BİR DİZİ · ON YAZI

Şirketin içinden

Kurumsal mı, patron şirketi mi? On yazıda bir çerçeve.

Muhammet Şafak • 3 Ekim 2026

On yazı

01 **Kurumsal mı, patron şirketi mi?** ayıran büyüklük değil

02 **Karar nasıl alınır** onay zinciri mi, tek imza mı?

03 **Süreç ne zaman zırh, ne zaman pranga?**

04 **Rol sınırları** iş tanımı olmayan yerde herkes her şeydir

05 **Bilgi nasıl akar** koridor mu, doküman mı?

DİZİ · 6–10

On yazı

01 **Performans, terfi ve zam** her durumda bir pazarlık var

02 **Toplantı ve raporlama** görünürlük tiyatrosu

03 **Kriz anı** şirketin karakteri orada belli olur

04 **Şirket büyürken ne kırılır** patrondan kurumsala geçiş

05 **Hangi şirket size uygun?** kimlik değil, dönem kararı

Ayıran şey büyüklük değil.

Çalıştığınız şirketin tipi, yaptığınız işin ne kadarının size ait olduğunu belirliyor.

Ayıran dört eksen

Karar nerede alınıyor?

Kararı bir rol mü veriyor, bir kişi mi?

Ne kadarı yazılı?

Sadece kod değil: kararın gerekçesi yazılı mı?

Hatanın maliyeti kime yazılıyor?

Bir şey patladığında ilk aranan şey sebep mi, kişi mi?

Zaman ufku ne kadar?

Şirket bu çeyreği mi düşünüyor, üç yılı mı?

99

Kurumsallık, kararın kişiden ayrılabilmesidir. Patron şirketi, kararın kişide kalmasıdır.

— **Muhammet Şafak** Kurumsal mı, patron şirketi mi?

Tek yönlü kapı, çift yönlü kapı

ÖLÇÜT	TEK YÖNLÜ KAPI (YAVAŞ ALINMALI)	ÇİFT YÖNLÜ KAPI (HIZLI ALINMALI)
Örnekler	Veri modeli, sözleşme, işe alım	Kütüphane, klasör yapısı, ekran düzeni
Patron şirketinin hatası	20 dakikada geçer: "sonra düzeltiriz"	Genelde doğru davranır
Kurumsalın hatası	Genelde doğru davranır	Komite kurar, üç ay bekletir

Kararı kişiden ayırmak.

Onay zinciri hatayı engellemez; hatayı yavaşlatır ve dağıtır. Kurumun hafızası, karar veren kişinin hafızasından uzun ömürlü olmalı.

> Süreç, geçmişte yaşanmış bir olayın maliyetini geleceğe taksitle yaymaktır.

— **Muhammet Şafak** Süreç ne zaman zırh, ne zaman pranga?

Süreç ne zaman eklenir?

Aynı hata üçüncü kez

Bir kez tesadüf, iki kez şanssızlık, üç kez örüntü.

Kritik iş tek kişide

"O işi sadece Ahmet biliyor" cümlesi bir şaka değil, bir risk raporudur.

Ekip büyüdüyse

Beş kişilik ekipte süreç gereksizdir çünkü koordinasyon zaten masada oluyor. Yirmi beş kişide olmuyor.

Aynı hata tekrar ediyor mu?

Etmiyorsa, o gerçekten çevikliktir. Ediyorsa, "çevik" dediğiniz şey kayıtsızlıktır.

> Yetkin kişi her boşluğa çekilir
> ve ödülü daha fazla boşluktur.

— **Muhammet Şafak** Rol sınırları: iş tanımı olmayan yerde herkes her şeydir

04 · ÜÇ SATIRLIK NETLİK

Her kritik iş için üç satır

K

Karar veren

Kim "evet/hayır" der?

Y

Yapan

Kimin takvimindeki saatler bu işe gidiyor?

B

Bilgilendirilen

Kim haberdar olmazsa iş patlar?

Sözlü sınır sınır değildir.

Boşluğu kapatın; kapattığınızı görünür kılın. İkinci cümle olmadan birincisi bir fedakârlık değil, bir örtbastır.

Kararı yazmayın. Gerekçeyi yazın.

Altı ay sonra gelen kişinin ihtiyacı olan şey sizin kararınız değil, sizin kısıtınız.

Ne yazılır, nereye yazılır

- [ ] X'i seçtik, çünkü Y kısıtı vardı.
- [ ] Z'yi elemiştik, çünkü W.
- [ ] Yeri önemsiz: pull request açıklaması, task yorumu, ekip kanalı.

Bu neden böyle?

Sağlıklı bir yerde cevap bir belgeye işaret eder. Sağlıksız bir yerde cevap bir kişiye işaret eder.

> Sistemin varlığı sonucu değiştirmiyordu; sadece pazarlığın dilini değiştiriyordu.

