

Harvard Business Review

TÜRKİYE

47 Ön Saf Çalışanların
Bağlılığını Sağlamak

80 İnovasyon Yıkıcı Olmak
Zorunda Değil

110 Onarıcı Bir Gelecek için
Etki Odaklı Çalışmak



Marka Değeriyle Performans Pazarlamayı Hizalamak

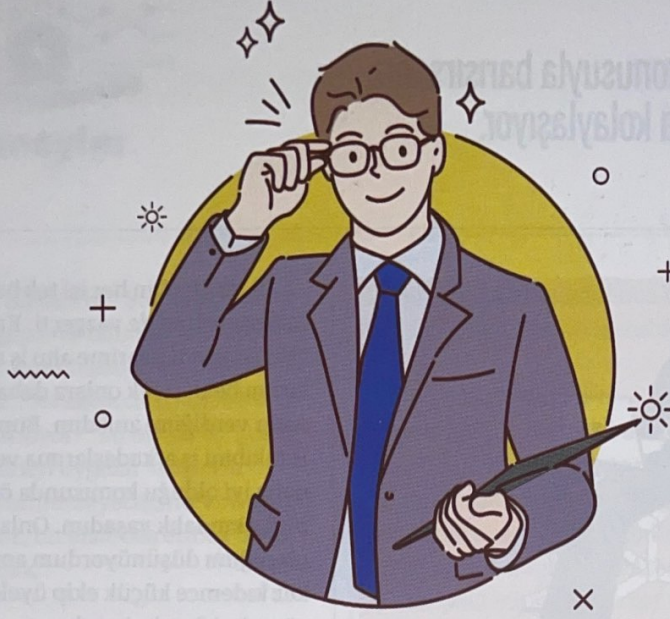


Haziran 2023
FİYATI 75 TL (KATILIMCI 90 TL)
ISSN 2147-3773



Marka inşasını gerçekçi verilerle ölçümlemek
ve performans pazarlamayla ilişkilendirmek mümkün.

SAYFA 98



Vaka Çalışması İyi Adam

Russ Edelman ve Tim Hiltabiddle

Paul Kennedy, insanlara güvenen, iyi bir kişi ve Daner Associates'in CEO'luğu için sıradaki ilk aday. Ancak görevi devralmak için yeterince sert mi?

7.01 AM

Cleveland'in merkezine gitmek üzere aracında; Clifton Bulvarı'nda, doğu yönünde ilerler.

Kahretsin! Trafikte sıkışmış durumdayım. Acaba ileride bir kaza mı var? Neyse ki Larry bugünlerde sabah 11.00'den önce gelmiyor. Lisa dün Avrupa ofislerine yönelik tahminleri tamamladığı için bugünkü bire bir toplantımız öncesinde çok şeyi halledebilirim. Lisa rakamları tahminler modeline oturtur oturtmaz finansal tablomuz tamamlanmış olacak. Larry'ye büyüme planlarını gösterdiğimde, omzumu sıvazlayıp ne kadar harika olduğumu

söyleyecek. Belki de sonunda bayrağı bana devretmeye hazır olduğunu söyleyecektir. Önümüzdeki haftaki şirket toplantısında da birlikte, bu gelişmenin duyurusunu yapabiliriz.

Zavalı Shelia. Sabah ona hoşça kal öpücüğü verirken çok iyi görünmüyordu... Dün gece Amy neşeydi. Umarım yeni bir kış griyle başı karşıya değildir. Bu yıl şimdiden ikincisini geçiriyor. Shelia'nın euna günü hasta olmasını istemiyorum. Giovanni'nin yerine rezervasyonumuz var. Vay be, evlilikte 15 yılı devirdik! İnanması zor. Ona aldığım elmas broşu göreceği anı ipe çekiyorum. Kendime not: Gül almayı unutma!

(Bir anda frene basar.) Aman! Önce sinyal verseydin ya hanımefendi! Ah, şimdi anladım, "Araçta Bebek Var" tabelası... Muhtemelen çocuk ağlıyordur... Amy'yi kreşe götürdüğüm zamanları hatırlıyorum da. Elinden biberonunu düşürüp çılgınca ağladı.

Vay be, Clifton Bulvarı da bugün otopark gibi. Lake tarafını bir deneyeyim. Birkaç arama yapmam da gerebilir. Belki Lisa şimdiden ofise gelmiştir.

