çıkıyor, çünkü garsoniyer olarak” ama sonra ne oldu, 1+1'lerin sayıları inanılmaz artmaya başladı ama sonra ne oldu Ali Bey geldi ve büyük ev tiplerinin sayısını arttırmaya başladı, sonra küçük ama oda sayısı fazla olan tipler çıkmaya başladı. Çünkü onlar da bir yerlerden çalışıyorlar bu fikirleri. Akşam yatıp, sabah böyle kalmıyorlar. Şunu diyemeyiz biz, hayır 4+1'lerin oranı bu olmalı, bu olmazsa olmaz gibi bir bilgi yok elimizde.

U.D.: Yani alamayacağımızı bildiğimiz içinde sormuyoruz.

N.S.: Tabi, hiç sormuyoruz. Ama şu çok önemli bir şey; bu iş, işin ortasında bile değiştirilebilir, o zaman ben öyle bir şey planlayayım ki, her değiştirdiğimde yeniden çizmek zorunda kalmayayım.

U.D.: Bu da ilginç aslında, yine biz yükleniyoruz sıkıntıyı. Mesela şunu sözleşmeye eklemek de bir yöntem; şunlar değiştiğinde şu kadar zamanda...

N.S.: Tabi, sözleşmemizde de var.

U.D.: Bu bir de ölçme değerlendirme yöntemi, yok olduğundan söylemedim de.

N.S.: Mesela projelerde yapılan değişiklikler projenin %10unu geçtiğinde bu ayrıca değerlendirilir. Bu öyle bir ölçme yöntemi ki, %10unu geçti mi geçmedi mi geçince ne oldu? Ben şöyle dedim, bu %10 meseleni şöyle anlıyorum; ne yaptysak yaptık, bize ama proje ücretinin %10unu ayrıca ödeyeceksiniz. “Aa, tabi dediler” o an anladım ki çok az bir şey istedim. Ama bu bile bir şey yani, en azından onlara, bu gecikmenin onlar yüzünden olduğunu itiraf ettirdim.

U.D.: Son sorum. Kaliteye ulaşma sürecinde yönetimin sorumluluğu ve etkin kalite liderinin görevleri nelerdir? Hem yöneticisiniz hem de etkin kalite liderisiniz, lidersiniz bir de böyle bir şey var.

N.S.: Bir defa kendisinin bu şeye içtenlikle inanıyor olması gerekiyor. Çünkü bu şey değil yani. İnanmadan yapılan şeyler vardır, otomatiğe bağlar yaparsın, ama bu öyle bir şey değil. Buna içtenlikle inanmak gerekiyor. Öyle bir adam olması gerekiyor, bence bu büyük bir sorumluluk.

U.D.: Bir de lider olması gerekiyor.

N.S.: Evet, bunu aktarabilmesi gerekiyor.

U.D.: Liderliği öğretebilmesi mi yoksa liderliği yapabilmesi mi ?

N.S.: Aslında yapabilmesi ama liderliği yapabilmek demek aslında alttaki birimlerin her birini aslında birer lider haline dönüştürmek demek, biraz önce konuştuğumuz hikaye, yetki ve sorumluluğun iç içe geçirilmiş haliyle bir işin bir insana sunulması ve onu onun içtenlikle kabul etmesi sonucu - oranı ne olursa olsun bunun bütünü içinde – onu lider haline getiriyor. Bu da önemli bir şey. Bu da anlatılarak olmuyor yani, çok yüksek oranda temas gerektiren bir şey.

U.D.: Bu da görevi yani, etkin kalite liderinin görevi.

N.S.: Dolayısıyla bunu yaparken de en önemli engellerden biri kapalı olmak çünkü ilginç bir öneri, daha doğru bir düşünce, daha kıvrak bir fikir karşıdan gelebilir, ona açık durmak, onu bütünü içinde bir kez daha çevirmek ve kullanılabilir hale getirmek çok önemli bir şey. Hatta gerektiğinde bunu apaçık dillendirmek hatta bu düşüncüyü ondan aldığını uluorta söylemek.

U.D.: Çalışanı motive etme açısından bakıyoruz hala. Mesela, kaliteli bir yer burası, kaliteli işler üretiyoruz, kaliteli işler çıkar buradan, dolayısıyla bizim bir kalite kültürümüz var. Bunun oluşmasında kalite liderinin görevi nedir, ne yapar? Mesela şöyle bir şey var, daha açmak gereği duyuyorum; role model olmak.

N.S.: Şöyle; biraz önceki liderlik meselesi gibi, ister istemez bir role model olursun, bunun bir kısmı kendiliğindedir, bir kısmı içinde çaba göstermen gerekir. Ben kendi üzerimden de, başka ofisler üzerinden de söyleyebilirim ki; büroda çalışanlar için sonunda bir role model'i olunur ve bunu ciddiye almak ve zaten sonunda oluyorsa bunun üzerine yatmamak, bunu oluruna bırakmamak, bunu biraz manipüle etmek, bunun üzerinde biraz yatırımının olması önemli bir şeydir. İki; her o sırada yapılan işin yanı sıra, daha önceden yapılan işlerin iyi veya kötü, olumlu veya olumsuz örnekleri belirli aralarla kullanmak, onları gündeme getirmek ve belirli bir feedback'i olan, geri dönüşleri olan bir düşünce ve davranış biçimini ortaya koymak aslında süreklilik fikrini birebir taşıyabilmek için bence çok önemli bir şeydir. Çünkü süreklilik fikri insanın içine bir kere girdimi bir daha çıkmayacak bir şeydir, onun olur artık ve ben inanıyorum ki, bütün insanlar aslında süreklilik fikrine prim verirler çünkü hayatın böyle konfetilerden oluştuğu ve yanıp sönen bir şey olduğunu değil tam tersi adım adım kurulan bir şey olduğunu herkes bilmek istiyor, çünkü daha anlamlı daha derin ve daha iyi. Bu önemli bir şey ve bu adı çok iyi konamayacak şeyleri yan yana getirdiğinde de hem bir role model'i olarak çıkıyorsun karşısına hem de daha soyut bir şey, yani benim role model olmamdan çok bu davranışın role model olması olarak karşımıza çıkıyor. Bu bence hem ortada olmak hem geriye çekilmek oluyor ki bu iyi bir şey.

U.D.: İşin doğru yapıldığı konusunda role model olmak oluyor yani. Bunda mesela - kişi olarak yakından tanıdığım için bu konuşma pek objektif olmayabilir ama - bunu iyi yaptığınızı görüyorum. Giyinmek kuşanmaktan tutun da masanın üzerinde torba bulunmamasına kadar, kaliteli yaşama konusunda. Bunların hepsi aslında çok iyi şeyler, iyi lider özellikleri benim gözümde, iyi yapılan şeyler. Peki bir yandan da ofisin dışarıdaki yüzü durumundasın, toplum temsilcileriyle ilişkiler deniliyor, böyle bir ilişkiniz var, bunun için de uğraşılıyor musunuz? İşte en son 'Yeni Mimar'da yazınızı okudum duvarla ilgili, bir sergi açtınız; sergi sizin serginizdi 'NSMH'nin bile olsa değildi, bizim dışımızdaki yüz lider olan, bunun için bir çaba var mı?

N.S.: Tabi ki, bunun için bir çaba var ve yine genel olarak nasıl bir adam olman gerektiğine dair bir fikrin olduğu için bu çaba aslında sadece bunun için gösterilen bir çaba değil, kendi yetişkinliğin için gösterilen bir çaba, onun içinde bir dünya görüşün var ve hayata öyle bakıyorsun, onunsa olmazsa olmazları var. Ve her yeri geldiğinde, tutarlı olarak, arada çok büyük değişiklikler olmaksızın, bunları ardışık olarak yapabiliyor olmak bence insanın kendisi için gösterebileceği en büyük çaba. Yani şunu yapıyor olmak, hem kendini rahat bırakıyor olmak hem de bir kere daha gözden geçirmek. O sergiyi açarken, o sergi sırasında, sonrasında Bülent’le konuşurken yada gazetecilerle konuşurken. Çünkü biraz, bir adım öne çıktığında – düşün yani biz bu kadar yıldır yapıyoruz ediyoruz – bu sergi kadar bütün gazetelerde ve dergilerde çıkmış hiçbir şey yapmadık – Santral dahil - . Evet bunun için bir çabam var, mesela kılığına bir şekilde dikkat ediyorsun, aslında başka insanlar gibi değil ama o da nasıl bir insan olduğuna dair en önemli göstergelerden biri olduğu için birbirleri arasındaki ilişki konusunda bir fikrin var. Ve örtünmüyorsun yani, bir türlü giyiniyorsun.

U.D.: İş yapma biçimini apayrı bir noktaya bırakıyorum, kalemi kullanmak, o defteri kullanmak ve eskiz yapmak. “Eskiz kağıtlarını buraya koyuyoruz ama kullanmıyorsunuz” cümlesini kurmak.. bunlar işle ilgili şeyler, benim söylediklerim; role model olmaya başlayınca başka bir şeyde olmaya başlıyorsunuz, onlar.

N.S.: Yani tabi biraz buna ayrıca dikkat edilmesi gerektiğini okulda fark ettim, bürodan çok okul bir göstergesi. Öğrenciler acayip takılıyorlar öyle şeylere, acayip dikkatli belki daha gevşek bir ilişki olduğu için, sonuçta büroda burada bir işin gerginliği içinde karşılaştığımız için çok önemli olmayabilir ama giydiğin bir ayakkabı, üzerindeki bir pantolon, giydiğin şeyin üzerinde markasının görünüyüp olup olmaması, saçının başının hali, bunların hepsinin inanılmaz bir önemi var ve şeyi görebiliyorsun yani kimlerin taklit edecek kadar işi ileri götürdüğünü görebiliyorsun. Ben de mesela kendi hayatımda role model olarak aldığım insanlar gibi oldum yani, şimdi bile gözümün önünde kılıkları, kıyafetleri, saçları, sakalları, duruşları, konuşma biçimleri ile bir takım insanlar ve bu kaçınılmaz olarak var. Mesela, diyelim ki en yakın örnek, Mert ile benim aramdaki ilişki, ben onu Mert’in üzerinden görebiliyorum, çünkü Mert’i kılığı kıyafeti müziği bilmemesiyle çok uğraştığım bir insan bu günlerde yani şuan da büroda öyle bir çalışma yöntemimiz

yok ama o bu türün son örneğiydi, Boğaçhan mesela, aramız şuan çok kötü olsa bile Gökhan Avcıoğlu'nda da çok şey görebiliyorum mesela. Onu tersten de görebiliyorsun ve gördükçe de bunun iyi bir şey olduğunu düşünmeye başlıyorsun çünkü role model olursun ama sonunda bu gördüğün şeyden de çok memnun olmayabilirsin ve orası çok insafsız bir şey, bir görüntü dönüyor ve karşında duruyor ve senin gibi duruyor yani. O gördüğün şey, sana nasıl görünüyor, çok önemli.

U.D.: Birkaç şey var ofis çalışanı, proje sayısı... Sadece yıllık ciroyu sorayım ben.

N.S.: Sor. Cumartesi günü bir toplantı yapacağız, o zaman keskin bir rakam söyleyebilirim Mali Müşavirden. Bende istedim ondan bizim şu halimiz nedir diye.

U.D.: Tamam, teşekkür ederim.

TABANLIOĞLU MİMARLIK

UMUT DURMUŞ.: Hemen başlıyorum. Kalite nedir? Genel olarak tanımlar mısınız? Mimarlıktan bağımsız.

TABANLIOĞLU MİMARLIK: Kalite nedir? Kalite algıladığımız şeyden duyduğunuz duyguların silsilesidir.

U.D.: Ondan hissettikleriniz yani.

T.M.: Aynen. Algıladığımız şeyden kastettiğim şey de şu; yediğiniz içtiğiniz gördüğünüz bindiğiniz, hissettiğiniz her şeyde o nesnenin size verdiği duygu, o nesnenin size aktardıkları, kalitenin tabiridir.

U.D.: Peki bir nesneden ne alıyorsunuz?

T.M.: Örnek verelim. Şöyle, diyelim ki, çok güncel örneklerden örnek verelim. Bir arabaya bakıyorsunuz, o arabanın işçiliği o arabanın görüntüsü, o arabanın detaylarında kullanılan hassasiyet gösterilen özen, bunlar size bir duygu verir. Hayran olursunuz. Ya da bir kalem. Bir kaleme baktığınızda onun işlevselliği ele oturması, detayları size bir duygu verir. Bu kalitedir.

U.D.: Peki şöyle bir şey var, kalemden şöyle elime otursun şöyle güzel yazsın, gibi beklentileriniz vardır. Ve elinize aldığınızda bunların bazılarını karşılar bazılarını karşılamaz. Buradan kaliteye şey yapabilir miyiz? Evet elime aldığımında bir hissim var ama bu kalemi diğerine göre tercih etme sebebim var. Bu noktada kalite müdahil midir konuya?

T.M.: Tabi. Kesinlikle birebir müdahildir. Şöyle, kalitenin temelindeki, altyapısındaki şeylerden biri talebe cevap vermesidir. Mutluluğun sürekliliğinin sağlanması ve talebe cevap verilmesidir. Talebe cevap vermesi zaten sizin ihtiyaçlarına karşılık size verdikleridir. Sizin ihtiyaçlarınızı giderme noktasındaki başarısıdır.

U.D.: İhtiyaçlarımı tam olarak giderebiliyorsa kaliteli diyebilirim.

T.M.: Kesinlikle. Bunun yanında kullandığı malzemedeki işçiliği de malzemedeki kalitesini de bunu size artılarla ilave ederek vermesindedir.

U.D.: Beklenti malzemesinde de olabilir. Mesela ben bu Ferrari'ye 1 milyon euro para veriyorum ve her şeyinin on numara olmasını istiyorum diyorsunuz ve sonuçta kaliteli bir ürün alıyorsunuz.

T.M.: Tabi. Şimdi şöyle düşünün, piyasada birçok araba var, birçok marka birçok model var. Birçoğu birçok şeyi yapıyor. Birçoğu da kaliteli görünüyor. Kaliteli ve düzgün yapılıyor. Fakat birisi 1 lira birisi 10 lira. Bunda devreye kullanılan malzeme, oluşturulan işçilik giriyor.

U.D.: Tamam o da bir beklenti, veren de ona iyi bir işçilik olsun diyor.

T.M.: Sizin beklentilerinizin düzeyi, şimdi beklentinin de bir tanımı var, beklenti nedir, ayağımı yerden kessin, beni götürsün, beni yolda bırakmasın fakat bu bir beklentidir. Her ikisi de karşılar ya da her beşi de karşılar fakat bunu yaparken bana lüks hissi versin, bunu yaparken bana mutluluk da versin, dediğinizde bu beklentilerin ötesinde artık farklı şeylere geçiyorsunuz.

U.D.: Ne kadar beklediğim beni ilgilendirir, ne kadar bekliyorsam, beklediğimi ne kadarını veriyorsa kalitelidir.

T.M.: Kesinlikle.

U.D.: Ne bekledim artık, benim isteklerim, hislerim, cebim, vb.

T.M.: Ne olursa.

U.D.: Peki mimarlıkta kaliteyi nasıl tanımlarsınız?

T.M.: Mimarlıkta kalite, bu artık şey noktasına geçiyor biraz daha özelleşiyor. Mimarlıkta kalite dediğimizde en önemlisi, sizin müşterinizin sizden beklentilerine maksimum karşılık gelebilecek ürünü gerçekleştirmek. Hatta beklentilerinin üzerine çıkmak, müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak. Nedir bu? Sizin müşterileriniz sizden gelir bir talepte bulunur, ihtiyaçları belirlidir ve onları sizden talep eder. Siz

bu ihtiyaçlara cevap vermenin yanında, müşterinizin aklına gelemeyecek, geçmiş yıllardan geçmiş projelerden edindiğiniz tecrübelerle müşterinize bu bu bu da olması gerekiyor diyebilmek ve onun beklentilerinin de üzerine çıkmaktır. Bunun yanına çevreyi, doğayı, insanı, tarihi eklemenizle birlikte mimarlıktaki kalitenin en uç noktalarına gidebilirsiniz.

U.D.: Peki gene ürün üzerinden kullandık kaliteyi,

T.M.: Kesinlikle.

U.D.: Peki süreç üzerinden de söyleyebilir miyiz? Kalitenin proje süreci diye bir şey var mesela.

T.M.: Kesinlikle. Proje süreci nedir? Müşterinizle ilk masaya oturup toplantıya girdiğiniz andan itibaren başlayan bir süreçtir. İlk aşamada beklentileri alıp, bunlara karşılık gelecek bir program hazırlamaktır. Bu programın hazırlanmasından sonra, müşterinizi, bu program dahilinde, ürünle ilgili tüm safhaları aktarabilmektir. Bu aktarım sırasında da tüm proje süreçlerinde bu aktarımları kullanabilmektir.

U.D.: Sonuçta kaliteli bir proje sürecinden de bahsedebiliriz.

T.M.: Kesinlikle. Zaten kalitenin başlangıcı müşteriyle masaya oturduğumuz andan itibaren binanın son vidasının takıldığı ana kadar süren bir süreçtir.

U.D.: Peki böyle iyi süreçler iyi ürünle çıkarır diye bir şey söyleyebilir miyiz? Ürünün her aşamasını kaliteli tutarsak ürün kaliteli olur...

T.M.: Kesinlikle. Şimdi isterseniz örnekleyelim, nasıl örnekleyelim, müşterinizle oturduğunuz konuştunuz ihtiyaçlarını belirlediniz, programınızı belirlediniz, müşterinin önüne belli periyotlarla, çalışmanızın süreçlerini master plandan itibaren koymaya başlıyorsunuz. Şimdi proje bir yemek gibidir. Belli bir malzemeyle birlikte başlarsınız ve sonuçta zaman içinde pişer. Sizin her eklediğiniz şey bu yemeye lezzet katar. Ve bu piştikçe daha farklı tatlar olur, daha güzel tatlara ulaşır. Diyelim ki, nasıl anlatayım size, müşteriniz size beklentilerini ilk söylediği andan sonra, zannetmeyin ki müşterilerinizin beklentileri değişmemiştir. En önemli kriterlerden biri bu. Müşterinizin ilk beklentilerine göre sizin ona sunduğunuz bir resim bir fotoğraf, onun gözüyle artık pişmeye başlayacaktır. Ben şurasını şöyle yapalım derim, bunlar her şey tabi masa başında oturarak konuşarak yaşayarak; şurayı şöyle yapalım, burayı böyle yapalım, buraya bunu ekleyelim, müşteriniz de beklentilerini değiştiriyor, müşteriniz de beklentilerini geliştiriyor.

U.D.: Dolayısıyla, sürekli ilerleyen ve yenilenen bir süreçten bahsediyoruz ve her aşamanın da kaliteli tutulması gerekiyor ki ürün de kaliteli olabilsin.

T.M.: Kesinlikle çünkü sonuçta, o ürettiğiniz şey bir makine parçası değil teknik resmi çizilmiş a'sı b'si c'si belli bir makine parçası değil.

U.D.: Sonuçta onun da süreçleri var...

T.M.: Onun da süreçleri var ama en azından uyacağı nokta belirli olduğu için, tamamen sınırları belli bir şey. Halbuki mimarlık bundan çok daha farklı, mimarlık çok daha gelişmiş, çok daha geniş çeperleri var. Bunda noktada tabii devreye çok şey giriyor. Yenilik giriyor, ilerleme giriyor, tüm süreçlerde de bu ilerlemeyi birlikte yaşayarak geliştirebiliyorsunuz. Müşteriyle birlikte yaşayarak öğreniyorsunuz. Sadece müşteri de dahil değil, taşeronlarınız, çalışanlarınız, yoldan geçen adam, bunun hepsi. Basın, duyduklarınız, hissettikleriniz.

U.D.: Başka soruların cevapları olacağı için ben bölüyorum ama anladım. Bunlar kaliteyle ilgiliydi, kalite kavramıyla kalite algısıyla ilgiliydi. Kalite yönetimi diye bir sistem var, pek çok büyük firmada kullanılan, işte Mercedes, Toyota, bunların hepsi tarafından kullanılan ve çok büyük kar elde ettiler bu sayede ve bunun ilkeleri var. Son 45 yılda Edward Ewing ve ondan sonra gelen adamların tek tek belirledikleri, tasarladıkları. Bazısı on tane bazısı beş tane, en tepede duran ilkeler bunlar ve bütün kalite sistemlerine baktığımızda bunlara bir şekilde uyduğunu görüyoruz. Mimarlığı buna uydurabilir miyiz diye düşünürken zaten pek çok kaliteli işler üreten ofislerin bunlara uyduğunu gördük ve bunların şu anda burada karşılıklarını görmeye çalışıyorum, burada üç beş tane ilke var. Birincisi takım çalışması; takım çalışmasıyla çalışan katılımını sağlamak için neler yapıyorsunuz?

T.M.: Şimdi takım çalışması dediğimizde, karşımıza, şimdi bizim ofisimiz için konuşmam gerekiyor sonuçta, bizim ofisimiz zaten takımlardan oluşuyor. Bu takımlar bizde proje grupları olarak adlandırdığımız takımlar. Üçlü beşli sekizli gruplar halinde proje grupları oluşturulmuş, bu takımlar müşterilerden gelen kendilerine verilen projeleri, gerçekleştiren ekipler. Bu ekipler zaman içinde eklenerek ve çıkararak ama devamlı kompakt bir yapı içerisinde projenin üzerinde çalışan ekiplerdir.

U.D.: İşleyen bir takım çalışması sistemimiz var...

T.M.: Kesinlikle. Ama takımlar da bir birleri arasında bir takım çalışması sistemi içerisinde. Bu nasıldır? Her takımın bir şefi vardır, lideri vardır bu liderlerle birebir yönetim ve kalite departmanı ile her hafta toplanarak kendi ekiplerinin bağlantılarını sağlarlar. Bu hem diğer projelerin bilgilerinin paylaşılması, hem de bir nevi bir beyin takımı mantığı düşünülmüştür. Her şeyin o beyin takımı tarafından paylaşılması ve ekiplere aktarılması.

U.D.: Ama bu ekip çalışmasının yürüme biçimi. Peki onlar kendi içlerinde bunu nasıl dağıtıyorlar? Çünkü hani bir takım halinde çalışmamak için öyle çok sebep var ki.

T.M.: Haklısınız, şöyle, takımın bir oluşma süreci var. Takımı oluşturan bireyler farklıdır, fakat takımı doğru yönetirseniz bireysellik çok büyük etken değildir. Neden? Takımınızda bir birey vardır şu şekilde çalışmayı sever, başka bir birey vardır bu şekilde çalışmayı sever. Siz programınızı takımınıza göre, takımınıza uygun yaparsanız, kimse kimseye çarpmaz. Takım doğru yürür. Mesela biri gece çalışmayı sever biri gündüz çalışmayı sever, iş programınızı yaparsınız, karşılaştırırsınız zaten gece bırakılan işin gündüz devam etmesi hainde süreç daha verimli hale gelir. Önemli olan ekibi yöneten kişinin bu konudaki kararlılığı ve prensipleridir.

U.D.: Bir ekip var bir şef var ve ona deste veren takım elemanları var. Takım elemanlarını takıma dahil etme yöntemlerinin bir tanesinin o zaman onların çalışma biçimlerine uygun planlama süreciyle olabileceğini söyledik.

T.M.: Kesinlikle.

U.D.: Başka peki bunları işe dahil etmek için yapılan şeyler var mı? Onların projeyi alıp götürmeleri için, üzerine aldıklarını yapabilmeleri için...

T.M.: Şimdi şöyle, bir kere insanı bir şeyi yapmaya iten sorumluluk en önemlidir. Ona belirli bir şeyin sorumluluğunuzu verirseniz, o sonuçta o konuda başarılı olmak için gereken tüm eforu sarf edecektir. Bizde de kural budur; bir ekibin lideri beş proje alı mesela, o beş projeyi ekibin içindeki beş tane takım liderine paylaştırır. O takım liderleri de her bir projenin belli bölümlerini belli takım çalışanlarına paylaştırır. Sen otoparkı yapacaksın, sen oteli yapacaksın, sen şeyi yapacaksın... Bu sayede hem bütün proje kompleksi ayrı ayrı kişiler tarafından oluşturulur hem de bütün ekip içerisinde tümleştirilir.

U.D.: O zaman belli bir yetki var bir yerden sonra anladığım kadarıyla.

T.M.: Kesinlikle. Yetki devri denemez buna, esasında bu tamamen takım çalışması yani takımın bir arada bir kompleksin farklı farklı parçalarını bir araya getirerek oluşturma çabası.

U.D.: Şuraya kadar: Takım birimlerine verilen büyük bir kompleks sonuçta ondan alınacaksa, o...

T.M.: Ondan alınmıyor, alınan bir şey yok

U.D.: Projesini o üretecek

T.M.: Üretilen bir şey var

U.D.: Projesini sunacak hatta sonuçta bu projeyi ondan alacağız, böyle bir şey diyemez miyiz?

T.M.: Almak derken, anladım, sizin almaktan kastettiğiniz şeyi ben farklı anladım...

U.D.: Ürettiği projeyi ondan onun adıyla alacağız, senin takımın adına ürettiğin proje dolayısıyla onun sorumluluğu.

T.M.: Tabi ki.

U.D.: Yetki devri dediğim o, oteli yapmak, nasıl yaparsa yapsın, bir şekilde takımına bunu yaptırmalı,

T.M.: Hayır, nasıl yaparsa yapsın değil. Bütün süreçlerde kontrol edilen, projenin diğer disiplinleriyle birebir uyum içerisinde olması gerektiği için, devamlı aynı kalite yöntemleriyle takip edilen bir süreç.

U.D.: Takip etmek tamam ama kimin ne yapacağına karar vermek, nasıl yaparsa yapsın dediğim nokta o.

T.M.: Birebir takım liderinin sorumluluğu

U.D.: Dolayısıyla, yapmak zorunda olduğu bir iş var ve onu takımdaki insanlara istediği gibi dağıtmakla sorumlu.

T.M.: Tabi ki.

U.D.: Yetki devri dediğim o sonuçta...

T.M.: Zaten organizasyonu kendisi yapıyor. Bir takım liderinin takımındaki elemanlarını nasıl çalıştıracağı, hangi sürelerde, ne şekilde çalıştıracağına idare bile karışamaz. Onu o yönetir.

U.D.: Etkin bir takım çalışması olduğunu görüyorum

T.M.: Birebir, birebir,

U.D.: takımların çalışması üzerine kurulu bir sistem var ve bunun sorumluluk vererek ilerlediğini görüyorum ve oldukça etkin yetkilendirmeyle bir yerden sonra da...

T.M.: Zaten bizde şöyle bir şey yoktur; bu ofisten çıkan bütün ürünlerin altında sadece ve sadece bir tane isminin imzası yoktur. Her noktada her yayınlanan makalede, dergide, yani tüm projelerin yayınlanmasında künyelerde tüm ekibin adı geçer. Bizden ayrılmış bile olsa onun adı geçer. Vakti zamanında oturmuş çalışmış, o projenin belirli bir safhasında çalışmış, bitirmiş veya bitirmemiş, adı geçer.

U.D.: Dolayısıyla herkes katılıyor projeye...

T.M.: Kesinlikle.

U.D.: Peki kararlara katılıyor mu bu insanlar?

T.M.: Bir ekibin kendi iç toplantıları vardır, projeler masaya yatırılır ve her hafta belli periyotlarda ekip kendi arasında görüşür, konuşur. Artı, burada çalışan bireyler tekniker değildir bunların hepsi mimar. Hepsi belli bir süreçten geçip belli bir noktaya ulaşmış kişiler. Zaten işe alma prensiplerimizin arasında da bu zar, belli bir yetiye sahip olmayan kişiyi zaten burada işe almıyoruz. Bu insanları biz terminal olarak kullanmıyoruz; bu insanlar birer birey, bu insanlar birer beyin, bu insanlar belli bir eğitimden geçmiş ve belli bir noktaya gelmiş kimseler. Projeyi birisi tasarlayıp bunların önüne atıp, bunlar da çizen grup değil bu insanlar.

U.D.: Dolayısıyla projeye katılıyorlar...

T.M.: Birebir tasarımın hepsi her an içinde...

U.D.: Bir fikri olduğunda değerlendirilmesinden fazla, onların ne fikirleri almak için toplantılar yapılıyor...

T.M.: Zaten şu da var; bir ekip elemanı en yukarıya bile gidip fikrini de söyleyebilir, burada son derece demokratik de bir ortam var. İşte ben ekip şefime söyleyeyim o da lidere söylesin lider de götürsün bunu yukarı... böyle bir yapıda zaten olamaz. Süreç hem zorlanır hem de çok aksaklığa uğrar. Birebir fikrinizi en yukarıya bile götürebilirsiniz. Toplantıda bunu birebir müşteriye bile söyleyebilirsiniz.

U.D.: Bu bir serbesti ve herkes bunun farkında, peki bunu onlardan almak için bir yöntem var mı?

T.M.: Ortam bunu zaten getiriyor. Buraya geldiğin andan itibaren bunu zaten hissedersin...

U.D.: Bir fikri olduğunda her zaman söylemelisini alıyor mutlaka...

T.M.: Rahat rahat. Zaten bunu ofis içinde sosyalleşerek yapıyoruz. Bu ofis içindeki bütün birimler bütün bireyler belli dönemlerde belli sosyal aktivitelere katılır. Hep birlikte. Her zaman bu böyledir. Günde en azından iki üç kişinin yaş günü kutlanır, bunlar hep beraber yapılır bütün ofisçe yapılır. Herkes birbiriyle olur.

U.D.: Samimiyetten bahsediyorsunuz

T.M.: Tamamen yani herkes için.

U.D.: Peki performansları değerlendiriliyor mu ekipte çalışanların?

T.M.: Şimdi şöyle, performanslar değerlendirilir. Neden değerlendirilir? Çünkü performans değerlendirme bizde çok etkin olarak bireyleri bağlamaz. Benim için o bireyin performansı birey olarak çok kıymetli değildir. Benim için o ekibin performansı önemlidir. Bireyin performansından daha çok ekibin performansı önemlidir. Çünkü ekibin kendisi bir oluşumdur, o ekiptir projeyi çıkartan. Birey değildir. O bireyin performansı o ekip içinde erir gider. O ekibin performansı bireyin performansındır, performansındaki bir düşmeyi ekip telafi eder. Bunu ekip yönetir ve geliştirir. Çünkü yapılan iş ve yapılacak iş bellidir. Eğer ki içerde bir çürük elma varsa o zaten gider. Fazla dayanamaz. Çünkü bunu zaten ekip sağlar. O takım bunu gerçekleştirir zaten. Ben birebir o noktaya inmem. Benim için ekibin performansı önemlidir. Bunlar için de zaten ölçme tekniklerimiz var, yine elektronik olarak bütün bunlar birebir takip edilir.

U.D.: Oraya geleceğim birazdan onlar da çok önemli.

T.M.: Onlar için de size çok şey anlatacağım.

U.D.: Başka bir şeye geçiyorum, bu da az önce bahsettiğimiz ölçme ve değerlendirme. Kalite problemlerini belirlemek için ölçme değerlendirmeye ilgili sistemli bir çalışma yapıyor musunuz?

T.M.: Evet.

U.D.: Mesela kritik ölçme noktalarınız belirli mi? Şunları şu kalemleri ölçmeliyiz, ki performansımızı öğrenelim.

T.M.: Şimdi bizim ölçtüğümüz bir numaralı kritik şey şudur: bir proje, ekip, süre ve yeterlilik. Biz bunları ölçeriz. Ekibin bireyelerinin tek tek çalışmaları birebir demokratik olarak kendilerinin girdileri ile, bakın burası çok önemli, ben bireyi takip etmem, birey çalıştığı süreyi, çalıştığı konuyu, çalıştığı projeyi kendi girer. Birebir

güvene dayalıdır. Üç saat çalıştım der bir sat çalışmıştır ama ben onun takibini yapmam. Birebir güven vardır birey kendi girer. Bizim için önemli olan, bir projenin her bir sürecinin, o süreçlerin kapsadığı zamanların ve kişi sayılarının dökümüdür. Bunları elektronik olarak girdiği için, birebir saniyelerle elektronik olarak temin eder; raporlar ve çözümleriz.

U.D.: Sonuçta bu ekip kaç kişi kaç saat çalışmış...

T.M.: Bir proje için kaç kişi kaç saat çalışmış, her şey saniyelerle, ölçümlenir, raporlarını ve çözümlenir.

U.D.: Adam/saat ölçüyorsunuz birebir...

T.M.: Ama ölçümü yapmak için, elimizde kağıt kalem birebir, sen şu kadar çalıştın sen bu kadar çalıştın diye bir takip yoktur. Kişi kendi girer sistem otomatik toparlar döker raporlar.

U.D.: bunun için yazılımınız mı var?

T.M.: Evet. Kendimiz yaptırık.

U.D.: Tarih saat, giriş çıkış saatlerini giriyor mesela...

T.M.: Hayır hayır giriş çıkış saatleri bizim için hiçbir anlam ifade etmez.

U.D.: Toplam bir hesaplama mı gidiyor? Öyle bir sistemi mi var?

T.M.: Fark etmez bizim için. Bunları da zaten şurada değerlendiriyoruz; bizim yaptığımız her türlü çalışma bir sonraki çalışmaya referans kabul edilir. Bu bize adam saat gün her şeyin ilintisini verir. Maliyetlerimizi buna göre çıkartırız. Öyle bir sistem oluşturduk ki tüm bu bilgiler birebir muhasebe ile ortak bir "database"de toplanır ve çözümlenir. O projenin şu safhasında şu kadar adam şu kadar saat şu kadar kağıt kullanmış, şu kadar kartuş kullanmış şu kadar bilmem ne kullanmış maliyetlerine kadar çözümlenir.

U.D.: Kullanılan malzemeyi de ölçüyorsunuz?

T.M.: Birebir.

U.D.: Ben sadece adam/saat ölçüyorsunuz diye düşünmüştüm.

T.M.: Makette kullanılan ağaca kadar.

U.D.: Sonuçta bir projenin kaç mal olduğunu en detaylı bir biçimde öğrenebiliyorsunuz. Peki biraz daha ileri götürsek, bunları tablolarla, konsol tablolarıyla sunuyor musunuz? Ya da böyle bir çalışma var mı?

T.M.: Zaten bu dediğiniz şeyi her sene iki defa, yönetimin gözden geçirme toplantılarında, idari olarak oturup raporların üzerinden çözümlüyoruz.

U.D.: Sadece ölçme ve değerlendirme değil, bir yandan da istatistiki bir çalışma var.

T.M.: Tümüyle.

U.D.: Bunlar da tabi ölçüp durumu iyileştirme üzerine kurulu...

T.M.: Tabi. Zaten, sonuçta bu toplantıların hepsinde sene başında yaptığımızda ilk altı ayın çözümlemesini, sene sonunda yaptığımızda son üç senenin durumunu ve bir sonraki senenin hedeflerini görüyoruz.

U.D.: Ölçüp değerlendirmedeğiniz veri var mı peki?

T.M.: Nasıl?

U.D.: Ölçtünüz ama değerlendiremediğiniz veri var mı?

T.M.: Dediğim gibi çok fazla veriyi ölçmüyoruz. Çünkü kriterlerimiz...

U.D.: Bayağı kalem var yani hafriyat malzemesinden tutun da...

T.M.: Onların hepsi otomatik gerçekleşiyor. Bana gelen faturayla zaten database'e gelen her şeyi ölçebiliyorum.

U.D.: Örneğin, bir maket odası varsa ve herkes buradaki malzemeleri kullanıyorsa herkesin hangi proje için ne kadar malzeme kullandığını ayırmak zor olmuyor mu?

T.M.: Onlar şöyle; genel giderlerden pay alıyor o tür şeyler. Her bir proje genel giderlerden pay alır. Ekibi, süreci, süresi ve çapı oranında pay alır.

U.D.: Sonuçta sarf ettiği malzemenin payını alıyor ve ne kadar aldığını baştan biliyorsunuz.

T.M.: Genel giderler toplanır bir database havuzunda toplanır ve diyeli ki bir projede 10 kişi, bir projede 5 kişi çalışıyor, o proje 3 ay sürüyor o proje 5 ay sürüyor, buna göre de oranları vardır ve o genel giderden pay alır. Benim için o proje 10 kartuş harcamış, 5 kartuş harcamış bunun hesabını ben yapmıyorum. Genel harcananların bir dökümü vardır sadece bu genel giderlerin toplandığı bir havuz vardır, o havuzdan pay alır.

U.D.: Mesela o gün baktınız, bir proje için çok fazla malzeme harcanmış bir altı aylık dönemde ama bunun hangi ekipten kaynaklandığını bilemiyorsunuz...

T.M.: O tür takip sistemlerimiz de var. Zaten kullandığımız ekipmanlar son teknoloji olduğu için o tür takip sistemlerimiz zaten birebir, projenin şeylerinden, sistemlerinden de takip edebiliyoruz.

U.D.: Bir örnek verebilir misiniz?

T.M.: Her döküm bir imzayla gider, o imzayı takip edebilir, dönebilir, listeleyebilirsiniz. Ekstra bir şey gerçekleştiğinde, bunu görürsünüz ve hangi imzayla gittiğini görürsünüz. O imzanın hangi departmana ait olduğunu bildikten sonra zaten hangi proje için olduğunu da bilirsiniz.

U.D.: Biri kartuş istiyorsa...

T.M.: Kişi kartuş istemez hayır...

