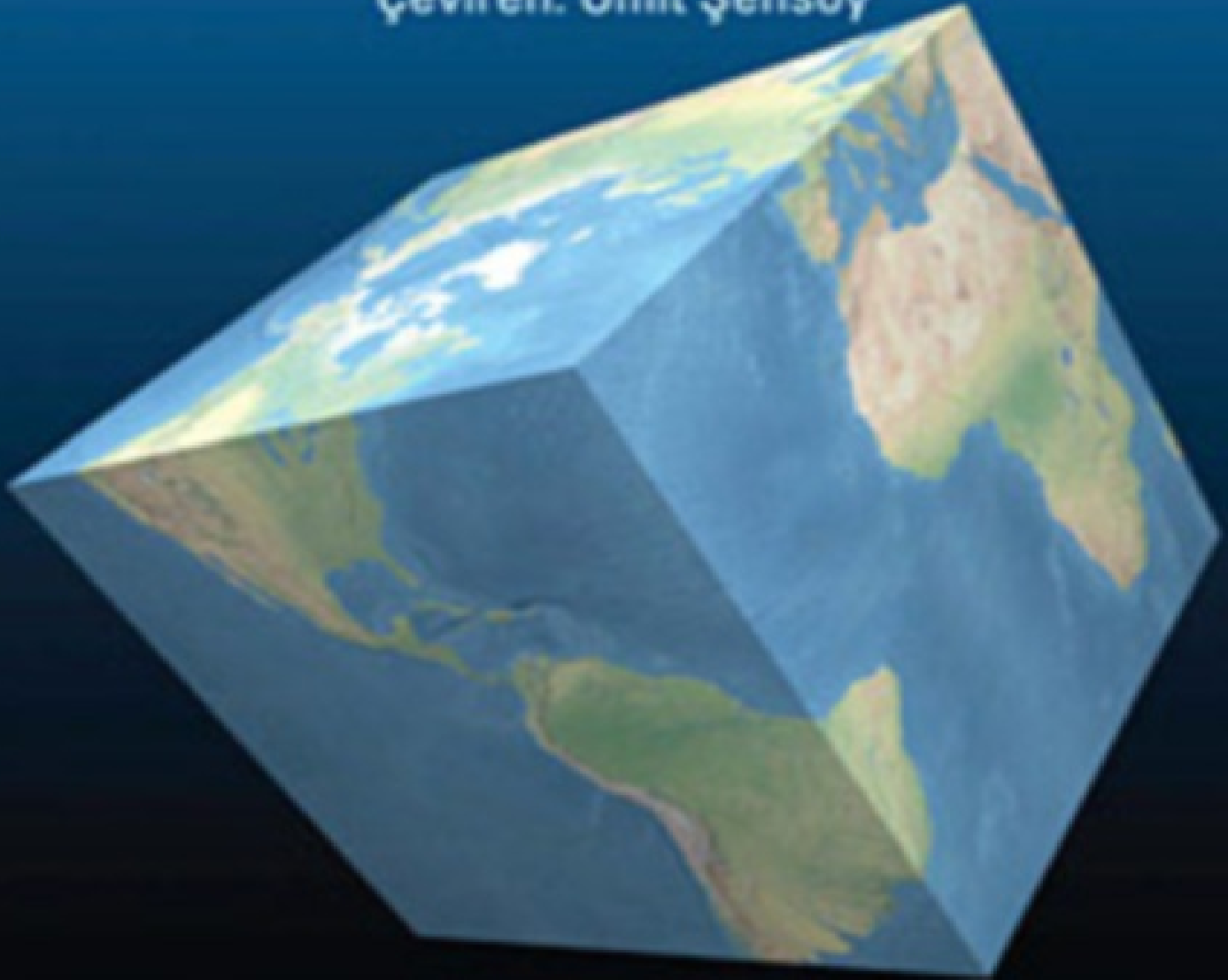


Susan Bloch & Philip Whiteley

DÜZ BİR DÜNYADA YÖNETİCİLİK

Çeviren: Ümit Şensoy



TÜRKİYE  BANKASI
Kültür Yayınları

İŞ YÖNETİMİ

SUSAN BLOCH&PHILIP WHITELEY **DÜZ BİR DÜNYADA YÖNETİCİLİK**

**nerede olursanız olun
ekibinizle bağlantıyı koparmayın**

Çeviren: Ümit Şensoy

TÜRKİYE İŞ BANKASI KÜLTÜR YAYINLARI

ÖZGÜN ADI
HOW TO MANAGE IN A FLAT WORLD
GET CONNECTED TO YOUR TEAM - WHEREVER THEY ARE
copyright ©2007 susan bloch ve philip whiteley
ingilizce özgün metinden çeviren
ÜMİT ŞENSOY

© türkiye iş bankası kültür yayınları, 2010

editör

ALİ BERKTAY

ZARİFE BİLİZ

görsel yönetmen

BİROL BAYRAM

Bu kitabın tüm yayın hakları saklıdır.

Tanıtım amacıyla, kaynak göstermek şartıyla yapılacak kısa alıntılar dışında gerek metin,
gerek görsel malzeme yayınevinden izin alınmadan hiçbir yolla çoğaltılamaz, yayımlanamaz ve dağıtılamaz.

TÜRKİYE İŞ BANKASI KÜLTÜR YAYINLARI

istiklal caddesi, no: 144/4 beyoğlu 34430 istanbul

Tel. (0212) 252 39 91

Fax. (0212) 252 39 95

www.iskulttur.com.tr

Yazarlar Hakkında

Susan Bloch, son yirmi yıl içinde dünyanın her yanındaki FTSE100 Endeksi ve Fortune500 şirketlerinin üst düzey yönetici ekibine koçluk yapmıştır. Kendisi Kuzey Afrika, Güney Amerika, İsrail, Birleşik Krallık (BK) ve Hindistan olmak üzere beş kıtada yaşamış ve çalışmıştır. Şu anda Reliance Endüstri'nin Retail Bölümü'nün Baş Kültür Görevlisi olarak hizmet vermektedir, dolayısıyla bir Hint şirketinde üst düzeyde konumda bulunan ender Batılı kadın yöneticilerden biridir. Bu görevinden önce Whitehead Mann'ın ortağı ve düşünce liderliği başkanı olan Bloch burada yönetici ekibiyle çalışarak ve kapsamlı etkinlik değerlendirmelerini yürüterek yönetici koçluğu hizmeti vermiştir. Hay Grup için küresel yönetici koçu başkanlığı yapmış olan Susan Bloch, New York Columbia Üniversitesi'nden MA diploması almış lisanslı bir psikologdur. Kendisi Employability ve Complete Leadership kitaplarının yazarlarından olup pek çok araştırma yayınlamıştır.

Philip Whiteley, başta liderlik, motivasyon ve stratejik insan yönetimi olmak üzere yönetim alanında uzmanlaşmış bir gazeteci yazardır. The Times, Personnel Today ve Coaching at Work gibi yayınlarda pek çok makale yayınlamış, BBC Newsnight programında medyadaki işyerleriyle ilgili tartışmaları yürüt-müştür. Kendisi People Express, Motivation, Unshrink the People ve Complete Leadership adlı kitapların yazarı olup, kitapları altı dile çevrilmiştir. Bugün İngiltere'de yaşayan Philip Whiteley daha önce Latin Amerika'da çalışmıştır.

Önsöz

Şu son birkaç yıl içinde, dünyanın dört bir yanında, kimsenin hayal edemeyeceği pazarlar açıldı. İşletmelerin artık birden çok ülkede faaliyet yürütür hale gelmesi, gerek uluslararası düzeyde gerekse yerel düzeyde çalışan iş çevreleri açısından önemli sonuçlar doğuruyor. Her gün, yaşamımızın pek çok cephesinde yüz yüze gelme olanağımızın hiç bulunmadığı birçok kişiyle iş yapıyor ve bağlantı kuruyoruz. Hoşumuza gitse de gitmese de, yerel zihniyet yerini küresel zihniyete bırakıyor.

Dünya en çok Asya'da düz bir hal almış gibi görünüyor. İş faaliyetimiz sırasında, küresel köyün dört bir yanından kaynak temin ediyor ve insanlarla iş yapıyoruz. Bu durum, yöneticilerin her gün eşi görülmedik belirsizlik ve bilinmezliklerle başa çıkmalarını gerektiriyor. Elinizdeki kitap vesilesiyle gerçekleştirilen araştırma sonucu vücut bulan on strateji, düz bir dünyanın önümüze çıkardığı olanca karmaşıklık ve paradoksun üstesinden gelmenize yardımcı olacaktır.

Bijay Sahoo,

İnsan Kaynakları Sorumlusu

Yazarların Notu

Araştırma

İnsanlar okudukları öykülerden ders çıkarmaktan hoşlanır. İş yaşamı öykülerinden yararlanmak ve bir şeyler öğrenmek için en iyi yolun yüz yüze görüşmelere dayanan bir araştırma olduğu kanısındayız. Bu nedenle, elinizdeki kitabı planlayıp kaleme alırken dayandığımız çerçeve, görüşme ve anketlerden yola çıkmak, elde ettiğimiz araştırma sonuçlarını strateji ve temel bilgiler haline dönüştürmektir. Sırasıyla iş koçluğu ve iş yazarlığından oluşan mesleki deneyimimiz, değişik ticari sektör ve konumlardan, farklı görev ve eğitim alanlarından gelen 64 başarılı yöneticinin bilgi ve anlayışını derlememize olanak sağladı. Bu yöneticiler yalnızca düz bir dünyada başarıyla faaliyet göstermek kalmıyorlar, aynı zamanda her gün farklı din ve kültürlerden insanlarla, sık sık da sanal düzlemdeki yabancılarla ve dünyanın her yanına dağılmış durumdaki ekiplerle ilişkiye giriyorlar. Yöneticiler deneyimlerini, tutkularını, inançlarını ve endişelerini bizimle açıklıkla paylaştılar. Çoğu bu çalışmamızı, uğraşmakta oldukları pek çok sorun üzerinde düşünme ve derinlemesine kafa yorma fırsatı yarattığından dolayı son derece yararlı bulduğunu belirtti. Hepimizin kendi payına onların başarılarından ve mücadelelerinden öğreneceğimiz şeyler olacaktır. Şurası açık ki, araştırma kapsamındaki konular üzerinde düşünmek için ayırabileceğimiz son derece kıt olan zaman bizim için değerli bir meta niteliği taşıyor. Düz Bir Dünyada Yöneticilik'in size bu zamanı kazandıracağını umuyoruz.

Batı Avrupa, Çin, Hindistan, Kuzey ve Güney Amerika ve Singapur'dan toplam 25 yöneticiyle oldukça derinlikli görüşmeler yaptık. Ayrıca veri toplamak için dünyanın dört bir yanındaki 40 idareciyle internet üzerinden görüştük. Her iki araştırma sırasında da perakendecilik, telekomünikasyon, enformasyon teknolojisi, elektronik, markalı lüks ürünler, yatırım, imalat ve danışmanlık hizmetleri, inşaat, bankacılık, medya ve mühendislik gibi sektörlerdeki çokuluslu büyük şirketlerden, küçük şirketlere ve yeni girişimlere kadar sayısız iş dalı ve şirket tipinde görev yapan insanlarla temas kurduk. Katılımcıların görüşleri 30 kişilik küçük işletmelerden iki milyon kişilik dev firmalara kadar pek çok şirketteki durumu gözlerimizin önüne seriyor. Bu kuruluşların çalışma ekipleri 4 kişiden başlayıp 30 bin kişiye kadar çıkıyor. Görüştüğümüz bir ekipte 60 kadar farklı milliyetten çalışanın bulunduğu tanık olduk; ekip çalışanlarının bağlı olduğu yabancı milliyetlerin oranı çoğunlukla üç ila 30 arasında seyrediyor. Ekiplerin dünya ölçeğinde çalıştıkları ülke sayısı 140'a kadar çıkıyor; en azı iki-üç ülkede iş yapıyorlar. Kimi ekipler bir ülkede yerleşik olarak çalışıyor ve diğer bölgelerde, çok sayıda farklı ülkeden çalışanın görev aldığı büroları var; tedarikçilerle ya ortaklık kurarak ya da sıkı işbirliği içinde çalışıyorlar. Araştırmamızda, üst düzey idareciler de içinde olmak üzere, sorumlulukları birçok zaman kuşağına ve kültüre uzanan çok sayıda orta kademe yöneticisinin de yer aldığı geniş bir yelpazeyi kucaklayan çokuluslu şirketleri seçtik. Yapılan görüşmeler Kuzey Amerika ve EMEA ülkelerindeki (Avrupa, Orta Doğu ve Afrika) “eski” ekonomilerin yanı sıra, Hindistan ve Çin gibi yeni yükselen güçlerin iş dünyası liderlerinin ve yöneticilerinin stratejilerini de yansıtıyor.

Ayrıca saat farkı, iletişim araçlarının kullanımı ve yüz yüze görüşmenin seyrek olması gibi meselelerden ötürü, Birleşik Krallık ile Hindistan'da ikili bir uluslararası ekiple çalıştık. Dahası, aramızda kalsın, beş kıtada da çalışma deneyimimiz oldu.

Bu verilerin damıtılmasıyla, II. Kısım 8. Bölümde sıralanan on net strateji ve küresel düz dünyamızda etkin liderliği geliştirmeye yardımcı olacak (her bölümün sonunda belirtilen) pratik dersler ortaya çıktı. Bunlar bize her an ve her yerde çalışma, yönetme ve liderlik yapma zorunluluğunun günlük gerçeğiyle ilgili değerli kavrayışlar sağlıyor. Örgütlerdeki liderlik geliştirme

girişimlerine sağlam bir zemin oluşturdukları gibi, insanları, iř yaşamımıza böylesine heyecan katan yeni karmaşıklıkların çoğunu yönetmeye hazırlayan okul ve üniversitelere, müfredatlarına koyabilecekleri yeni ders konularına ilişkin fikirler sağlıyor.

Susan Bloch

Haziran 2007

Teşekkür

Bu çalışma, artık düz bir hal almış olan dünyamızın her yanına dağılmış 70'i aşkın kişiden oluşan sanal bir uluslararası ekibin çok yönlü işbirliğinin ürünüdür. Biri Hindistan'da, diğeri Birleşik Krallık'ta yaşayan iki yazarı hayli aşan bir çalışmadır.

İlk olarak, derin ve kapsamlı görüşmelere bolca zaman ayıran ve bize böylesine samimi ve kapsamlı gözlemler sunan 25 yöneticiye teşekkür etmek istiyoruz. Aynı zamanda, internet üzerinden yönelttiğimiz sorulara ayrıntılı yanıtlar veren 40 kişiye de teşekkürlerimizi sunuyoruz. Elinizdeki kitap onların görüşleri, içgörüler, algıları ve deneyimlerine dayanıyor.

Görüşmelerin düzenlenmesi için oldukça fazla sayıda kişi çalıştı: Bunlar arasında Sheppard Moscow'dan Steve Bridge ile Matthew Sweetapple'a; Gavin Anderson'un Madrid bürosundan Cristina Fernandez ile Angela Gonzalez'e, Bob ve Sally Garratt ile Cranfield Üniversitesi kadrosuna özel olarak teşekkürlerimizi iletiyoruz.

Tavsiyeleri için Liz Credé'ye, ayrıca Sheppard Moscow ile Jennifer Fitzgerald'a teşekkür etmek istiyoruz. İnternet aracılığıyla yapılan ankete teknik destek veren Maximvs Publishing çalışanlarına, özellikle de Stephanie Street, Maira Davies ve Kelly Stanley'e teşekkür ederiz.

Financial Times Prentice Hall editörü Liz Gooster'a can alıcı tavsiyeleri ve içgörülerini nedeniyle, ayrıca esirgemediği süregelen desteğinden ötürü teşekkür borçluyuz.

Rose'a sağladığı yardımlar ve danışmanlık desteğinden ötürü özel olarak teşekkür ederiz.

Her ne kadar dünyanın farklı köşelerinde bulunsak da Allon ve Shelley'i her zaman yanımızda hissettik: Bizi dinlediğiniz ve anladığınız için teşekkürler. Ayrıca, düz dünyamızda genç bir delikanlı olarak zaten etkin bir yöneticilik başarısı gösteren Harry Chadwick'e de harikulade e-postaları için teşekkür ederiz.

Bu kitap, her zaman esin kaynağımız olmaya devam eden John Chadwick'in anısına adanmıştır.

Demo version limitation, this page not show up.

I. KISIM

EKİP

Demo version limitation, this page not show up.

İletişim Araçları ve Mesaj

Temel Noktalar

- Toplantı düzenlemek için küresel seyahatlere çıkmanın sınırlanması yönünde ciddi bir baskı mevcuttur.
- Video-konferans yöntemi şu an pek tutulmuyor, ancak bu araç tedarikçilerle yürütülen görüşmelerin ilk evrelerinde etkinlik sağlayabileceği gibi, diğer birçok işletme de teknolojinin ilerlemesiyle onu tercih etme eğilimi gösterebilir.
- İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler yalnızca fiziksel yakınlıkla bağlantılı değildir; uzak mekânlardaki insanlar arasında da iletişim ve güven sağlanabilir.
- Aynı mekânda çalışan ekipler toplantıların ölçüsünü kaçırabilir; amaç, iletişimde azami düzeyi değil, doğru düzeyi yakalamak olmalıdır. Kadrolara ve müşterilere erişmek için yeni iletişim araçları kullanılabilir.
- Tarihsel nedenlerle evrensel iş dili İngilizce'dir. İş ekiplerinde ana dili İngilizce olan ve olmayan kişiler açısından öğrenilmesi gereken birtakım düzgün davranış kuralları geçerli olmalıdır.

İsviçre'nin kayak merkezi Davos'ta her yıl ocak ayında yerküremizin siyaset ve iş dünyası liderleri genel küresel strateji tartışmaları yapmak üzere bir araya gelirler. En yeni iletişim teknolojileri hakkında konuşurlar, ama yine oturup bizzat görüşürler. 2007 yılında video-teknolojisindeki ilerlemelerin yarattığı bilinç-le, karbon salınımını sınırlama arzusunu konu alan, sanal konferans yöntemiyle deneme niteliğinde bir tartışma gerçekleştirildi. Londra The Times bu olayı şöyle duyurdu:

Davos'takiler daha önce bıraktıkları karbon ayak izlerinin hiç bu kadar bilincine varmamışlardı; şimdi doğal olarak, yüksek sesle, acaba bir daha hiç seyahate çıkmasak mı diye düşünüyorlar... böylece teknoloji düşkünleri bu tuhaf çelişkiye kafa yorarak bir çözüm ortaya koydular: hologram.

Bu sözcük ilk bakışta "Uzay Yolu" filmini çağrıştırıyor, ama üzerinde biraz kafa yorunca daha anlaşılır bir hal alıyor. Bu teknolojinin öncülerinden olan, ABD'nin Pennsylvania kentindeki Carnegie Mellon Üniversitesi profesörleri Todd Mowry ile Seth Goldstein, olayın hologramın da ötesine giderek, kopyalama düzeyine vardığını iddia ediyorlar. Yarı-iletken devi Intel'in Araştırma Bölümü Başkanı Todd Mowry şöyle diyor:

Buradaki fikir, bir kişi veya nesnenin şeklini ve görünümünü aynen yansıtan bir fiziksel kopya üretmek. Kişi ya da nesne hareket edince, kopya da aynı hareketi tekrarlayacak. Kopya fiziksel bir varlık; bir hologram değil. Onunla sanki aynı odadaymış gibi etkileşim kurabileceksiniz.

Mowry şöyle devam ediyor:

Bu araştırmayı motive eden uygulama, bugünkü video-konferans pratiğinin iyileştirilmesi olmuştur. Dinamik fiziksel aktarım yoluyla, bütün bir sahneyi veya ortamı olduğu gibi birden fazla mekânda yeniden yaratabiliyorsunuz. Bir insan topluluğu birçok farklı mekânda gerçek formlarıyla kopya halinde görünebiliyor. Mobilyalar, yazı tahtaları ve diğer nesneler birçok mekânda aynı şekilde boy gösterebiliyor. Bir kişinin ya da nesnenin her hareketi, her tepkisi birçok mekânda aynı anda tekrarlanabiliyor. Böylece bütün toplantılar yüz yüze

gerçekleştirilmiş olabiliyor.

Çevre kaygısı bir yana bırakılsa bile, şirket bütçeleri ve amansız zaman baskısı yüz yüze görüşme kapasitemizi sınırlamaya yetiyor. 3. Bölümde yer alan, Siemens’le ilgili örnek olay incelemesinde, bu elektronik devinin küresel seyahat bütçesini üçte bir oranında azalttığı anlatılıyor. Bu nedenle, video-konferans teknolojisindeki her ilerleme iş çevreleri tarafından coşkuyla karşılanıyor. Örgütler ilerde ele alacağımız diğer birçok etmenin yanı sıra, zayıf ve gecikmeli geetin

in yüksekliğinden yakınsalar da, bugünkü video-konferans teknolojisinden yine de derin bir memnuniyet duyuyorlar.

Yöneticilerin kullandıkları iletişim araçları, gerek vermek istedikleri mesajlara, gerekse bireyler arasında bağ kurmayı amaçlayan daha geniş kapsamlı hedeflerine denk düşmelidir. Bugün giderek genişleyen zengin bir alakart mönünden seçme yapma olanağına sahipler: görüntülü yüze tele-konferans, Messenger, bloglar vb. Liderler şu soruyu kendilerine devamlı sormak zorundalar: “Hepimiz ‘aynı yerde’ bulunmak zorunda mıyız? Zorundaysak, bu toplantı harcanan zaman ve maliyete degecek mi? Değilsek, ne kaybederiz?”

“Aynı Yerde Bulunmak” Ne Kazandırır?

“Uzay Yolu”nu çağrıştıran bir uzay ortamında gerçekleşse bile, gelişkin bir sanal konferans uygulaması, yüz yüze görüşmenin yerini tutabilir mi? Bilim bize aynı odada bir arada bulunan kişiler arasındaki iletişimin yararlarını gösteriyor. Ruh hali “bulaşıcıdır”; iletişimin önemli bir kısmı vücut dili, göz teması ve bilinçdışı işaretlerle gerçekleşir. Bu alandaki önde gelen araştırmacılardan Profesör Albert Mehrabian’ın tespitlerine göre, kimi durumlarda, iletişimin söylenen sözlerin anlamına dayalı olan kısmı yüzde 7’ye kadar düşebiliyor. En ileri hologram uygulamasında bile, sözlü olmayan iletişimin yoğunluğunun en azından bir kısmının kaybolması kaçınılmazdır. Kıdemli küresel iş liderlerine koçluk yapan Leadership Communications kuruluşunun başkanı Terry Pearce şöyle diyor:

Yeni nörolojik araştırmalar gösteriyor ki, yüz yüze geldiğimizde karşımızdaki kişi veya kişilerin nöronlarını yansıtmaya başlarız. Dolayısıyla, eğer iyi kulak verirsiniz, diğerlerinin yaşadıkları deneyimin aynısını kendiniz de yaşama olanağını yakalayabilirsiniz. Empati kurmak budur. Görünen o ki, insanlara fiziksel bakımdan ne kadar yakın olursanız o kadar iyi sonuç alırsınız. Ancak, yakınlık mutlaka empatiye yol açacak –ayna nöronlar mutlaka yaratılacak– diye bir şey yok.

Beynin duygularla ilişkisi en sıkı olan limbik kısmı, mantıkla ilişkili olan kortekse oranla 80 bin kat hızlı çalışıyor. Terry, “Öykülerin iyi bir iletişim aracı olmasının nedeni de bu” diyor. Peki bu, farklı mekânlara dağılmış ekiplerin durumunun umutsuz olduğu anlamına mı geliyor? Olumlu yanından bakarsak, iyi bir ekibi var eden birinci etmen yakınlıktan çok iletişim becerisidir. İyi hazırlanmış bir e-posta, kötü yönetilen bir toplantıdan daha etkili olur. Ancak en yüksek düzeyde ilgi yaratmak gerektiği zamanlarda insanları bir araya toplamak şarttır. İyi ama Terry sınırlı bir seyahat bütçesiyle, dağınık bir takımı yönetme görevinin üstesinden nasıl gelecek?

Ekipteki herkesle tek tek sohbet ederdim; bütçe kısıtlamalarının bize yılda ancak bir-iki kez bir araya gelme olanağı tanıdığını açıklar ve şöyle derdim: “Bu durum benim canımı sıkıyor, nedeni de şu: Sizi istediğim gibi tanımamı engelliyor. Çalıştığınız yeri görmek isterim. Ortamınızı hissetmek, dokunmak, koklamak isterim. Üzerinizdeki baskıyı algılamak isterim. Eğer sizleri tanımazsam, ekibe arzuladığım ölçüde etkin bir liderlik yapmayı başarmam olanaksız. Birlikte geçirdiğimiz süreyi en iyi şekilde değerlendireceğim. Arkanızda olduğumdan –ve hesap verme sorumluluğunuz bulunduğundan– enim olmanızı sağlamak benim görevim.”

Ardından söylediklerimi uygulamaya başladım. Kişisel temas sağlamak için toplantılar düzenlerim. İnsani bağlantı kurulmadan işe başlayarak zaman yitirmem. İşleri telefonla

yapabilirsiniz. Herkesin aynı ölçüde bilgi sahibi olabilmesi için her toplantıda yüzlerce PowerPoint sunumu yapılacağını sananlar var. Oysa böyle yapılırsa toplantılar kötü bir şekilde kullanılmış olur.

İkinci olarak, bazı toplantılar için –örneğin video-konferans gibi– bir uzaktan iletişim sistemi kurar ve bağlantı için süre tanırım. Elbette ki, insanların rahatlık düzeyi konusunda duyarlı hareket etmek gerekir, ama asıl amaç güven yaratmak ve ekibi bir arada tutmaktır. Müşterilerimden biri, elemanlarının çoğu farklı istasyonlarda görev yapan yeni [dağınık] bir ekibin sorumluluğunu üstlenmişti. Her toplantıyı ekipteki elemanlardan biri üzerinde odaklandırmaya başladı; her elemana kendisini tanıtmaları için 15 dakika süre tanınmıştı. Çalışma ortamları ve ailelerine ait fotoğraflar, hatta videolar gösterebiliyorlardı. İnsanlara önemli oldukları hissini verme ve güven sağlamanın bir yoluydu bu.

Coca Cola İnsan Kaynakları Kıdemli Başkan Yardımcısı Cynthia McCague yüz yüze görüşmelerin, ne kadar seyrek yapılabilse de, çok değerli olabileceğini söylüyor:

Geçen ay bizim ekip, kişisel gelişim forumları ve tüm şirket çapında iletişimdeki değişiklikler üzerinde ortak bir çalışma yürüterek, diğer insanlara çalışmalarını derinleştirme olanağı sundu. Herkesi bir odada toplamak son derece yararlı oluyor: Düşündüklerinizi yazı tahtasına çizebiliyorsunuz. Bu insanların ilgisini çekme –ya da bir konu üzerinde keyifli bir tartışma– fırsatı yaratıyor. Ben sorunları ortaya dökme, beyin fırtınası yapma, norm koyma ve performansı yükseltme arasında kuvvetli bağlar olduğuna inanıyorum. Bu sanal yollarla da yapılabilir; ama bütün ekibi, yalnızca kendini iyi hissetmesini sağlayacak bir etmen olarak değil, aynı zamanda birlikte çalışmayı güçlendirecek odaklı bir şekilde bir araya getirerek daha çabuk sonuç alınır.

LVMH Synergies'in Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Concetta Lanciaux'un düşünceleri ise şöyle:

Toplantılar üç boyutludur; bütün duyular işin içine karışır. Buna karşılık perdede gördüğünüz kişiler daha resmi bir tonda konuşurlar ve doğallık biraz zayıf kalır. Bizim işimizde, yaratıcılık ve özerklik ögesinden ötürü, duygusal zekâ işin yarısıdır. Bu karar verme yeteneği, karmaşık durumlarda yolunu bulma becerisi, yerel iş koşullarına ve kültüre ayak uydurma ve empati kurma kapasitesi gibi unsurlar içerir. Duygusal zekânın tanımı yüzeydeki görüntünün ötesini görme ve satır aralarını okuma, emtapi duyma ve farklı durumları doğru değerlendirme yeteneğidir. Video-konferans yöntemi birbirilerini tanıyan kişiler ya da birbirini tanıması gerekmeyen kişiler için uygundur. Fakat eleman alırken bu yöntemi kullanırsanız, izlenimleriniz eksik kalabilir. Son olarak, işin bir de kültürel yanı var. Bazı kültürlerde kişisel ilişkilerde konuşulanların mahremiyeti büyük önem taşır. Bir genelleme yapmak gerekirse, Fransa'da müşteri satıcıya güvenirse ürünü satın alır, oysa Almanya veya Japonya'da müşteri ürünün işe yarayacağından emin olursa alır.

Video-Konferans: Sinir Bozucu Bir Şey

Fark ettik ki, görüştüğümüz yöneticilerin en sinir oldukları şey video-konferans deneyimiydi. Antipatiden apaçık düşmanlığa kadar her tonda olumsuz duyguya rastladık.

Ne ki bu algının, büyük ölçüde bizatihi bu yöntemle değil, kaliteyle ilgili olduğunu belirtmekte yarar var. Standartlar geliştikçe ya da görüntü ve ses kalitesi ile eş zamanlılık düzeyi iyileştikçe, çoğu bu iletişim aracına yeniden dönerek, kaydedilen ilerlemenin daha akıcı bir iletişim sağlayıp sağlamayacağını denemek isteyecektir.

L’Oréal’in Body Shop Bölümü İnsan Kaynakları Grup Yöneticisi Sue Turner, “video-konferanstan nefret ediyorum” diyor:

Bağlantı sırasındaki zaman gecikmeleri sinirime dokunuyor. Bazen birisini görebilseniz bile –belki de bana öyle geliyor– ya görüntü net olmuyor ya ayrımları fark edemiyorsunuz. Hiç yoktan iyi diyeceğim, ama kesinlikle insan sıcaklığını alamıyorsunuz.

Gore’dan Andy Warrender “işe yarayabilecek her yöntemi” denemiş, ama çoğunu ya gereksiz ya da uygunsuz bularak geri çevirmiş. Şirket toplantılarını ya doğrudan yüz yüze gerçekleştiriyor ya da tele-konferans yöntemiyle; bazen ikinci yönteme internet bağlantısı da eşlik ediyor. Video-konferans uygulamasını nadiren kullanıyor.

Video-konferansın olumsuzluğu sizi donanımınızı kurduğunuz mekânlara çivilemesinden kaynaklanıyor. Kalite rezalet. Birbirimizin neye benzediğini az çok biliyoruz. Tele-konferans ondan çok daha rahat. Bağlantılarımızı çok sayıdaki alıcıya mesaj iletme, yanıt gönderme ve benzeri olanaklar sunan gelişkin bir sesli mesaj sistemiyle destekliyoruz.

Intel’den Alan Wigley şunu ekliyor:

Video-konferans uygulamasının geliştirilmeye ihtiyacı var. Büyük şirketlerin çoğu muhtemelen görüntü bozuk olduğu ve sesle görüntü arasında zaman farkı olduğu için bu yöntemi kullanmıyor. Bu sistemin iyi çalışmaması beni gerçekten hayrete düşürüyor. Aslında aynı anda altı kişiyi ekranda gösterebilmesi gerekir. Teknolojisi yetersiz olduğu ve pahalı geldiği için biz kullanmıyoruz.

Bu yöntem hakkındaki tek olumlu yaklaşım LVMH Synergies’in Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Concetta Lanciaux’dan geldi. Video-konferans sistemini yüz yüze görüşmelerin yerini tamamen alacak şekilde kullanmadığını vurgulayan Lanciaux, bu yöntemden potansiyel tedarikçilerle yaptığı görüşmeler sırasında kısa listeler oluştururken epeyce yararlandığını belirtiyor. Gerektiğinde iş seyahatlerine çıkmaktan kaçınmadığını, buna karşılık mümkün olan her fırsatta onun yerine bu yöntemi tercih ettiğini söylüyor.

Dağınık bir örgütüz. Ayrıca çok güçlü bir e-posta ağımız, intranetimiz, video-konferans ve tele-konferans sistemimiz var. Video-konferans uygulamasını yaygın olarak, daha çok insanlarla –potansiyel partnerlerimizle– doğrudan görüşme yapmaya karar vermeden önce kullanıyoruz. Bir sabah beş ayrı danışmanla görüşebiliyorum. Bu sayede yalnızca Fransa’daki danışmanların değil, ABD’deki danışmanların söylediklerini de dikkate alabiliyorum. Benim için video-konferans küreselleşmenin en büyük yardımcılarının biri. Şirket dışından bir partner ararken onu görme olanağı buluyorsunuz. Başka bir deyişle, nihai tercihinizi en uygun şekilde yapmanıza yardımcı oluyor. Sizi sonuca daha çabuk götürüyor.

Concetta seçim sürecinde son görüşmeyi yine yüz yüze yaptığını belirtiyor.

Seçim yaparken belirleyici olan duygusal zekâdır. Bu insanla çalışıp çalışamayacağınızı o söyler. Bu tür “hafif” öğelerin tamamına ancak söz konusu kişiyle karşılıklı oturunca karar verebilirsiniz; ama içerik ve teknik enformasyon sunumunu video-konferansla gerçekleştirebilirsiniz.

Niye Buradayız?

Bir arada bulunmadıkça, karşınızdakinin meseleyi tam olarak anlayıp anlamadığını göremez ve hissedemezsiniz. Ayrıca en ileri hologram teknolojisinin bile duygusal enerjiyi tamamen kopyalama yeteneği koca bir soru işaretidir. Karşısındaki kişinin onaylamak için başını sallamasındaki kesin

ifade ya da ortak bir nokta yakaladığında gözlerini kırpmasının taşıdığı açık anlam, insanın hafızasından yıllarca silinmez. Bunlar ilişkinize güçlü bir etki yapar ve muhatabınızın bir meseleyi ve konunun önemini ne kadar iyi anladığını ölçme olanağı verir.

Yüz yüze görüşmelerin sıklığını sınırlayan baskının boyutları şirketten şirkete değişse de hepsinde güçlü bir düzeydedir. Bu durum toplantılardan iş açısından en verimli şekilde yararlanmaya engel oluşturabilir. Buna karşılık, başka bir açıdan ise, yöneticileri yüz yüze toplantı düzenlemeye ancak mutlak zorunluluk halinde başvurmaya zorlayarak sağlıklı bir toplantı disiplini de sağlayabilir. Toplantı –belki beraber yemek yeme ve sosyalleşme olanağıyla birlikte– şu tür görevler için vazgeçilmez niteliktedir:

- Derin kapsamlı strateji tartışmaları
- Yeni bir ekip oluşturma
- Vizyon ve misyon iletme; iş ekibine liderlerini tanıma olanağı sunma
- Yakın çalışacak kişilerin birbirlerini tanımasını sağlama
- Bir şirket evliğı veya ortaklık sonrası yeni bir kimlik ve amaç birliğı duygusu kazandırma
- Örgütün bir sarsıntı atlatmasından sonraki toparlanma döneminde toplantıları sıklaştırmak gerekebilir.

Bunu dışındaki amaçlarla toplantı yapmak salt gereksiz olmanın ötesinde, doğrusu hiç tavsiye edilmez. Küresel dağılımşılığın yaratabileceğı bir takım fırsatlar ve sınırlı ya da sanal iletişimin bazı gizli avantajları ortaya çıkabilir. Buradan alınacak en önemli ders, ne zaman ve nerede yapılırsa yapılsın, toplantının amacı konusunda mutlak bir netlik bulunması gerektiğidir. Aynı zamanda konuyla ilişkili gerçek sorunları derin bir şekilde kavramak da gereklidir: İnternet aracılığıyla yapılabilecek ve yapılamayacak olan şeyleri ve esas noktaları göz ardı etmenin iş açısından doğurabileceğı riskleri iyi anlamak şarttır. Her şeyden önce, birlikte geçirdiğiniz süreyi en iyi şekilde değerlendirmeniz şarttır.

Yüz Yüze İlişkinin Gücü Büyüktür,

Ama İyi Kullanılması Gerekir

Başarılı liderler bu konuyu, iletişim araçları konusundaki kararların ve zorlukların eşlik ettiğı bir liderlik meselesi olarak görüyorlar. Bu liderler konuya iyimser yaklaşıyorlar: Çoklu iletişim araçları ve farklı zaman kuşaklarının yol açacağı baş ağrısıyla uğraşmaktansa, insani interneti dönüştürmeyi tercih ediyorlar. En net doğrultuyu yakalamaya, en iyi ilişkilere ve en güçlü iletişim becerilerine ağırlık verip, ardından toplantı düzenini buna göre ayarlıyorlar.

Güven olmazsa olmaz bir önkoşuldur. Görüştüğümüz herkesin çoğı kez daha biz ağzımızı açmadan söylediğı ilk şey bu oldu. Göz teması, beden diliyle iletişim ve bağ kurmayı içeren doğrudan toplantılar yapmadan güven sağlamak son derece zordur. Kişiler arasında tesis edilen güven ne kadar sağlam olursa, ileriki internet temasları sırasında kuracakları iletişim o kadar verimli olur.

Örneğın, Kolombiyalı Comai firmasının genel müdürü Antonio Sedan, “insanları birbirine bağlamak için yüz yüze toplantılar düzenlemenin zorunlu olduğunu” vurguladıktan sonra şöyle devam ediyor:

Eğer aramızda iyi ilişkiler ve yoğun bir sanal iletişim olursa, bir araya geldiğimizde ileriki sanal iletişimimiz için güçlü bağlar yaratan bir coşku patlaması yaşarız ve sonuçta bu etkinlik artışına yol açar. Yüz yüze toplantılar ilişkileri ve takım etkinliğini güçlendirip pekiştirir.

Yüz yüze görüşmenin getirdiği bu yakınlaşma, uzun süreli iş seyahatlerine çıkma ihtiyacını da azaltır, diye sürdürüyor sözlerini Antonio:

Zekice, iyi planlanmış sanal ilişkiler sonrasında çıkılan iş gezileri daha kısa sürer. Çetrefilli bir konuda karar vermek için gereken adamların çoğunu bir odaya doldurabiliyorsanız, seyahatleriniz oldukça verimli geçer.

Birçok yöneticinin bu konuya epeyce ağırlık verdiğini gördük. The Body Shop Grubu İnsan Kaynakları Müdürü Sue Turner diyor ki:

Ben hâlâ insanlarla aynı masada ya da yan yana oturup bir güven ilişkisi oluşturmanın, onların deneyim ve özlemlerini anlamanın yerini başka hiçbir şeyin tutamayacağına inanan eski kafalıyım. Ben hâlâ şebekeleşme, empati ve birbirini anlamanın iş yapmanın yapı taşı olduğuna yürekten inanıyorum. Bugüne kadar çalıştığım üç örgütte de –Accenture, Barclays ve L’Oréal/Body Shop– küresel şebekeleşme son derece yaygındı ve kıdemli yöneticiler arasında yoldaşlık ilişkisine büyük bir değer veriliyordu.