7.14 AM

Lake Caddesi'nden doğuya doğru yönelir.

(Cebinden Lisa'yı arar.) "Selam Lisa, ben Paul. İki konuyu netleştirmem gerekiyor. Öncelikle, annen nasıl oldu? Geceyi iyi geçirebildi mi? Evet, evet... anlıyorum... Hay aksi, bunu duyduğuma üzüldüm. Gerçekten zor. Sheila da sevgilerini gönderiyor. Lütfen Lilly'ye dualarımızın onunla olduğunu ilet, tamam mı? Ayrıca şunu da teyid edeyim, büyüme rakamlarımız konusunda tamamen hazırız. Larry'yle yapacağım toplantı için modelin 1.30'a kadar hazır olması lazım... Ne? Tabi, anlıyorum... Doktor randevusu kaçta? Hayır, merak etme. Sen yapman gereken neyse onu yap. Ben verileri son haline getirmek için bir yolunu bulurum. Bu işte sana kim yardım ediyordu; Lynne mi yoksa Aaron mı? İkisi de mi değil? Hay aksi, tamam, tamam. Ofise doğru yola çıktığında bana haber ver olur mu? Görüşürüz. (Telefonu kapatır.)

Kahretsin. Bu durum sabahımı mahvetti. Şimdi toplantıya girmeden önce bilançolarda kendi yolumu bulmam gerekiyor.

Ölüm döşeginde bir ebeveyne bakmaya çalışmanın nasıl bir şey olacağını düşünemiyorum. Ne feci. Lisa da boçalıyor. Daha önce tuttuğunu koparırdı, harika bir operasyon müdürüydü. Ama annesinin hastalığından bu yana odağı dağıldı. Geçen hafta son bilançoları ağa kopyalamayı dahi atlardı. Hoş değil. Daha önce iş, hayatının önceliğiymi ama şimdi... Daner'ı hala en az benim kadar sevdiğini biliyorum. Kanında var bu. Bana her zaman, on yıl önce şirkete katıldığımdan bu yana her şeyin nasıl daha iyiye gittiğini söyleyip durur.

O kadar oldu mu gerçekten? Larry'nin bana Daner Associates'ten ilk bahsettiğinde kullandığı ifadeleri

HBR'in kurgulanmış vaka çalışmaları gerçek şirketlerdeki liderlerin karşılaştığı ikilemleri ortaya koyar ve uzmanlardan çözümler sunar. HBR.org

Azmimi açıkça ve defalarca gösterdim. Daha kaba ve daha sert mi olmalıyım? Ne saçma bir şey!



çok iyi hatırlıyorum: “Reklam ajansları tarih oldu.” Bunun yerine, bir “yeni medya” şirketi kuruyordu. TRH’deki mükemmel işimi bırakıp onun ekibine katılmak aklımdaki en son şeydi ama deli adam öylesine ısrarcı oldu ki sonunda dayanamadım. Haklı da çıktı. Şirketlerin, basılı medyadan radyo ve TV’ye, tüm medya mecralarında yaratıcı fikirler sağlayacak iş ortaklarına ihtiyaç duyacaklarını biliyordu. Sürekli duyduğum, şu meşhur “bilgi süper otobanı” ifadesi doğruduydu. Daner da işte o ihtiyaç duyulan iş ortağı olacaktı. İyi ve kötü günlerimiz oldu ama harika bir yolculuk yaptık. Beş kişiden, yüzün üzerinde çalışana geldik, müşteri listemiz dünyanın en büyük şirketleriyle dolup taşıdı. En iyisiyse, aslında işe daha yeni başlıyoruz.

Larry halen bir kaplan ama bugünlerde biraz yorgun ve golf oynamayı tercih ediyor. Bu konuda ona kızamıyorum. Artık kesinlikle emekli olma vakti geldi. Son zamanlarda sanki bana göz kırpmıyor gibi. George da CEO’luk için aday olduğunu düşünüyor ama sanırım bana rapor etmekten gücenmeyecektir. Düşünüyorum da... CEO olduğumda acaba George’u Avrupa uzantımızın başına mı getirelim? Bir ayağımızın Avrupa’da olması bizleri müşterilerimiz nezdinde vazgeçilmez kılacaktır. Bizi yerel bir dükkan olmanın ötesine taşıyıp küresel bir lider yapar.