U.D.: Kim ister

T.M.: Hayır, hayır. Bilgisayar elektronik. Sen burada baskı aldığında benim imzayla gider o baskıyı alırsın. Ben bir sisteme baskı gönderdiğimde benim imzam gider oraya.

U.D.: Sıkı bir yazılım tabanı var anladığım kadarıyla bu işte.

T.M.: Bizim taban olarak çok etkin, interaktif bir altyapımız var. Çok ileri düzeyde teknolojik yatırımımız var. Ve kontrol sistemlerimiz tamamen database üzerinde çalışıyor.

U.D.: Pek çok sorunun bir anda cevabını verdiniz. Çalışanları performanslarını tek tek değerlendirmiyorsunuz.

T.M.: İstersem değerlendiriyorum o veri var elimde. Ama benim için çok kıymetli değil.

U.D.: Peki kişiler ya da ekipler bu performansları hakkında bilgilendiriliyorlar mı?

T.M.: Bilgilendirmek bir tarafa ödüllendiriliyorlar.

U.D.: İyi ya da kötü olduğunda toplantı yapmak, ceza ve ödül başka bir şey. Arada hiçbir şey yokken, bu projede iyi gidiyorsunuz ya da şöyle yapmalısınız...

T.M.: Her hafta yaşıyorlar, ben zaten topluyorum.

U.D.: Peki kişilerin kendisiyle ilgili, kariyer planlarında şu anda planladıkları yerin ne olduğunu tartışıyor musunuz? Şunu yapmak istiyorsan şunu yapmalısın, başka bir şey yapmalısın mesela... bu tür toplantılar yapılıyor mu kişilerle?

T.M.: Sadece Türkiye için de konuşmama gerek yok, artık yurt dışında da ismimiz iyi noktalara geldi, Türkiye'de Tabanlıoğlu'nda çalışmak zaten bir kariyerdir. Bu noktada edindiğiniz referans gerçekten çok kıymetlidir. Sonuçta burada çalışabilmek de kolay değildir. Buraya 150 kişi başvurur 2 kişi alınır. O alınanların da kriterleri gerçekten üst düzeyde olmak zorundadır. Bu noktada kişi kendini, burada çalışmaya

başladığı andan itibaren belli bir ortamın içinde bulur. Bu ortamda zaten kendini geliştirmeye devam eder.

U.D.: Tabanlıoğlu hakikaten bir yıldız gibi. Okuldan mezun olan herkesin başvurup çalışmak isteyeceği bir yer.

T.M.: Ama okuldan mezun olan hiç kimse burada çalışamaz

U.D.: Mesela diyorum, çıkar çıkmaz bir gün Tabanlıoğlu'nda çalışsam der onu demek istiyorum. Ama pek çoğunun da ne olmak istediğini hayatında ne gibi açılımlar istediğini bilmediğini fark ediyorum mesela. Proje Yönetimi yüksek lisans programı var İTÜ'de, adam çok yetenekli, kafası da var, adama soruyorsun mutlu musun diye, hayır diyor ayrılmak itiyor. Neden? Çünkü adam proje yönetimi yapmak istiyormuş. mimarlık yapmak istemiyormuş mesela. Bunu birinin fark edebilmesi için birinin onunla konuşuyor olması gerekiyor.

T.M.: Buradaki bireyler oturduklarında ekrana yapışıp hayatlarını bitirmiyorlar. Bilinçli açı ofis ortamı var. Bir kere en başta çok önemli bir kriter; herkes birbiriyle göz teması içinde. Herkes öğlen yemeğe çıktıklarında birbirleriyle muhabbet eden bir ortamdalar. Buradaki insanlar yemekhaneye gidip iki tane çatal alıp tekrar masalarına oturan insanlar değiller. Buradaki insanlar, bir saat iki saat belki öğlen yemeğine çıkıp muhabbet eden insanlar. Artı bizde farklı pozisyonlar var. Bir kişi gelir buraya projede ekibin içinde bir eleman olarak başlar. Kendini geliştirir, sonuçta kayacağı bir nokta varsa bu kendini belli eder. Kendini geliştirir ve o noktaya kaydığında, mesela organizasyonu iyiye, proje yönetimi iyiye o adam belli bir süre sonunda, mimarlıktan job captainlığa yükselir. O projenin kaptanlığına yükselir. O ekip altı proje yapıyordur, her bir projenin de bir takım kaptanı vardır. O takım kaptanının altında da mimarlar çalışır. O takım kaptanının altında değildir mimarlar daha doğrusu, sadece o altı kişilik takımın bir tane job captainı vardır, o job captain da birebir aynı takımın içerisinde, fakat o takımda o projenin kaptanlığını yürütür, organizasyonunu, koordinasyonunu yapar. Yazışmalarını yapar. Ekip lideriyle bağlantısını yapar. Eğer o noktaya gelebilecek bir insansa, potansiyeli varsa zaten o noktaya geldiğinde o noktaya geçer. Bunu da zaten ekip lideri takip eder.

U.D.: Kendisi takip ediyor...

T.M.: Kendisi takip eder, şöyle ki, ben müdahale edebilirim birebir çalışan müdahale edebilir. İdare karar vermez kimin takım lideri olacağına, takım kaptanı olacağına,

ona takım lideri karar verir. İdare olarak biz belli periyotlarda takım liderlerine sorarız: takım kaptanı var mı, o potansiyeli gördüğün kişi var mı? Bu da o pozisyona yükselmesinin, o pozisyona yükseldiğinde maaşının da o pozisyon üzerinden ödenmesinin, bütün bunlar yönetimin özel geçim toplantılarında konuşulur.

U.D.: Bir sonraki sorum: Karşılaşılan sorunlar ve bunun için kullanılan metodlar. Bunların sürekli geliştirilmesiyle ilgili anahtar kelime sürekli geliştirmek. Süper bir teknolojik bir altyapınız olduğunuzu biliyorum, teknolojiye yatırım yapıyor. Bunun dışında...

T.M.: Sürekli geliştirme dediğiniz zadece teknoloji değil...

U.D.: Tabi, daha bir sürü şey var

T.M.: En önemli kriter, birebir mimarlıkta literatür takibidir. Dünyanın takip edilmesidir, dünya nereye gidiyor, dünya neler yapıyor. Gezilerle, internetle, yayımlarla, literatür yayımlarla bunların takibi sağlanır. Çok güçlü bir kütüphanemiz vardır. Çok yakından takip ettiğimiz abone olduğumuz mesleki yayınlar vardır. Yurtiçi yurt dışı daha çok yurtdışı. Belli bir kaliteye ve içeriğe sahip bütün yayınların abonesiyizdir. Birebir takip edilir. Bunun yanında devamlı bir seyahat vardır bu ofiste. Devamlı bir gezi vardır. Devamlı birileri bir yerlere gider gelir anlatır. Fotoğraflar çeker yayınlar. Ben burada bunu gördüm, fotoğraflar çektim şunlar şunlar. Ben bile bir seminer için Las Vegas'a gittim döndüğümde bir saat seminer verdim. Neyle ilgili? Gidip anlatmaya çalıştığı şeyle ilgili değil, Las Vegas'ta gördüklerimizle ilgili. Aldığım eğitimle ilgili değil, aldığım eğitimle ilgili ayrıca başka bir şey var. O ayrı onun da eğitimini veririm. Orda gidip gördüğüm o şehirde gidip gördüğüm ben gelip onları anlatırım. Orda çektiğim fotoğrafları yayımlarım. Bunların hepsi birer eğitimidir. Artı personelimiz devamlı bu konuda kendisini geliştirme eğilimindedir, yani, almak istedikleri eğitimleri gitmek istedikleri seminerlere birebir gönderilirler. Süreçlerini ayarlarlar, proje gruplarındaki görevlerini ayarlarlar, gerekiyorsa gitmeleri gereken yerlere giderler. Eğitimlerini takip ederiz. Bunun yanında mesleki eğitimlerimiz vardır.

U.D.: Mesleki eğitimler derken?

T.M.: Mesleki eğitim derken, örneğin, bizim kalemimiz kağıdımız gibi olan bu bilgisayarlar var. Burada kullandığımız programlar devamlı kendini geliştiren

programlardır. Biz programları kullanıcılarımıza her gelişmeyi aktarmakla yükümlüyük. Bunları da birebir takip ederiz.

U.D.: Ofisin yürümesiyle ilgili eğitimlerden bahsediyoruz anladım. Peki sürekli gelişen bir mimari tecrübe var. Sürekli yeni şeyler yapılıyor ve bu tecrübe yığılıyor bir yerlerde. Her seferinde o bilgi birikiminin kullanılması gerekiyor. Bunun için bir sistem var mı, bir arşiv var...

T.M.: Yani artık, onu anlatmama gerek yok herhalde, çok güçlü bir arşiv sistemimiz vardır, 50 sene önce, 1950'lerde 40'larda Hayati Tabanlıoğlu'nun yaptığı projelere bile her bir sistemden erişebiliriz.

U.D.: Peki bir standartlaşma var mı yapılan işlerde?

T.M.: Şimdi, kaliteyle birlikte kurduğumuz bir standartlar sistemimiz vardır. Çizim referans sistemi diye tabir ettiğimiz, bir kere en önemli kriterlerimizden biri, bu ofiste ister 50 kişi olsun ister 100 kişi olsun, bu ofisten çıkan her bir kağıt parçası aynı dilde olmak durumundadır. Aynı standartları kapsamak durumundadır, aynı görüntüye haiz olmak durumundadır. Aynı kaliteyi vermek durumundadır. Hani biraz önce söyledim ya size, bir şeyi önünüze aldığınızda ondan aldığımız his mutluluk kalitenin tarifidir diye, bizim paftamıza baktığınızda bunun bizden çıktığını anlamamız gerekir. Biz bunu vermeye çalışıyoruz, o yüzden de birçok standardımız vardır. Belirlenmiş çok standartlarımız var.

U.D.: Bunlar ifadeyle ilgili standartlar...

T.M.: Ama sonuçta biz ne yaparsak yapalım, bu ofisten tek çıkan şey o kağıdın üzerindeki çizgidir.

U.D.: Hayır, mimari öğeler de var bir yapıyı bir araya getiren şeyler...

T.M.: Bütün her şey o kağıdın üzerindedir.

U.D.: Bir de ifadeyle ilgili standart, mesela, sürekli merdiven çiziyorsunuz ama o çok yapılan bir merdiven, genelde buradan yola çıkıyoruz...

T.M.: Bunu gelişiminden bahsediyorsunuz ama o tasarımın gelişmesidir. Tasarımın gelişmesi zaten birebir dünyadaki literatürde takip ettiğimiz bir şey yani, gördüğünüz her şeyi buraya taşımanız, ben şurada bir merdiven gördüm getirmeniz gerekir

U.D.: Ve o arşive girer

T.M.: Birebir arşive girer, mesela, her gördüğü şeyi birbiriyle paylaşır. Bunlar, nasıl diyeyim, beyninize ne kadar fazla fotoğraf koyarsanız bütün o fotoğraflardaki o

doneleri kullanarak yeni şeyler yaratabilirsiniz. Bizim amacımız çalışanların kafasına çok daha fazla fotoğraf koyabilmek. Gidilen her yerden görülen her şeyden fotoğraflar alınır ve paylaşılır. Paylaşılır dediğim de koyduk burada, değil...

U.D.: Sunum düzeneği yani. Dolayısıyla dışardan insanların güncelleyebildiği bir arşivden bahsediyoruz.

T.M.: Tabi ki. Zaten buna ben sen değil herkes her şey koyabilir.

U.D.: Çalışanlarınız için eğitim programlarınızın var olduğunu biliyorum. Peki, doğrudan mimarlıkla ilgili olmayan konularda, zaman yönetimi, kişilerarası iletişim gibi konularda da eğitimler var mı?

T.M.: Bunlar zaten yaşayarak oluşan süreçler. Birbirlerinizle yaşayarak zaten oluşturduğunuz şeyler. Bu konularda kendinizi çok fazla kasmanıza bu konularda çok fazla planlar programlar yapmanıza gerek yok. Serbest bıraktığınızda çok daha aktif olarak bir şeylerin yürüdüğünü görüyorsunuz zaten. Önemli olan sizin bunlara önyak olacak organizasyonları oluşturmanız.

U.D.: Bu da bu sosyalleşme durumlarını yaratmakla ortaya çıkıyor.

T.M.: Kesinlikle. Aynen. Zaten bunu sağladığımızda bırakın gençler kendi aralarında zaten kaynaşıyorlar.

U.D.: Dolayısıyla bu eğitimlere gerek kalmadan kendi içlerinde öğreniyorlar, bilen birinden öğreniyorlar gibi.

T.M.: Tabanlıoğlu'ndaki çok büyük prensiplerden biri değil belki ama kriter olarak kendiliğinden ortaya çıkan bir şey: Çok genç bir ortalaması vardır. Çalışan yaş ortalaması vardır. Gerçekten çok genç bir portföyümüz vardır. En yaşlısı benim düşünün.

U.D.: Siz kaç yaşındasınız bu arada?

T.M.: Ben 40 yaşındayım.

U.D.: Genelde zaten gençler var.

T.M.: En yaşlısı benim düşünün.

U.D.: Murat Bey kaç yaşında?

T.M.: En yaşlısı benim derken patron olarak Murat Bey 48 yaşında da onun haricinde çalışanlar arasında en yaşlısı benim. Gerisi 25-35 arası.

U.D.: Peki size proje tedarik eden ekiplerle çalışmalarınız nasıl?

T.M.: Tedarikçilerimizle şöyle, bize proje tedarik etmeleri nasıl oluyor? Aynı mutfağın içindeler. Onlar bizim arkadaşlarımız, aynı mutfağın içindeler. Bizde proje birlikte pişer. Mekanikçisi, statikçisi, elektrikçisi, altyapıcısı... bunların hepsi birlikte var olur. Bunların hepsi aynı süreç içerisinde gelişir büyür.

U.D.: Dolayısıyla interaktif bir durumda yürüttüğünüz için problem çıkıyor diyebiliriz.

T.M.: Aynen.

U.D.: ve genelde aynı zamanda çalışıyorsunuz anladığım kadarıyla.

T.M.: Ben şöyle söyleyeyim, sosyal etkinliklerin içerisinde birebir olurlar. Biz bir yılbaşı partisi verdiğimizde bütün tedarikçilerimiz bizimledir. Benim şurda ampulümü takan adam da benim yanımdadır. Altyapımda penseyle bilmem ne kıvrıran adam da benim yanımdadır. O adamın kendini bu ofisin parçası hissetmesi için her şey yapılır, ondan sonra bırakın meseleyi, o adamın yaptığı işin kalitesini siz görürsünüz. Çünkü o adam evine yapacağı kadar kaliteli yapar işini. Neden? Artık burada hissediyor kendini.

U.D.: Biraz hızlanayım. Müşterilerden bahsettiniz, müşteri ihtiyaç listesini karşılamak için bir standart süreciniz var mı?

T.M.: Üzerine bile çıkmak.

U.D.: Nasıl?

T.M.: Bütün bu anlattıklarım. Zaten bütün bu konuştuklarımız müşterilerimiz için. Yani niçin yapıyoruz? Müşterilerimiz için. Çalışanımızı niye mutlu ediyoruz?

U.D.: Onlara kaliteli bir ürün verebilmek için. Bu kadar. Birkaç tane de tespit sorum var. Ofiste kaç kişi çalışıyor?

T.M.: Bizde 60-70 arasında dönemsel olarak değişiyor. Çünkü bizde birçok ekip var.

U.D.: Yıllık ortalama proje sayısı?

T.M.: 20.

U.D.: 20. Yayınlanan proje sayısı diyeceğim ama böyle bir bilgi var mı?

T.M.: Bizde her sene nerden baksanız 5-10 tane projemiz yayınlanıyor. Çünkü abone olduğumuz mesleki yayınlardan hepsi her sene en az 3-4 tane yayınlanmak üzere dökümanlarını ister.

U.D.: Yıllık ciroyu soracağım, dilimler halinde, 500000 dolar ve altı, 500000-1000000, 1-2 milyon, 2-5 milyon.

T.M.: O konu benim tümüyle bilgim dışında.

U.D.: Bunların hangi dilimler arasına girebileceğini nereden öğrenebilirim peki? 5-10 milyon, 10 milyon ve üzeri diye dilimler var.

T.M.: 10 üzeri diyebiliriz.

U.D.: Ne tür işler yapıyorsunuz daha çok? Devlet-özel, ulusal-uluslar arası, konut-işyeri?

T.M.: Biz her türlü proje işini yapmıyoruz. Devlet olarak devlet belki bize en uzak nokta ama özel olarak aklınıza gelebilecek her konuda proje üretiyoruz. Stadyum da yapıyoruz, bir ofis de dekore edebiliyoruz, bizim için dekorasyon değil tabi o içmimarlıktır o, mimari olarak interior design da yapıyoruz. Yani aklınıza gelebilecek her türlü şeyi yapıyoruz.

U.D.: Bu kadar teşekkür ederim.

T.M.: Ben teşekkür ederim, yardımcı olabildiysem.

KEREM ERGİNOĞLU

UMUT DURMUŞ: Kalite sizin için nedir, nasıl tanımlarsınız? Mimarlıkla bağımlı olmak zorunda değil. Kalite her şey için var olduğunu kabul ediyorum. Bir tanım alabilir miyim?

ECARCH: Belli bir takım standartların sağlanmış olması gerekiyor kalite için. O standartların üzerindeki ürünler, yani nasıl söyleyeyim, elinize aldığınız, dokunduğunuz ya da gördüğünüz ürünün, genel ortalamanın üzerinde olması herhalde.

U.D.: Standartları sağlamayan ürünler var onları atıyoruz bir kenara, standartları sağlayanlar var, standartları sağlamanın üzerine bir şey koyanları kaliteli olarak ifade edebiliyoruz?

E.C.: Evet.

U.D.: Anladım, devam ediyorum. buradan, mimarlıktaki kaliteyi nasıl tanımlarsınız?

E.C.: Mimarlıkta kalite...İki tane şey var, bir kere mekansal kalite var mimarlıkta, bir de imalata yönelik; ürünün malzeme babında bir kalitesi var. Mekansal kalite zaten tasarıma bağlı olarak gelişen kalite, bir sonuç, ürün diye düşünüyorum; diğeri ise inşaatın kalitesi yani yapılan imalatın kalitesi. Dolayısıyla aslında iki tane şey var

ikisini de yakalamak çok iyi bir şey, çok yararlı bir sonuç. Mekansal kaliteyi daha önemli buluyorum ben Türkiye için.

U.D.: Daha zor mu elde ediliyor daha kolay mı?

E.C.: Daha zor elde ediliyor bence, çünkü yönetmelikler önce bunu belli oranda kısıtlıyor mekansal kaliteleri. Bu iş de belli bir mimari beceri ve ikna kabiliyeti gerektiriyor bir yandan. Bir yandan o becerinin ortaya konulacağı şartları sağlatma gibi bir durumu var. O daha zorlu bir şey. İnşaat kalitesini, mimari ürünün kalitesini daha iyi kontrol edebiliyor. Bakıyorsunuz işte şurası düz olacak, yamuk olacak, neyse, standartları daha belli mesela. Diyelim ki mimar, mekan kalitesini tanımlama şeyi çok zor, daha soyut bir şey. Belli bir maketin standardı olabilir ama plan bittikten sonra ortaya çıkan bir şey o.

U.D.: Ama her durumda ikisi de mesela, bu güzel bir yapı, iyi yapılmış ve mekansal kalitesi iyi olan da bir şey. Her durumda ürünün özelliklerinden bahsediyoruz. İyi imal edilmiş ve mekanla da iyi kurgulanmış. Bir de bunun tasarım süreci var. Bir iş yürüyor o zaman kadar. Onun da kalitesinden bahsedebilir miyiz? Sürecin kalitesi diye ayırıyorum ben şimdi. Önce söylediğiniz iki durumun da aslında son ürünün kalitesini barındıran bir öğeler olarak. Mekanlar iyi uygulandıysa ürün kaliteli ama ürün kaliteli. Ama ürün kaliteli. Süreç hakkında bir şey söyleyebilir miyiz? Sürecin kalitesi hakkında?

E.C.: Tasarım sürecinin kalitesi... Tecrübemden dolayı çok net bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bazı işlerde tasarım süreci çok kısa olabiliyor, çok az olabiliyor fakat o an daha üretken oldunuz belki. Belki her şey daha dengeli, işverenin verdiği keyifle, daha özgürlüklerden dolayı daha iyi ortaya koydunuz. Veya her şeyin dört dörtlük olduğunu düşündüğünüz bir tasarım sürecinde istediğiniz ürün de çıkmayabiliyor. Bunu şeyle de ilgili söyleyebiliriz, kendi içimizde belli bir büro sistemiğimiz var. O sistematik içinde kapalı yürümeye çalışıyoruz ama çok mimar ağabeylerimiz var çok başarılılar. Çok da başarılı bir ürün de oluyor. Tasarım sürecini beyindeki orda direkt aktararak da yapabiliyor. Uç bir durum. Büyük yapılarda bunu yapmak mümkün değil ama küçük yapılar için böyle bir şey mümkün.

U.D.: Ama küçük yapılarda da hani, onu, az önce fark ettiniz mimar tipi demeyeyim hani o karakterdeki insanların yapışında da bir kalite var sonuçta o da bir süreç yönetiyor ve onun da bir kalitesi var kendi içerisinde. Şeye varmaya çalışıyorum;

sürecin her aşamasında kaliteyi tutarsak ürün kaliteli olur mu? Her zaman olmayabilir.

E.C.: Olmayabilir.

U.D.: Bunlar kalite algısı ile ilgili sorularımdı. Şimdi, toplam kalite yönetiminin yansımalarıyla ilgili sorularım var. Birincisi, takım çalışması. Takım çalışmasına, çalışan katılımı sağlamak için neler yapıyorsunuz ofiste? Biliyorum ki kalabalık bir ofis.

E.C.: Herkese sorumluluk veriyoruz. Biz hiçbir zaman, yani Hasan da ben de şey diyemeyiz; otururuz gelir kağıt, Hasan'la ben tasarlarız sonra aşağı veririz onlar çizer geliştirir gibi bir durum yok. Biz iş geldiği andan itibaren ortaya atıyoruz ve o ekibi, o proje ekibinin kimler olduğuna karar veriyoruz. Kendi büro düzenimize, işin büyüklüğüne göre, üç kişi beş kişi neyse, tek kişi ufak bir yapıysa ve onlarla birlikte aslında projeyi yürütüyoruz. Dolayısıyla herkesin katılımı bizim için çok değerli. O süreci ortak yürütüyoruz. O yüzden takım çalışması demek çok doğru. Birçok eser için şey demek çok zor hani, belli bir süre sonra, belli bir konsept oturduktan sonra, birimizden birimiz Hasan veya ben, takım başı durumundayız diyoruz ama sonuçta onun altındaki ekip, çizen ekip bütün projenin sorumluluğunu almış oluyor ama konsept çok karışık gittiği için hiçbirimiz diyemeyiz ki, baştan sona bu benim çizdiğim şeydir. Herkesin bir yerde bir katkısı oluyor.

U.D.: Bir yetki devri var takım çalışanlarına?

E.C.: Var kesin var.

U.D.: Neye göre mesela? Özelliklerine göre

E.C.: Bizde kabaca böyle senior'lar ve junior'lar var, biraz daha tecrübeliler biraz daha az tecrübeliler ve işin büyüklüğüne göre, Çatalca'da 200m² bir ev yapıyorsak, bir junior'la da biz bu işi yapabiliriz. Ama biraz daha büyük bir işse, işte o biraz daha senior'umuz, daha tecrübeli birisi olabilir, iki tane daha tecrübeli onun altına iki tane az tecrübeli olabilir, vb. Kendi içinde katman katman gidiyor ama biz herkese tamamıyla sorumluluğu veriyoruz. Hatta bir yerde uygulama yapıyoruz, ofis olarak yapıyoruz, onu yaptığımız zaman bile, biri Autocad'çi, biri şantiyecisi, biri projeci diye bir uygulama yok bizde. Bu ölçekte bir ofiste o yürüyor şimdilik. O öyle olduğu için de o zaman o çizen kişinin, çizdiği şeyin nasıl olduğunu görmesi, çizdiği şeyin

sonuçlarını bir şekilde katlanması olabilir, elini taşın altına koymasını öğreniyor. İyi bir yöntem olduğunu düşünüyorum bizim için.

U.D.: Yani çalışanlar rahatlıkla kararlara katılabiliyorlar, kararları değerlendiriliyor.

E.C.: En azından o sorumluluğu almış oluyor. Hata yaparsa, biz onu tekrar gözden geçiriyoruz bir şekilde işverene yansıyor biz zaten onun maddi tarafını karşılıyorz yani bir şekilde hep gözümüz üzerlerinde oluyor ki, gerektiği an müdahale edebilelim diye. Başboş bırakmıyoruz. Biraz bisiklete biniyor buradan bakıyoruz. Düşerse on metre mesafeye kadar düşüyor biz sonra onu tekrar yukarı kaldırıyoruz. Araba altında kalacak kadar feci bir yer kaldığında yapmıyoruz yani.

U.D.: Çalışanın fikirlerinin değerlendirilmesi ve onun sorumluluğunu alması ve devam etmesi güzel mesela. Peki bu şöyle mi ilerliyor; ondan bir fikir gelirse mi değerlendiriliyor yoksa onların fikirlerini almak için ayrıca bir yöntem var mı? Her seferinde beraber mesela bir senior'la büyükçe bir projeyi yürütüyorsunuz ve hani ne düşünüyorsun bu konuda fikrin nedir almak şeklinde mi yoksa ondan fikir gelirse değerlendirmek şeklinde mi?

E.C.: Bu işlerin çok net şeyleri olmuyor. Sürekli bir şey var. Gün içinde önce bir kere proje toplantısı, istekler anlatılıyor, şu kadar olsun bu kadar olsun, vb, o sırada şey var mesela kabulüm, maketler vb. Maketle filan çalışıyoruz. O aşamalarda farklı bir takım şeyler çıkıyor. Bu olmadı, şunu şöyle yap, bilmem neyi kıvır, vb. Şu saatte buluşalım da bunu bilmem ne yapalım gibi bir şey yok. Ama o projenin belli periyodları olduğu için, o periyoda yakın bir şey yapıyorsunuz, kafanızda hemen süreci planlıyorsunuz. Diyorsunuz ki 15 gün sonra şeyi sunulacak, sunum yapılacak demek ki bizim bunu bir hafta da filan şeklini şemalini çıkarmamız lazım. İkinci haftanın ilk gününde program değiştirilmez, iç organizasyonu korumamız lazım, vb gibi, perspektifi yaparız 15 günde yaparız gibi. Reklamcıların vardır ya, film çekerler storyboard yaparlar, biz de o anlamda kaba şeyi oturtuktan sonra, kafamızda ne kadar büyüklükte olduğunu, ne kadar haklarımız olduğunu oturtuktan sonra o storyboard'u yazıyoruz. Diyorsunuz ki, bizim üç paftada bunu yapmamız lazım, dört paftada bunu yapmamız lazım. Bir kalıcı plan yapmış oluyoruz zaten ona göre o tasarım süreci başlıyor. O sürece bağlı olarak da hangi sıklıkta olacaksa diyaloglarımız başlıyor. İşte çay kahve filan içerken onu öyle yapalım bunu böyle

yapalım filan diye. Süreçte de zaten bir noktada bu ok'dir biz bu işe devam edelim diyorsunuz zaten.

U.D.: Ve tabi işyerinde bir takım çalışması var anladığım kadarıyla.

E.C.: Var.

U.D.: Devam ediyorum. Bir şeyler üretiyorsunuz bunun belli aşamalarında bazı problemler çıkıyor işte az önce konuştuğumuz gibi. Üretiminde, projelendirilmesinde, sonunda gelen "feedback"te problemler var, kalite problemleri. Bunları belirlemek sonrasında düzeltmek için ölçme ve değerlendirme çalışmalarınız var mı? Kalite yönetiminde bunun karşılı istatistiksel veri analizi. Bunun bu grupta olamayacağını düşünüp biz hocamla buna karar verdik, bir şeyi ölçüyor musunuz projelerle ilgili. Adam/saat mesela?

E.C.: Adam/saat ölçüyoruz. Ama bir dönem yapıyorduk sonra bir kopukluk oldu taşınma filan döneminde. Şimdi tekrar başladık. O projeye ne kadar emek harcadığını tutuyorum. Yani, çünkü niye? Biz belli bir bedelle bu işi alıyoruz, o hizmet bedeli karşılığında biz ne kadar adam/saat harcayarak bu işi kotarmışız? Her zaman buna çok hakim olamıyorsunuz ama en azından biz bilirsek şu kadarlık iş bu kadar alıyor, bu kadarlık iş bu kadar alıyor bunları döküp yeni alacağımız işlerde rakamsal kısmını denetleyebiliriz.

U.D.: Başka şey var mı ölçtüğünüz? Mesela ofisin performansını belirleyecek belirli kriterler belirlediniz mi? Adam/saat bunlardan bir tanesi. Ya da ne kadar baskı yapıyoruz?

E.C.: Ofisin harcamalarına dair şeyler biz ayrıca tutuyoruz.

U.D.: İlginç bir şey.

E.C.: Bir fotokopi makinemiz var, aynı zamanda faks, scanner, printer filan ve biz cihazda tonerleri alıyoruz, servis veren firma biz bunları sağlıyor işte buna göre her çekim başına bizden bilmem ne euro/cent bir para alıyor. Elektrik şirketi filan. Bizim ama iş grafiğimizin çok belirgin göstergesidir. Fotokopi makinesinin bakım firmasına ne kadar para ödediğimle ne kadar iş yaptığımız arasında çok doğrusal bir orantı vardır. Ben hiçbir şey yapmasam ve onlarınkini alsam %5-10 sapabilir ama, diyebilirsiniz işte Ergun'un çalışma firması Ocak ayında işler iyiymiş, Şubat'ta da iyiymiş, Mart'ta kötüye gitmiş filan.

U.D.: Çok ilginç bir çalışma yöntemi. Bu çalışma yönteminin seçilmesinde acaba böyle bir veri elde etme amacı da olmuş olabilir mi?

E.C.: Bu sadece tahmin. Örneğin ne kadar telefon görüşmesi yaptığının dökümlerini muhasebe çıkartıyor. O enteresan ne oluyor çıktı sayısı artıyor yani. İş yapıyorsa daha çok çıktı almaya başlıyorlar. Dolayısıyla öyle bir şey var. O enteresan bir orantı.

U.D.: Her durumda bir iş bittiğinde bu iş için ne harcamışım sonuçta bunun karşılığı paraysa ne almışım, şöyle bir problem var bu telefon görüşmeleri niye bu kadar fazla olmuş buna bakmalıyım, burada çok verimsiz çalışmışız bir dahaki sefere filan, bunun gibi bunun için ölçüler kriterler var mı?

E.C.: Var ama çok bunları şey yapamıyorsunuz. Biz böyle, yapı olarak çocuklar çok telefonla konuşmayın filan demiyorum. Herkesin anahtarı var bizim ofiste çalışanların, 24 saat herkes girebilir çıkabilir, varsa da bir niyeti konuşur yani, kimsenin Gestapo'luk yaparak ofis sistemi yürüteceğine inanmıyorum. Mümkün olduğunca çalışkan personelin rahatını sağlamak daha önemli bir şey çünkü onların rahatlığı demek bizim daha verimli üretiyor olmamız demek, onların işlerini daha fazla seviyor olmaları demek. Çünkü onlar aşağı yukarı sabit bir gelire çalışıyorlar gerçi bizim sistemimizde kabaca bir prim sistemi de var. O da bir tür motivasyon olabilir. Ama ne olursa olsun buradakilerin rahatını sağlamak önemli bir şey. Hatta kendi içimizde onu deriz mesela, bizim mimar arkadaşlarımız dışında sekreterde, muhasebe filan gibi veya dışarıda yarı kalfa şoförlük filan yapan arkadaşlarımız filan var onlara hep diyoruz aşağıdaki arkadaşlara mimar arkadaşlara sizin bir şeye ihtiyacımız olursa, kendinizi yormayın onlar sonuçta bize bu hizmeti vermek için buradalar. Örneğin telefon faturası, ver bizim ofisboya o gitsin yatırsın çünkü bunu derken sırf senin rahatlığın için demiyorum benim rahatlığım için de söylüyorum çünkü sen benim için daha pahalı bir elemansın, o daha hesaplı bir eleman ve onun görevi bu, senin harcayacağın bir saat bana 20 lira'ya mal oluyorsa, onunki bana 5 lira'ya mal oluyor.

U.D.: Sonuçta bu ölçülen bir şey. Siz oturup düşünmüş olabilirsiniz bu adamların kendi işleri oluyor bunu durdurmanın imkanı da yok dışarıda zaman kaybediyorlar, dolayısıyla burada bir ofisboyun bulunması pek çok konuda çok daha verimli bir çalışma ortamı çok daha kazançlı olabilir ve benim ofisboyum bulunsun burada.

Hani bu bir şekilde ölçülen ve daha sonra da ölçümlerin sonuçlarıyla verilen objektif verilerle yapılabilen bir hareket. Şeyi çok güzel söylediniz prim deyince. Bir performans ölçümü var , kişilerin performansını ölçüyorsunuz bir de. Kişiler performansları hakkında bilgilendiriliyorlar mı? Kötü ya da iyi bir şey olmadan.

E.C.: Yok. Öyle net bir raporlama sistemimiz yok. Ama onu hissettiriyoruz bir şekilde. Yani işte onu primle hissettiriyoruz. Negatif olduğunda zaten zamanımız olduğunda gelir konuşur bilgilendiririz. Sıkıntılarımız neden var falan filan diye.

U.D.: Onun dışında belirli aralıklarla bir çalışanı mesela toplantı odasına davet edip onun performansı hakkında, herhangi bir şey yokken, ya da onun gelecekle ilgili planlarıyla nerde bulunduğuyla ilgili böyle konuşmalar yapıyor musunuz düzenli olmasa da?

E.C.: Çok fazla değil genellikle negatif bir durum varsa yapılıyor. Olası bir durumda maaş artırım sistemi vardır. Özellikle mimarlar için altı ay bıraktı bir sene bıraktığımız gibi değildir, kendi performansına göre değerlendirerek artırırız. Bir de kimi işlerde, onları çok daha fazla çalıştırdığımız ya da onların katkılarının çok daha fazla olduğunu hissettiğimiz işlerde ayrıca prim veririz. Biz pozitif konuşmayı o yönden de yapıyoruz, hissettiriyoruz onu. Örneğin çok yakın geçmişte, büyük bir iş bitti o işte çalışan ekipler çok yoruldu, mesela bizde şey vardır ilk işe girildiğinde izne ayrılamazlar filan bizde vardır mesela öyle bir şey olmaz. Bu bir motivasyondur yani. Herkes tatile gidiyor yazın herkes bir yere kaçıyor onun orda tatil yapmaması anlamsız bir şey. Ne kadar dinlenirsen o kadar kendin için vakit ayırmış oluyorsun, tekrar kendine geliyorsun bu hepimiz için geçerli. O hakkı suistimal etmemek lazım.

U.D.: Devam ediyorum. Tasarım sürecinde kullanılan metodların sürekli geliştirilmesi hakkında neler düşünüyorsunuz? Ana kelime sürekli geliştirmek. Bunun içinde müşteriyle konuşma, bununla ilgili yöntemler, bir dahaki sefer şöyle konuşayım daha iyi olur, ya da projenin ifadesiyle ilgili maketler, ya da ofise yapılan teknoloji yatırımları, yazılımlar. Bunların hepsinin sürekli geliştirilmesinden bahsediyorum. Ne düşünüyorsunuz neler yapıyorsunuz?

E.C.: Teknik açıdan, kabaca bizden bir ... kişi bu konuda sorumlu oluyor, sorumlu değil de meraklı oluyor. Onlar zaten ofisteki ekipmana hakim oluyorlar ve nelere ihtiyacımız olduğu hakkında biz onlarla birlikte bir şey geliştiriyoruz. Deniyor ki mesela bizim veriyolunda server'da bir sorun yok ama şu makinenin ekranları biraz

şey oldu, bizim gözlerimiz de bozuldu işte üç makineyi değiştirelim ya da düz ekran alalım. Ara ara her yıl iki üç kez öyle bir şey oluyor. Yenileme kararı alıp makineleri biraz daha “update” ediyoruz. Kimisini atıyoruz kimisini yeniliyoruz. Benzeri programlar için de geçerli. Bunu off-the record olarak söyleyeyim, bunu her an yapamıyorsunuz ama geçen yılın sonunda ciddi bir alım yaptık yani. Ben AutoCad kullanmıyorum ama bilgisayarımda kurulu. Bizim gibi ülkelerde o tür bir şeye ayrılacak gelire tam sahip değiliz ama ideal dünyada bunu yapmak lazım çünkü sonuçta o da bir şey...

U.D.: Ordan bakmıyorum ama sadece bu şekilde çiziyorsak müşterilerimize bu şekilde ifade ediyorsak ya da bu şekilde imal ediyorsak bunu bir sonraki sefere nasıl daha iyi yaparıma dahil olan her şeyden bahsediyorum. Bu yazılım daha iyi olduğu için belirli limitlerde buna ayırıp buna almak, örneğin, 3boyutlu modelleme programı bu yeni çıktı bu daha iyiyse bunu almak. Ya da müşterilerle görüşürken de hani, benzer proje yaptınız ondan ihtiyaçları öğrendiniz ama bazı şeyler eksik kalmış mesela süreçte problem çıkarmış. Bir dahaki sefere bunu nasıl daha iyi yaparım da müşteriyle daha iyi bir şey olabilir diye; hani böyle düşünüp sürekli geliştirmek o. Her şeyde sürekli geliştirmek, ya da çizerken de, bu sefer çok yoğun oldu böyle çalışma yöntemine tutturduk ama çok fazla yıprandı çalışanlar, bir dahaki sefere bunu nasıl yaparız gibi şeylerden bahsediyorum.