Sue ayrıca, daha önce sözü edilen kültürel farklılıkların ancak ilgili bölgeye yapılacak ziyaretlerle doğru düzgün anlaşılabilceğine işaret ediyor. Yakın çalıştığımız başka kıtadaki bir meslektaşınızla yüz yüze görüşmenizin şart olduğuna inanıyor. ABD İnsan Kaynakları Müdürü ile olan ilişkisini örnek gösteriyor:

İşe girdiğim günlerde telefonda uzun uzun sohbet ederek hoş bir ilişki geliştirmeyi başardık. Ama onun karşılaştığı sorunlara gerçekten empati duymam, ancak yanına giderek o topraklarda bir hafta boyunca görüşüp birlikte çalıştıktan sonra mümkün oldu. Empati kurmadan ilişki geliştirmesiniz, farklı dillerden konuşursunuz. İşte beden dili burada devreye girer. Kendisiyle görüşmeye epeyce zaman ayırdığım L’Oréal Entegrasyon Müdürü’nün İngilizcesi harikuladeydi, ama bu kadar uzun bir süre yüz yüze görüşmeseydik birbirimizi yanlış anlama olasılığı hayli yüksek olurdu. Onunla görüşürken ne zaman L’Oréal’ın politikasıyla ilgili sorgulayıcı bir soru yöneltsem, klasik bir Fransız jestiyle omuz silkiyor ya da sadece gülümsemekle yetiniyordu. Söylemek istediği şey “C’est la vive” ya da “Benden buraya kadar” idi. Bunu sözcüklerle anlatmak çok zor. Bir kaş kaldırmanın bile verdiği bir mesaj vardır. Bir anlaşma sırasında mümkün olanın sınırlarını yakalamaya çabalarken, açık veya örtülü beden dilinden etkili ipuçları çıkarabilirsiniz.

Bütün İşler İnsana Dayanır

Shell Retail Başkanı Leslie Van de Walle (şimdi Rexam’ın CEO’su) şöyle diyor:

Benim bu konudaki görüşüm çok net. İnsanlarla görüşmeden merkezde oturarak işleri yürütmezsiniz. Bunun geçici bir heves olmadığını biliyorum. Ben zamanımın yüzde 60’ını iş seyahatlerinde geçiriyorum. Benim işim insanlarla; teknoloji aracılığıyla ilişki kuramazsınız, onu çok dikkatli kullanmak gerekir. İşte başarının kaynaklarından biri, birlikte geçirilen zamandır. Her ne kadar işin özelliğine bağlı olsa da, ben yüz yüze görüşmeden daha iyi bir yol bulamadım doğrusu. Bazıları kişisel temastan pek hoşlanmıyor, öyleyse onlar çok fazla iş seyahatine çıkıp insanlarla yüz yüze görüşmesinler.

Benim gördüğüm şu: –gerçi elimde ölçecek bir şey yok ama– Shell’de en sık bir araya gelen birimler, açık ara ile, en iyi motive olmuş ve en iyi işleyen birimler. İnsanlardan gelen yorumlar ayrıca toplantıların da son derece motive edici ve yararlı olduğunu, her zaman içgörü kazandırdığını gösteriyor.

Risk sermayesi alanında çalışan İsraili yatırımcı Allon Bloch ise şöyle diyor:

Güven yaratmak zor iş, ama bir kere güven sağladıktan sonra yapabileceğiniz şey çok fazla; o zaman artık sık sık bir araya gelmeniz de şart değil. Ben ABD’ye altı ila sekiz haftada bir gidiyorum, CEO’mu iki üç ayda bir görüyorum. Çoğu zaman bolca telefon görüşmesi yapıyorum.

Gore-Tex ve tıbbi ürünler imalatçısı Gore’da, küreselleşme sürecinde sağlanmaya çalışılan yüksek örgütsel katılım ve iletişim değerleri, seyahat faturalarının kabarcıklık derecesiyle ölçülüyor. Kumaş bölümünün lideri Andy Warrender bazı gözlemcilerin bu konudaki yorumlarını aktarıyor: “Siz çıldırmış olmalısınız. Bu kadar uçak seyahati verimsiz olur.” Oysa diye ekliyor Andy:

İşin bir de öbür yüzü var: Bu yatırımın insanlardan gelen getirisi; sağlanan katılım, tutku, bağlılık, inanç. Biz her yıl çalışanlar arasında bir anket düzenleriz. Yıllardır “Gore’da çalışmaktan mutluluk duyuyorum” sorusuyla ilgili 0’dan 9’a kadar (9 puan “tamamen katılıyorum” demektir) yapılan puanlandırmada, sürekli olarak 8’in üzerinde bir derece tutturuyoruz.

Bu arada, elemanları işe katma çabasını “çılgınca” bir uğraş olarak gören mantığı sorgulamakta yarar var. Yarım yüzyılı aşkın bir süredir, eşi benzeri görülmedik bir ticari başarı ve büyüme rekorunun sahibi olan Gore örneği, Hawthorne’un yüzyıl önce üç-çeyrek döneme ilişkin deneylerinde elde edilen bulguları bir kez daha önümüze koyuyor: Bir şirketin elemanlarının işe aktif katılımı ve motivasyonu, başarının biricik belirleyicisidir. Ancak gerek teori gerekse pratik düzeyde çoğunluğun kabul ettiği bu gerçeğin, şaşılacak biçimde, norm haline gelmeyip, istisna olarak kaldığına tanık oluyoruz. Mesela güncel birleşme sonrası faaliyetlerde çok daha tutarlı sonuçlar vermesine karşın, bu anlayışa stratejik öncelik tanındığını nadiren görüyoruz.

Bu ilke sanal iletişim açısından da geçerli. Gore’dan Andy Warrender gelen mesajları 24 saatte içinde mutlaka yanıtlamayı ilke edinmiş. Bu ilkeyi tüm ekibine de aşılamış, öyle ki kurala uyulmaması halinde insanlar hemen itiraz ediyorlar. Bu uygulama bütün mesajlaşma sistemlerinin etkinliğini önemli ölçüde artırıyor. Andy Warrender, “kurucumuz Bill Gore uluslararası bir sistem kurmaya başlarken, bu birebir doğrudan iletişimi kopya etmemizi istedi” diyor.

Aynı Odada Eşit Bir Oyun Sahası

Yüz yüze toplantıların, tele-konferans ve video-konferans yöntemlerinden daha demokratik olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, idare merkezi binasındaki bir odada toplanan grup, ülke temsilcileriyle yapılan telefon veya video bağlantılı bir toplantıda tartışmalara hükmeden taraf olacaktır. Hele bu kişiler şirketin bağlı olduğu ulusun anadilini kullanan o ülke vatandaşları ise böyle bir durum kaçınılmaz olacaktır. Küresel çip imalatçısı Intel, EMEA (Avrupa, Orta Doğu ve Afrika) bölgesi ekibine yaptığı ödeme ve harcamalarla ilgili konularda tele-konferanslar düzenlemekten vazgeçerek, yüz yüze toplantılar yapmayı tercih etti. On ülkeyi kapsayan 29 kişilik bölge ekibinin ödemelerden sorumlu müdürü olan Alan Wigley şöyle diyor:

[Göreve geldiğimde] yapmayı düşündüğüm ilk iş seyahate çıkıp herkesle tek tek görüşmekti. Buraya saf Britanya ve İrlanda kökenli Pizza Express firmasından gelmiştim. İşbaşına geçen herkesin yeni bir ekip yaratması gerektiğine inanırım ben. Önce üç aylık dönem toplantılarının yüz yüze gerçekleştirilmesini sağladım. Eskiden bu görüşmeler telefonla yapılıyordu. Özellikle, aynı odada toplanan, çoğunluğu bir ülke mensuplarından oluşan kalabalık bir kadronun egemenliği altında geçen bu tür görüşmelerin iyi sonuç vermediğine hükmettim. Bir toplantıda Birleşik Krallık’tan dört beş kişinin karşısında, başka bir ülkeden yalnızca bir kişi

varsa, o zaman bu kişinin katılımcıdan çok gözlemci konumunda kaldığını gördüm. Bu durumda Rusya'daki katılımcı katkı yapamıyor, dinleyici olmaktan öteye gidemiyor. Bunu aşabilmek için son derece güçlü bir kişiliğe sahip olmak gerekir. Herkesten girdi almak insanların katkısını artırır. İnsanlar orada olduklarında, doğrudan katılım yapabilirler.

Alan sözlerini şöyle sürdürüyor:

Bence, insanlar ister uzak ülkelerden gelsinler ister o ülkeden, yüz yüze görüşmek ve bir araya gelmek güven yaratır. Karşılıklı oturup konuştuğumuz birine her zaman güven duyarız; bizim için bir şey yapmaya söz verirse, yapacağına inanırız. İnsanları daha sorumlu yapar. Neden bilmem ama yapar

Medya devi Reuters'in CFO'su David Grigson'un da benzer deneyimleri olmuş:

Teknolojinin bende yarattığı en büyük düş kırıklığı, her zaman bekleneni veremiyor olması. Ya bağlantı kopuklukları oluyor ya sesler birbirine karışıyor. Çok uzak yerlerle yaptığımız tele-konferanslar sırasında bağlantı kurmakta, özellikle de bağlantıyı toplantı süresince kesintisiz sürdürmekte zorlandığımız çok oldu. Ekibin çoğunluğunu bir odaya toplayıp, diğerleriyle telefon bağlantısıyla yapılan toplantılarda, telefondakilerin kendilerini toplantıya katılmış gibi hissetmeleri nerdeyse olanaksız. Ayrıca insanlar toplantı aralarında oluşan samimi ortamın dışında kalıyorlar.

David dört ayrı ekipte görev yapıyor: yönetim kurulu, haftada bir toplanan küçük bir yürütme ekibi, iki ayda bir toplanan büyükçe bir lider grubu ve başkanlığın yaptığı finans ekibi. David zamanının hatırı sayılır bir bölümünü altı kıdemli finans liderinden oluşan kendi ekibine ayırıyor.

Toplantılardan ayrı olarak, bana doğrudan rapor veren kadrolarımla her ay bir performans değerlendirme toplantısı yapıyorum. Bu aylık performans değerlendirme toplantılarının amacı, hedeflerle karşılaştırmalı olarak performans durumuyla ilgili düzenli geribildirim alıp vermek. Ayrıca zaman bulduğumuzda, daha kişisel düzeyde görüşmeler de yapıyoruz: Hayatları ne âlemde, üzerlerinde hissettikleri baskılar, öncelikleri, iş-yaşam dengesi gibi. İster benimle aynı ofiste çalışsınlar, ister deniz aşırı ülkelerde görev yapsınlar, onlarla kişisel teması sürdürüyorum, böylelikle birbirimizi gördüğümüzde, farklı mekânlarda çalışmamızdan kaynaklanan bağlantı kopukluğu gibi bir sorun yaşamıyoruz. Ayrıca her hafta tele-konferans yöntemiyle toplantılar gerçekleştiriyoruz. Bu toplantıları Birleşik Krallık'ta öğlen, New York'ta sabah, Singapur'da ise akşamüzerine denk gelen saatlerde yapıyoruz. Bir saatle sınırlıyor ve planlanan süreye mutlaka uyuyoruz.

SSL'den Ian Adamson şunları söylüyor:

E-postalar –her zaman pek iyi olmasa da– daha fazla diyalog ve iletişimi teşvik diyor, ama bana kalırsa bunlarla bir ekip inşa edilemez; vizyon, hedef ve amaç paylaşımı sağlanamaz. Evet, elverişli bir yöntem. İşe yarıyor; sözgelimi havalimanının bekleme salonunda oturduğunuz yerden e-posta gönderip zaman kazanabiliyorsunuz, ama birincil iletişim aracı olarak benim gözde tercihim değil. Ben her zaman birebir görüşmeyi tercih ederim. Video-konferans yönteminden çok hoşlandığımı da söyleyemem. Bence bu bir dereceye kadar bağlılık eksikliğinin göstergesi; insanı şahsen bulunması gerektiği bir yere seyahat etme zahmetinden kurtarıyor. Bunun yanında, video-konferansın vazgeçilmez olduğu anlar da yok değil. Örneğin, bizim Çin'de ve Hindistan'da fabrikalarımız var, oradaki adamlarla görüşmemiz de önemli.

Uluslararası Ekip Gerçek Bir Teşvik Gücüne

Sahip Olabilir

Uluslararası ölçekte çalışmak, ekipteki katılım düzeyinin zayıflamasını ya da başka tercihlere feda edilmesini hiç de gerektirmez. Bu süreçte devreye giren pek çok etmen vardır: ekip elemanlarının seçimi, uluslararası düzeyde çalışmaktan “keyif” alıp almadıkları, birbirleri hakkındaki duyguları, hedefleri, sanal iletişimi ne ölçüde rahat kullandıkları. Güzel düzenlenmiş bir dizi yüz yüze görüşmeyle etkili sanal ilişkiler için sağlam bir zemin yaratılabilir. Ancak, despot, agresif yöneticiler çok kısa sürede “ortamdaki oksijeni yok ederek”, ekip üyelerini ve kadroları enerjisiz bırakarak heveslerini söndürebilir. Yöneticilerin verdikleri mesajlar ve kullandıkları iletişim yöntemleri kadar liderlik tarzı da önemlidir.

Farklı mekânlarda görev yapan ekiplerde yüksek bir birliktelik ve başarı düzeyine ulaşmak mümkündür. Örneğin, yazılım devi SAP’nin Proje Müdürü Conor Gallagher yazılım uzmanlarından kurulu öncü bir ekiple ilgili şöyle bir deneyimini anlatıyor:

Ödemeler ve oranlar hakkındaki raporları herkes kendi ülkesine bildiriyordu, ama hepimiz aynı yöneticiye bağlıydık. Aynı projeler üzerinde birlikte çalışıyorduk. Çok seyrek toplanıyorduk; yılda yalnızca bir kez bir araya geliyorduk. Güçlü bir takım ruhumuz vardı ama birbirimizi çok sık görmüyorduk. O günlerde güçlü bir kimlik duygusu taşıyorduk. Piyasadaki en iyi danışmanların biz olduğuna inanıyorduk. Yaptığımız iş çok önemliydi; göz açıp kapayıncaya kadar jet hızıyla her yere yetişiyoorduk.

LVMH Synergies’in Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Concetta Lanciaux’un yorumu da aynı doğrultuda:

İnsanlarla temas coğrafi yakınlıkla eş orantılı değildir. Arada aritmetik bir bağlantı yoktur. Bu o insanı görme ihtiyacınıza, onunla konuşmaktan aldığınız keyfe ve ondan öğrenebileceğiniz şeylere bağlıdır. Aranızdaki temasların sıklığını bu üç unsur –ihtiyaç, keyif ve öğrenme– belirler. Birlikte çalışan insanlar da görüyoruz, çalışmayan insanlar da. “Onunla çalışmaktan hoşlanmıyorum” sözünü sıkça duyarsınız. Ben hep birbiriyle uyum sağlayabilecek ekipler oluşturmaya gayret ederim, yani birbirine benzeyen kişileri aynı ekibe vermem. İtiraf edeyim ki, aradaki uzaklığa rağmen, New York’taki bazı kişileri kendime yanı başımdaki pek çok kişiden daha yakın buluyorum. Birbiriyle çalışmaktan hoşlanmak iş başarısının önemli bir ögesidir. Doğrusunu söylemek gerekirse, iş arkadaşıyla çalışmaktan keyif almak, bir şirketin çalışanına sunabileceği en etkili motivasyonlardan biridir. İşe alınan yüz elemandan sekseninde becerilerine bakarak karar verilir, buna karşılık çıkarılan yüz elemandan sekseninin işten çıkarılma nedeni iş ortamına uyum sağlayamamasıdır. Eleman alırken en önemli parametrelerden biri şudur: Ekibe kültür açısından uyum sağlayacak mı? Güçlü şirket değerleri ve güçlü bir kültürün önemi de buradadır.

Sanal Yabancı Olmanın Faydaları

Ekibin dağınık olması problem çıkarabilir. Ama bazen yakınlık da sorun yaratabilir. Zaman zaman, aynı işyerinde çalışanların, meslektaşlarını eşlerinden ve arkadaşlarından daha çok gördüğü, bunun birtakım sıkıntılar doğurabileceği söylenir. Düz dünyadaki iş faaliyeti, örneğin evde yapılabilecek işleri çoğaltarak, bu durumun etkisini zayıflatabilir ve sağlayacağı ek motivasyonla dağılmışlığın fiili zorluklarını hafifletebilir. Zaman zaman hepimiz birinin ayağına dolanırız; ayrıca insanlarla ilişki kurmak için bulabildiğimiz zaman sınırlı olursa, bu sürenin değeri gözümüzde çok yükselir. Fiziksel uzaklık, farklı biriyle çalışmanın verdiği heyecan ve saygı duygusunu yeniden

üretebilir.

Pek çok ofis çalışanı toplantı yükünün ağırlığından yakınır. Aynı mekânda çalışan bir ekibin toplantı yapması kolay olduğundan, insanların daha yaratıcı ve teknik görevlere harcayabilecekleri değerli zamanlarından çalarak fazla sık toplanma tuzağına düşmesi ve bunun büyük bir sıkıntıya yol açması mümkündür. Yöneticilik konusunda köşe yazarlığı yapan, konfeksiyon firması Mars'ın eski yöneticilerinden Kevan Hall şöyle diyor:

[Global Integration'ın danışmanlığında yapılan] Bir internet anketine katılanlar, zamanlarının üçte birinden fazlasının –aslında yarısından çoğu hiç de gerekli olmayan– toplantılarda geçtiğini söylüyor. Bu aşırı toplantı yükü yöneticilerin zamanının aşağı yukarı yüzde 20'sini alıyor ve karşılığında hemen hemen hiçbir şey vermiyor. Bu toplantılarda genelde en çok konuşulan şey, insanların geçen hafta neler yaptığı. Pek çok ekibin her hafta ortalama bir saatini götüren bu uygulamadan elde edilen bilgi çoğunlukla kimseyi ilgilendirmediği gibi, bir işe de yaramaz. (management-issues.com, 17 Kasım 2006)

Ne var ki, daha az toplantı yapmak mümkün olduğu gibi, bilgilendirme amaçlı konuşmaları azaltmak da oldukça yaygın bir uygulama. Bunu hem aynı ofiste çalışan ekiplerde, hem de dağınık ekiplerde görebiliyoruz. Anlamlı sohbetlere yeterli zaman kalmayınca, önemli konular ele alınamıyor ve insanlar önemli kararlardan veya bunların gerekçelerinden haberdar olamıyor. Kolombiya kökenli imalat firması Comai'nin Genel Müdürü Antonio Sedan, iletişim becerisi zayıf bir ekibe liderlik yapmayı, “neresinin ağrıdığını söylemeyen bir hastaya çatmış” bir doktorun durumuna benzetiyor. “Ne istediklerini, ne yaptıklarını ya da üretkenliklerinin yükselmesi için neye ihtiyaçları olduğunu bilmeniz mümkün olmuyor.”

İsrail kökenli bir risk sermayesi şirketinin ortaklarından Allon Bloch, bir şirkete büyüme ve başarı getirecek unsurlar hakkında edindiği içgörülere dayanarak, çok sayıda yeni girişimin halka açılmasına önayak oldu. Yüz yüze görüşmelerde aşırıya kaçmadan ya da yalnız onunla sınırlı kalmadan, belli bir iletişim düzeyini yakalamak şarttır. En ideali bütün iletişim araçlarını kullanarak, seri ve sık iletişim sağlamaktır. Bloch şöyle diyor:

Bugüne kadar tek kişilik bir vizyonla başarıya ulaşan bir şirket görmedim. Genelde ya yönetim kurulunda ya da kıdemli yöneticiler arasında yer alan üç-dört kritik kişinin birlikteliği gerekiyor; kurucunun varlığı mutlaka şart olmasa da, çoğu zaman bu ekip içinde o da bulunuyor. Bu anahtar kişiler sürekli bağlantı halinde oluyorlar. İyi birer ekip oyuncusu olarak hareket ediyorlar. Sık sık bir araya geliyorlar. Bir kültür geliştiriyorlar; esprileri ve mizahi ortamıyla birlikte şirkete ait bir iç kültür ortaya çıkıyor. Bunların hepsi son derece önemli.

Aynı mekânda çalışanlar için “ayaküstü koridor sohbetleri”nin rolü can alıcıdır. İletişim konusunda başarılı kişiler genelde muhataplarına [gelen e-posta iletilerine] çabuk yanıt verirler. Bunu sezileriyle anlayanlar için mesajlaşma doğrudan sohbeti kolaylaştırır.

Yüz Yüze Görüşmek Lüks Haline mi Gelecek?

Belli avantajlar sağlasa da, yüz yüze görüşmenin düpedüz lüks haline geldiği bazı ortamlar da vardır. Thomas Freidman Dünya Düzdür adlı kitabında, gelişmekte olan ülkelerdeki pek çok yeni şirketin, dünyanın hemen her köşesinde nasıl doğrudan hizmet sunabildiğini gösteriyor. Bunlar hiç seyahat etmiyorlar. Etmeleri de gerekmiyor. Dolayısıyla maliyetleri düşük oluyor. Şu son 15 yıl içinde önlerine çıkan bu fırsatları hayal bile edemeyecek olan, ekonomik bakımdan az gelişmiş bölgelerdeki pek çok profesyonel ve girişimcinin katıksız arzularını ve iştahını hafife alanlar

çıkabilir. Ömür boyu asla karşılaşmayı beklemedikleri bir fırsatı ele geçirmenin yarattığı motivasyon dalgasının yanında, toplantıların seyrekliğinden kaynaklanan iletişim zorluklarının ne önemi olabilir ki?

Kolombiyalı Javier ve Fernando Arboleda kardeşleri alın. Birçok Latin Amerikalı aile gibi onlar da Sovyetler Birliği'nde eğitim görmüşlerdi, ancak Rusya'nın 1990'lı yıllarda pazarlarını açmasından ve ardından internetin ülkeye girmesinden önce buradaki iş olanakları sayılıydı. Bugün bir Latin Amerika-Rusya ortaklığı olarak Rusça ve İspanyolca faaliyet yürüten Flores de America şirketi Moskova çiçek pazarının yüzde 25'ini elinde tutuyor.

Flores de America'yla çalışan Latin Amerika Logistics Center'ın Yürütmeden Sorumlu Direktörü Maria-Rey Marston şu yorumda bulunuyor:

Bu tür şirketler için Skype ve Messenger tanrının bir lütfu. Altyapıya para ödememe sanatında ustalaşıyorlar. Parasız olan ne varsa mutlaka bir şekilde kullanıyorlar. Uçak pahalı olduğundan, uçağa binmemek için ellerinden geleni yapıyorlar.

Flores de America'nın İnsan Kaynakları Müdürü Zohanny Mutis firmanın öyküsünü şöyle anlatıyor:

1990 yılında Rusya'da meydana gelen siyasi değişikliklerin ardından, ülkede başka ulusların piyasaya girmesine fırsat tanıyan yeni pazarlar açılmaya başladı. Biz de bazı Kolombiyalı yurttaşlarımız ve Rus meslektaşlarımızın yardımıyla Şili, Güney Afrika, İspanya, Fas ve benzeri ülkelerden meyve ithal etmek üzere bir şirket kurduk. Bu işi iki yıl denedik, ama Chiquita ve Dole gibi köklü çokuluslu firmaların rekabeti karşısında pazar payı elde etmekte zorlandık. Ama bu engel bizi hayallerimizden vazgeçiremediği gibi, başarı azmimizi de kıramadı. Başka bir iş dalına yönelmemizi sağladı ve o tarihte pek iyi tanımadığımız, fakat daha az sermayeyle çalışabileceğimiz başka bir ürüne geçmemize yol açtı. Çiçek ihraç etmeye başladık; ülkelerimizde yaşayan böyle bir sektör vardı, ama biz uzun mesafeli ihracatın öncüsü olacaktık.

Yöneticiler, o tarihlerde gerçek anlamda bir ithalat kültürünün bulunmadığı Rusya gibi bir ülkeye, bu kadar nazik ve dayanıksız bir ürün ithal etmenin, Don Kişotça bir serüven olduğunu kabul ediyor. Önemli sayılabilecek bir altyapının bulunmadığını, küçük miktarlarla gerçekleştirilen ithalatın devasa yatırımlara değmediğini belirtiyorlar. "Hiçbir başvuru kaynağımız yoktu: ne kişisel ne ticari, ne de finansal." Kolombiya'da da birtakım engellerle karşılaşmışlar, ilk başlarda kaynak sağlamak ve çiçek satın almakta güçlük çekmişlerdi.

Görünen o ki, şirketin başlıca itici gücü katıksız hevesi ve azmi olmuştu. Firma 1997 yılında Rusya'daki tesislerini geliştirerek, yeni mağazalar açma olanağı buldu. İthalat hacmi büyüdü ve Flores de America Hollanda'dan da çiçek ithal etmeye başladı. Önce 2001 yılında Ekvator'da, ardından 2003 yılında Kolombiya'da kendi çiçek fidanlığını kurdu. Kolombiya'daki fidanlıkta yetiştirdiği gülleri Moskova'dan sonra ABD'ye de satmaya başladı. Bu kitabın kaleme alındığı 2007 yılında, Rusya'nın Volgograd, Ekaterinburg ve İzhebsk gibi başka kentlerinde de mağaza açma planları vardı. Bugün şirketin, üçte ikisi Rusya pazarından gelen toplam geliri 30 milyon dolar civarında.

Zohanny toplantı ve iletişim konusundaki yaklaşımını şöyle tarif ediyor:

Farklı ülkelerdeki meslektaşlar arasındaki iletişim Messenger'la sağlanıyor: Sipariş ve talepler Rusya'dan, Ekvator ve Kolombiya'daki ofislere e-postayla iletiliyor. Çiçek alımları ve lojistik de e-postayla gerçekleştiriliyor. Kalite kontrolü de aynı şekilde yapılıyor: Belli bir çiçeğin kalitesiyle ilgili bir şikâyet olduğunda, çiçeğin dijital fotoğrafı çekilerek Ekvator ya

da Kolombiya'daki ofise gönderiliyor ve sorunla hemen ilgileniliyor.

Toplantılar Skype üzerinden gerçekleştiriliyor:

Skype üzerinden yapılan haftalık toplantılarda belli başlı yöneticileri bir araya getirince iş seyahatine ihtiyaç kalmıyor. Bu toplantılar genelde Kolombiya saatiyle sabah sekizde düzenleniyor, o sırada Moskova'da saat öğleden sonra dört oluyor. Messenger bizi muazzam miktarda faks çekme işleminden kurtardı, üstelik malzemeleri doğrudan Messenger'dan alıp arşivleyebiliyoruz.

Flores de America'nın gelişim öyküsü bize bu sürecin tek kaynağının Hindistan ile Çin olmadığını anımsatan tipik bir "düz dünya" hikâyesidir. Maria-Rey Marston toplantıya gerek duymadan iş yapmayı pek çok şirketin gayet iyi başardığını ekliyor:

İnternete video yükleniyor. Bir websiteniz oluyor; üç ayrı mekândan birbirlerine dosya göndererek ürün geliştirme konusunda işbirliği içinde çalışan insanlar tanıyorum. Hindistan kökenli enformasyon teknolojisi temin eden şirketler var; kocam baş enformasyon sorumlusudur ve enformasyon teknolojisi sağlayan şirketlerle çalışır. Onun firmasındaki bazı mühendisler her gün Skype aracılığıyla Hint mühendislerle görüşür. Bu adamlardan birinin Hindistan'a gittiğine veya böyle bir ihtiyaç hissettiğine hiç şahit olmadım. Birisiyle yüz yüze görüşmenin ne kadarı kişisel tercihe bağlıdır, söylemesi zor.

Maria-Rey bazı büyük çokuluslu şirketlerin sanal iletişimi diğerlerine göre daha verimli kullandıkları kanısında:

Bu şirketten şirkete değişiyor. Dell'le çok iş yaptığımdan biliyorum; orada video-konferansla yatıp tele-konferansla kalkılıyor. Belirleyici olan teknolojinin ne kadar iyi çalıştığı. ABD'de işinizi telefonla halletmeyi düşünüyorsanız, servis sağlayıcıdan 1800'lü bir numara alıp, şifrenizi girdikten sonra kullanmaya başlıyorsunuz. Buna karşılık Latin Amerika'da uluslararası bir numara çevirmeniz gerekiyor. Bu da pahalıya geliyor. Ama Skype kullanırsanız, altyapısı elverişli olan her yerde geniş bant üzerinden dünya çapında tele-konferans ve video-konferans gerçekleştirebiliyorsunuz.

Sanal Bağlantının Gizli Avantajları Var mı?

E-posta ve Messenger'ın yüz yüze görüşmeye karşı bazı avantajları da var. Örneğin, günümüzde artık toplantı tutanağı tutulmuyor. E-posta ve Messenger kullandığınız zaman konuşulan her şeyin eksiksiz tarihsel kaydı elinizin altında oluyor. Bu kayıtlar iş planlamasına yardımcı olabileceği gibi, yanlış anlama ve iletişim aksaklıklarını gidermek için de kullanılabilir.

İnsan hafızası her şeyi kılı kılına aynı şekilde tutamaz. Herkes olayları ve toplantıda konuşulanları az çok farklı anımsar. Çoğu kişide, –bazılarından daha güçlü şekilde,– yaşanan olayları olduğu gibi anımsamak yerine, öyküleştirmek ya da farklı versiyonlar üretme eğilimi vardır. Yukarıdaki Flores de America örneğinde, yöneticilerin Messenger'daki yazışma dökümlerini doğrudan arşive kaydettiklerini görüyoruz.

İşin püf noktası, farklı iletişim araçlarını en elverişli şekilde kullanmaktır. Örneğin, entelektüel fikir alışverişi için Messenger idealdir. Bugün elimizdeki iletişim aracı seçenekleri artmıştır. Arasından doğru amaca hizmet edecek doğru iletişim aracını seçebileceğimiz iletişim kaynakları çoğalmıştır. Önemli olan daha fazla iletişim değil, daha iyi iletişimdir.

Düz dünyada faaliyet yürütmeye en yatkın şirketler, mevcut bağlantı yöntemleri çeşitliliğini; geleneksel iletişim biçimlerini ve toplantıları tamamlayıcı, zengin ve heyecan verici araçlar olarak

görürler. Sheppard Moscow firmasının danışmanlarından Teoh Swee Lin yakın zamana kadar büyük bir yazılım firmasının bölge danışmanlık ekibine başkanlık yapıyordu. Kendisine doğrudan bağlı üç yöneticiden biri Singapur'da, biri Hindistan'da, biri de Avustralya'da görev yapan Lin'in görev yeri Singapur'daydı. Hong Kong'daki bir diğer ekip üyesi ile arasındaki ilişki ise "kesintili" bir nitelik taşıyordu. Ekibin görev alanı Asya-Pasifik bölgesindeki 13 ülkeyi kapsıyordu. "Ekibimiz bu çerçevede, bu ülkelerdeki nihai müşterilerimize ülke ekipleri aracılığıyla hizmet veriyordu."

Swee Lin sözlerini şöyle sürdürüyor:

Sanal bağlantıyı bir problem kaynağı olarak gördüğüm anlar oluyordu: Bu tamamen sanal iletişime bel bağladığımız zamanlarda başımıza geliyordu. Örneğin, yeterli olduğunu düşünerek, bir konuyu görüşmek ya da tartışmak amacıyla e-posta yolunu kullanıyorduk ve bir yanlış anlama söz konusu oluyordu. Oysa e-posta yöntemini bir pazarlık veya tartışma öncesi bilgi iletmek amacıyla kullandığımız zaman, her iki taraf da görüşmelere daha iyi hazırlanma olanağı buluyor.

Bana göre, sanal iletişim, bize yaptığımız işte etkinlik kazandırıyor, çünkü eskisinden daha fazla iş kotarabiliyoruz. Örneğin, yollarımızın kesişmesinin kesinlikle mümkün olmadığı insanlarla iletişim kurabiliyoruz; insanlarla başka türlü mümkün olamayacak ölçüde sık iletişim kurabiliyoruz, daha zengin iletişim yollarına kavuşmuş durumdayız.

Doğrudan bana bağlı yöneticilerle her hafta tele-konferans görüşmesi yapıyorum, ayrıca diğer bölgelerdeki –EMEA, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'daki– eş konumdaki meslektaşlarımla ayda bir telefon görüşmelerim oluyor. Küresel danışmanlık baş yöneticisinin de katıldığı aylık görüşmelerde stratejilerimizi, bütçelerimizi ve yürütme sürecini karşılaştırarak kontrol ediyoruz. Eğer bunu sağlayabileceğimiz sanal iletişim olanakları olmasaydı, ya iş seyahatlerine daha fazla zaman ve para harcamam gerekecekti ya da işi başarıyla götürmemiz için gereken iletişim oldukça eksik kalacaktı.

Swee Lin'in şahsen görüşmeden işe aldığı elemanlar bile olmuş, ama yine de karşı karşıya geldiği insanlarla ilişkilerinde güven unsuruna ciddi ölçüde değer verdiğini belirtiyor.

Aslına bakarsanız, Avustralya'da iki elemanı yüz yüze görüşmeden işe aldım. Oradaki iç ağımdan oluşan bir gruba emanet ederek yaptım bunu, ama tabii doğrudan görüşme sırasında benim nelere dikkat edeceğimi öğrenmelerine iyice dikkat ettim. İşe alınan kişiler son derece güvenilir çıktılar; tabii her ikisiyle de ilk ve son görüşmeyi telefonla ben gerçekleştirmiştım. İki görüşme bir saatten uzun sürdü. Yine Hindistan'daki ekibe telefonla bir eleman aldım. Bu olayda da işe almadan önce adayın dış görünümüne bakmak ve davranışlarını görmek için tele-konferans yöntemini kullandım. Ancak bu sefer, ilk telefon görüşmemizde emin olamadığımdan içim pek rahat değildi; bu yüzden karar vermeme yardımcı olacak ek veriler talep ettim.

Hiç yüz yüze görüşmeden eleman alırken nasıl bu kadar rahat olabiliyordu?

Daha önce eleman alma konusunda biraz somut deneyimim olmuştu. Kişisel sezgilerimi ve yargılarımı telefona taşımam gerekiyordu. Eğer işe aldığım ilk insanlar bunlar olsaydı bu kadar kendinden emin davranamazdım. Diğer bir husus da, yüz yüze görüşme yetkisini devrettiğim kişilerin yargı yeteneğine duyduğum güvendi. Biriyle telefonda görüştüğümde, hakkında olumlu bir izlenime vardıktan sonra, onayına başvurduğum kişinin [meslektaşımın] yorumunu istiyor, böylece o kişi hakkında ilk elden bir değerlendirmeye sahip oluyordum. Yalnızca muhakemesine güvendiğim kişilerden görüşme yapmasını istiyordum; ayrıca bu

görüşmenin başarılı sonuçlanmasının o kişinin de çıkarına olmasına önem veriyordum. Aday işe alındıktan sonra, çalışma doğrultusu mutlaka yüz yüze görüşmeyle belirleniyordu; merkeze davet ediliyor ve görev bölgesine gönderilmeden önce kendisiyle bir süre birlikte çalışılıyordu.

Swee Lin'in deneyiminin ilginç yanı, uygulanan yöntemin bazı klasik eleman alma süreçlerinden muhtemelen daha ayrıntılı ve kapsamlı oluşudur: Birden çok kişinin muhakeme yetisi dikkate alınmış, bir dizi görüşme gerçekleştirilmiş ve başarılı bir sonuç alınması bütün görüşenlerin çıkarlarına bağlanmıştır. Bütün küresel karar ve işlemlerimizde, her görevle ilgili olarak belli bir iletişim aracından yararlanırken, önce sürecin ve devreye soktuğumuz ilişkilerin gelişkinlik düzeyinden emin olmamız gerekir. Başka bir deyişle, elektronik internetin hangi unsurlarından, sürecin hangi ayrıntısında yardım alacağımıza karar vermeden önce, insani internetin düzgün kurulduğundan emin olmalıyız.

Nasıl çokuluslu bir şirket mutlaka kültürel sorunlar altında ezilmek zorunda değilse, dağınık bir ekibin iyi iletişim sağlayamaması da mutlaka dağılmış olmasından kaynaklanmayabilir. Hepsini açık bir ofis düzeninde bir arada çalışıyor olsalar bile, bazı ekip elemanları aynı dilden konuşmuyor olabilir. Dünyanın uzak bölgelerinde çalışsalar, belki de aralarındaki iletişim de, muhtemelen ilişkileri de düzelecektir.

Ana Dilin İngilizce Olması Şart mıdır?

Dil Üzerine Notlar

Microsoft'un yazılım dünyasındaki yeri neyse, İngilizce'nin iş dilindeki yeri de odur. Onun en iyisi olup olmadığı bir yana, şu anda herkesin kullandığı dil odur ve bu yüzden de ilgili herkesin ana diline ek olarak İngilizce konuşmayı öğrenmesinde yarar vardır. Bu durum önümüzde yüzyıl boyunca da değişecek gibi görünmüyor.

Bir iş ekibindeki bütün elemanların İngilizce'yi ikinci dil olarak konuşması durumunda, "herkes eşit ölçüde dezavantajlı olacağı için" koşullar eşittir. Ancak birçok uluslararası ekipte bazı kadroların ana dili İngilizce iken, diğerlerinin ana dili başkadır. Yaygın olan bu durumda, özellikle ana dili İngilizce olanların dikkat etmesi gereken bazı davranış kuralları vardır. Şöyle ki:

- Özel jargon ve metaforlar kullanmaktan kaçının. Bu ilke her durumda geçerli olmakla birlikte, ana dili İngilizce olmayan insanlarla ilişkilerinizde mutlaka özen gösterilmesi gereken bir kuraldır. "Leverage"^[3] gibi sözcükler hem metaforik niteliktedir hem de anlam kesinliği zayıftır. Kimin hangi işi yapacağını konuşurken, etken fiil kullanın. "Yeni şirket satın alımının faydalarını kaldıraç yapmak istiyoruz" yerine, "Satın aldığımız yeni şirketin yöneticileriyle düzenli toplantılar yaparak, ürün ve hizmetlerle ilgili ortak bir plan geliştirmek istiyoruz" deyin.

- Özellikle güçlü bir bölgesel aksanla konuşuyorsanız, net ifadeler kullanın. Biraz yavaş konuşmanız, insanları kendilerine büyüklük taslandığı hissinden kurtarır. Günlük konuşma dili yerine resmi bir terim kullanma olanağı varsa resmi olanı tercih edin.