Geçtiğimiz iki yılda George, Larry’nin altında iyi iş çıkardı. İş geliştirmeden sorumlu başkan yardımcısı olarak atanmak konusunda

gerçekten çok ısrarcıydı. İşlerin teknik tarafında iyi olsa da müşteriler tarafında daha çok parlatılmaya ve deneyime ihtiyacı var. Gerçi kavgacı bir tip - girdiği her tartışmayı kazanmak istiyor. Larry yöneticilik şapkasını çıkarır çıkarmaz ona meydan okuyacağına eminim. Bazen Larry’nin ona nasıl dayandığına ve önünü kesmediğine şaşıyorum. Yine de söz konusu insanlar olduğunda Larry biraz inatçıdır. İhaleler sırasında gözü kara olmasını gayet iyi anlıyorum ama insan ilişkilerinde bu tavrını anlamıyorum. Geçenlerde Larry’nin, Lisa’nın artık bizim için yük olmaya başladığını söylemesi gibi... Onun yerine başkasını getirmeyi dahi ima etti. Lisa’dan vazgeçmek mi? Açıkçası değil ona bunları söylemek, olası bir durumda söylenecek söz dahi aklıma gelmiyor. O hep benim sağ kolum oldu. Daha ben söylemeden ne düşündüğümü bilir. Tabi ki Jim ve Andrea operasyon yöneticiliğini üstlenebilirdi ama önlerinde ciddi bir öğrenme eğrisi var. Kendime not: Lisa’yı karşıma alıp onunla bir süreliğine de olsa iş yükünü azaltmak konusunda samimi bir konuşma yapmanın vakti geldi. Ya da belki de bir süreliğine izin alıp annesine odaklanmasını önerebilirim. Bu konuda nasıl hisseder bilemiyorum ama gerçekten de eski Lisa’yı geri istiyorum.

7.38 AM

Kıyı şeridinden Edgewater Parkı’nı geçer. Bu trafik şaka gibi. Aslında 6.00’da evden çıkabilsem harika oluyor. Ama Sheila’yı uyandırmak, sonra

çocukları kaldırmak derken trafiğe takılıyorum. En azından bugün harika bir gündeğümü izledim. Bonus oldu.

Koşsam daha hızlı ilerlerim. Zamanında Larry ile göl kenarındaki koşularımız sırasında yaptığımız beyin fırtınalarını hatırlıyorum da. Notlar almak ve geleceği planlamak şahane oluyordu. Aslında o yaşta bir adam için performansı gayet iyiydi. Ta ki üç yıl önceki kalp krizine kadar. Geçen hafta yeniden koşmaya başlayacağını söylediğinde açıkçası kafayı yiyecektim. Üstelik Nisan’da Boston Maratonu’na katılmayı planlıyor. Lütfen Larry, golf ve yelkende kal!

Stratejimiz ve rakamlarla onun aklını başından almak eğlenceli olacak. Bunu hazırlamak için tonlarca iş yaptık, ama şimdi hazırız. Bize yeşil ışık yakar yakmaz harekete geçebiliriz. Aslında son planlama toplantımızdan biraz geri durduğu için şaşkıyım. Bize biraz geribildirim ve yön vereceğini düşünmüştüm. Belki de bu ben göreve gelmeden önce biraz geri çekilip gücü bana devretmesinin bir yoludur.

Milyon dolarlık soruysa şu: Ne söyleyecek? Galiba cevabı biliyorum. İsteddiği kadar golf oynayıp yelken yapabileceği düşüncesi hoşuna gidecektir. Yeni yönetim kurulu başkanlığı rolüyle gündelik operasyonlar konusunda rahatlayacağı için sevinecek. Takım geliştirme programlarının temel rol oynayacağı Daner’in büyüme stratejisiyle şirketin köklerine dönecek olması fikrine hayranlık duyacak.



Deneyim

7.51 AM

Batı 45'inci Caddenin çıkışı.

Trafik daha ne kadar sinir bozucu olabilir? Belki Detroit'te şansım yaver gider. İyisi mi Justin'i geri arayayım. Muallak bir mesaj bırakmış. Umarım Sheffield işinin baskısını yapmakta daha fazla sıkıntı yaşamam.