E.C.: Çok bilimsel olmasa bile bunu hep böyle şey yapıyorsunuz yani ama yapılan sunum işte, biz şu kalitede bir sunum yapmıştık, bunu da en azından bunun kadar kaliteli yapmalıyız. İşte buradaki biraz şeyle alakalı işin gerekliliği ile alakalı bir denge kuruyorsunuz zaten. Bu dediğim gibi çok böyle net bir tanımı yok bunun. Bir işi hangi süreçte aldınız, o süreç çok önemli. 15 gün mü verdi, bir ay mı süre verdi, iki ay mı süre verdi, o süreçte tabi sen ne yapabileceksen yapmak isteyeceksin eğer vaktin varsa. Maketinden bilmem neyine kadar şovunu yapmak istersin. Yapamıyorsan bir film koyarsın o zaman da bütçe süreci ortaya geliyor. Bunun için bana adam 10bin dolar verecek ikisini maketçi peşin alacak o zaman bu işi neden yapıyoruz? Daha az maliyetli bir maket yaparım onun işte fotoğrafını çekerim şöyle yaparım böyle yaparım, onu bir şekilde satarım demeye getiriyorsunuz. Bu hep şeyle alakalı, bu akşam yemek yiyeceğiz nasıl bir yemek yiyelimden sonra gerisi aslında o ilk niyetten sonra ortaya çıkıyor. Sevgilin diyorsa ki bu akşam çok romantik ve özel

bir akşam o zaman işte adam başı 100 kağıt harcamaya razı olursun. Ama yok abi bu akşam bir yerde karnımızı doyuralım ardından birer nargile içelim diyorsan, o zaman gidersin hamburger mi yersin, ekmek arası köfte mi koydurursun onu adam başı 5 liraya da halledersin.

U.D.: Bütçesi benzer olan işler de var. Her iyileştirme de bütçeye bağlı değil zaten. Yazılım dedim o para ama modeli çizen adam için daha farklı şeyler yapmak müşteriler için...

E.C.: O anlamda hani hizmet veren olarak hani böyle işyerinde küçük bir sürpriz yapmayı seviyoruz daha artı bir adam oluyorsun. Hani restorana gittiğin zaman adam tatlı da bizden dediğinde hoşuna gidiyor ya biz de o anlamda, burayı şöyle yaptık burayı şöyle yaptık. Oraya bir maket binası ilave edersin vb

U.D.: Çok güzel tarif ettiniz az önce şey demiştiniz ya kalite tanımında standartlar var bunu karşılayanlar, karşılayıp standartları bir proje üretebilirsiniz ama bunun üstüne çıkan kaliteli oluyor, az önceki bahsettiğiniz tatlı oluyor. Literatür de bunu aynen öyle tatlandırıcı diye adlandırıyor. İstenenler vardır bir de tatlandırıcılar vardır diyor. Siz iki kişi olunca bir bilgi birikimi var bir kurumsal gelişme var. Bunu, bir standartlar bütünü demeyelim ama projeler bir yerde birikiyor ve onlar bir standart oluşturmaya başlıyor onlara bir çizgi haline gelen. Ofisteki insanların bunlara ulaşması bunları yer yer revise etmesi daha iyilerini koyması mesela, böyle bir süreç var mı? Sizin bilgi birikiminizin ofisin bilgi birikimi haline getirmek için böyle bir çalışma var mı?

E.C.: Olduğunca düzenli bir arşivimiz var. Her projenin kendi kodları, hidrolitler, resimler, dökümanlar filan dağıttım ben, bilgi erişimiyle ilgili aşamalar oluyor, bir de sonlanmış aşamalar oluyor bunların hepsini biz belli bir kodlama sistemiyle arşivimizde tutuyoruz. Ama bizim şurdaki hazır bir detayı alalım buraya koyalım gibi bir çalışmamız olmadı... tabi ki ortak bir bilgi var projelerin tümüne baktığınız zaman ama biz bütün projeler için onları baştan düşünüp tekrardan yapmayı istiyoruz; ama bir yerde şu marka kapıyı kullanmışsanız, onu tekrar kullanmayı düşünüyorsanız alıyorsunuz ama genellikle her projenin kendi şeyiyle nihai hale geliyor. O imalat çizimleri aşamasına başlayacaksınız kimle çalışmışsanız hepsi çok değişken bir hale gelmeye başlıyor, alçıpan için değil belki ama şu cephe ise şunu mu kullanıyorsunuz,

a serisi mi b serisi mi c serisi mi, işte, başka bir firmadan da şu kodun bilmem ne serisine giriyor. Detaylar bir süre sonra aslında her proje için özelleşmeye başlıyor.

U.D.: Ama o ayrı bir şey. Hani bir korkuluk çizmekten bahsediyorum, korkuluk var bir yerde ve her projede bu baştan ele alınıyorsa bu sefer bunu siz yapıyorsunuz mesela junior bir çalışanın bu korkuluğa ulaşması için çok zaman harcaması gerekiyor. Çok zaman harcayacak zaman yok, az zamanımız var ve dolayısıyla siz veriyorsunuz ama bu sefer hep siz veriyor oluyorsunuz. Ve vermek için de bir zaman harcıyorsunuz. Onun gidip ordan alması oraya adapte etmesi ya da korkuluk neymiş ordan bir görmesi ordan başlayarak çizmesi gibi de bir yöntem var. Standartlar dediğim onlar ama şöyle bir ev taş duvarın üzerine dış mekan korkuluğu üzerine bir şey çizeceğim zaman şuraya bakıyorsunuz gibi bir şey olamaz zaten, bunun farkındayım. Ama başlangıç noktası olarak kullanılacak bir standart bir şey...

E.C.: Yapılabilir ama yok bizde. Örneğin merdivenler, yüzlerce 1/20 merdiven detayımız vardır bunları kendi içinde o tip sistem detayları haline getirebiliriz en azından.

U.D.: Bunu bir sistem, çalışma biçimi haline getirebilirsiniz mesela, projelerin hepsini bilen senior'lar ya da siz varsınız mesela, burada bir merdiven varsa bunu çizme zamanı geldiğinde bak şu şu şu projelerde kullanılmış o projelere bak bile denilebilir. Onu bir arşiv haline getirmek bir iş çünkü. 1/20merdiven detayları gibi o da bir sonraki aşama olabilir tabi de, şimdiki durumda öyle bir çalışma sistemi de olabilir.

E.C.: Bizim orda yaptığımız şey şu; mesela 'Turkcell' projesinde yaptığımız iş gibi. O tür yönlendirmeler oluyor. Ama hani belki bir kişinin bu işten sorumlu olup bu araştırmayı yapmış olması daha da hoş olabilir.

U.D.: Anladığım kadarıyla iyi de bir arşiv var ayıklanmış seçip seçip bir yere yeni bir gruplama sistemiyle. Devam ediyorum. Çalışanlarınız için özel eğitim programlarınız var mı? Eğitim programları hem meslek için olabilir, bir bilgisayar programının öğrenilmesinden ya da takım çalışması da olabilir, zaman yönetimi, istatistiksel metodlarla çalışmak, kişisel arası iletişim, süreç yönetimi. Doğrudan bizim alanımızla ilgili olmayan ama iş yapan beraber çalışan insanlara yararlı olabilecek konular da var. Böyle eğitimler.

E.C.: O anlamda bir şeyimiz yok ama dışardan, örneğin, Eczacıbaşı geliyor ürünlerle ilgili beş saat size ürünlerle ilgili eğitim vermek istiyoruz. Öyle birkaç tane şey yaptık. O arada işte ürünlerin yapı kimyasallarıyla ilgili bilgileniyorlar. Ne kadar verime faydası oluyor bilmiyorum ama o tür bilgiyi almak anlamında iyi ama diğer şeyler için...

U.D.: Piyasalardan talep gelse olur mu? Oda çalkalanıyor şimdi on gün sonra bir şeyler var, yeni yönetim geliyor ve hakikaten mimarlık ofislerinde zaman yönetimi ile ilgili problemler olduğunu fark ediyor, İzmir'de İleri teknoloji Enstitüsü'nün başkanı Murat Günaydın, onu düşünüyorum bir anda, İzmir Mimarlar Odası'nda zaman yönetimi vermişti. Mimar da olduğu için çok yararlandım mesela. Oda böyle açıyor ve bir bedeli var, tutup oraya gönderir misiniz? Ya da çalışanlardan bir istek gelirse, biz gidebilir miyiz gibi.

E.C.: Yapıyoruz. Yurtdışı fuarlar oluyor mesela biz gitmesek bile ofisten, bir yerde mobilya fuarı oluyor, gidiyorlar getiriyorlar katalogları filan. Fransa'da Paris'te inşaat fuarı oluyor ya da Venedik'te mimarlık bienali oluyor biz gidersek yanımıza illa ki üç dört arkadaş almaya çalışıyoruz. O tür şeylerimiz oluyor bu anlamda. Burada böyle bir şey olduğunda gidemezsiniz vakitten çalamazsınız, gibi bir şeyimiz yok. Ben de gidiyorum ofisten de giden oluyor o tür şeyler olduğu zaman. Ama çok böyle bilinçli değil aslında belki en büyük eksikliğimiz o. Biz bir yandan hem tasarımcıyız, hem yöneticiyiz hem de muhasebeciyiz hepsini birden yapmaya çalışıyoruz. Aslında yurtdışında, daha iyi örneklerde bu böyle olmuyor, bir ofisin bir yöneticisi oluyor...

U.D.: Daha iyi dememek lazım, bence çalışan sayısı ile ilgili. Ben o zaman söyleyeyim, birkaç ofisle röportaj yaptım, çalışan sayısı 10'u geçmeye başladığı zaman evet yeni bir sisteme ihtiyaç oluyor. Yöneticilik ve bir proje liderinin olması gerekiyor onun altında sizin daha önce söylediğiniz gibi adam adama markajla konu gayet iyi yürüyor. Benim şu ana kadar ki izlenimim o yani. Devam ediyorum. Size proje tedarik eden insanlar var. Teknik ekipler, mekanik, elektrik, statik onların kalitesi doğrudan sizin kaliteniz haline geliyor, onların geç vermesi demek geç vermeniz demek. Kalitenizi sağlamak zorundasınız. Bir çalışma yönteminiz var mı bu insanlarla nasıl bir şey yönetiyorsunuz ki onlardan gelecek sorunları bertaraf ediyorsunuz ki sonuç ürünün kalitesi iyi olsun engelliyorsunuz?

E.C.: Bu bakımdan bizimle takım çalışması yaptığımız ekiplerle olduğu zaman bu iş daha iyi yürüyor. O zaman o da bu büronun bir parçasıymışçasına gitmeye başlıyor. Zaten hep beraber karar veriyorsunuz, bir şekilde yürüyor işte. Bazen o adamları olmayacak şekilde iteklemeniz gerekiyor işte. Sizin o programınıza uymalarını sağlıyorsunuz. Bana şimdi işte kolon kirişe bakan adam gerekiyor biliyorsun, onlar geliyor ona göre çözüm üretiyorsun. Sürekli iletişim içinde olunca zaten çok kolay oluyor. O tür kişiler işte sizin gönderdiğiniz projeleri süpervize ederek durumun ne aşamada olduğunu görüyor. Kimi aşamalarda zaten biz her üç katmanı üst üste çakıştırıp burada bakıyoruz. Olabilecek şeyleri onlara geri yolluyoruz, bunu buraya alabilir miyiz, bunu buraya çekebilir miyiz, gibi. Toplantılarda oluyor veya işte mail ortamında oluyor.

U.D.: Anladığım kadarıyla gelecek bir şey üzerinden bir şey yapıyorsunuz ya da geliyor denetliyorsunuz dönüyor filan. Onları para konularına katmak gibi bir şey yapıyor musunuz? Onlar paralarını sizden mi alıyor işverenden mi alıyor?

E.C.: Değişiyor. Genellikle bizim onayınıza istinaden ödemeyi yaparlar. Aslında işveren biziz yani.

U.D.: Bunun bir yararı var mı?

E.C.: Var.

U.D.: Devam ediyorum. Projenin bir de müşteri ayağı var. Müşterinin ihtiyaçlarını öğrenmek bazen hakikaten bir sorun haline gelebiliyor. Her müşteri mimardan nasıl bir hizmet beklemesi gerektiğini ya da alabileceğini bilmiyor. Bunun için bir yöntem var mı? Ne yapıyorsunuz?

E.C.: Var. Birçoğuna bir kere yaptırtıyoruz yani, o işleyiş şeması, diyelim ki bir ofis ya da fabrika neyse, bunların kendi programlarını oluşturmalarını sağlıyoruz, onlar yeterli kaynak vermiyorsa, biz onlarla beraber oturup bayağı bir vakit harcayıp o senaryoyu bir daha sesli olarak, işte Hasan, ben ya da ofiste kim varsa, tekrar bir dillendirmeye çalışıyoruz, işte ne yaparsınız sabah kalktığınızda, ordan başlayıp sevdiği şeyler hayata dair, ofisin verimli olması için dışardan toplantıya kim gelir hangi saatte gelir, şu toplantıyı açık değil kapalı yapsak biraz olmayacak şekilde olan fikirleri de ilave ederek orda konuşuruz. Hatta yaptığımız bir şey de, işin benzerliğine bağlı olarak, dergilerden baktığımız karelerden onlara bir slayt şov yapıyoruz. Slayt şovda onlardan bunlarla ilgili duygunuz nedir düşünceniz nedir.

Burası çok soğuk, çok beton var, işte burası bilmem ne, vb. O tür hissiyatlar da bizim için önemli. Bir tür tahlil yapıyoruz karakter tahlili gibi. O bize bir ışık tutuyor ne olduğunu anlamaya çalışıyoruz.

U.D.: Son sorum: Kaliteye ulaşma sürecinde yönetimin ve etkin kalite liderinin sorumluluğu, hani hem yönetici hem de etkin kalite lideri olunca bir sorumluluğunuz var projenin kaliteli olması için, ne yaparsınız? Kişinin mutluluğu ve onun verimliliğini artırmak üzerine kurulu bir düzen var anladığım kadarıyla. Bunun dışında neler yapıyorsunuz? Bir isminiz var dışarıda, İzmir'deki o buluşma gibi, oraya gelip bir anlamda ofisinizin elçiliğini yapıyorsunuz. Böyle görevleriniz var. Bunlarda neler düşünüyorsunuz? Ne yapıyorsunuz başka?

E.C.: Örneğin basın, iletişim kurmaya çalışan insanlar oluyor sizin gibi, dergiler televizyon kanalları gibi. Onlara, eğer yeterince ciddiyseniz destek vermeye çalışıyorsunuz. Ne kadar bir etkisi vardır bilmiyorum ama, bir kere işveren kafasında yer edinebiliyorsunuz, çalışanınıza etki ediyor, işte bizim patron televizyona çıkıyor ne güzel filan. İşte bizim ofis temsil ediliyor burada, anlatılıyor burada iyi bir şey. O tür fırsatlar varsa, çok aktif olarak yapmıyoruz işin doğrusu biz, ofis olarak da iş aramak için de işte KC Grup'a gidelim dosyaları götürelim demiyoruz, zaten bizi gelip buluyor iş vermek isteyen kişi. Biz de onunla işte bir şekilde anlaşıyoruz. Dolayısıyla, o tip işlerde izleyen işveren çok bilgili olmasa da sizi orda gördüğü için filan yeterince şey oluyor. Ne dediğiniz filan çok önemli değil, belki yanlış bir şey söylüyorsunuz filan, a sizi televizyonda gördüm filan diyip bana gelenler oluyor. Türkiye'de öyle entelektüel bir durum yok yani.

U.D.: Çalışanları takdir etmek gibi yöntemleriniz oluyor, az önce prim sisteminizden bahsettiniz...

E.C.: Dergilerde vb projeler yayınlıyorsak takım içinde çalışanların da proje içinde olduğu daha önplana çıkartarak yapmaya çalışıyoruz, biz mesela röportajı vermiyoruz da onların gelmesini bekliyoruz, daha iyi oluyor. Bir anlamda, daha sahiplenmelerini sağlamak anlamında.

U.D.: Bir de her şeyi yapıyorsunuz. Buraya gelmek kolay olmadı bir de sonuçta bilgi ve tecrübe var. Birileri sizi izliyor, çalışanlardan bahsediyorum. Böyle bir rol model olmaya giden de bir hal var. Bunun bilincinde olarak hareket ediyor musunuz? Rol

model olmak amaç demeyeyim ama bunun bilincinde olarak hareket etmek gibi bir şey var sanırım.

E.C.: Bilmiyorum. Çünkü biz Hasan'la bir yerde bir ustanın yanında çalışıp böyle bir şey olmadık. Biraz şanslık mı şanssızlık mı bilmiyorum, biz kendi kendimizle biraz cahil cesaretiyle bu işi yapmaya kalktık. O yüzden bir model olarak bilmiyorum, hani Hasan da bana sorsa önümüzdeki beş yılda hedefimiz nedir dese, çok da bir şey söylemek mümkün değil. Ama mesela sayımız, şu anda 17-18 kişiyiz bu sayı 40 olmalı mı? Bilemiyorum yani. Bu sayıyla doldurmak daha mı iyi. Çünkü bu sayıyla bu kapasiteyle ne üretebildiğimizi biliyoruz. Bu üretimle ne kadar gelir elde edebiliyoruz onları biliyoruz. Ha biz ne yapabiliriz, bu kapasiteyle sayıyla biraz daha seçici olup, şımarık olup rakamsal anlamdaki satış rakamımızı artırabiliriz. Ama bakıyorsunuz şimdi dün mesela baktım alacağımın değil de 1500 lira ceketler var bu adam satıyor ki buraya böyle bir şey koyuyor, müşteri 750'ye almıyor da bunda bir şey var diyor. Bunu daha tercih edilen bir büro haline getirerek farklılaşarak artırmak mümkün. Ama nereye kadar bilemiyorum bunun dengesini iyi korumak gerekiyor. Ya da işte tam tersi, işte biz daha da artalım, adam başı biz şöyle bir verimlilikte çalışıyoruz, onu da biliyorum yani, bizim belli bir noktadan sonra iş alma sorunumuz olmuyor. Yılda on tane iş yapıyorsak çalışan sayısını artırarak bu sayıyı biraz daha artırabiliriz. Ama belli bir noktaya kadar artırabiliriz diye düşünüyorum aynı oranda gitmez.

U.D.: Ama bu rol model olmakla daha farklı bir şey. Düzenli bir ofiste düzenli bir masada çalışmak bile bir şey olabilir. Giyinmek bile, giyinmeye gösterilen özenle, öyle şeyler. Çünkü bir yerden sonra iyi yapıyorsunuz iyi çiziyorsunuz mesela, ödüller vb var sonuçta insan ister istemez bu işi benden önce yapanlar var onlara niye bakmıyorum bilerek ya da bilmeyerek diyor ve o sırada etrafında işini iyi yapan birisi var. Dolayısıyla bir yerden sonra takip etmek başka bir şey, onun gibi giyinince onun gibi olamayacağını biliyor olması gerek birinin, bir özeni de görmek iyi olabiliyor mesela.

E.C.: Ama ne olursa olsun biz olduğumuz gibiyiz yani. Orda bizi izleyen birileri var diye bunu olmuyorsunuz zaten. Ben hiçbir zaman şunu giyeyim çalışan çocuklara örnek olsun demedim yani. Bugün çok sıcak şort giyeyim toplantımda yok. İstersen gel istersen gelme yani. İlk yıllarda Faruk diye biri vardı burada çalışan, o sıralarda

ofiste üç dört kişiydik çalışan, ofis çok sıcak, şortla filan geliyoruz, klima alacak paramız da yok pervane dönüyor filan. O bir gün geldi bir şey konuşmak istiyorum diye, biraz daha düzgün giyinmenin mümkün mü diye. Zaten hayatın gelişimi onu gerektiriyor. Bu mood'la alakalı benliğin bir tarafı, biz bir şey olamaya çalışmıyoruz biz kendi şeyimizle yürüyor yani. Doğal olması daha da hoş bir şey.

U.D.: Sorular bu kadar birkaç tane de ofisin büyüklüğüyle ilgili sorular var. Kaç kişi var çalışan?

E.C.: Mimar olarak 12 kişi var, biz onun dışında bir sekreterimiz var bir muhasebeci bir arkadaşımız var, bir ofisboyumuz var bir de personel olarak bir arkadaşımız var

U.D.: 4 personel diyeyim. Yıllık ortalama proje sayısı ile ilgili bir şey söyleyebilir misiniz?

E.C.: Galiba 15 filan civarında.

U.D.: Yayınlanan proje sayısı ile ilgili bir şey söyleyebilir miyiz?

E.C.: Yayınlanan proje sayısı, bir yarısı kadar yayınlanır. Yıllık olarak soruyorsun değil mi?

U.D.: Toplamda soruyorum ama herhalde bunu bilmenin bir şeyi olamaz herhalde, kaç tane proje yayımlandı diye bir şey var mı?

E.C.: Referans sistemimiz vardır, oraya biz her şeyi yazıyoruz.

U.D.: Yine ben yıllığı yazayım. Yıllık ciroyu soracağım. Ama şöyle 500000 dolar ve altı, 500000-1000000, 1-2, 2-5, 5-6...

E.C.: 1'in üzerindedir.

U.D.: 2'nin üzerinde midir?

E.C.: Düşünüyorum... 2'de olabilir yani. 2007 için değil galiba, bu yıl olabilir.

U.D.: Daha çok ne tür işler yapıyorsunuz; devlet-özel, ulusal-uluslar arası, konut-işyeri?

E.C.: Devlet sıfır. Özel.

U.D.: Ulusal-uluslar arası?

E.C.: Her ikisi de var. Galiba ticaret ağırlıklı ofis galiba.

U.D.: Tamam bu kadar. Çok teşekkür ederim.

BOĞAÇHAN DÜNDARALP

UMUT DURMUŞ: Kalite sizin için nedir? Kaliteyi genel olarak nasıl tanımlarsınız?

BOĞAÇHAN DÜNDARALP: Aslında kalite değil de benim kafamda nitelik diye bir şey var. O da aslında bu ile devam edip nitelik metafiziği diye bir dünya oluşturuyor. Çok basit olarak şöyle tarif ediyor aslında niteliği: Öznenin nesneye bakışıdır. (Kalite ile paralel düşünebiliriz diye düşünüyorum) Benim için de gerçekten nitelik orda gizli. O nitelik belli bir süreklilik sağlayacaksa, kaliteyi o anlamda düşüneceksek, öznenin nesneye bakışındaki niteliği arttırmak üzere, bakışındaki durumu çizmek daha doğru olur. Mesela nitelik ölçülemez bir şey. Cebirsel bir şey değil çünkü.

U.D.: Niteliğin yeterli olup olmaması sizin için ölçülebilir bir şey. Buna hemen karar verebilirsiniz.

B.D.: Evet o anlamda ölçülebilir bir şey. Ama çok da kolay tarif edilemeyen yanları da var bunun. Bir taraftan öle düşünüyorum. Özellikle bizim mimarlık için düşünürsek, niceliksel birtakım çıktılar olarak bakıp onun üzerinden o nitelikli mi diye sorup onun üzerine bir şeyler koyabilirsin. Ama bugün ben mimarlık üretimine farklı medya kanallarıyla baktığımda ve temsiliyet araçları üzerinden algılamak durumunda kaldığımız için ve/ya da karşılaşarak baktığımız için iki tane durum oluşuyor. Temsiliyet araçları üzerinden kurulan şey bitiri getirimciyi yeterince göstermiyor. O temsiliyet araçlarının kendi niteliği olmaya başlıyor ve orda şöyle bir yanılgı ortaya çıkıyor: Bir şeyi hayata geçirmek için kullanılan temsiliyet araçları için kendisinden daha nitelikli olabilir.

U.D.: Bunu mimarlık üretimi için söylüyorsunuz.

B.D.: Evet bunu mimarlık üretimi için söylüyorum.

U.D.: Peki herhangi bir şeyin kalitesi ile ilgili konuşursak; Kaliteli olandan beklediğiniz nedir? Kalite ne demektir? Neye kaliteli dersiniz?

B.D.: Galiba ben nitelikle bağlantılı olarak kendi çevremdeki niteliksel duruma bir zeka olarak bakıyorum. Yani bir zekâ belirtisi var mı, benim için odur.

U.D.: Zeka belirtisini neden arıyorsunuz? Neden zekâ belirtisi olmalıdır onun içinde?

B.D.: Şöyle bir durum var. Mesela gündelik hayatta biz canlılar olarak bir ortama doğuyoruz. Sonra bu doğduğumuz ortamda kendimiz algılayarak veya kendimizi geliştirerek çevremize bir bakma biçimi geliştiriyoruz. Bir de öğrenilmiş birtakım durumlar oluyor. Yani bizim bir şeye nasıl bakacağımızı bile öğretiyor. Hatta orda imgeler ortaya çıkıyor. O bakma biçiminden bizim zihnimizde ev, bardak, kapı vs imgeler ortaya çıkıyor. Bizim bir şekilde onlara bakmamız sağlanıyor. Ama bir kapıyı diğerinden ayırt eden şey nedir diye bakınca, o da niteliğe giriyor, nitelik veya kalite. Şimdi iki durum arasındaki fark nedir. Bu anlamda üretilmiş herhangi bir nesne olabilir, bu tür imgesel çağrışımda bulunan bir şeyin genel doğruları vardır. Onu hayatta kullanışlı yapacak şeyleri vardır. Bir de bunun da ötesine taşıyacak bir durum vardır. O da o ana kadar kullanılagelen durum üzerine yeni bir zekâ aracılığı ile yeniden dönüştürme hali.

U.D.: Gelişmesinden bahsediyorsunuz.

B.D.: Yani gelişme olabilir, ona farklı bir şey katmak olabilir.

U.D.: Farklılık kattığı şeyin size yararlı olması gerekir mi? Yani sizin işinize yaraması gerekir mi?

B.D.: Gerekmiyor. Bence onun şöyle bir farkı var. Eğer nesnelere ve nesnelere dünyasından bahsediyorsak, biraz da bizim mimarlık eğitimimizle başlayan bakma biçimimizdeki değişmelerle birlikte, genelde hep şöyle bir noktaya geliyor: O şeyin mutlaka kullanışlı olması gerekmiyor. Başka katmanlar da ekleniyor. Bu, standart

kullanım dünyası dışında, hayatımda yeni kanallar, bir takım referanslar verecek katmanlara sahipse niteliklidir. Mesela, ben niye bu kalemi değil de ‘Lamy’nin kalemini kullanıyorum?

U.D.: Neden?

B.D.: İşte ağırlık, hafiflik, vs vs.. bir sürü şey giriyor bunun içine. Bir de, onun bir dili var. Bir takım parçalardan oluşuyor ve o parçalar kendi içinde birbirini tamamlayabiliyorlar. Ben şimdi bir defaya mahsus olan bir şey yerine çok defada farklı biçimlerde yan yana getirilebilen birtakım şeyler üretiyorum onunla. Mesela kalem üzerinden konuşursak, “Lami” ile “Carand’ache” diyelim. Şimdi kendi araçlarımın da öyle bir hastalığı var. Bir dönem “Carand’ache” kullandım. Şimdi “Carand’ache” alüminyumdan yapılmış daha hafif bir kalem. İşte kalınlık ve bazı şeyler biraz daha farklı. Fakat daha sonra Lamy’yi kullanmaya başladım. “Carand’ache”ın mürekkepli kalemleri de var. Fakat “Lamy”nin hafifliği, gündelik olanı kullanma şekli, dil anlamında kendi içinde birbirini tamamlama durumu daha olumlu. Aynı zamanda, ister kartuş ister mürekkep doldur. Bakınca aslında, sanki kullanışlılıkla da tarif edilebilir olmasına rağmen, bir taraftan da tasarımsal anlamda, bütün bunları bir araya getiren zekâ var “Carand’ache”tan ayıran. “Carand’ache”tan ayrı bir tasarım dili var. Ayrı bir zekâ barındırıyor. Mesela insanlar dolma kalemi sadece imza atmak için kullanıyorsa, ama ben bunu gündelik olarak, sketch yaparken bile kullanıyorsam, yani bana bu rahatlığı verebiliyorsa, bunun altında sadece dolma kalem olma üzerine kurulmayan bir dünyaya işaret ediyor.

U.D.: Burada şöyle diyebilir miyim, kullanışlı olması değil, ama sizin kalemden beklediğiniz kullanışlılık dışında beklentileriniz de var. Beklentilerinize karşı gelmesi mi “Lamy”yi tercih edilir ve kaliteli yapıyor?

B.D.: Bir kalem de beklenti oluşturabiliyor. Mesela ben “Lamy” kullanmadan önce “Lamy”nin nasıl bir şey katacağı ile ilgili bir beklentim yoktu. Fakat zamanla, kendi kullanımım sırasında fark ettim ki, o kullanım kendi özelliklerini değil de kendini

daha fazla kullandırıyor ve daha rahat kullandırıyor. Haliyle benim beklentim olmasa da kendi varlığı ile kendi üzerinden o durumu sağlayabiliyor.

U.D.: Bir anda sana tahmin ettiğin şeyden daha fazlasını veren bir şey karşılaşıyorsunuz ve daha kaliteli olduğu için onu seçiyorsunuz. Birileri de bunu şöyle tanımlamış: “fitness for use” ve kaliteyi de birkaç şekilde tanımlıyor. Senin ihtiyacın olanları karşılayanlar, bunlar olmazsa olmazlar. Tatlandırıcılar, bir anda sana tahmin etmediğin bir şey sunar, ama bir süre sonra bu tatlandırıcılar olmazsa olmazların kategorisine girmeye başlar. Bir süre sonra vazgeçilmez olacaktır ve sen bunu başka günlerde de aramaya başlayacaksın. Onun üstüne bir şeyler koymaya başlıyorsun, böyle yürüyüp gidiyor.

B.D.: Şimdi çok farklı bir şey söyleyeceğim. Kurşun kalemin şöyle bir özelliği var. Ben kurşunkalemi mürekkepli kaleme göre her zaman nitelikli bulmuşumdur. Kalite değil ama nitelik olarak. Neden dersen, mürekkepli silinemez, ama bu silinebilir. Mürekkebin hep tek tonu vardır. Ama kurşun kalemi açabilirsin, az bastırırsan hafif, çok bastırırsan kalın, hafif ucu aşınca daha kalın, onu çevire çevire kullandığında incelikli, kalınlıklı. Mesela bir kurşun kalemle farklı kalınlıklarda çizimler ve desenler üretebilirsin. Ama aynı şeyi mürekkepli bir kalemle üretemezsin. Tükenmezle üretebiliyorsun ama. Tükenmezin farkı bence orda. Tükenmezi sevmem ama tükenmezle kurşunkalem belli açılardan farklılık yaratacak bir şey yakalıyor. Şimdi mürekkepli kalemlerin hiçbiri bu olasılığı sağlayamıyor. Mesela doğal olarak kurşun kalemin özelliğini sağlayan bir şey olarak da başka bir şey yapmışlar. Bu tek başına kullanılabilir bir nesne, görsel anlamda, kendi estetiği anlamında, çok olağan gündelik bir nesne gibi duruyor ama birdenbire “Lamy”nin yanına bu gelebiliyor. Çok basit bir detay nedeniyle. Bu kalemi bir anlamda nitelikli yapıyor. Normalde bu tür kalemler almayan, mimari çizim için uygun olmayan normal 0,5 uçlu kalemler kullanan mimarlık öğrencilerine bakıyorum ki bunları kullanmaya başlamışlar. O da farkında olmadan eğitimleri tamamlayan bir şey olmuş. O yüzden, böyle bir şeyin de avantajı var. O farklılığı yaratmış oluyor.

U.D.: Hemen buradan mimarlıkta kaliteye geçelim o zaman. Mimarlıkta kaliteyi nasıl tanımlıyorsunuz?

B.D.: Doğrusu mimarlıkta kaliteyi tarif etmeyi çok kolay bulmuyorum. Genel anlamda, her şeyin bir katmansal boyutu var ama mimarlığı katmansal kılan şey galiba farklı süreçlerin üst üste binmesinden kaynaklanıyor. Bütün tasarımla ilgili disiplinler şunu yapıyor, bir takım verileri alıyor, onları dönüştürüyor. Bu kadar basit hale getirilebilir. Ama gel bunu anlat dediğinde o kadar kolay olmuyor çünkü o verileri toplayan kişi ve onları bir araya getiren kişi ve sunan kişinin dünyasından geçiyor. O yüzden mimarlığın son derece öznel bir tarafı var. Ve bu öznellik, diğer mühendislik alanındakilerden farklı bir öznellik. Onlar birtakım tarifi belli belirli metalürjiler üzerinden üretebiliyorlar. Yani mühendislerin birtakım hesap yöntemleri var, belirli yönetmelikleri var ve bunların üzerinden üretiyorlar. Ama mimarlıkta katmansal olarak öyle bir boyutu var ki bunun, işte orada insan dediğimiz o kara deliğe giriyor. İşte o öznenin nesneye bakışı olarak tarif edilen kısımda, öznenin dünyası çok önem kazanmaya başlıyor. Bunu şunun için söylüyorum, şimdi buradaki durumu çoğaltarak biz genel kalite bağlamında iki kişi veya tek kişi üzerindeki mimarlardan çok kişili üretilen mimarlığa kayacağız. İşte orda bir kara delik olduğunu düşünüyorum. Bunda iki tane durum var; bir, özne eğer özne üzerinden o dünyayı kavrayıp nitelikli kılabilirse o öznel durumları nasıl sürekli kılacak? Başkalarına paylaştıracak ve onu kuracak.

U.D.: Özür diliyorum kesiyorum, çünkü başka bir alana doğru gidiyoruz. Evet bir karadeliğe giriyor alınanlar ve her seferinde o kara delik farklı bir şey, çıkan o zaman başka bir şey olmaya başlıyor. Ama aynı zamanda çıkanla girenler arasında bir ilişki var. Her zaman çıkan bir şey. Kaliteyi o çıkan neyse onun üzerinden tanımlayabilir miyiz?

B.D.: Evet şöyle belirleyebiliriz herhalde. Mesela yarışma yapılıyor. Tek bir konu veriliyor, pek çok kuruma dağıtılıyor. Pek çok koşul ve veri aynı. Ama çıkan şey farklı oluyor. O anlamda onların birbirlerine göre nitelikli olma durumlarını ölçen, mesela bir jüri olsun, yani onu ölçen birileri var. O neye göre ölçüyor diye

baktığında bir takım kriterler yazabilir alt alta ve biz bunları arıyoruz diyebilir. Bence mimarlıkta kaliteliyi kılan bütün gruplar bu koşulları sağlamak üzere veya onu tahlil etmek üzere oluşturuyorlar ve her grupta farklı olarak her zaman çıkan onun artısı, fazlası oluyor. Onları karşıyorlar ama hep bir artıları fazlası var ki birbirlerine göre farklı oluyor. Ele alış biçimiyle onu açığa çıkardığı bir durum var.

U.D.: Elemanın onları karşılayamama ihtimali yok yani. Kazananlar arasında herkes artı bir şey koyuyor, en çok koyan mı kazanıyor?

B.D.: Aslında en çok koyan da kazanamıyor çünkü değerlendirmede aynı şekilde kriterler olsa bile öznel olabiliyor.

U.D.: Hangisi en çok artı koyuyorsa onu seçiyorum gibi bir şey.

B.D.: Mesela şöyle bir örnek vereyim, geçen yıl Archiprix jürisindeydim. İlk sekiz proje çok kolay belirlendi. Ödül grubuna girecek projeler. İlk üçe kadar da fena bir durum yoktu ama özellikle ilk iki karşılaştırma adına çok zorladı. 3'e 2 oy gibi bir ayırım oldu jüride. Bir tanesi Bozcaada'da bir Şarap Üretim Tesisi, bir tanesi de Ankara Kızılay'da bir mimarlık okulu gibi bir şeydi. Şimdi elma ile armut aslında değil mi? Süreçlerine baktığımda pek çok kriteri sağlamış durumda iki projede; bitirme projesi düzeyine gelmiş bir insanın bir tasarım problemini ele alma becerisi, onu işleme becerisi, onu nitelikli bir tasarım haline getirme becerisi. Fakat elimizde iki tane nitelikli bir durum var, birini diğerine göre daha kıymetli kılacak olan şey ne? 3'e 2 ayırımında ben kendi argümanımı şöyle koydum: Bozcaada'da proje gerçekten Bozcaada kalesi ve onun suyla buluştuğu noktada bir boşluk, bir hendek, hem arkitektonik hem yapısal anlamda tek başına duran ve sana veri olarak pek çok avantajı kendiliğinden veren bir yapısal durum oluşturuyor. Ve o verileri orada becerikli bir biçimde yan yana getirdiğinde nitelikli bir proje yapmış oluyorsun. Fakat Ankara'da, Kızılay'ın göbeğinde yapılan projede durum farklıydı. Proje sahibi oradaki kent dokusunu incelemiş, buradan yoktan veri var ediyor, bir diğeri ise var olan ara şeyleri kullanıyor. Oradaki kentsel dokuyu inceleyerek oradaki yapısal modülasyon durumunu çözmüş, oradaki imar düzeni vs.den bir yapı dili oluşturmuş.