- Ana dili İngilizce olmayan birinin telaffuzu adamakıllı bozursa, sabırlı olup dikkatlice dinleyin (özellikle, konuşmayı destekleyici jestlerden yararlanabileceğiniz yüz yüze görüşmelerde bunu yapmak daha kolaydır). Eğer siz onların dilinde konuşmak durumunda olsaydınız, telaffuzunuzun ne durumda olabileceğini gözünüzde canlandırın.

- Ana dili İngilizce olan kişi, denk düştüğünde başka bir dilde konuşarak iyi niyet

gösterisinde bulunabilir. SSL'nin Avrupa Yönetim Direktörü Ian Adamson şöyle diyor: "İtalyan ekibi yıllık konferansını düzenlemiş ve beni de çağırmıştı. Kendilerine bir konuşma yapmamı istediler, bunun üzerine yapacağım konuşmanın –bilmediğim bir dil olan– İtalyancasını ezberledim. Bu davranışımın gerçekten çok iyi karşılandığını söylemekten mutluyum. Saygıdan kastettiğim şey bu. Sanırım hayatta beni bunun kadar korkutan bir şey daha olmamıştır."

- Ana diliniz İngilizce değilse ve ana dili İngilizce olan biri size kendi dilinizle hitap ederse, siz de ona aynı şekilde karşılık verin. Bu bir saygı göstirisidir ve onun çabasına değer verdiğiniz anlamına gelir. Sonradan iletişimi doğru düzgün sürdürebilmek için gerekiyorsa yine İngilizce konuşmaya geçebilirsiniz.
- Özellikle hukuk terminolojisinin söz konusu olduğu ve çok yüksek rakamların döndüğü bazı müzakerelerde profesyonel tercüman kullanılmasını tavsiye ederiz.

Seyahate Devam

Teknolojik ilerlemelerin ve iş seyahatlerini sınırlayıcı baskıların, uluslararası ekiplerin fiziksel toplantı sıklığını ne ölçüde etkileyeceği şu an için belirsizdir. Havayolu hisselerini elden çıkarmak için henüz erken. Ne zamanki dünya liderleri Davos'taki yıllık toplantılarının yerine devasa bir holografik konferans düzenlemeye karar verirler, işte o zaman durumun değişmiş olduğuna hükmedebiliriz.

Kültür Hâlâ Önemli mi?

Temel Noktalar

- Y Nesli diye bilinen, 1980 sonrası doğmuş kuşağın, eski çalışanlardan farklı iletişim kalıpları geliştirmiş olduğu söylenebilir.
- Giderek daha çok kişi iki ya da daha çok ulusal kimliğe sahip olurken, farklı kültürlerden oluşan aileler iyice yaygınlaştı.
- Ulusal ve bölgesel kültür farklılıkları hâlâ önemini koruyor, ancak artık bütün bölgelerde farklı tipte kimliklere rastlanıyor.
- Çalışma ekiplerinde yaşa veya örgüte dayalı “kültürel” farklılıklar ve bununla ilintili özel farklılıklar olabileceği gibi, mesleki temelde farklılıklar da söz konusu olabilir.
- Bazı insani gereksinimler —işinde ilerleme, tanınma, aidiyet ve fırsat bulma— evrenseldir.

Geçtiğimiz yıllarda, çokuluslu ekiplerin yönetiminde araç olarak, ulusal özellikleri öne çıkaran teoriler öne çıkmıştır. Ulusal karakter kavramının su götürmez biçimde uzun erimli bir zayıflama sürecine girdiği dönemde, bu teoriler en fazla kullanılır olmuştur. Bu dönemde, hava yolculuğunun ucuzlaması ve kitlesel göçler pek çok insanın doğduğu ülke dışında yaşaması ve iki farklı ulusal kimlik kazanması sonucunu doğurmuştur.

Görüştüğümüz yöneticilerden çoğu işverenlerinin ülkesinden farklı bir ulusa mensuptu; örneğin Sony Ericsson’dan Miles Flint Britanyalı, Rexam’dan Leslie Van de Walle ve LVMH’den Concetta Lanciaux Fransız’dı. Kuzey Amerikalılar ve Avrupalılar, sunduğu fırsatlar ve daha hızlı büyüme temposu nedeniyle Asya’ya akın ediyorlar; on yıl önce, cömert bir yurtdışı paketi ve harikulade bir yaşam ortamı sunan özel durumların dışında böyle bir olaya çok ender rastlanırdı.

Görüştüğümüz kişilerden Emmanuelle Chambon Fransa’da büyümüş bir Fransız vatandaşı, ancak yetişkinlik döneminin neredeyse tamamını Hindistan’da geçirmiş, önce bu ülkede bir ithalat firması kurmuş, sonradan onu Birleşik Krallık’a da taşımış. Ortağı yarı Hintli yarı İngiliz. İki çocuğundan biri Hindistan’da, diğeri İngiltere’de dünyaya gelmiş. Fransa kökenli çelik şirketi Arcelor’da çalışıyor; bu şirket Birleşik Krallık’taki Honda adına Hindistan kökenli Mittal tarafından satın alınmış.

Birleşik Krallık’tayken kendimi Fransız hissediyorum, ama Fransa’dayken de Fransız gibi hissetmiyorum. İngiltere’de kendimi Fransız hissetmeme neden olan şey, kanımca, İngilizlere göre biraz daha sıcakkanlı olmamdan kaynaklanıyor. Okuma alışkanlığı ve yiyecek tercihleri bakımından Fransız’ım, Fransa’ya gittiğimde ise insanların çok daha fazla sıcakkanlı olduğunu görüyorum; hatta davranışları bazen aşırıya kaçarak fevrilik düzeyine varıyor.

Latin Amerika Logistics Center’ın Yürütmeden Sorumlu Direktörü, Kolombiya vatandaşı Maria-Rey Marston, deneyim ve bilgi paylaşımının, ulusal özelliklere göre değer paylaşımından çok daha öte bir anlam taşıdığına vurgu yapıyor:

Bogotá’ya gidip bir lise arkadaşımın bir araya geldiğimizde aramızda pek ortak bir şey bulamadığımı görüyorum. Avuçiçi bilgisayarı yok, hiç yurtdışında çalışmamış, Skype bile kullanmıyor. En iyi arkadaşım Kalkütalı, Kanada’da büyümüş, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nde okumuş, Alman kocasıyla burada tanışmış ve şimdi de Düsseldorf’ta yaşıyor. Tartışmasız en iyi arkadaşım o. Çocukluğu, geçmişi ve dili bakımından hiç ortak yanımız yok.

Ortak yanımız son on yıl boyunca yaşadığımız deneyimler.

Bunun en doğru açıklaması, kültürün hâlâ ağırlıklı bir önem taşıdığı, ancak ulusal sınırları aşır başka ortak referans noktalarıyla bir arada varlığını sürdürdüğü şeklinde yapılabilir. Fons Trompenaars gibi düşünürlerin kültürel arka plan üzerindeki çalışmalara yaptığı en olumlu katkı, “farklılığın kötü bir şey olmadığı” düşüncesidir.

Büyük bir Hint firmasında küresel dış kaynak temininden sorumlu bir Hintli yönetici, müzakere normlarının ulusal özelliklerin öne çıktığı bir alan olduğunu belirtiyor:

Japonlarla iş yapmak yumuşaklık, saygı, çatışma veya tartışmadan kaçınmak ve sabır gerektirir. Buna karşılık Amerikalılar açık ve net konuşmazsanız üzerinize yürürler, tartışmaya ve harekete her zaman hazırdırlar. Dünyanın çeşitli kesimlerinden insanlarla telefon görüşmesi yaparken davranışlarımı bilinçli bir şekilde ayarlarım.

LVMH’nin lüks marka ürünler grubu Synergies’in Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Concetta Lanciaux, Amerikalılar ile Japonların sunulan raporları değerlendirirken nasıl zıt özellikler gösterdiğini anlatıyor:

ABD’de masaya getirilen bütün sonuçlar “çarpıcı” bulunuyor, oysa Japonya’da hiçbirini böyle değerlendirilmiyor. Sonuçları yorumlamanız isteniyor! Kültürel farklılıklara saygı göstermek gerekir, ancak kültürel farklılıklar küresel politikalar uygulamanızı engellememelidir. Değişen, politikanın uygulanış biçimidir. Performans değerlendirmesi yapmak zorundayız, ama Japonya’da yalnızca “çarpıcı” iki performans çıkacağını, buna karşılık ABD’de on beş çarpıcı performans göreceğimizi bilmeliyiz. Aslında her iki durum da birbirinin aynı.

Fransa kökenli L’Oréal’a bağlı İngiliz kökenli The Body Shop’un Grup İnsan Kaynakları Müdürü Sue Turner’a göre iş yaşamındaki en büyük kültürel farklılıklar, yemek ve konukseverlik konusundaki davranışlarda gözleniyor.

L’Oréal’de personel kantini yerine, yöneticiler için, yanında şarapla birlikte üç çeşit yemeğin servis edildiği bir yemek salonu var. Kapıda sizi maître d’ (şef garson) karşılıyor. Barclays’in 1950’lerdeki halini gözümde canlandırıyorum. Önemli bir ziyaretçiyi karşılamak üzere Clichy’ye (L’Oréal genel merkezinin bulunduğu şehir) gitmiştim; beni yemek odasına almışlardı. Ben öğlenleri genelde bir salatayla geçiştiririm. Fakat bir kap yemek ısmarlayıp yanında şarap içmemenin hakaret gibi algılanabileceğini düşündüm. Aynı şey Tayvan’da bölge bayimizin başkanıyla yemek yerken de başıma gelmişti. Mükellef bir ziyafet çekmek amacıyla bizi Taipei’deki en iyi restorana götürdüler. Seçme hakkı tanımayarak, önümüze gelen her çeşitten tatmamızı beklediler. Onların misafir ağırlama anlayışları bizimkinden tamamen farklı; bir Anglo-Sakson ülkesindeki gibi yemekler arasında tercih yapma teklifinde bulunmanız bir işe yaramaz. Dolayısıyla, diyebilirim ki, Fransa ile kimi Asya ülkeleri konukseverlik bakımından birbirlerine bir hayli yakındır.

Dünya üzerinde medya devi Reuters’in faaliyette bulunmadığı ülke yok gibidir, bu yüzden yönetim düzeyinde çeşitlilik yaratma konusunda belli bir ilerleme kaydetmiştir. Reuters’in Baş Finans Sorumlusu David Grigson, çeşitliliğin getirdiği farklı bir anlayış ve içgörü kümesinden kaynaklanan doğal bir güç bulunduğunu ve bunun insanlara kendilerini farklı şekillerde ifade etme olanağının tanınmasıyla gerçekleştirilebileceğini söylüyor:

Bizim yaptığımız şey yalnızca, yönetim ekiplerimizin olabildiğince çeşitlilik içermesini sağlamak oldu; toplantılarda bunun faydasını somut olarak görebiliyoruz. Örneğin benim

yönetim ekibimdeki Singapurlu çok ölçülü biri, kesinlikle emin olmadıkça asla ağzını açmaz. Bu yüzden bir girişimde bulunduğunda mutlaka bir katkı yapacağından emin olarak hepimiz dikkat kesiliriz. Toplantıya katılan Britanyalılar ise genelde kafalarından geçen her şeyi dan diye söylerler.

Fakat kültürel farklılıklar faaliyet tarzımızın yalnızca bir parçasını açıklar, aslolan temelde yatan benzersiz kişiliği tanımdır. Kolombiyalı Comai firmasından Antonio Sedan diyor ki: “Farklı kültürlerle çalışırken, öğrendiklerinize göre davranmak sonuç vermiyor, çünkü her kültürde insanların farklı düşünme ve davranmalarının bin tane farklı nedeni olabilir.”

Sony Ericsson Avrupa’nın Küresel Başkanı Miles Flint de aynı görüşte:

Ben her zaman bireyler arasındaki farklılıkların ulusal özelliklerden çok kişisel özelliklerden kaynaklandığı görüşüne inanmışımdır. Yıllar önce dörtte biri Japonlardan oluşan bir grupta görev yapıyordum; hepimiz Myers Briggs psikometrik testinden geçmiştik. Grubun bütününde ne kadar farklı kişilik varsa, Japonlar arasında da o kadar farklı kişilik vardı. Bir kültürün birleştiriciliğini olduğundan daha fazlaymış gibi algılıyoruz. İnsan insandır. Kültürel unsurların büyük bir kısmı göz önündeki işaret levhaları ve yüzeydeki göreneklerden ibarettir. Genel olarak baktığınızda herkes Maslow’un ihtiyaçlar listesine maruzdur: Hepsinden önce örtünme ve beslenme ihtiyacı gelir; ardından başarılı işler yapmak, yani bireysel ve kolektif başarıyı tatmak isteriz. Bu bütün kültürler için, kültürel farklılıklardan daha önemli olan ortak bir bağlayıcı unsur ve değerdir. Ben başlangıç noktası olarak bunu aldığımı söylemek isterim. Daha sonra Fons Trompenaars’la birlikte yaptığımız çalışma, Avrupa’da da diğerlerinden daha az olmamak kaydıyla, anlamamız gereken önemli kültürel farklılıklar bulunduğunu ortaya çıkardı. Bu da en az diğeri kadar önemli, ama biri öbüründen önde gelir. Her şeyi salt kültürel farklılıkla açıklamaya kalkmak doğru olmaz.

Ulusal kültür hesaba katılması gereken faktörlerden yalnızca biridir ve basmakalıp yaklaşımlara ya da karikatürleştirmeye kaçmadan, kesinlikle yüzeysel yaklaşılmaması gerekir. “Filanca kişi tam bir Japon/Hintli/Alman” türünden yorumlara sıkça rastlarız. Bu, ekiplerde ve dış ilişkilerimizde güven yaratmanın önündeki gerçek bir engeldir. Sosyal sohbet konuları ve sosyalleşme biçimi de yine başka bir gizli engel olabilir. Örneğin grubunuzun çoğunluğu devamlı kriket ya da beysbol konuşan erkeklerden mi oluşuyor? Bu durumun, sizin ilgi alanlarınızı paylaşmayan birilerini, bir ekibin oluşması için kesinlikle zorunlu olan sosyalleştirici sohbetlerden, bir ölçüde bile olsa, dışladığını hiç düşündünüz mü?

Shell Retail Başkanı Leslie Van de Walle (görüşmemiz sonrasında Rexam’ın CEO’luğuna getirildi) şöyle düşünüyor:

Evet, ulusal farklılıklar var: Latinler çok daha duygusal, hassas yaratılışlı insanlardır. Anglo-Saksonlar, özellikle de Shell’dekiler daha ketum ve aklıyla hareket eden kişilerdir. Avusturyalıları daha düzenlidir; Asyalılar ise daha sakinler, genelde dinleyici konumunda kalırlar ve daha kontrollüdürler. Ben bu farklılıklara duyarlılıkla yaklaşıyorum. Ayrıca cinsiyetten kaynaklanan farklılıklar da var. Biz çeşitlilik, karşılıklı anlayış ve farkındalık yaratmaya çalışıyoruz. İnsanları yapmaktan hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları şeyleri açıkça dile getirmeleri için yüreklendiriyorum. Bolca koçluk yapıyoruz. “Ben bu kararı beğenmedim” diyenler oluyor. İnsanların farklı olmaktan rahatsızlık duymadıkları ve farklılıklarını paylaşabildikleri bir ortam yaratmak istiyorum. Burada ben de oldukça etkili bir rol üstleniyorum: Koçluk yapıyorum. Asyalılara şöyle diyebiliyorum örneğin: “Hayat hiç de adil değil; sesinizi duyurmak için bağırarak zorundasınız.” Shell çeşitlilik ve benzersizlik

konusuna büyük önem veriyor, bu sayede ekibimize ciddi ölçüde koçluk desteği sağlanıyor. Çünkü bu sayede ekibimizden anında geribildirim alabiliyorlar.

Bir Y Kuşağı Var mı?

30 yaşın altındakiler internetle yetiştiler; ailelerinde bir web sitesini ziyaret eden, e-posta yazan, blog açan ilk bireyler büyük olasılıkla onlardı. Bu kuşağın sanal bağlar kurma konusunda oldukça rahat olduğunu ve yüz yüze görüşmeye daha az ihtiyaç duyduğunu söyleyebilir miyiz? Bizce bu biraz tehlikeli bir varsayım olabilir; zira yukarıda gördüğümüz gibi, internet bağlantısı daha çok kişisel temasın bir ön aşaması olarak kullanılır. Bu konuyu biraz irdelemekte yarar var.

Bir kuşağın belirli özelliklerine atıf yaparken, –kültür, cinsiyet ve benzeri unsurların yanı sıra– dikkate alınması gereken etkenler arasında, kuşakların yaşadığı değişimle birlikte birtakım başka değişiklikler olacağını da belirtmeden geçemeyiz. Bebek patlaması dönemi bireylerinin emeklilik yaşına geldikleri bugün, ana babalarının huylarına ve ilgi alanlarına itibar etmediklerini anımsayalım. Emekliliklerinde onlar gibi pipo, yün hırka ve terlik aramıyorlar. Bugün internetle yetişen kuşağın da ana babalarından bazı farklılıklar göstermesinin en azından mümkün olduğunu söyleyebiliriz; bu farklılıkların ilk emareleri şimdilik ancak hayal meyal seçilebiliyor. İkinci bir bebek patlaması kuşağı olarak kabul edilen ve X Kuşağı’ndan (1965-1980 doğumlular) çok daha kalabalık olan “Y Kuşağı” (farklı tanımlar yapılmakla birlikte, esas olarak 1980 sonrası doğanları kapsıyor) denen bu nesil bugün ABD’de göz kamaştıran bir kuşak olarak görülüyor.

Y Kuşağı teknoloji kullanımı konusundaki maharetinin yanında, şu özellikleri de taşıyor: Son derece alçak bir sıkılma eşiği, çok zayıf bir “ömür boyu aynı işi yapma” eğilimi ve güçlü bir birlikte çalışma arzusu. Öyle görünüyor ki, bu özellikler onları düz küresel ekiplerde çalışmak için ideal kişiler konumuna sokuyor. Tabii bu bazı sorunlar çıkmayacağı anlamına gelmez. Nasıl bebek patlaması kuşağında geleneksel toplantılara aşırı ölçüde bel bağlama eğilimi olduysa, Y Kuşağı da bir yandan iPod’dan sürekli müzik dinleyip bilgisayarla bağ kurmayı tercih ederek, yüz yüze görüşmelerden uzak durma eğilimi gösterebilir. Y Kuşağı’ndan bir meslektaşınıza Messenger veya blog aracılığıyla görüşmeyi teklif ettiğinizde, “O da ne?” diye sormaz, ama bir masanın etrafında toplanalım deddiğinizde bu teklif ona değişik gelebilir.

USA Today dergisinde çıkan bir yazıda şöyle diyor:

Çoğu öğrenci için mesajlarına bakmak –yazılı mesaj, e-posta, cep telefonu üzerinden gelen mesajlar, Messenger veya sosyalağ sitelerine bırakılan mesajlar– devamlılık taşıyan bir işe dönüştü. 22 yaşındaki siyaset bilimi son sınıf öğrencisi Amy Whidiger, “Her sabah ilk işim, iptal edilen bir ders olup olmadığını öğrenmek için gelen e-postalarımı bakmak” diyor. Ne ki iletişim tarzındaki bu değişiklik, üniversiteye yeni giren öğrencilere yönelik, kâr amacı gütmeyen düşünce üretme kuruluşu Policy Center’dan John Gardner gibi kimilerini endişelendiriyor. Gardner kaygılarını şöyle açıklıyor: “İletişim devriminin iletişimin sıklığını ciddi ölçüde yükselttiği su götürmez, ama ben kalitesini yükselttiğine kesinlikle inanmıyorum. Ayrıca derinlikli yüz yüze görüşmeye kapı araladığı da doğru değil. Arkadaşlarına gün içinde e-posta, sesli ya da yazılı mesaj gönderebilen kişi onlarla birlikte daha az yemeğe çıkar.”

Gençler kullandıkları bu cihazların kendilerini sosyalleştirdiğini ileri sürüyorlar. Öğrenci Nick Caine bazı arkadaşlarının partiye gelirken dizüstü bilgisayarlarını yanlarında getirdiğini, çünkü “gittikleri yerde müzik yoksa bilgisayarı seyyar stereo olarak kullandıklarını” söylüyor. Ball State Üniversitesi İlahiyat Bölümü son sınıf öğrencisi 22 yaşındaki Chris Allen, yazılı mesaj ve cep telefonunun insanların bir araya gelmesine katkı yaptığını düşünüyor. “Neşeli ve

havalı bir şeye denk geldiğinizde, ya buna katılacak birilerini bulmaya bakarsınız ya da insanlara aman uzak durun, buraya gelmeyin sakın, dersiniz.”

Bu konuda dikkat edilecek son sınır, –aidiyet, tanınma, saygı gibi– bazı temel insani gereksinimlerin, geçmişine ve yaşına bakılmaksızın her insan için geçerli olduğudur. Kuşaklara özgü iletişim aracı tercihlerinin farkında olmak önemlidir, ama pazarlama uzmanlarınca tanımlanan her kuşak kategorisinin bünyesinde pek çok değişken bulunabileceği de unutulmamalıdır.

Gerçekten Kültürden mi Söz Ediyoruz?

Pek çok ulusal farklılık aslında gerçekten kültürel bir anlam taşımaktan çok, ekonomik ve politik geçmişin bir yansımasıdır. Kaçınılmaz olarak, dünyanın hızlı gelişen bölgelerindeki insanların büyük bir bölümü belirgin biçimde tutku yüklüdür. Yöneticilerden biri bunu özellikle Çin’de gözlemlediğini belirtiyor: “Geçen 50 yıl boyunca mahrum kaldıkları her şeyi 5 yılda elde etme peşindeler.”

Çin gündeme geldiğinde, görüştüğümüz birçok yönetici, “muazzam bir çalışma ahlakı”ndan söz etti. Bu bir kültür özelliği değil. Aynı şekilde on binlerce Polonyalı iş bulmak için Batı Avrupa’ya akın ediyor. Onlarda da güçlü bir çalışma ahlakı gözleniyor. Buna karşılık zengin ülkelerin çoğunda devlet yardımlarıyla yaşayıp, hizmet, perakende, tarım ya da gıda işleme sektörlerindeki düşük konumlu işlerde çalışmak istemeyen çok sayıda işsiz var. Göçmen işçiler, deneyim kazanmak ve evlerine para göndermek ya da daha iyi bir yaşam kurmak üzere iyi bir gelir elde etmek için bu beğenilmeyen işleri seve seve yapıyorlar.

İşletmeler yapılarını hızla yenilerken, uluslararası ekiplerin bünyesindeki pratik sorunlar değişmiyor. Bunları şöyle sıralayabiliriz: Birbirinize nasıl esin vereceksiniz? Nasıl iletişim kuracaksınız? İşleri zamanında nasıl teslim edeceksiniz? Anlaşmazlıkları nasıl çözeceksiniz? Başka bir ülkede çalışmak hoşunuza gitse de, teslim sürelerine, ekip çalışmasına, amirin konumuna farklı yaklaşımlara ve kültürel farklılıkların ağır izlerini taşıyan diğer konulara hazırlıksız yakalanabilirsiniz.

Kilitli kapıları açmanın anahtarı şu açık paradoksu anlamakta yatar: “Hepimiz farklıyız, ama aslında hepimiz aynıyız.” Kültürel farklılıklar pek çok şeyi açıklayabilir. Ama hepimiz aynı insan hamurundan yoğrulduk, aynı beklenti ve kişilik tipleri yelpazesine sahibiz. Bu yüzden kültürün ağırlık taşıdığı konularla, evrensel insani ilkelerin geçerli olduğu noktaları iyi ayırmakta yarar vardır.

Ne Bakımdan Farklıyız?

Gerek genelleştirmenin taşıdığı riskleri gerekse bazı unsurların dikkatimizden kaçması riskini göze alarak, işe yaklaşımı etkileyen konulara yoğunlaşmak suretiyle, öncelikle kültürden kaynaklanan kimi noktaları şöyle sıralayabiliriz:

- Resmi hitap şekli ve kişisel bilgileri paylaşmaya razı olma,
- Toplantı yapısının esnek ya da resmi olması,
- Ekibin konuları ne ölçüde tartışabildiği ve insanların işleri yaparken ne ölçüde kendi haline bırakıldığı, yani kültürün içe dönük mü yoksa dışa dönük mü olduğu,
- Aciliyet duygusu ve teslim sürelerine verilen önemin derecesi,
- Hiyerarşi ve üstüne saygı,
- Kıdemli yöneticilere tanınan ticari serbestliğe karşılık sorumluluk duygusu.

Deneyim bize farklı bölgelerde farklı normların geçerli olduğunu gösteriyor. Ömrünün çoğunu ana vatanında geçirenler, yeni bir kültürle karşılaştıklarında şoke olabilirler ve zaman kavramı,

resmiyet, amirine hitap şekli gibi en az yarım düzine konudaki farklılıklar bir araya geldiğinde, bu kişilere şaşırtıcı bir deneyim yaşatabilir. Kültürel özelliklerin farkında olunmazsa, –bir paradoks gibi görünse de,– temelde yatan ortak insani gereksinimleri görmek zorlaşabilir.

Bunun en geçerli açıklaması, kültürel farklılıkların kuralları değil, eğilimleri ifade etmesidir. Her toplumda belli başlı özelliklerden oluşan “çan eğrisi” şeklinde bir dağılımı kafamızda canlandırırsak, meseleyi daha net görebiliriz. Her çan eğrisi diğerinden farklı olmakla birlikte, hepsi birbiriyle örtüşür. Örneğin, görüştüğümüz yöneticilerden biri, bir Alman bölüm müdürünün bir Yunanlı meslektaşından üzerinde çalıştığı projeyi ne zaman bitirebileceğini bildirmesini istemesi üzerine patlak veren bir ekip içi sürtüşmeyi anlattı. Yunanlı yönetici dört hafta süre istedi, bu tarihte anlaşıldı ve konu kapandı. Proje bir gün gecikmeyle tamamlandı. Bu gecikme yöneticiyi sinirlendirdi; teslim tarihi kesinlikle şaşmamalı, diyordu. Bunun üzerine Yunanlı meslektaşı da sinirlendi; projeyi bu sürede yetiştirmenin aslında son derece zor olduğunu, buna karşılık yöneticinin iş süresince bir kez bile arayıp, nasıl gidiyor, diye sorma zahmetinde bulunmadığını söyleyerek karşılık verdi. Böylelikle uluslararası ekibin iki parçası arasında, farklılıkların uzlaştırılmasını zora sokan bir durum ortaya çıkmış oldu.

Taraflardan birinde ağır basan formalite zihniyeti ve içe dönük yaklaşım (teslim süresi kesindir ve milim şaşmamalıdır), formaliteyi önemsememe beklentisi içindeki dışa dönük yaklaşımla (yetiştirilmesi zor olan bir teslim süresine esneklik tanıma ve iletişimin devamlılığını esas alma) çatışmıştı. Ancak başka bir yönetici, her ikisi de Britanyalı olan ve aynı büroda görev yapan iki kişi arasında aynen buna benzeyen bir çatışma ve dolayısıyla anlaşmazlık meydana geldiğini anlattı.

Ne Bakımdan Aynıyız?

Aynı olduğumuz yönler, genelde iş sözleşmemize yönelik psikolojik beklentilerimizle ilgilidir:

- Saygı görmek; bir kültürü tanımamaktan kaynaklanan ve saygısızlık gibi algılanabilecek kaza eseri gaflarla karşılaşmak her zaman mümkündür, ancak kültür farklılığının bilincinde olan duyarlı kişiler buna özen göstererek davranışlarını devamlı kontrol eder ve işi garantiye almaya çalışır.
- Kendisine danışılma ve süreçlere dâhil edilme beklentisi.
- Örgütte kendisi için açılım vaat eden bir gelecek görme isteği.
- Ekibe, projeye veya kuruluşa aidiyet ve ortak sahiplik duygusu arayışı.

İş ortamında, ekip üyelerinin büyük çoğunluğu yapabilecekleri, yapmak zorunda oldukları ya da teorik açıdan yapmaya teşvik edildikleri takdirde değil, daha çok kendileri istedikleri takdirde iletişim kurar ve birlikte çalışırlar. Farklı kültürlerden gelen ve farklı dillerde konuşan insanlar arasındaki iletişim bir duygusal katılım taahhüdü ve öğrenme arzusu gerektirir. Buna sahip olan kişiler, kültürel farklılıkları karşılıklı anlayışın önündeki engeller olarak değil, –aynı amaca giden yolda farklı rotalar gibi– ince ayırım noktaları olarak görür.

Yabancı dil öğrenen biri, zihinsel disiplinin, sorunu aşmanın yalnızca bir parçası olduğunu bilir. Özellikle bu sürecin başlarında muhatabınızın, –tabii sizin de,– sabrına ve duygusal zekâsına ağır bir yüklenme olur. Sizi anlamaya azmetmiş kişiyle, sınırlı bir kelime dağarcığıyla oldukça başarılı bir bilgi alışverişi gerçekleştirebilirsiniz. Tersine, eğer muhatabınız size çelme takmaya niyet etmişse, ileri bir aşamada bile büyük sıkıntılarla karşılaşabilirsiniz. Çeşitli kültürleri ve tüm evreni kucaklayan verimli iş ilişkileri yaratmak olanaklıdır; buna karşılık, hiç kuşkusuz, aynı büroda çalışan tek bir sosyal veya etnik gruptan oluşan ekiplerde bile ciddi ölçüde aksayan durumlarla karşılaşmak da mümkündür. Ancak geniş bir alana yayılmış, farklı öğelerden meydana gelen bir grup için daha

fazla gayret ve kişisel gelişim çabası gerekeceği açıktır.

Klişelerden Kurtulmak: WL Gore ve Çinli

Ortakları

Klişelere esir olma tuzağına düşmekten kurtulma başarısını gösteren şirketlerin başında WL Gore ve Ortakları gelir. İmalatçının Asya-Pasifik bölgesi insan kaynakları lideri Tan Cher Cheng Singapur kökenlidir. Cheng örgütün, Çin’de yetkilendirme ve motivasyona güçlü bir vurguyla yaklaşan, “düz” bir yapıya ulaşmanın mümkün olmadığını ileri süren klasik akla nasıl karşı koyduğunu anlatıyor. Bu değerlerin evrensel geçerlilik taşıdığı yaklaşımını benimsediğini söylüyor. Örgütün kültürel ayrımları ve mirası reddetmediğini, ancak esas olarak her şeyi bunların belirlemediği, yalnızca amaca giden yolda bir takım değişikliklere kaynaklık ettiği görüşüyle hareket ettiğini belirtiyor.

“Bu doğal değildi” diye devam ediyor Cheng:

Temelde eleman seçimi ve işe alma sürecinde oldukça yoğun bir çaba harcamıştık. Batı dünyasına biraz daha geç açılan bir-iki ülkede, özellikle Çin ve Kore’de mutlaka doğru kişileri seçmek zorundaydık. Hiç de kolay bir iş değildi bu doğrusu. İşin özünü kavramamız zaman aldı. Bizim kültürümüz diye tarif ettiğimiz şey doğal olarak hoşlarına gidiyor, ama onu bizim anladığımız gibi anlamıyorlar. Örneğin biz hiyerarşinin olmadığı, herkesin ortak gibi çalıştığı, amirin bulunmadığı düz bir örgütten söz ediyoruz. Bunlar bizim değerlerimiz. Duyanların çoğu heyecanlanıyor ve bu nedenlerden ötürü hemen aramıza katılıyor; ancak göreve başladıktan sonra, tartışmalara katıldığı halde, kendisine ne yapacağı söylenmediği için düş kırıklığına uğrayanlar oluyor. Çok detaylı biçimsel bir süreç bulamıyorlar.

“Doğru olan ne?” diye soruyorlar. Biçimsel bir yapı ve yol göstericilik bekliyorlar. Bu bir eğitim sorunu. Büyük ölçüde yol göstericilik yapılıyor. Bize özgü özel bir sürecimiz daha var: sponsorluk. Her iş ortağının, desteklediği kişiye koçluk yapan bir sponsoru oluyor. Çıkıp görüşünüzü dile getirme olanağınız var. Fikir bu. Konuşma özgürlüğüne sahipsiniz.

Ben Singapurluyum. Özellikle yönetici konumlara eleman seçimine ben de katıldım. Öncelikle kendilerine çok güvenen kişiler aradık. Bu kişilerin etki yaratma gücü yüksek oluyor, bulundukları ortamda konumlarını kullanmadan iş yapabiliyorlar. Çoğunlukla eski örgütlerinde kullandıkları faaliyet yöntemlerine bakıyoruz, bir de tercihlerine. Özel bir test uygulamıyoruz. Tercih etikleri yaklaşımları sorgulayarak deneyimimize dayanıyoruz. Adaylara en çok yönelttiğim sorulardan biri şu: “Gore’da görev yapıyor olsaydınız bir ekibe nasıl liderlik ederdiniz?” Beklediğim yanıt, etkileme ve destekleyici liderlik.

Son derece demokratik ve esin verici görünüyor, ancak şurası kesin, bu yöntem yalnızca ağzı laf yapan, ama sonunda bozguncu olduğu anlaşılan ya da içinde bir diktatör yatan kişileri işe alma riski taşıyor. Gore kendini bu riskten nasıl koruyor?

Temelde, referans kontrolü yoluyla, çapraz ve karşıt kontrol sorularıyla. İş görüşmesi birkaç aşamadan oluşuyor. Üç boyutlu görüntü kaydı yapabiliyoruz. Gore’un bir özelliği de, insanların iş görüşmesi süresince örgütte yalnızca bir kişinin karşısına çıkmaması. Her birini farklı işlev alanlarından 68 kişi görüyor. Yani sonuçta kararı bir kişi vermiyor: Onları değişik ortamlarda izleyen ve farklı sorular yönelten bir kurum var. Böylece onları farklı zamanlarda test etmiş oluyoruz; işe alacağımız kişi hakkında dört başı mamur bir fikir sahibi olmak zorundayız.

Çin’de yaptığımız iş imalat ile satışın bileşiminden oluşuyor: İmalatımız Shenzhen’de, satış faaliyetlerimiz ise diğer bölgelerin hepsinde. Çin’de çalışan elemanlarımızın sayısı 300’ün üzerinde. Yeni alınan iş ortaklarına ilk başlarda bol miktarda yol göstericilik ve koçluk desteği sağlanıyor. Bir “yeni girişimci” sponsorumuz var: Ortakların işlevsel rollerini ve işin gereklerini bilen biri. Onlara yardımcı olurken “ahbapça” bir yaklaşım sunuyoruz.

Asya’nın diğer kesimlerinden, ABD ve Avrupa’dan gelen bazı iş liderlerimiz de var. Sürece önderlik edecek insanlardan oluşan güzel bir bileşime sahibiz. Yaptığımız işe duyduğumuz güven, bizzat kültürümüze olan inancımız oldukça güçlü. Deneyip başarılı olduğunu görmek çok yüreklendirici bir şey. Bunu ilk başlardaki başarılarımız sağladı, ama bunun için kararlılık da şart. Kültürümüzü işimizdeki başarıyı ve performansı artıran bir unsur olarak görüyoruz. İlk başlarda zorluklarla karşılaştığınızda, kültürün size destek mi yoksa köstek mi olduğunu sorgularsınız. Örneğin, insanlar kültürün anlamını tam olarak kavrayamadığında, yalnızca kendi kafa yapılarını ona uydurma ihtiyacı hissederler.

Bu kültürü paylaşmaya başlayınca, ilk başlarda onu bir Batı kültürü, Amerikan kültürü gibi algılayabilirsiniz. Peki ya güven, bütünlük, ekip çalışması: Bunlar da Batı kültürüne mi özgü? Son derece Doğu’ya özgü şeyler bunlar. Enine boyuna incelediğinizde, görürsünüz ki aslında bunlar evrensel değerlerdir. O noktadan sonra bunların belli bir bölgeye ait şeyler olduğu algısından uzaklaşmaya başlarsınız.

Böylece yine bazı değerlerin evrenselliği noktasına geldik. Cher Cheng şöyle diyor:

Benim iş geçmişim örgütsel geliştirme alanı. Uzun süre çeşitli örgütlerde başarılı şirket kültürleri yaratmak için danışmanlarla birlikte çalışmalar yaptım. Genelde, bir tartışma ortamında örgütünüzün hangi değerlere sahip olmasını istersiniz? 10 ila 15 arasında evrensel değer var. En iyi şirketleri, en iyi kültürleri, birtakım çekirdek değerlere indirgeyerek gruplandırabilirsiniz: dürüstlük, ekip çalışması, güven gibi. Bunlar pek değişmez, ancak arada birtakım yorum ve uygulama farklılıkları olabilir.

Çin’de işe başladığımızda herkesin muazzam bir kültür aşısına ihtiyacı vardı; bölgemiz kapsamındaki kadro sayısının 200’den 570’e çıktığı bugün, ortaklarımızla kültür üzerine konuşup paylaşımda bulunmaya devam ediyoruz. Bu uygulama, aynı zamanda, belli bir süredir bizimle birlikte olduğu halde aralarındaki bağı yitirdikleri hissini taşıyan insanlarımızı da kapsıyor.

Bildiğim kadarıyla bugün kültür tartışmaları liderlik geliştirme faaliyetleri çerçevesinde yürütülüyor: her birimde ortaklarla yapılan düzenli liderlik toplantıları ve iş liderleri toplantıları. Çoğunlukla içinde kültürel eğitim programlarına katılmış kişilerin yer aldığı ekipler kurarak çalışıyoruz. Onlardaki gelişimi düzenli olarak izliyoruz; yeni ortaklarımıza “nasıl gidiyor?” diye soruyoruz. Ortama ne ölçüde uyum sağladıklarını, bu şirketi çalışmak için güzel bir yer olarak görüp görmediklerini soruyoruz. Öyle görüyoruz, derlerse, nedenini soruyoruz. O zaman kültürden söz ediyorlar.

Cher Cheng, ana dili İngilizce olmayan birine belki daha belirgin görünen, –yöneticilikle ilgili tartışmalarda ağızlara sakız olmuş– “kültür” sözcüğünün muğlâk ve elastiki bir tanımı olduğuna parmak basıyor. Bu sözcük çoğunlukla ulusal veya dinsel bir takım çağrışımlar içermekle birlikte, belli bir örgütün kişiliğini ya da iş yapma tarzını anlatmak için kullanılıyor. Cheng şöyle diyor:

İngilizce’de her zaman yeterince somut şekilde ifade edemiyoruz: “Kültür” derken aslında kastettiğimiz şey “değerler”dir. “Kültür” sözcüğünün geçtiği çoğu yerde insanlar Batı, Çin ya

da Hint kültürünü anlıyor. Bana göre burada kültür derken kastedilen şey gelenekler ve yetiştirme tarzımızdır. Bir de şirket kültürünün temelini oluşturan değerler var. Çin'deki kültür Çin kültürüdür. Bugün bütün ülkelerdeki aydınlanmış şirketlerin beslemeye çalıştıkları, birbirine saygı gösterme, yenilikçilik ve özerklik gibi değerler ise evrenseldir.