(Justin'i arar.) "Justin, benim, Paul. Evet, mesajını aldım. Anlat bakalım... Tamam, Randy'yi ara ve ısrar et. Hayır, henüz ben işe karışmıyorum. Görev senin bebeğim. Aramızda kalsın, ödün vermeyi devre dışı bırakmıyorum ama biraz daha bastırman gerekiyor. Onlara geçmişte ne kadar iş pasladığımızı hatırlat. Unutma ki burada büyük bir değişimden söz ediyoruz. Ayrıca hatayı fark etmiş olmaları gerekirdi. Yapabilirsin Justin. Beni haberdar et."

İnanamıyorum. Başka sorunlar da mı var? Abbe Printing'in kendilerinden kaynaklanan hatayı düzeltmesi gerekiyor. Randy ise Justin'e, yeniden baskı maliyetini Daner'ın da paylaşması gerektiğini söylüyor. Daha neler! İnsanların böyle durumlardan yararlanmaya kalkmalarına dayanamıyorum. Ben bir matbaada büyüdüm, bana anlatmasınlar!

Gerçi Justin'in haklı olduğu bir nokta var. Lisa'nın o iş için hazırladığı bulanık baskı örnekleri, bizi biraz suçlu durumuna düşürdü. Ama yine de Abbe'ye senede onlarca iş veriyoruz. İddiaya varım ki işlerimizden kazandıkları 2 milyon doların

üzerindedir. O yüzden bu konuda ısrar edebiliriz. Bize böyle bir fatura çıkarmaları bana doğru gelmiyor. Belki hala pazarlık şansımız vardır. Randy'nin iyi bir adam olduğunu biliyorum; üstelik daha önce bizim için birçok kez görev tanımlarını esnettiler. İş ortaklığı ilişkimizi gerçekten bozmak istemiyorum.

8.08 AM

Detroit-Superior Köprüsü'nü geçer.

(Sheila'yı arar.) "Selam tatlım, nasıl hissediyorsun? Ah canım. Belki çocuklar okula gittikten sonra biraz uyuyabilirsin... Tamam, hızlıca Quinn'i telefona verebilir misin? Selam Quinn, bugünkü sınavın için iyi şanslar. Harika iş çıkaracağını biliyorum. Kahvaltını bitir, akşam seni beyzbol antrenmanında göreceğim. Evet, tüm ekipmanları yanıma aldım. Hayır, Tommy'nin atıcı olmaya çalışacağını sanmıyorum, o iyi bir dış alancı. Akşam konuşuruz tamam mı? Bana şimdi hızlıca Amy'yi ver. Hay Allah, tamam, anneni geri ver o zaman. Selam tatlım. Ne? Hayır, kuru temizlemeye uğrayamam, on dakika önce önünden geçtim. Zaten çoktan ofise geç kaldım. Tamam, seni seviyorum. Sonra konuşuruz. Amy'yi benim için öp, olur mu? Sen de iyileş... Hoşça kal." Kendime not: Tommy'nin babasıyla bu akşam onu neden dış alanda tuttuğum konusunda konuş. Ona oğlunun neden atıcı olamayacağını kibarca anlatmanın bir yolunu bul.

8.16 AM

Public Meydanı yakınlarında Batı 3'üncü Caddenin çıkışı.

İşte stadyum. Browns'ın bu yıl çuvalması çok fena. Ve geçen yıl. Ve ondan önceki yıl. Kahretsin, eski günleri gerçekten özleyorum. Annem, babam, Gracie ve ben, ne güzel bir rutinimiz vardı. Babam bir şekilde imkansız başarı ve her yıl Browns-Steelers maçlarına bilet bulurdu. Ne güzeldi. Babamla maçları izlemeyi özledim. Bu şekilde bağ kurardık. Birlikte geçirdiğimiz özel zamanlarımızı o maçlar.

