

20 | CEO Raporu

MEMLEKETİMİZDE İNSAN YÖNETİMİ

Bu rapor, *Şensezgin Kurmuş Danışmanlık* tarafından, *Konda Araştırma* ve *Yankı Yazgan* ve *Güzel Günler Kliniği* katkılarıyla hazırlanmıştır.

Covid-19 Önsözü



Kasım ayında gerçekleştirdiğimiz çalıştay ve takip eden birebir derinlemesine görüşmeler sonrasında hazırladığımız raporu Mart ayında yayınlıyacağız. Ancak Covid-19 salgınıyla erteledik.

Rapor çıktılarını olduğu gibi bıraktık çünkü yılların birikimini içeriyor. Ancak Covid-19'un, rapor bulgularında ifade edilen yaklaşımlarda değişiklik yaratabileceğini öngörüyoruz.

Şensezgin Kurmuş olarak, Covid-19'un organizasyonlara etkisi ile ilgili beş öngörümüz ve hatta arzumuz şunlardır:

1. Raporda çok tekrarlanan hiyerarşik yaklaşımların, Covid-19 etkisiyle daha hızlı ortadan kalktığını görüyoruz (zoom ortamında, toplantıya kim erken girer, kim erken çıkar, kim önce konuşur, hangi kıyafetlerle katılır, kim nereye oturur bitti. Herkes, bir masa bir bilgisayardan ibaret). Bu yaklaşımın organizasyonları "birlikte yönetim" ortamına biraz daha hızlı götüreceğine inanıyoruz.
2. "Çalışan" dediğimiz kitle artık sadece isim ve demografiden öte, başka bir şekilde gözümüzde canlanıyor. Çocuğu var; isimleri İlayda ve Ahmet, evde yaşlısı/hastası var, annesine bakıyor, Rus film klasikleri arşivi var, kedi sahibi, o yüzden veterinerde vakit geçiriyor, büyük aile beraber yaşıyorlar, evde kişiye özel mekanı, yeri yok, vb. Bu durum bizi, çalışanımızı gerçekten tanımamız gerektiği fikrine yakınlaştıracak ve belki daha anlamlı, kuruma özel politika tasarımlarına götürecektir.
3. Mevcut insan kaynakları sistem ve politikaları, rapordaki bulgulara ve Covid-19'un etkilerine göre illa ki değişecek ve değişmeli çünkü işin ve günün gerçekliklerini yansıtmıyorlar. "Gerçekten" insan odaklı politikalar yeniden tasarlanacak. Covid-19, ekonomik buhran ve diğer bütün gelişmeler, dünyanın bambaşka bir şekilde hayatını sürdüreceğine işaret ediyor. Küçük değişiklikler, uyarlamalar yerine, her şeyi yeniden inşa etmemiz, radikal biçimde farklı yollar bulmamız gerekecek. Tüm bildiklerimizi unutma zamanı olduğu gibi neyin aslında önemli olduğunu hatırlama ve dönme zamanı.

4. Covid-19'un tetiklediği son üç ay (Mart-Haziran 2020) eskisine göre işi ve yeni iş modellerini sahiplenmeyi nasıl etkiledi diye sorduğumuzda, otuz firmanın insan kaynakları yöneticisi "eskisine oranla çok daha fazla" diye yanıt verdiler. Bu farkın arkasında pozitif, negatif birkaç neden yatıyor. Madalyonun bir yüzünde, birdenbire **çalışan sağlığına ve insana verilen önem**, diğer yüzünde ise **iş kaygısı** var. Bu ikisini bilinçli olarak yöneteceğimiz bir döneme giriyoruz. İşin sanatı ve toplu iyiliğimiz burada. Yöneticilerimize bu kaygıyı ve toplu etkin yönetimi başarmak üzere çok iş düşüyor.
5. Covid-19, farklı çalışma modellerini denememiz için de fırsat oldu. Uzaktan çalışma, çevik yaklaşımlar, vb. Zorunlu geçilen bu süreci aynen devam ettirmek veya eskisine geri dönmek yerine, şimdi, bilinçli olarak yeni dönemi inşa etmek zamanı. Bunun için de kopyalamak yerine, çalışanlarının aklına danışarak, çalışanlarla birlikte ilerlemenin doğru olacağını düşünüyoruz (örneğin; uzaktan çalışma tasarımı). Bu bilinmezlik ortamında her birimiz için kırılganlıkla barışma, tolerans gösterme, birlikte çalışma zamanı. "Baktık olmadı, o zaman bakmayalım" demeyelim, yeniden deneyelim.