Mesleki Kaynaklı Kültür Çatışması

Yaptığımız görüşmeler, hepimizin iyi bildiği, ama kültür tartışmaları sırasında göz ardı etme eğilimi taşıdığı bir etmenin ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkardı. Çoğunlukla en yıkıcı ilişkilere milliyetler arasında değil, meslekler arasında rastlıyoruz. Yazılım mühendisleri ile satış elemanları, pazarlamacılar ve finansmancılar arasındaki sürtüşme sıklıkla farklı kültürler arasındaki sürtüşmelerden çok daha yıkıcı olabiliyor.

ABD kökenli bir internet perakendecisinin yöneticisi şirketini şöyle tarif ediyor:

Kurumsal kültürümüzün iki ayağını yansıtan bir şirketiz. Bir yanımız perakendeci. Gelmiş geçmiş en iyi perakendeci olmak istiyoruz. Diğer yanımız ise teknoloji şirketi. Bazen bu ikisi birbiriyle çatışıyor.

Müşterilere en iyi deneyimi yaşatmaya çalışan bir perakendeciyiz. İki farklı kültürümüz var: yazılım geliştirme kültürü ve perakendeci kültürü. Perakendecilerin çok farklı kişilikleri var. Yazılım mühendisleri ise daha elitist kişiler. Onlara çok iyi para veriyoruz.

İsrail kökenli risk sermayesi şirketi Jerusalem Venture Partners'ın ortağı Allon Bloch şöyle diyor:

Satış ekibi ABD'de, Ar-Ge ekibi ise İsrail'de olan bir şirketin iletişim kurması çok zor. Bu adamların hepsinin kafası farklı çalışıyor. Değişik yerlerde, ekipler halinde çalışma anlayışını benimsemiş adamlara yatırım yapmaya gayret ediyoruz. Onlar insanlar arasındaki kültürel farklılıklar olgusuna takılıyorlar. Aşırı bir iletişim yaratmaya çalışıyoruz. Farklı mekânlardaki insanlar arasında iletişim kurmak ve yönetmek dünya kadar zamanımızı alıyor.

Sony Ericsson Küresel Başkanı Miles Flint'in sözleri de aynı doğrultuda:

Satış ve pazarlama elemanlarına kökenlerini ayırt etmeksizin baktığınızda, dışa dönük kişiler olduklarını, buna karşılık yazılım ve donanım mühendislerinin daha içe dönük olduklarını görürsünüz. Bazen yönetmeniz gereken sürtüşme, milliyet farkından değil, kişilik farkından kaynaklanıyor olabilir.

İnterneti yaratıp geliştirenler yazılımcılardır. Haliyle onların internette iletişim kurma konusunda, sözgeliimi satış elemanlarına göre çok daha rahat olmaları doğaldır. Tabii bu bir genelleme, ama gerçeklerden tümüyle uzak olduğu söylenemez. Giriş bölümünde söz ettiğimiz “Hızlı tren ile kağıt” hızıyla gelişme kalıplarını bir yere kadar bununla izah edebiliriz; değişimin temposu ile kullanılan iletişim araçlarını belirleyen, onlara yetişmek için koşturmak zorunda kalan liderler veya iletişim sağlayıcılar değil, teknoloji mucitleridir. Şirketleri “değerler” ya da “kaynaklar” şeklinde yapay mekanik modellere dökmek bir işe yaramaz, insanların geliştirilmesini ve iletişimi örgüt içinde daha alt kademelere düşürür.

Tersine, pek çok satış elemanı ve yönetici, insanlarla kurdukları sosyal temaslardan enerji alan, doğal olarak sohbete meraklı ve dışa dönük kişilerdir. Dolayısıyla, iletişimin biçimi kısmen karşılaşma ve görevin niteliğine bağlı olmakla birlikte, iletişimin etkinliği katılan kişilerin niteliğine de bağlı olabilir. Bu konuyu ileriki bölümlerde daha geniş ele alacağız. Örneğin, yazılım tutkunlarının Linux online'ı geliştirmek, enformasyon tutkunlarının ise Wikipedia'nın güncelliğini korumak için

birbirleriyle yüz yüze gelmeye ihtiyacı olmayabilir. Buna karşılık bu iletişim modeli, çokuluslu bir satış ekibinin küresel bir müşteriye yönelik ortak çalışma yürütmesi için hiç de uygun düşmeyebilir.

“Kültürün” pek çok boyutunun bulunduğu tartışma götürmez. Bunlar arasında en geçerli olanlarını şöyle sıralayabiliriz:

- 1 Ulusal
- 2 Mesleki
- 3 Kuşağa ait
- 4 Örgütsel

Dolayısıyla “Hintli”, “yazılım mühendisi”, “30 yaş altı” ve “IBM” gibi ögelere özgü nitelikleri kültür olarak mı, yoksa kişilik özelliği olarak mı kabul edeceğimiz tartışmaya açıktır. Ancak bu kültürlerdeki farklılıklar ve benzer çizgiler önümüzdeki tabloya daha karmaşık bir görünüm kazandırır. Buna karşılık saygı, aidiyet ve öğrenme fırsatı gibi temel gereksinimler herkes için geçerlidir.

Temel Noktalar

- İnsanlar harika liderlerle ve onların önderliğinde çalışmayı arzu ederler. Ama aynı zamanda kendilerine yetki ve özerklik tanınması halinde daha iyi performans gösterirler. Bu, liderlerin üstesinden gelmek zorunda oldukları bir paradokstur.
- Piyasalar ve teknolojiler sürekli yeni çalışma kalıpları üretiyor. Bu durum değişmez bir liderlik ilkeleri modeline “takılıp kalan” yöneticileri zor duruma düşürüyor.
- Birçok lider, yetki vermeyi, uyum ve denetim sağlayan etkin süreçlerle bağdaştırmayı başarmıştır.
- Hesap verme ve işlev netliğini, aynı zamanda da bilgilendirmeyi sağlamak için online iletişimden yararlanılmalıdır.
- Liderler cep telefonlarıyla sesli ve yazılı mesaj iletme gibi gelişkin mobil şirket uygulamalarını kullanarak, insanları işe katmayı ve esinlendirmeyi öğreniyorlar.

SG Yatırım Bankacılığı Başkanı Stephen Brisby, 2001 yılında Financial News’a şöyle diyordu:

Finansal hizmet sektörümüzün bağrında bir paradoks yatıyor. İnsanlar bir yandan yönetilmek istemediklerini söylerken, öte yandan eğer onları iyi yönetemezseniz bu kez stratejik liderlik yokluğundan dem vurmaya başlıyorlar.

Bu paradoks aslında yalnız finansal hizmet sektörüne özgü değil. İşin gerçeği, bu kısa alıntı eski Yunanlıların dünyayı demokrasiyle tanıştırdıkları tarihe, hatta ondan bile öncesine dayanan, insanoğlunun liderlik açmazını net bir biçimde özetliyor. Bu ikilem günümüz uluslararası şirket yaşamında kendini şu şekilde ortaya koyuyor: Düz ekipleri yönlendirmek gerekiyor, ancak bunu talimatlarla gerçekleştiremezsiniz. Tek başına alındığında bunun yeni bir anlayış olduğu söylenemez elbette. Ancak deneyimler bize, stres ve baskı altındaki birçok yöneticinin kontrole ağırlık veren zorlayıcı liderlik tarzına başvurduğunu gösteriyor. Dolayısıyla, “söylemeden” göstermek, sürekli bir farkındalık ve yeniden öğrenme çabası gerektiriyor. Piyasalar, teknoloji ve küreselleşme, dünyamızın görünümünü sonsuz biçimde değiştirip yeni paradigmlar yaratırken; yöneticiye düşen görev, ekiplere hem yönlendirme hem de özerklik sağlamak ve sürekli değişiklik ortamında bu anlayışı sürdürmektir.

Yetkilendirme ile Kontrol Bir Arada Yürüyebilir mi?

Uluslararası bir iş faaliyetinin yöneticisi olarak en ileri konseptleri anlayabilirsiniz. Paradoksları yakalayabilirsiniz. Belki, elektronların aynı anda hem dalga hem de parçacık niteliği taşıdığını bilen, bilim kökenli bir yöneticisinizdir. Edebiyat kökenli bir yönetici iseniz Shakespeare'in aşk ile ölüm arasındaki yakınlığa ilişkin içgörülerinden haberdarsınızdır. Çalışanlar gibi müşteriler de aynı anda, örneğin hem yenilik hem de nostalji arayışı gibi iki zıt yöne yönelebilirler.

İnsanların hem özgür olmayı hem de yönetilmeyi istemeleri, yöneticiliğin paradokslarından biridir.

Önceki bölümlerde “düz” ekiplerin yönlendirilmeye ihtiyacı olduğunu görmüştük. Ancak bu emirle, talimatla ya da kurallar koyarak gerçekleştirilemez. Böyle bir davranış tarzı çekici gelebilir. Gore-Tex ve tıbbi ürünler imalatçısı Gore, yetki verme ve zayıf hiyerarşi fikrine, ideolojik anlamda en bağlı hareket eden firmalardan biridir. Buna rağmen, kumaş bölümü başkanı Andy Warrender şöyle diyor: “Bazen kendime diyorum ki, ‘Aslında, belli bir hiyerarşi ne kadar iyi olurdu: Birisine şunu yap derdim, olur biterdi.’” Oysa bunun işe yaramayacağını biliyor. Firmanın imalat da dâhil tüm uluslararası faaliyetinde ekiplere tanınan özerklik en üst düzeye çıkarılırken, aynı zamanda denetimi sağlama yaklaşımı, bölümün ileriki sayfalarında ayrıntılarıyla ele alacağımız gibi, gayet güzel bir gelişim çizgisine oturtulmuştur.

Peki, komuta yoluyla kontrol yaklaşımından uzak duracak olursak, herkesin “her aklına eseni” yapmasını nasıl önleyebiliriz? Ekip faaliyetinde disiplini nasıl sağlar, sınırlarını nasıl çizebiliriz? Bu öğeleri, bir uçta emir-komuta anlayışının, diğer uçta ise disiplinsizliğin yer aldığı bir yelpaze şeklinde almak yerine, bu iki yaklaşımı -liderliğin güçlüklerinden kaçınmanın ve bu paradoksun üstesinden gelmenin üşengeç yolları olarak- kategorize etmek daha faydalı olabilir. Arzu edilen yaklaşım, bu ikisi arasında karşılıklı tavizlerle bir dengelemeye gitmek değil, ekiple akıllıca, odaklı bir ilişki kurarak, mümkün olan en yüksek verimi almaktır.

Pek çok yönetici deneyimlerinin ışığında kuralları ustaca ayarlayarak, hesap verme sorumluluğunu yerleştirerek ve ekip ruhunu besleyerek yaklaşımını geliştirmiş, kontrole gerek duymadan liderlik etmesini öğrenmiştir. İsrailli yatırım firmasının ortağı Allon Bloch diyor ki: “Çalışanlarınıza bir 19. yüzyıl fabrikasında çalışan işçilermiş gibi davranmamayı öğrenmek zorundasınız. İnsanlar yaptıkları işten keyif alabilmeli.”

Sony Ericsson Küresel Başkanı Miles Flint işlevini “çerçeve oluşturmak” olarak tanımlıyor ve şunları ekliyor:

Benim işlevim bütün soruların yanıtlarını bulmak değil. Tepe liderleri örgüt bölümlerinden gelmeyen, hızlı hareket eden düz bir örgütte bu olanaksızdır. Shell'de veya BP'de durum farklı olabilir. Biz Ar-Ge başkanımızın işini iyi yaptığına güveniyoruz. Biz tartışacağız, o işine devam edecek. Onunla her zaman aynı fikirde olmayabilirim, ama genel doğrultumuza uygun bir gidişat ve istikrar görebildiğim takdirde, insanların bu yapıda kendilerini daha güvende hissetme umudu vardır. Liderin bize ne yapacağımızı söylemesini bekleme eğilimiyle hâlâ karşılaşıyoruz. Bütün yanıtlar bende değil; onları hep birlikte bulacağız. Bu zor bir şey tabii, iki açıdan: Birincisi, örgüt yanıtları sizden bekliyor; ikincisi, bizim de bazı şeylerin dizginlerini bırakmaya hazır olmamız gerekiyor.

Burada liderliğin temel hedefi olarak güvenin önde gelen rolü yine karşımıza çıkıyor. Bazı şeyleri elinizden bırakmak güvenmek demektir; aynı zamanda da kişinin bilgi ve uzmanlığının sınırlarını kabul etme alçak gönüllüğünün göstergesidir. Liderin rolü çoğu kez, belli uzmanlık

alanlarında kendisinden daha bilgili kişileri alıp, ekip elemanlarının arasına katmaktır. Miles diyor ki:

İnsanların motivasyonunu bozabilecek bazı şeylere bilinçli olarak hiç burnumu sokmam. Tasarım konusunda tavrım açıktır: Bu ürünleri benim için tasarlamıyorsunuz. Hedef kitle 18 ile 35 yaş arası. Ben samimiyetinizi, süreçlere gayretli yaklaştığınızı göreyim yeter; tasarım konusunda karar size ait. Reklâmcılıkta da öyle; çoğu kez kişisel tercihlerimden geri adım attım. Kararı ben verecek olduktan sonra bu işler için adam –en iyi ajansları ve benzerlerini– çalıştırmanın ne anlamı var? Bu yaklaşımı bir televizyon reklâmında uyguladım, bizimkiler iki ödül kazandılar. Modern liderliğin doğası bu.

Lüks mallar imalatçısı LVMH’de yaratıcılık ve özerkliğe büyük bir ağırlık veriliyor. Çalışanlara oldukça geniş bir çerçevede, görev yapacakları ekibi ve iş arkadaşlarını seçme özgürlüğü tanınıyor. Grubun Synergies Bölümü Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Concetta Lanciaux şunları söylüyor:

İnsanların istedikleri kişilerle çalışmalarına olanak sağladığınızda, onlardan en yüksek randımanı alıyorsunuz. Ben işleri insanları mutlu ve motive edecek şekilde düzenlemeye çalışıyorum. En iyi sonucu bu veriyor. LVMH grubunun geçtiğimiz on yıl boyunca elde ettiği sonuçlara bakınca bu yaklaşımın işe yaradığını görüyoruz. Yaratıcı ekipler ne isterlerse yapabiliyorlar. Yönetim ekiplerine de aynı şeyi soruyoruz: “Niye belli bir ekiple çalışmak istiyorsunuz?” Daha pek çok şey soruyoruz. Bizim işimizde bunun önemi büyük. Onsuz yaratıcı olamazsınız. Bizim işimizde yaratıcılık şart; ve yaratıcılıkla özerklik birbirinden ayrılmaz. Ama tabii bu, yol gösterici ilkeleriniz, vizyonunuz, hedefleriniz olmadığı anlamına da gelmiyor.

Aynı ilkeler imalat alanında da geçerli. Sağlık ürünleri firması SSL’nin Avrupa İdari Müdürü Ian Adamson talimat yayınlamak yerine, tüm şirket çapındaki yöneticileri işe katma ve yetkilendirme yönünde çaba harcıyor. Adamson’ın açıklamaları şöyle:

Örneğin, geçenlerde işe aldığım yeni Almanya bölge müdürüne, şirkete ve amaçlarımıza ısınmak için bir süre Barselona’daki yeni iş arkadaşlarıyla bir arada bulunmasını önerdim. Aslında iyi bir satıcı olduğuma inanırım, benim için vizyonumu insanlara benimsetmek oldukça kolaydır. Ama yine de bunu, bir süredir aramızda bulunan eski bir ekip elemanından öğrenmesinin çok daha faydalı olacağı kanısındayım. Bu yaklaşımı belli bir süredir uyguluyorum ve görebildiğim kadarıyla, yeni kadrolar bunu gerçekten takdir ediyorlar.

Ian ekip çalışması ve aktif katılımın “hafif” konular olduğu kanısında değil:

Tırnak işareti içinde “hafif” olabilir, ama son derce kritik konulardır. Ekibi ortak hareket ettirebilmek ancak bu sayede mümkündür. Sporu örnek verecek olursak, takımınızdaki iki oyuncu birbiriyle konuşmuyorsa maç kazanamazsınız. En iyi uygulamaları paylaşırsanız performansınız yükselir. Ekip elemanları birbirleriyle ne kadar yoğun bir iletişim ve paylaşım içinde olurlarsa, o kadar iyi bir performansla sahip olurlar.

Şirketimizin en üstün özelliklerinden biri, bugün beş yıl öncesine oranla yeni eleman alımının çok daha kolaylaşmış olmasıdır. SSL’nin bir çekim gücü oluşmuş durumda. İnsanlar firmamızın markalarını, faaliyetlerini beğeniyorlar. Yaptığımız işi beğeniyorlar. İş görüşmesine gelenler bu örgütte bulaşıcı, çekici, heyecanlandırıcı bir şeyler bulduklarını söylüyorlar. İnanın, eskiden böyle değildi. Bu başarıımızdan muazzam bir gurur duyuyorum.

Alstom’un Birleşik Krallık Yöneticisi Eric Prescott şöyle söylüyor:

Otokratik yaklaşımda, kararlılığın getirdiği olgunluğun dışında olumlu bir yan bulunduğunu düşünmüyorum. Ben geleneksel bir Britanya şirketinde yöneticilik yapıyorum. Toplantılarımız gündemli olarak düzenlenir. Belirlenen süreyi geçirmeyiz. Konuları yeterli bir süre görüştüktan sonra, “Acaba ne demek istediğinizi doğru anlamış mıyım? Benim anladığım özetle şöyle; eksik kalan bir şey var mı?” diye sorarız. Aksini gösteren bir baş veya vücut işareti fark etmemişsek, devam ederiz. Bu konsensüs sağlamaya yönelik bir tarz değil; hâlâ liderlik gerektiren bir yaklaşım, ama ben bunu daha yapıcı buluyorum. Zira “bizim kararımız şu” deyip çıkmanız da mümkün. İş liderliğinde otokratik davranarak önemli bir yol alınabileceğine inanmıyorum. Burada biraz tezat var gibi geliyor.

Güven ilginç bir şey. Brüksel’deki meslektaşımınla birlikte çalışırken aramızda bu çerçevede bir amaç uyumu sağlamıştık.

Bir gün iletişim pozisyonuna almayı düşündüğümüz genç bir adayla iş görüşmesi yapıyordum. İşe alacağım kişinin bir Troçkist olmadığından emin olmaya uğraşıyordum, dinlemeye hazır biriydi. Bana sorduğu tek soru şu oldu: “Her zaman gerçeği söylemek gerektiğine inanır mısınız?” Bu soruyu 26 yaşındaki biri için gerçekten etkileyici buldum. “Evet, kesinlikle” diye karşılık verdim. Gerçek, beraberinde özgürlük getirir. Ben tamamen bu fikirdeyim, ama gerçeği aktardığınız kişinin onu ne kadar olgunlukla karşılayabileceğine güvenemezsiniz. Biz şu anda iki işi birden götürmeye çalışıyoruz. Pazarı uyandıracağım. Fransız iş arkadaşlarım bana hiç “sana güveniyor muyum?” diye sormazlar. Sadece güvenirler.

Öğrenmeyi, Öğrendiklerinizi Unutup Yeniden

Öğrenmeyi Başarabilecek misiniz?

Ekip çalışması ve yüksek katılım yaratmak, iş performansını en üst düzeye yükseltmenin başlıca yoludur. Londra İşletme Fakültesi’nin geçenlerde yaptığı bir araştırma, performans düzeyi yüksek şirketlerin büyük olasılıkla, çok yüksek katılım ve üstün sonuçlar elde eden ekiplerin oluşturduğu “sıcak noktalar” üretmeyi başardıklarını saptadı. Araştırmaya önderlik eden Hot Spots (Sıcak Noktalar) kitabının yazarı Lynda Gratton bize şunları söyledi: “Bu bir olasılık hesabı. Bir CEO olarak ‘bundan sonra sıcak noktalarımız olacak’ diye bir mesaj gönderemezsiniz. İşin özü olasılıkları yükseltmekte.” Araştırma bunun üç ana ögesi bulunduğu gösteriyor:

1 İnsanların birbirine güven duyduğu ve işbirliği yaptığı bir örgütünüz olmalı. Ancak, diyor Gratton, işbirliği düzeyinin yüksek olmasının, o işyerini herkesin halinden pek memnun olduğu ve fazla iş üretmeyen bir “şehir kulübüne” çevirme riski vardır. Bu bizi ikinci noktaya götürüyor.

2 Aynı zamanda yabancıları da işe katmanız, yeni fikirler ve yeni bir enerji aşılayarak, rehavete kapılmayı önlemeniz gerekir. “Örgütlerinizde normal koşullarda bir araya gelemeyen kişileri bir araya toplayacak mekanizmalarınız olmalı.”

3 Üçüncü nokta ise liderlik aracılığıyla enerjiyi ateşlemektir. “İnsanlar stratejiden söz etmeyi seviyor, oysa araştırmamızın gösterdiğine göre, çoğu lider, uzun erimli stratejilerinin ne olduğunu bilmiyor, yaptıkları şey Sokrat gibi zor sorular sormaktan ibaret.”

Londra İşletme Fakültesi araştırmacıları, Nokia gibi kimi şirketlerin üç disiplini de sürdürmeye kurumsal taahhütte bulunduklarını saptamışlar. Lynda Gratton, işyeri uygulamalarının çoğunlukla, “bizim şirket tanımımızı bir hayli geride bıraktığı” ve bu analizin pratiğe yetişmek zorunda olduğu yorumunu getiriyor. Bu yorum bizim, Sony Ericsson, Gore ve diğer birçok şirkette üstün liderlik ve uluslararası ekip çalışmasının, şirket raporlarına ve iş yayınlarının sayfalarına nadiren sızabilen

uygulamalarının varlığını saptadığımız, araştırma sonuçlarımızla örtüşüyor. Lynda Gratton iş dilinin fazlaca kullanıldığında kuru ve yönlendiricilikten uzak kaldığını ileri sürüyor. “Yeni paradigma bu enerji sorunudur: Sıradaki büyük dalga, örgütsel güçleri enerji boyutlarıyla tarif etmek olacaktır.”

Sınırları Nasıl Çizmeli?

Enerji ve motivasyonu yüksek tutarken, disiplinsizliği önlemenin anahtarı, kural ve düzenlemeler yerine, hesap sorulabilirlik yoluyla belli limitler getirmektir. Gore'dan Andy Warrender, özerklik ve ekip çalışmasına büyük öncelik verdiklerini söylüyor; ancak şirket imalatçı sıfatından ötürü, aynı zamanda sıkı üretim kalitesi ile sağlık ve güvenlik standartlarını da gözetmek zorunda. Şirketin değişim kalıpları ve titiz bir kalite kontrole ihtiyacı var, ne ki bunun için mutlaka “komuta-kontrol” yaklaşımına başvurmak zorunda değil. Bu adalet ilkesiyle açıklanıyor; “Siz de diğerleriyle birlikte gerekli değişiklikleri, müşterilere verdiğimiz sözlere uygun bir şekilde gerçekleştirebilirsiniz.” Şirket tamamen FDA (Federal İlaç Dairesi) standartlarına uygun tıbbi ürünler imal ediyor, bu yüzden diyor Warrender:

[K]alite kontrol yükümlülüklerimizi yerine getirme yeteneğimizi olumsuz etkileyecek bir serbestliğe izin veremeyiz. Kurallar ve düzenlemeler var, ama bunlar açıklanıyor ve üzerinde tartışılıyor. Açıklamaya ve katılıma ağırlık vermemiz, liderlerin aktif katılım ve iletişim için hatırı sayılır bir çaba harcamasını gerektiriyor. Buradaki zorluk, kolaylığına aldanıp hiyerarşi tuzağına düşmemeye dikkat etmek. Yapılanmamızı asgari düzeyde tutuyoruz. Kalite standartları çalışanların yüksek düzeyde katılımıyla karşılanıyor; tıbbi ürünler bölümü güçlü bir biçimde büyüyor, grup şimdiye kadar hiç kan kaybı yaşamadı.

Gore'da bir sponsorluk sistemimiz var. Sponsor, işletme içinde potansiyelinizi en yüksek düzeyde gerçekleştirmenize yardımcı olmayı taahhüt eden kişidir. Sponsor, en az yılda bir kez geribildirim desteği vererek muazzam bir rol üstleniyor. Çalışma arkadaşlarınızın sizinle ilgili değerlendirmelerini topluyor. Bunları çoğu zaman harfi harfine size destek vermek için kullanıyor. Sponsor, örneğin “şu konularda gayet iyisin, fakat şu yönlerden yeterince güçlü değilsin” gibi sözlerle davranışları sınıflandırarak, sorunları görmenize yardımcı oluyor. Size ayak bağı olan bir-iki davranışınız varsa bunları gösterip, ardından koçluk ve destek vererek yardım ediyor. Benim çok parlak sponsorlarım oldu. Her şeyi olduğu gibi söyleme cesaretine sahip adamlardı bunlar.

Kolombiyalı Comai firmasından Antonio Sedan, liderlerin insanları, gerçekten kendi hataları söz konusu olduğunda hesap vermeye davet etmesi gerektiğini söylüyor. Bunun doğal bir şey olduğunu düşünebilirsiniz, ancak karmaşık sistemlerin yürürlükte olduğu uluslararası örgütlerde gerçeklerin gözden kaçırılması sık rastlanan bir durumdur:

Bir terslik meydana geldiğinde insanları hedef almadan önce, süreçleri gözden geçirir, liderin sorumlulukların neler olduğuna bakarım. Uygun mu, iyi anlaşılmış mı, kabul edilmiş mi diye?

Kural sayısının aşırı ölçüde olmasından kaynaklı katılım düzeyinde bir zayıflık olabilir:

İnsanların öğrenmeleri, düşünmeleri, harekete geçmeleri ve kimi zaman da hata yapmaları için olanak tanıyın. İnsanların kafasını devamlı işin gerekleriyle bağlantı halinde tutmanın tek yolu budur. Amaçlar net olursa anlamlıdır.

San Francisco kökenli Double Fusion firmasının CEO'su Jon Epstein, liderlik meydan okumasına karşı en doğru yaklaşım, “komuta-kontrol sistemine son vermek” olabilir mi sorusundan

hareketle görüşlerini şöyle dile getiriyor:

Ben bu düşünceye katıldığımdan emin değilim. Bence hiyerarşi şart. Bu bütün grubun her şeyi birlikte çözmesinin yakınlık sağlama bakımından taşıdığı değeri ortadan kaldırmaz, ancak bütün kararları konsensüsle almak da mümkün değildir. Belli bir noktada, düdüğü çalacak ve sorumluluğu üstlenecek biri şart. Her generalin albayları olmak zorunda.

Ne var ki, onun yaklaşımı da aslında diğerlerinden pek farklı değil; eleman alımı ve yönetim ekibine yetki devrinin önemi üzerinde ağırlıkla duruyor. Diyor ki:

Şu anda bana doğrudan rapor veren on kişi var. Strateji konusunda sohbet edebileceğimiz, örneğin mobil oyunları nasıl gerçekleştireceğimizi konuşacağımız, kendi iş alanlarını tam anlamıyla yönetebilen 4 ila 5 adamım olsun isterim. Komuta-kontrolün geçerli olduğu ortamlarda bile, amirlerin dışında bir sürü karar alınıyor. İşin bütününde topyekûn liderlik hâlâ şart olduğu gibi, tek tek alanlarda da liderlere ihtiyaç var.

İş iletişimi danışmanı Andy Terry Pearce da disiplin ve hesap verme sorumluluğunun önemi üzerinde duruyor. Ekiplerin uluslararası nitelik kazanmasıyla birlikte, bireylerden hesap sormanın öneminin kolayca göz ardı edilebildiğini söylüyor. İnternet aracılığıyla sağlanacak iletişimle ekip çalışmasını ve katılımcılığı beslemek olanaklı, ancak bu aracı yalnızca bu kullanım alanıyla sınırlamak doğru olmaz:

İnsanları hesap vermekle sorumlu tutmalısınız. İletişim stratejileri dendiğinde, insanların düştükleri bir hata da yalnızca “hafif” şeyleri aklına getirmektir. İnsanlardan aynı zamanda hesap verme sorumluluğu talep etmek gerekir. Ama insanlar size güvenirse bu daha kolay olur.

Üstlerinizi Yönetmek: İzleyici Olmak

Ne Demektir?

Hepimiz, işimizi etkinlikle yapabilmek için amirlerimizin bizi yönetip desteklemesini ve tabii ki aynı zamanda keyifli bir şekilde vakit geçirmemizi sağlamasını isteriz. İyi de, acaba kaçımız kendimize şu soruyu sormuşuzdur: “Amirim benden ne bekliyor?” Farklı kökenler ve ülkelerden gelmiş onca insanı yönetmenin zorluğu bir yana, “izleyici” konumundaki birinin dünyanın öteki ucundaki bir yetkiliyi, hatta çoğu zaman pek çok yetkiliyi yönetmesi son derece karmaşık bir görevdir. Davranış normları, hesap verme sorumluluğu, süresinde teslim, dürüstlük ve güven karşılıklıdır.

Milyonlarca çalışanın işlevsel ve coğrafi rapor verme bağlantıları bulunması karmaşıklığı daha da artırıyor. Birleşik Krallık merkezli bir yazılım firmasının Güney Afrika’da görevlendirdiği kıdemli yazılım mühendisi Lisa bu durumu şöyle yorumluyor:

Bölge ve işlev birimi amirlerimin pek çok önerime katılmadığını anlayana kadar canım çıktı. Yapışkan bir posanın üzerinde dans ediyor, yapışıp kalmamak için çırpınmaya çalışıyordum. Amerikalı amirim işin bir an önce tamamlanmasını, sıfır hatayla tam zamanında yetiştirilmesini istiyordu. Buna karşılık on yılı aşkın bir süredir Güney Afrika’da yaşayan İtalyan kökenli bölüm başkanı ise benim yerel ekiple işbirliği yapmamı, zorlayıcılığa ve agresifliğe kaçmadan, onların becerilerini geliştirmelerine yardım etmemi bekliyordu. İşin zamanında tamamlanmasına aldıracağı yoktu. Onun gözünde işi zamanında sonuçlandırmak için yerel ekibe zorlayıcı ve talepkâr yaklaşmak uygun bir davranış değildi. Bu durumda her iki amirime de farklı yaklaşarak durumu idare etmem gerektiğini anladım, yoksa keçileri kaçıracaktım.

Bu örnek bize, izleyici konumunda olmanın da, duruma göre liderlikte olduğu gibi, esnek ve farklı tarzlar gerektirdiğini gösteriyor.

Çoğu yönetici, elemanlarının iletişim kurmalarını ve işbirliği yapmalarını bekler. Ekip oyunculuğu sonra gelir. Düzenli güncellemeler alıp verme konusunda onlara güvenmek ister. Aktif problem çözme yeteneği, örgütsel sınırlar bakımından yenilikler ve insanların onlarla çalışmaktan hoşlanmalarını bekler. Fazla ilgiye ihtiyaç duyan ve işini hep yarım yapan ekip elemanları düz dünyada kolay yükselmezler.

İlişkinin Formülü Değil, Kalitesi

Yöneticilikte, yeni içgörüler, yeni kural ve formüllere dönüştürme eğilimine rastlanabilir. Dolayısıyla uluslararası ekipler bağlamında karşımıza şöyle bir formül çıkabilir: “X miktarda yüz yüze görüşmeler, artı Y miktarda tele-konferans ve Z saat kültür ve yetkilendirme eğitimi harikulade sonuçlar verir.” Böylece sorunun kalite yanının önemi göz ardı edilebilir. Kesinlikle böyle olacaktır demiyoruz, ama böyle bir olasılık söz konusudur. Bir ekipte ilişkilerin kalitesine yatırım yapmak ve değerinin bilincinde olmak önemlidir. Ekibin kalitesini, son tahlilde de performansını belirleyecek olan anahtar budur.

İlişkilerin kalitesine odaklanmaktan kaçınma eğiliminin bir nedeni de, daha önce üzerinde durduğumuz gibi, bunun “hafif” bir mesele olarak görülmesidir. Oysa bu son derece yanıltıcı bir metafordur. İlişkilerin önemini destekleyen ağır bilimsel dayanaklar vardır. Bireyler ve iş ekiplerinde enerji ile “akış”ın ve bu özelliklerle işe dair başarılı sonuçlar arasındaki bağın önemini gösteren kanıtlar gittikçe ağırlık kazanmaktadır. Daniel Goleman’ın duygusal zekâ ve Mihaly Csikszent-mihalyi’nin “akış” (ya da kişisel esin) üzerine yaptıkları çalışmalar bireysel motivasyonun önemini ve kişisel ilişkilerin performans üzerindeki etkisini ortaya seriyor. Görüştüğümüz yöneticilerden biri şöyle diyor: “Yönetim kurulunda hiç hazzetmediğim biri var. O adam ne zaman ağzını açsa kendimi kilitleyerek dinlemeyi keserim.” Lynda Gratton’un Londra İşletme Fakültesi bünyesinde gerçekleştirdiği, dünya çapında 55 iş ekibini kapsayan araştırması da bu gerçeği ekipler bağlamında destekliyor. Bu araştırma, iş gücünüzü tanıma ve liderliğinizi yetkinleştirmekle, elde edilen sonuçların iyileşmesi arasındaki bağlantıyı çarpıcı biçimde belgelendiriyor. Haig Nalbantian vd.’nin Play to Your Strength adlı kitabının bu konuda son zamanların en kapsamlı ve pratik çalışması olduğunu söyleyebiliriz.

Bizim araştırmamızın sonuçları da aynı doğrultuda; burada ayrıca, başarılı iş liderlerinin uygulamak zorunda olduğu somut davranışlar ve stratejiler hakkında elle tutulur bir içgörü edinebiliyoruz. İnternet aracılığıyla yaptığımız araştırmadan bazı alıntılar verelim:

“Herkeseye duygu ve görüşlerini dile getirme olanağı sağlanmalı.”

“Siz onları dinlerseniz, onlar da sizi dinler.”

“Destekleyici liderlik, yani güçlü koçluk, insanlara güç ve yetki verir ve özerklik sağlar.”

Sözde “hafif” meseleler bilime dayanırlar, ancak basit bir formül dizisine indirgenebilecek bir tarzda değil. İstisnai sonuçlar elde eden harika ekipleri yaratan, liderlere özgü kişisel davranışlardır.

Temel Noktalar

- Eleman alımının önemini azımsamayın.
- Bazen kısa vadeli ama kilit önemdeki bir projeye eleman almak, daimi görevlere eleman almaktan daha büyük önem taşıyabilir.

- Üst konumlara eleman almanın önemi nedeniyle, yatırım kuruluşları bir bakıma kadro bulma kuruluşu işlevi kazanmışlardır.
- Uluslararası konumlara eleman yerleştirirken küresel bir bakış açısıyla hareket etmelisiniz. Ayrıca belirsizlikleri ve değişimi de göze alabilmelisiniz.
- Bazı Hint şirketleri tek tek eleman almak yerine, insanlardan oluşan ağları tercih ederek toplu eleman alımları yapıyorlar.
- Doğru bir kültür inşa ederek, istediğiniz türden kişileri firmanıza çekebilirsiniz.

Eleman alımı önemli bir iştir. Her yıl aracı kurumlara, yalnızca kıdemli yöneticiler değil, işletmenin her kademesine çeşitli düzeyde uzmanlar bulmak için de büyük paralar harcayan işverenler bunu gayet iyi bilirler. Ne ki bu yine de zımnı kabul edilen bir gerçektir. Bill Gates ve Jack Welch gibi ünlü yöneticilerin yetenek avcılığına zamanlarının önemli bir bölümünü ayırdıkları ve Japon şirketlerinin personel yönetimine genelde büyük zaman ayıran birçok kıdemli yöneticisinin, bu konudaki deneyimleri iyi bilindiği halde, stratejilerde buna bir yöneticilik disiplini olarak çok önemsiz bir yer verilir. Bu tuhaf bir durumdur. Örgütün yapısını şekillendiren eleman alımıdır; “doğru kişileri yanına almadan” yola çıkan bir strateji değersizdir. Bir stratejiyi yaşama geçirmek için doğru yerde doğru becerilere sahip doğru kişilere ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek kilit becerilere ihtiyaç vardır. WL Gore Associates ve Southwest Airlines gibi en yüksek gelişme başarısı gösteren şirketler, eleman alımına hatırı sayılır bir düşünce, özen ve zaman ayırmaktalar. Şirketin değerler sistemine bağlılık göstermekle birlikte, güçlü teknik ve iletişim becerilerine sahip olmak gibi yüksek engelleri aşamayan hiç kimseye “giriş izni” verilmez. Online anketimize katılan yöneticilerden biri “yalnızca kültürümüze uygun düşecek kişileri işe alırız” diye yanıt veriyor.

Bu Özel İçerikler Neler?

Baz ekipler aynı zekâ ve teknik kapasitesine sahip diğer birçok ekibi geride bırakabilir; aynı zamanda, uluslararası ekiplerin aynı mekânda faaliyet gösteren ekipler kadar yüksek performansla çalışabileceği açıktır. Öncelikle doğru malzemeyle yola çıktığınız takdirde, ekip oluşturma ve iletişim zorlukları yıpratıcı değil, daha çok enerji kaynağı olabilir. Özenle seçilen, herkesin görevinin netlikle belirlendiği ve kişilerin rollerine uygun düştüğü bir ekip yüksek performanslı bir faaliyet için en iyi konumda olacaktır. Hızlı bir tempoyla ilerleyen dünyada, düz yapılar, çok sayıda ekiple akıcı bir faaliyet yürütmek gibi bir ikilemle karşı karşıyadır. Hiyerarşiye, sabit yapılara ve kalıcı görev tanımlarına alışmış pek çok kişi için rollerin sık sık değişmek zorunda kalabileceği belirsizlik ortamında yaşamak ve çalışmak zordur.