Hem babam hem de annem için iş-aile dengesini tutturmak biraz zordu ama bunu bir şekilde başarırlardı. Ne zaman ihtiyaç duysam yanımdaydılar. Üstelik işlerini de çok severlerdi. Ne mükemmel rol modelleriydiler. Gracie ve ben okul çıkışı hatta hafta sonları dahi fabrikada vakit geçirirdik. Her zaman hareketli bir yerdin ve takım çalışması muhteşemdi. Çalışanlar işi öylesine sahiplenirdiler ki büyük küçük her iş için sorumluluk duyarlardı. Anne ve babamın çalışma formülü ise günümüz prensipleri kadar geçerliydi. Yönetim 101: Herkese karşı düşünceli ol ve saygıyla davran. Çalışanlar, müşteriler, iş ortakları. Bağlılık ve verimlilikle çalışırlardı. Üniversitede bölümümü sanattan sosyolojiye değiştirdiğim sırada bana karşı çok sabırlı davranmışlardı. MBA'imi tamamladığımdaysa benimle gurur duymuşlardı...

Bu şirketi yönetmek için sabırsızlanıyorum. Larry'ye,

Larry'ye büyüme planlarını gösterdiğimde, omzumu sıvazlayıp ne kadar harika olduğumu söyleyecek. Belki de sonunda bayrağı bana devretmeye hazır olduğunu söyleyecektir.

ekibe, kahretsin, bütün dünyaya, Daner'ın nerelere gidebileceğini götereceğim! Kendime not: Bu sezon maçlardan birine bilet alıp tüm yöneticileri götür. Aile için de dört tane al. Sheila ve çocuklar için de bunu gelenek haline getirmek istiyorum.

8.22 AM

Warehouse bölgesinde otoparka girer. Delilik bu! Ofise ulaşana kadar bir saatten fazla yollarda geçti. Lisa ya da başka birine söyleyeyim de West Side tarafında ofis baksınlar. Trafikte geçireceğimiz daha az zaman, daha kolay park imkanı, ofiste daha fazla oda ve altyapı özelliklerine hepimiz müteşekkirdir. Bu konuyu Larry'ye açmayı da unutmamalıyım.

10.52 AM

Paul'un ofisi (Telefonda konuşur.) "Haklısın George. Cuyagen'in bize ihtiyacı var. Kuşkusuz iş için en uygun olan biziz. Ancak senin belirttiğin gibi bir kaldıraç etkimiz olacağını düşünmüyorum. Onların fiyat konusunda hassas olduklarını hissediyorum. Ya senin dediğin gibi tahminlerimizi düşürüp de kendi oyunumuzu oynarsak ve onlar da bizim yerimize Dewald Media'ya giderse? Dewald'dan gerçekten nefret ediyorum. Onların saçma sapan düşük fiyatları nedeniyle zaten bazı müşterimizi kaybettik. Evet, seni anlıyorum ama büyük resmi düşün. Biyoteknoloji konusundaki yerimizi kaybetme lüksümüz yok. Bu

alan büyüyor ve bizim de ciddi bir oyuncu olarak görülmemiz lazım, en son akla gelen değil. Bir yolunu bulup işi elimizde tutmamız ve makul bir şekilde kârlı olmamız gerekiyor. Belki içeri girişte fiyatımızı biraz düşürüp işi aldıktan sonra zaman içinde normal fatura bandımıza çıkabiliriz, ne dersin? Onlara bu gibi kampanyalarda yatırımın geri dönüşünü ölçme yaklaşımımızı anlattın mı? Hala mı duraksıyorlar? Yapılacak herhangi bir ölçüm testini geçebilecek yatırımın geri dönüşüyle bile mi? İnanılmaz! Tamam, üzerinde biraz düşündükten sonra sana geri döneceğim. Bilgilendirme için teşekkürler."

Bazen George tam bir ukala oluyor. Cuyagen'in verdiğimiz teklifi yüzde 60 oranında düşürmek istemesini anlayamıyorum. Acaba blöf yapıp ne kadar düşeceğimizi mi görmek istiyorlar yoksa bu ölçekte, etkili bir kampanya yürütmenin maliyeti konusunda bir fikirleri mi yok? Dewald'a bunu asla yapamazlar. Kahretsin ki bu işe ihtiyacımız var! Özellikle bu ekonomik durumda iş kaybetmekten nefret ediyorum. Bizim için biyoteknoloji konusunda iyi bir başlangıç noktası olabilirdi.

George'a göre kavgayla dövüşle dahi olsa bir şekilde yüksek fiyata gidecekler. George ve Larry'nin benzer tutumları var. İddiaya varım ki Larry bu son berbat karşı teklifi gördüğünde gülecek ve şakacı tavrıyla başka kapıya gitmelerini söyleyecek! Böyle

durumlarda Larry arkasını dönüp gider. Bazen bunun işe yaradığı olur. Kimi zaman da yaramaz. Ancak bu iş kaybedemeyeceğimiz kadar önemli.