Bu yapı dilini kör gözün parmağı olmayacak, direkt onun üzerine kurmayacak bir yapısallıkla o grubun içine dâhil etmiş ve mekânsal bağlamda o süreklilikleri hissettirmiş. Ama kör gözün parmağı değil. Oradaki zekâ şu, ben böyle yaptım böyle böyle oldu demeden, onu hissettirebilecek bir yere, bir araya getiriş biçimi. Şimdi Bozcaada'daki proje de çok güzel, bu da güzel. Ama o proje eldeki verileri kullanmış onun ötesinde bir şey yapmamış. Ama öteki tasarım sürecinde öyle bir şey çıkarmış ki, diğerinde hazır olan durumu o zaten kendisi yaratmış. Ve de orda belki de kentte çok sık karşılaşabileceğimiz, Bozcaada'da o kadar sık karşılaşamayacağımız bir mekânsal problematiği, orda çok bildiğimiz olağan kentsel bir durum içinden nitelikli bir tasarım sürecine gidilmiş. Benim için ayırım burada. Diğer jüri üyeleri de tamam, bu bir bakış açısı, ama bu projenin ayrı bir lezzeti var dediler Bozcaada'daki proje için ve birinci oldu bir taraftan. Çünkü o ikinci olan proje, nerdeyse birinci olacak proje, aslında ilk sekize zorla girdi. Zorla girdi dememin nedeni şöyle bir şey; yazdığı paftaları okumasaydık, o kadar belirgin bir biçimde anlaşılmayacaktı. Direkt mesajlar üzerine kurulu değil ama keşfedilmeyi bekliyor. Kimi şeyler vardır, ben, tasarımım vs. bağırır. Kimileri de çok mütevazı görünür ama arkada öyle bir zekâ ve onu öyle bir ele alış biçimi vardır ki o kendiliğinden çıkar.

U.D.: Bu birazcık da proje konusuyla da ilgili. Bozcaada'dakinin konusuyla, Kızılay'daki proje konusunda bile bir puan farkı var. Bozcaada'da kafadan da bir şeyler yapabileceği sebebiyle. O zaman buradan da mimari bir projenin de mimarlık ürünü olduğunu kabul edilebileceğini söyleyebiliriz. Bina üzerinden anlatın mesela.

B.D.: Bina üzerinden şöyle bir şey söyleyebilirim; ben Dokuz Eylül Üniversitesi'nde de bina bilgisi eğitimi, binaya ilişkin eğitim aldım, mimarlık eğitimi almadım mesela. Ben böyle farklı şeylere yarışmacılarla bir araya gelince baktım. O beni kesmedi çünkü yarışma dünyası belli ölçekleri ıskalayan bir dünya. Yani 200 ölçekte kalan projeler ve o dünya ile gerçek dünyanın ölçekleri ve bir araya geliş biçimi farklı. Sonra Nevzat Sayın ile çalışınca mesele tektonik ve yapısal şeylere dokunma hissiyatı kazandı. Mesela Nevzat Sayın'da çok güçlü tasarım düşüncesi olmamasına rağmen, biraz daha arketipal ve kendi doğruları ile oluşturduğu dünyası

ile ilgili şeyler var. Ona “postüla” diyor. Onlar yan yana geldiği zaman zaten doğru oluyor, zaten doğru olan bir şeyi neden değiştireyim ki gibi bir düşünce var kendi dünyasında. Fakat o dünyada mesela göl, ırmak, o, bu gibi yapısal az sayıda üretildiğinde, direkt karşı karşıya kalındığında ve o emekle uğraşıldığında ortaya çıkacak nitelikli bir durumun, çok sayıda, hızlı ve bambaşka koşullarda üretime geçtiğinde aynı nitelikte olmadığını gördüm mesela.

U.D.: Bunu anlamadım onlar tek başına üretilmek için yapılmışlar.

B.D.: Hayır, tekrar ben o noktaya geleceğim, bunu yapı üzerinde ne anladığımı ifade etmek için anlatıyorum. Demek ki dedim,-kendi dünyamdan onu açıklarım sonra- bu işler tasarımsal bir dünya ile de ilgili değil. Yapısal anlamda onu iyi detaylarla temiz iyi malzemelerle çözümlenmesi ile de ilgili bir durum değil. Açığa çıkardıkları ile de ilgili bir durum değil. Kendi mimarlık dünyama girdim. Kastettiğim de şu, biz mimarlığın binasal, mekânsal ya da yapısal nesnelere, niteliğini hep fiziki durumların temizliği, titizliği, iyi çözümlenişi ile değerlendiriyoruz normalde. Ama kendi mimarlık serüvenimde fark ettim ki bu da asıl mesele değil. Asıl mesele bunun açığa çıkardığı durumlar. Bu biraz da mimarlık eğitiminde binaya ağırlıklı bir eğitim aldığımız için mekân deneyimi yoksunluğumuzdan da kaynaklanarak nitelikli mekân nedir, o ölçeği sağlayan, senin o mekânda dolaşırkenki hissiyatlarını sağlayan, o atmosferi veren nedir noktasının ıskalandığını hissettim. Bunu “Zoom To Atmosfer” kitabında başka türlü yazmış. Bir tane siyah beyaz fotoğraf, tabii bir mekân var, o mekândaki atmosferi tekrardan nasıl yaratabilirim diyor. Ya da o kilisenin, kapı kolunun kendi babaannesinin evindeki şeyi çağrıştırmasına kadar gidiyor onun dünyası. Ben de bakıyorum, son derece kötü, salaş mekânlarda dolaşyoruz Türkiye’de. Ama nitelikli mekânlar var. Yani fiziki olarak çok nitelikli değil, ama açığa çıkardığı durumlar, ilişkiler, sana verdiği duygular, o mekân içinde hissettiğin durumlar açısından nitelikli. Bunu son derece salaş dökülmüş, ama bir yaşanmışlığı olan eski bir sokak dokusunda da hissedebiliyorsun, bir gecekondu mahallesindeki adamın iki kot arasındaki ilişkiyi çok kelalaka bir biçimde çözmesinde de hissedebiliyorsun, ya da son derece bildiğimiz, anıtsal olarak etkilendiğimiz yapıların içinde de hissedebiliyorsun. Mesela Cansever enteresan bir

örnek. Cansever'in söyledikleri ile yaptıkları arasındaki ilişki her zaman kolay kolay çözümlenemez, yapılamaz. Ben o adamın yapılarını anlamak için bol bol dolaşmaya çalıştım. Mesela Karatepe Saçakları'nı biliyorsun, onların uçları düşüktür, kırıktır. Biz olsak onu düz yaparız. Şimdi bu adam niye bunu yapmış diye düşünüyordum. Fark ettim ki yerinde, orası aynı zamanda eğimin olduğu araziye oturuyor ve baraj gölüne açılıyor. Müthiş bir atmosferi var zaten. Fotoğraflardan o kırıklığın hiçbir mantığı yokmuş gibi gelse de o kırıklık düz olsaydı eğer, tamamen altındaki şeylerle beraber mekânsal durum üretmeyeceğini hissettim. Mesela o kırıklık, senin insan ölçeğindeki ilişkilerinden birdenbire mekânsal durum üretiyor. Düz olsa o üretilmeyecekti.

U.D.: Mekân hissini de bir beklenti olduğunu söyleyebilir miyiz, fark etmesek de?

B.D.: Evet

U.D.: Burada beklemediğimiz, farkında olmadığımız ama konuya başka bir şey katmış, onu kaliteli hale getirmiş bir malzemedir, bir öğedir, bir parçadır.

B.D.: Yani nasıl 'Lamy' bize bir şey gösteriyor dedik, o da bizim dünyamızın bir aracı, açığa çıkarıcısı. Biz bir şeyleri açığa çıkarmak için yaptığımızı varsayıyoruz. Onun artıları kendi dünyamıza birtakım şeyler katıyor. Mesela Karatepe Saçakları'nın, o bir tane saçağın kırılma hissiyatını bir eğitilmiş göz olarak dillendirebiliyorum. Ama başka bir insan, onu hissediyor ama dillendiremiyor olabilir.

U.D.: Ben olsaydım nasıl yapardım diyemeyen bir insan bunu istese de söyleyemez zaten. Burada bir güzellik var ama nerden geliyor bilmiyorum gibi.

B.D.: Mesela sen: "Şu çıtalar güneşin altında nasıl dönmemiş?" diye de bakıyorsun tabii ki ama hiç kimsenin öyle bir derdi yok. Ama Adana'nın keskin ışığının aşağıdaki şeylere kendiliğinden, sıradan bir biçimde düştüğü, gölgelediği gibi bir durum oluşturmuyor. Ama Aynı niteliksel arayışlarını başka yapılarında göremedim ne yazık ki. Ama bakarken önyargı ile bakmama durumu oluşturdu.

U.D.: Başka bir şey de olabilirdi belki de.

B.D.: Anlamaya çalışıyorsun ve biraz kurcalıyorsun. Mimarlığı da nitelikli kılan şöyle bir durum var. Mimar obsesif olarak bizim hiç ilgilenmediğimiz konulara kafa yorabilir. Ama o yordduğu durum üzerine öyle bir yapısal durum öyle bir şey üretir ki, bizim o ana kadar kullanmadığımız, hayatımızda olmayan, hayatımıza katılmamış ya da hayatımıza katılmış olsa da görmediğimiz bir şeyi daha görülür ve daha algılanabilir kılar. Bence mimarlığın olmazsa olmaz belli bir çığa durumu olması gerekiyor. O çığta üzerinde mimarlık -binadan, yapıdan öte mimarlık olarak ilgili kısım- o hayata ne kattı? Söyleyişiler olduğu zaman, şöyle bir soru geliyor; -özellikle bu malzeme firmaları ile ilgili sorularda- gelecekte nasıl bir profil çiziyorsunuz, mimar olarak ne yapmak istiyorsunuz? Benim temennim, algı dünyamın genişlemesi, hayata bir şey katma, hayatımıza yeni bir şeyler katma. Çünkü hayatımıza bakınca çok da katlanılabilir bir hayatımız yok. Ama herkes farklı bir şey söylediği zaman hayata daha katlanabilir nasıl bir şeyler buluruz? Çok basit bir şeydir ama seni rahatlatır, rahatsız etmez. Gelirken mesela, Kuzguncuk'ta o Hamam Sokak'ta oturuyoruz, yolda her sabah küfrederek, düşmeme tehlikesi geçirerek ilerliyoruz. Hayatımda öyle bir probleme mahal verecek bir şey olmayabilir ve ben bambaşka bir şeye kanalize olabilirim. Öyle bir şey aslında bu. Çok ufak şeyler hayatına böyle şeyler katıyor.

U.D.: Ben de Kuzguncuk'ta Behlül Sokak'ta oturuyorum, her sabah ben de aynı dertle karşılaşıyorum. Teşekkür ederim, ilginç bir kalite tanımı oldu. Kaliteli olanın, senin gereklerinin üstüne bir şey koyan bir şeyin kaliteli olması üzerine konuştuk, bir mimarlık ürünüde de, projesinde de, veya herhangi bir şeyde. Bunlar kalite algısı ile ilgili konulardı. Bir de toplam kalite yönetimi ilkeleri ile ilgili şeyler var. Biraz daha somut olabileceğini tahmin ettiğim konular. Birincisi şu takım çalışması. Takım çalışmasının ve çalışanın katılımı için neler yapıyorsunuz üretim sürecinde?

B.D.: Aslında bu çok taze bir durum. Şu ana kadar yaptığım bütün işleri tek başıma, bir büro donanımında yaptım. Benim için aslında yaklaşık bir senelik bir süreç bu.

Bu bir senelik süreçte mimarlık okullarına gidip eğitimin içinde olmanın getirdiği birtakım şeylerin de katkısı olduğunu düşünüyorum, bir de bizim bu 'TÜMOB' ile ortak çalışmalar yaptığımız dönemin. Hep ortak çalışmayı öyle bir dünya üzerinden kavradım şimdiye kadar. Ama şimdi ofis, mimarlık, kendi yaptığın iş, daha somut ilerleyen bir durum var. Ötekinde ise kendi bireyselliğimi koyabildiğim kadar. Peki dedim ofiste bu durum nasıl olacak? Ben şimdi kendimi şöyle bir noktaya çekmeye çalışıyorum ofiste; bir kere ofise gelen kişilere şöyle bir şey, soruyorum, seni motive eden nedir bu dünyada, kendini hangi konularda iyi yapabilir hissediyorsun, hangi konularda eksik hissediyorsun? Ne kadar, nereye gitmek istiyorsun?

U.D.: Bunun cevabını herkes verebiliyor mu?

B.D.: Veremiyor. Ama bu soruları şunun için soruyorum. Bir aylık bir deneme sürecimiz oluyor. Projeye minimum müdahale bulunacak biçimde projeyi devrediyorum ve şöyle bir şey söylüyorum; Bir tasarım fikri, bir şey var, oranın verilerini okumakla alakalı, yasal durumlarla da ilişkili, direkt müşterinin senden talepleriyle ilgili olabilir. Ya da abuk sabuk birileri tarafından önceden konmuş- şimdi Kuşadası'nda öyle bir iş yapıyoruz mesela, emlakçılar mal sahibine demişler ki burada 48 dairelik şey olur, ama öle olağan bir durum yok ama olursa şöyle olur gibi bir durum oluşturmak zorundasın- farklı farklı durumlarla ilgili olabilir. Şimdi bunun üzerine fikirler üretiyoruz ve diyorum ki herkese açık bir durum var, herkes öyle bir katkıda bulunabilir. O dünyadan başlıyor. Sonrada insanlara alabildiği kadar sorumluluk vermeye çalışıyorum, almak istediği kadar. Kimi diyor ki her şeyi yaparım ben, karışma diyor mesela. Ama fark ediyor ki belli noktalarda boğuluyor. O zaman ben devreye giriyorum. Mümkün olduğunca insanları tanıma ve bu bir aylık süreçte biraz serbest bırakıp bunların proje ile nasıl mücadele ettiklerini, nereye kadar gelebildikleri gibi konulara girmeye başlıyorum. Oradan geri dönüşlerle de; "Ben bu işin içine ne kadar girmeliyim"i sormaya başlıyorum. Yalnız şurada kritik bir durum var, ben geri çekilip yönetici formatındaki bir pozisyonda durmuyorum. Hala tasarımın içinde duruyorum ve hala oturup çiziyorum. Ama buradaki ortak çalışmadan kastedilen şeyin, o istediğim kalitenin ya da projede istediğimiz şeyin de sürdürülebilir olmanın mekanizmalarını nasıl üretebiliriz diye baktığımda şöyle bir

çatal oluyor. Birincisi, bir kişi bir katkıda bulunabilir, öyle bir katkı var o kişinin kendi dünyası ve ilgisiyle ilgili. Oradaki her tür şeyi anlamaya ve tartışmaya çok açık duruyorum. İkincisiyse; önümüzdeki sürece bakıp o süreci mümkün olduğunca tasarımsal birtakım şeyleri kaybetmeden, bizim için önemi olan noktaları kaybetmeden projenin o süreçte ilerlemesi. Bazen belli noktalarda set koyuyorum. Diyorum ki; bu konularda bir şeyiniz varsa, bırakıyorum, çalışın, getirin konuşalım, ama süremiz bu. Aslında kişilere özel, o projeye özel ve o şeye özel, dıştan katkıya çok açık bir pozisyonda durmaya çalışıyorum. Ama o kattı istenilen, beklenen düzeyde bir katkı olamıyorsa da yüklemiyorum. Şimdi şöyle bir pozisyon oluyor, ilerlemek ve bir şey yapmak isteyen için bir kulvar var, açık. Bir şey yapmak istemeyen için giderek meselenin çizen kısmında kalan bir durum oluyor. Ben her zaman gelenlere de şunu söylüyorum, ben proje çizen adam, teknik ressamlık yapan adam isteseydim teknik ressam alırdım, daha ucuz ve daha ekonomik. Hâlbuki mimar almamızda şöyle bir durum var: Bizim yaptığımız ve algıladığımız dünyayı kavrayacak ve onun içinde kendi pozisyonunu üretecek ve beklenen süreçte onu şeyini sağlayacak. İşte herkes bir proje götürüyor, mesela herkese iki üç tane proje vermiyorum. Ben de işin içinde duruyorum ve araçlarını onlara bırakıyorum. Diyorum ki, süreci sen programla. İki yol var ya sen beni çalıştırırsın ya ben seni çalıştırırım. Bir yol şu; mesela öyle bir program oluşturur ki, şu şu noktalarda sorunlarımız var ve bunu konuşmamız lazım, beni aşılıyor, bunu siz çözün ve bana verin, der. Ya da ben takip edip, bunları o söylemiyorsa ben söylerim gibi bir şey oluşturuyorum ki herkes içinde yer almak istediği kadar sorumluluk alabilsin.

U.D.: Peki, eğitim olarak işliyor mu bu takım çalışması? Olabiliyor mu?

B.D.: Deniyorum. Şimdiye kadar üç kişi ofiste, iki arkadaşımız burada, bir tanesi çok iyi. Şöyle bir durum oluyor açık bir biçimde söylersem, kişilerin kişilik yapıları ve eğitimde kendilerine biçtikleri rolle çok bağlantılı olarak kendilerine aşırı yüklenme pozisyonuna bir kişi düştü. O böyle kaldırabilirim zannetti ama kaldıramadı, bir bocalama devri geçirdi. Ama sonra fark ettik ki iyi bir durum oluyor. Yani kendisiyle ilgili bir süreç. Kimse kendini yeterince tanıyıp birtakım şeyler oluşturmadığı için o süre de insanların kendilerini görüp değerlendirmeleri için bir

fırsat oluyor. Biz çok büyük bir ofis değiliz. Elimizde çok iş yok. Çok fazla üretken olacağız diye ve fazla iş alalım diye sağa sola da saldırmıyoruz. Beni motive eden şey burada iş olması değil. Yani sabahların köründe geliyorsa bu işi iş olarak değil de hobi gibi keyifle yaptığını göstermeli ki bu bizi motive etsin. Benim derdimse herkesin kendi motivasyon bileşenlerini kavrayıp -benim de bir motivasyonum var çünkü- proje içinde motivasyon rolleri paylaşmak. Çünkü ondan alacağım motivasyona bağlı olarak biz bir şey veriyoruz ve alıyoruz. O kuru kuruya bir iş haline dönüşüp çizilecek bir durum, belirlenmiş bir şeyi geçirecek bir şey olmaya başladığı zaman birçok ciddi angarya haline dönüşüyor, sıkıntılı bir süreç oluyor. Zaten hiçbir katkı beklenmiyor. O yüzden benim için nitelik veya kaliteli durum, herkesin motivasyonunu belli bir gerilimde, noktada tutan ve kendi içindeki süreçte doğurduğu değerleri ve de bir şeyleri varsa onları kaybetmeden ilerleyen olmaya başlıyor. Çünkü kaybetmeye başlıyorsun. O, bu, malzeme, fiyat demeye başladığın zaman bir şeyler elinden gitmeye başlıyor. Ya da alınmaya çalışılıyor. Biz elimizdeki değerleri, ürettiğimiz şeyleri farkında olarak sürekliliğini sağlayabilecek methodlar, tüm değişkenliklere rağmen ayakta kalabilen bir durumlar oluşturursak eğer -bunu boş bir vaktimizde sana projeler üzerinden de anlatırım- başarılı olabiliriz diye düşünüyorum. O yüzden kişilerin motivasyonunu önemsiyorum. Onların kendi motivasyonunu kurmasını önemsiyorum ve kendilerini keşfetmeleri için, bu olanağa bağlı olarak da geliştirmeye çalışıyorum.

U.D.: Nasıl oldu, etkin bir şekilde devam etti mi, tekrar soruya dönüyorum, başa. Oluyor mu? Yoksa daha deniyor musunuz?

B.D.: Deniyoruz, ama şöyle bir şey söyleyebilirim; üç kişi üzerinde yürüme söz konusuysa bir kişide oldu. O da şimdi burs kazandığı için Erasmus'la yurtdışına gitti, okumak için, tam olduğu bir aşamada. Buraya girdiğinde böyle bir durumun olup olmayacağı belli değildi, sonradan çıkan bir durumdu. Mesela orda bir bedel ödedik. Ben de ödedim, o da ödedi. Projelerin uzaması anlamında ödedik, birbirimizin dünyasını anlamama anlamında ödedik. Ama sonuçta birbirimizi tanıma fırsatımız oldu ve sürekliliği sağladık. Bunu şunun için söylüyorum, Gri Gandalf'ın Ak Gandalf'a dönüşmesi gibi, o çukura düşeceksin... Biz onun bedelini o yolda ödedik.

Birbirimizi tanıdık, kendimizi denedik, anlaşımadık anlaştık, anlayamadık daha sonra anladık vs. Bir tanesi nötr durumda duruyor. Bir tanesi için daha erken söylenebilir. Ama benim içinse bu, peşinden gidilmesi gerekli yol olarak görünüyor hala. Yani metalürjik olarak vazgeçilmeyecek bir durum olarak görmüyorum. Bunu neden önemseydiğimi de söyleyeyim. Kimi ofislerin olanakları, koşulları vs.leri bizlerden daha iyi olabilir. O bürolar insanları başka yönlerden motive edebilir. Para yönüyle motive edebilir, çalışma koşulları anlamında motive edebilir vs... En azından ben burada insanların eksikliğini hissettiği durum ile koşullar arasında denge kurmaya çalışmak durumunda olduğum için ve ben şuanda neden keyif alıyorsam, neler beni keyifli kılıyorsa, o keyifli olanı sürdürebilecek ve buna katılabilecek insanları içine alarak ancak onu sürdürebilirim.

U.D.: Ofisiniz yürüyor ve projeler üretiyorsunuz sürekli. İyi oluyor, kötü oluyor, bir yandan aksamalar oluyor, buradaki kalite problemlerini değerlendirmek için ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapıyor musunuz? Bunun karşılığı istatistiksel çalışmalardır. İstatistik biliminden yararlanırlar. Bu olamıyor maalesef bizim üretimimiz içerisinde. Ama bunun daha alt bir şeyini ölçüp değerlendirebilirsiniz, herhangi bir şey.

B.D.: Şöyle bir şey var, onu söyleyebilirim; şu ana kadar denemedim. Ama pişman oldum ve bundan sonraki projelerde yapacağım. Biz bu işe gönül bağıyla yaptığımız ve henüz tam profesyonelleşemediğimiz için, bu işi mimarlığın o heyecanlı tarafları için iş olarak profesyonel olarak yapıyorum diyen adamlara göre beceremediğim bir durum var ve becermek gerektiğini hissettim. Bir projemiz var şuanda Büyükçekmece'de, onunla uğraşıyoruz. Yaklaşık bir senedir çalışıyoruz. Fakat 3 tane proje oluşturduk. Bir takım veriler çok ciddi değişti. Mesela projeyi dubleks daireler üzerine kurduk, dediler ki biz dubleks istemiyoruz, şöyle istiyoruz böyle istiyoruz. Pazar payını değiştirdiler. Ve çok iyi bir proje oluşturmuştuk, o projenin kıymetli noktalarını elimizde tutarak nasıl değiştiririz dedik. Belediyeye gittik, belediyeye anlattık derdimizi. Belediye ile hır-gür, yaklaşık altı aydır belediye ile hır-gür durumundayız. Daha avan projemiz onaylanmadı. Fakat biz sürekli projeyi çalışıyoruz ve ben o projeden çok ciddi zarar etmiş durumdayım, adam-saat

anlamına. Çünkü bir kişi sürekli onunla uğraşiyor. Biz demişiz ki sözleşmede bu projenin ön tasarım şeyi budur, süreci de budur, bu süreç bu kadar sürer vs. Fark ettim ki bizden kaynaklanmayan, bizim proje ağırlığımızdan kaynaklanmayan ama değişen koşullar, müşterimizin bakışı vs.den kaynaklanan durumlarda, bir, sözleşme bazında bunun önlemini almamışım. İki, süre olarak da, bu süreyi çok şey kullanmışım, proje iyi olsun diye hep vermişiz.

U.D.: Mimarlığın heyecanlı tarafında kalmış her zaman süreç.

B.D.: Evet, şuanda bu projeden zarar etmiş durumdayım ve başka projeler aracılığıyla kapatmaya çalışıyorum.

U.D.: Ne yapmanız gerekiyor? Sözleşmeyi bıraktım bir kenara, süreç bazında.

B.D.: Bir kere benim şuanda ölçmek istediğim ama ölçemediğim bir durum var. Ben bu projeye kaç adam-saat vakit ayırmışım, kaç saat çalışmışım. Bunun karşılığı olan bedeli, zararımı ölçemiyorum, onu ölçmem lazım. Bundan sonra nasıl bir yol izleyeceğim dersin, hangi projeye, her projede kim çalışıyorsa kaç saat çalıştığımız ve hangi işe ne kadar vakit ayırdığımızı ben kâğıt üzerinde yazılı olarak görmek istiyorum.

U.D.: Bunu nasıl değerlendireceksiniz? Şu projeye şu kadar saat çalışılmış, bunun karşılığında bu kadar kazanılmış diye elinde bir şeyler olacak bir süre sonra. Bunu nasıl değerlendireceksiniz? Ne yapacaksınız ondan sonra?

B.D.: Oradan yola çıkarak şöyle bir şeye varmaya çalışıyorum. Peki, ben normalde proje sürelerini neye göre belirliyorum, bunun karşılığı olarak sözleşmede ne gibi rakamlar yazıyorum ve rakamlarda neleri tutuyorum? Mesela oda koşullarına göre koyuyorsun, sonra onlar iniyor %50-%60'lara, sonra, evet ben bu işi yapmak istiyorum, diyorsun. Gözünü karartıp giriyorsun. Gerekiyorsa ben çalışırım geçeceğündüz diyorsun, ama o o kadar kolay olmuyor. Çünkü sen belli bir yıpranma

boyutundasın. En azından geri dönüşlerde, bunlar yansıyacak, deneysel durumun bilgiye nasıl dönüşebileceği ile ilgili.

U.D.: Web tabanı yapıyorsunuz ölçerek. Daha sonra her seferinde oradan alıp değerlendirirken bir sonraki adımı onla atıyorsunuz.

B.D.: İşte hangi boyutta kaç metrekare proje ile uğraşmışız, hangi ölçekte işler var ve bunun uygulama projeleri için, avan projesi için, tasarım süreci için vs., buna ne kadar vakit ayırmışız. Geri dönüşleri hangi noktalarda yaşamışız ve o noktalarda hangi çalışmalarını tekrar yapmak zorunda kalmışız. Onlar ne kadar iş üretmiş, çizim olarak ne kadar iş üretmiş, problem olarak ne kadar problem üretmiş gibi. En azından şöyle bir şey yapsam daha iyi olur diye düşünüyorum. Yeni sıfırdan bir proje geldiği zaman projenin şu veremediğim olası istatistiklerini önceden görebileceğim kendime bir takım marjlar isteyebilirim, zamansal olabilir. Mesela diyebilirim ki şu şu koşullar nedeniyle uzamalar olduğunda projeler için şu şu şu süre ek süre olarak istenecektir ve ortalama olarak, adam-saat olarak, şu şu şu durum olacaktır, diye not düşebilirim. Mesela sen her şeyi çiziyorsun, bitiriyorsun, şantiyeye gidiyor iş. Burada birkaç tane müşterimizin başka bir mimarla başlayıp belli bir noktaya getirdikten sonra o gittiği için bizden projemin devamında kontrollük yapmamızı istediği bir durum oluştu. Ben de etik olarak mimarın çizgisine dokunmadan, yaptığı işe dokunmadan, onun mimari açıdan hiç değerlendirmeden koyduğu gibi nasıl olurla ilgili kısımlarda, son derece teknik, işte o detay şöyle çözülmürse şöyle problem olur, isterseniz o detayı şöyle çözün, çok basit bir şey var, gibi değişimlerde bulundum. Adamlar malzemeleri değiştiriyorlar. Malzemeler değişince bütün detaylar değişiyor. Fark ettim ki, biz mesela çizimler ürettik onlara ve onlar zamanında projeyi, uygulamaya başlamadan önce yapmaları gereken keşiflerle ilgili durumları iyi etüt etmedikleri için ve finansal açıdan daha sonra proje çok şiştiği için belli kalemlerde azaltmaya gidiyorlar. Fakat öyle bir azaltmaya gidiyorlar ki, azaltmaya giden öyle yollara başvuruyorlar ki, senin yaptığın her şey çöp oluyor. Yani sen fikir üretmişsin, detay üretmişsin, iyi işler üretmişsin, öneriler sunmuşsun. Öyle bir zurnanın zırt deliği oluyor ki ve sen ürettiğin her şeyi çöpe atıyorsun. Bu nasıl bir deneyim oluyor, sen diyorsun ki

projede size nasıl bir uygulama projesi çizelim. Mesela müşteriye göre uygulama projesi çizmem gerektiğini biliyorum artık. Diyorum ki siz ne kadar isterseniz biz çizeriz, malzemeleri önceden belirlemek suretiyle de çizeriz, markalarıyla vs. Ya da öyle bir çizeriz ki daha sonra çıkacak proje değişikliğine uygun olacak yeniden detay üretmek gerekebilir ya da belli firmaların daha sonra belli firmalardan alınan şeylere göre revize etmemiz gereklidir. Çalışma yöntemine bağlı olarak çizim metalürjisi geliştirmek gibi noktaya gelmeye başladım. Neden, bizden bir bilgi istiyorsanız bu bilgiyi biz üç bilinmeyenle başka türlü çözeriz, üç bilinmeyen değiştiğinde başka türlü çözeriz. Ama bizden bu hizmeti bekliyorsanız, bu hizmeti de çöpe atmamanız gerekiyor. Zamansal açısından çöpe atmamız lazım, ayrıca bana boşu boşuna para ödersiniz. Biz çizeriz ve ben bunun önlemini alabilirim, en azından böyle anlatmaya çalışıyorum. Ama hani parasını veririz, böyle yapacaksınız'dan da kendimizi kurtarıp, biz hamallıklarla uğraşmayalım, işimizle uğraşalım la ilgili önlemleri alabilmek için bu tür ölçme şeyleri.

U.D.: Peki, bunları ölçmek için belirlediğiniz kriterler var mı? Şunları şunları ölçmeliyim ki düzeltebileyim gibi, var mı öyle şeyler? Adam-saat dediniz mesela, bunu ölçeceksiniz. Kriterler var mı böyle? Birkaç tane söylediniz siz biraz önce de tekrardan böyle nokta nokta sormak istiyorum.

B.D.: Projeye başlarken hangi verilerin eksik olduğu, önemli bir şey.

U.D.: Bu nasıl ölçülür? Ben yapılmış bir iş üzerinden ölçmekten bahsediyorum. Olağan bir işi ölçüyorsunuz. Olan şeylerin nesini ölçersiniz ki onlar sana diğer projede başlarken veya diğer işlerini yürütürken veri olarak dönsünler? Adam-saat o projenin yapım sürecinde geçen senin emeğinle ilgili bir ölçüm şeyi. Başka, atıyorum, kaç tane çıktı için kartuş harcamışsınız, süreçte olduğu için, ne kadar kullanmışsınız, ne kadar yol yapmışsınız vs. Bunun gibi şeylerde bahsediyorum. O süreçte giden ne varsa, ne harcadıysanız, ne kullandıysanız onların ölçülmesi. Böyle kalemler var mı şunları ölçeyim dediğiniz?

B.D.: Proje bazlı oluyor onlar, yani yapılmış olanın üzerinden proje bazlı oluyor. Yeniden başlayacak olanlarda bir kere kendi çalışma sürecini tarif etme ile ilgili çok ciddi bir şey var. Bizim işimiz sadece baştan sona kadar giden bir durum değil. Ara şeyleri de kapsıyor ya, mesela ön tasarım çalışması yapıyorsun, sunuyorsun. Kabul ediliyor, edilmiyor başka bir çalışma yapıyorsun, kabul ediliyor, devam diyorsun. O belli bir proje aşamasına geliyor, onaylar alarak bir sonraki aşamaya geçiyorsun. Anladım ki onay alma mekanizmalarındaki, mesela neyin onayı alınacak? Tasarımsal bir onay mı, malzeme kararlarına bağlı bir onay mı, teknik durumlara bağlı bir onay mı vs. Bunların aktörleri kimler? Bazen bunların aktörleri gerçekten bizim mühendislik hizmetlerine bağlantılı konular oluyor ve onlar zamansal olarak ekstra. Çünkü hala ilerleyen aktiviteler olduğu için onu denetlemen lazım. Bu kadar sürede, şu şu şu konuların belirlenmesi lazım. Orda işte problemin zorluğu, yani tasarım problemin zorluğu devreye girmeye başlıyor. Son derece basit düz bir arazide, iç deprem sorunları yok, o sorunu yok, bu sorunu yok, projeyi yaparken başka türlü yaklaşıyorsun. Diyorsun ki mesela, o Büyükçekmece deki projede zemin kötü. Gerçekten sağlam zemin kaç metre aşağıda? Bize önceden zemin etüdünün yapılması gerekiyor. Hatta o kadar kapsamlı bir durum oluşuyor ki, metrekare büyüklüğüne bağlı olarak, diyorsun ki bu projenin proje müdürü kim, nasıl uygulayacak bunları. Yani nasıl bir metalürji? Mesela müşteri de diyor ki sana, bunun proje müdürü yok bitsin proje ona göre bakacağız, belki dışarı vereceğiz, belki kendi bünyemizde çözeceğiz. Mesela bu bir kara delik. Dedik ki projemizde, eğrisi doğrusuna denk geldi, zemin kötüyse bodrum yapmak zorundayız, aksi takdirde zemin iyileştirmesi yapmak zorundayız. Madem bodrum yapıyoruz, bodrumlar kullanılmayacak konut bazında, onları otopark gibi kullanalım, fakat böyle küçük küçük bloklardan oluştukları için bunları tek tüplerle birbirine bağladığımız bir sistem geliştirdik. Çalışma grubundaki Avusturyalılar dediler ki, küçük küçük yapmak çok pahalıya mal olur, tek bir yerde çözümler. Fakat sen öyle bir doku çözmüşsün ki, tek bir yerde yapamıyorsun ve bu bütün sistemini alt-üst ediyor. Biz bu sistemin neden ekonomik olduğu üzerine bir ay çalıştık. Çizimler ürettik, animasyonlar ürettik, hareketler ürettik, mühendislere gönderdik, mühendisler ayrı hesap yaptılar zemin etüdü vs. Hiç yokken tek bir problem, bütün tasarımı etkileyecek bir nokta üzerine bu kadar uğraşıyorsun. Bu tamamiyle arazinin

zorluğundan kaynaklanan bir durum. Burada şöyle bir şeyin devreye girmesi gerekiyor, nasıl ölçeceksiniz? Ben öğrendim ki bir ay kaybediyoruz en az.

U.D.: O zaman tahmin edilmeyen konular yüzünden her projede kaybedilen süre diye bir kaleminiz var mesela.

B.D.: Evet. Veri eksiliğinden mi kaynaklanıyor, yoksa bunlar fikir değişikliğinden mi kaynaklanıyor, yoksa yasal ve yerel durumlardan mı kaynaklanıyor? Mesela her problemin çözüm yeri farklı. Diyorsun ki bu imarlı ilgili bir durum, siz bu durumu çözmeden biz bunu yapamayız. Bir kere bu çözümlü gelince deme şansın var. Hele siz bir çalışın, biz onları ikna ederiz denildiğinde o zaman bir risk şeysi koymam lazım. Bu çalışmayı yaparız ve bu metrekaredeki proje için bu kadar vakit ayırmamız gerekiyor, ama siz bunu istediğinizde tekrar buna yeniden başlayacağız. Orasını burasını ezip büzüp yeniden yapacağımız bir durum yok dememiz lazım.

U.D.: Peki, şöyle, bir şeyi ölçüyorsunuz, mesela adam-saati ölçüyorsunuz vs, sonradan çalışanları performansları hakkında bilgilendiriyor musunuz?

B.D.: Küçük değerlendirmeler yapıyoruz. Düzenli toplantılar yapmıyoruz. Fakat şimdiki deneyimimle, düzenli toplantılar yapmaya ihtiyacımız var. Ama ben direkt belli konulara bakıp belli konularda yönlendirebildiğim ve duruma göre yaklaştığım için bunları standartlaştıramıyorum. Haliyle projenin sürecinde girdiğim belli dönemler oluyor içine. O gibi durumlarda beraber değerlendirmek gibi bir durum ortaya çıkıyor.

U.D.: Projenin geldiği durum mu onun oraya getiren?

B.D.: Projenin geldiği durum değil de hani çalışma yöntemimizle. Diyoruz ki, bak ben bu bu konuları sana bıraktım ama bu bu konular bu şekilde çözülemiyor. Bunu çözmek için bir önerin var mı? Bunu yapabiliriz, bunu yapabiliriz, böyle karşılıklı bir durum. Şöyle bir durum oluyor tabi ki, çalışıyorsun, çalışıyorsun, çalışıyorsun, anlatıyorsun, ediyorsun, notlar alıyorsun yanında, notları veriyorsun. Bunlar ayrı

oluyor. Bakınca projeye hala onlar devam ediyorsa ha bir dakika, bir, demek ki iletişimle ilgili bir sorun var, iki, yapan kişinin dikkati ile ilgili bir sorun var diyorsun. O noktadaki problemi çözmek için, işte o zaman konuşuyoruz.

U.D.: Bu problem çıktıktan sonra yapılan bir şey. Mesela önceden, atıyorum arkadaşım Unilever'de çalışıyor, altı ayda bir performans değerlendirme toplantıları var. Kendi yöneticisiyle, takımıyla gidiyor, sen şöyle şöylesin, şunlarda eksinsin, şöyle yapmalısın gibi, bununla ilgili bir şey. Siz böyle yapamazsın mesela, proje bazlı yapabilirsiniz. Projenin şu ana kadar geldiği aşama, ön projeyi teslim ettik, hani bunun adı bu da olmayabilir, ya gel işte oturalım vs. gibi.