Bunun getirdiği sonuçlardan biri, bir proje ekibine eleman seçimi ile daimi bir konuma eleman seçiminin birbirine yakınlaşmasıdır. Bir görevin kalıcı veya uzun süreli olmaması, onun kritik ölçüde önem taşımayacağı anlamına gelmez; örneğin, önemli bir enformasyon teknolojisi uygulamasını gerçekleştirilmesini buna örnek verebiliriz. Bir proje ekibi ya da kalıcı olmayan, kısa vadeli değişken bir ekip oluşturmakla görevlendirilen kişiler, bu ekibe alınacak kişilerin seçiminin ne kadar önemli olduğunu bilmek zorundadır. Eleman alımında etkinlik gösteren sorumluların başarılı uygulamalarını analiz ederek, bazı sonuçlar çıkardık. Bu uygulamaların çoğu yeni olmamakla birlikte, bunları farklı zaman kuşaklarına, farklı kültürlerle, hızlı bir değişim ve yeniden yapılanma süreci içindeki örgütlere, yüksek değerlerini koruyarak taşıyabilmek için disiplinli hareket etmek şarttır. İşe başlarken akılda bulundurulması gereken birtakım değişmez ilkeler vardır.

Aracı Kurumlar

Eleman alımı bugün herkesin sorumluluğu olmuştur. Örneğin, İsrail kökenli bir risk sermayesi şirketinin ortağı Allon Bloch, görevinin önemli bir kısmını ekip oluşturmak olarak tarif ederken bu noktayı vurguluyor:

Milyonlarca dolar yatırıyoruz, adımızı riske atıyoruz. Girdiğimiz bir avuç dolusu riskten yalnızca bir tanesi bu. Kafamızı epeyce işin içine sokacağız tabii. Sektörün uzmanlarına bakarsan, video oyunları hakkında içgörüsü zengin bir yönetim kurulu üyesinin bize faydası dokunabilir.

Burada çok özel bir durum var. Genelde ben, normalde kuruculardan birini ya da eski bir CEO'yu şirket için bir çıpa olarak düşünürüm. Bazen kurucu mühendis olur, o zaman yanına bir işadamı getirmeniz gerekir, ama salt özgeçmişe bakarak karar vermek düşünülen klasik hatalardan biridir; insanlar hemen, büyük bir markanın –IBM veya Sun gibi bir şirketin, 1.000 adamı ve 1 milyarlık geliri yönetmiş– büyük bir kıdemli yöneticisine göz dikerler. Oysa bu kişiler yeni girişimlerde çoğunlukla tepe üstü çakılırlar. Bunların 50 adamı ve 1 milyon dolarlık bir geliri yönetirken çuvaldadıklarını çok gördüm. Bunun birçok nedeni var. İnsanlar büyük bir Amerikan markasını ve adamın üst düzey yönetici konumunu görünce, bunu hemen yüksek performans göstereceğinin garantisi sayıyorlar.

Bu başarısızlığın bir nedeni, bu yöneticilerin sınırlı kaynaklarla çalışmaya alışkın olmamalarından kaynaklanabilir diyor Bloch:

Bir yanı şu; büyük bir şirkette görev yaparken elinizde sırtını dayayabileceğiniz kalabalık bir kadro vardır. Diğer bir yanıyla da, üst düzey yöneticilik yaptığınız büyük örgütler süreç esaslı çalışırlar, dolayısıyla siz büyük olasılıkla operasyonun yalnızca bir parçasını yönetirsiniz. Yönetim kurulunun nasıl yönlendirileceğini bilmeniz gerekmez. Hele o güne kadar bu konuda hep destek gördüyseniz, işe nasıl eleman alınacağını pek bilmezsiniz; örneğin General Electric'de bu işi dev bir insan kaynakları birimi yapar. Ayrıca, hayatının ilk dönemlerini yaşayan şirketlerde bir sürü belirsizlik varken, büyük şirketlerde pek çok şey bellidir.

Küresel Zihniyet Aramak

Uluslararası işletmelerde lider konumdaki yöneticilerin uluslararası bir bakışa sahip olmaları gerektiği açıktır. Bu doğal olarak fayda sağlasa da, mutlaka birkaç dil bilmeleri ve değişik bölgelerde çalışma deneyimine sahip olmalarını gerekmez; bunun anlamı, yöneticinin ekonominin küreselliğinin, dünyanın her köşesinde fırsatlar çıkabileceğinin ve iş yapma yollarının çeşitlilik taşıdığının bilincinde olması demektir. Geniş ekonomilerdeki yöneticiler asıl iç pazarın önemli olduğu yanılıgısına düşebilirler. Allon Bloch şöyle diyor:

Küreselleşmeden söz ediyorsak, her zaman küresel bir bakış açısına sahip kadrolar aramamız gerekir. En çok, aday İsrail ile ABD arasında gidip gelmiş mi, Çin'de görev yapmış mı, gibi hususlar üzerinde duruyoruz; çünkü o zaman farklı yerlerde nasıl çalışılacağını bilir. Küçük ülkelerdeki girişimcilerin kilometrelerce uzak yerlere satış yapmaları gerekebilir.

Alınacak kişide küresel ölçekte faaliyet yürütebilme yetisi aranır, daha çok da kuruluş aşamasında. Bu demek değil ki, yalnız ABD'ye odaklanarak hayli başarılı bir şirket olamazsınız. Eğer mühendisleriniz başka bir saat diliminde görev yapıyorsa, farklı saat dilimlerinde bulunmak bile bir kültür farklılığı demektir. Pasaportunuzu yalnız Bahama Adaları'na tatile giderken kullandıysanız, işte bu sorun olabilir; küresel bir işleve uyum

sağlamakta zorlanabilirsiniz. Ayrıca, insanların ne tür işler yapmış olduklarına da bakmak gerekir; büyük bir şirkette çalışanlar bile, belki başından sonuna kadar hep tek bir birimin sorumluluğunu üstlenmiş olabilirler. Büyük şirketlerin üst düzey yöneticileri çoğunlukla strateji üretimine katılmaz, yalnızca uygulayıcılar; olsa olsa bir ürüne ufak tefek teknik uyarlamalar yaparlar. Yeni bir girişimde CEO sıfatıyla strateji belirlemek bambaşka bir şeydir.

Peki, Allon nasıl eleman alıyor?

İnsanları tanımaya çalışırım. Birlikte uzun bir süre geçirmek, nasıl düşünce yürüttüklerini izlemek gerekir. Onları eleştiriye nasıl tepki verdiklerini görmek için sıkıştırırım.

Ne tür görüşmeler düzenliyor?

Gayet samimi görüşmeler yaparım. Ne kadar kısa sürede işle ilgili bir hipotez üretebileceklerini anlamaya çalışırım. İlk 90 gün işi inceleyeceğini, ondan sonra bir perspektif ortaya koyabileceğini söyleyenlerden hoşlanmam. Karşıma gelmeden önce işe ilişkin bir perspektife sahip olmalarını tercih ederim; önceden şirketi ziyaret etmiş olmalarını, web sitemize bakmış olmalarını yeğlerim. Liderlikle ilgili ne düşünüyorlar, liderliği yalnızca süreçlerle ilgili mi görüyorlar, yoksa bundan heyecan mı duyuyorlar, öğrenmek isterim. Bir risk sermaye kuruluşu yüklü para yatırıyor diye karşıma gelen adaylara hiç itibar etmem. Ben fondan önce CEO'yu sağlama almak isterim.

Allon ekip ve iş ilişkilerini olduğu kadar, bireyi de önemsiyor:

Şirkete [özellikle kuruluş dönemindeki CEO'ya] koçluk yapacak bir başkan getirmenin çok faydasını gördük. Başkanın görevi, özellikle şirketin beklentileri epeyce yüksekse ve söz konusu kişi ömründe ilk kez CEO'luk yapıyorsa, çoğunlukla CEO'ya koçluk etmektir. Ben ücretlendirme komitesine girerim; ayrıca adam çıkarma yetkisini üzerimize alırız, böylelikle yönetim kuruluna koç veya dost olarak birisini oturtmamız onların işine gelir. Bu onların işle ilgili belli başlı konularla ilgilenmelerine ve yönetim kurulu toplantılarına hazırlanmalarına yardımcı olur.

İş faaliyetinin ekonomik alanını uluslararası boyutta kavrayabilen bir zihniyete sahip olmak önemlidir. Görüşmeciler-den biri şöyle bir yorumda bulundu: “Küresel bakışınız, yani uluslararası düzeyde çalışma yeteneğiniz olmalı.”

Kaliforniya eyaletinin San Francisco kentindeki video oyunları reklâm firması Double Fusion'ın CEO'su Jon Epstein, şirketin büyümesiyle birlikte dünya çapında yeni elemanlar almaya başladı. Hem kendisi hem de kıdemli çalışma arkadaşları zamanlarının önemli bir bölümünü Avrupa ve Asya-Pasifik Bölgesi için en uygun yöneticileri bulmaya harcadılar.

Edindiğim deneyim şu: Satış elemanları, iş geliştirme kadroları ve CEO'ların ağzı çok iyi laf yapıyor. Ama sizin bununla yetinmeyip, “Şimdiye kadar ne işler başardın?” diye sormanız gerek. Yola yanlış bir yönetim ekibiyle çıkarsanız, bunun fırsat maliyeti devasa boyutlarda olur. Hataların maliyeti milyonları bulur. Bunun parasal maliyeti yanında, bir de adınıza düşürdüğü gölge var.

Jon eleman almanın bir liderin karşılaştığı en önemli güçlüklerden biri olduğu yargısına varmış. Üstelik bunu, adayı olabildiğince iyi tanıyarak ve gereken çekirdek becerilere odaklanarak, –salt (ille de) İngilizce'ye hâkimiyetine ve kişiliğine bakarak değil, –akılcı bir şekilde gerçekleştirmek gerekiyor.

Küresel bakışa ek olarak, küreselleşen ekonominin kaygan, belirsiz niteliğiyle başa çıkma

konusunda rahat olabilmek de önemli. Şu iki alıntı, çağımızın önümüze serdiği güçlüğü gayet güzel özetliyor:

“Anladım ki belirsizlikler karşısında dona kalan birini işe almışım.”

“Şimdi adam alırken, deneyim dışında aradığım üç şey var: Birincisi, belirsizlikle başa çıkabilir mi? Ortama uymaya ve öğrenmeye yatkın mı? Çevresindeki kişilere her zaman gerçekten saygı gösteriyor mu?”

Akıcı İngilizce Ne Kadar Önemli?

Yönetici eleman alırken İngilizce bilgisi önemlidir, ancak bu noktaya fazla takılmamak gerekir. Özellikle Anglo-Sakson bir ülkedeki müşterilerle doğrudan temas kurmak zorunda olmayan elemanlar açısından, bu konu diğer teknik ve yönetsel beceriler kadar önem taşımayabilir. Jon Epstein şu anda şirketin büyümesine bağlı olarak Avrupa ve Asya’da yeni elemanlar bulma çabasında. Diyor ki:

Asya’da şöyle ilginç bir durum var: İngilizce’yi en iyi konuşan kişilere karşı aşırı bir taraftarlıkla yaklaşmanız doğru olmaz. Önemli olan yöneticinin sizinle iletişimi sağlayabilmesidir; kuşkusuz belli bir düzeyde anlaşabilmeniz şart, ancak aksanlarının az ya da çok kaymasından bir zarar gelmez. Bunu rahatlıkla es geçebilirsiniz.

Harvard Business Review’da yayınlanan bir makalede bu konu üzerinde duruluyor. Ekibinin temel çalışma kurallarını belirleyen bir yönetici örnek veriliyor: Ekip üyeleri “İngilizce’ye ne ölçüde vakıf olduklarına bakarak değil, görev alanlarındaki uzmanlık düzeylerine göre seçildiler; ekipten beklenen, dil sorunları üzerine çalışmalar yapmaktı.”

Jon Epstein ayrıca özel jargonlar kullanmaktan olabildiğince kaçınmak gerektiğini de vurguluyor ve bunu yalnızca anadili İngilizce olmayanlar açısından söylemiyor:

İşletme fakültesinin dilini, danışmanlık öğrenimi dilini fazlaca kullandığınızda, konulara açıklık getirmekten çok bulanıklaştıran bir diliniz olur. Örneğin: “en iyi uygulamalar”. Bu sözle ne anlatmak istediğiniz anlaşılıyor mu? Durmadan “iyi uygulamalar” sözünü kullanmayı bırakmak için ne yapmalıyız? Bu tür terimleri işletme fakülteleri kullanıyor. Bu sözcük işletme okumayanların kafasını karıştırabilir. Anlamanın özüne inmek gerekir. Ben işletmeciliğe çok değer veririm, ama herkesin anlayabileceği bir dilde konuşmaktan yanayım. En iyi adamlarımla –son derece parlak kişiler– birlikteyken, onların sözünü keserek, sadede gel demek zorunda kalıyorum. Bütün ayrıntıları dinleyecek zamanım yok; sizi işe almamın nedeni, yetenekli kişiler olduğunuz için bunu başarabileceğinize inanmam. Yönetim kuruluna rapor verirken ben de aynı şekilde hareket ediyorum. İşle ilgili bir sürü ayrıntıyı duymak istemiyorlar. Olayın özünü anlat, diyorlar. Size açık gibi görünse de, insanlar bu arada konunun özünü kaçırabiliyorlar. Sizi dinleyenleri ve verileri nasıl değerlendirdiklerini umursamazsanız, problem yaşarsınız. Çok parlak sunumlar yapan bir adamım vardı. Ona dedim ki “Sunumunu İngilizce hazırla; dilini dinleyenlere göre ayarla. Yapamayacaksan, yapacak birini bul.”

Yetenek Avı: Şebekeler Aracılığıyla

Eleman Alımı

Birçok harika lider bir örgütte görece kısa sürelerle çalışıyor. Veritabanları ve web siteleri çoğunlukla güncellendikten sonra kısa sürede eskiyor. Bugünlerde iyi insanlar bulabilmenin yolu çoklukla şebekeler ve kişisel bağlantılardan geçiyor. Örneğin Hindistan’daki Reliance Retail firması,

2006-2007 döneminde, 12 aylık bir sürede dünyanın her yanından 100 yönetici ve konu uzmanını işe aldı. Kendisine iş teklifi götürülen herkesten istenen ilk görev, şirkete katılmaya uygun gördüğü on kişi bulmasıydı. Araya hiç beyin avcısı sokulmadı. Bu sayede değerlerin uyumlu olması sağlandı ve iş çabucak halledildi.

Başka bir örneğe göz atalım. Jon Epstein iş liderlerini nasıl teşhis ediyor?

Hisse senedi piyasasından farklı olarak, buradaki en iyi gösterge geçmişteki performanstır. Çok sayıda görüşme yapıyoruz; tek bir görüşme değil, yalnızca bir yetkiliyle değil. Alt kademeler için bile birden çok görüşme yapılıyor, gerçi bu görüşmelere ben her zaman katılmıyorum. İletişim tamamen tek bir kişinin eline bırakılmıyor, ekip halinde çalışıyoruz. Ekip, görüşülen kişiyle uzun erimli bir ilişki yürütülemeyeceğine kanaat getirirse, o zaman bu değerlendirmeye ağırlık tanıyorum. Güçlü bir olumsuz tepkiyi kolay kolay yok sayamam. Referans kontrolü önemli, ama çoğu bunu es geçiyor. İlişkilerin çok sıkı olduğu bir sektörde görev yapıyorum; adını vermediğiniz kişileri ben şahsen tanıyorum; birini işe almışsanız dikkatli hareket etmek zorundasınız, ama ondan sonra bile gerekli bilgilere ulaşma şansınız var. Beni referans gösteren çok sayıda kişi olduğunu duyuyorum, ama bunların yalnızca yüzde 20'si için referans almak üzere beni arıyorlar. Biz mutlaka iyi referanslar almayı önemsiyoruz; yoksa bizim şirkette çalışamazsanız, tabii firmamızda daha önce çalışmışsanız, o başka.

Sorularınızı yekten soracaksınız. Ben iş kitaplarına fazla meraklı değilimdir, ama Hire with Your Head adlı kitabın çok önemli olduğunu düşünüyorum. Görüşmelerinizin çerçevesini doğru çizmeniz gerek; referans doğrulaması yapmanız gerek. Şöyle söylemelisiniz: “Benim için üzerinde çalıştığınız projeler, ekip elemanlarıyla ilişkileriniz felsefenizden daha önemli.” Eğer dikkatlice dinlerseniz, insanları yaptıkları işler ve insan ilişkileri hakkında anlattıklarıyla çok daha iyi tanıyabilirsiniz. Liderlik öznel bir kategoriye girer, ama iyi liderlerin başarılı sonuçlar aldığı açıktır. Düzeltemedikleri işlerin üzerinde durun ve nedenlerini sorun. Durumu nasıl değiştirebileceklerini sorgulayın.

Jon'un tespitine göre, uluslararası ölçekte eleman alımının yepyeni bir boyutu var. Adayın geçmişteki performansı ile ilgi bilgi toplamak çok daha zor oluyor.

Uluslararası arenada, çekirdek iş kültüründen uzaktayken [kişinin geçmiş performansına ilişkin] bu bilgilerin bir kısmına erişmek zor. Londra ile San Francisco arasında bile çalışma tarzı farklılığı söz konusu olabiliyor. Benim Birleşik Krallık [BK]'ta kendi sektörümden çok az tanıdığım var, bu yüzden bağımsız soruşturma ve tespit yapma olanağım sınırlı. Slovenya'da ise hiç olanağım yok. Bu durumda aracı kurumlara başvuruyoruz. BK'da doğrudan sektörümüzün içinden kişilere odaklandığımızdan [bu kurumlara] pek ihtiyaç duymuyoruz. Şebekeler ve referanslarla sorunu çözebiliyoruz. Yapılanmaya başladığımız Çin'de araştırma kurumlarından ve şirketin finans partnerlerinden destek almak zorundayım. Burada doğru liderleri bulamama riskimiz çok daha yüksek.

Coca Cola İnsan Kaynakları birimi kıdemli başkan yardımcısı Cynthia McCague Doğu Avrupa'da edindiği deneyimi Çin gibi yeni gelişen ekonomilere uygulamanın yollarını arıyor. Çıkardığı başlıca dersler neler? “Kişisel dersler mi?” diyor Cynthia:

[B]u büyüyen pazarlarda, en iyi yeteneği bulma, geliştirme ve elinizde tutmaya ne kadar odaklansanız azdır. Çok rekabetçi bir piyasa. Beş mükemmel adam yetiştiriyorsunuz, hemen başkaları kapıyor. Doğu Avrupa'da öğrendiğim, Asya'da geçerli bir şey daha var: Örgütün aklının zincirlerini kırmak gerekiyor. Ekibinizde yer almak isteyenleri esinlendiren

unsurlardan biri de, anlamlı katkılar yapma, harika bir şey yaratmanın bir parçası olma fırsatıdır.

Yeni girişimlere eleman alımı konusunda bir başka deneyim de Alstom BK'nın Yöneticisi Eric Prescott'un Birleşik Krallık'ta yaşadıkları:

Bir CEO için en önde gelen şey, şirketin doğrultusunu kavramaktır: Şirketin yönünü siz mi, yoksa hissedarlar mı belirleyecek? Doğrultunuz belli olduktan sonra, plan da anlaşılır: “İşte yönümüz bu” diyerek hissedarlara, “bunu kabul ediyor musunuz?” diye sorabilirsiniz. Ardından hisse fiyatı hareketleri ve değerlendirme gelir. Ben çok sayıda şirket kurdum ve hissedarların onayını aldım. Bundan sonra sıra, “Hangi becerilere ihtiyacım var?” sorusuna gelir. Tarmac'da üç sayfalık bir iş planıyla yola çıkarak, 4.000 kişinin çalıştığı, 150 milyon poundluk bir mühendislik firması ortaya çıkardık. Kendime bir sekreter buldum. Yapmam gereken ilk iş piyasayı tanımaktı. “Pazar nerede?” sorusunun yanıtını bulabilmek için bir piyasa araştırmacısına ihtiyacım vardı. Ardından pazardaki segmentleşmeyi inceledik. Tarmac'da biz yollar, yapılar, askeri tesisler kurmak gibi ağır inşaat mühendisliği işi yapıyorduk. Bu işlerin her biri farklı uzmanlıklar gerektiriyordu. Tek seferlik köprü işinde pazar olduğunu fark ettik. “Bu pazarda iş yapabilir miydik?” Ardından işi kapmanız gerekiyor. Teklif hazırlama, ihale ve ihaleye çağrılmayı sağlama süreçleri var. Yerel yetkililerle bağlantısı olan birilerini ayarlamak zorundasınız. Bir ihale ekibi ve ihale yöneticisi gerekli. Peki ihaleyi kazanmak için iyi bir teklif nasıl kotarılacak? Yönetici sizinle birlikte çalışıp hazırlanan teklifi müşterinin önüne koyacak. Kazanırsak, uygulaması bana ait. Kişisel ilişkiler gerçekten de çok önemli.

İnşaat mühendisliğinde üst düzey teknik beyinlere ihtiyaç olduğu açık, ama, diye ekliyor Eric:

Ekibi oluştururken hep şu soru önünüze geliyor: “Bana ne tür özellikler gerekli?” Bana kalırsa duygusal zekâ [önemli]. Salt analitik zekâsına güvenenler, eğer tek ilişkileri kara kutularla olursa, tamam. Aynı şekilde, müşteriyle direkt temas kuracak elemanlarda mutlaka alçak gönüllülük ararım. Duygusal zekâ insanı bir görüşme sırasında “biraz fazla sıkıştırdım galiba” diyebilecek bir anlayışla donatır. İnsanların yanağındaki titremeyi yakalayabilirsiniz.

Eric müşterilerin şirketten beklentilerinin yükselmiş olmasını ve daha geniş bir müşteri tabanı oluşmasını küreselleşmenin meydana getirdiği değişikliklerden biri olarak görüyor. Hiç uyumayan bir dünya ekonomisinde faaliyet yürüten şirketlerin daha esnek olmaları gerektiğini, bunun için üretim hattı zihniyeti yerine hizmet zihniyetiyle hareket eden kişileri işe almak gerektiğini savunuyor:

Biz hizmet örgütü olmaya doğru gidiyoruz. Müşteriler bizi orada bekliyor. Artık cuma günleri öğle yemeği için evine giden bir imalatçı mantığıyla bir yere varamazsınız. Hizmet mantığını kavramış adamlara ihtiyaç var.

Doğru Kültürü Yaratarak İsteddiğiniz Kişileri

Kendinize Çekebilirsiniz

En yetenekli kişiler heyecan, enerji ve öğrenme fırsatı arar. Bugün yeni mezunlar bile her zaman doğru düzgün bir işe girmeden önce iki yıllık lisansüstü eğitim programına katılmaya istek göstermiyorlar. İstedikleri bilgiye internetten kolayca ulaşabilirler. Çoğu zaman amirlerinden daha bilgililer. Tek eksikleri olgunluk ve deneyim: Öğrenme ve bu eksiklerini kapama fırsatı sunacak bir kültür arıyorlar.

Olumlu bir kültür ve marka imajına sahip örgütlerin diğerlerine göre belli üstünlükleri vardır.

Pek çok büyük ekonomide “çalışılabilecek en iyi şirketleri” sıralayan listeler hazırlama işi neredeyse bir sektöre dönüştü. Buradan çıkan sonuç, marka imajı, yaşam tarzı, kariyer fırsatları ve ücret gibi etmenlerin harmanlandığı güzel bir bileşimin insanlar için çekici olduğudur. Ayrıca, buradan işverenlerin insanların isteklerini şaşmaz bir şekilde yanlış okuduklarını da anlayabiliyoruz. İş ve işçi bulma kuruluşu Angela Mortimer her yıl Avrupa çapında müşterilerin ve başvuran adayların görüşlerini inceleyen bir anket gerçekleştiriyor. Ortaya çıkan çarpıcı gerçek, her seferinde, iş teklifi açısından bu iki grup arasında muazzam bir uçurum bulunduğunu gösteriyor: adayların bir işverenden bekledikleri ile işverenlerin sundukları. 2006 yılındaki araştırmada, işverenlerin yüzde altmışı, pazar lideri konumunda olmalarını (bu arada araştırmacılar ortalıkta olağanüstü sayıda “pazar lideri” dolaştığını not ediyor) son derece cazip bir unsur olarak görürken, iş arayanların yalnızca yüzde 30’u bunun kararlarını etkileyeceğini söylüyordu. Bu hatırı sayılır boyutta olmakla birlikte, anlaşılabilir bir çelişki. İşveren geçmişteki başarılarıyla gururlanırken, aday fırsat arayışında. Aday kariyerinde ilerleme fırsatı ile şirketin açılımları arasında bir bağ yakalamaya çalışıyor, böyle olunca da pek çok yeni parlayan yıldızı, egemen konumdaki dev şirketlerden daha cazip buluyor. Adaylardan çoğunun neden Wal-Mart’ı değil de Whole Foods’u, Microsoft’u değil de yeni kurulan bir video oyunları firmasını tercih ettiğini bu şekilde açıklayabiliriz.

Eleman alımı sorumlularının buradan çıkaracağı ders, insanlara istedikleri şeyi vermektir; bu onların standart tekliflerinden farklı olabilir. Proje ekiplerine veya kalıcı olmayan diğer ekiplere eleman alırken de aynısı geçerli. Bunun dışında, ücretleri ve iş-yaşam dengesini hesaplarken, şu sorunun yanıtını aramak da yararlı olacaktır: “Bu görevin, işe almayı düşündüğüm kişinin kariyer gelişimi açısından nasıl bir işlevi olacak?” Bu konuyu ele alırken oldukça uzun erimli düşünmek daha doğru olur. Örneğin, birkaç yıl içinde kariyer basamaklarını tırmanma olasılığının daha yüksek olacağı denizaşırı bir göreve talip olabilirler.

Düz dünyada “hafif” beceriler denen özellikler kritik bir önem taşımaktadır. Proje liderleri ve ürün hattı müdürleri farkındalık düzeyi yüksek kişileri seçmelidir. Bu kişilerin diğerleri üzerindeki etkisi, görevlerini başarmalarına yardımcı da olabilir, engel de. Hem onların hem de ekiplerinin kendilerini ortama uyarlayabilmeleri ve esneklik göstermeleri şarttır; hem empati kurabilmeli, hem de amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine güçlüce odaklanmalı; gerektiğinde lider, gerektiğinde izleyici olabilmeli; politik uyanıklık ve kültürel duyarlılık sergilemeli; ayrıntılı ve stratejik düşünce ile eylem ve yürütmeyi bağdaştırabilmelidirler. Değerler ve kültüre uyum sağlama yeteneği ekibi ya sağlamlaştırır ya da parçalar. Kuşkusuz, parlak kişiler olmaları, yoğun bir şekilde çalışmaları, iş-yaşam dengesini fazla umursamadan sonuç üretmeleri beklenmektedir. Bütün bunları harmanlayarak başarıya zemin yaratacak olan şey, ilişki yönetimi ve güven tesisidir.

LVMH Synergies bölümü Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Concetta Lanciaux şöyle düşünüyor:

Eleman alımı süreçlerinde kilit nokta duygusal zekâdır. Bir kişiyle çalışıp çalışamayacağınızı belirleyen odur. Aday hakkında bütün bu “hafif” unsurlara bakarak fikir yürütmeniz ancak onunla karşı karşıya oturduğunuzda mümkündür. Buna karşılık, içerik kısmını ve teknik bilgiler sunma işini video-konferansla halledebilirsiniz. Aslında “hafif” doğru sözcük değil bence, çünkü sonunda kesin kararınızı ona dayanarak veriyorsunuz. Bu yüzden ona hafif diyemeyiz.

Eleman alımı sırasında bunca özelliği ölçmek oldukça zordur. Psikometrik değerlendirme veya yüz yüze görüşme karmaşık bir süreçtir. İnsanlardan ilerde yapmaları istenenler genelde geçmişte yaptıklarından hayli farklı olur. Tek ortak bağlam eski işlerinde veya çalıştıkları şirkette yaptıklarıdır. Kendilerini bu kadar “yenilik” beklerken, belki istenen özellikler arasında en çok öne

ıkanlar, cesaret ve yenilikçilik ile birlikte Őebeke oluşturma ve insanları etkileme yeteneği olacaktır. Bu karıŐımı yakalamak, eleman alım sorumlusu ya da yönetici için oldukça zahmetli bir iştir.

II. KISIM BİREY

Temel Noktalar

- Etkin bir lider olabilmek için “hoş biri” olmak yetmez, sayısal, kavramsal ve sözel becerilerin de önemli bir yeri vardır.
- Stratejik ve kavramsal düşünme, güçlü veri analizi ve etkin süreçler yaratmakla birleştiğinde, etkin liderliğin kilit bileşenlerini meydana getirir. Stratejilerin şifrelerini çözerek iş planlarını yaşama geçirmek ancak böyle mümkün olabilir.
- Yöneticiler, örgütlerin sistemlerle faaliyet yürüttüğünü, ancak bu sistemlerin formüllerle ifade edilemeyecek kadar karmaşık olduğunu kavramak zorundadırlar.
- Belirsizlikle baş etmek ve aynı anda diğerlerinin önüne net tablolar koymak ne kadar zor olsa da zorunludur. Amaç ve hedefler, gerek ekip düzeyinde, gerekse bireysel düzeyde, düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir.
- Fildişi kuleye kapanıp çalışmak olmaz. Liderlik ve değişimi yönetmek, anlamak ve tanımlamak için mutlaka bizzat başında bulunmanız gereken birtakım işler olduğu anlamına gelir.
- Farklı kişilerin geçmişlerini ve kültürlerini anlamak insanlarla daha etkin ilişkiler kurmanıza olanak sağlar. Seyahate çıktığınızda alışveriş merkezlerini, pazarları ve ibadet yerlerini dolaşın, bunu işinizin bir parçası olarak görün.
- Siyasi ortamda ve piyasalarda meydana gelen derin değişiklikler her zaman bağıra çağıra gelmez; antenlerimizi devamlı açık tutmak zorundayız.
- Öğrenmeyi sürekli bir alışkanlığa dönüştürmeliyiz.

Yöneticilik dersleri de veren yazar Henry Mintzberg, işletme mastırı yapmanın aleyhinde konuşmayı pek sever. Kendisiyle yapılan röportajlarda olsun, yazdığı makalelerde olsun hep Michael Dell, Bill Gates ve Jack Welch gibi herkesin hayranlık duyduğu büyük liderlerden hiç birinin işletme mastırı yapmadığını vurgulamaktan geri kalmaz. Bu örneklerden ikisi üniversite terk, diğeri ise kimya mühendisliği doktorası yapmıştır. Sahiden de, mühendislik, başarılı yöneticilerin eğitim geçmişinde hayret uyandıracak ölçüde baskın bir akademik disiplin olarak göze çarpıyor. Jack Welch gibi Tom Peters ve General Motors’dan Alfred Sloan da önce mühendislik eğitimi almıştı. Gelmiş geçmiş en başarılı yönetim danışmanlarından W. Edwards Deming de iş hayatına elektrik mühendisi olarak başlamıştı.

Liderliğin insanlardan beklediği vasıflar düşünüldüğünde, böyle bir şey nasıl mümkün olabiliyor? Mühendisliğin sistemlerin karmaşıklığını incelemesi olgusunda belki bir ipucu yakalayabiliriz. Mühendisler sistemin herhangi bir noktasındaki bir değişikliğin bütünü, çoğunlukla arzu edilmeyen ve oldukça karmaşık bir şekilde etkileyeceğini biliyorlar. Örneğin süreç kontrollerinde iki değişken varsa lise matematiği yeterli olurken, değişkenlerin sayısı üçe veya dörde çıktığında, daha ileri düzeyde matematik devreye girer. Bunun da üzerine çıkıldığında söz konusu dinamikleri izah edebilmek için son derece karmaşık hesaplamalar gerekir. Bazen matematikle içinden çıkılamayacak ölçüde karmaşık sistemlerle karşılaşılabilir. O zaman işin başındaki mühendisler, dışardan bakan birinin düşünebileceğinden kat kat yüksek oranda deneyim, muhakeme

ve sezgilerine başvuruyorlar.

Yöneticiler insanlardan oluşan sistemlerin karmaşıklığını kavrayabilme yeteneğine sahip olmak zorundadırlar. Bu bağlamda değişkenlerin sayısı binleri bulur ve bileşkenler sanayi kimyasalları veya bitler ve baytlar yerine eşi görülmedik duygusal varlıklar olarak karşımıza çıkar. Bu durumda akıllı bir yönetici hiçbir formülün gerçekliği tarif etmeye ya da öngöründe bulunmaya yetmeyeceğini bilir. Bütün bunlardan mühendislik kökenli yöneticilerin daha üst bir konuma hazırlanmak bakımından bazı avantajlara sahip bulunduğu anlamı çıkıyor. Bu avantajlardan birincisi, karşılıklı bağımlı sistemlerin karmaşıklığını kavrayabilmeleridir. İkincisi, özellikle insanlar söz konusu olduğunda basit formüllerin bir işe yaramayacağını, bu noktada deneyim ve muhakemenin devreye gireceğini bilmeleridir. Üçüncüsü, aldıkları uygulamalı mühendislik eğitiminin düşünme yetilerini bilemiş ve geliştirmiş olmasıdır. Fakat sisteme yönelik düşüncelerine, örgütün parçalardan değil insanlardan oluştuğu bilincinin mutlaka eşlik etmesi zorunludur. Deming'in 14 yönetim ilkesi, en az süreçlerin verimliliği kadar, örgütte korkuya yer tanımamak, bariyerlerin yıkılması ve insanların yaptıkları işten keyif alması gibi konulardaki ısrarıyla, ekip çalışması ve insanların tatmin edilmesine odaklanıyor. Deming'in kalite iyileştirme programlarına ilişkin fikirlerini yaşama geçirme çabalarında, bu unsurların her zaman tam anlamıyla uygulanabildiğini söyleyemeyiz.

Deming'den etkilenen ve dünyadaki en iyi yönetilen imalat şirketlerinden biri olarak kabul edilen Toyota da ilginç bir örnektir. Şirketin 2006 yılı raporunda yönetim sisteminin kayda değer özelliklerinden biri şöyle tarif ediliyor:

Üst düzey idari müdürlerin çalışmaları salt yöneticiliğe odaklanmış değil. Her biri aynı zamanda birer somut operasyonel işlevin en üst düzeydeki yetkilisi olarak görev yapıyor. Başka bir deyişle, uzmanlar lider olmuş durumdalar.

Bu sistem “karar alma ile filli operasyonlar arasında eşgüdüm sağlıyor.” Bu, önceki bölümlerde sözünü ettiğimiz, ekip ve iş planlamasını harmanlamakla aynı şey. Şirketin yeni başkanı daha önce tedarik zinciri yönetimine başkanlık ediyordu. Diğer şirketlerde tepeye tırmanmak için alışılmadık bir rota bu. Toyota iletişimci-strateji uzmanları ile teknik uzmanları birbirinden ayırmaz; her iki kesimin liderinde de ısrarla aynı özellikleri arar.

Sistemi ve bağlamı analiz edip anlama yeteneği, lider bireyin kilit vasfı olmaya devam ediyor. Kuşku yok ki, örgütler ve pazarların böylesine hızla değişmekte olduğu günümüzde bunun önemi daha artmıştır.

Gerek zihinsel kapasite olarak zekâ, gerekse bilgi edinmek önemlidir. Zekâyla hafif denen duygusal zekâ becerileri arasında içsel bir çelişki yoktur; tersine, üstün genel zekâ kişiye duygusal yönü gelişkin liderlik becerileri öğrenmek için gereken donanımı sağlar. Teknolojinin gelişkinlik düzeyinin ilerlemesi ve pazarların değişim hızının yükselmesi, geleneksel liderlikten en azından her zamankinden daha fazla analiz ve kavrama yeteneği talep ediyor. İnsani interneti oluşturma ve ekibe liderlik etmenin temel dayanağı duygusal zekâdır. Ancak “düz” zekânın, ürün ve hizmetlere ilişkin bilginin önemi de asla hafife alınmamalıdır.

Fen bilimleri ve mühendislik kökenli kişilerin, insanlarla ilişki kurmaktan aciz “ebleh” kişiler oldukları şeklinde bir klişe oluşmasına fırsat vermek son derece zararlı sonuçlar doğurabilir. İş lafa kaldığında, hepimiz, iletişim yetenekleri zayıf olduğu için teknik disiplinden dışarı adım atmaması gerektiği halde, ekip liderliğine getirilmiş mühendis veya programcılara ilişkin birçok örnek gösterebiliriz. Oysaki asıl, aynı ölçüde, hatta belki de bundan daha zarar verici olanı, teknik bilgi ve entelektüel kapasiteden yoksun oldukları halde cana yakın ve ağzı laf yapan kişilerin yönetici konumlarına gelmesidir. Araştırmamızın sonuçları gayet açık. Bize zekânın her iki türü de gerekli.

İletişim alanındaki, daha önce sözünü ettiğimiz, farklı zaman kuşaklarında ve farklı kültürlerden

kişiler arasında çeşitli iletişim araçlarıyla bağlantı kurma zorluğuna, aynı ölçüde zahmetli bir iş olan zihinsel gelişmeyi sürdürme zorluğu da ekleniyor. Yeni teknolojilere, siyasete ve gelişmekte olan pazarlara ilişkin bilgileri özümsemek, aynı zamanda insan aklı ve insan davranışına dair yeni bilimsel bulguları öğrenmek de bu zorluğun unsurları arasında. Kavramsal düşünmeyi, belirsizliğin üstesinden gelmeyi ve sosyoekonomik değişikliklerin teknolojiyle ve tüketici eğilimleriyle bağını kurmayı başarabilmek için, güçlü sözel ve sayısal yeteneğe ihtiyaç vardır. Okumanız gereken yayınlar arasına Harvard Business Review ve Financial Times gibi geleneksel türün yanında, New Scientist'i katmanızı da tavsiye ederim.

LVMH: Pazarı Anlamak

Lüks ürünler firması LVMH'nin Synergies grubu Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Concetta Lanciaux, yeni bir pazara adım atmadan önce nasıl bir ön çalışma yaptıklarını ve zemini nasıl dikkatle hazırladıklarını anlatıyor. LVMH'nin pek çok markası uluslararası ölçekte üstün statü simgesi olarak kabul görmektedir. Moët et Chandon şampanyaları; Louis Vuitton çantaları ve diğerleri. Ancak bundan otomatikman şirketin ürünlerini her yerde kolayca satabileceği sonucu çıkmaz.

Concetta bu konudaki gözlemlerini şöyle aktarıyor:

Ülkenin eğitim felsefesini, en iyi okullarını, eğitim müfredatını bilmek önem taşıyor. Örneğin Hindistan'da pazarlama elemanı almak istersem, saf pazarlama diye bir vasıf bulunmadığını; buna karşılık, Hindistan'da mühendislik eğitimi çok geniş bir yelpazeyi kapsadığı için, pek çok mühendisin pazarlamadan anladığını bilmem gerekir. Buradaki durum Büyük Britanya'dan, Fransa'dan, Çin'den farklı. Pazarlama felsefesi öğrenimi görüyorlar. Dolayısıyla Hindistan'da kalifiye bir mühendis pazarlamacınız olabilir, ama Fransa'da olmaz.