— **Muhammet Şafak** Performans, terfi ve zam

06 · ZAM

İki masa, iki dil

ÖLÇÜT	KURUMSAL	PATRON ŞİRKETİ
Zam neyden oluşur	Bant, not ve kalibrasyon	Son üç ay, sadakat algısı, o günkü nakit
Ürettiği şey	Savunulabilirlik	Sistem yok, dolayısıyla anlatı her şey
Bedeli	Olağanüstü iş, olağanüstü ödüllendirilemez	Yakınlık bir kaldıraçtır
Sizin işiniz	İyi işi sistemin diline çevirmek	Hatırlatmak

06 · SONUÇ

Zam bir ödül değil. Bir pazarlık.

Ve pazarlık, siz farkında olmasanız da başlamış oluyor.

07 · YAZARIN GÖZLEMİ

İki uç, aynı tiyatro

11 sa

Haftalık toplantı

Hiçbirinde bir karar alınmıyordu

3×

Aynı bilgi

Farklı odalarda, farklı insanlara anlatılıyordu

4

Günde "N'aptın?"

Toplantı yok, kesinti sonsuz

40 dk

Beş dakikalık soru

Kafasındaki yapıyı yeniden kurması gerekir

07 · PRATİK AYRIM

Üç tür toplantı

TÜR	AMACI	SONUNDA NE ÇIKAR?	GEREKLİ Mİ?
Karar	Bir seçim yapmak	Bir karar ve sahibi	Evet, kısa
Keşif	Problemi anlamak	Daha iyi bir soru	Evet
Statü	Durumu bildirmek	Bir kayıt	Çoğu zaman hayır

07 · TEST

Karar mı, kayıt mı?

Bu toplantı bir karar mı üretiyor, yoksa sadece bir kayıt mı?

Korku, tespit süresini uzatır.

Ve tespit süresi, krizin gerçek maliyetidir.

Fail mi, prosedür mü?

ÖLÇÜT	PATRON ŞİRKETİ	KURUMSAL
Refleks	Fail arar	Prosedür üretir
Mantığı	Karar kişide, öyleyse hata da kişide	Karar rolde, öyleyse hata sistemde
Bedeli	Hız korku üretir, korku raporu öldürür	Postmortem bir performansa dönüşebilir

Bu nasıl mümkün oldu?

Asıl test krizden altı hafta sonra yapılır: ölçü, söylenen değil, altı hafta sonra gerçekten değişmiş olan şeydir.

09 · YASA DEĞİL, BENİM GÖRDÜĞÜM BİR ÖRÜNTÜ

Şirket büyürken ne kırılır

YAKLAŞIK EŞİK	KIRILAN ŞEY	İLK KEZ DUYULAN CÜMLE
~10 kişi	Patron artık herkesi tek tek göremiyor	"Benim haberim yoktu."
~30–40 kişi	Orta kademe doğuyor	"O ekipten sorumlu bir arkadaş var, ona sorayım."
~100 kişi	Departman siloları	"Onlar bizim iç müşterimiz."

09 · HER SATIRDA AYNI ŞEY KIRILIYOR

Enformel koordinasyon.

Koridorda çözülen şeyin koridorda çözülemez hâle gelmesi. Süreçler bu ihtiyacın sebebi değil, sonucudur.

Doğru şirket tipi yok, yanlış eşleşme var.

Şirket tipi bir kimlik değil, bir kısıt kümesi.

10 · MÜLAKATTA SORULACAK SEKİZ SORU · 1–4

Ne soruyorsunuz, ne ölçüyor?

SORU	NE ÖLÇÜYOR
1. Bu kararı kim geri alabilir?	Kararın kişide mi rolde mi olduğu
2. Son bir yılda kaldırdığınız bir süreç var mı?	Sürecin canlı mı ölü mü olduğu
3. Son ciddi arızada ilk sorulan soru neydi?	Korku mu, merak mı
4. Terfi kararını kim, hangi kanıtla veriyor?	Emeğin ölçülüp ölçülmediği

Ne soruyorsunuz, ne ölçüyor?

SORU	NE ÖLÇÜYOR
5. Kurucu/patron kod tabanına ne sıklıkla giriyor?	Devrin gerçekleşip gerçekleşmediği
6. Burada yazılı olmayan hangi kural var?	Kültürün dürüstlüğü
7. Son ayrılan üç kişi neden ayrıldı?	Şirketin kendini tanıyıp tanımadığı
8. Bir işi "bitti" ilan eden kim?	Sınırların netliği

> **Bilerek seçmek,** bilmeden katlanmaktan iyidir.

— **Muhammet Şafak** Hangi şirket size uygun?

Kim geri alabilir?

muhammetsafak.com/tr/

Cevap sizseniz, geri kalan her şey ayrıntıdır.