B.D.: Öyle şeyler yaptık. Ara teslimlerde kriz dönemlerimiz oldu. Onlardan sonra toplandık.

U.D.: Ama yine de problemden sonra oldu.

B.D.: Evet, problemden sonra oldu. Ama projenin ölçeği ile de çok ilgili olduğunu düşünüyorum. Çünkü küçük krizleri önceden atlamanın şöyle yolları oluyor: Çalışma yöntemi içerisinde sen zaten o diyalogu kurduğun için oluyor. O sorunun çıkma sebebi de şu, orda yanıtıcı olan şey kişi oluyor, müşteri gibi. Mesela kimi müşteriler yaşamak istediği ama yaşayamayacağı evler tarif edebiliyorlar. Aynı şekilde çalışan da yapmak istediği ama yapamayacağı gibi şeyleri talep edebiliyor, bizim çalışma yönteminde. O zaman ne oluyor, sen o alanı terk etmiş oluyorsun ona ve o kaldıramayacağı bir yükü kaldırmaya çalışıyor. Haliyle o şey de olmuyor, şimdi o noktada olmuyor. Haliyle bizim bu tanımlı süreçte, benim üzerime aldığım görülmeyen riskle, sorunlar çıktıktan sonra konuşmak zorunda kalınıyor. Bu bahsettiğim zamanda kişileri tanıma hali, zamanla belli bir periyoda oturmadan sonra çok daha kolay diyalog sağlanabilir bir hale geliyor. Bu hesabı yalnızca kendime veriyorum önce. Çünkü şuanda oluşan şeylerin en büyük sorumluluğu bende olduğu için, şimdi kendimde onun muhasebesini yapıyorum. Sonra gerekiyorsa da bunu belirtiyorum. Ama şöyle bir durum var, bu benim projeyi tanıma süreci diye kastettiğim durum var ya, mesela bizim takım çok kişili bir durum

değil, sürekli sirkülasyonu olan, deneyimli bir durum değil. Öyle olmadığı için, haliyle bazı soruları yanıtlamak için erken. Neden? Çünkü ben bazı şeyleri gördükçe buradaki çalışma yöntemine bağlı olarak bu yöntemleri geliştireceğim. Daha çok deneme aşamasında olduğumu söyleyebilirim. Ama şöyle durumlar oluyor çalışmada; belli şeyleri gözlemliyorum, çok basit şeyler var. Yapılan hatalar yapılabilir, insanlar kaldıramayacakları yükü kaldırabilirler, her şeyi yapabilirler. Ama belli şeyler çözümlendikten, belli şeyler bir açıklığa kavuştuktan sonra hala birtakım şeyler sürekliliğini koruyorsa kişilik bazlı durumda, işte o zaman bu mesele bitmiş oluyor, kişiye performansı aktarma konusunda düşün. O zaman, bir-iki ay denemeden sonra diyorum ki, ben seni serbest bıraktım, projeyi açık bir alanda yaptım, projenin şu şu noktalarına kadar girdim, şu noktalarına kadar girmedim. Bunlar ne kadar senin tercihin, ne kadar zorunda kaldığın durumlar. O bir savunma yapıyor tabi ki, durumu açıklıyor. Peki, bundan sonra nasıl devam etmek istersin, böyle mi böyle mi, bunun için de bir şey tanıyalım mı? Evet ya da hayır, peki o zaman böyle ilerliyoruz. Evet denen konularda yeniden teste tabi bir durum oluşuyor. Fark ediyorum ki, birkaç şeyden sonra olmuyorsa hemen ben kontrole alıyorum. Büyükbabam bize bir hikâye anlatmıştı, hep kafamda o vardır; üç kuruşluk uşak, beş kuruşluk uşak, bir liralık uşak. Üç tane uşağı varmış bir adamın, arkadaşı “Neden üç tane uşak var?” diye sormuş. “Hepsi farklı” demiş adam. “Ne farkı var?” diye sormuş. “Şöyle göstereyim sana” demiş, üç kuruşluğu çağırmış. Demiş ki “Evladım ben yarın Antalya’ya gideceğim, bana uçak bileti al.” “Peki, efendim” demiş ve gitmiş. Beş kuruşluk uşağı çağırmış. “Ben yarın Antalya’ya gideceğim bana uçak bileti al.” demiş. Uşak “Hangi havaalanından alayım? Hangi havayollarına alayım? Sabah mı, akşam mı gideceksiniz?” diye sorular sormuş. Sonra adam bir liralığı çağırmış. “Yarın Antalya’ya gideceğim, bana uçak bileti al.” Demiş. Uşak demiş ki “Yarın sabah mı, öğleden sonra mı, hangi saate alayım? Hangi havalimanına, hangi havayollarına alayım? Tercih ettiğiniz bir şey var mı, koridor mu olsun? Kendi arabanızla mı gideceksiniz, aracınızı hazırlayalım mı? Kendiniz mi kullanırsınız, biri mi bırakacak sizi?” vb. böyle bir ton soru sormuş. Demiş ki “Gördün mü farkı?”. Ben, bu kalite yönetim meselesini, kaliteyle ilgili meselenin tamamıyla yönetimle ilgili, çok temel bir konu olduğunu düşündüğüm için, yönetimi bir ara düşünmüştüm yapı merkezinin. Ya, hiç olmadığı kadar yöneticilik kitabı var. Ama sonradan anlıyorsun,

tamamiyle iletişime dayalı bir durum olduğu için ve o da insansa, haliyle çok farklı metalürjiler geliştirmek zorundasın ve bunlar kişi bazlı oluyor. Ama burada şöyle bir durum oluşuyor, mesela biz küçük ölçekliyiz ve kişilerle bunu kurabiliriz. Ama ölçeği büyüdüğünde iş, kişilerden çıkıyor, sisteme giriyor ve sisteme uyum sağlama veya sağlayamama, o sisteme uyan veya uymayan gibi bir durum oluşmaya başlıyor.

U.D.: Yada şöyle oluyor, burada fikir vermem doğru mu bilmiyorum ama, altların oluyor. Takım liderleri oluyor, yukarıda yöneticiler takım liderleri oluyor. Takım lideri uğraşılıyor artık, alttaki beş kişinin durumuyla, yöneticisi o oluyor. Küçük yöneticiler elde edebiliyorsun, yani yöneticiden yöneticiye. Şöyle diyor çünkü kalite yönetimi, ya da Kaissen: İnsanda problem yoktur, problemlerin %97'si yönetimden kaynaklanır. Bir sonraki soruya geçiyorum. Tasarım sürecinde kullanılan methodlarımız var, bu methodların sürekli geliştirilmesi hakkında neler düşünüyorsunuz? Yani burada konu methodlar değil, sürekli geliştirme isteği, arayışı, her şeyde. Maket, 3d, bir sürü müşteri görüşmelerinden tut da, başka şeylere kadar, ne varsa. Böyle sürekli bir geliştirme isteğiniz, amacınız, çalışmanız var mı?

B.D.: Ona ne kadar sürekli değişen demek doğru bilmiyorum ama, sürekli gelişen anlamında söylüyorum. Sürekli değiştiği kesin ve geliyor mu ondan emin değilim. Kastettiğim durum şu, biz bir şeyler yapıyoruz, kendi tasarımsal fikirlerimizi oluşturuyoruz ve o duruma nasıl yanıt üreteceğine kafa yoruyoruz. O yanıt oluştuktan sonra, o yanıtla bağlı olarak, kime anlatacağın, kimler yapacak, ne olacak gibi, dışındaki diğer aktörlere bakıyorsun. Onun coğrafi durumu olabilir vs. Diyorsun ki, nasıl bir metalürji izlemeliyim, bu projenin sağlıklı hayata geçirilmesi için? Mesela Antalya'da proje yaptık bir tane, tek tip verdik. Bir tanesi Belek'teydi, şu golf şeylerinin olduğu yerde. Bir tanesi çok daha rahat bir alandıydı. Şimdi dedim ki, şuanda elimizde bir durum yok. Ellerinde araziler var, bu arazide ne yapacaklarını bilmiyorlar. Çünkü imar durumu birtakım olasılıklar doğurmuş. Fakat orda da herkes, işte oradaki belediyenin yönetimi nedeniyle standart böyle şeyler üretiyor, tek tipe inmiş ve satılmıyor. Adamlar da diyor ki, bu arazi arazi olarak kıymetli ve bir şey yaparsan kıymetli, yapacağın şeye bağlı olarak da durum bu. Diyolar ki bir tasarımsal durumla bir fark yaratılabilir. Şimdi bunu bizim çalışmadan söylememiz

mümkün değil, bu projeye özgü bir durum. O zaman diyoruz ki, size şöyle bir metalürji geliştirelim sizinle çalışmada. Siz bir takım araştırmalarınızın projeksiyonunu kurmaya çalışın. Bu yerle ilgili, bu yerin geleceği ile ilgili, bu yerin ülke politikasındaki yeri ile ilgili durumlarına bakın, yerel bir durum da var bizi aşan. Biz de bu ve benzeri durumlarda nasıl örnekler yapılmış, neler yapılmış, bunu araştıralım. Ama hemen size bir şey çizmeyelim, hemen bir şey oluşturmayalım. Ve gerçekten biraz tartışalım ve şey oluşturalım, bir şeyler biriksin yani. Ve bunun için biz 2 ay zihinsel bir çalışma yaptık, veriler topladık, onu yaptık, bunu yaptık, ama hiç projeye ilişkin bir şey yok, projesel durumlar da yok. İmar durumları vs.ler var ama bize projeyi inşa ettirecek, projenin hayata geçmesini sağlayacak birtakım fikirler üretilebilir mi? Orda çevrede yapılan projeleri gezip onları analiz ettik, bir şeyler yaptık, aynı yerde Mehmet'lerin teğet iki tane projesi var, onlarla gittim konuştum. Her şey çok umutsuz görüyor. Mesela o umutsuzluk benim umudum oldu. Aradan 2 ay geçti ve dedim ki şimdi siz bizden ön projeyi istiyorsunuz, biz hazırlayacağız, o projeyi de şu fikirler üzerine kurabiliriz. “Aa çok enteresan, bölelim bunu o zaman” dediler. Fakat bunun hayata geçip geçmeyeceği belli değil. Burada nasıl bir yol izleyelim, biz size bu çalışmaları yapalım, bir sözleşme yapmayalım, bilmem ne yapmayalım ama bu çalışma hayata geçerse şöyle bir yol izleyelim. Diyelim, biz ön fikir verelim ve bunun karşılığında projenin bedelini alalım gibi. Benim derdim hep şöyle, genel durum içerisinde, o genel bir çerçeve var ki seni o tutuyor. Diyelim ki bir fikir projesi verdik ve bedelini de aldık. Adamlar alır kullanılır, onu yapar, bunu yapar. Ama ben projeye de bağımlı olduğum için, dedim ki biz projenin sonuna kadar, kontrolüne kadar giden bir süreçteyiz. Ben anca şu şu koşullarda şunu çizersem bu projeye özgü olabilir ve o proje şuanda askıda ve muallâkta kalan bir proje. Mesela o projeye özgü bir ön araştırma, tasarım geliştirme gibi bir metalürji izledik.

U.D.: O zaman şöyle, her proje için, gereksinimlerini belirlemek için farklı bir yönteminiz var, müşteriden gereksinimlerini alabilmek için. Bu bir müşteriden gereksinimlerini belirleme metalürjisi. Her seferinde değişmek zorunda olduğu için değişiyor. Siz geliştirmek istediğiniz için değişmiyor.

B.D.: Şöyle bir şey geliyor belki; tasarımsal fikrini neyin üzerine inşa edersen, neyin üzerine inşa edeceğine dair çok bağlantılı bir durum da var ya, aslında o veriler benim o inşayı kurmama yeterli mi değil mi ona bakıyorum aslında. Ne kadar gerçek olduğu, ne kadar gerçekçi olacağı ile ilgilenmiyorum. Çünkü sen onu manikule edebiliyorsun, yani onu dönüştürebiliyorsun. Ama bunu yaparken veriler, o tasarımsal fikir ile ilgili, nasıl geliyor? Bakıyorsun, her türlü tasarımsal fikirde olacak bir durum yok. Mesela sen kendini zorluyorsun, zihinsel anlamda. Gelişmeden kastedilen böyle bir şeyse eğer, mesela Nevzat Sayın, Han Tümer tekin, onlar o dönemde konuşulan şeyleri yapıyorlar. Bülent Erkmen'den de gelen, tasarım, problem çözme şeyidir. Bence tasarım bir problem çözme şeyi değildir. Çünkü sorunu da kendin yaratıyorsun, problemi de kendin çözüyorsun. Orada başka bir durum var ve her şekilde ben her koşulda bir çözüm üretebilirim. Ama o çözümün nitelikli olduğu veya tasarımsal anlamda beni kesecek bir tarafı olup olmayacağını bilemem. Çünkü sürekli birtakım projeler araştırıyorsun, birçok şey yapıyorsun, üç aşağı beş yukarı belli bir ortalamanın üzerinde bir proje üretebilirsin ve bu çalışır, hatta tasarımsal olarak yarın bu buydu, bunu da yaptım, burada da bu sorun vardı çözdük, diyebilirsin. Ama mesela bu beni kesmiyor. Ben orda başka bir şey arıyorum.

U.D.: Sizin kalite tanımınızdan çıkan konu bu yani, var olanın üstüne bir şey koyuyorsa, ben de ona koymaya çalışıyorum her seferinde.

B.D.: Evet. O yüzden şartları zorluyorum, süre ise süre, araştırma ise araştırma, yapılmış olanları inceleme. Oraya özgü olanı bulabilmek için diyorum ki, biraz orda vakit geçirmem lazım. İşte 2-3 hafta gidiyorum, bir şeyler yapıyorum, böyle böyle şeyler. Bunlar bir gelişme sağlıyorlar. Kaçınılmaz olarak sağlıyorlar. Hani bu değişik ama mesela ben her defasında o tatmin edici durumu bulabilmek için kendimi zorluyorum. Bu benim için gelişme sayılır. Diyebilirim ki, biz şimdiye kadar bilmem kaç tip konut çalıştık, belli tipolojiler de oluştu, biz refleks olarak bu tipolojiye göre davrandığımızda bu çözüm üretiliyor zaten, hatta bunu çözen şablon durumlarımız da var. Yere göre değiştirdiğimiz zaman iş çözülüyor. Onu da bir tipolojik olarak bütün konut çalışmaları için sunulabilir diyebiliriz. Ama bu beni tatmin eden ve kesen bir durum değil.

U.D.: Tasarımı neyin üzerine kuracağınızı, başlangıç aşaması, daha başlarken her seferinde bu sefer nasıl daha iyi başlayabilirim diğerine göre, daha iyi noktaya nasıl gelebilirim diye her seferinde oturup proje üzerine düşünüyorsunuz. Malzemeyi alma konusunda her zaman bir gelişme var o zaman.

B.D.: Evet ve onda manikule edebileceğim alanları da yakalamaya çalışıyorum. Kendi hareket alanımı yakalamaya çalışıyorum.

U.D.: Tabi şöyle, başlarken buna daha nasıl, kendi alanımı nasıl daha genişletirim, bu sefer nasıl bir yöntem izleyeyim diye düşünüyorsunuz ve bu bir gelişme, her seferinde ilerliyor. Peki ya bunun dışında, diğer konularda, daha bir somut şeyler. Mesela teknolojiye yatırım yapıyor musunuz? Yazılımlar, 3d sürekli gidiyor, böyle şeyler gücünüz elverdiğince sürekli bunları yakalamaya çalışıyor musunuz?

B.D.: Şöyle bir durum; gücüm belli bir yere kadar elveriyor, ama deniyorum. Denerken de, şu anda, asıl yapacağım şeye maksimum vakit ayırabileceğim olanaklar nasıl yaratabilirim? Burada bir çözüm olabilir. Basit bir örnek vereyim, bizi hedonistçe temsiliyet araçlarında üretilen keyfi durumlar, güzel paftalar vs.ler tatmin ediyor ve bağlıyor ya, mesela elle çizim yaparken öyle bir dünyam vardı ve bir paftaya 8–10 saatini harcayınca bir bağlılığın oluyordu ona, o paftaya veya o araca. Çünkü seni onun ayakta tutuyor olması lazım. Şimdi işi bilgisayarda çizmeye vs.ye başladığında, aynı estetiği araca, onu empoze ederek yaptığında işte bir tuhaflik olmaya başlıyor. Her aracın kendine göre bir potansiyeli var çünkü. Sözgelimi, bütün ofislerde Autocad'le çizim yapılıyor ama herkesin çalışma stili farklı, layer sistemi farklı, tarama methodları farklı, gösterim methodları farklı. Kimi ctb'lerle çalışıyor, ekranda belli bir sistematik var ama o hiçbir zaman çıktı ile aynı değil. Ama kimi ekranda nasıl görüyorsa öyle çıktı olmak istiyor. Bunları gözlemleyerek, ilk ofiste çalıştığımda, Nevzat böyle çiziyor, ben böyle çiziyorum, bilmem kim böyle çiziyor, şu böyle çiziyor gibi, biraz araştırdım nasıl çizmeli diye. Nasıl gerektiği kadar şey üreterek çizim yapılabilir?

U.D.: O zaman ifade araçlarının tamamından bahsediyoruz. Autocad iyi bir örnekti. Projenin şöyle bir zamanı var; üretme bölümü, ifade etme bölümü. İfade etme bölümünü sürekli geliştirip, “En az zamanda en iyi kaliteyi nasıl yakalarım”la uğraşıp bütün zamanını projeye bırakmak istiyorsunuz ve bu artık bu 3d olur, Autocad olur, başka şeyler de olur.

B.D.: Bir de şöyle bir şey var. Araçla düşünmek diye bir durum da var. O lazım olmakta olan şey. Araç-amaçtır aynı zamanda gibi bir şeyi var onun. Biz onu çok rahat ayırıyoruz ya, kafamızda bir şey oluşuyor ve diğerleri de araç, onları hayata geçiriyormuşuz gibi temsiliyet araçları geçiriyor. Aslında öyle değil. O temsiliyet araçları ile de düşündüğümüz için bir yandan, bize bir şeyleri gösterdiği için, bir alışveriş olduğu için, onları temsiliyet aracı olarak mı yoksa tasarım aracı olarak mı kullanmak, elde etmen gerekli bir konu oluyor. Mesela ben çok basit üç boyutlu çalışmaya Autocad’te altlığımı hazırlayıp, 3d Vizz’de yapıp render alıyordum. Sonra Sketch Up kullanmaya başladıktan sonra deli saçması vakit kaybettiğimi hissettim ve ondan sonra o benim için tasarım aracına dönüştü. Bana realistik render almak çok saçma geliyor. Çünkü sen ifade olarak ötekinde render almak için bilmem kaç saatini renderda harcıyorsun ve hiç alakasız, yok oraya ışık mı koysam yok buraya ışık mı koysam gibi abuk sabuk şeylerle uğraşıyorsun. Ve ne oluyor? Ortada çıkan görüntü için, değişiyor mu değişmiyor mu noktasına gelmeye başlıyor. O yüzden mesela ben kendi kendime şunu sormuştum, beni ne tatmin ediyor? Kimilerini temsiliyet araçları üzerinden ürettiği sanal durum tatmin ediyor, yapıyı görmese de olur. Yani o ne kadar nitelikliyse, beni ifade eden şey bu, ama hayata bu kadar geçti, napalım, benim gücüm bu, diyor mesela. Bu yarışmacı kuşağın ve onun devamında olan şey temsiliyet araçlarına yüklenerek bu dünyayı oluşturuyor. Mesela o beni kesmediği için, beni hayata geçirilecek olan şey kestiği için, onun hayata geçmesi için yeterli olan nedir, bazen ikna etmek için render kullanman gerekiyor, evet o zaman onu kullanırsın. Ama kendini ikna etmek böyle şeylere gerek yok. Böyle böyle ben bunun şeylerini ayırmaya başladım.

U.D.: Bunlar standartlaşıyor mu peki? Autocad’te bir standart belirlediniz ve herkes bu standardı mı kullanıyor? Tasarım aşamasında bu veri tabanına dönüşüyor mu?

Mesela standart bir dosyan var, layer, çizgi kalınlıkları, herkes oradan mı başlıyor? Böyle bir şey oluşturuyor musunuz?

B.D.: Evet evet. Öyle bir durum var. O da şu; zaten birbirimiz arasında, bir kişi değil de birkaç kişi dâhil olduğunda, aynı sistemin devam ediyor olması lazım ki iletişim sağlanabilsin. Mesela paftanın bir yerinden çıktı alacaksan, her defasında her layer durumunu her bilmem neye göre değil de standartlaşmış bir şey var, hızlandıran bir şey. Şunu da konuşuyoruz işte, layout da çalışmak mı daha hızlı, model de mi çalışmak daha hızlı.

U.D.: Oturup karar verip ortak bir standart oluşturup uyuyoruz.

B.D.: Ya da diyoruz ki bu proje çok kapsamlı ve kendini çok tekrar eden bir proje, onun için x-ref'limi yoksa block'lu bir sistem mi kullanalım? Biz projelerimizi x-ref'lerle çiziyoruz gibi bir şey oluşturmak yerine projenin ölçeği, durumu ne gerektiriyorsa ona uygun bir aracı nasıl kullanacağımızı, yani günlük nasıl az yoruluruz, bir şeyler değişirse ne kadar şey yaparız, öyle bakmak lazım.

U.D.: Sonuçta bunlar şey gibi, sizin bir mimari tecrübeniz var, yapmakla ve ifade etmekle ilgili. Bunu kurumsal gelişmeye dönüştürülmesi için bir adım. Siz nasıl öğrendiklerinizi bir kurumsal gelişmeye dönüştürebilirsiniz? Belirli standartlarla diyebilir miyiz buna?

B.D.: Evet

U.D.: Standartlara ben karar veriyorum, bir şeylere karar verdim düşündüm ve bir şeyler oluşturdum. Ve artık Autocad'in bu şekilde çalışması, böyle bir projede bu şekilde çalışmasının doğru olduğunu gördüm, bunu böyle çalışalım dedim ve bu kurumsal gelişmemize yansdı. Böyle bir gelişme elde ettik.

B.D.: Evet

U.D.: Çalışanlarınız için özel eğitim programlarınız var mı, diye bir konu var. Eğitim programları var, yapmıyor olabilirsiniz ama gerekliliği hakkında bir şey söyleyebilirsiniz. Ya da var mı?

B.D.: Eğitim programı, benim anlatarak ya da ilgili föy vererek ya da belli vakit ayırarak oluşturduğum gibi bir şey değil de, bu ilk aylık süreyi bizim çalışma yöntemlerimize, bizim çalışma biçimlerimize vs.ye adaptasyon süreci görüyoruz, şu anki durum böyle.

U.D.: Eğitimden geçiyorlar.

B.D.: Evet yani, ona uyum sağlar mı sağlamaz mı, ne kadar sürdürür, ne kadar sürdüremez. Bir öngörü oluşturup ona ilişkin o eksikleri ve durumları aktarmaya çalışıyor. Bir de şöyle bir durum oluşuyor, benim var oluşum ve birlikte çalıştığımız insanlarla belli bir nitelik tutturma çabamda tasarımsal fikir sürekliliği gibi bir şey söylemişim ya, o tasarımsal fikir sürekliliği adına onu ölçek anlamında da, hani 1/1 ölçeğinden tut, malzemesinden bilmem neyine kadar o tasarımsal fikirle nasıl iletişim kurduğuna ve hani bunu böyle yapalım derken bu gereçleriyle, bu nedenleriyle vs.leriyle, bunu böyle yaparsak böyle böyle bir yol izler, böyle yaparsak böyle böyle olur gibi bunları konuşuyoruz. Bunlar direkt verilen bir eğitim değil ama proje içerisinde o deneyimli bir şekilde aktarılabilir. Özellikle öyle bir metalürjik bir yol izliyorum ki neyi, neden, niçin yapıyoruz, mesela bir detayı yaparken onu niye bazen fugalı, bazen eliptik, bazen taşırarak. Her birinin gerekçeleri ile aktarıyorum. “Evet doğru söylüyorsunuz. Ama sizin söylediğinizi doğrulayan başka şöyle bir şey de var, biz bilmem nerde bunu yaptık.” desin biri, ben de ondan bir şey öğreniyim. Çünkü ben sadece deneyimlediğim kadarıyla biliyorum. Ya da diyorum ki biz burada böyle böyle bir şey yapmak istiyoruz, acaba bunu sağlayan başka ne gibi malzemeler var, araştıralım. Böyle olunca aslında hani o eğitim daha çok bir şeyin eğitimi gibi değil de o projedeki çalışma süreçlerimize ilişkin yaklaşımları içeren bir eğitim olmaya başlıyor.

U.D.: Bunu destekleyen yan şeylerden de bahsediyorum. Gidip uzmanından, dışardan bir eğitim almak gibi. Zaman üretme eğitimi gibi. Mesela ben pek çok mimarın bu eğitimi alması gerektiğine inanıyorum. Ben gittim, vardı, kısa bir şey, daha uzunları da var. Gittim, hakikaten toparlandı. Gerçekten uygulayabilip uygulayamama, onda istekli olma çok önemli. Bu önemli, birkaç takım çalışması eğitimi, zaman üretme eğitimi, istatistiksel methodlar kullanma eğitimi. Az önce ölçtüğün şeyleri istatistiksel durumuna dökme. Bunlarla ilgili, kişiler arası iletişim, müşterilerle konuşmakla ilgili, bununla ilgili eğitimler var mesela. Oda şimdi eğitim veriyor, o zorunlu olmak zorunda o ayrı bir konu. Şuanda yeni başlayan bir ofis olduğu için böyle bir şeyin olma ihtimali daha az, zor. Bu sorular şuradan geliyor, toplam kalite yönetimini uygulayan şirketlerde yapılan konulara örnekler. Mimarlıkta hangileri yapılabilir?

B.D.: İşte ISO şeylerine girince yapmak durumunda kalıyorsun zaten.

U.D.: Böyle bir şeyin gerekli olduğuna inanıyor musunuz peki? Yapıyor musunuz, yapılmalı mı ya da? İSO için değil yani. Ben kendi adıma, böyle bir konu ile tesadüfen karşılaştım ve hakikaten faydalandım. Hani biz ne yapıyoruz, zaman kullanıyoruz, hakikaten de çok zaman kullandığımız bir işimiz var, gecelerle gündüzlerle. Müşterilerle konuşuyoruz, bir iletişim var, bunun bir profesyoneli olabilir mesela.

B.D.: Ben de bu şekilde birtakım eğitimlere katıldım. Bunların mutlaka çok faydalarını da gördüm. Ama orada değişik bir yere koyuyorum kendimi. Bu biraz da buna nasıl baktığınla ilgili bir durum ya, bunun ne kadar öncelikli bir durum olduğuyla ilgili bir noktaya gelmeye başlıyor. Bazen biz mesela şöyle bir şey yapıyoruz; bir şeyi yapmak için bir sistem kuruyoruz, sonra o sistemi o işi yapmaktan öte o sistemi var etmek ve sürdürmek için kullanıyoruz. Bunun böyle bir eşiği var bence, kritik bir eşiği. Ben o eşiği aşmamak, onu farkında olmak koşulu ile bunun faydalı olduğunu düşünüyorum. Bu şeye benziyor, heyecanla yaptığın bir şeyin sürekliliği için bir kurum kuruyorsun, fakat o kurum var oluşunu öyle bir dayatıyor ki, altında o kendi var oluşu için o heyecanı bütünüyle törpülüyor. Haliyle

iş araçsallıktan çıkıyor. Mesela şöyle bir şey söylenebilir; holding düzeyinde, oradaki insan kaynakları altındaki kayıt uzmanları öyle formlar hazırlayıp öyle şeyler yapıyorlar ki, şimdi sen nasıl faydalanacağını bilmediğin bir şeyi başkaları için hazırlar duruma geliyorsun. Onun senin işine, nasıl bir fayda ile geri dönüşü olduğuyla ilgili hiçbir fikrin olmuyor.

U.D.: Az önceki ölçme değerlendirme için ilginç bir örnek bu mesela. Değerlendirmedeğın veriyi ölçmek çok büyük bir boş zaman, çok büyük bir kayıp yani, tabi bu o konuyla ilgili. Ama mesela mimarlar için, ofislerde çalışan mimarlar için özel olarak belirlenmiş, odanın belirleyebilirse yapacağı zaman yönetim seminerleri. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Murat Günaydın var, şimdi bu çalışmayı onunla yürütüyorum ben, onun odada verdiği bir zaman yönetim semineri vardı, kısacık, bir günlük bir şey. Ona gittim ve hakikaten ofiste çalışan, üreten mimarlara yapıldığı için işine yarıyordu mesela. O bir düzen dayatan bir hal oluşmuyordu, bir kâğıt değildi. Senin işine yarayacak kadar anlatıyordu, ama yararlanıyordun. Eğitim, ama o konuda özelleşmiş bir eğitim, hepsi için, zaman yönetimi, takım çalışması, müşteri ile ilişkiler. Böyle bir eğitim sisteminden bahsediyorum.

B.D.: Mesela şöyle bir şeye önyargılı değilim, okurum da. Salakça yazılmış kişisel gelişim kitapları vardır ya, fikir bulmanın 30 yolu gibi, bir bakarsın, bilmem ne yapmanız lazım gibi. Zaten onları yapabilecek biri olsa, onları yapan biri olsam sana ihtiyacım yok. Bana bir şeyleri git yap yap diyor mesela. Zaten, peki nasıl ne yapacağım onu bilmiyorum ki. Bu tür şeyleri merak ederek, yöneticilik üzerine de kitaplar alıp okudum. Merak ediyorum, ne demek istiyor, nedir bu. Bir de bakıyorum yani, önyargılı bakmıyorum. İçinden alınabilecek, ayıklanabilecek faydalı bir şeyler var mı diye bakıyorum. Ama bakma biçimi ve mesafemi koruyarak gerçekten tutmaya çalışıyorum.

U.D.: Siz yönetici olarak kendinizi eğitime tabi tutuyorsunuz. İstedığınız kadarını alabilme yeteneğine ve görüşüne sahipsiniz. Ne kadar almanız gerektiğini bildiğiniz için bunu yapıyorsunuz.

B.D.: Evet. Çünkü kendine ait bir yapma biçimin var ve seninle birlikte çalışan insanlar var. Onlarla iletişıyorsun ve onlar sana destek oluyorlar. Sen onlara bir şeyler veriyorsun, karşılıklı bunlar. Tam bir simbiyotik durum da oluşmuyor çünkü karşılıklı profesyonel olarak ona ücretlendirmeye tabi tutuyorsun, diyorsun ki ben sana bu kadar şey veriyorsam demek ki senin de bu kazandırıyor olman lazım. O kadar şey değil, ama o süreçte bu işin amacı bu olmasın diye bunları koyuyorsun. Şimdi haliyle benim için de yeni dengelerin oturtulması gerektiği bir konu olduğu için ben de kafayı yoruyorum yani, yönetimsel durumlara ilişkin.

U.D.: Tedarikçilerle çalışıyorsunuz. Size proje tedarik eden ekipleriniz var. Mekanik ekipler, teknik ekipler, malzeme örnekleri aldığınız, çalıştığınız insanlar var. Bunların işlerini verme zamanları kaliteleri, müşteri gözünde sizin kaliteniz. Onlar yüzünden geciken proje konusunda sizi biliyorlar mesela. Bunlar için tedarikçilerle bir çalışma yönteminiz var mı? Siz bunu anlattınız biraz aslında daha önce. Biraz daha açabilir miyiz konuyu?

B.D.: Aslında bu biraz bana Yapı Merkezi'nin kazandırdığı bir şey oldu. Şöyle, normalde benim gördüğüm şeydu; bir mimar projeyi belli bir noktaya getirir, sonra mühendisler kim olacaktır, onlara verilir, onlar çalışır. Sen istediklerini talep edersin, o ona uygun yöntemleri önerir. Yapı Merkezi'nde çalışmaya başladığım zaman, baktım departmanlar var. Elektrik mühendislerinin bulunduğu ekip var, mekanikçiler var, proje müdürleri ve inşaat sanayi gibi bu işi üreten, şantiye şeflerinin olduğu, proje müdürünün olduğu gibi yönetimsel bir durumun altında gelişen bir şeyler var. Onların altında ayrı mimarlar çalışıyor, oturup çizenler var. Şimdi bu köşe şirket içinde, proje ofis tarafından çiziliyor. Statik gruba gidiyor, mühendis-elektrik-mekanik gruba gidiyor, arada toplantı yapıyorlar birlikte, kavga dövüş. Sonra hop uygulamaya gidiyor, genelde uygulama ekibine proje çizilip gönderildikten sonra, uygulanırken çıkan zorluklarla ilgili toplanıyorlar. Dedim ki bir tuhaflık var, bu işi baştan kurmanın yolu yok mu acaba? Mesela ben orda şöyle yapıyordum; masa başına oturup çizmiyordum. Diyordum ki ben mekanik sistemler hakkında çok fazla bilgi sahibi değilim. Gidiyordum mekanikçiye, mühendis grubuna. Diyordum ki

şimdi elimizde böyle küçük küçük şeyler var, böyle bir şey için bizden sıcak su isteyecekler, ısıtma isteyecekler, soğutma isteyecekler. Şimdi projelerde bakıyorum, bazı ufak tefek şeyler için öyle şeyler yapılıyor ki. Mesela basit bir şekilde adamın kapalı şeye ihtiyacı var, bekçi diyelim, bir bekçi kulübesinin ısınması için oraya bir kalorifer hattı döşeyip radyatör mü koyacaksın, bir elektrikli ısıtıcı mı koyacaksın? Gördüğümüz o, oraya bir ısıtma sistemi yapılmaz, biri hemen elektrikli bir şey takar, mesafeler, ölçüler ona göre düşünülmediği için adamın bacağı yanar vs. Ama çok basit, çizilir iki tane, hiç kimse onun o kısmına bakmaz. Ne bileyim küçük bir kulübe için mantolama yapma ihtiyacı kimse öngörmez. “Aman bir kişi oturacak çok şey değil ya, maliyet çıkarmayın.” Şimdi bu tür birtakım reflekslerin olduğunu bildiğim için, yapabilirsin, çizersin, gönderirsin. Ekonomik gelmedi yapmayız derler. Ben öyle ufak ufak karşılaştığım problemlerde elime şey alıp bu nasıl çözülür, bu nasıl olur, bunun pratik bir yolu var mı, ne gibi yöntemler var, şöyle olursa daha ucuz şöyle olursa daha pahalı diye statikçiyle konuşuyordum. Ya ben böyle yaparsam, betonarme yaparsam başka türlü, oradaki bloklarla yaparsam başka türlü, niye onlarla yapmak zorundayız gibi bir sürü şey konuşuyordum. Fark ettim ki böyle tasarım yapmak harika bir şey. Gidiyorsun, konuşuyorsun, konuşuyorsun, herkesle.

U.D.: Bir yerden dönmüyor herhalde.

B.D.: Fark ettim ki o yollarla anlattığım projeyi herkes kabul ediyor. Yöneticiler kabul ediyor vs. Diyorum ki bilmem kimle konuştum, bu bu şeyler varmış ve bilmem nerde kullanılmış, hatta ordan artan bilmem neler varmış gibi.

U.D.: Tabi orda bütün tedarikçilerle mimari ofisin ortak olduğu bir durumdan bahsediyoruz. Zaten herkes projenin, tedarikçinin performansının şirketin performansı olduğunun bilincinde ve ona göre ilerliyor. Hakikaten de mimarlık ofisinin sorunu bu.

B.D.: Sonra sistem değişti Yapı Merkezi’nde. Grupları dağıttılar. Mesela tek statik ofis oldu. Fakat orda ben şöyle bir yol izlemeye başladım. Ben daha ne yapacağız demeye başladığım zaman fikirsel bir şeyler üretiyorum ama demeye başladım ki bu

projeyi yapacağımız ekip kim, mesela bir proje ofisi ile mi çalışacağız, yoksa dışarıdan taşeron yoluyla mı çözeceğiz gibi. Taşeron yoluyla çözeceğiz derlerse ben başlıyordum olasılıkları düşünüp taşeronlara sorarak yapmaya. Şimdi projeye başlarken fikirsel durumu kurcaladıktan sonra siz mi mühendisleri belirliyorsunuz, ben mi belirliyorum diye soruyorum. Ben belirleyeceksem, avan projeye geçmeden tasarımla ilgili pek çok şey konuşuyor olmam lazım diyorum mesela.

U.D.: Peki, yani kendin yapmayı, kendin seçmeyi tercih ediyorsun.

B.D.: Hayır, kim olursa olsun.

U.D.: Kim olursa olsun bir an önce belirleyin, konuşmaya başlayalım.

B.D.: Evet. Benim için kim olacağı değil, hangi aşamada gireceği daha önem kazanıyor.

U.D.: Devam ediyorum. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için izlediğiniz standart bir süreç var mı? Yoksa nasıl davranıyorsunuz? Aslında bunu da biraz anlattınız. Her seferinde onlardan sizin başlamanıza yetecek bilgiyi almak için yeni bir yöntem, yeni bir şey belirliyorsunuz. Ama bir standart yok, çünkü müşteriler çok farklı. Standartlaşabilen bir yeri var mı?