Concetta en iyi kadroları nasıl teşhis edip işe alıyor?

Çok sayıda kişiyle görüşüyorum. Okullarla, profesörlerle, gazetecilerle ve isim yapmış kişilerle toplantılar düzenliyorum. Yıllardır dünyanın çeşitli yerlerinde her bölgenin ve markanın özelliklerini ve vazgeçilmezlerini anlamaya çalışıyorum. Her seferinde topladığım bilgileri temel aldığımdan, bunlar geliştirme projelerini andırıyor. Bir dahaki sefere ihtiyaç duyduğumda, daha önce toplamış olduğum bilgilerden yararlanıyorum.

İki ay kadar önce 2006 sonbaharında yaptığım ziyaret on gün sürdü. Çıplak ayakla tapınakları dolaşıp, insanların nasıl dua ettiğini izledim. Tezatlarla dolu bir ülke burası. Başbakanla görüştüm, politikacılarla toplantılara katıldım. Yatırım firmalarından, şov dünyasından insanlarla görüştüm. Pazarlama müdürüm akımları ve modayı izledi. Toplam kültürel yaşamı gözledim. Louis Vuitton 30 yıldır birçok ülkeye ilk girenler arasında yer alıyor ve birkaç yıl boyunca yatırım yapıyor. Küçük bir firma olsak da, böylece bilgi sahibi oluyoruz.

Concetta, şirketin iş ve insan kaynakları stratejisini, pazarı böylesine derinden tanıyarak şekillendirdiklerini belirtiyor:

Hindistan en büyük pazarlar arasına girme potansiyeline sahip, ama Çin'den çok farklı özellikleri var. Çin'de geçmiş yadsındı, oysa Hindistan geçmişine sevgiyle bağlı ve herhangi bir ürünü satın almaya hazır değil. Bu yüzden stratejinize buna göre karar vermek durumundasınız; muhtemelen bir ortaklık kurmak ve onlarla birlikte mal üretmek gerekecek.

Kültüre duyarlı yaklaşmadığınız takdirde, büyük fırsatları kaçırmamız işten bile değil. Örneğin, büyük olasılıkla, hazır giyim koleksiyonumuzu ihraç etmek yerine, yerel pazarı test etmek için orada [Hindistan’da] yerel bir tasarımcıyla birlikte yeni baştan tasarım yapma yoluna gitmemiz gerekecek. Çinliler Amerika’da sattığımız ürünleri almaktan son derece mutlu oluyorlar, yani durum Hindistan’dakinin tam tersi.

Çin’deki faaliyetlerinizi dışarıdan getirdiğiniz insanlarla yürütebilirsiniz. Çalıştırdığınız kişi Çinliyse, hiç Çin’de yaşamamış biri olabilir; kendi ürünlerine hâlâ çok fazla güvenmiyorlar. Hindistan’da ise tam tersi. Yabancı birini çalıştıramazsınız; mutlaka o ülkede yaşayan bir Hintli bulmak zorundasınız. Uygun birini [doğru becerilere sahip birini] bulamadığınız takdirde, ülke içinden birini alıp eğitmek zorundasınız; Hindistan’ın dışına çıkmak yok. Her ülke için somut koşullarına göre bir yaklaşım geliştirmek gerekiyor. Yerel kültüre uyum sağlamanın düzeyi, bu kültürün gücüyle orantılı oluyor. Altın kural yok, her marka dengesini kendi kuracak.

Alstom: Uzun Erimli Bağlantılar Kurmak

Genel Merkezi Fransa’da bulunan Alstom’un Birleşik Krallık Yöneticisi Eric Prescott şirketinin istihbarat toplama ve ilişki geliştirme çabasına uzun erimli bir yaklaşımı olduğunu ifade ediyor:

Alstom, örneğin Çin’de 80 yıllık bir varlığa sahip. Uzun erimli ilişkiler kurulmuş. Başkan Chirac, bizim grubun CEO’sunun Çin’de kotarmaya uğraştığı önemli bir iş için yardımcı olmak amacıyla devreye girmiş. Fransız şirketleri pek çok yıldan beri gözle görülemeyecek bir ağ örmeyi başarmışlar. Çok erken tarihlerde tohumlar ekmişler. Biz Birleşik Krallık’ta böyle yapmayız. Biz doğrudan serbest ticarete dalarız. Alstom geliştirmekte olan dünyanın çeşitli bölgelerinde ihtiyatlı adımlarla ilerliyor; ilişkilerini örüyor. Uzun erimli ilişkilerin değerini gayet iyi kavramışlar; yıllarca oturup bekledikten sonra, önlerindeki yolu temizleyip açarlar; firmanın bazı mühendislik ürünleri var ki olağanüstü. Maliyeti umursamazlar. Sözgelimi, Concorde mükemmel bir örnektir. Fransız hükümetinin bu yatırıma verdiği –dolaylı– geliştirme desteğinin maliyeti muazzam boyutlardaydı. Önce tohumu saçıp uzun bir süre beklemeyi göze almışlardı.

Düz dünyada yeni bağlantı biçimleri keşfetmenin heyecanına kapılarak, bu uzun vadeli ilişki geliştirme anlayışı ve kültürünü, pazarları tanıyıp anlama yaklaşımını kolayca göz ardı etmek mümkündür. Sınır ötesi şirket evliliklerinde rastlanan hayli yüksek başarısızlık oranı, bölge ve örgüt kültürüne, –insani internete– yeterli özeni göstermeden, hızla ortaya çıkan fırsatlardan bir an önce yararlanma konusundaki anlaşılabilir bir sabırsızlığın yansımasıdır.

Bazen atik davranabilmek için sabırlı hareket etmek, bazen de “düz” dünyaya göre iş yapabilmek için “derin”den gitmek zorunda kalabilirsiniz. Zihinsel kapasiteye ve uzun vadeli ilişkilere yatırım yapmak, güçlü ve çoğunlukla gizli bir değer olmaya devam ediyor. Düz dünyada pazarların ve iş faaliyetlerinin doğasını kavramak zorundasınız. “Düzlük” metaforu kimi bağlamlarda küresel ekonomi için yetersiz kalabilir; elektronik internet, hızla değişen piyasalar ve teknolojiler ve ticaretin kolaylaşması gibi unsurlarla sınırlanabilir. İnsani internetin de derinleştirilmesine ihtiyaç var.

Sanal Liderlik Her Zaman Yeterli Olmaz

Büyük bir kimya şirketinin, önemli bir müşterisini, pazara daha sonra giren bir rakibine kaptırması, şirketin CEO’sunda şok etkisi yarattı. Meslektaşının yedi ay önce şirketten ayrılmasıyla

önemli bir müşteri ilişkisini yitirmiş olduğunu o zaman anladı. Neden uçağa atlayıp yeni yetkiliyle görüşme zahmetine girmediği için kendini azarladı. Bu düşüncesini birkaç hafta sonra gerçekleştirdiğinde, kendisinin ve ekibinin iş seyahatine çıkmakta gecikmiş olmasının şirket açısından ciddi sonuçlar doğurmaya başladığını fark etti. Ekibine “Sanallık görünmezlik demek değildir” dedi.

İş seyahatine çıkıp çıkmama konusu, pazarları ve müşterileri tanıma bağlamıyla olduğu kadar, aynı zamanda ekiplerin geliştirilmesi bağlamıyla da ilgilidir. Kimileri, sözgelimi satış yaptığınız bölgeyi bizzat ziyaret etmeden müşterileri veya perakende ticaret ortamını tanımanızın mümkün olmadığına kuvvetle inanırlar.

XMPie’nin CEO’su Jacob Aizikowitz diyor ki:

İnsanları yeterince iş gezisine göndermiyoruz. Ar-Ge ekibinizle satış ve müşteri hizmetleri ekipleriniz arasındaki mesafeyi nasıl kapatacaksınız? Ürününüzün iyi olup olmadığına ilişkin gerçekleri –ürünle ilgili şikâyet mi geliyor, övgü mü–, satış ve müşteri destek biriminden nasıl alacaksınız? Ar-Ge birimi bu konuların çok uzağında kalıyor. Ancak çok büyük övgüler geldiğinde haberleri oluyor, ama pazarda problemle karşılaşıldığında gerçeklerin çok uzağında kalıyorlar; o zaman da sorunu yerel düzeyde çözmeye uğraşıyoruz. Bu önümüze bir Ar-Ge problemi olarak geliyor. Ar-Ge’yi pazarı hissetme noktasına çıkaramayışımız büyük düş kırıklıklarına yol açıyor. Ben buraya kıdemli bir mühendis gönderilmesi ya da Avrupa’daki müşterilere gitme yahut müşterinin örgütünde oturma fikrine açığım, hatta bunları destekliyorum. Bu fikri teşvik ediyorum. İnsanlar bu sayede neler yapılabileceği konusunda daha iyi fikir edinebilirler. İş seyahatine çıkmanın büyük önem taşıdığı örneklerden biri de bu.

Sony Ericsson Küresel Başkanı Miles Flint şunları söylüyor:

Eğilimimiz seyahatlerin azaltılmasına direnme yönünde, çünkü [örneğin] insanların Çin’deki fabrikaları görmesi önemli. İnsanların gruplar halinde dünyanın bir ucundan uçağa atlayıp Pekin’deki toplantılara gitmesi hiç de ender rastlanan bir olay değil, [gerçi] bunun yanında tele-konferans yönteminden de sıkça yararlanıyoruz. Ama seyahatlerimizi azaltmıyoruz. Orta kademe yönetim düzeyindeki iş bağlantılarımız o kadar girift ki, Çin veya Japonya’daki bir imalat operasyonu biriminde yapılacak bir şey olduğunda, baş başa verip çalışmanız gerekiyor. Bu çalışmalar, tanımadığınız kişilerle tele-konferans görüşmesi yapmaktan çok daha verimli oluyor. Üst yönetim düzeyinde ise dünya çapındaki müşteri sayımız fazla olmadığından, insanlarla tele-konferans yöntemiyle görüşmeyi gündeme bile getiremezsiniz. Müşteri ve tedarikçilerimizle bir araya gelmek için bir gün ayarlıyoruz. Üst düzey yöneticiler cep telefonu satıcılarıyla yüz yüze görüşmeyi seviyorlar. Ben bölgeleri gezerek, müşterilerle görüşüyorum. Perakendecileri ziyaret ediyorum; buna çoğunlukla iki gün yetiyor. Singapur’daki mağazaların nasıl bir çalışma düzeni olduğunu kendi gözünüzle görmeden anlayamazsınız; kendi gözünüzle görmeden müşteriler hakkında fikir sahibi olamazsınız.

Pazara dair bu anlayış Coca-Cola’da –İnsan Kaynakları Kıdemli Başkan Yardımcısı Cynthia McCague’nin de belirttiği gibi (bakınız 1. Bölüm)– insan kaynakları birimi de dâhil olmak üzere bütün yöneticilerin içine işlemiş bir anlayıştır. İnsan kaynakları biriminin, küresel ölçekteki yöneticilerin farklı pazarları tanınması amacıyla yılda iki üç kez yaptıkları düzenli toplantılar dönüşümlü olarak gerçekleştiriliyor. Cynthia McCague:

Son toplantımız Afrika’daydı; devamlı dünyanın değişik bölgelerinde toplanmaya gayret ediyoruz. Bulunduğumuz yerden çıkıp pazarları görmeyi ve olan biteni yakından izleyip anlamayı amaçlıyoruz. Pazarların son derece çeşitli olmasından ötürü, hareket hızı yüksek

tüketim malları üreten şirketlerde bu özellikle önemli. İnsanlarımız böylelikle, dünyanın değişik kesimlerinde neler olup bittiğini öğrenme ve insan kaynakları biriminin farklı pazar ortamlarında büyümeye nasıl destek olabileceğini anlama şansı buluyorlar.

Dünyayı Kavramak: Üzerimize Akın Eden

Değişiklikler

İş yapma tarzımız üzerindeki en büyük etkiyi, örgütün içinden değil dışından gelen –teknoloji, siyaset, nüfus yapısı, kamuoyu vb– değişiklikler yapar. Uluslararası bir şirkette görev yapan bir yöneticinin son yirmi yılda yaşadığı, –iş yapma tarzını değiştiren– belli başlı olayları şöyle sıralayabiliriz:

- Berlin Duvarı’nın yıkılması.
- 1991 yılında Hindistan ekonomisinin, o tarihte maliye bakanı, kitabın kaleme alındığı sırada ise başbakan olan Manmohan Singh’in reformlarıyla dünyaya açılması.
- Çin’in sanayileşmesi ve kentleşmesi.
- 1993 yılında Dünya Çapında Ağ (Web)’in tamamlanması.
- Pek çok Asya ülkesinde doğum oranları yüksek bir hızda seyrederken, Batılı ülkelerde doğum oranının düşmesi.

Bu olaylardan birincisi, –dramatik 1989 sonbaharı,– tüm dünyada haber manşetlerine oturdu. Toplumda öne çıkabilmek için kendimizi sürekli eğitmek ve önemsiz görünen birtakım olayların devasa sonuçlara yol açabileceğinin farkında olmak zorundayız. Sanmıyorum ki kimse 1990’ların başında Financial Times’da çıkan, Hindistan ekonomisindeki reform ve web’in kullanılmaya başlandığı haberlerini okuduktan sonra şöyle düşünmüş olsun:

Vay canına! Anlaşılan, Hindistan 10-15 yıla kalmadan, uluslararası şirketlerin bu hizmetleri sunma tarzını tamamen değiştirerek ve bütün bölgeleri ekonomik kalkınmaya açarak, enformasyon teknolojisi ve geri-hizmetler alanında dünyanın önde gelen kaynağı olacak.

Peki ama nedir bu olup bitenler, neden böyle devasa gelişmeler üzerimize akın ediyor? Yakın dönemdeki ekonomik gelişmelerin, yüzeysel bakınca bir hayli paradoksal görünen tuhaf bir dinamiği var. İktisatçılar istikrarlı büyüme, düşük enflasyon, yüksek yatırım düzeyleri, işsizliğin azalması gibi unsurlar içeren bir “Büyük İtidal” (Great Moderation)’dan söz ederken, tek tek sektörler ve tedarik zincirlerinde meydana gelen köklü değişiklikler bazen gölgede kalabiliyor. Analiz edildiğinde aslında böyle bir paradoksun var olmadığı görülüyor. Olay, küreselleşen ekonomi ve iyileşen makro-ekonomi yönetiminin, ekonomik döngülerin en yüksek ve en düşük iniş-çıkış noktalarını törpülemiş olmasıdır. Bunlara bir de hatırı sayılır teknolojik yenilikler eşlik etmektedir. Böylelikle iş dünyası, özgürlük, belli bir ölçüde ekonomik istikrar, bu yeni teknolojilere yatırabileceği bol miktarda nakit ve ucuz borçlanma olanağı elde etmiştir; bu sürece genelde hırslı ve iştahlı bireylerin izinden giden Çin ve Hindistan gibi yeni devler de katılmıştır. Enflasyon “tepede” yüzde 3’e çıkıp, “dipte” yüzde 2’ye düşerken, piyasalar baş döndürücü bir hızla değişiyor. Elinizdeki kitabı yazdığımız şu sırada geleneksel paralı telefon bağlantısı alanında köklü bir altüst oluş içten içe birikiyor. İnternet protokolü üzerinden sesli bağlantı (VOIP) uygulaması nerdeyse bu geleneksel hizmetin yerini alabilecek boyutlara ulaşmak üzere. Başladığı anda, göz açıp kapayıncaya kadar olup bitiyor.

Uyanın: Paradigma Çoktan Değişti

Düz dünya, belli bir iş yapma ve yaşama tarzı oluşturan varsayımlar, değerler ve uygulamalar kümesinin gözümüzün önünde yok olmasını getiriyor. Bu yazının ortaya çıkması, ardından da matbaanın icat edilmesi kadar devasa boyutlarda bir dönüşüm. Bunlardan birincisi, insanların olayları ve rakamları kaydetmesini; ikincisi de bilgiyi salt öykülerle değil daha hızlı biçimde aktarmasını sağlayarak, iletişimde dönüşüm yaratmıştı. İnternetin yaygınlaşması ve bu alandaki tüm yenilikler yeryüzündeki bütün insanların –nerdeyse bedavaya– temas etmesi, öğrenmesi ve iletişim kurmasına olanak sağlıyor. Bundan on beş yıl önce Second Life, Google ya da MySpace nerdeyse bilimkurgu sayılabilirdi. Değişimin boyutları internetten mal veya hizmet satın almanın çok ötesine giderek, evlilik siteleri, online oyunlar, internet yayıncılığı ve web kamerası gibi araçlarla dünya üzerindeki tüm insanların hayatını değiştiren faaliyetler düzeyine yükseliyor. Bu gelişme insanlardan sürekli, kesintisiz biçimde kendilerini değiştirmelerini talep ediyor. İnsani internetin “ilginç” bir çağda nasıl iş yapacağını ve nasıl yaşayacağını öğrenmesini gerekiyor. Tarihte ilk kez genç kuşaklar eski nesillere oranla daha akıllı olmasalar da, genelde daha bilgililer. Düz dünya artık en küçük bir aile şirketinin bile dünyanın her köşesine mal satmasına olanak sağlıyor. Aynı durum hizmet alanında da yaşanıyor; pek çok Hint şirketi dünyanın diğer ucundaki müşterileri adına internetten araştırma yapıyor, hatta özel ders veriyor.

Büyük şirketler de köklü değişiklikler geçiriyor. Hindistan Reliance Retail firmasının, ülkede ilk kez çok formatlı organize perakendeciliği destekleyecek bir altyapı oluşturarak, dört yılda 5.000 perakende mağazası açmayı hedefleyen bir programla ortaya çıktığı perakendecilik sektörü, böyle köklü bir dönüşümün yaşandığı alanlardan biri. Pek çok Batılı bu planı fazlaca hırslı bulduğunu belirtti. Oysa işin içinde olanlar hiç de öyle düşünmüyor. Gerçekten de, son yirmi yılda tedarik işlemlerini küreselleştiren ve perakendeciler ile tedarikçiler arasındaki güç dengesini değiştiren köklü bir değişim yaşandı. Bugün Carrefour ile Metro mağazaları 25 ülkede, Tesco ile Wal-Mart 12’yi aşkın ülkede faaliyet gösteriyor. Tarihsel olarak güç dengesinin ağırlığı Unilever, Procter Gamble ve Nestle gibi çokuluslu devlerden yanaydı. Buna karşılık perakendeciler yerel ve parçalanmış haldeydiler. Aile şirketleri ya da ulusal süpermarket ağlarının egemen olduğu perakendecilik, akademisyenlerin ve yüksek potansiyele sahip çalışanların pek itibar etmediği gelişkin olmayan bir iş dalı olarak kabul ediliyordu. Çokuluslu dev perakendecilerin ortaya çıkmasıyla manzara tamamen değişti.

Eskiden tedarikçiler hedeflerine ulaşmak için güçlü yanlarına ağırlık vererek, genelde faaliyetlerini ülke ve ürün esasına göre organize ederlerdi. Bugün ambalajlı tüketici ürünlerinin yarısına yakınının satışını beş büyük perakendecinin gerçekleştiriyor olması, bu perakendecilerin pazarlık gücünü muazzam ölçüde yükseltmiş durumdadır. İşler tersine döndü. İmalatçılar anlayış değişikliği geçirerek, müşteri merkezli çalışmak ve ilişki yönetimine odaklanmak zorunda kaldılar. Bu, insanlara neyi, hangi fiyata alacağını söylemekten ibaret olan yaklaşıma göre devasa bir değişiklik demektir.

İş dünyasının liderleri küresel müşterilerini yönetebilmek için iyi düşünülmüş stratejiler üretmek zorundalar. Belli başlı müşterilerin sorumluları ve müşteriye dönük ekiplerin liderleriyle birlikte, CEO’lar da başarılı olabilmek için perakendeci müşterileriyle, çoğu kez onlardan gelen talep üzerine, yüz yüze görüşme gereği hissediyorlar. Perakendeciler zayıf markaların yerine kendi markalarını taşıyan ürünleri ya da güçlü markaları öne sürerken, imalatçıların operasyonlarını küresel rekabet gücüne sahip tedarik zincirleri geliştirecek şekilde yeniden yapılandırmaktan başka bir seçenekleri yok. İmalatçılar küresel müşterileriyle çok noktalı temaslar geliştirmek yerine, tek bir düzlemde buluşmaya çaba harcıyorlar. Marks Spencer, Macy’s ve Carrefour gibi birçok şirket giyim eşyası ve diğer pek çok malzemeyi girift bir lojistik ağı üzerinden temin ediyor. İmalat ve tedarik

zinciri yönetimi bugün esas itibarıyla sınır tanımayan bir niteliğine bürünmüştür. İletişim teknolojilerindeki dönüşüm, taşımacılık yöntem ve süreçlerindeki gelişmeler, daha birkaç yıl önce doğru dürüst işlemeyen, içinden çıkılamayacak ölçüde girift bulabileceğimiz bir tedarik süreci yaratmıştır. Bu tüccarların ya da tedarik zinciri merkezlerinin çoğu, dünyada en iyi ürünün nerde bulunabileceğini gösteren arama motorları sayesinde, işlerini ağırlıklı olarak e-postalar ve tele-iletişim aracılığıyla yürütüyorlar. Çoğunlukla Hong Kong’da yerleşik olan bu “tüccarlar” en iyi kumaşların, en iyi fermuar ve düğmelerin, daha ne kadar gerekli malzeme varsa hepsinin en iyilerinin, en ucuz ve en kalitelisinin izini sürebiliyorlar. Onlar ayrıca giysileri dikmek için en uygun imalatçıyı veya en iyi oyuncak ve tabak-çanak imalatçısını da bulup getirebiliyorlar. Hatta bazıları JCPenney gibi büyük müşterilere, üretimlerini ihtiyaç duydukları ölçüde çeviklikle ayarlayabilme olanağı sağlayan özel tedarik zinciri hizmetleri bile sunabiliyor. ABD vatandaşlarının satın aldığı yedi giyim eşyasından birini, mağazalara, büyük maliyetlerle dev stoklar yığmalarına gerek kalmadan, haftalık siparişle ürün teslim eden TAL Giyim temin ediyor. Acil siparişler bir gecede hazır edilip paketlenerek, büyük zincirlerin ayrı ayrı mağazalarına özel sevkıyatlarla gönderiliyor.

Büyük perakendeciler ile gelişmekte olan bölgeler arasında mal, hatta (örneğin faturalama gibi) hizmet temininin uyumlu biçimde düzenlenmesi Mısır, Suriye, Tayland, Endonezya, Çin ve Güney Amerika gibi pek çok ülke arasında iletişim sağlanmasını getiriyor. Orta Avrupa da giderek bu ilişki ağında büyük bir oyuncu konumuna geliyor. Bu durumda, Accenture’ün 900’ü aşkın yönetici arasında yaptığı bir ankette, yetkililerin kendi şirketlerini bu düz dünyada rekabet edebilmek için gereken donanımdan yoksun gördüklerini öğrendiğimizde, dehşete kapılmaktan kendimizi alamıyoruz. 2007 Ocak’ında Davos’taki Dünya Ekonomik Forumu’nda yayınlanan araştırma sonuçları, çoğu yöneticinin müşteri ve tedarikçilerinin küresel boyuta ulaştıklarının bilincinde olduğunu gösteriyor.

Yöneticiler ve iş liderleri bu meydan okumaya göğüs gerebilmek için örgüt inşası tarzlarını değiştirmek zorundalar. Çokuluslu şirketler ancak güçlü bir şirket kültürü yaratmayı başarmaları ve bunun yanında yerel kültüre anlayış ve saygıyla yaklaşmaları halinde büyümeyi sürdürebilirler. İnsanlar, çevrelerindeki herkesin, kendilerinin “teşekkür ederim”den başka bir sözcük bilmedikleri farklı bir dilde konuştuğu, çok az tanıdıkları ülkelerde, yabancılık çektikleri alışkanlıklara ayak uydurarak iş yapmayı öğrenmek zorundalar.

Küresel nitelik kazanmaya ve sınırsız bir dünyanın nimetlerinden daha çok yararlanmaya yönelik bir strateji geliştirmek kolaydır. İnsani internet aracılığıyla bağlantı kurma tarzımızı değiştirmek, yeni davranış ve alışkanlıklar kazanmak ise cesaret ve odaklanma ister.

Öğrenmeyi Nasıl Sürekli Kılabiliriz?

Değişimin belli başlı güçleri üzerindeki kontrolümüzün bu kadar az görüldüğü koşullarda, bireyin durumu için ne söyleyebiliriz? Başarılı bir yönetici iken birden yeni bir rolle veya düz dünyada liderlik yapma ve değişimi yönetme açmazının üstesinden gelme sorumluluğuyla yüz yüze kalınca, geçmişte ve şimdi başarınızın kaynağı olan unsurların artık işe yaramaz hale geldiğini fark ediyorsunuz. Bu durumda esas güçlerinizi tanımak ve bunları şimdiki ve ilerideki rollerinize uyarlamanız gerekecektir. Bazı yeterlilik ve davranışlarınız bundan böyle işlevsiz kalacak, yenilerini geliştirmeniz gerekecektir.

Giriş bölümünde, özellikle liderlik ve motivasyona ilişkin olarak düz dünya öncesinde öğrendiklerinizin ve becerilerle ilgili temel ilkelerin önemi dile getirilmişti. Bazı ilkeler her zaman geçerli olmakla birlikte, düz dünyaya uygulanırken farklı davranış ve stratejiler gerektirir.

Bir FTSE100^[4] şirketinin Birleşik Krallık’ta yaşayan Baş Finans Sorumlusu Robert M.’nin örneğine bakalım. Robert M. medya sektöründe faaliyet gösteren özel bir yatırım firmasının yönetim

ekibine CEO olarak atandı. Hem 37 yaşında CEO olmuş, hem de kendisine şirket hisselerinden pay verilmişti; ömür boyu hayal bile edemeyeceği bir talih kuşu konmuştu başına. Robert'in eski şirketinin yönetim kurulu ve yönetim kadrosu yalnız Britanyalı beyazlardan oluşuyordu. Rakamları dökmesi, bütçeleri çıkarması, yıllık raporu kaleme alması ve arada bir yatırımcılarla görüşmesi eski CEO'sunu mutlu etmeye fazlasıyla yetiyordu. Çıktığı iş gezileri onu Paris ile Frankfurt'-un ötesine geçirmemişti. Ve şimdi finans müdürü Çinli bir kadın, enformasyon teknolojisi sorumlusu Bangaloreli, operasyon biriminin yöneticisi de Alman olan bir ekibin başına geçmişti. En azından ilk günlerde son derece yoğun bir iş seyahati trafiğine dalarak, İsrail'deki Ar-Ge ekibini, Hindistan'daki enformasyon teknolojisi grubunu ve ABD'deki önemli müşterilerini ziyaret etmesi gerekiyordu. Robert'in eski örgütünde güçlü bir komuta-kontrol anlayışına dayalı son derece hiyerarşik bir kültür egemendi. Geleceğin her bakımdan “düzleşme” getireceğini bilse de, amirane ve zorlayıcı bir tavır almadan insanlara nasıl iş yaptırabileceği konusunda hiç bir fikri yoktu. Odaya her girdiğinde konuşma ve gülüşmelerin kesilmesi, ekibini tedirgin etmeye başladığını fark etmesine yetti. Bütün bunları bilmesine rağmen, nasıl davranmayı bırakması ve nasıl davranmaya başlaması gerektiğini bulamıyordu. Neyse ki, Robert aklını, davranış tarzını değiştirmemek için zarif gerekçeler üretmeye çalışmak yerine, kendini değiştirmek için yapması gerekenleri analiz etmek amacıyla kullandı. Özenli bir çalışmayla aşağıdaki iki kutuyu çıkardı:

CEO bu sıraladıklarını gerçekleştirmenin görüldüğü kadar kolay olmadığını farkındaydı. “Ben”i unutup “biz” demeyi öğrenmesi ancak bir koçun yardımıyla mümkün olabilirdi. Bu onun açısından köklü bir zihniyet değişikliği demekti. Aldığı eğitimin ve yetiştirilme tarzının iliklerine işlemiş olduğu, başka kültürlerle ilişkin mantık dışı klişelerden kurtulmaya çabaladı. Robert yalnız kendisi değil diğerleri için de başarı yolunu nasıl tıkadığını anlamasını sağlayan paradigma değişimini gerçekleştirdikten sonradır ki, değişmenin neden bu kadar zor geldiğini ciddi anlamda düşünmeye başlayabildi. Robert'in yaşadığı bu olay, yani önemli bir kısmı çok az tanıdığı uzak ülkelerde bulunan bir işletmedeki farklı ekipleri yönetme ve liderlik etmeye geçiş, düz dünyamızda hiç de az rastlanan bir şey değildir. Kendini uyarlama çabasının sahici ve samimi olması şarttır, aksi halde insanlar bunun yapay bir yaklaşım olduğunu anlar. Öğrendiklerini unutarak yeni baştan öğrenmek zor bir uğraştır. Bu serüvene çıkarken bulabildiğiniz her tür koçluk yardımını ve desteği almaya bakın.

Bu örneğin en kayda değer yanı, öğrenme ihtiyacının Robert'ten hem gerekli bilgileri özümsemeyi hem de davranış ve kültürel uyarlamayı aynı anda başarmayı talep etmesidir: Hem zekâ hem de eğitim düzeyine eşit ölçüde gerek duymuştur. Her ikisine de ihtiyacımız var.

Temel Noktalar

- Piyasalardaki ve teknolojiadaki değişikliklerin etkisiyle birlikte tüketici beklentilerinin de yükselmesi işyerleri üzerindeki baskıyı artırıyor.
- Kablolu ve kablosuz iletişim herkesin her an bağlantıda kalmasını zorunluluğa dönüştürüyor.
- İş seyahati her zaman için bir fırsat masrafı demektir. Hem kişisel düzeyde hem de merkez işyeri düzeyindeki zaman kaybının artışı ve eksisini iyi hesaplamak gerekir.
- Partnerlerle ilişkiler uzun çalışma saatleri ve seyahate ayrılan uzun süreler gibi belli bir zaman maliyetine yol açabilir; buna karşılık kişiler bireysel düzeyde farklı bir baskı kümesiyle karşılaşılabilir.
- Boş zamanlarını kaliteli değerlendirmek ve rahatlayabilmek önemlidir.
- Motivasyon ve başarı insanların iş-yaşam dengesine gösterdikleri ilginin derecesine

muazzam ölçüde bağlıdır. Moral düştüğü zaman yakınmalar gelmeye başlar.

Emek tasarrufu sağlayan araçların aynı zamanda tuhaf bir iş üretme marifeti vardır. Çağdaş yaşamın zor bilmecelerinden biridir bu. Bölümün başındaki alıntıdan, düz dünyada faaliyet yürüten uluslararası işletmelerde iş baskısı ve çalışma saatlerinin azalmayacağı anlaşıyor. Biz bu kitapta, aslında büyük ölçüde bir efsaneden ibaret olan, dokuzda işbaşı yapıp uzunca bir süreyi öğle paydosunda geçirdikten sonra, saat tam beşi vurduğunda çıkıp gidilen o eski işyeri imajına ağıtlar düzecek değiliz. 1990'ların başlarına kadar iş yaşamı, Batı dünyasındaki bazı orta kademe yöneticiler için böyle bir görünüm almış olabilir. Gel gör ki, çağımız ekonomisi ve dizi halindeki yeni baştan yapılanmalar bunu tamamen değiştirdi. Yüz binlerce kıdemli yönetici işini kaybetti ve hiçbir yerde artık uzun öğle paydosu diye bir şey kalmadı.

Bunlara ek olarak, ürünlerin bollaşmasıyla birlikte tüketici beklentilerindeki yükseliş, işyerlerinin talepleri üzerinde soğuk duş etkisi yaptı. Hepimiz, dönüştürücü teknolojilerin varlığına karşın, daha yoğun ve daha uzun süreli çalışmaya başladık. Tüketiciler olarak en yeni ürünlere, hemen sahip olmak istiyoruz. Süper mağazaların daha uzun süre açık kalmasını, internetten verdiğimiz siparişlerin çabucak ulaşmasını istiyoruz. Eğlence amaçlı en yeni iletişim araçlarını, geniş bant bağlantılarını talep ediyoruz; büyüleyici yazılımların ağırlığı altında ezilen PC'lerimizi ve dizüstü bilgisayarlarımızı ikide bir yenilemek zorunda kalıyoruz. Görüyoruz ki, küresel örgütlerimize yönelik talepler hatırı sayılır ölçülere varmış olup, sürekli değişiyor. Biz de bu tempoya ayak uydurmak zorundayız. Bizden devamlı bağlantı halinde olmamız isteniyor. Şık teknolojilerin neden üzerimizdeki iş yükünü mutlaka hafifletmek zorunda olmadığı bilmecesini, bir ölçüde bu şekilde açıklayabiliyoruz.

Yaşam, tüketiciler için bile daha karmaşık bir hal alabilir. Yeni modern cihazlar artık önümüze 70-80 sayfalık kullanım kılavuzlarıyla geliyor. Eskiye göre daha fazla işleve sahip olsa da, eskiden tedarikçinin yaptığı işlemlerin büyük kısmını artık tüketici gerçekleştiriyor. Artık fotoğraflarımızı kendimiz indirmek zorundayız. CD'lerimizi kendimiz yüklemek, müziğimizi kendimiz indirmek zorundayız. Eskiden bu işleri başkalarına yaptırırdık. İşlev bakımından şimdiki kadar zengin olmasa da, daha basit bir dünyaya nostalji duymak için teknoloji fobisine yakalanmış olmak şart değil.

Yüz Yüze Görüşme Olumlu Bir Mesaj Verir

Yüz yüze görüşmeler yapmak amacıyla uluslararası iş seyahatlerine çıkmaktan vazgeçmeyi kabullenebilecek uluslararası yönetici sayısının çok az olduğunu kitabın birinci kısmında görmüştük. Ancak her iş seyahati açısından çok boyutlu etmenlerin belli ağırlıkları söz konusudur. Benim ve ekibim açısından sağlayacağı fayda nedir? Benim ve ekibimin kaçırdığı fırsatlar neler olabilir? Aileme maliyeti ne olur? Birisini ziyaret etme zahmetine katlanmanın kendisi bile başlı başına güçlü bir mesaj verir. Alstom'dan Eric Prescott şunları söylüyor:

Paris'e gidiyorum. Yanlarına gittiğim zaman Fransız meslektaşlarımı karar almaya ikna edebiliyorum. Görüşmeyi telefonla yaptığımızda beni atlatabiliyorlar. Seyahat zahmetine katlanmış olmam gözlerindeki değerimi yükseltiyor. Barselona'ya gidersem, bunun benim için bir yatırım demek olduğunu bildiklerinden önem veriyorlar.

Bunda örgüt kültürünün de belli bir etkisi var. WL Gore Associates, eleman seçimi ve işe alma ile ekipleri geliştirme çalışmalarına büyük yatırımlar yapmayı gerektiren, yüksek düzeyde kadro bağlılığı yaklaşımından ödün vermeye kesinlikle yanaşmıyor. Bu politika, çok sayıda iş merkezinden oluşan Asya-Pasifik bölgesinde Bölge İnsan Kaynakları lideri Tan Cher Cheng'in zamanının önemli bir kısmını seyahatlerde geçirmesini gerektiriyor:

Biz tüm Asya'ya dağılmış durumdayız. Hemen her ülkenin insan kaynaklarından bir eleman

bizim ekibimizde görev yapıyor. Her ülkede insan kaynaklarından genel olarak sorumlu bir adamımız var. Toplam dokuz ülke. Görevimin temel unsurlarından biri, çeşitli ülkelere sık sık seyahat etmek zorunda kalmam; bu ülkelere gidip çalıştığım da, oradaki insan kaynakları genel sorumlularını çok yakından tanıma fırsatı buluyorum. Bu da bize, aramızdaki iletişimi düzenli sürdürmemiz için sonsuz fırsatlar sunuyor. Seyahatlerin zamanının yüzde 80'inden fazlasını aldığını söyleyebilirim.

Kimi zaman pazarları, fabrikaları ve mağazaları ziyaret etmek için seyahate zaman ayırmak, çalışma arkadaşlarını ziyaret etmek kadar gerekli olabiliyor. Bu ziyaretlere önem verenlerden biri de Sony Ericsson Küresel Başkanı Miles Flint. İş-yaşam dengesi yönünden bir maliyetin söz konusu olduğunu kabul eden Flint sözlerini şöyle sürdürüyor:

Selefim bana şöyle demişti: “Göreceksin bak, kendini uçuş sersemliğine asla kaptırmayacaksın.” Burada söz konusu olan yalnız tipik iş-yaşam dengesi meselesi değil, uçuş sersemliğinin epeyce devamlılık kazandığı bir ruh halinde ve tarzda çalışmak. Küresel bir iş faaliyetini yönetmek ödüllendirici ve heyecan verici ama belli bir maliyeti, belli bir adanmışlığı da beraberinde getiriyor; hiç ortadan kalkmayan bir açmaz bu. Hafta sonları fırsat bulursam kendimi her şeye kapatıyorum. Geçen yıl 26 hafta sonum seyahatler ve müşteri toplantıları ile geçti. İngiltere’nin güney batısında, kendimi dış dünyadan tamamen kopararak, şirketle en ufak ilgisi olmayan dostlarla birlikte zaman geçirdiğim bir yerim var; bu dostlarım sandalla gezmekten ve balık avlamaktan hoşlanıyorlar ve benim yaşantıma çılgınlık gözüyle bakıyorlar. Onlarla bir arada olmak beni ferahlatıyor; farklı bir bakışa kavuşuyor ve canlandığımı hissediyorum.

Flint, mobil teknolojiye devamlı bağlı olmanın (Sony Ericsson’un Küresel Başkanı nasıl bağlı olmasın?) her ne kadar sıkıntı verici olsa da, bir anlık mesajla iş yerinde her şeyin yolunda olduğu haberini almanın, insana kendini rahatça koyuverme olanağı sağladığını söylüyor:

Dördü son durumu özetleyen sekiz e-posta aldım mı –ki işler böyle yürüyor– kendimi rahatça bırakabiliyorum. Böylece işlerin yolunda gittiğini ve ani bir kriz çıkmadığını öğrenmiş oluyorum. Demek ki, evet, bazen mobil iletişimi açık tutmak insanın dikkatini dağıtıyor, ama bazen de buna 10-15 dakika ayırmakla yeniden PC’nin başına oturmam gerekeceği duygusundan kurtulup kendimi tamamen koyuverebiliyorum. Teknoloji size değil, siz teknolojiye hükmetmelisiniz.