Kendime not: Benzer kampanyalar için diğer biyoteknoloji şirketlerinin ne kadar harcadıklarını bulmaya çalış ve Cuyagen'e bu rakamları gösteren bir raporla git. Bir kaldırıca ihtiyacımız var.

1.12 PM

Paul'un ofisi

Bir düşünüyem... Lisa'nın dokümanlarını nereden bulabilirim? Hangi dosya? İşte buradalar. Rakamların üstünden geçtikten sonra Lynn'e Lisa'yı aramasını söyleyip rakamların tutarlılığını kontrol ettirmeli. Acaba Lynn, Lisa'nın yerine iyi bir seçim olur mu? Zeki, iyi iş çıkarıyor ve kavrayışı da hızlı. Sanırım bazı gevşeklikleri düzeltmesini isteyeceğim ondan.

Tamam, tahmin modelini oturttum. Büyüme planlarının da çıktısını aldım. Sanırım hazırım... Bazen düşünüyorum da çocukken matbaada çalışmış olmam beni bugünlere hazırlamış olabilir mi? Ya da B seçeneği, acaba okuduğum okul mu fark yarattı? Büyük ihtimalle bu ikisinin bir karışımı...

Larry'yle buluşma vakti geldi. Hangi toplantı odasında olacaktık?

5.24 PM

Kıyı şeridinden West Bound'a doğru ilerler.

Hadi Paul, kendini topla dostum. Olanları bir gözden geçirelim. Larry doğru kişinin ben olduğum




Deneyim

konusunda ikna olmadı, en azından şimdilik. Belki daha iyi yöneticilik yapabiliyordum ama bu işi George'dan on kat daha iyi yaparım. Mukayese kabul etmez. Sanırım Larry son zamanlarda George'un bağladığı bütün o işler dolayısıyla etkilendi. Artı, son zamanlarda bir araya gelip gece yarlarına kadar içki içiyor ve birbirlerine belden aşağı fıkrı anlatıyorlar. Bu işlerle hiçbir zaman alakam olmadı.

Ben on yıldır bu şirkette liderim. George sadece iki yıldır. Daner'in varlığının neredeyse her şeyine dokunmuşumdur. O ise özellikle yeni işlere odaklanıyor. Larry de yaratıcı, operasyonel, satış ve pazarlama konularındaki yeteneğimi inkar edemez. Müşteriler ve iş ortaklarımız beni sever, ekibin de beni doğal liderleri, arkadaşı, kahramanı olarak gördüğünü biliyorum.

O zaman peki, belki de bu konunun üzerinde biraz daha düşünmek istiyordur. Bazen Larry'yi artık tanıımıyormuşum gibi geliyor. Eskiden beni anlardı. Ne oldu? Hadi ama...

Azımı açıkça ve defalarca gösterdim. Daha kaba ve daha sert mi olmalıyım? Ne saçma bir şey! George gibi pislik biri mi olayım? Bunu yapmalı mıyım? Yapabilir miyim? Yapmayı istiyor muyum? Hala bu şirkete mi aitim? ☹

 **RUSS EDELMAN ve TIM HILTABIDDLE,**
Boston'da bir danışmanlık firması olan
Nice Guy Strategies'in kurucularıdır.

Paul, tepe görevi devralmak için ne yapmalı? Uzmanların Yorumu



DR. UMUT AHMET TARAKÇI,
House Of Human CEO'su ve
AC Türkiye Başkanı

“Gerçeklerle yüzleşerek yeni liderlik stilini belirlemeli”

Koçluk planı yaparken ilk sorum şu oluyor: Bu koçluğu hangi kavramlar üzerine kurmalıyız? Çünkü doğru kavramlar ile konuştuğumuzda sonuca ulaşmak mümkün olurken, yanlış kavramlar ile konuştuğumuzda, harcanan süre ve emek artsa bile sonuç alınmıyor. Bence bu vakada tartışmamız gereken doğru kavramlar şunlar: *Gerçekler, Strateji ve Liderlik.*

YAŞANAN GERÇEKLER VE PAUL'ÜN VARSAYIMLARI

Paul, bazı ipuçlarını yanlış algılamış ve varsayımlara dayanarak hareket etmiştir. Hatalı varsayımın olmasının sonuçları doğurabileceğini Chris Argyris'in *Çıkarım Merdiveni* teorisinden öğreniyoruz. Paul'ün varsayımının da yanlış çıkarımlara neden olmuştur. Larry'nin taleplerini, George'un hırsını, müşteri ihtiyaçlarını, takımında bir operasyon boşluğu olduğunu görememiş; başarılarına ve insan ilişkilerine güvenerek bambaşka bir gerçeklik yaratmıştır.