B.D.: Şöyle yapmayı istiyorum ama beceremedim. Mesela konut projelerinde bir dizi soru oluşturarak önceden vermeyi. Buradaki belirlediğiniz müşteri profili, özellikle kullanıcı değil müşteri profili, burayı daha çok gayrimenkul amaçlı olarak alıp mı satacaklar gibi. Ondan sonra yaklaşık satılabilir metrekare maliyetleri ne olacak, mekân büyüklükleri konusunda ne düşünüyorsunuz, burada düşündüğünüz malzeme sınıfları var mı, hangi noktaya kadar yapacaksınız, anahtar teslim mi yapacaksınız, bir kısmını yapıp bırakacak mısınız, peyzajına kadar yapacak mısınız gibi, böyle sorular dizisi oluşturmak iyi olur diye düşünüyorum. Bunları toplantılarda adamların niyetini, bakma biçimini anlayıp ve onlar benden talep

ediyorlarsa onları kurcalamadan onlar üzerinden soru üretiyorum. Şimdiye kadar pek öyle şeyle karşılaşmadık da, buna benzer soruları önceden oluşturmak iyi olur.

U.D.: Bu standarda dönüşebilir artık, her seferinde yeni bir problem çıkarsa.

B.D.: Konut projeleri diyebiliriz, hatta konut projelerini kendi içinde ayırabiliriz: Tekil konutlar, toplu konutlar, daire bazlı, çok katlı diye gidilebilir. Mesela Antalya'da tamamen stüdyo dairelerden oluşan bir şeye gidiyoruz. Orda sordum işletme olayı düşünüyor musunuz diye. Diğerlerinde hiç olmayan bir konu. Böyle bir şey.

U.D.: Kaliteye ulaşma sürecinde yönetimin ve etkin kalite liderinin sorumluluğu, sizin sorumluluğunuz nedir? Bir ofis yürütüyorsunuz, çalışanlar var, sizi görüyorlar, onlarla çalışıyorsunuz. Sonuçta onlarla kaliteli bir iş elde etmeye çalışıyorsunuz ve bir sorumluluğunuz var. Neler yapıyorsunuz bunun için?

B.D.: Önce niteliği öznenin nesneye bakışı diye belirleyip sonra da nedir kaliteli olan deyince, değerli bir şey üretmek bir şey üzerine kurmak dedik ya; değer neyse, bu biraz da yönetici deyimiyle değer şeyinde, eğer bir değer üretiyorsak biz, bir; üretecek o değerli durumu sürekliliğini sağlamak gibi bir sorununuz var. İletişimsel bir durum var çalışanlarla, doğru bilgi alışverişini sağlamak gibi. İki; o çalışma düzenini sürdürecektir yeterli konfor düzeyini sağlamak gibi bir durum var. Üç; onun süresine bağlı olarak, iyi kontrol edilmiş bir programa, iyi tarif edilmiş bir programa ihtiyacı var. Sonra da o değerli durumu sürdürmeyi sağlayacak gerçekten tartışma zeminine ihtiyaç var. Bunu yaparken sadece ofis içinde değil, buraya kim gelirse arkadaşlarıma projelerimi anlatıyorum, maketi gösteriyorum, fikirlerini alıyorum. Her türlü eleştiriye de açık duruyorum. Yani projelerin hiçbirisi kapalı kapılar ardında olmuyor. Aksine ne yapıyorsunuz deyince hiç şurada bir proje var demiyorum da bak böyle bir şey yapıyoruz, şöyle şöyle anlatıyorum vakti varsa. Böyle böyle bir şey ne diyorsun diyorum, fikrini söylüyor. Hatta şöyle bir şey iyi bile oluyor; sen kendi kapalı dünyanda tartıştığını düşündüğün şeylerin aslında orda durmadığını, belli noktaların orda durmadığını, bazen de durmadığını zannettiğin

şeylerin son derece orda olduğunu görebiliyorsun. O yüzden o benim için çok kıymetli bir durum. Hani onun verimliliğini hissedince, onun benzer bir durumunu proje içinde süreçte kendi şeylerimizle yapıyoruz.

U.D.: Ofis içi problemlerin dışarı açılan kapısı durumundasınız, onları orda çözmek için. Peki, şöyle bir şeyiniz var mı; her şeyi kaliteli yapmak, zamanını iyi kullanmak, 3DS Max'le uğraşmak yerine Sketch Up'ı kullanmak, ya da defteri, o kalemleri daha düzenli kullanmak, dolmakalemi kullanmak.

B.D.: Var, defterlerden şeye kadar gidiyor. Bu benim gündelik notlarımı aldığım defter. Çantamda da düzenli olarak defterler var. Sketchler için ayrı bir şey tutuyorum, ajanda için ayrı bir şeyim var, gündelik kendi kişisel notlarım dışında toplantı gibi şeyler için ayrı bir defterim var. Ve her çalıştığımız kişiye bir defter veriyorum. Diyorum ki bu projenin defteri bu, ben de buna not alacağım, sen de buna not alacaksın ve her şey kayıtlı kalacak. Ben senle ne konuşmuştum demek yerine o sayfayı açıp o zaman konuşup konuşmadığımızı görmek istiyorum. Küçük parçalarda kâğıtlar yok, her şey derli toplu bir yerde olacak. Onunla ilgili bir şey göstereceğim, daha önce ben onu yaptım. Mesela mp12de standart formatta hazırladığı böyle sketch defterleri vardır, şantiye vs gibi. Onlardan 10–15 tane var standart şeyde. Bu benim kendi günlük defterim, kendime o gün ne yapacağımı ve nelerle ilgili neler olduğunu anlatan. Mesela burada çizim çok şey, işte mesela o gün açılış olmuş, temel atma töreni olmuş vs. Ufak tefek kendime şeyler, çizim oluyor ama müşterilerle görüştüğüm durumlar ayrı, taşeronlara durum ayrı.

U.D.: Bir düzen var. Peki, bu konuda örnek olma amacınız var mı? Yaptığınız her şeyi onların gözü önünde kaliteli yapma amacı? Bu defteri düzgün tutmak, ya da giyinme konusu mesela, onları, her şeyi düzgün yapmak. Ne bileyim bu ekleri bu kutuda değil ama tabakta getirmek.

B.D.: O kadar yok.

U.D.: Rol model olma amacın, ya da onları...

B.D.: Yok, şöyle bir şey yapmaya çalışmıyorum; burası bir dergâh, ehli çubuk bile giremez ve şöyle şöyle. Şöyle bir şeye açık durmaya çalışıyorum, kendi kişisel gelişimimi de öyle tuttum. Kim olursam olayım, hangi fikirlere sahip olursam olayım, hangi sosyal statüde olursam olayım, hangi düşte olursam olayım, her zaman kendimin hep yetersiz olduğu duygusu üzerinden kurulu ama verimli olduğuna inandığım ve o verimliliği kendim içinde duracağım için önemsemiğim belli durumları talep ediyorum. Ama her şeyine müdahale ettim.

U.D.: Müdahale çok farklı bir nokta. Sizin yaptığınızı gördüğünde yapıma oranı çok daha fazla mesela. O defteri, bu kadar defteri tuttuğunuzu, hepsi için özenle çalıştığınızı görmeleri için çabanız var mı? Görsünler, bunu beğenmiyorlarsa düzenli, kendi sistemlerini mi oluştursunlar? Bunu beğenmiyorlarsa özenli olduğunu görsünler mesela.

B.D.: Alt limitte bir şeyleri tarif ediyorum ama onlara bırakıyorum.

U.D.: Bunlar için tarife gerek yok. Mesela ben sizin şunu gördüm, “Abi süper. Bir sonraki projemde böyle yapmayı deneyeyim” dedim. Şuanda kendi adıma bunu çıkardım mesela. Bu benim için bir örnek. Az önce yaptığımız şey bana bu aslında. Benim gözümün önünde yaptınız, bunları gösterdiniz. Bunu bana göstermeyebilirdiniz de. Ben şimdi bundan aldım. Benim için bir rol modelsiniz bu anlamda. Bunun için bir uğraşınız var mı?

B.D.: Var, bu tür şeyleri paylaşıyorum. Ama uygulayıp uygulamayacak olmalarını kendilerine bırakıyorum.

U.D.: Tabi, uygulamak zorunda değiller. Ama böyle bir şey var.

B.D.: En azından şunu yapıyorum, herkes küçük küçük notlar almasın diye birer tane defter veriyorum.

U.D.: O ofisin işleyişi ile ilgili ama, o farklı bir konuya giriyor. Birkaç tane şey var. Hani çalışmanın sınırını belirlemiş, o da ofiste çalışan sayısı, yıllık ortalama proje sayısı, yayınlanan projeler, yıllık ciro gibi. Bunlara hızla cevap verebilir miyiz? Bu şöyle, aralık belirleyeceğim, yıllık şu kadar proje yapan ofislerde şöyle bir durum var gibi mesela, o yüzden ihtiyacım var. Çalışan sayısı?

B.D.: Şuanda 2, benim dışımda.

U.D.: Yıllık ortalama proje sayısı? Bazılarını veremiyor olabilirsiniz.

B.D.: 5

U.D.: Yayınlanan proje sayısı? Şimdiye kadar var mı aklınızda?

B.D.: Nerdeyse şimdiye kadar yaptığımız bütün projelerin hepsi nitelikli olduğunu düşündüğüm için, yayınlamaya çalışıyorum. Mesela ofisin yeni bir durumu var, şuana kadar yaptıklarımızı hiç yayınlamadık, ama ben onları belli bir düzeye getirmeden yayınlamak istemiyorum. Belli bir noktaya geldikten sonra yayınlamak istiyorum. Belki proje düzeyinde kalmış olanları şey yapabiliriz, Tüpraş'ın davetli yarışmasına katıldık gibi, bu tür şeyler var, belki onlar olabilir. Ama şöyle bir şey var; şuanda elimdeki durumların hepsinin yayınlanabilir, derdi olan, üzerinde konuşabileceğimiz bir şey olarak görüyorum.

U.D.: Süper, yani yayınlayarak bir yandan da tartışmaya açabiliyorsunuz. Nitelikleri konusunda bir rahatlığın var.

B.D.: Evet, öyle bir şeyim yok.

U.D.: Ciro gibi bir sorum var, yıllık. Şöyle aralıklar, 500.000\$ ve altı mesela, yada 500.000- 1.000.000\$ arası.

B.D.: Herhalde ilk dilime giriyoruz.

U.D.: Çok genç bir bürosunuz, normal. Ne tür işler daha çok, devlet, özel, ulusal, uluslar arası, konut, ticari.

B.D.: Konut ve özel, şuana kadar ki şeylerde. Bir de böyle davetli yarışma oluyor, işte Tüpraş'ın sosyal merkezi ile genel müdürlük binasına davet edildik. Sosyal merkez diye bir gruba seçtiler ama genel müdürlüğü ertelediler, bir grup seçmediler.

U.D.: Sorularım bitti, teşekkür ederim.

TÜLİN HADİ

UMUT DURMUŞ: İlk sorum kalite sizin için nedir? Mimarlığa bağımlı olmak zorunda değiliz. Genel olarak kalite.

TÜLİN HADİ: Kalite bence bir ürünün uzun sürede sağlam olması, uzun süre işlevini yerine getirmesi, kendi tasarımı açısından zaman ötesi olması, ömrünü mümkün olduğunca uzun sürdüren ürün bence kaliteli bir ürün. Dolayısıyla bir sağlamlık fikrini içeriyor,

U.D. : Ama buna göre kalite zaman içinde algılanabilen bir şeymiş gibi oluyor hani. Zaman içerisinde hala varsa kaliteli oluyor ama seçerken bir kaliteli seçiminiz oluyor. Onu neye göre yapıyorsunuz.

T.H. : Benim onu ne kadar uzun süre kullanabileceğim fikri bana kalite hissi veriyor. Dolayısıyla, onun sağlam yapılmış olması iyi bir malzemedan yapılmış olması, üzerinde yeterli fikrin harcanmış olması, üretilirken yeterli zamanın harcanmış olması da onun içine giriyor.

U.D. : Beklentileriniz var yani; sağlamlık, uzun ömürlülük, onları karşılayan kaliteli. Biraz yönlendirip daraltmaya çalışıyorum konuyu. Kaliteyi tanımlayanlar “fitness for you’s” diye tanımlıyorlar. Öyle mi değil mi? Başka bir şey mi

T.H. : Evet, “fitness for you’s” diye o başlığın altına sokulabilir gerçekten.

U.D. : Ama bir de bunun hep uzun ömürlü olması diye bir kriteriniz var anladığım kadarıyla.

T.H. : Evet.

U.D. : Tamam. Mimarlıkta kalite nedir peki?

T.H. : Mimarlıkta kaliteyi ben şöyle tanımlayabilirim: Mimarlıkta kalite bence kesinlikle zamanın ötesine geçmesiyle ilgili bir şey. Sadece bugün değil gelecekte de kullanılabilmesi. Olabildiğince çok ihtiyaca cevap vermesi, her ihtiyacı karşılaması beklenemez ama belli bir dereceye kadar dönüştürülebiliyor olması. Aslında bunu ikiye ayırmak gerekir bence, bir mekansal kalite; bir de mimarlık hizmetinin kalitesi diye ayırmak mümkün olabilir. Mekansal kaliteden bahsedince bu bahsettiğim, zaman ötesine geçebilmesi, mümkün olduğunca fazla imkanla kullanılabilmesi, ne bileyim, bölünebilmesi, büyüyebilmesi gibi özellikleri olabilir.

U.D. : Bölünebilmesi, uzun ömürlü olması, bunların hepsi yine istekle ilgili değil mi? Birisinin istemesi ve ona karşılık gelmesiyle...

T.H. : Kesinlikle. İstenmeze yapılması gerekmez zaten. Malzemesinin, tabi ki onu taşıyabilecek anlamda seçilmiş olması, ona göre detaylandırılmış olması, gibi fikirleri içeriyor. Mimari hizmetin kalitesi de, gerekli zaman harcanarak, bedeli alınarak, taahhüt edilen zamanda yapılmasını içeriyor.

U.D. : Ve taahhüt edilen gerekleri karşılayan bir ürün çıkarmak. Peki iki tane mi kalite var? Ürünün kalitesi, sürecin kalitesi, bunu ben soracaktım siz söylediniz. Ürünün kalitesini tarif ettiniz. Sürecin kalitesini biraz daha açabilir miyiz? Hangi süreçler var mesela mimarlık içerisinde?

T.H. : Şimdi, bir zamanlar birisi bana bir üçgenden bahsetmişti. Üçgenin üç tane kenarı var; bir tanesi hız; bir tanesi ürünün kalitesi, sonuçta çıkacak ürünün kalitesi; diğeri de fiyat. Bu üçgenin üç kenarına hiçbir zaman sahip olamıyorsunuz. İsteddiğiniz şekilde sahip olamıyorsunuz daha doğrusu. Fiyat fazlaysa ürün iyiyse süre kısalabiliyor. Ama hem süre kısa, hem fiyat kısa olduğu zaman ürün istediğiniz gibi olmuyor. Bu üçgenin üç kenarını birden toparlayabildiğiniz zaman en iyi hizmeti almış oluyorsunuz.

U.D. : Devam ediyorum. Bundan sonrakiler toplam kalite yönetiminin ilkeleriyle ilgili. Bunlar daha evrensel ilkeler. Mesela, Mercedes üretiyor bir araba bandında üretimini artırmak için ama bunu başka yerlerde adapte etmenin yöntemi var; inşaat a adapte ediliyor, o da bir üretim süreci. Şimdi mimarlığa adapte etmek için bir çalışma. Kalite ilkelerinin bunun gibi karşılıklarını elde etmek için bunları soruyorum. Birincisi, takım çalışması ve çalışan katılımını sağlamak için neler yapıyorsunuz?

T.H. : Bunun için neler yapıyoruz? Şimdi biz çok yakın zamana kadar şöyle çalışıyorduk; bizler fikir üreten kişiler iki tane büro sahibi, biz tasarımın kendisini, mekânı, ince detaylarını oluşturuyoruz, sistem detaylarını çiziyoruz ve bunu yanımızda çalışan arkadaşlara havale ediyoruz onlar da bir anlamda tekniker gibi çalışıyorlardı. Ama bunu ancak küçük ölçekli ve uzun süreli işleri için mümkün olabileceğini gördük. Çünkü işlerin sayısı arttığı zaman, metrajları arttığı zaman bu yöntem geçerliliğini yitirdi. Artı çalışanlar açısından hiç faydalı bir yöntem olmadığı sonucuna vardık. Onlar da bizim kadar sorumluluk aldıkları zaman ve bizler kadar fikir üretme işine girdikleri zaman ancak daha iyi kalkındırabileceğimizi fark ettik işleri.

U.D. : Bir sorumluluk devri var yani.

T.H. : Evet. Dolayısıyla bu hem bizim işimizin gelişmesi açısından hem de onların kendisinin gelişmesi açısından faydalı bir yöntem oluyor.

U.D. : Bir yandan da çalışanların kararlara katılması söz konusu. Ondan sorumlu olması başka bir şey, kararlarının değerlendirilmesi başka bir şey.

T.H. : Evet. Burada aslında önemli olan büronun kendi tasarım prensipleri çerçevesinde, onların da bunu üretebiliyor olmaları.

U.D. : Peki ne kadar etkin takım çalışması, %100 işliyor mu yani? Başarabiliyor musunuz?

T.H. : Her zaman %100 mükemmel olduğu söylenemez ama iyi sonuçlar aldık.

U.D. : Peki takım içerisindeki insanların performanslarını değerlendiriyor musunuz?

T.H. : Değerlendiriyoruz tabi ki ama bunu herhangi bir puanlama sistemine göre çizelgeler tutarak değil, insanları gözlemleyerek yapıyoruz. Diyoruz ki, bu ... oldu, zaman kullanımı yetersizdi veya yeterince fikir üretilmedi, detaylar yavaştı. Ama tabi bunun başka sebepleri de olabilir yani, dışardan gelen sebepler de bunların içinde olabilir. Tabi ki o belli ölçüde bir denge yapmayı etkiliyor.

U.D. : Onlardan gelen fikirleri değerlendirmek başka bir şey onlardan fikirlerini almaya çalışmak gibi bir nokta var. Bunun için bir çalışmanız var mı? Ne düşünüyorları ortaya çıkarmak için? Bu konuda ne düşünüyorsunuz diye sormanın birkaç yöntemi var.

T.H. : Bu konuda ne düşünüyorsunuzun açıklamasını almak istiyorum yani. Şu işin çözümü hakkında mı ne düşünüyorsunuz yoksa büronun yönetimi hakkında mı?

U.D. : Tabi, bir proje var, *0802 takım çalışması bir proje üretmek için kullanılıyor. Proje üzerinde bir fikri varsa siz bunu değerlendiriyorsunuz. Bir noktada kabul ettiğiniz bir süreç. Ama ondan bir fikir gelirse değerlendiriyorsunuz. Peki onun fikrini oluşturmak, içindeki yaratıcı gücü ortaya çıkarmak için bir şey yapıyor musunuz?

T.H. : Ne beklediğimizi tarif ediyoruz, kendimizin nasıl bir ürün istediğimizi tarif ediyoruz, zaten genel olarak büronun bir tasarım anlayışı olduğu için, o çerçevenin içinde de mutlaka yerini bulmasını bekliyoruz.

U.D. : Bunu yapmalısın ve yapabilirsin.

T.H. : Evet.

U.D. : Kaliteli işler üretiyorsunuz ama her zaman işler yolunda gitmeyebiliyor. Kalite problemleri ortaya çıkıyor. Kalite problemlerini belirlemek için ölçme ve değerlendirme sistemleriniz var mı? Bunun kalite yönetimindeki karşılığı, istatistiksel veri analizi. Pek çok şey belirli olduğunda bir değişkeni ölçebiliyorsunuz bunun için bir tablo yapabiliyorsunuz ama mimarlık ofislerinde çok fazla değişken olduğunu gördük ve soruyu buna indirgemeye çalıştık. Ölçme ve değerlendirme var mı? Bir şeyi ölçüyor musunuz? *0913

T.H. : Aksi giden durumlarda neyin ne kadar etken olduğunu kabaca tarif edebiliriz. Ama gerçekten istatistiki anlamda değerlendirmek için bir şey yapmadık henüz.

U.D. : Ofisin performansını belirleyen bazı ölçme birimleri bir şeyler belirlediniz mi? Bu proje kaç saatte yapılır, bakayım bunu ölçeyim, bu proje kaç mal olmuştur, ne kadar kazanılmıştır, gibi bunları tek tek ölçmek.

T.H. : Tabi.

U.D. : Başka ne gibi etkenler var performansı belirleyen? Yıl sonunda mesela, siz de mutlaka bir maliyecide oturmuşsunuzdur bununla ilgili. Ne kadar başlıyızı ölçmek için, para dışında, başka şeyler var mı? Şu kadar proje yayınlanmış mesela şu kadar metrekaşe proje yapılmış...

T.H. : Tabi. Bunu yapıyoruz, mesela bu yıl içinde şu kadar yarışmaya girdik bunun bu kadarını kazandık ya da şu kadar teklif verdik bu tekliflerden şu kadarını aldık ve şu rakamlarda sözleşme yaptık, gibi değerlendirmeler yapıyoruz.

U.D. : Adam/saat ölçümü gibi bir şey var mı? Şu kadar konut işi var şu kadar metrekaşe, bunun para karşılığı bu ve şu kadar adam/saat çalışılmış.

T.H. : Tabi. O var ve ayrıca biz, az önce sorduğunuz soru vardı ya, çalışanı motive ederken ne yapıyorsunuz diye, bu belli anlamda bir köstek gibi, baskı gibi algılanabilir ama, bizim hedeflediğimiz bir adam/saat var, onu aştığımız zaman ticari anlamda bizim hanemizde zarar olmaya başlıyor. Dolayısıyla da o adam/saatler çerçevesinde de bir performans bekliyoruz. Şu fikri üret ama bu kadar zamanda üret. Şu güne kadar bitmiş olması gerekiyor gibi.

U.D. : Bu size objektif bir veri olarak geliyor ve kararlarınızı buna göre belirliyorsunuz değil mi? Bu çok uzun sürmüş bir dahaki sefere bu böyle yapılmış vb diye. Peki çalışanlar performansları hakkında bilgilendiriliyor mu?

T.H. : Zaman zaman evet. Düzenli olarak değil.

U.D. : Kötü performans ya da iyi performans gösterenle değil, normal zamanlarda içerdeki adamlarla altı ayda bir, hiçbir şey yokken oturup, hani senin performansın şöyle şu konularda eksiksin veya ne yapmak istiyorsun bundan sonra, şunu yapmak istiyorumu öğrenmek ve bunu yapmak için bunu yapmalısın demek ama genel olarak ama herhangi bir şey yokken.

T.H. : Sistematik olarak bugüne kadar hiç yapmadık ama şimdi düşününce söyleyebilirim ki biz bu konuşmayı senede iki defa filan yapıyoruz.

U.D. : Ama bir şey olduğunda sanki.

T.H. : Evet, bir olay olduğunda.

U.D. : Ama dışardan herhangi bir veri kullanmıyorsunuz anladığım kadarıyla.

T.H. : Hayır.

U.D. : Kaç kişi var ofiste?

T.H. : Şu anda 5 kişi var.

T.H. : Pardon şu anda 6 kişi.

U.D. : 6 mimar,

T.H. : Biz 2 ve 4 arkadaşımız, 6 kişiyiz.

U.D. : Anladım. Bu kadar insanın performansının değerlendirmek filan tutmaya çalışıyorum. Bunun böyle sınırlarını 10 kişiye kadar olduğunu görüyoruz ofislerde. Tasarım sürecinde bazı metotlar kullanıyorsunuz, müşteriyle ilişkilerden tutun da şantiye organizasyonu, sonra yapının bitmiş halinden geri besleme almak filan mesela. Bu metotların sürekli geliştirilmesi ile ilgili bir şey yapıyor musunuz?

Anahtar kelime sürekli geliştirmek. Proje üretim süreçlerinizi sürekli geliştiriyor musunuz? *1248

T.H. : Açık söyleyeyim şimdiye kadar yapmıyorduk. Yapacaksa biz bundan sonra yapacağız onu. Bunun için bir takım hazırlıklarımız var.

U.D. : şöyle mi yani, mesela maket, 3b geliştirmek?

T.H. : Evet.

U.D. : Teknolojilere yatırım yapmak, yazılımlara para harcamak, vb.

T.H. : O anlamda soruyorsanız, bu her zaman oluyor zaten. Her zaman onu gelişen koşullar çerçevesinde bunu nasıl yapabiliriz, nasıl geliştirebiliriz gibi bir çaba var. Eskiden elle perspektif yapılırdı, zamanla onu büroda kendimiz yapmaya çalıştık. Büroda kendimiz yaparken de zorlandığımızı fark ettik. Dışarıya verdik, dışarıya verdiğimiz zaman belirli maliyetlerin çok yükseldiğini gördük. Tekrar büronun içine almaya çalışıyoruz ama bu sefer onu yapacak kişinin farklı bir kişi olması gerektiğini anladık. Maketi eskiden kendimiz yapardık, sonra çalışma maketlerini sadece kendimiz yapmaya, presentasyon için yapılacak büyük maketleri dışarıya sipariş etmeye başladık. Yazılım zaten sürekli elimizin altında olan ve geliştirilen bir konu. Ve bundan başka son zamanlarda çıkan ‘Sketch-up’ gibi bilgisayar programları var, mimarın kendi üretimi bilgisayar ortamında test edilmesi çok pratik olan programlar. Aramızda bunu bilenlerin sayısı kısıtlıydı. Biz arkadaşlarımızı, bedelini ödeyerek, belli bir süre ayırmalarını isteyerek kendilerini eğitmelerini istiyoruz ve buna yatırım yapıyoruz.

U.D. : Az önce bahsettiniz; ‘ikimiz çiziyorduk’ diye, sonuçta bir bilgi birikimi var duruyor orda. Onun kurumsal bir bilgiye dönüşmesi için bir çaba var mı? Bir yerde belirli standartlar var ve duruyor mu? Çalışanlar oraya ulaşabiliyor mu? O standartları revize edip güncelleyebiliyor musunuz?

T.H. : Onlara ulaşabiliyorlar ama birkaç soru öncesinde bahsettiğim o kararlara katılım aşaması mesela bizim büronun bu prensipleri zaten kurumsal hala getirmek isteğimizle ilgili.

U.D. : Kararlara katılmaktan ziyade sadece standartların olması ve onları kullanım kültürünün olmasından bahsediyorum aslında. Bir projede yapılan bir şey, herkes bir projede benzer durumda karşılaştıklarında gidip ordan bakıyor mu? Böyle bir şey yapıldı ve o sürekli geliştiriliyor mu?

T.H. : Tabi tabi ki.

U.D. : Anladım. Devam ediyorum. Çalışanlar için özel eğitim programlarınız var mı? Bu meslek içi olmanın dışında, zaman yönetimi, liderlik eğitimi, kişiler arası iletişim eğitimi, süreç eğitimi? Peki olsa kabul eder misiniz? Onaylar mısınız göndermek ister misiniz? Siz hatta zaman yönetimi ile ilgili seminer aldınız mı hiç? *1609

T.H. : Aslında bunu alsam iyi olur. Ben biraz da bunun kişilerin özellikleri ve kendi istekleriyle ilgili olduğunu da düşünüyorum. Büroda çalışan kişilerden herkesten aynı işi aynı kalitede beklemek doğru değil. Herkesin iyi yapabildiği bir alan var ve onu o alanda kullanmak gerekiyor, eğer bir kişi zaman yönetimi konusunda yetenekli görülüyorsa ve bu görevi üstlenmişse ondan kendisini bu konuda geliştirmesini herhangi bir kursa seminere katılmasını bekleyebilirim.

U.D. : Ama zaman yönetimi herkesin yapmak zorunda olduğu bir şey. Sonuçta herkes zamanını programlayabilmeli yönetebilmeli.

T.H. : Tamam zaman yönetiminin dışında bırakalım o zaman onu. İnsan ilişkileri mesela, herkes aynı olmayabiliyor. Bazısı daha yumuşak yaklaşıyor konulara, bazıları daha agresif oluyor. Diyebilirsiniz ki burada, onlar da kendilerini o anlamda geliştirsinler. Bazen büronun temsili gibi sorunlar oluyor. O zaman, aramızdan en mülayim arkadaşı ya da anlatılanı en dikkatli dinleyecek olanı, ya da her ikisini bir araya getirip, seçip göndermek eğiliminde olabiliyoruz. Ama şöyle bir durum da var; çok fazla çalışanı olan bir büro olmadığımız için genelde bu özellikleri en fazla bir arada barındıran insanları seçmeyi tercih ediyoruz. 100 tane çalışmamız olsaydı bazı özelliklerin olmamasını kabul edebilirdik. Çünkü o zaman daha fazla seçeneğimiz olurdu, örneğin toplantıya göndermek isteyebileceğimiz aldığı veriyi başkalarına aktaran ve müşteriyle işverenle iyi ilişkiler kurabilen, bizi en iyi temsil edebilen, aynı zamanda projeye hâkim kişi bulma olasılığımız daha fazla olabilirdi. *1834 bunun yanı sıra birkaç kişiyi sadece büroda tutup projenin başından ayrılamadan çalışmalarını sağlayabilirdik ama böyle bir imkanımız yok çünkü zaten 4 tane arkadaşımız var büroda.

U.D. : Ama onlara onlar isterse eğitim verilmesi de bir yöntem değil mi?

T.H. : Onlar isterlerse olur.

U.D. : Onlardan bekliyorsunuz yani talebi.

T.H. : Tabi onlar isterlerse olur.

U.D. : Haberleri var mıdır sizce zaman yönetimi ile ilgili bir eğitimin olduğundan ya da liderlere takım çalışması ile ilgili bir eğitimin olduğundan?

T.H. : Haberleri olabilir ama bunun mimarlıkla ne kadar ilgili olduğunu belki düşünmemiş olabilirler.

U.D. : Sonuçta bunu düşünmüş ve buna karar verecek olan da sizsiniz. Bu konuda önyak olmak bir yöntem olabilir mi? Böyle bir seminer var gitmek ister misiniz?

T.H. : Olabilir niye olmasın.

U.D. : Mimarlık çalışmasının birkaç yönü var tedarik eden var müşteriler var ve siz varsınız bir yanda. Size proje tedarik eden mekanik ekipleri, statik ekipleri var. Bunlarla çalışma yönteminizden bahseder misiniz? Sonuçta onların projeyi geç vermesi demek sizin geç vermeniz, sizin kalitenize yansıyan problem demek. Dolayısıyla bu problemi aşmak için nasıl bir yöntem izlemek gerekiyor? Mesela, bir yerde o ekiplerle ortak çalışma yöntemi diye bir şey var. Böyle bir yöntem düşünüyor musunuz?

T.H. : Bir yöntem bulmak zorunda olduğumuz kesin. Daha bugün bir tanesiyle kapışmadık ama o noktaya yaklaştık. Çok önemli bir sorun, mimarlık ofisi, statik ofisi, mekanik ofisi ve elektrik gruplarının kendilerini ayrı gruplar olarak görmeleri, aslında bir proje şemsiyesi altında bir ekip olmalarını bilemelerine rağmen kendilerini bireysel, tekil varlıklar olarak ele almaları. Dolayısıyla bu o ekip çalışmasını bozuyor.

U.D. : Sonuçta karı hepsinin karı, kendi karı, zararı da hepsinin kendi zararı.

T.H. : Öyle ama herkes çok özel ve tek olduğuna inanıyor ve bir anlamda mimarı yalnız bırakabiliyorlar.

U.D. : Peki ne yapıyorsunuz?

T.H. : Vallahi ite kaka gidiyor. Biz mesela bugüne kadar çalıştığımız makine ve elektrik gruplarında bir istikrar sağlayamadık. Her projede değiştiler onlar statik mühendisimizden iş prensipleri bakımından belli şikayetlerimiz olmasına rağmen genel olarak fikri altyapısının ve bilgi birikiminin çok fazla olmasından dolayı bir türlü vazgeçemiyoruz. Ama işin teslimi konusunda, toplantılara katılma konusunda, bu gibi insan ilişkilerine geldiği zaman şikayetlerimiz var.

U.D. : Ama hala çözülebilmemiş değerler ve diğerleri sürekli değişiyor.

T.H. : Evet.

U.D. : Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için izlenen standart süreçler var mı? Nasıl davranıyorsunuz? Ne yapıyorsunuz müşteriyle onun ne istediğini öğrenmek için?

T.H. : Aslında burada müşterileri de ayırmak lazım, çünkü buraya bireysel olarak gelenler var, örneğin bir ev yaptırmak için, bir lokanta yaptırmak için, bir de kurumsal olarak gelenler var, örneğin Siemens bir kampus projesi yaptıracak, kurum olarak geliyor. Genelde diğer mimar arkadaşlarla konuştuğumda da, kurumsal olanlarla çalışmak çok rahat. Çünkü onların bir temsilcileri var. Onlar kendi içlerinde ihtiyaçlarını belirlemiş oluyorlar. Daha uzun araştırmalar yapmış oluyorlar. Çünkü belli bir kurumun bütçesini kullandıkları için bunları derli toplu hale getirmek, rapor etmek, üstlerine onaylatmak zorundalar. Dolayısıyla her zaman tastamam olmasa bile olabildiğince düşünülmüş bir programla karşınıza geliyorlar.

U.D. : Biraz da mimardan nasıl bir hizmet alacaklarını bilmekle ilgili sanırım.

T.H. : Evet.

U.D. : Dolayısıyla ondan ihtiyaçlarını öğrenmek için sizin yöntem izlemeniz gerekiyor.

T.H. : O zaman biz onlara sorular sorarak istediklerini anlamaya çalışıyoruz. Onları not ediyoruz. Eskiden daha toy olduğumuz zamanlarda hemen kaleme kağıda sarılmak şeklinde yanlış bir yöntemle oluyordu ama şimdi artık daha fazla zaman bırakıyoruz onlar ihtiyaçlarını tam tahlil edene kadar ya da biz bunu tam anlayana kadar daha ağırdan alıyoruz işi. Bazen çok nadir de olsa o bireysel gelenler içinde çok iyileri de çıkabiliyor yani. Ne istediğini gayet iyi bilen, süreleri kafasında tartmış, rakamları tartmış, bir miktar araştırmış kişiler de olabiliyor. *2407

U.D. : Ama yine bir sonraki müşteriyle görüşmek için bilginiz sorulursa yine kişide var siz biliyorsunuz her şeyi yazılı bir yerde yok ama bir bilgi birikimi sizin için var. Ve soruları ona göre soruyorsunuz.

T.H. : Tabi bu da neye dayanıyor bizim tecrübemize dayanarak yaptığımız bir şey oluyor.

U.D. : Son sorum kaliteye ulaşma sürecinde yönetimin ve etkin kalite liderinin görevleri nelerdir? Şu anda bir lidersiniz proje yürütüyorsunuz bir yandan da yöneticisiniz şirket yönetiyorsunuz, kalite lideri ne yapar?

T.H. : Son zamanlarda bu konu hakkında ben çok fazla düşündüm ama toplamak yine de biraz uzun zaman alabilir. Birincisi bazen gerçeklerden kaçması gerekebilir.

U.D. : Nasıl?

T.H. : Bir bürodaki yöneticiyi ele aldığımız zaman, gerçi şimdi büroların yapısı da değişiyor, büroları yöneten ayrı kişiler var tasarımları yöneten ayrı kişiler var, onların altında çalışan ayrı gruplar var. Küçük bir büroda işin başındaki mimar işi kurmuş olan kişi, işte oranın lideri olarak görülüyor her şeyi çekip çevirmek zorunda oluyor ve farklı yönleriyle işin kendisi ilgilenmek durumunda kalıyor. İşverenleriyle ilgileniyor, tedarikçileriyle ilgileniyor ve çalışanlarıyla ilgileniyor. Bunun haricinde bir de kendini dışarıda tanıtmayı gerekiyor, bir yandan da bunu yapması gerekiyor. Yaptıklarını, işte bu toptan kalite ile ilgili konuları da düşünmesi gerekiyor, bu sene kaç proje yaptım kaç metrekare proje ürettim, vb.. Bunlar birden bire çok ağır bir yük olmaya başlıyor. Şimdi işin büro ayağına gelirse çalışanları idare etmek kısmına; çalışanların işe ve işin başındaki insana inanıyor olmaları lazım. Onu da canlı, taze tutabilmek için, gerçeklerden kaçmakla ilgili bahsettiğim şey oydu, bazen işler hakikaten çok kötü gidebilir, ama bunun sürekli onlara yansıtılıyor olmaları gerekmez. Dolayısıyla kendisinin cesaretli olması ve onlara cesaret vermesi gerekir. Benim en önemli bulduğum meselelerden bir tanesi bu. Bir anlamda onlara bir heyecan aktarması gerekiyor. Onu da taze tutması gerekiyor. Bir tanesi, kendi için doğru olan çalışma prensiplerini ekibine öğretmesi gerekiyor. Bu önemli bir şey. İşverenlerle ilişkisi açısından onlara iyi bir ürün vermek isterken, tedarikçilerini ve çalışanlarını bir yandan kollaması, bir yandan da işverenini onlara karşı kollaması gerekiyor.

U.D. : Nasıl yapıyor sonuçta burada ortaya çıkıyor. Ne yapar?

T.H. : Ne yapar? Mesela tedarikçi ve çalışanlar açısından bakıldığı zaman, onun yönetimi altında yürüten tedarikçilerine, bedellerinin doğru ödenmesi, bir kere onların yaptığı işin takdir edilmesi her zaman, bedellerinin ödenmesi zamanında yerine getirilmesi, bu en önemli konu. Çalışanları açısından bakıldığında da onlara hak ettiklerinin zamanında verilmesi, işlerin doğru tarif edilmesi, vb bunlar önemli şeyler. İşverenin kollanmasına gelince, işte arada çatı vazifesi görüyor lider kişi, yükü de o yüzden çok ağır oluyor.