Uçağa atlayıp saatlerce uçmaya karar verdiğinizde –ister işte ister ailenizle birlikte– yapabileceğiniz başka şeylerden vazgeçmiş olursunuz; bu yüzden, iş seyahatine çıkmanın sağlayacağı faydanın feda etmekte olduğunuz şeylerin getirisine ağır bastığından emin olmak zorundasınız. Tercih yapmak kolay olmasa gerek; bu bölümde öyleymiş gibi davranmayacağız ve bazı kişilerin her hafta vermek zorunda oldukları zor kararlar arasında belli bir tutarlılık sağlamaya çalışacağız.

“Gerçek Kişiliğimizi” Kapıda mı Bırakacağız?

Yönetimle ilgili zımni varsayımlardan biri hayret edilecek bir çelişki içerir. Bizden kendimizi adamamız, hissedarların ve müşterilerin taleplerini karşılamak için gereken tüm zamanı ayırmamız istenir. Bizden ayrıca duygularımızın ticari yargılarımızı etkilemesine izin vermeyerek ve fazla yakın ilişkiye girmeyerek, akılcı ve bağımsız davranmamız beklenir (kıdemli yöneticiler için bu yakınlaşmama ilkesi yalnız ima edilmekle kalmayıp, şirketlerin idari kuralları arasında açık seçik tanımlanır). Zamanınızın büyük kısmını işinize adan, ama lütfen içeri girmeden önce kişiliğinizi kapının yanındaki vestiyere bırakın. Gelgelelim, özellikle bir hafta boyunca 60 saati aşkın bir süre

çalışmamız istendikten sonra, bir de kişiliğimiz üzerine böylesine yoğun bir baskı veya çarpıtmanın eklenmesini kaldırmamız mümkün görünmüyor. Çalışma süremiz ne kadar uzun olursa, gerçek kişiliğimizi baskı altında tutma olanağımız o ölçüde zayıflar. Ticari açıdan bakıldığında ise bunların her ikisi de arzu edilmez. Örneğin, Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence) kitabında ortaya koyduğu araştırma, “tüm duygusal zekâmızı” işe yansıttığımız takdirde daha düzgün kararlar verdiğimiz ve daha esinlendirici liderler olduğumuzu net biçimde ortaya koyuyor. Bu, yöneticilik sıfatımıza dair farkındalığımızı yükseltmek için zaman ve fırsat yaratmamızı ve kendimizi iş dünyasının gereklerine sürekli uyarlamak ve değiştirmek gerektiğini algılamamızı gerektiriyor. Aşırı iş yükünün yol açtığı stres ve bitkinlik çoğunlukla yöneticilerin, insan ilişkileri becerileri ile iyi ilişki yönetiminin önemini göz ardı etmeleriyle sonuçlanıyor.

Kimileri iş-yaşam dengesi problemini, –ki bu hemen hemen bütün yöneticilerin ortak problemidir,– alışıldık yüzeysel iş süresi yaklaşımından tamamen farklı bir perspektifle ele alıyor. Çalışma süresini iş saati bazında değil, enerji, motivasyon ve yaşam kalitesiyle ölçüyor. İşte tamamen dengeli bir kişilik olarak yer alma arzusunu öne çıkarıyor. Bu bakışın, çatışan taleplere ve baskılara sihirli bir çözüm getirmese de, meseleye daha iyimser bir yaklaşım önerdiği açık. İş seyahati ve çalışma süreleri istediğimizden daha uzun olabilir, ancak karşılığında motivasyon ve refah anlamındaki getirisi azımsanmayacak boyutlara varabilir ve kazanç kişinin ailesine kadar yayılabilir. Tabii yine de işle kişisel yükümlülükler ve aile yaşamı arasında bir takım gelgitler yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Bu konuda yardımı dokunabilecek kimi yaklaşımlar bulunmakla birlikte (bunlar aşağıda anlatılacaktır), bu yöntemin en etkileyici yanı, motivasyon ve işinden tatmin duygusunu öncelikler sıralamasının başına koymaktır. Kimse iş yüzünden eşinin veya partnerinin mutsuz olmasını istemez. Evden uzun süre ya da sık sık ayrı kalmak gerginlik yaratır, ama pek çok çift bu sorunun bir şekilde üstesinden gelebiliyor. Bazı ailelerde eşlerin ikisi de uluslararası şirketlerde çalışıyor. Bazılarında ise eşler çalışma süresinin uzun olduğu işlerde çalışmayı dört-beş yıllığına kabulleniyorlar, bu tarihten sonra çalışma temposunu düşürerek, birbirlerine daha fazla zaman ayırıyorlar ya da kariyerine öncelik tanımayı sıraya bindiriyorlar.

Reuters'in CFO'su David Grigson'un yorumu şöyle:

Ben iş seyahatlerinin olumsuz bir etkisi olacağını sanmıyorum. Ben iş-yaşam dengesini nerede olduğumla, kaç saat çalıştığım ile ölçmüyorum; ben iş-yaşam dengemi kendimi ne kadar motive olmuş gördüğüme, ne kadar enerjik hissettiğime bakarak değerlendiriyorum. Seyahatlere çıkıyorum, ama kendimi motive olmuş ve enerjik hissettiğimden mükemmel bir iş-yaşam dengesi yakaladığımı düşünüyorum. Eğer motivasyon düzeyim düşükse, enerjim azsa, o zaman ortada bir terslik olduğunu anlıyorum. İş saatlerime bakarak karar vermiyorum. “Ya, saat 20.30 olmuş, ben hâlâ ofisteyim, demek ki iş-yaşam dengem altüst oldu” demiyorum. Şöyle diyorum: “Saat 20.30 olmuş; eve giderken kendimi mutlu, motive olmuş ve enerjik hissettiğime göre, demek ki bu saate kadar işyerinde kalmakta bir sakınca yok.”

Latin Amerika Logistics Center'in Yürütmeden Sorumlu Direktörü Maria-Rey Marston, “iş-yaşam dengesi” kavramının, elektronik cihazların iş ve dinlenme işlevlerini birbirine bağladığı online küresel iş ortamına değil, tamamen 20. yüzyıl ofis ya da fabrikasına özgü bir kavram olduğunu ileri sürüyor:

Şimdi herkes avuç içi bilgisayarlarıyla, haftanın yedi günü 24 saat iş başında. Çoğunun hiç boş zamanı yok ama çoğunluk da artık bunu bir problem olarak görmüyor. Beni burada gelen mesajlarımı temizlerken görünce çalıştığımı düşünebilirsiniz, oysa ben herhangi bir değer katmayan boş şeylerle oyalanıyorum. İşte iş ile dinlenme böyle bir bulanıklaşma yaşıyor.

Cihazlar hem iş yapmaya hem de eğlenmeye yarıyor. Yeni çıkan i-Phone aslında bir avuç içi bilgisayar; hem e-postalarınız için hem de cep telefonu olarak kullanabiliyorsunuz; aynı zamanda müzik dinlemek için i-Pod niyetine de, video-kamera olarak da yararlanabiliyorsunuz. Video oyunları da var. İnsanlar iş-yaşam dengesini ayırmaktan söz ederken suni bir ayırım yapmış oluyorlar. Bu denge bir hayli bulanıklaştı. ABD’de akademik ve ticari alanda birlikte çalıştığım kişilerin yüzde 99’unun evinde ofisi var. Belki oradaki evler daha büyüktür. Ama eve gittiklerinde yaptıkları ilk iş, ofise bir uğramak oluyor, akşam yemeğine ondan sonra oturuyorlar. Hafta sonları da birkaç saatlik boş zaman bulduklarında yine evdeki ofislerine geçiyorlar.

Bence “denge” sözcüğü doğru bir kavram değil. İnsanlar esneklik için can atıyorlar; iş saatinde kişisel işlerini halletme, kendilerine ayırdıkları saatlerde ise iş yapma esnekliği. İnsanlar bir fabrikada çalışınca yaşamlarını dengelenmiş sayıyorlar; oysa bana göre bu iş esneklikten yoksun ve dengesiz. Salı günü öğleden sonra çocuğunun okul piyesini izlemek istese işi bırakıp gidemez. Evinde çalışmak istese dizüstü bilgisayarı olmadığından çalışamaz. Saatleri birbirinden kesin biçimde ayrılmıştır, salı öğlen dışarıda yemeğe çıkmak, pazar günü e-postalarını görmek gibi bir esneklikten yoksundur. Bizim en çok can attığımız şey üç haftalık tatil esnekliği; bunun bedeli de, diz üstü bilgisayarınızı yanınızda götürmek.

İş bağlantıları için önerdiğimiz kişisel bir ağ çizme alıştırmasını (34. sayfaya bakınız), burada aile ve sosyal yaşam için tekrarlamak pratik bir fayda sağlayabilir. Ağı çizdikten sonra üzerinde en çok durmanız gereken alanları belirleyin. Burada iş becerilerinizi devreye sokup şu soruya yanıt aramak son derece mantıklı olabilir: Zamanım bu kadar sınırlı olduğuna göre, acaba zamanımı ayırırken doğru kişilere mi öncelik tanıyorum? Zamanımın çoğunu eşime, ana-babama, en yakın arkadaşlarıma mı ayırıyorum? Yeni dostlarımla vakit geçirmekten veya tenise gitmekten fedakârlık edip onlara daha çok zaman ayırmam daha mı doğru olur? İnsan zamanını planlama ve önceliklerini belirleme konusunda yöneticilik nosyonuna başvurmaktan çekinir, oysa niye olmasın ki? Pekala eşinizle bir “strateji toplantısı” yapabilirsiniz. Sonra da birlikte romantik bir akşam yemeğine çıkabilirsiniz. Eşinizle ilişkiniz yıpranmışsa onarmanız gerekir; toplantı bütün sorunları çözmeye yetmese de, en azından, birbirinizin açmazlarını ve önceliklerini daha iyi anlamanızı sağlar. Eşinizle ilişkiniz ciddi ölçüde zayıflamış durumdaysa, belki de en doğrusu biraz frene basmak, iş kitaplarını okumaya ara vererek, birlikte zaman geçirmeye ağırlık vermek olacaktır. Hatta tatile çıkmayı bile düşünebilirsiniz.

Eşiniz, üst düzey görevlerin, alınan maaşı hak etmek için insanın sırtına ağır bir yükümlülük bindirdiğini bilir. Ama tabii bu, bütün zamanımızı sınırsız bir teslimiyetle işverenin hizmetine sunacağımız anlamına gelmez. Uluslararası ekip elemanlarıyla belli ölçüler içinde yüz yüze görüşmek mutlaka zorunlu olmakla birlikte, doğru iletişim araçlarını dikkatlice seçerek ve ekibin birlikte geçirdiği süreyi mümkün olan en yararlı biçimde değerlendirerek, iş seyahatlerinde aşırıya kaçmamak mümkündür. Yılda dört kez bir-iki günlüğüne seyahate çıkmayı genel bir uygulama haline getirerek zaman iyi kullanılır ve diğer zamanlarda etkin bir iletişim sağlanabilirse, mükemmel bir sonuç alınabilir. Bir yöneticinin dediği gibi, her şeyden önce, “Sakin çalışmaya alternatif olarak iş seyahatine çıkmayın.” İlişki ve duygusallık konusunda olduğu gibi, zaman ve iş saatleri konusunda da, işin özü az-çok meselesi değil, kalite ve iyi akıl yürütme meselesidir.

Bekârlar açısından, en azından işine âşık olanlar için, iş-yaşam dengesinin daha problemsiz yürüyeceğini düşünebiliriz. Bu durumdaki kişilerin işe ayıracakları zaman kendi keyiflerine kalmıştır; ekstra iş seyahatlerine çıkabilirler, işyerinde geçirecekleri olağandışı veya aşırı süreyi sevdiklerine izah etmek zorunda kalmadan rahatça oyalanabilirler. Ancak böyle kişilerin de bazı riskleri söz

konusudur. En açık görünen risk fiziksel yıpranma ise de, bunun yanında birtakım gizli risk etmenleri de vardır. Bu tür bireyler çalıştıkları işyerine, bütün duygusal ve sosyal gereksinimleriyle birlikte, entelektüel ve kariyerle ilgili tüm özlemlerini de tatmin etmek gibi muazzam bir beklenti yüklerler. İşler yolunda giderken sorun yoktur, ama üzerinde çalışılan o kutsal proje birden baltayı yerse, vay haline. Bir iş arkadaşlarının çirkin bir suçlamasıyla karşılaştıklarında ya da önemli bir müşterinin tedarikçi değiştirdiği günlerde cehennem azabı çekerken kime dert yanacaklar? Netameli bir karar almak ya da zor bir konuşma yapmak gibi işyeriyle ilgili bir olayı eşiyle ya da bir yakınıyla konuşmak insanın ufkunu genişletir. İnsan dairesinde tek başına kaldığında, kafasının içinde dönüp duran problemler devasa boyutlara ulaşarak akıl yürütme yeteneğini köreltir. Bu yüzden, bir aile bağı olmayan kişilerin, kendilerine dayanak olarak ya çok yakın bir arkadaş grubu ya da müzik, tiyatro veya spor gibi işten tamamen uzak bir ilgi alanı bulmaları şarttır.

İş-yaşam dengesiyle ilgili zorluklar bulunmadığı söylenemez, ancak buradaki sorun zamanı değil, ilişkileri iyi idare etme meselesidir. Başka bir deyişle, doğru yaklaşım “Bu hafta işyerinde 60 saatten fazla zaman geçirmeyeceğim” değil, “İşteki ve evimdeki insanlara karşı şu ödevlerim var, önceliklerimi nasıl ayarlamalıyım?” olmalıdır. Diyelim ki bir okul piyesinde rol alan kızınız mutlaka kendisini izlemenizi istiyor. Saatleri, üzerinde çalıştığınız projenin geleceğinin bağlı olduğu bir sunumla çakışıyorsa, piyese gitmeyebilirsiniz; ama mutlaka başka bir gün telafi etmek koşuluyla. Buna karşılık, yardımcınızın da halledebileceği olağan bir tele-konferans görüşmesiyle çakışırsa, o zaman doğru tercih piyesi izlemeye gitmek olacaktır.

Her Şeyin En Fazlasını mı İstemeliyiz?

“Her şeyi birden” (en yüksek kariyer, mutlu bir ilişki, çok sayıda mutlu çocuk, gösterişli bir ev, kusursuz bir görünüm) talep etmek yalnız kadınlara özgü değildir. Hepimizin üzerinde, tam bir insan olabilmek için hayatın pek çok yönünde mükemmele ulaşmak gerektiği şeklindeki bir varsayıma dayanan, ince bir çevre baskısı vardır. Birçok kitap ve dergide buna getirilen alternatif ise, daha az parayla daha basit bir yaşam sürmek için klasik bir kariyerdan vazgeçerek aşırı ölçüde “vites küçültmektir” (gerçi bu arada, yoksulluktaki “basitliğin” bunu hiç denemeyenler tarafından bir hayli abartıldığına tanık oluyoruz).

İki uç arasında farklı seçenekler de var. Kimi zaman bir tercihte bulunmak ya da belli şeylerden vazgeçmek özgürleştirici olabilir. Birikimlerimizi birkaç yılda bir daha büyük bir ev kredisi almak amacıyla takas etmek gerekli mi? Belki ailemizle daha çok zaman geçirmek, birkaç yeni odaya sahip olmaktan daha değerlidir. İstersek sofa üzerinde çevirdiğimiz tabakların hepsini yere atıp parçalayabiliriz, ama yalnızca bir-ikisinden vazgeçip elimizde kalanları iş-yaşam bilmeceğini çözmek için anahtar olarak kullanabiliriz.

Dünyanın ikinci en zengin adamı Warren Buffet, servetinin büyük kısmını hayır işlerine dağıttığı halde, hâlâ 50 yıl önce aldığı mütevazı bir evde yaşamaya devam ediyor. 2007 yılında CNBC’ye verdiği bir röportaj “Omaha Bilgesi” hakkındaki bazı şaşırtıcı gerçekleri öğrenmemizi sağlamıştı. Bunları öğüt vermek için anlatmamıştı Buffet; onu hepimizin rol modeli olarak alabileceğimizi, hele cep telefonlarını atıp yılda yalnızca bir kez toplantı yapma önerisini kabul edebileceğimizi söylemek mümkün değil. Fakat anlattıklarının tamamı insanı düşünmeye teşvik eden şeyler:

1 Buffet ilk hissesini 11 yaşında satın almış, şimdi neden bu kadar geç kaldım diye hayıflanıyor.

2 14 yaşında gazete dağıtarak biriktirdiği parayla küçük bir çiftlik almış.

3 Hâlâ 50 yıl önce evlenirken satın aldığı Omaha’daki üç yatak odalı küçük evde yaşıyor. Bu evde ihtiyaç duyduğu her şeyin bulunduğunu söylüyor. Evinin çevresine ne bir duvar ne de bir çit çekmiş.

4 Her yere kendi arabasıyla gidiyor, ne özel şoförü ne de koruma görevlisi var.

5 Dünyanın en büyük özel jet firmasının sahibi olduğu halde, iş gezilerine hiç özel jetle çıkmıyor.

6 Berkshire Hathaway şirketi 63 firmaya sahip. Bu şirketlerin CEO'larına her yıl bir mektup yazarak yıllık hedefleri bildiriyor. Hiç toplantı yapmıyor, düzenli olarak görüşmüyor.

7 Bu CEO'lara yalnızca iki kural koymuş. 1 Numaralı Kural: Hissedarların parasını kaybetmeyin. 2 Numaralı Kural: 1 Numaralı Kuralı sakın unutmayın.

8 Yüksek sosyetenin arasına hiç karışmıyor. Eve döndükten sonraki zamanını televizyonun karşısında patlamış mısır yiyerek geçiriyor.

9 Dünyanın en zengin adamı Bill Gates onunla ilk kez beş yıl önce tanışmış. Bill Gates Warren Buffet'le hiç ortak yanları bulunmadığını düşündüğünden görüşmeye yarım saatini ayırmış. Ama karşı karşıya gelince, görüşmeleri on saatten uzun sürmüş ve Bill Gates, Warren Buffet'in hayranı olup çıkmış.

10 Warren Buffet cep telefonu kullanmıyor, masasında bilgisayar da yok.

11 Gençlere şöyle bir tavsiyede bulunuyor: Kredi kartından uzak durun, kendinize yatırım yapın.

“Aynı Anda Birden Çok İş Yapmak”

Gerçekten Mümkün mü?

Hem Microsoft'ta hem de Apple'da yöneticilik yapmış olan Linda Stone, multimedya araçlarının fazlaca ilgi istemesinden kaynaklanan ve birçok yöneticinin yaşadığı dikkat dağılması olgusunu tanımlamak için “sürekli kısmi ilgi” diye bir terim uydurmuş. Ocak 2007'de hr.com sitesinde yayımlanan bir habere göre, araştırmalar “çoklu görev” sözcüğünün yanlış bir tanımlama olduğunu ortaya koyuyor. ABD Ulusal Nörolojik Bozukluklar ve Felç Enstitüsü'nün bilişsel nöroloji bölüm başkanı Jordan Grafman'ın web sitesine verdiği bilgi şöyle:

Elimizde beynin çoklu görevleri nasıl ele aldığını işleyen esaslı bir literatür bulunuyor. Aslında, beyin bu görevleri ele almıyor... gerçekte yaptığı şey, bunların üzerinde aynı anda çalışmak yerine, sürekli olarak görevlerden birini alıp öbürünü bırakmaktan ibaret.

Kaliforniya Üniversitesi Psikoloji bölümü profesörü Hal Pashler, Grafman'ın görüşünü paylaşıyor. Pashler araştırmasında karar almak gibi düşünceye dayalı eylemlerin birer birer gerçekleştirilmesi gerektiğini saptıyor. Ancak yürümek gibi çok sık tekrarlanan otomatikleşmiş işlerin başka eylemlerle aynı anda yapılabileceği sonucuna varıyor. İşçilere bir seferde çoklu görevler verildiğinde, her göreve tamamlanana kadar tek tek odaklanarak çalışmaya oranla, daha yavaş iş çıkarıyorlar ve elde ettikleri sonuçlar daha isabetsiz oluyor. Michigan Üniversitesi Beyin, Bilişsellik ve Eylem Laboratuvarı Direktörü David E. Meyer diyor ki: “Bunun tersinin doğru olduğunu düşünenler varsa da, bu bir efsanedir. Bu kadar karmaşık görevler üstlendiğinizde, çoklu görevler sırasında beynin bilgi işleme iç sınırlarını asla ve kesinlikle aşamazsınız.” Ve şöyle ekliyor: “Bir e-posta yazarken size bir şeyler anlatan birine kulak vermeye çalıştığınızda, söylenenlerin yalnız özünü anlayabilir, ayrıntıları yakalayamazsınız.”

Bu içgörüden çıkan sonuç küçük bir ayrıntı gibi görünebilir, ancak çoğumuzun hem kendi çalışmalarımıza hem de başkalarının çalışmalarını yönetmeye yaklaşım tarzlarımızı kapsamlı bir şekilde gözden geçirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Çoklu görevlendirme gerçekten olanaklı değilse, –aslında sık sık kesintiye uğrayan ardışık bir çalışmadır, belirli görevlerin önemini net bir şekilde algılamamız, kendimizi ve altımızdaki kadroları, proje üzerinde daha yoğun düşünerek yönlendirmemiz gerekir.

Toplantıların sıklığıyla ilgili olarak nasıl iletişimin kalitesi ile ilişkilerin kalitesinin önemi üzerinde durduysak, aynı şekilde çalışma kalitesinin önemine de vurgu yapmalıyız. İş yaşamında görev sayısını ve iş saatlerini ölçü alarak yönetme eğilimi yaygındır, çünkü bu en kolay ölçüttür. Kazanımlara ve kaliteye odaklanmak ve gerçekten önemli bazı şeyleri tamı tamına ölçmenin zorluğunu kabul etmek hem ticari açıdan daha anlamlı hem de iş-yaşam dengesi açısından daha olumludur.

“İş-Yaşam Dengesiyle İlgili Şikâyetleri

Kaybetme Aşamasında Duyarsınız”

Shell Retail’in Başkanı Leslie Van de Walle iş-yaşam dengesiyle ilgili şikâyetlerin moral düşüklüğüyle yakından ilişkili olduğunu belirtiyor. Dolayısıyla, ekip üyelerinin çalışma saatlerini olabildiğince kontrol etme çabalarıyla birlikte, iş yaşamının kalitesinin ve kazanımların kilit nitelikte olduğunu söylüyor:

Bunun için gerçek bir çözümün bulunduğunu sanmıyorum. Küresel ekiplerde ne yazık ki sık sık seyahate çıkmadan bunu sağlayamazsınız. Eğilimlerde ciddi bir tersine dönüş gözlenmediği sürece, bu günümüzün gerçeği olarak kalmaya devam edecek. Bu durumla başa çıkmanın bir yolu var mı? Bence birkaç yol var: Bunlardan biri, insanlara zamanlarını istedikleri gibi kullanma özgürlüğü tanımak. Ben ilk başlarda bütün kuralları denedim: Örneğin hafta sonları e-posta göndermedim, ama çalışan ana babaların hafta sonlarında ya da çocuklar uyuduktan sonra işleri yetiştirmek için değerlendirebilecek boş zamanları oluyordu. Kural koymak işe yaramıyor. Tek kural şu: İşini yap da, ne zaman nasıl istersen öyle yap. Her zaman iki dakika içinde yanıt beklemiyorum, ama işi tamamlayıp önüme koymalarını kesinlikle istiyorum. Sekreterim işlerinin yüzde 20’sini evinde yapıyor. İkinci bir yol da, gerekli bağlantıları ve güveni sağladıktan sonra teknolojiyi kullanmak. İş-yaşam dengesiyle ilgili sorunlar, kaybetme aşamasında karşınıza çıkar. Ben başarı ve takdir konuları üzerinde önemle duruyorum.

Alstom’dan Eric Prescott şunları söylüyor:

Cuma günleri evde olduğum zaman, bütün hafta boyunca kendimi paralarcasına çalışıyorum. Eşim de uluslararası bir işte çalışıyor. Sabah 5.30’da ayağa dikilmenin benim için bir sakıncası yok. Gelen mesajlarımı okuyor, cevapsız aramaları yanıtlıyorum; sohbet etmek insanların hoşuna gidiyor. Çalışmayı akşam 7.30’da bırakıyorum. Dokuz gibi muhtemelen lokantada oluyorum. Böylece günüm uzuyor. Fransa’da 11 ile 12 arası ya da 12’den 12.30’a kadar konuşmak oldukça yaygındır, sonra da öğle yemeğine çıkılır. Paris’teki genel merkez binasında sekiz aşçılı 400 kişilik bir lokantamız var. Burada [Birleşik Krallık’ta] restorana kadar 100 metre yürüyünce suçluluk hissine kapılıyorum. Fransız çalışma arkadaşlarım hafta içi gece geç saatlere kadar çalışmak ve hafta sonlarını evde geçirmek gibi güçlü bir kültüre sahipler. Öğle yemeği içinse iki saatlik bir ara veriyorlar.

İş ve seyahat baskısına ve bunların kişisel beklentiler ve aile yaşamı üzerindeki etkilerine kolay çözümler bulmak mümkün değil. Ancak aşırıya kaçan iş seyahatleri ve işkoliklik, birey açısından olduğu kadar, işyeri açısından da zararlıdır, dolayısıyla sorun yalnızca çıkar çatışmasından ibaret değildir. Özellikle genel refah ve motivasyona, gerek işyerinde gerekse evde iletişim ve ilişki kalitesine özen göstererek konuya olumlu bir açıdan yaklaşmak mümkündür.

Değişim karmaşık bir hal alıp üzerimize böylesine gelerek bizi hayrete düşürürken, bu akışkan

küresel ekonomide varlığımızı sürdürebilmek için işe yarar stratejiler bulabilecek miyiz? Bu karmaşıklık karşısında afallayarak, sonunda kararsızlık içinde felç olup kalma tehlikesi var mı? 38 ülkede faaliyet gösteren Bangalore merkezli Wipro Technologies Finans Çözümleri'nin Başkanı Girish Paranjpe bu meydan okumayı bir benzetmeyle tanımlıyor:

Düz dünyada yaşamak kafanızı fırına, ayaklarınızı da dondurucuya sokmaya benziyor.

Bugün değişim öyle bir tempoda ilerliyor ki, bu tempoya ayak uydurabilmek için yöneticilerin liderlik ve çalışma tarzlarını olduğu kadar, kişisel yönelimlerini de geliştirecek ve uyarlayacak gerçek bir uzak görüşlülüğe sahip olmaları gerekiyor. Hareketlilik ve iş seyahatleri işin bir parçası olmuş, kolay kolay yüz yüze gelemeyeceğimiz, değer ve davranışları çok farklı kültürlerden kişilerle çalışmak artık olasılık olmaktan çıkıp zorunluluğa dönüşmüş durumda. Hint yemeklerinin bol baharatlı olduğunu, Almanların resmiyete düşkün olduklarını ve Suudi Arabistan'da kadınlara başlarını örtmenin şart koşulduğunu anlatan iki günlük bir eğitim çalışması artık "kültür zengini" bir şirket için kesinlikle yetersiz. Köklü sanayileşmiş ülkelerde altyapı ve gündelik yaşam pek fazla değişmezken, işletmelerin faaliyet tarzında derin değişiklikler gerekmektedir. Girish ve görüştüğümüz diğerleri bu değişikliklere göğüs germekle kalmıyor, aynı zamanda harikulade ekipler ve harikulade işler yaratıyorlar. Başka türlü de olamazdı zaten. Sürekli hareket halinde olmak, iş seyahatlerine çıkıp farklı ülkelerde çalışmak heyecan verici olduğu kadar çalışmayı daha ilginç hale getiriyor.

Hem gazeteci hem de yönetici koçu olarak bizim ve yöneticilerin deneyimlerimizden düz dünyada yöneticilik için aşağıda sıralanan on strateji ortaya çıkıyor. Bu stratejiler basit bir "nasıl yapmalı" talimat seti değil; her biri üzerinde derinlemesine düşünmek ve sürekli üstünde durmak gerekiyor. Stratejiler inatçı bir şekilde iç içe geçen iki çekirdek tema üzerine oturuyor; seyahat ve iletişim.

Seyahat

İlk olarak, seyahat iş yaşamının bir parçası haline gelmiştir. Çoğu yönetici sık sık iş seyahatine çıkar.

İş Seyahatlerine Ne Sıklıkla Çıkıyorsunuz?

Yılda 1-2 kez Yılda 3 ila Ayda bir Ayda birden Haftada bir Yanıt yok

10 kez çok

% 13,80 % 44,80 % 24,10 % 10,30 % 0 % 7

İletişim

İkinci olarak, iletişimin iş yaşamında kilit unsur olduğunu kabul etmeyen yok. Çoğunluk yüz yüze görüşmeyi olmazsa olmaz sayıyor. Herkes iş seyahatinin iş yaşamının kilit gereksinimi olduğunu kabul ediyor.

Ekibinizle İletişimi Hangi Araçlarla Sağlıyorsunuz?

Yüzyüze görüşme Video-konferans Tele-konferans Messenger E-posta

% 96,60 % 37,90 % 82,80 % 13,80 % 96,60

Amerikalı yazar ve futurist Alvin Toffler Future Shock adlı sarsıcı kitabında teknolojinin etkisini anlatıyor. 70’li yıllarda hepimizin e-postalar yazacağı, cep telefonu kullanacağı, banka işlemleri ve alışverişi internetten yapacağı ve uçak biletini binlerce kilometre uzaklıktaki çağrı merkezinden ayırtacağı düşüncesine “pek itibar etmemiştik.” Oysa Toffler büyük bir uzak görüşlülükle şöyle yazıyordu: “21. yüzyılın cahilleri okuma-yazma bilmeyenler değil, öğrenmeyi ve öğrendiklerini unutup yeniden öğrenmeyi beceremeyenler olacak.” Aşağıdaki stratejiler işte bunu gerçekleştirmemize yardımcı olmaya odaklanmıştır.

1. Liderlik Tarzınız Güç ve Esin Verici Olmalı

Komuta-kontrol öldü

Düz dünyada liderlik, ilişki yönetimi, markaları cilalama, yenilikçi bir kültürü destekleme, yalnızca teknik bilgi değil akıl yürütme gibi çetin bir beceriler yelpazesi talep ediyor. Bu bağlamda “düz” ekiplerde hiyerarşinin en düşük düzeyde tutulması gereğini ve daha önemlisi bu ekiplerin “kendiliğinden oluşamayacağını” her yöneticinin her zaman aklının en ön köşesinde tutması gerekiyor. Ekiplerin liderliğe ve yön göstericiliğe ihtiyacı vardır. Bunun için, bu tarz liderliğin gereklerine büyük bir özen gösterilmelidir. Oysa insanlar çoğunlukla tam tersi bir yaklaşımı yeğleyerek, aynı anda hem yönlendirme hem de özerklik talep ederler. Bunu göğüslenmesi gereken bir meydan okuma olarak kabul eden etkin lider, yön belirledikten sonra, insanları bu yönde yürümeye azmettirir ve teşvik eder. Masaya kurulup talimatlarla iş idare etme devri çoktan geçti.

“Düz dünya fikrinin esasta benimsendiği koşullarda, liderler, en iyinin yaşam bulması için gereken enerjiyi sağlayan bir katalizör işlevi görmek zorundadır.”

2. Düz Dünya Düz Yapılar Demektir

Görev devretmeyi öğrenin ve hiyerarşi üretme eğilimine direnin

“Küresel bir sistemde en iyi işleyen yapılar düz yapılardır.”

Düz dünyanın değişim temposu merkezden kontrol edilen şirket yapısının kökünü kurutmuştur. Doğrusunu söylemek gerekirse, karar alma, planlama ve yürütme sürecini yavaşlatan hantal ve sarsak bir yapıdır bu. “Uzaklık özerkliği öngörür. İyi bir yönetici, ekibinin geniş bir alana dağılmış olması gerçeğine gözünü kapayamaz.” Bu nedenledir ki her yerde ekiplerde güven unsuru tekrar tekrar gündeme gelmektedir. Mükemmeli-yetçiliğe inandıkları için yetki devretmekte tereddüde kapılan ya da başkalarına gerçekten yetki verecek kadar güven duymayan yöneticiler, sanal ekiplerle çalışırken bocalarlar. Şimdiye kadar hep sıkı yapılandırılmış hiyerarşik örgütlerde görev yapmış olan birçok yöneticinin farklı bir yöneticilik tarzına geçmesi ekip liderleri arasında çoğunlukla kabul görmüyor. İş yaptırmanın yolu etkilemek ve işbirliği sağlamaktır.

“Düz ortamda ancak konumunuzu... unvanlarınızı kullanma gereği duymadan iş yapabilirsiniz.”

3. Doğru Kişileri İşe Almak Fark Yaratır

Artık bir işlevde uzmanlaşmış veya deneyim sahibi olmak

yetmiyor

Doğru zamanda, doğru işe, doğru kişiyi bulmak bundan böyle yalnızca insan kaynaklarına ya da beyin avcılarına bırakılabilecek bir iş olmaktan çıkmıştır. Eleman alımı her yöneticinin temel, çekirdek, stratejik ödevleri arasına girmiştir. Bu, örgüte şeklini veren bir iştir. Bazen geçici bir projeye eleman almak, daimi bir konuma eleman almak kadar önem taşıyabilir. Bütün yöneticilerin kadro seçimine birinci derecede öncelik vermeleri; boş konumları bir an önce dolduracağım diye yeni yeterlilik ve davranışların gerekli olduğu gerçeğini göz ardı etme eğilimine her zaman karşı durmaları gerekiyor. Pek çok konum için teknik beceriler, ilişki yönetme, duygusal zekâ ve uluslararası bir bakış açısının bileşkesi zorunludur.

“İnsanların küresel bir zihniyetle küresel ölçekte çalışabilmeleri ve farklı yerlerde nasıl çalışılacağını kavrayabilmeleri zorunludur. Birlikte çalışmaktan, hep beraber bir şeyler yapmaktan keyif almaları gerekir.”

4. Her Zaman Yol Göstericilik Yapın

Düz dünyada yönlendirme kritik önemdedir

Sorularımızı internetten yanıtlayan katılımcılardan biri şöyle dedi: “Koyduğunuz hedefler basit olsun ki yanlış anlaşılmaya fırsat olmasın.” Bu yaklaşımı katılımcıların genelinde gördük. Bir diğeri de şöyle diyordu: “Hedefleri açık, basit, somut, tutarlı bir gündeminiz olsun ve bu gündemi belli bir süre devam ettirin, ilerlemeyi ölçün ve düzenli aralıklarla güncelleme yapın.” İş dünyasında sıkça rastlanan özel bir jargona boğulmuş muğlâk ya da çelişkili hedefler sonuç almayı zorlaştırır.

Rollerin, amaç ve hedeflerin netliği ve genel tabloya denk düşmesi küresel ölçekte çalışmayı çok kolaylaştırır. Güçlü proje yönetimi becerileri “kimin neden, nerede, hangi işi yapacağına” ilişkin bilginin bütün ekip üyelerine aktarılmasını öngörür. Bu alanlardaki netlik düz bir yapıda etkin bir çalışma yürütme olanağı verir. Amaçlar eskiye oranla daha sık değiştiğinden, bir iş tanımının en az altı ay boyunca anlamını koruduğu günler artık geride kalmıştır.

Liderler yol göstericik yaparken örnek olmak zorundadırlar. Rol modeli olmalıdırlar. Onların davranış tarzları bilerek ya da bilmeyerek, küresel ölçekte muazzam bir etki yapar.

“İnandırıcı ve cezp edici bir vizyon yaratın; sonra bu vizyonu gerçekleştirilebilir bir stratejiye dönüştürün, bir öncelikler ve eylemler dizisi çıkarın.”

5. Sık İletişim Kurun ve İyi İletişim

Kurmayı Öğrenin

Ekibinizi devamlı bilgilendirmek tercihinize kalmış ek bir iş değildir

Sanal iletişim yaptıklarımızın etkinliğini artıran ve başka şekilde iletişim kuramayacağımız kişilerle iletişimimizi sağlayan bir araçtır.

“Eğer aramızda iyi ilişkiler ve yoğun bir sanal

iletişim olursa, bir araya geldiğimizde ileriki sanal iletişimimiz için güçlü bağlar yaratan bir coşku

patlaması yaşıyoruz.”

İletişimin önemi asla hafife alınamaz. Her ekibin, her örgütün belkemiği ve iskeletidir iletişim. Şeffaflık yokluğu dedikoduyu körükleyerek güvensizliğe yol açar.

“Sanal çalışmanın en büyük problemlerinden biri iletişimsizliktir. Orta yönetim kademelerinde bu

gerçeği ihmal ediyoruz.”

İletişimi e-postalar, slaytlı sunumlar ve video-konferanslardan ibaret görmemek gerekir.

İletişimin temeli dinlemektir ve en çok yakınılan konu da budur: “Beni dinleyen yok ki!” Unutmayın ki, ekip yol haritasını anlamamışsa, sorumluluk onu anlatmakla görevli olan kişiye ait olacaktır, izleyicilere değil. İyi İngilizce konuşulan ya da ana dilin İngilizce olduğu yerlerde bile salt “hepimiz birbirimizi gayet iyi anlıyoruz” varsayımıyla hareket edildiği için, pek çok anlam kayması yaşandığına dikkat etmek gerekir. Örneğin “hemen şimdi” sözcüğünü alalım: Bu sözcüğün Kuzey Amerika’daki anlamı ile Güney Afrika’daki anlamı arasında dağlar kadar fark vardır. Amerika’da bu “hemen” anlamına gelirken, diğerinde yakın bir zamanda anlamında kullanılır.

Resmi iletişimde verilen mesajı pekiştirmek için her türlü araçtan yararlanmak gerekir. Bugün liderler en ileri teknolojileri, en kapsamlı düzeyde kullanmak zorundalar. Pratiğin ve eğitimin yerini hiçbir şey dolduramaz.

Gayri resmi iletişim de resmi iletişim kadar önemlidir. “Ayaküstü koridor sohbetleri, hatta telefon konuşmaları son derece değerlidir. Sırf “Selam, ne var ne yok?” demek için bile telefon açmanın önemi büyüktür. Kimi liderler ağ oluşturma ve ilişki yönetimini o kadar önemli görürler ki, gayri resmi iletişimi resmi olandan daha üstün tutarlar. Ayrıca, önceden planlanmamış sohbet tekliflerine de açık olmaya gayret edin.

Yüz yüze görüşmeler, ilişkileri ve ekibin verimliliğini güçlendirir ve yükseltir. Arada bir bile olsa insanlarla bizzat görüşmeye mutlaka zaman ayırmalısınız.