STRATEJİYİ KİM BELİRLER?

Tepe yönetim belirler. Tepe yönetim birlikte karar alamıyorsa, işler karışır. Daner Associates'de durum böyledir. Yöneticiler farklı stratejiler güttüklerinde “Silolaşma” dediğimiz şey olur. Paul'ün George hakkındaki kullandığı

“pislik” sıfatı, bu silolaşmanın kuruma zarar verecek noktaya geldiğini göstermektedir.

LİDERLİK STİLLERİ

Goleman'ın liderlik stillerine göre, Paul insan odaklı “bağlı” bir stil sergilerken, Larry ve George “hızlandırıcı” yaklaşım sergilemektedir. Paul “bağlı” yaklaşımını çalışanlara (özellikle Lisa'ya) göstermekle kalmayıp ayrıca karşılık da beklemektedir. Larry'nin kendisine “bağlı” olacağına inanmıştır. Hatta basimevindeki Randy'nin dahi...

Paul, Larry'nin onu neden işe aldığı yıllar içinde unutmışa benziyor. 10 yıl önce Paul'ün üstlendiği “hızlandırıcı” görevini, şimdi George üstlenmiş görünüyor. Üstelik Larry hala aynı şeyi talep ediyor: Değişim ve büyüme.

PAUL İÇİN TAVSİYELER

Çalışkan, ailesini seven, işine bağlı, insan odaklı ve başarılı Paul'ü bugüne kadar getiren güçlü yönleri bundan sonraya götürmeyebilir.

Paul bir an önce varsayım dünyasından çıksa ve gerçeklere dönse çok iyi yapar. Gerçekler kendini sayılar ile gösterir. Sadece satışları değil, bir raporun zamanında bitmesini de ölçmek lazım; müşteri memnuniyetini de... Ölçemiyorsan da geri bildirim almak lazım. Paul'ün önce Larry ve George'dan, sonra da yakın çalıştığı kişilerden ve paydaşlardan geri bildirim alması gerekiyor zira işler iyi gitmiyor.

Paul, Larry ile yaptığı göl kıyısı koşullarına geri dönse iyi olur. Hatta küçümseyeceğine, bazı geceler George ile takılsa daha iyi olabilir. Çünkü farklı stratejilerde olmak, Daner Associates'e zarar veriyor. Tepe yönetimin

yan yana gelip, birlikte strateji belirlemesi gerekiyor.

Paul'ün liderlik stilini gözden geçirmesinde fayda var. Eğer "hızlandırıcı" bir lider olacaksa, daha radikal kararlar alması ve biraz daha sert olması gerekiyor. Eğer "bağlı" stilini devam ettirecekse, çok iyi bir organizasyon kurmalı ve gerçekçi bir planlama yapmalı.

İnsan odaklı bir yaklaşımı her zaman öneriyoruz. Koçvari liderlik eğitimlerini bu yaklaşıma hizmet etmek için yapıyoruz. Ancak insan odaklı olabilmek iyi bir planlama yapmayı ve iyi bir uygulamayı gerektirir. İşler son ana kalıyorsa, daha sert ve net tutumlar takınmak zorunda kalırız.

Hem çalışan bağlılığını artırmak hem büyümek... Bunun için uğraşıyoruz. Bu iki kavramı birbirine rakip değil, ortak yapmaya çalışıyoruz. Liderlik böyle bir şey.



KEMAL BAŞARANOĞLU,
Master Certified koç ve
Başaranoğlu Koçluk
Danışmanlık'ın
kurucusudur.

"Pozisyon değişecekse siz de değişmek zorundasınız"

Bu vaka örneğiyle kariyerdeki en önemli konulardan biriyle karşı karşıyayız. Buradaki problemler yöneticinin;

- Varsayımlarıyla yaşaması,
- Öz değerlendirme becerisinin yetersizliği,
- Gelişim/değişim konularında inançlarıyla çalıştığınde sorgulamak yerine reddetme eğiliminde olmasıdır.