U.D. : Bildiklerinizi aktarmak, öğretmek. Bir yandan siz kendinizi de geliştiriyorsunuz sürekli. Bu gelime konusunda çalışanlara örnek olmak, rol model olmak gibi bir durumunuz var mı?

T.H. : Var.

U.D. : Bunun farkında olarak mı hareket ediyorsunuz? Sadece iş yapmak da değil yaşama biçimiyle de...

T.H. : Evet kesinlikle. Bir liderin varmak istediği bir hedef olması ve o hedefi bir anlamda ekibine tarif etmiş olması ve buna inanmış olması gerekir.

U.D. : Peki bir kurumsunuz ve bunun bir vizyonu var. Bir vizyon oluşturduunuz ve insanların da onun içinde hareket etmesini beklediğinizi söylediniz. Bir yandan da müşteri ve toplu temsilcilere karşı bir yönünüz var. Bir yandan da kontrol ediyorum tek tek. Bir kalite kültürünüz var; çıkan işler kaliteli ve onun oluşmasını destekliyorsunuz, o alanda ilerliyorsunuz, bir yandan da rol model olma durumunuz var. Hem işin yürümesiyle ilgili insanlar size bakıyor dik durmak zorunda kalıyorsunuz hem de işleri iyi yapmak durumundasınız. Giyinmek kuşanmaktan tutun da kalemi kullanmaya kadar her şeyi. Tamam bu kadar bir de birkaç tespit sorum var çalışan sayısı ile ilgili 6 diyorum buna. Yıllık ortalama proje sayısı desem?

T.H. : Bu sene 6 tane davetli yarışmaya girdik, *3010 bu davetli yarışmalardan 1 tanesini kazandık. 5 tane sipariş iş aldık, bir tane de yarışmayla kazandığımız projeyi üretiyoruz.

U.D. : 6 tane uygulama projesi aşamasına gelen proje var.

T.H. : Ve geçmiş yıllardan kalan da 1 ya da 2 tane projemiz var.

U.D. : Yıllık ciroyu sorsam? Dilimler var; 500000 dolar ve altı, 500000-1000000, 1-2 milyon ya da daha üstü.

T.H. : Geçen gün bununla ilgili bir hesap yaptım ama rakamı aklımda tutamadım. 500000 ve o ilk söylediğiniz rakam olması lazım.

U.D. : 500000 dolar ve altı

T.H. : Altı değil hayır.

U.D. : 500000-1000000 arası

T.H. : Evet.

U.D. : Tamam. Ne tür işler yapıyorsunuz daha çok? Devlet-özel, ulusal-uluslar arası, konut-ticari?

T.H. : Devlet derken yani kamu kuruluşlarına yapılan projeleri mi kastediyorsunuz? ODTÜ'ye bir proje yapıyoruz mesela bir kamu kuruluşu sayılabilir herhalde.

U.D. : Evet.

T.H. : Bir tane öyle projemiz var geri kalanların hepsi özel sektöre yapılan projeler.

U.D. : Her ikisi de var yani.

T.H. : Evet. Bunların dışında uluslararası iş yok. Zaten uluslararası işler yarışma kazanılarak yapılması düşünülen işlerdi ama gerçek olmadılar. Üzerinde çalışılan yapı tiplerine gelince, daha çok büro ve eğitim yapıları. Konut bunun içinde azınlıkta. Bitti mi bir saat olmadı.

U.D. : Kısa sürdü sizinle. Var mı eklemek istediğiniz bir şeyler.

T.H. : Düzenin çok önemli olduğuna inanıyorum mimarlık işinde de çok önemli olduğuna inanıyorum ama genel olarak bütün işlerde, düzen çok önemli bir şey. Bence her şey bir kağıdın nasıl dosyalandığından başlıyor. Arşivin ne kadar iyi olduğu çok önemi bir gösterge mesela. Bir mimari büronun kalitesinden bahsederken arşivinin ne kadar düzenli olduğu bence bir kalite göstergesi sayılabilir.

U.D. : Ama bu çok daha üst bir şey, arşivin düzenli olması, her şeyin yerinde olması bu başka bir şeyin içinde.

T.H. : O değil, kastettiğim arşivinin düzenli olması o bilgiyi aktarımını da çok önemli bir şekilde etkiliyor. Kendinizi tanıtmanızı da çok etkiliyor. İşin zamanında yapılmasını da çok etkiliyor.

U.D. : Onu nasıl etkiliyor?

T.H. : Bazen rafa kalkmış bir proje olabiliyor. Birden bire ortaya dökülüyor.

U.D. : Projenin devamı için.

T.H. : Evet. Projenin devamı için.

U.D. : İnsanların sizin bilgi birikiminiz olan projelere ulaşma onları kullanma yoğunluğu ne kadar?

T.H. : Örneğin şöyle bir şey olabiliyor, biz şu anda uğraşıyoruz onunla, ODTÜ'de rektörlük binasını yaptık, şimdi yurtları yapacağız. Örneğin sistem detayını nasıl çözmüşüz? Öbür projeyi açıp orda onu kullanıyoruz. Ama mesela boyutlar değişebiliyor. İşte, pencere doğramalar nasıl detaylandırılmış gibi konular ikisi birbiriyle ilişkili.

U.D. : Özür dilerim, mesela bir projede bir korkuluk çiziyorsunuz diyelim, bir yerde bir korkuluğu yapma biçiminiz var, sizin eliniz ona gidiyor, öyle denir ya, birisi 10 yıl önce yapılan bir projede bir korkuluğu alıyor başka bir hale getiriyor, artık siz o korkuluğa benzer bir şeyden yola çıkıyorsunuz. Böyle bir yöntem var mı yani arşivin sürekli yenilenmesiyle ilgili bir yöntem var mı? Sizin dışınızda olan çalışanlar tarafından da.

T.H. : Yok.

U.D. : Yoksa onlar projeye katıldıkları ölçüde mi arşive giriyorlar? Hani projede bir fikri var ve oraya yansıyor ve o şekilde standartlaşıyor mu?

T.H. : Korkuluktan yola çıkarsak mesela, birinin daha önce yaptığı bir korkuluğu içerdeki arkadaşlardan biri alıyor, ama onun yeniden üzerinde düşünülen projeye göre de biraz değişikliğe uğraması gerekebilir. Ya da o oraya yakışmayabilir ve yeni bir şey çizilebilir, bu diğerini ortadan kaldırmayı gerektirmiyor, artık ikisi de o arşivin malı oluyor.

U.D. : arşive başkaları da katkıda bulunabiliyor o zaman ama bu sizin kurumunuzun arşivi oluyor bir gün o gittiğinde o hala arşivde duruyor artık.

T.H. : Evet tabi ki.

U.D. : Tamam onu soruyordum.

T.H. : Şimdi biz bu sırada büroda tadilat yaptık, kötüydü ve bunun en önemli parçası bu arşivin düzenlenmesi oldu. Yani 15 yıllık ne kadar proje varsa ben onları sıraya dizdim. Kişiler için yapılmış olanları bir bir dosyalara koydum, mesela, İş Bankası için bir yığın proje yapmışız. İş Bankası için dosya açtım ve yapılmış olan projeleri tek tek yerleştirip, gereksiz olanları atıp içinden bir araya getirdim, yani bugün beni İş Bankası'ndan arasalar falanca tarihte bizim için yaptığımız projenin detayını isteseler ben onu hemen bulabilirim. Ya da ODTÜ'den arayıp falanca tarihteki projenin havalandırmayla ilgi yazışmasını verebilir misiniz derlerse hemen verebilirim.

U.D. : Yazışmalara kadar topladınız.

T.H. : Bazı önemli şeyleri atmadım mesela bir tarih koydum onlara, diyelim ki, 10 seneyi doldurana kadar yazışmaları tutacağım, o işlerin yazışmaları duruyor. Mesela 5 seneyi devirmiş olanların yazışmalarını attım. Elle çizilen dönemden kalma projeler vardı onları bir araya getirdim,

U.D. : Onları taramayı düşündünüz mü mesela

T.H. : Aslında yaptırmanız lazım, sonra bu yaptıklarımı da kağıtlara not ettim. Ama onların hepsini bir dosya haline getirip yerleştirmem lazım ki diğerleri ordan bakıp bulabilsinler.

U.D. : Arşivi kullanabilsinler.

T.H. : Şu anda da girip bulabilirler, kutuların üzerinde post-itler şunlar bunlar var, 10 dakikalarını falan alır. Ama öbür türlü bir dakikada bulabilecekler.

U.D. : Anladığım kadarıyla çalışanlarınız projenin her şeyinden sorumlu değil. Müşteriyle görüşmeleri ekiplerle görüşmeleri, çizimleri, maketi...

T.H. : Öyle çalışmaların olmasını çok isteriz ama zaman yetmiyor üzerlerindeki yükleri çok artmış oluyor o zaman. Aslında bir projeye iki kişi koymak lazım en az.

U.D. : Projenin büyüklüğüne göre canım ama yani

T.H. : Projenin büyüklüğüne göre ama şu anda elimizdekiler öyle gerektiriyor diyeyim. Bir tane iki tane koymak lazım bir projeye, dolayısıyla bir kişi, hem görüşmeye gidip, hem makine başında detay çizip hem tasarım yapıp filan bütün bu görevleri üstlendiği zaman bölük pörçük olmaya başlıyor.

U.D. : Bir anlamda sizin yükünüz çok artıyor. Demiştiniz ya, liderin görevi ekiplerle de görüşmek; ekiplerle görüşmeyi üzerinizden atabilme şansına sahipsiniz mesela. Müşteriler sizi görmek istiyor ama ekipler işi yapabilecek herhangi biriyle de yetinirler.

T.H. : İşte bunu şeye dönüştürmeye çalışıyoruz; gerekli anlarda biz olalım gerekmediği zamanlarda biz olmayalım.

U.D. : Çünkü hani bir kişinin projenin her tarafından sorumlu olması, şöyle, fazla kuralımız ve standardımız yok.

EMRE AROLAT

UMUT DURMUŞ: İlk sorum kalite tanımı. Kalite nedir sizin için? Mimarlıktan bağımsız olarak?

EMRE AROLAT: Mimarlıktan bağımsız olarak, ama yine de bir şey üzerinden tarif etmek lazım değil mi?

U.D.: Tabi tabi, genel olarak.

E.A.: Bir ürün üzerinden tarif edebilirim, mesela. Ürün olarak tarif etmeye başlarsak, benzerlerinden ya da muadillerinden kullanım, dayanım, ergonomi gibi çeşitli faktörler bazında ayrılan, ürünlerin elde etmiş oldukları bir özellik aslında. Böyle görüyorum ben yani.

U.D.: Ne bakımdan ayırıyorsunuz mesela birini diğerinden? Daha ergonomik, daha kullanışlı...

E.A.: Ürünün motivasyonlarına ya da üretim yönelimlerine bağlı olan bir şey. Sözgelimi; ucuz olması için üretilen bir şeyse ucuz olması aynı zamanda kullanışlı olması onun kaliteli olduğunu gösterir ama ucuz olması için üretilmemiş bir şeyin kalitesini ölçerken, onun ekonomik ederine bakılmaz. Dolayısıyla üretimin tandansı üretimin güdülenmesiyle doğru orantılı bir şey. Üretilmek istenene en yakın olan durumu yakalayan bir şey.

U.D.: Bir beklentiniz var, ne olduğu önemli değil, ucuz olup şunları yerine getirmesi ya da ne olduğu önemli değil, bunu yerine getirenler kaliteli, olarak ayırabiliriz. Devam ediyorum, mimarlıkta kaliteyi nasıl tanımlarsınız?

E.A.: Mimarlıkta kaliteyi iki koldan tanımlayabiliriz; bir tanesi, bizim yaptığımız mimarlık diyelim, proje için kalite. İki tür kalitenin olduğuna, çok kategorik baktığımızda, karar verdik biz, bunlardan bir tanesi tasarımın kalitesi; ikincisi de ortaya çıkan tasarımın yapılaşması için hazırlanmış olan projenin kalitesi. Tasarımla projeyi burada ayrıştıracak olursak, tasarım kaliteli bir tasarım haline başta elde edilen ya da başta hedeflenen duruma en yakın düşme haline göre yaklaşabilir. Ya da bunu bir proje kalitesi olarak öngörürsek, uygulama aşamasında der çıkarmayan, her türlü detaya haiz olan, teknik spesifikasyonları tamam olan, diğer disiplin projeleriyle uyum içinde olan...

U.D.: Beklentileri yerine getiren bir uygulama, anladım. Peki bu bir süreç kalitesi tanımlıyor. Hem tasarım hem de uygulama, bir sürecin kalitesi. Sonuçta ürünün kaliteli olacağını buradan garanti altına alabiliyoruz.

E.A.: buradaki ürünün ne olduğuna karar vermek lazım. Ürün yapı mıdır? Ürün tasarımın kendisi midir? Yoksa ürün proje midir? Burada neyin kaliteli olmasına baktığımızı göre buradaki ölçütler değişir.

U.D.: Devam ediyorum, şu ana kadarki sorularım mimarlıkta ve normal kalite algısıyla ilgiliydi. Buradan sonra kalite yönetiminin ilkeleri var, çok temel şeyler. Bunların bu ofisteki karşılıklarını tespit etmeye yönelik sorular. Birincisi, takım çalışması ve çalışan katılımını sağlamak için neler yapıyorsunuz?

E.A.: Ne soruyorsun tam olarak anlayamadım?

U.D.: Takımda çalışmak zorundayız, buradaki kalabalığı görüyorum. Nasıl bir çalışma sistemi var? Bu insanları motive etmek için nasıl bir yöntem var? Nasıl insanları dahil ediyorsunuz konuya?

E.A.: Bizim şöyle bir şeyimiz var, genellikle projelerin aşamaları var. Birkaç aşamadan oluşuyor her proje. Bunlardan bir tanesi ilk kavramsal düşüncenin ortaya konduğu ve bunların işverene, işi yapacak olana veya muhataplarına ilk sunuşunun yapıldığı dönem. Buna konsept projesi alan projesi, adına ne diyeceksek diyelim, böyle bir şey diyoruz. Ondan sonrasında bu onaylanmış olan konsept projenin, biraz daha ayağı yere basması için, hayata geçmeden önce yapı normlarına, evrensel veya bölgesel yapılanma koşullarına uygunluğunun ve diğer disiplinler; estetik mimari, statik, elektrik, altyapı, peyzaj gibi diğer disiplinlerle ilk karşılaşmasını sağladığımız bir kesin proje, yabancı dilde design 'development' denilen hikaye. Ondan bir sonraki aşama belki bir ruhsat alımına yönelik bir proje. Ondan bir sonraki aşama bir uygulama projesi denilebilir daha sonra da detaylar; sistem detayları, teknik spesifikasyonlar, ihale dökümanları olduğu söylenebilir. Bizim yaptığımız işin genel tanımı böyle. Ondan bir sonraki aşamada da, en son aşamada, bunun devamı olarak, bütün bu büroda üretilmiş olan projenin yerinde uygulamasının kontrolünün yapıldığı mesleki kontrol dönemi var. Bunlar çeşitli aşamalar içeriyorlar, bizim büromuzda çeşitli aşama sorumlulukları var. Bazen bir projenin başından sonuna kadar aynı proje sorumlusunun ve onun takımının yürüttüğü projeler var. İkinci durumda ise, iki türlü de olabiliyor, belirli bir aşamaya kadar bir takımın yürüttüğü, diğer bir

aşamadan sonra, belki proje sorumlusunun işini sürdürdüğü ama hafifleterek sürdürdüğü ve başka bir takımın ağırlıklı olarak devraldığı projeler var. Biz genelde sistematik bir çalışma düzeneğini bu yolla bularak elde ettik ve o noktada da bunların sorumluluklarının çok iyi tarif edilmesi gerekiyor. Bütün şeyin orda olduğunu düşünüyorum; çok iyi tarif edilmesi, algılanması, algılandığına emin olunması, ondan sonra da çok iyi takip edilmesi gerekiyor. Bunlar için de çeşitli sorumluluklar...

U.D.: Bu biraz takımların nasıl kullanıldığıyla ilgili bir şey. Peki takımın içinde çalışma nasıl oluyor? Takımın işini yerine getirmesi için bir şeyler yapmak gerekiyor.

E.A.: Takım dediğimiz şey bazen defans oynar bazen ofans oynar, bazı takımların sağ kanadı güçlüdür bazı takımların da kalecileri, defansları daha iyidir. O yüzden, her takım şöyle çalışır, gibi aspirin gibi bir formülümüz yok. O, projenin durumuna, takımın liderine, takımın kuruluş biçimine ve o andaki diğer şartlara bağlı olarak farklı ölçütlerle gelişiyor. O yüzden böyle bir tarif çok zor bir şey. Ama biraz evvelki sorunda “bunları nasıl motive ediyorsunuz” diye bir şey sormuştun, sözgelimi, sen gelmeden çok az bir süre önce, bu takım sadece, yani burada 30’un üstünde 35 kişi filan var, 35 kişi sadece iki kişi, iki ortak tarafından motive edilemez. Onların kendi kendilerini de motive etmelerini sağlamak lazım. Bunun yolunu açmak lazım. Biz ancak burada yolu açanlar olabiliriz. Sözgelimi, bugün, bizim etliliklerimizi düzenleyen bir arkadaşımız var, onu zevkli bir biçimde yapmaya çalışan, yarın 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’ymüş, o yüzden şaraplar açıldı, peynirler yendi, 30 kişi orda şakalaştık filan. O toplantının bitimi de seninle yapılacak olan röportaja bağlıydı zaten, ordan sonra herkes dağıldı masasına geçti. Bu onları ne kadar motive etti bilmiyorum ama bu türden organizasyonlar her dakika yapılabiliyor. Bir de motivasyonların en iyi kaynaklarından bir tanesi takdir etmektir, ona inanıyorum. Bunu da yapmaya çalışıyoruz.

U.D.: Takım çalışmasında ne kadar yetki devri var?

E.A.: Şöyle söyleyeyim, mesela ben proje yaparken de, bir projeyi nasıl yaptığımızın, bizim genel mimari yönelimlerimizin çok net bir tarifini kurmaktan her zaman çekinmişimdir. Ben öğrenen birisiyim, henüz 45 yaşındayım, 45 yaşında merkez ülkelerinde hala *emerging architect* pozisyonunda oluyorsun ve bu Türkiye’ye ait ve bu spesifik güne ait olan bir şey. 45 yaşında bir mimarın normal şartlarda

Türkiye'nin en büyük ya da içinde bulunduğumuz ülkenin en büyük ofislerinden birine sahip olması, en donanımlı ofislerinden birine sahip olması alışıldık bir şey değildir. Genellikle daha geç olan bir şeydir. Bu da benim ayrıca “bu iş nasıl yapılıyor?” “acaba benden evvelki kuşak bunu nasıl yaptı?” diye bakıp öğrenebileceğim bir tane bile ofis yok. O yüzden ben bunların hepsini kendim öğrenmeye çalışıyorum. Hayatımda ne ‘management’ okudum, yönetimle ilgili hiçbir şey bilmem, insanlarla ilgili herhangi bir pedagojik eğitimim de yok. Sadece mimarlık okumuş durumdayım o yüzden de 35 kişi nasıl yönetilir hiç bilmiyorum açıkçası. Bunu her gün bakıyorum, deniyorum. Ve biraz da ofisin kendi kendini yönetmesi için uğraşıyorum.

U.D.: Ama çok güzel tarif ettiniz aslında.

E.A.: Başka türlü de becerilemeyeceğini düşünüyorum.

U.D.: Bunu sezgiyle yapıyor olduğunuz durumu tespit etmeye çalışıyorum. Bu yüzden soruyorum birisine ne kadar yetki verirsiniz?

E.A.: Bilmiyorum çünkü duruma bağlıdır. Bazen bütün yetkiyi verebilirim. Mesela...

U.D.: Yapabildiği kadar yetki...

E.A.: Yapabildiği kadar tabi ki. Gidebildiği kadar ucu açıktır yani.

U.D.: Yapabildiği kadar veriyoruz ve yetkinliği doğrultusunda yetkilendiriyoruz diyebiliriz.

E.A.: Aynen öyle.

U.D.: Mesela, çalışanlardan gelen fikirlerin değerlendirilmesiyle ilgili. Bunlar her zaman değerlendirilir mi? Buna her zaman açık mısınız? Ya da her durumda onların fikri almak için bir şey yapar mısınız?

E.A.: Elimden geldiğince... Yani çok sıkışık ve çaresiz durumların dışında biz projeleri zaten belirli bir aşamaya getirirken, ben herhangi bir şey çizmemeye ve sadece kritik yöntemiyle projeleri ilerletmeye meyyalim. Biz zaten tasarım konuşmalarını ilk konsept aşamasındaki konuşmaları o projenin ekibiyle birlikte yapıyoruz. Onlar geliştiriyorlar ve biz kritik ediyoruz, öyle gidiyor. O yüzden, her şeye açık, her konuya açık ve her söylenene açık duruyoruz.

U.D.: Gelen önerilerin değerlendirilmesi için bir durum var, değerlendiriliyor her zaman. Peki onlardan öneriyi almak için bir yöntem var mı?

E.A.: Var. Yani biz gözden geçirme toplantıları diyoruz buna, ara toplantılar veya iç toplantılar diyoruz. Her projeni konumuna, aceleliğine göre, atıyorum şu anda bildiğim kadarıyla 18 civarında proje var, 18 ya da 19 proje var şu anda yürüyen, bu projelerin sürekli olarak gözden geçirme toplantıları yapılıyor. Bizim zaten en çok vakit harcadığımız şey, bizlerin iki ortak olarak bu toplantılarda bulunmak. Hayatımızın en büyük bölümü onlarda geçiyor, o da şu demek: projenin her aşamasında ne oluyor ne bitiyor onu öğrenmek için onların sorumlularıyla toplanıp konuşuyoruz.

U.D.: Sonuçta takım çalışması yürüyor bir şekilde herkesin performansı var, bunların değerlendirilmesinde, sonra bunun ücretlendirilmesinde bir adalet bir yöntem var mı?

E.A.: tamamen performansa yönelin bir ücret politikamız var ve her ay biz iki ortak olarak oturup bunu yeniden gözden geçiriyoruz. Bizde altı ayda bir zam, yılda bir zam gibi bir kural yok, her an her şey değişebiliyor. Yapmamaya çalıştığımız ve yapmadığımız tek şey aylığı düşürmek.

U.D.: Bu kadar. İkinci soruma geçiyorum. Proje üretilirken bazı kalite problemleri çıkıyor, herhangi bir aşamasında, tasarım aşamasında, kullanılırken, vb. müşteriyle görüşmelerden başlayan aşamalardan itibaren. Bunların ölçülmesiyle değerlendirilmesiyle ilgili bir şey var mı? Bunun literatürde karşılığı istatistiksel çalışma yöntemleri ama bunun mimarlık ofislerinde uygulanamayacağını görüp buraya indirgedik. Neler yapıyorsunuz ölçmek için?

E.A.: Bununla ilgili bayağı ciddi bir kitabımız var. Bu ölçme faktörüyle ilgili.

U.D.: Alabilir miyim peki?

E.A.: Hayır onu veremeyiz. O üzerinde çok uğraştığımız, büro için özel geliştirdiğimiz bir şey. O herhangi bir yerden alınmış bir şey değil yaklaşık üç dört yıllık bir çalışmanın ürünü ve neticede bunun ölçme yöntemlerini de her gün yeniden öğreniyoruz ama bütün derdimiz bunu ölçülebilir kılmak ve her şeyi ölçülebilir halde tutmak.

U.D.: Bir şeyler belli o zaman. Ölçüt, ofisin performansı haline gelebilecek şeyler belirli ve onları ölçüyorsunuz. Neleri ölçüyorsunuz mesela?

E.A.: Şöyle söyleyeyim bir takım raporlamalar var. Her gün herksin hangi saatte ne işi yaptığını, kaç pafta ürettiğini, bir proje için harcanmış olan mesainin saatini, buna mukabil, o projenin içindeki paçal ağırlığı içindeki, büronun giderleri içindeki tutarı

gibi ekonomik şeyler. Bunun yanında hangi ayrıntı ne kadar zamanda oluşuyor, projenin uygulama projesiyle detay projesi arasındaki geçişte ne kadar süre harcanmış, bir evvelki projede neler olmuş, gibi ve ondan sonraki projeye bu nasıl yansıtacak gibi şeyler var. İş programlarımız var aslında iş programları kendi başlarına ölçülebilen bir şey oluyor ama...

U.D.: Sonuçta bir şey ölçüyorsunuz ve bunun amacı da daha sonrakilere yansıtmak, iyileştirmek için ölçülen bir sistem var sürekli. Sonuçta objektif verilere göre karar veriliyor. Peki ölçüp değerlendirmedığınız bir veri var mı?

E.A.: Vardır tabi. Her şekilde ölçtüğümüz bir şeyi bir noktada değerlendirmeye alıyoruz ama bunu net bir hesaba katma yöntemiyle alamadığımız şeyler vardır. bu bir hissiyata dönüşebilir bazen.

U.D.: Peki bunları ifade etmek için istatistiksel metodlar kullanılıyor mu? Tablolar, sebep-etki diyagramları, vb?

E.A.: Tabi.

U.D.: Bir performans ölçümü var aslında, çalışanlar bu performanslar hakkında bilgilendiriliyorlar mı?

E.A.: Tabi.

U.D.: Peki bunlar düzenli toplantılar şeklinde mi oluyor yoksa iyi ya da kötü bir şey olmadan herhangi bir zamanda mı yapılıyor?

E.A.: Düzenli toplantılar iyi ya da kötü bir şey olmadan yapılıyor zaten. Bazen gruplara ayrılıyor. Evvelce, yani 20 kişi civarında çalıştığımız zaman hep beraber yapıyorduk, şimdi artık hep beraber toplanabileceğimiz bir mekan yok. 35 kişinin bir mekânda toplanmasına yönelik bir mekânımız yok o yüzden parçalıyoruz, bazen üçe filan parçalıyoruz.

U.D.: Birebir bir konuşma var mı peki? Sadece performanslarıyla ilgili de değil, planlarıyla ilgili, hayatlarıyla ilgili, onların neresinde olduklarıyla ilgili?

E.A.: Konuşurken çok fazla gözünü kaşını çatıyorsun, aslında hiç kötü bir niyetin yok, tamamen dikkat kesiliyorsun ama karşındakine bir proje sorumlusu olarak güvensizlik aşıyorsun diye bir arkadaşımızla mesela oturup konuşuyoruz.

U.D.: Devam ediyorum bu soruyu bitirdik. Bir sonraki sorum tasarım sürecinde kullanılan metodların sürekli geliştirilmesiyle ilgili, ana kelime sürekli geliştirmek, her aşamada. Müşteriyle görüşmekten projeyi ifade edecek çizim, maket, 3b, daha

sonra yeni teknolojilere yatırım, standartlaşma, bunların sürekli geliştirilmesiyle ilgili neler yapıyorsunuz?

E.A.: Bu saydıklarının hepsini yapıyoruz. Mesela, maket yaparken bir gün beceremediğimiz bir durum olduğu zaman, “ya bunun makinesi yok mu?” “bunu daha kolay yapamaz mıyız?” deyip, mesela içerde CNC makinesi de var, telle kesen de var *1717 bunları araştırıyoruz veya sürekli olarak zaten bilgisayarları yeniliyoruz mecburen, çünkü onlar her seferinde yeni çıkan programlara göre güçsüz kalıyorlar. İki senede bir hepsi atılıyor, yenisi alınıyor, yeni programlar kullanmaya başlıyoruz. Bir takım çalışmaları yaparken bazı yardımcı programlar buluyoruz, vb, süreçle ilgili bunları yapıyoruz. Onun dışında da daha önce yapılmış olan bir takım yanlışlıklardan ders alarak bir daha yapmamaya çalışıyoruz.

U.D.: Peki bir standartlaşma var mı herhangi bir aşamada? Mesela çizim standartları var mı?

E.A.: Var.

U.D.: Peki proje üretimiyle ilgili standartlar var mı? Biz genelde böyle yaparız, şuraya bak, vb, gibi?

E.A.: Hayır. Bunun olmaması için de çok çalışıyoruz.

U.D.: Sonuçta mimarın biriktirdiği bir tecrübe var, bir birikim var. Bunun kurumsal gelişmeye dönüşmesi için bir yöntem var mı? Sonuçta bilgi birikimi bu iki ortağa ait ama...

E.A.: Birikim sadece bizim birikimimiz olmuyor. Bizimle birlikte çalışan arkadaşların da birikimleri olmaya başlıyor. Eğer arkadaşlar bizim kurumumuzda sürekli olarak bulunuyorlarsa, bu kurumsal birikim haline de geliyor. Bunlar yazılı hale gelip bir başkası tarafından kullanılabilir hale kılınırsa, ki bu her zaman mümkün değil bazıları için mümkün bazıları için değil, o zaman da farklı türden bir kurumsal birikim olmaya başlıyor. Onun dışında bir takım eğitimler, görgüler bunlar diğer arkadaşlar tarafından da kazanılan şeyler zaten.

U.D.: Dolayısıyla ofis içindeki sirkülasyonu azaltmaya çalışmak kurumsal gelişmeyi desteklemek gibi bir şey olabilir mi?

E.A.: Aynen öyle. Ofis içinde proje sorumlusu dediğimiz biraz daha yüksek sorumluluk alan arkadaşlar var, bir de onların birlikte çalıştığı daha az tecrübeli arkadaşlar var, onun dışında bir takım spesifik görevler var, daha fazla detaylardan

sorumlu olan bir ağabeyimiz arkadaşımız, bu standartlardan sorumlu olan birisi, yapılanma koşulları belediye normları bunlardan sorumlu olan birisi, vb bir takım böyle iş bölümlerimiz var. Daha fazla o sorumlulukları taşıyanların sirkülasyonunun olmamamsına çalışıyoruz ama onun dışındaki arkadaşların sirküle edebileceğini düşünüyoruz ve belki de daha faydalı olduğunu da düşünüyorum.

U.D.: Devam ediyorum. Bu standartlarla ilgili ya da proje üretim süreciyle ilgili kullanılan ve geliştirilen herkesin ulaşabileceği bir veri tabanı var mı? Herkes güncelleyebiliyor mu?

E.A.: Tabi ki. Herkes güncelleyemiyor sadece yetkisi olanlar güncelleyebiliyor. Bir havuz var bir sepet var ona herkes istediğini yazabiliyor. Onlar değerlendirilip gerekirse değişiklik için kullanılıyor.

U.D.: Devam ediyorum. Çalışanlarınız için eğitim programlarınız var mı?

E.A.: Evet.

U.D.: Mesleki olmak zorunda değil mutlaka. İletişimle ilgili, istatistiksel metodlarla çalışmakla ilgili, takım çalışmasıyla ilgili, zaman yönetimiyle ilgili... Böyle konularda eğitim var mı?

E.A.: Hayır. Çok fazla, yani, bunu istiyoruz. Bu bizim için şu anda bir hedef, *2036 ve o tür şeyleri de; bunlar mesleki olmayan şeyler değil bence, mesleğin öyle damardan tasarımıyla ilgili olmayan kısımlarından söz edebiliriz. Bir kısmının faydalı olduğunu gerekli olduğunu düşünüyoruz ama zaman zaman kaçırmaktan kovalamaya vaktimiz kalmıyor.

U.D.: Peki bunun dışında herhangi bir eğitim var mı? Ya da eğitimin dışında, herhangi birinin gelip ofise kapanıp bir şey anlattığı...

E.A.: Tabi tabi oluyor.

U.D.: Devam ediyorum. Tedarikçilerle çalışma anlayışınızdan biraz bahseder misiniz? Sonuçta onların kalitesi sizin kaliteniz olmaya başlıyor bir yerden sonra. Bir yönteminiz var mı nasıl idare ediyorsunuz?

E.A.: Var. Ben çok iyi bilmiyorum ama onları, bir takım şeyler var bizim tedarikçilerle ilişkilerimizi düzenleyen bazı standartlarımız var. Her seferinde üç tane bilmem ne alınıyor onların aralarında bir takım ölçme metodlarından geçiyor, vb. bunların hepsi yazılı işte o bizim şeyde.

U.D.: Çalışma metodlarıyla ilgili bir metin, standartlar var ve *2142

E.A.: Tabi tabi.

U.D.: O zaman her çalıştığımız proje tedarikçisine bunu uygulayabiliyorsunuz ve...

E.A.: Proje tedarikçisinden ne kastediyorsun?

U.D.: Mekanik, elektrik...

E.A.: Daha fazla onların adı tedarikçi mi bilmiyorum bizim standartlarımız içinde ama mesela bilgisayar firması, bize danışmanlık veren bilgisayar firması tedarikçi, aynı zamanda makineyi da aldığımız, programı da aldığımız birisi. Galiba dediğin doğru, yan bürolar da tedarikçiler onlarla ilgili ölçme metodlarımız ve değerlendirme metodlarımız var. Onları her seferinde kullanıyor muyuz, hayır. Zaman zaman tamam boş ver deyip geçtiğimiz de oluyor. Onlara belli notlar vermek o notlara göre değerlendirmek gibi şeyler var, zaman zaman uyamıyoruz onlara, daha böyle hissi davrandığımız durumlar da oluyor.

U.D.: Peki, çalıştığımız ekipleri seçiyoruz gibi bir şey olabilir mi? Genelde çalıştığımız, tecrübe ettiğimiz insanları seçmeye çalışıyoruz gibi bir yöntem?

E.A.: Tabi tabi.

U.D.: Devam ediyorum. Peki müşterilerle ilişki nasıl? Pek çok müşteri mimardan nasıl bir hizmet alması gerektiğini bilmeyerek geliyor, onların isteklerini almak ve ihtiyaçlarını belirlemek için bir yöntem var mı? Nasıl ilerliyorsunuz?

E.A.: Çok normatif bir şey olarak biz anlatıyoruz yani. Biz neler yaparız, neler yapılması lazım, o spesifik işle ilgili, o durumla ilgili en doğru metod ne olur, en doğru yönelimler nasıl olur, onları anlatmaya çalışıyoruz ve o noktaya çekmeye çalışıyoruz, eğer hakikaten bizden ne istediğini ne istediğini tam olarak bilmeyen bir müşteriye. Bir kısmı zaten bilerek geliyor.

U.D.: Peki, bütün müşterilerle görüşmeleri ben veya ortağım yapıyor diyebilir misiniz?

E.A.: Hayır.

U.D.: Projeden sorumlu ve yetkili herhangi birisi de gider ve projenin ilk aşamasından beri müşteriyle görüşebilir mi?

E.A.: Hayır. İlk aşamalarında mutlaka ben olurum işin içinde.

U.D.: Devam ediyorum, son sorum. Kaliteye ulaşma sürecinde yönetimin ve etkin kalite liderinin sorumluluğu nelerdir? Anladığım kadarıyla hem yönetici, yönetim

kısmını biraz ayırmış görünüyorsunuz, ama bir proje lideri durumunuz var, sonuçta üretiyorsunuz, yönetiyorsunuz. Kalite kültürünün oluşması için neler yaptınız?

Bunların genel şeyler olduğunun farkındayım çünkü bir kısmı konuşmanın içinde geçiyor, standartların belirlenmesi, vb. biraz bahseder misiniz bunlardan?

E.A.: Bizim çizim standartlarımız var sözgelimi veya bir yere yazı yazılacaksa o yazının nasıl yazılacağına dair hatta cümle yapısının nasıl olacağına dair tarifimiz var. Bir toplantı notu nasıl tutulur, o toplantı notunu tuttuktan sonra temize nasıl çekilir, temize çekildiği zaman bu kimlere gönderilir, bütün bunlar aslında bizim tariflerimiz içinde yazıyor. Bir kalite yöneticimiz var, o kalite yöneticimiz biraz polis gibi bunları takip ediyor. Yapılan hataları anında görmeye çalışıyor, o bilgilerin büro içinde yaygınlaşmasına çalışıyor çünkü tıpkı ilaç prospektüsleri gibi onlar bir noktadan sonra okunmaz veya okunduğu zaman da yeteri kadar anlaşılmaz olabiliyorlar. Bir kere hata yapmak, yaptığı hatanın kendisine gösterilmiş olması ve onun hatalı olma durumunun aslında çok önemli problemler yaratabileceği, aslında çok küçük gözükse bile çok önemli problemlere sebep olabileceğinin ona sözle anlatılması çok gerekli oluyor.

U.D.: Standartları kurdunuz ve bunların uygulanması için de bir yönteminiz var

E.A.: Evet.

U.D.: Bir lidersiniz. Bir rol model olma durumu var. Bunun farkında olarak yaptığınız bir kısmı var mı ya da bunun farkında olmadan, ben buyum ve böyle ilerliyor, gibi bir şeyler söyleyebilir misiniz bunun hakkında?

E.A.: Gerçek bu rol modeli olma durumu bana bir kere daha sorulmuştu, bunu kafaya takarak “ya ben örnek olacağım işte o yüzden şöyle yapmalıyım” diyerek aslında davrandığımı söyleyemem. Hiçbir zaman böyle düşünmeye alışkın değilim.

U.D.: Yanlış yapmamalıyım diyor olabilirsiniz mesela.