6. Ekipler Bir Cırpıda Oluşmaz

Ekibi yüz yüze görüşmelerle hazırlamak sağlam bir zemin

yaratır; ekip oluşturmaya özel olarak zaman ayırmak şarttır

Yöneticilerin çoğu etkin bir ekip yönetimi için gereken ekip çalışmasının, yüz yüze temas kurmadan çok zor yaratılabileceği kanısını paylaşıyor. E-postalar, diyalog ve iletişimi sıklaştırmayı teşvik etse de, genelde bir ekip inşa etmek için, hele vizyon, amaç ve hedef birliği yaratmak için, asla yeterli değildir. En iyi koşulda bile bu araçla insanları organize etmek ve şirketin amaçları doğrultusunda bir ekip halinde çalışmalarını sağlamak çok zordur.

Uçaklar ne kadar pahalı, iş seyahatleri ne kadar yıpratıcı olsa da, şurası açık ki “en iyi çalışan ekipler sıkça bir araya gelen ekiplerdir.” Tele-konferanslar, birbirini anlamak ve derdini anlatmak için “insanların gözünün içine bakarak” konuşmanın yerini asla tutamaz.

7. Güven Sağlayın: Güçlü Ekiplerin Dayanağı

Budur

Ekiplerdeki kişileri tek tek tanıyın; onların birbirlerini

tanımalarını sağlayın

İnsanların birlikte etkin bir çalışma yürütmelerinin köşe taşı, güven ve anlayış birliği sağlamaktır; hele insanlara başka bir ülkeden ulaşmaya çalıştığınız durumlarda. Önemli bir iş konusunda size güven duymadan önce, kişisel düzeyde güvenlerini kazanmak zorundasınız.

Herkesin bir fikri olabileceğini kabul eden bir müzakere anlayışı güveni besler. Kimi zaman fikirleri birlikte test etmek iyi bir başlangıç noktası olabilir. Güvenin el çabukluğuyla bir çırpıda sağlanabilecek bir şey olmadığı açık; güven ancak inanç ve başarı üzerine inşa edilebilir.

Küresel düzeyde yapısal değişikliklerin yaşandığı dönemlerde özellikle duyarlı hareket etmek gerekir. İnsanların güvenini yeniden kazanmanın en az bir yıl sürdüğü gözlenmiştir. İnsanlar bu gibi durumlarda çoğunlukla sorumluluk alanlarının elinden gitmesi ve işlerini yitirme korkusu olarak yansıyan bir güvensizlik ve kafa karışıklığı içine düşerler.

8. Kültürel Farklılıklara Saygılı Yaklaşım

Kendinizi anlatmadan önce karşınızdaki anlamaya çalışın

Ekip liderinin ekibine, –yani elemanlarının fikirlerine, bilgilerine ve kültür farklılıklarına– saygı göstermesi önemlidir. Zaten onları tam da bu özelliklerinden dolayı işe almadınız mı? İnsanları ve kültürlerini anlamak için, içten gelen bir istek ve yetenek sergilemelisiniz. Kültürel farklılıkları yok sayan bir yaklaşım kör noktalar yaratarak zehirleyici bir kültür ortamına yol açar.

“ABD şirket kültürü hâlâ YOĞUN BİÇİMDE komuta-kontrol anlayışının hâkimiyeti altında. Büyük Britanya’da insanların otoriteye saygısı daha zayıf ve paternalist liderlik modelinden inanılmaz bir rahatsızlık duyuyorlar. Dolayısıyla Amerikalılar Britanya’ya geldiklerinde karşılaştıkları kişileri düpedüz saygısız buluyorlar.”

Ayrıca bir sözcüğe farklı anlamlar yüklenmesi ya da sözcüğün farklı yorumlanması da sık rastlanılan bir durumdur. “ABD’de ‘Sizce ... iyi bir fikir olabilir mi?’ dediğinizde aslında bu bir emirdir, oysa Britanya’da normal bir soru olarak anlaşılır.”

Gelişmekte olan ülkelerdeki insanları asla küçümsemeyin. “Görünen o ki, Wipro gibi Hint enformasyon teknolojisi şirketleri, Accenture ve IBM gibi eski tüfeklerin yüreğine korku salmış durumda.” (The Economist, 7 Nisan 2007).

9. İş-Yaşam Dengesi Düz Dünyanın Hem Nimeti

Hem Külfetidir

Durumun kontrolünü ele alıp lehinize çevirin

“İnsanın dayanma sınırını belirleyen şey kişiliğidir; ayrıntılar arasında kaybolan bir mikro-yöneticilik mi sergiliyor, yoksa görevlerini yetki verdiği astlarına mı devrediyor; işte mesele buna bağlıdır.”

Milyonlarca çalışan her gün milyonlarca çocuğa verdiği sözü tutamıyor. Okuldaki spor karşılaşmalarını ya da konserleri kaçırıyor, evdeki yemek ve yatma saatlerine yetişemiyor. Eve iki ayrı gelirin girmesi sayısız aileye büyük bir ekonomik katkı sağlıyor ve kadınlara daha zengin doyum olanakları sunuyor. Yine de bugün pek çok ana-baba çoğunlukla ilk kez, kariyer ile özel yaşam çatışmasının sıkıntısını yaşıyor. Kimileri için dizüstü bilgisayarların ikili bir işleyişi var: Bazılarına işlerin düzgün yürüdüğünden emin olup rahatlama sağlarken, bazıları için ise devamlı bağlantı halinde olma zorunluluğu anlamına geliyor. “Haftanın yedi günü 24 saat ulaşılabilir konumda olmak zorunda hissediyorum kendimi. Banyodayken cep telefonumun sesini duyamayacağım diye gerginliğe

kapılıyor.”

Bir sürü sorumlulukla birden baş edebilmek için, zamanımızı gerçekten akıllıca kullanmak zorundayız. “İnsanlara sınırlarınızı koymalısınız. Bu konuda iş arkadaşlarınızla, eşiniz ve çocuklarınızla hem fikir olmalısınız ki böylece herkes nerede duracağını bilsin.”

10. İnsani İnternetin Bir Parçası Olun

Düz dünyanın bir parçası olmak liderlik becerilerinizi

yükseltmeyi gerektirir

“Bir vizyonu paylaşabilen veya ulaşılması gereken yeri betimleyebilen bir lider olmak çok zahmetli bir iş.”

“Sürekli olarak, yaptığım işi daha iyi yapmaya gayret ederim.”

Bugün çoğu lider insani internetin parçası olmanın yüzde 50’sinin duygusal zekâya bağlı olduğunu anlıyor. Gerçekten de, yaratıcılık ile özerkliğin karmaşık niteliğini kavramak, çetrefilli durumlarda doğru kararlar vermek, yerel iş faaliyetleri ve kültürlerle ayak uydurmak ve bunları empati kurma yeteneğiyle birleştirmek oldukça çetin bir iş. Yüzeyde görünenin altına inmek, satır aralarını okumak, çoğu kişi için yeni bir beceri demektir. Aslında kimi liderler özel olarak duygusal zekâya sahip ekipler kurmaya odaklanıyorlar.

Yönetim Kurulları, Yöneticiler ve “Sıradan”

İnsanlar için Bazı Sonuçlar

Bu stratejilerin düz dünyada liderlik, yöneticilik yapan ve çalışan insanlar açısından, vizyon, misyon, değerler, kültür ve iş çeşitliliği ile birlikte, ayrıca gelecekte başarının sürükleyicisi olacak beceri ve davranışlarla ilgili birçok açık sonucu olacaktır. Şurası açık ki, bugünün ve yarının şirketlerinde, dünyanın dört bir tarafındaki insanlarla işbirliği yaparak bağımsız bir anlayışla çalışabilen, coşkulu kişilerden oluşmuş esnek ve dinamik ekipler yer alacaktır. Bu “olsa iyi olur” kabilinden tercihe bağlı bir ek olarak değil, mutlaka zorunlu bir enerji ve doğrultu olacaktır. Her şeyden önce, liderler kaçınılmaz olarak, değişime yöneticilik ve liderlik etmek zorunda kalacaklardır.

Komuta ve kontrol anlayışına dayalı liderliğin ve dikey hiyerarşinin kaybolmaya yüz tuttuğu günümüz koşullarında, ilişki yönetimi, müzakere ve insanları etkileme becerileri geliştirilmesi gereken önemli yetenekler arasındadır. İnsanları etkilemek ancak onların güven ve sevgisini kazanmakla mümkündür. Katılımcılardan birinin dediği gibi: “İnsanlar sizden hoşlanırlarsa fikirlerinizi daha kolay benimserler.” Bireysel lider tavrıyla ilgili diğer noktaları ise şöyle özetleyebiliriz:

Coca-Cola ürünlerinin dünyadaki en büyük şişeleme birimi Coca-Cola Avrupa İşletmeleri Avrupa Grubu Başkanı ve Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Shaun Higgins, liderliğin değişmesi gereken yönleriyle ilgili görüşlerini şöyle açıklıyor:

İlk önce, en tepeden, yönetim kurulundan başlamak gerekir. Düşünce ve perspektif çeşitliliğine sahip, düz dünyaya ayak uydurabilen bir yönetim kurulunuz olmalı. Çeşitli ülkelerden sembolik yöneticiler getirmekten söz etmiyorum, “gerçekten eşit” insanlardan –perspektif açısından eşit– kurulu bir yönetim kurulundan söz ediyorum; aksi halde şirketleri küresel düzeyde yönetmek mümkün olmaz.

İkinci olarak, iş liderleri eskisinden daha büyük ölçüde ve farklı bir şekilde, iş tanımlarının kilit ögesi olarak stratejik bağlaşıklıklar kurmaya yönelmedir. Varlıkların bir gecede pasife dönüşüverdiği koşullarda lider, dünyanın dört bir yanında, gerçek bir partnerlik anlayışı içinde çalışabilecek, çekirdek yeterlilikler dışındaki tedarikçilerle, stratejik dış bağlaşıklıklar öğredebilmeli, tasarlayabilmeli ve inşa edip yaşama geçirebilmelidir.

Shaun, üçüncü olarak, liderin, eskisinden çok daha büyük ölçüde, hız ve ölçek kaynağı olan ve uygun davranışları ödüllendiren bir iç kültür yaratmak üzere, baş moral sorumlusu işlevini üstlenmesi gerektiğini ekliyor:

Buradaki hız stratejiyi faaliyete bağlamak, ölçek ise dünyanın bir parçasındaki bir projeden yola çıkarak, etkili bir iş fikrini Avrupa veya Asya çapına yükseltmek anlamındadır.

Shaun son olarak, yetenek yönetiminin düz dünyada çok farklı bir görünüm kazandığını belirtiyor:

15 yıldan beri aynı şirkette çalışan bütün üst düzey yöneticilerin görünüşü, yürüyüşü ve konuşma şekli tıpatıp birbirinin aynı olursa, ortaya çıkan “zihniyet uçurumunu” düşünebiliyor musunuz? İşin nereye doğru gittiğini anlamayı zorlaştıran büyük bir kopukluk olacağı açıktır.

Öyleyse, bugünün ve geleceğin başarılı liderleri nasıl olmalı ve onları nasıl bulup işe almalıyız? Reliance Retail firması Hindistan’da 2006 ile 2007 arasında tek bir görevli veya beyin avcısı kullanmadan, 15.000 eleman aldı. İşe alınan her elemandan işe uygun olduğunu düşündüğü eski iş arkadaşları veya tanıdıkları kişiler arasından on kişiyi tavsiye etmesi istendi. Ayrıca işe alınan her elemandan resmi düzeyde üç kişiye koçluk ve mentorluk yapması istendi; yine her birine koçluk yaparak kendi ekiplerini oluşturma görevi verildi. Bu benzersiz bir yetenek sorgulama ve katılım sağlama yaklaşımıydı.

Shaun Higgins eleman alımı öncelikleri konusunda oldukça kararlı:

Ben eleman alırken genel tavrına, öğrenme ve uyum sağlama yeteneğine ve beceri bileşimine bakarım. Bu sıralama değişmedi, ama önceliklerim değişti. Becerilerin raf ömrü giderek kısalıyor, geçerlilik süreleri azalıyor. Özgüvene sahip kişiler, tutku ve enerji dolu oluyorlar, fark yaratmak isteğiyle yanıp tutuşuyorlar, aralarından hem iyi ekip elemanları hem de iyi ekip liderleri çıkabiliyor. Bu tür kişilere olan talep her geçen gün daha da artacak. Yetenek savaşı bunların çevresinde dönecek.

Yöneticiler Farklı Bir Kumaştan

Biçilmiş Olmalıdır

Tepedeki bir avuç yöneticinin alttaki koca bir piramidi koordine etmeye çalıştığı geleneksel örgüt artık hantal, sarsak ve ağır bir miskin dinozora dönüştü. Şimdi en iyi liderleri iş başına geçirme zamanı: İnsan ilişkileri, üstlenilen görevler kadar önemli bir işlev haline geldi. Bu durum, güçlü insan ilişkileri becerilerine sahip, zengin bir çeşitlilik içeren ekiplerin kolektif misyon ve amaçlara odaklanmasını, farklı ekip üyelerinin güçlerinden yararlanmayı, teknik bilgileri ve boşlukları doldurmasını öğrenmeyi sağlayacak. Ekip içinde olduğu kadar ekip dışında da iletişim ve ilişki geliştirmek önem kazanıyor. İnsanlar ekipleri birbirinden ayıran bölmeleri nasıl kaldıracaklarını, iş arkadaşlarını devamlı bilgilendirmeyi, öneriler ve yenilikçi düşüncelerle onların katkılarını almayı öğreniyorlar. Dışarıda hükümet organlarıyla, topluluklarla, satıcılarla ve önemli partnerlerle koalisyonlar ve stratejik bağlaşıklıklar kurma ihtiyacı duyuyorlar. İşbirliği ve karşılıklı bağımlılık

temel kavramlar halini alıyor. Örgütler uzmanlaşmaya devam ettikçe, ekipler ve insanlar arasında karşılıklı ilişki gereksinimi artacak. Şansımıza, iletişim teknolojisi bu ilişkileri çok daha kolay ve ucuz hale getirmiştir.

Liderlik Modeli Değişiyor

Şirketlerin organize olma ve rekabet etme tarzları değişmek zorundadır. Tedarik zinciri yönetimi gibi ilişkiler giderek daha karmaşık ve çok kültürlü bir görünüm alıyor. Liderin görevi, tamamlayıcı iletişim teknolojilerine sahip kaynaklardan uzmanlaşmış yetenekler devşirerek, şebekeler aracılığıyla, küresel ve daha çok da kırsal kesimdeki tüketicilerle bağ kurmasının yolunu açacak bir strateji geliştirmektir.

Liderler belirsizlikle başa çıkabilmeli, ama bu arada diğerlerinin önüne kısa süreli de olsa açık bir yol çizebilmelidir. Belirsiz iş ortamları, stratejinin ve iş hedeflerinin yeterince açıklık taşımadığı ortamlardır. Aslında, böyle bir ortamda herkes durumu farklı kavrar. İleriye dönük görüş mesafesi puslu olacağından, öne alınması gereken hedefler, süreler ve sorumlu kişiler konusunda farklı görüşler ortaya çıkabilir. Sık sık acele kararlar almak, üstün beceri sahibi ve iyi eğitim görmüş gençlerin değerli içgörülerine başvurmak zorunda kalacaklar. Kendi deneyimlerinin yanı sıra diğerlerinin de katkısına dayalı muhakeme ve kararlar kilit bir değer taşıyacak. Dinleme ve geribildirim alma temel vazgeçilmez beceriler arasında yer alacak. Daha da önemlisi, insani değerlere ve kültür farklılıklarına derin bir saygı temeline oturacak bir kültür yaratmaya zaman ayırmaları gerekecek. Özü sözü bir olmak ve dürüstlük tercih meselesi olmaktan çıkacak. Bunu sağlayacak olan, gerek faaliyete dönük, gerekse esinlendirici iletişimin etkinliğidir.

Nasıl Olunur, Nasıl Yapılır?

Düz dünyada yöneticiliğin on stratejisine ek olarak, şimdi de kişisel liderlik davranış biçimlerinin bazı olmazsa olmazlarından söz edelim:

- Düz dünyada liderlik, kesintisiz bir şekilde, değişime liderlik ve yöneticilik etmeyi gerektirir. Artık 1990'ların amaca yönelik “değişim programları”yla sonuç almak mümkün değil.
- “Uyum sağlama becerisi” öğrendikleri unutup yeniden öğrenebilmek demektir. Eski yönetim tarzlarınız bugün ve gelecekte işe yaramaz.
- Kullanmakta olduğunuz prosedür ve süreçlerin işe uygun olup olmadığını kontrol edin; suçlu arama kültüründen kurtulun.
- Çevrenizdeki insanları gözlemleyin, düşünce tarzlarına ilgi gösterin ve fikirlerine kulak verin. Ama daha çok duygularına özen gösterin, onları önemseyişinizi belli edin.
- Kafa yormaya, farklı mekânlara gitmeye zaman ayırın. Ayrıca eğlenmek için, sırf insanların birlikte “takılmak” için de zaman ayırın.
- Belirlenen amaç ve hedefler herkes tarafından açıkça kavranmalıdır. Siz yol gösterici esasları koyun, ama taktik dayatmayın; insanlara çok net bir çerçeve kapsamında yetki tanıyın.
- İnsanların kültür ve değerlerini tanıyın, farklılıklara saygı gösterin.
- Karmaşık açmazlarla başa çıkmayı öğrenin. Liderlik her zaman uyum sağlama yeteneği içermiştir, ancak küreselleşen ekonomide pazarların değişim hızındaki artış ve hiyerarşik şirket yapısındaki gerileme bugün bunun önemini daha da artırmıştır. Stratejiler taşla kazanmaz, pek çok başarılı şirket, örneğin Google, bilinçli olarak bir “kaos” ortamı üzerine

inşa edilmiştir. Liderler belirsizlikten yüksünmemelidir. Aynı anda hem kısa erimli hem de uzun erimli düşünebilmelidir.

Filmlerin Öğrettiği

Gerek Bollywood’da gerekse Hollywood’da, başarılı yönetmenler, baş aktör ve aktris büyük bir egoya sahip bir primadonna bile olsa, ekiplerini oluşturma ve bağımsız bir anlayışla, işbirliği içinde çalışmalarını yönlendirmenin yolunu bulmuşlardır. En iyi kameramanları, en iyi kostümcüleri, ışıkçı ve tasarımcıların en iyilerini seçerler. Her film ve oyunun farklı olduğunu, farklı bir beceri ve yetenek kümesi gerektirdiğini bilirler. Sahne arkasında her zaman, yıldız oyuncu kadar parlak bir görünüme sahip olmasa da, sahneye başka bir parlaklık katan bir dublör bulunur. Sinema teknolojisi ve sahne donanımı sürekli yenilikler sergiler, insanlar devamlı birbirlerinden bir şeyler öğrenir. Önemli olan, dünyanın her köşesindeki tüketicileri baştan çıkaracak bir çağrı yapabilmektir. Tom Cruise, Judi Dench ve Shilpa Shetty tüm dünyanın yakından tanıdığı isimler arasındadır. Liderler, yöneticiler ve ekipleri dinamik projelere yöneldikçe, ekip oyuncularını güven ve bağlantı yaratmak amacıyla dünya çevresinde seyahatlere çıkararak, hareketli parçalar haline gelirler.

Her geçen gün daha çok iş faaliyeti, bu tür sonsuz sayıda uyum sağlamaya dayanan, akışkan bir modele doğru ilerliyor; kalıcı kurumlar ya da bölmeleri korumayı bırakıp, ekipleri ve kaynakları projenin veya ortaklığın taleplerine göre düzenlemek gerekiyor.

Düz Dünyadaki Engeller: Başarısızlığa Yol

Açabilecek Etmenler

Kitapta hep istikrarlı bir şekilde başarınızın devamını sağlayabilecek liderlik davranışları üzerinde durduk, onları tarif ettik. Bu olumlu yöne bilerek odaklandık; insanın olumsuz kalıplardan kaçınmaya çalışmak yerine, dikkatini olumlu davranışlara yönelterek daha etkili bir şekilde öğrenebileceği genel kabul gören bir psikolojik gerçekliktir. Ancak işi, insanları geçici başarısızlıklara karşı hazırlıksız bırakacak düşüncesiz bir iyimserlik noktasına da vardırılmamak gerekir. Zaman zaman durum değerlendirmesi yaparak, başarısızlığa yol açabilecek etmenler üzerinde kafa yormanın önemi büyüktür.

Yaptığımız görüşmeler ve (özellikle dünyanın düzleşme sürecine girdiği son beş yıl boyunca yöneticilerle yaptığı konuşmaların ışığında) yazarlarımızdan birinin koçluk deneyimi, bize yöneticiler, liderler ve örgütleri bocalamaya, çoğunlukla da başarısızlığa sürükleyen belirgin temaların bulunduğunu gösteriyor. Aşağıdaki kör noktalar başarısızlık nedeni olabilir:

1 Asya’yı yalnızca ucuz alternatif imalat üssü olarak görüp, büyüme halindeki kitlesel bir tüketici pazarı olduğu gerçeğini gözden kaçırmak.

2 Sanki kalp krizi size asla dokunamazmış gibi, stres ve aşırı çalışmayla kendini harap etmek.

3 Üstlerinizi yönetmenin sizin göreviniz olduğunu unutmak. Mutlaka üstlerinizle aranızda güven sağlayın, onların stratejisi ve düşünce tarzına uygun davranın. Başka bir deyişle, sizi yönetmenin onlara düşen bir görev olduğu düşüncesiyle, sizin de olumlu bir ekip üyesi ve iyi bir “izleyici” olmanız gerektiğini aklınızdan çıkarmayın.

4 Birlikte çalıştığınız ve size bağlı çalışan insanları yakından tanımak için birebir ilişki kurmaya zaman ayırmayı unutmak. Bazen bunu sağlamanın en iyi yolu gayri resmi ilişkiler kurmaktır.

5 Oluşturduğunuz yönetim kurulu ve üst yönetim ekibinin çeşitlilik ve çok kültürlülüğünden yoksun olması. Yalnızca beyaz erkek Anglo-Saksonlar’dan kurulu ekiplerin devri artık kapandı.

6 Ekip elemanlarınızı işe alma ve geliştirme sorumluluğunun insan kaynakları birimine ait

olduğunu düşünmek. Hayır, bu sorumluluk sizindir.

7 İnsanların yalnızca paraya önem verdiğini düşünmek. Çoğunlukla kültür de önemlidir.

8 İnsanların işten ayrılma nedenlerinin başında amirlerinin geldiğini unutmak. İnsanların liderlik tarzınıza ilişkin duygu ve düşüncelerini öğrenmeye zaman ayırın.

9 Gerçek iş faaliyetinin yürütüldüğü mekânları, operasyon sahalarını ziyaret etmeyi, çalışanların arasında dolaşmayı bırakmak. Stratejinin işe yarayıp yaramadığını ve nasıl uygulandığını görmek istiyorsanız fildişi kulenize kapanmaktan vazgeçmelisiniz.

10 Farklı kültürler ve milliyetler hakkındaki klişeleşmiş imajlara takılmak. Çevrenizdeki insanlar onlar hakkındaki düşüncelerinizi çabucak anlarlar.

11 İş seyahatlerinden çok fazla kısıntı yapmak. Ne kadar masraflı ve yıpratıcı olsa da, belli ölçüde iş seyahati küresel ekipler yaratmanın olmazsa olmazıdır.

12 İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söylemek, onların sözlerine kulak vermemek... yani katkılarını kabul etmemek.

Beynin İki Yanını da Kullanmak: Dönüştürücü

Liderlik

Küreselleşmenin, esas olarak, sınırlar ötesi ticaretin önündeki engeller dağılmaya başladığı için serpilmekte olduğu kuşkusuz. Son yüzyılda boy atan pek çok çokuluslu şirket şimdi varlığını sürdürebilmek için ulusal kültürlerini geri planda tutmak gerektiğinin farkında. Bu ancak, düz dünyada mükemmel bir yönetici olabilmek için neler gerektiğini enine boyuna araştırarak öğrenmekle mümkün olabilir. Geçmişteki denenmiş yöntemlere takılıp kalanlar, hiç kuşku yok ki, bu engebeli arazide ilerlerken yara bere içinde kalacaklar.

İş-yaşam dengesinin karmaşık yönleri, iş saatlerini daha esnek hale getirecek; çalışanlardan ve ekiplerden yalnızca çalışma süresiyle hesaplanmayan gerçek bir değer katkısı ve iş teslimi talep edilecek. Stresimizi yönetmeyi, sağlıklı ve zinde kalmayı ancak o zaman öğrenebileceğiz. Performans yönetim süreçlerini, 360 derecelik geri bildirim odaklı bir ekip yaklaşımına uyarlamak zorunlu olacak. “Ben” yerini, “biz” ve “ekip” sözcüklerine bırakacak. Hepimizin kendine dair farkındalık düzeyi yükselecek, geribildirim kabullenmeye daha yatkın olacağız, çalıştığımız örgütün desteğiyle öğrenme ve kendimizi geliştirmenin sorumluluğunu kendi üzerimize alacağız. “Ömür boyu iş” olgusu tarihe karışırken, “daha düz” bir anlayışla çalışmamıza destek olacak uygun süreç ve sistemleri bulmak için düşünmeye mekân ve zaman –(çoğumuzun nadiren fırsat bulabildiği şey) ayırmamız gerekecek. Önümüzdeki bu güçlüğü “aynı anda birden çok dünyada yaşamak” diye tanımlayabilir miyiz dersiniz?

Bu güçlüklerin bir kısmı yeni olsa da, bir kısmı zamanın ve çağın ötesindedir. Küresel pazarlara hitap etme ve seyrek görüşebildiğiniz insanlardan kurulu, resmi hiyerarşi düzeyi oldukça düşük ekipleri yönetme zorlukları yenidir. Bununla birlikte, iletişim, katılım ve saygı ilkelerinin başarılı ekip çalışmasının hâlâ can damarı olduğunu bilmek güvenimizi tazeliyor. Yepyeni bir dünyada, yine aynı eski insanlarız işte!

Sonuç

Düz Dünyada Öne Çıkan Bir Yönetici

Olmak

Vasco da Gama, 1497 yılında, Afrika'nın güney burnundan dolaşarak, baharat ve benzeri kaynaklar bulmak umuduyla Doğu'ya doğru bir deniz yolculuğuna çıktı. Bundan beş yıl önce Kristof Kolomb aynı amaçla ancak bu kez batıya doğru yaptığı ünlü yolculuk sırasında yepyeni bir kıtayla karşılaşmıştı. Her iki denizciyi de harekete geçiren temel dürtü, Hindistan ile Çin'e ulaşmak için güvenilir bir ticaret rotası çizmekti. Bir açıdan bakıldığında, bu olayın şöyle bir olağanüstü yanı vardır: Bu ticaret rotasının potansiyelini doldurması için, yüzyıllarca süren emperyalizm, ekonomik az gelişmişlik ve korumacı ideolojilerin ardından küreselleşmenin ortaya çıkmasına kadar aradan 500 yıl geçmesi gerekecektir. Şimdilerde doğuşuna tanıklık ettiğimiz küresel bağlantılı iş dünyasına doğru ağır ilerleyen uzun bir yoldu bu. Hindistan ve Çin 15. yüzyıldan bu yana ilk kez Batı'nın başlıca ekonomik odaklanma alanı oluyor. 20. yüzyılın sonunda, Hindistan'ı öncelikle olmak üzere, Çin'i de etkileyen beyin göçü, bu ekonomilerin yüksek eğitim standartlarını yakalama çabasıyla birlikte tersine dönmeye başladı. Yetenekli ve başarılı Batılı gençlerin oluşturduğu giderek büyüyen bir kesim -eski dünyanın gözüpek kâşiflerine göre daha güvenilir ulaşım araçları ve çok daha yetkin iletişim olanaklarıyla- tehlikeyi göze alarak, şansını denemek için Doğu'ya akın ediyor. 20'li ve 30'lu yaşlardaki pek çok Avrupalı, kariyerinin ilk adımlarını Hindistan'da atıp kendisine yol açmaya çalışıyor. Böylece yeni bir şeyler deneme fırsatı bularak, dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerinden birinde çalışmayı öğreniyor. Birçok Avrupa ekonomisinde yıllık büyüme hızının yüzde 3'ün altında kalması ve işsizlik oranının yüzde 8-10 dolayında seyretmesi nedeniyle yeni iş olanakları yaratmanın zorlaşması, bu süreci daha da güçlendiriyor.

Hindistan'daki yabancıların büyük çoğunluğunu Avrupalılar oluştursa da, diğer Asya ülkeleri ile Kuzey Amerika'dan gelenler de oldukça rağbet görüyor. 2006 yılında Infosys şirketi, Batılı müşterilerinin çalışma tarzını bilen kişileri işin kilit noktalarında görevlendirmek amacıyla, yeni mezun 300 Amerikalıyı işe aldı. Reliance Retail 2006 başında başlattığı büyük bir girişim için 12 ay içinde dünyanın çeşitli bölgelerinden seçilmiş 60 "konu uzmanını" işe aldı. ABD, Singapur, Güney Afrika, Birleşik Krallık, Arjantin ve Tayland'da en başarılı perakende zincirlerinde güçlü bir perakendecilik deneyimine sahip olan bu kişiler, on yılın perakendecilik alanındaki en heyecan verici dönüşümlerinde yer almak üzere bir araya getirildiler. Böylelikle, örgütlü perakendeciliğin çok daha ağır bir tempoda ilerlediği kendi topraklarında artık karşılaşmaları mümkün olmayan bir rol üstlenme fırsatı, bir meydan okuma ve enerjik bir tempo yakaladılar.

Düz Dünyada Başarının Üç İ'si

Düz dünya yalnızca düz yapılarla ya da salt oyun alanının eşitlenmesiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda dünya üzerindeki pek çok farklı milliyet ve kültürden insanın iletişimi, iş rekabeti ve işbirliği anlamına da gelir. Bu kişilerin çoğunu bağlayan şey, mevcut altyapılar ve miras aldıkları uygulamalar değildir. Gerçi küresel ölçekte iletişim pek çok işletme için ciddi bir meydan okuma niteliğine ulaşmıştır. Anlaşılacağı gibi, CEO'lar kendilerinin ve ekiplerinin nasıl rekabet edip, nasıl iletişim kuracağı konusunda büyük sıkıntılar çekiyorlar. Kendilerine, "Kontrolü nereye kadar elde tutabiliriz ve sınır tanımayan akışkan ekipleri nasıl oluşturabiliriz?" diye sorup duruyorlar?

Düz dünyada kişisel gündemle şirket gündemini birleştirmek ve bütünleşme sağlamak kilit hedeflerden biridir. Bireylerin ve ekiplerin geliştirilmesi ve işle ilgili amaçlar belirlemek amacıyla toplantılar düzenlemek, 1. Bölümde görmüş olduğumuz gibi, en etkin araçlardan biridir.

Böylesi bir bütünleşme yönetim kurulu düzeyinde olduğu gibi, operasyonel düzeyde de aynı ölçüde gereklidir. Bu tespit, geleneksel iş algısı ve tarifine yönelik bir meydan okumayı fiilen önümüze koyuyor. Düz dünya öncesinde ekonomilere küresel ölçekte korumacı ideolojiler tarafından gem vurulurken, pek çok şirkette "insanların" sanki ayrı bir şeymiş gibi şirketten suni bir şekilde ayrı

tutulması kurumsal bir fren işlevi görüyordu. “İnsanların” “işten” ayrı tutulması şeklindeki, insanı küçümseyen bu gelenek, bizi kendi örgütlerimizde dış kapının dış mandalı yapıyor ya da gözlemci konumuna düşürüyordu. Bu iki parçayı yeniden birleştirmek başarıya giden yolu açacaktır. İletişim âlemindeki dönüşümler hızlı trenin süratiyle tam yol ilerlerken, “kağnı” hızıyla yol alan insani internet çok gerilerde kalmıştır.

Harikulade uluslararası ekipler yaratmak için gereken bütün yanıtları bu kitapta bulmanız mümkün değil, ama bu yolculuk sırasında kendinize yöneltmeniz gereken kilit soruların önemli bir kısmını ve bu sorularla ilgili yaklaşım stratejilerini burada bulabilirsiniz. Bu soruları şöyle özetleyebiliriz:

- Çeşitli küresel iş faaliyetlerini kapsayan bir yapıda güven nasıl yaratılabilir?
- En önemli iş ilişkileri nasıl belirlenebilir?
- Çalışma saatleriniz böylesine uzunken, kişisel ağinizi nasıl kurup sürdürebilirsiniz?
- Kişisel ilişkilerinizi güçlendirmeyi ve iş ile aile yaşamınız arasında denge sağlamayı nasıl yönetebilirsiniz?
- Ne zaman iş gezisine çıkacağınıza, ne zaman sanal görüşmeler yapacağınıza ve hangi sanal iletişim araçlarını kullanacağınıza nasıl karar vereceksiniz?
- Önyargılarla ya da klişelere takılma eğilimiyle nasıl mücadele edebilir ve insanlara koşulsuz saygı göstermeyi nasıl başarabilirsiniz?

Düz Dünyaya Yeni Bir Dil

“İnsani internet” insanları bir araya getirmekte elektronik internete göre ağır kalıyorsa, bu durumda liderlerin acil olarak el atmaları gereken işler nelerdir? İş dünyasına yönelik yazılar, pazarlık ve finansal yeniden yapılanma gibi konulara hasredilirken, iş edebiyatının dili enerji, yönlendirme ve inovasyon gibi işin etkinliğine esas katkıyı sağlayan sözcüklerden çok, “uyumlaştırma” ve “konumlandırma” gibi sözcüklerin ağırlık taşıdığı, pasif ve kişisellikten yoksun bir dil olmaya devam ediyor. Performans baş aşağı gitmeye başladığında, ekip çalışması ve liderliği canlandırma yönünde acil faaliyet değil, ya o parçayı koparıp atma ya da birleşmeye gitme çağrıları duyuluyor. Örnek isterseniz, Daimler-Chrysler felaketiyle Toyota’nın başarılarını karşı karşıya koyup kıyaslayın. Daimler ile Chrysler’in evliliği, Daimler’in yatırım firması Cerberus’a, onu Chrysler’den kurtarması için 500 milyon Euroluk bir efektif ödeme yaptığı 14 Mayıs 2007 tarihinde feci bir başarısızlıkla noktalandı. Bu Atlantik ötesi birleşmenin bir türlü üstesinden gelmeyi başaramadığı problemler olarak, kültürel farklılıklar ve insani meseleler gösterildi.

Kitapta yer alan örnek olay çalışmalarının gösterdiği gibi, yüzeydeki görüntünün altında yenilikçi ve esin verici bir çalışmanın payı vardır. Bu uygulamalar bir yandan kaçınılmaz zorluk ve engellerle başa çıkma stratejilerini önümüze sererken, aynı zamanda mükemmel ekip çalışması ilkelerine de ışık tutuyorlar. Başarının dayanağı, milliyet veya örgüt yapısı değildir. Lider kişilerin işe sürdüğü enerji ve esindir. Düz dünyada yöneticiliğe ilişkin ders ve stratejileri gözümüzün önüne seren bu araştırma, işe dair bütün gerçek yapıcı ve yıkıcı öğelere güçlü bir ışık tutuyor. Belirleyici olan nokta, bireylerin sahip bulunduğu beceri kümesi ve liderlik davranışıyla birlikte, özlü bir ifadeyle, kilit kadroların birbirine gerçek anlamda güvenip güvenmemesidir. Bu faktörler, resmi bir hiyerarşiden çok ilişkileri ve uzmanlık becerileriyle birbirine tutunan düz ekiplerde daha da öne çıkmaktadır.

Yöneticiler geleneksel olarak ve gayet yerinde bir yaklaşımla, süreçlere, maliyet anlayışına ve

iş yapılarına odaklanmışlardır. Bunun zorunlu olduğunu kabul etmek gerekir, ama yeterli değildir. Yeni yapılar, birleşik şirketler veya tedarik zincirleri, parlak bir liderlik tarafından beslenen güven ve yüksek katılım düzeyi sağlanmadan iş göremezler. Sony Ericsson örneğini alın (bkz. 1. Bölüm). Daimler-Chrysler birleşmesi başarısızlığa uğrarken, bu birleşmenin başarılı olması rastlantı değildir. Bu girişim, başarısını, strateji, planlama ve örgüt yapılarına olduğu kadar vizyon, ekip çalışması, amaç ve değer paylaşımına gösterilen özene borçludur. Coca-Cola'dan Shaun Higgins'in unutulmaz tanımıyla CEO aynı zamanda “baş moral sorumlusu” olmak zorundadır.

Yöneticilik ve iş gerçeğini tarif etmek için yeni bir dile ihtiyacımız var. 20. yüzyılın varlıklar, uyum, hiyerarşi ve sektörler lügati, düz dünyayı ya da insani interneti tarif etmekte yetersiz kalıyor: Örgüt ve projelerin karmaşıklığını, beklenen liderliğin nüanslarını, ekiplerin geçici ve akışkan karakterini, örgütlerin örtüşme derecesini ve başarı için gerekli dinamikleri kucaklayamıyor. Aradaki farkı yaratan, belirsizlikle başa çıkma yeteneğiyle birlikte, enerji, esin, iletişim, yenilikçilik, akıl ve kavrayıştır. Bunlar sıradan insan topluluklarını, birbirine güvenen, problemlere etkin çözümler getiren ve tutarlı kararlara imza atan göz alıcı ekiplere dönüştüren özelliklerdir. Bu yeni liderlik becerilerine vakıf olamayan liderler, eski tarzda çalışma batağına saplanıp kalacaklardır. Bu liderlerin hem kendilerinin hem de örgütlerinin yakında nesli tükenmişler kervanına katılması kaçınılmazdır.

Buradaki iç rahatlatıcı gerçek, dünyanın her yanına uzanabilecek bir ekibe sahip olan herhangi bir bölge, ulus ya da kültürden, herhangi bir insan grubunun bu vasıfları sergileyebilme olanağının bulunmasıdır. “Düz” dünyanın önümüze çıkardığı zorluklar bir hayli çetindir. Farklı saat dilimlerinin yarattığı güçlükler, çoklu ekipler ve sanal toplantılar bunlardan bazılarıdır. Ancak bütün elemanlarının zekâ ve enerjisini seferber edebilen ekipler çarpıcı başarılarla imza atabilir, hatta düşleri gerçeğe dönüştürebilirler.

[1] Meritokrasi: Yönetim erkinin, yeteneğe ve kişilerin bireysel üstünlüğüne, yani liyakata dayandığı yönetim biçimi – ç.n.

[2] Bir uluslararası denetim, vergi danışmanlığı ve araştırma kuruluşu - ç.n.

[3] Genel olarak, destek ve yardım, özel olarak da finansal destek anlamında kullanılan sözcük, kaldıraç – ç.n.

[4] Londra Borsası'na kote olan şirketlerin piyasa değeri en büyük 100 tanesini içeren borsa endeksi – y.h.