Gelin detaylandıralım. Paul nasıl biridir?

- İş ve insan odaklıdır.** Paul, ebeveynlerini rol model alıyor. Aile şirketine ebeveynlerinin işlerini sevmesi ve çalışanlarıyla olan ilişkisinde "Herkes karşı düşünceli ol ve saygıyla

davran" prensibi onun da önceliği. Lisa'nın annesiyle içinde bulunduğu koşullardaki durumu, Larry'nin Lisa'nın yerine birini düşünmesinde Paul'ün ne yapacağını bilememesi bunun iki örneği.

2. Kariyerde ilerlemeye bakış açısı; eskilik, bilgi ve ilişkilerde gördüğü sevgi/saygı bazlıdır. 10 yıllık kıdemi olan Paul, farklı meslek gruplarına dair bilgisi ve çalışanların ona olan bakışından kendisini sürecin doğal kazanımı sayıyor. George'u "dün gelen yeni yetme" olarak görüyor, ona örnek gösterilebileceğini bile düşünemiyor. Varsayımları ve öz değerlendirme becerisindeki yetersizlik, tehditleri görmesine de engel oluyor.

3. Problemleri dışarıda arayan yapısı var. CEO süreci için olumlu cevap alamadığında ikili ilişkilerden kaybettiğini düşünerek, suçu başka yerde arıyor. Hatırlayabilse bugün George nasıl Larry ile içiyorsa, Paul'de vaktinde Larry ile göl kenarında koşular ve beyin fırtınaları yapıyordu. Davranış kalıpları (mindset) nedeniyle problemi içeride değil, dışarıda arıyor.

4. İnanç sistemi çatışması, diğer insanların gördükleriyle kendisini geliştirmesini engelliyor. Paul, Larry ile çalışırken; Larry'den "ısrar, inat, risk alma ve gerektiğinde sürece dahil olmayı" gördü. Ama kendi tarafında Larry'nin iş-sonuç odaklı bu özelliklerini hiçbir zaman kendisiyle örtüştür(e)medi. Örnek, Justin'in sürecine dahil olmaması gibi. Paul bir sonraki süreç için gereklilikleri Larry'yi gözlemleyerek ya da konuşarak belirleyip, gerekli gelişimi/değişimi yapmak yerine olumsuz cevabı aldığında, Larry'nin beklediği kaba ve

sert tavırları sergilemeyi kendi değer sistemi içinde "pislik" olarak tanımladı. Bir insan pislik olarak tanımladığı bir şeyi nasıl sahiplenebilir ki! Bu da Paul'ün hayal kırıklığı içinde şirkete olan aidiyetini sorgulattı.

Bugün birçok yönetici bir sonraki aşamaya geçemiyorsa tıpkı Paul gibi düşünmelerinden, inanmalarından ve benzer davranış kalıplarını sergilemelerinden kaynaklanmaktadır. Ve bunun sonucunda yönetici ya alternatif yaratarak kurumdan ayrılıyor ya da kurumda verimsiz olarak çalışmaya devam ediyor.

Paul'ün bu süreçte şu üç şeyi yapması CEO olmaya giden yolunu destekleyecektir;

- Aile şirketine çalışmadığını fark etmesi, kendisine içeriden ve dışarıdan bakarak zihnindeki tüm varsayımlarını gözden geçirmesi ve davranış kalıplarından gerekenleri değiştirmesi,
- Daner Associates'in ihtiyaç duyduğu CEO kimliğinin niteliklerini tanımlaması ve bunları hızla kendisine katması,
- Larry ile hizalanmak için onun beklentilerini dikkate alması,

Bugün böyle bir sürecin içinde olan kişiler, yolculuklarını güvenli bir şekilde yönetmek için genellikle profesyonel koçlardan destek alır. Böylece hem kendisini sağlıklı ve objektif bir şekilde değerlendirir hem de kendi inanç sistematiğiyle de uyumlu beyin/kalp hizalanmasını sağlayarak sürekli gelişir ve değişir. Sonuç olarak davranış ve düşünce sistemi değişimi daha kolay ve başarılı gerçekleşir. ☺