E.A.: Şöyle, kendime göre benim ahlaki kurallarım var o kuralların dışına çıkmamak için uğraşırım. Hatta şöyle söyleyeyim; eğer mimarlık mesleğini sürdüreceksen sadece o kendime göre çizdiğim ahlaki kurallar çerçevesinde sürdürmeyi yeğliyorum. Bazı işleri yapmıyorum o yüzden. Benim bir dünya görüşüm var o dünya görüşüne aykırı olduğunu düşündüğüm hiçbir işe girmiyorum. Girenleri kınıyorum, kınamamı sözlü olarak bazen de yazılı olarak yapıyorum. Onun dışında da hani bir model

olmak gibi bir derdim hiçbir zaman olmadı açıkçası. Ama ister istemez ortaya çıkan bir şey bu. Onu da biliyorum bunun da farkındayım.

U.D.: Peki müşteri ve toplum temsilcileriyle olan ilişkileriniz? Bir lider sonuçta bunları yapıyor, bir yerlerde yazılarınızı görüyoruz. Geçen gün başka bir dergide sizi gördüm mesela. Bunun için bir çalışmanız var mı ya da bunlara özen gösteriyor musunuz?

E.A.: Hayır.

U.D.: Geliyor ve değerlendiriyorsunuz sadece.

E.A.: Hayır. Bizim bu konuda tamamen edilgen bir tavrımız var. Pasifize olmuş durumdayız yani. Biz herhangi bir şekilde bir şeyin yayınlanması veya bir şeyin görünmesi veya bir yazının ortaya çıkması için bir girişimde bulunmuyoruz. Çok çok özel durumlar dışında.

U.D.: Yönetim biçimiyle ilgili bir soru. Denetimle ya da katılımla yönetim gibi bir şey var. Aslında proje üretim sürecinde herkes katılabiliyor konuya ama bir yandan da standartların uygulanmasıyla ilgili bir denetim var anladığım kadarıyla. Hani ikisi arasında bir şey diyebilir miyim konuya?

E.A.: Hayır. Bence şöyle demek fayda var; biraz önce anlattığım aşamalar önemli, aşamalardan en erken olanı, herhangi bir standarda hatta herhangi bir denetime haiz olmaması için çaba gösterdiğimiz bir aşama. Ondan bir sonraki aşama ise, sonuna kadar olan aşama ise tamamen denetlemeye ve standartlara uymaya çalıştığımız bir aşama. Bence böyle bir ikili bir süreç var.

U.D.: Sorularım bitti bundan sonrakiler ofisin büyüklüğünü belirlemeye yönelik sorular. Sonuçta bunlar çalışmaya girecekler. Çalışan sayısı 35 tane mi demiştiniz?

E.A.: Aşağı yukarı.

U.D.: Yıllık ortalama proje sayısına bir şey söyleyebilir misiniz?

E.A.: 25 civarında.

U.D.: Yayınlanan proje sayısı diyeceğim ama bunun sayısı belli değildir.

E.A.: Bilmiyorum vallahi.

U.D.: Yıllık ciro? Şöyle: 500.000 dolar ve altı, 500.000-1.000.000, 1-2, 2-5, 5-10, 10 ve üzeri.

E.A.: Buna cevap vermesem daha iyi olur. Çünkü ciro değil de kâr olarak bakmakta fayda var bazı şeylerde. Ciro dediğiniz şey ofise giren paranın miktarıysa yanıltıcı olabilir. Neydi averajlar?

U.D.: Diğer ofisler mi?

E.A.: Hayır bir şeyler saymıştın...

U.D.: 500.000 dolar ve altından başlıyor, 500.000-1.000.000, 1-2, 2-5, 5-10...

E.A.: 2-5...

U.D.: Sonuçta herkesten bu bilgiyi aldığım için karşılaştırma ihtimali konusunda bir değerlendirme şansı olabilir diye düşünüyorum. Ne tür işler yapıyorsunuz daha çok? Devlet-özel, ulusal-uluslar arası, konut-işyeri gibi ayrılabilir miyiz?

E.A.: Özel. Devlet değil genellikle. İşlev olarak çok zor ayırmak, her türlü işi yapıyoruz. Daha fazla ulusal uluslar arası çok az işimiz var.

U.D.: Tamam bu kadar. Çok teşekkür ederim.

E.A.: Estağfurullah.

MEHMET KÜTÜKÇÜOĞLU

UMUT DURMUŞ: Kalite sizin için nedir, genel olarak tanımlar mısınız, mimarlığa bağlı kalmak zorunda değilsiniz, herhangi bir şey...

MEHMET KÜTÜKÇÜOĞLU: Kalite bir kere bence negatif yada pozitif bir yargı içermeyen bir kavram olmalı. Isı gibi, ısı diyince ne sıcak ne soğuk algılanır ya, ne iyi ne kötü. İkincisi biraz kültüre bağlı olabilir, bir disipline, bir kültüre, o kültürün belirlediği standartlara diyelim belirli standartlar belirlenmiştir ve o standartlara uygun oluş bir kalite hissi yaratabilir. Tabi safi standart bir şey de insanı kesmeyebilir, işin içine şiirsellik girince, standartları kırmak, bunlar da farklı yönlerden bazı zümrelere göre kalite belirtileri olabilir fakat bunların eğitimi hazzı tat duygusu şusu busu şiirselliği ile ilgili, hayat görüşüyle ilgili olabilir. Ölçülmesi zor olabilir. Dolayısıyla bazen standartları kırabiliyor olması lazım. Tabi bu da bir görgü oranında bir kültür oranında değerlendirebilir, en azından bazı zümreler arası paylaşılabilir olabilir. Standartların tamamen yok olduğu bir şey de düşünemiyoruz. İnsanların birbiriyle iletişim kuramadığı falan öyle bir dünya da zor tabi.

U.D.: Değerlendirmek için bir zemine ihtiyaç var.

M.K.: Evet. Ya da böyle, sosyalleşmenin de bir aracı aslında, ben böyle bir grubum falan, benim kendi aramda anlaştığım bir şey var. Güzel bir yemek yiyiyorsan, onun güzel olduğunu nasıl algılayacağım. Sen belli bir yemek tipine belirli bir yerde alışmışsın, ananenin yaptığı yemek yada Meksikalıların Meksika yemeği, daha leziz bir versiyonunu beğenmiyorsun, iyi bulmuyorsun çünkü alıştığın bir uygunlukla ölçüyorsun. İletişim, bir yalnız kalmama, hayatta tamamen yalnız hissetmememe aynı zamanda bir sosyalleşme aracı. Kalite kavramı etrafında bir grup birleşebilir, ortak bir dil, kavram oluşabilir. Bunlar insanları birleştiren şeyler.

U.D.: Kaliteliyi nasıl seçiyoruz?

M.K.: Kaliteli diyince birdenbire bir değer yargısına giriyoruz. Kaliteli demek iyi bir şey demek. Şöyle diyemezsin, ısılı bir yer burası. Kaliteli deyince, bu kavram içinde pozitif bir şeyi işaret ediyorsan bu aşırı geniş bir şey oluyor. Kalite kavramı içinde sana yakın-uzak olanlar olabilir. Kalite kavramını bir değer yargısı olarak kullanmak çok iyi bir fikir olmayabilir diye düşünüyorum.

U.D.: Kaliteyi tanımlarken “fitness for use” diye tanımlıyor fakat ben röportajlarımı yaparken görüyorum ki sadece kullanışlılıktan ziyade standartların üzerinde bir şeyi koyabileni kaliteli olarak tanımlamaya başladılar.

M.K.: Belki de kalite kavramı sadece standartlarla uğraşiyor, üzerine konulacak şey bunun belirsizlik kısmı.

U.D.: Tabi, tabi, müşteri de bunu bilmiyor, daha farkında değil. Ama öyle bir şey veriyor ki veren bir anda kaliteli diye onu seçiyor.

M.K.: Kalite kavramının sorunu o olabilir. Diyelim onu üst düzeyi o diskurun üst düzey temsilcilerinden birini o disiplin ile tarif edemiyorsun çünkü standartların dışına çıkıyor, beklenmedik bir şey geliyor belki. O yüzden o disiplin aslında belki de standartlarla ilgileniyor, bilemiyorum şimdi.

U.D.: Kaliteyi üreten açısından bakıldığında belki böyle ama kaliteyi alan açısından bakıldığında böyle bir şey yok. Sadece beklentileri var ve belki şaşırtılmayı bekliyor.

M.K.: O zaman kalite kavramı uçuyor.

U.D.: Evet uçuyor, sadece bir seçim malzemesi haline geliyor. Buradan mimarlıkta kalite kavramını nasıl tanımlıyorsunuz?

M.K.: Yani dediğim şey, eğer mimarlıkta kalite diye bir kavram oluşacaksa, belirli bir standartlar sistemi ve oyuna giren bu standartları bozan şiiirsel falanla bu diskur açıklanabilir sanıyorum.

U.D.: Yani bina üzerinde mi yoksa bir mimari tasarım projesinin de bir ürün olarak kabul edip bunun kalitesinden bahsedebilir miyiz?

M.K.: Ama mimarlık diyince bu da geniş bir disiplin, bunun tarihi var, bina yapma durumu var, ofis içi durumlar var, eğitim var şu var bu var, hepsinden farklı bir yola yol açabilir, o yüzden sırf binadan bahsetmiyorum mimarlık derken. Mimarların ürettiği her şeyin kalitesinden bahsederek, hepsinin kendine has bir kültürü var, yazı yazmak, bina yapmak, ofis yönetmek, insanlarla ilişki kurmak, şudur budur, birisinde iyi olabilirsin, birisinde kötü olabilirsin, akademik çalışmalar, vs toptan şöyle bir kaliteye geçirdin yüzde yüz kaliteyle gidiyorsun diye bir şey olamaz.

U.D.: Bunlar kalite algısı ile ilgiliydi, bundan sonrakiler TKY'nin ilkeleriyle ve bunların yansımalarıyla ilgili. Birincisi takım çalışması (ofis içi), katılım ve çalışan katılımını sağlamak için neler yapıyorsunuz? Takım çalışması etken olarak işliyor mu?

M.K.: Takım çalışması ofiste bazen işliyor bazen iyi işlemiyor. Bunu yüzde yüz kontrol etmek de bence iyi bir şey değil. Tepeden bunu regüle eden bir otorite olmak da hoş değil. Çünkü insanların biraz inisiyatifine bırakılmalı. Bunun biraz olması gerekenden zayıf olduğunu, bu konudaki becerilerin düşünüyorum, yani takım elemanlarının. Takım halinde çalışmaları için yapmaları gereken şey, düşünme şekilleri, konuyu açma şekli, paylaşma şekli, sırf bu büro için değil ki, yan disiplinlerle ilişkiler, yöneticilerle, müşterilerle ilişkiler. Sırf mimarların sorunu da değil. Bir müşteri bir mimarla çalışıyorsa, bu bana hizmet ediyor zihniyetinden çok ortaklık zihniyetinde olmalıdır, çünkü o işte beraber çalışıyorsun, bir takım çalışması, o işte ortaksın. Sen paranı yatırıyorsun, o becerisini yatırıyor, başka biri başka bir şey. Dolayısıyla takım çalışması için şahsiyetin güçlü olması gerekiyor, insanlarla beraber bir iş yapma şeklini, karşıdakini anlayabilme şeklinin düşünülmüş olması gerekiyor.

U.D.: Ama bazı işlerin yürüyebilmesi için bazı insanların beraber çalışması, bir takım çalışmasını yürütmesi gerekiyor. Bu iş yapılmalı, o olmuyorsa yapılamıyor. Belirli bir yerden sonra o işin yürüyebilmesi için sizin de bir lider olarak o takım

çalışmasına müdahaleleriniz oluyor. Kişilere yada tamamına yada sizin altınızdaki lidere, ne yapıyorsunuz?

M.K.: Ya spesifik düşünmeye çalışıyorum, insana özgü, burada en belirleyici konu insanların ilgileri, bu bunu iyi yapabilir, şu şunu iyi yapabilir, onlar aşağı yukarı doğru tahmin edilmişse, bu bu işi özveriyle götürebilir, şu da şurdan takviye yapar gibi, o zaman belki bir yönetici olarak doğru bir iş bölümünü hazırlamış olabiliriz. Bir de doğru iş bölümüne doğru yönlendirici şeyler de verebilirsek, iyi bir kıvılcım çaktıracabilirsek iyi olabilir. Ama sen formunda değilsen, o formunda değilse yada yanlış iş bölümü yapıldıysa her zaman işler iyi olmayabiliyor.

U.D.: Peki bir takım çalışanına ne kadar yetki devri oluyor? Ne kadarını veriyorsunuz işin, bunu neyle belirliyorsunuz, yetkinliğiyle mi?

M.K.: İlgilendiği biçimde, insanların çok değişik tipte değerleri oluyor, mesela birisi çok dikkatli düşünebiliyor ama genel resmi göremiyor. Yada genel resmi görebiliyor fakat içindeki detaylarla uğraşamıyor ve çok iyi organize edebiliyor. Yani herkese yapmak istediği kadar veriyorum. Birde almak istediği kadar. Hakikaten almak istiyorsa ve alıp 20-30 versiyon üretebiliyorsa veriyorum ama bir şey çıkartamıyorsa onu otomatikman yükleniyorum. Almak isteyen verilir inisiyatif ama onu göstermesi gerekiyor, otomatikman al sana inisiyatif yok, benim elimden alacak o işi.

U.D.: Bunun içinde motive etme araçlarınız var kişiye özel.

M.K.: Motive etme araçlarından çok herkesin bir ilgisi var, bir sevdiği şey var, ben onu anlamaya çalışıyorum.

U.D.: Motive etme araçları deyince çok duygusal oldu, öyle demeyelim de, herkesin bir kıvılcımı var ve farklı olabilir herkes.

M.K.: Evet herkes farklı olabilir, farklı güçleri ve değerleri olabilir herkesin, onu iyi ve doğru algılamak gerekiyor takım çalışması için.

U.D.: Bir iş üretiliyor mesela, bir proje, bu projede sorunlar çıkıyor bazı aşamalarında. Bu problemleri belirlemek için ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapıyor musunuz? Mesela istatistiksel çalışmalar, büyük istatistiki veri tabanlarının oluşturulması, tablolarla çalışmak, vs.

M.K.: Mutlaka ölçüyoruz ama bu çok sistematik olmuyor, bir formatı yok, bir software'i yok ama ben şahsen değerlendirmek için şunun önemli olduğunu düşünüyorum; yaptığın işte ne kadar sorumluluk alabiliyorsun, bir problem

çıkıldığında kendine nasıl bir pay biçiyorsun, buradan nasıl bir sorumluluk üstleniyorsun? Şöyle de bir şey olabilir, o müşterinin hatası, o da üreticinin hatası, onun bunun hatası, direk kendinden atabilirsin böyle çok insan var. Ben tam tersiyim, bir şey iyi gitmiyorsa ilk önce kendime bir bakarım, bunu bertaraf etmek için neler yapabilirim gibi düşünüyorum. Bence en iyi değerlendirme şekli budur. Başta doğru bir tavrın olacak. Bu eğiliminin olması lazım, bu eğilim olduktan sonra işte öyle değerlendirmişsin böyle değerlendirmişsin bir yöntem bulunur.

U.D.: Bu kişilerde çözülen bir şey, kişinin öyle olmasıyla ilgili bir konu, herkes kendi kendini değerlendiriyor ve totalde iyi bir iş çıkıyor.

M.K.: Sorumluluk alma eğiliminin olmasından bahsediyorum. Bir olayı değerlendirirken oradaki çıkan sorunları hala benim yapabileceğim bir şeyler var demek, bir boşluk arıyorsun, ben şunu da yapsaydım olmazdı gibi.

U.D.: Ben hep konuyu ölçülebilen şeylere çekmeye çalışıyorum. Ölçülen belirlenen herhangi bir şey var mı? Yok sanırım. Kaliteyi belirleyen yada performansı belirtecek göstergeler var, atıyorum şu kadar zamanda şöyle iyi bir proje çıkabilir, şöyle bir konut projesi çıktığında şöyle oluyor şu kadar zamanda bitebiliyor. Bir kere hesaplayamamışsınız mesela, çok fazla adam zaman harcanmış ve zarar edilmiş. Bunu yapmak için böyle göstergeler var mı? Bunları bunları ölçmeliyiz gibi.

M.K.: Ben arada bir ölçüyorum. Şöyle ölçüyorum, diyelim bakıyorum bir seneye, bir senede şu kadar proje yapmışım, aşağı yukarı şu kadar vakit geçmiştir yapmak için, şu kadar vakit boşa geçmiştir, sonra da kendimce bir takım değerlendirmeler yapıyorum. Diyorum ki esasında mimarlık ofislerinde, iyi çalışıyorsan 3ayda bitiriyorsan bir projeyi ve gerçekten 3ayda bitiriyorsam, diğer tüm uğraşımı da göz önüne alınca onu 6ay olarak düşünmeliyim çünkü bu ofislerde boşa kürek çekimi çok var. Bunu nasıl azaltabiliriz, bunun bin tane yönetime var; saçma sapan projeleri almayabilirsin, deadline'ları daha sıkı kontrol edersin, her şeye atlamayabilirsin, vs. Bir çok yönden bu oranı azaltacak yöntemler vardır. Ölçüyorum tabi ki.

U.D.: Ölçüp bir değer elde edip, bu objektif verilerle bir sonraki aşamaya geçiyorsunuz.

M.K.: Kesinlikle, eğer diyorsam bu proje 3aylık bir süre ediyorsa, onun parasını 6aylık gibi hesaplamam gerektiğini biliyorum.

U.D.: Bir yandan da bunun aslında 6 aylık olmaması gerektiğiyle ilgili bir çalışma oluyor mu? Bu niye 6 ay sürüyor?

M.K.: Oluyor ama bir kısmı da şöyle kabul edilebiliyor; bunun hemen aşılamayacağı. Bir kısmının hemen aşılamayacağı görülüyor, evet azaltabilirsin ama bir kısmı hep kalıyor. Ama nasıl azaltabileceğimize bakıyoruz ama birden bire olmuyor. Çünkü bu işin doğasında var, bunları hissedebiliyorsun, sezgiyle karışık bu ölçüler. Biraz da hisler var işin içinde.

U.D.: Biraz da sezgiyle ilerleyen durum, ofisler büyüdükten sonra bir yerde tıkanmaya başlıyor.

M.K.: Evet ama sezgi çok önemli. Bence sezgi olmadan büyüme daha da tehlikeli.

U.D.: Sezgiyle yürüyen mimarlık ofislerinde adapte etmek diye bir şey var. Alıp her şeyi ölçülebilir otomatik bir hale getirmek bir iddia da yok zaten, görüyoruz. Bunun amacı ne nerede ne kadar yapılır? Mesela Toyota'da şöyle yapılıyor, Mercedes'den bahsedeyim, arkadaşım orada çalışıyor, bir üretim bandı var, ayda bir defa kaisen toplantısı yapılıyor, kaisen TKY'nin Japoncası, bu bantlardan nerede gereksiz zamanlar kullanılıyor, o çıkartılıyor içerisinden ve tek tek iyileştiriliyor. Bunun 6 ay olmasını engelleyecek böyle bir çalışma yapılabilir ama daha sonraki bir aşama.

M.K.: Kendi inancıma göre, ve mimarlık ofisi deyince homojen bir bütün anlamak hatalı bence. Farklı farklı anlayışlar var. Bir böyle business gibi mimarlık ofisleri var, bir tane onun karşısında daha atölye gibi sağını solunu araştırıyor, değişik tipte ofisler var ve bu tiplere göre değişiklik gösteriyor. Birisinin üretim süreciyle diğerininki karşılaştırılmaz yani. Şimdi şuna da inanıyorum ben, bir yandan bizde ikili bir şey olmalı gibi hissediyorum, bir yandan tıkır tıkır bir makine işliyor ve bir yandan da onu bozuyor. Bozmazsa benim istediğim şey olmayacak, durum yaratılmayacak gibi, dolayısıyla hafif diyalektik bir durum var ortada. Bir makine ve bir de bir bozguncu. Çoğu zamanda bu bozguncu benim. Diyelim büyük bir verimlilikle çalıştırdığım bir sürece anlamsız bir yerde kesip irrasyonel bir şey koyuyorsun oraya ama sonuçta seni sen yapan o oluyor. Karşında bir reaksiyonda da alıyorsun, zaman geçti vs ama hayır, vuruyorsun kırıyorsun biraz birisiyle papaz oluyorsun ama onu oraya koyabiliyorsun. Bu bozguncunun benim için olması lazım biraz. Ve bunu da önceden hesaba katabilirim. Diyelim o makineyi ben bozabilirim, bu da ihtimal dahilindedir, 6 ayı 4ayı öyle de bulabilirim.

U.D.: Ama şöyle bir profil çıkacak. Makine gibi işleyen bir ofis de kaliteli bir iş üretiyor, nitelikli bir iş üretiyor. Oluşabilecek bu modelin, hepsine ayrı ayrı uygulanma durumu olur, bu zaten bir danışmanla olur. Önce gelir ofise, örneğin sizin ofisinize, sizin bozguncu durumunuzu görür, ona göre bir şeyler yapar. Devam ediyorum, tasarım sürecinde kullanılan metotlar var; maket, 3D, vs yada ofisin içindeki işin yürümesi ile ilgili metotlarınız, bunların sürekli geliştirilmesi için bir şey yapıyor musunuz? Anahtar kelime sürekli geliştirme. Teknolojiye yatırım yapıyor musunuz mesela?

M.K.: Yapıyoruz tabi. Yani mesela benim şöyle bir şeyim de vardır, nasıl yapabilirim de minimum kişiyle yapabilirim projeyi gibi. Burada teknolojinin bana bir getirisi varsa bunu kaçırmamaya çalışıyorum. Sırf teknoloji değil tabi, bunu kullanım şekli. Bunu mutlaka yapmalıyım çünkü ne kadar az kişi o kadar az yönetim ve o kadar sağlıklı kafa, öyle düşünüyorum.

U.D.: Peki bunlar için bir standartlaştırma çabası var mı? Bir standardı belirleyip bunun üzerine bir şeyler koyma, geliştirmek için bir veritabanı oluşturup herkesin orayı güncelleyip, oradan veri almasını sağlayacak bir sistem olabilir mi?

M.K.: Sürekli bir takım sistemler kuruyoruz tabi. Atıyorum telefonunda tut, çizim standartlarımı, ama sürekli de o geliyor, orada kafalar karışıyor ama yavaş yavaş oturuyor o.

U.D.: Standartlar da geliyor ve güncellenebiliyor zaten herkes tarafından. Peki bir mimari bir tecrübeden dolayı bir gelişmeniz var bunu kurumsal bir gelişmeye dönüştürecek bir çabanız var mı? Sizde biriken bir bilgiyi diğerlerinin almasını sağlayacak bir şey. Sizin belirlediğiniz bir standart ve onların kolay ulaşabileceği bir yerde, böyle bir şey var mı ?

M.K.: Ne bileyim. Tabi ki bir şekilde oluyor. Birincisi, burada önemseydiğim meselelerden biri, eleman sirkülasyonunu azaltmaya çalışmak çünkü mimarlığın hafif zayıf duruşundan ötürü, yani mali olarak zayıf hem güç olarak zayıflamış durumda olduğundan eleman sirkülasyonu çok alan bir meslek türü. En iyi bürolara bile insanlar giriyor, ortalaması 6aydır yani, ben bunu azaltmaya çalışıyorum. Dolayısıyla o birikimini kurumsallaştırmaya çalışıyorum sirkülasyonu azaltmaya çalışarak. Onun dışında yaptığım projelere tek tek dön bak, burada da bunu yapmıştık, bu iyiydi gibi, yani o dersleri yaymaya çalış falan.

U.D.: Sonuçta o proje arşivinde sizin biriktirdiğiniz bir şey ve herkes ona dönüp bakabiliyor. Peki çalışanlar için özel eğitimler düzenliyor musunuz yada bir yere göndermeyi düşünüyor musunuz? Örneğin takım çalışması eğitimi, zaman yönetimi, istatistiksel metotlarla çalışma, kişiler arası iletişim, müşterilerle ilgili...

M.K.: Gidilebilir tabi ama benim o kurslara ve derslere karşı bir alerjim var, aşırı öğrenilmiş bir şey. Davranış tipini sevmiyorum. Bir laf ediyor sana, bu kursta söylenmiş, o da sansa ediyor. Bir kitapta okunmuş şeyler. Bence bu tür şeyler hap gibi öğrenilip, performansı yapılamaz. Bu kurslar da bence bu zihniyette, bunları alırsın set halinde yada almazsın. Halbuki bu öğretiler ama biraz böyle o insanın şahitsiyle yoğrularak, bazı şeyleri alır, bazı şeyleri almaz. Biraz daha spesifikleşip kişiye özel olması lazım. Mimaride de bu hap öğrenimini sevmiyorum. Sana bir şey veriyorlar çiziyorsun o öğrenilmiş lafları da sıralıyorsun falan benim için öğrenilmiş değildir o konu.

U.D.: Kişiyi özel hale getirmek bu artık liderin konusu. Sizin belki de eksikleri tespit edip uğraşmanız gerekiyor. Mesleğe özel olsa en azından. Bir mimarın bu konuyla ilgilenmesi. Ben, az önce bahsettiğim hoca, Murat hoca, USA'de eğitim görmüş, İzmir Mimarlar Odasında yarım günlük bir zaman yönetimi semineri verdi. Hakikaten çok yaralandığımı biliyorum. Onu nasıl aldığımızda önemli.

M.K.: Zaten bir tehdit teşkil etmez. İnsan gider bazı şeylerini şüpheyle karşılayabilirsin ama içinde çok cin fikirler de olabilir, işine yarayabilir. Buna inanıyorum aslında.

U.D.: Başarılı olmanın 30 yolu gibi bir şeyden bahsetmiyorum.

M.K.: Ama bunlar arasında bir seçim yapmak gerekiyor, bununki iyi, bunda yüzdem daha fazla gibi. Ona gidiyorsun, yüzde yüzde paket gibi de almıyorsun faydalı olabilir bence.

U.D.: Bunlar sosyal iletişim ile ilgili kurslardı. Birde malzemeyle ilgili var, başka mimarlar var, onların anlatıldığı şeyler, sizin bunlara gidin gibi bir şeyiniz var mı? Bu da bir eğitim çünkü.

M.K.: Evet, zaten düşünüyorum. Oluyor yani.

U.D.: Tedarikçilerle çalışma anlayışınızdan bahseder misiniz? Bir sonraki sorum da müşterilerle durumunuzdu. Hepsini bir takım olarak görme, onları da sürece dahil etme, biraz açabilir miyiz?

M.K.: Tedarikçi de bence bir takım. Şöyle görülmeli, ortada bir proje varsa, ortak bir hedef var gibi, hatta burada mimar iyi bir rolde yani çünkü mimar biraz daha genel rolde, hayat görüşleri de çok önemli bence. Ama sonuçta o hedefe yönelmiş takımın bir parçası, herkes öyle. Tedarikçilerle ben şahsen, bir imalat yapıyorsam mesela çelikten bir imalat, onu üreten insanla bir konuşmadan tam olarak rahat edemiyorum. Hatta mümkün olsa da, önce onlar seçilse de önce onlarla geliştiresem çünkü onların da yapış şekilleri birbirinden farklı, dolayısıyla ona da uygun olması gerekiyor. Hatta onlardan da öğrenilen bir çok şey var. Onun için onları da takımın hatta dizayn takımının bir parçası olarak görüyorum. Müşterileri de öyle görmek lazım ve onları da anlatmak lazım. Bu safi bir müşteriye ait bir hizmet değil. Aynı zamanda şehre de hizmet ediyorsun, onu kullanan insanlara da, diyelim kendine de mimarlık tarihine de yani bir çok yönü var, bütünüyle bu resmi en çok görülebilen insan mimar aslında, bunu müşteriye de anlatması gerekiyor, tamam sen parasını veriyorsun ama her şeyin belirleyicisi değilsin. Bu büyük resmin bir parçasısın.

U.D.: Müşteri de her zaman mimardan nasıl bir hizmet alacağını da bilmiyor tabi. Onu da anlatmalı.

M.K.: Tabi onu da anlatmalı. Mimar ne yapar, çoğu bunu da bilmiyor tabi, onu da anlatabiliyor olmak lazım. Tabi her zaman olmuyor ama. Müşteri ile ilişkide ne kadar yolun alındığı da bir başarı şekli.

U.D.: Bazen istediği şeyin ne olduğunu bilmeden gelen müşteriler de var, onun istediğinin ne olduğunu, onun işine neyin yarayacağını bulmak için bir şeyler yapıyor musunuz? Yoksa sizin tecrübeyle bildiğiniz klasik soruları yöneltip, cevaplarına göre mi ilerliyor?

M.K.: Bir müşterinin ne istediğini yada ne isteyebileceğini süreç içinde ortaya dökabiliyor ama önemli bir beceri mimar için. Onun yöntemleri var tabi.

U.D.: Ve yine mimarın kendisinde bitiyor işi. Bir paperwork bir kağıdı yok yani bu işin. Atıyorum biri sizden bir toplu konut projesi istediğinde ona sormanız gereken 10 soru tarzında aklınızda bazı sorular mı, atıyorum kaç tane dubleks istiyor, böyle konular, bunun müşterisi kim, nasıl bir üretim düşünüyorsunuz, bunu kimler kullanacak gibi belirli sorularınız var mı yoksa sorular o anda konuşurken nasıl aklınıza gelirse şeklinde mi?

M.K.: Tabi durumlar değişiyor, bir tanesi direk ben şunu şunu istiyorum şeklinde söylüyor, onları tartışabilirsin ama bir tanesi de geliyor o hiç bilmiyor, o zaman sorularım da değişir. Ama eninde sonunda, diyelim bir istatistik yapsak, bir yoğunlaşma olacak, genelde hepsine şunu da sormuşum gibi, ama zaten o bilgi saklı sende, belki yazılı değil ama önceden düşünüyorsun şunu sorarım, bunarlı not ediyorsun gibi.

U.D.: O istatistiksel çalışmayı yapmak ve genel eğilim ölçmek süreci hızlandırıp kolaylaştırabilir mi müşterinin eğilimini anlama açısından?

M.K.: Olabilir tabi. Yani bu mesele üzerinde düşünmek ve gerektirdiği çalışmayı yapmak tabi ki daha iyi olur. Dşnrsen müşteri ile ilişki, onun istediklerini öğrenmek, onunla sözleşme yapmaktan tut bir dolu meseleye kadar bunu yapmak önemli diye düşünüyorum ve bu tarz şeyler yapıyoruz aslında ama yazılı değil çoğu tecrübeyle. Ama bazıları da yazılı tabi, bir sonraki için sözleşme metnimiz hazır. Genel metinler falan hazır tabi.

U.D.: Kaliteye ulaşma sürecinde yönetimin sorumluluğu ve etkin kalite liderinin görevleri nelerdir? Neler yapar? Bir kaliteyi tutturma sorumluluğunuz da var, bunu tutturmak için neler yapıyorsunuz?

M.K.: Bir kısmı hissiyatla ilgili, bu tamam oldu diyebilecek noktaya kadar götürebiliyor mu bu çok önemli. Kendi kafasında bir hiyerarşi kuracak ve bir cepheyi bir kez daha, bir kez daha düşünmeye itebilecek ve bir başkasını hemen geçebilecek, bunu doğru kurması çok önemli. Oldu hissine vardırması çok önemli bence, bu da çok mimari bir his.

U.D.: Onu oraya iten bir his var mıdır? Oraya geldiğinde ne yaparsınız? Takdir etmek bunun bir yöntemi olabilir mi? Onu motive etmek için bir şey ve bu liderin görevi?

M.K.: Sen çalışanlarla ilişkiyi kastediyorsun.

U.D.: Çalışanlara bir ortam sağlamaktan tutunda onları nasıl motive edebileceğiniz ile ilgili yada bu kaliteyi sürdürmek için her şeyi sizin doğru yapıyor olmanız gibi bir şey var mı?

M.K.: Bence şöyle bir şey de var ki yapıyorum, diyelim düşünceni aıyorsun seriyorsun ve üzerinde tartıştırıyorsun ve konunun başka olası incelikleri kazanabilmesi için yanında çalışan insanlara güveniyorsun ve onları zorluyorsun.

Hem ortağın olabilir, bir altında çalışan olabilir, herhangi bir kimse olabilir, bence bir kere bu açıklık önemli. Ama kaotik bir açıklık olmamalı. Diyelim bir çerçeve çizdin bunu kritik zamanda açabilir olmak çok önemli.

U.D.: Herkesi konuya dahil etmek, herkesten bilgi alabilmek için bir yönteminiz var yani. Dahil olduğunda onun fikrinin uygulanıyor olması onu direk dahil eder.

M.K.: Bu herkes için sevindirici olur. Benim içinde, onun içinde. Bu olasılığı yaratmak lazım ama maksat o da değil, burada esas olan, ortada bir iş var, hepimiz bunun üzerinde düşünüyoruz, tartışıyoruz. Diyelim senin fikrin olmasa da senin o tartışmanın içinde var olman bile çok önemli. Böyle belirtirsek daha iyi. Öteki türlü şahsiyet çarpışma haline dönüşebilir. Önemli olan proje ve nereye gittiği.

U.D.: Bu oluyor mu hakikaten, yürüyor mu?

M.K.: Mutlaka yürüyor. Bunu bir şahsiyet meselesine dökmüyoruz. Sürekli ortaya dökabiliyor olmak lazım. Bu arada denetim de çok önemli, sürekli yapıyor yapıyor, ama bu denetleniyor mu? Sonra üretimi yaptın, karşına koydun yani değerlendirme. Çünkü bu da çok iyi bir fırsat, işi bitirdikten sonra senden biraz uzaklaştırıp uzaktan bir değerlendiriyorsun. O işi teslim ediyorsun gidiyor ama bu değerlendirme sonraki işlerin için çok önemli.

U.D.: Az önce konuştuğunuz şey gibi, birikiminizi nasıl aktarırsınız, o projeyi tekrar tekrar değerlendirerek ... Peki rol model olma konusu?

M.K.: Bence bunu kastırmadan otomatik oluyorsa olması lazım. Bakıyorlar bir konuda çok hassasım o zaman oluyor, bakıyorlar değilim davranmıyorlar. Öbür türlü olay afra tafraya dönüyor. Ben şuyum ben buyum ama nerede. Esas mesela sen öyleysen bu nerede.

U.D.: Ofisinizde çalışan sayısı?

M.K.: Ben, ortağım, asistanım, temizlikle ilgilenen kişi, ve 10 çalışanla beraber 14 kişi. Ama benim limitim bu 4 kişinin dışında çalışan mimar sayısını en fazla 12 yapmak. Çok da büyüme taraftarı değiliz. Çünkü zorlanıyorum açıkçası çok insanla, daha çok iş geliyor falan ipin ucu kaçıyor.

U.D.: Yıllık ortalama proje sayısı?

M.K.: Çok değişiyor. En az 6-7 tane vardır ki 10 diyelim.

U.D.: Yayınlanan proje sayısı?

M.K.: Neredeyse tamamına yakını.

U.D.: Yıllık ciro ?

M.K.: 1 000 000\$ - 2 000 000\$

U.D.: Ne tür işler yapıyorsunuz?

M.K.: Devlet / özel karışık.Daha çok ulusal. Konular farklı ama yapmadığımız bazı tip binalar var. Ama onun dışında her şeyi yapabiliyoruz. Hastane hiç yapmadık ama denk gelmediği için yapmıyoruz diye bir şey yok. Bunun dışında otel desen yaptık, müze, konut, iş yeri, restoran gibi. Bu arada hastane konusu aşırı bir şekilde know-how'a dökülmüş bir durumda, insanlar yapamayacağımızı da düşünebilir. Halbuki bence öyle değil, iyi bir mimar onu da kavrar. Kötü bir mimar bir çok know how'a sahip olabilir. Görüyorum, USA'de branşlaşma genelde bu yönde oluyor. Tabi ki bu daha iyi oluyor daha önceden yaptığın için ama diyelim adam kurgu yapamıyor. Kurgusu güçlü değil. Ama iyi bir mimar da ufak tefek hataları olabilir çok daha şık bir bina yaratabilir. Ben öyle düşünüyorum ve bu tür bir branşlaşmayı da çok iyi görmüyorum.

U.D.: Kalite tanımında yola çıkarak, bunu biraz şöyle de düşünebiliriz, branşlaşıldığı durumda sadece bekleneni vermekle, iyi bir mimarın beklenen üzerine bir şey katması onu daha kaliteli yapabilir.

M.K.: Evet. Ama düşünsene, orada insanların kafası çok karışık. İnsanlar bir mimarın işi, ufak tefek şeylerinden öteri çok küçümseyebiliyorlar, örneğin çatısı aktı, bilmem ne, o kadar saçma ki, olabilir böyle şeyler, bütünsel bir değerlendirme yapamadığı için insanların çoğu, çok tehlikeli yani. Bir şeyler yapıyorsun ve seriyorsun onu insanların önüne, onlar da onu senelerce kullanıyorlar ve bin tane şey bulabilir. Bence onların büyük bir kısmı sanata ve o mimara haksızlıktır. Çünkü onların da başka türlü başarıları vardır orada, atıyorum binayı çok beğenmediniz ama ben o kadar kötü olduklarını hiç düşünmüyorum da ne biliyim bence o hengamenin içinden ustalıklı sınırlanmış bir şey yani. Düşünsene para yok şunu yok bu yok, inşaattan bunları uzaklaştır vs., bütün bunların sonucunda bence başarılı. Ama bütün bunlara rağmen millet hala şey yapıyor, büyük haksızlık bence. Biraz kıskançlıkla karışık olduğunu da düşünüyorum.