Yankı Yazgan ve Güzel Günler Kliniği olarak, Covid-19'un bireylere etkisi ile ilgili öngörümüz şunlardır:

1. Herşeyin beklenmedik biçimde değişebilirliğinin farkındalığı, korku, üzüntü ve yaşama sevinci gibi karmaşık duyguları yoğun biçimde hissetme.
2. Özel hayat-iş dengesinin öneminin net biçimde hissedilmesi, dijital ve esnek çalışma kavramlarının getireceği acı tatlı sürprizler.
3. Fazlalıkların ve eksiklerin yeniden tanımlanması, yaşamlardaki boşluğa tahammülün, doluluğun kontrolünün geliştirilmesi gereği.

Birlikte güzel günler görene kadar daha da zor günler göreceğimiz bir döneme girebiliriz. Çaresi ortak akıl ve doğru liderlik. İpuçlarını bu raporda bulabilirsiniz.

İçindekiler

Giriş 01

Özet Bulgular 03

Detaylı Bulgular 06

Soru 1 - Kurumunuz, bugün, emek piyasası ve paydaşlar için Türkiye’de ve dünyada ne ifade ediyor? Özgünlüğü nereden geliyor, üç kelime ile tanımlar mısınız? 07

Soru 2 - Bugün insan yönetimine yaklaşımınız nedir? 08

- Hiyerarşik düzenden, yetkilendirilmiş organizasyona geçiş
- Farklı bir yönetici profili
- İyi veya kötü insan değil, şirket kültürüne uyum ve teknik becerilerin ötesinde doğru tutumlar
- İşe alım çok kritik
- Verilerin gücü söylenenin çok ötesinde. Duygusal yönetimden daha rasyonel yönetime geçebilmek için verilerle konuşmak istiyoruz.
- Etik, şeffaf, adil, eşit eşite, samimi, zevkle geline bir ortam, “yaşam alanı” yaratmak istiyoruz
- İçinde anlam olan, anlamı bulan bir organizasyon ve insanlar

Soru 3 - Mevcut durumdan memnun musunuz? 13
Kafanızdakileri hayata geçirebiliyor musunuz?
Bilinçli olarak eksik bıraktığınız şey var mı?
Çabalıyorum da olmuyor çünkü... dedikleriniz var mı?

- Bu yolda ilerleyerek geline mevcut durumdan herkes memnun
- Ancak (ilerleme) hızımızdan memnun değiliz. Yavaş gidiyoruz. Sebebi de hazmederek ilerlemek.
- Yapacak iş çok ve her cephede birden savaşmak mümkün değil
- Önce güven tahsis etmek ve organizasyonun hazmetmesini beklemek, sonra büyük organizasyonel değişiklikler ve uygulamalar. Doğru zamanda sabrederek ilerleme önemli. Özellikle insanlar arası şeffaflık ve davranış ve kültürel değişiklik gerektiren uygulamalarda sabır.
- İyi iletişim: Açıklık kültürü, açık stratejik iletişim ve açıklıkla performans hakkında konuşabilmek
- Yetenek/li arayışı
- Yetkilendirme ve hesap verebilirlik

İçindekiler

Detaylı Bulgular

Soru 4 - Kurumunuzu gelecekte nerede görüyorsunuz? Buna göre kurumunuzu insan yönetiminde nereye konumluyorsunuz? 18

- Mutlu, kendini değerli hisseden çalışanlardan oluşan bir ortam yaratmak
- Doğru insana ve gelişime yatırım yapmak önemli bir gündem
- İşe alım gerçekten çok kritik
- Doğru yeteneği bulmak problem
- Çalışanları yetiştirmeliyiz
- Yeni jenerasyon farklı geliyor ama onları anlamak için henüz yapısal bir hareket yok

Soru 5 - Günlük hayatta kişisel olarak siz bunun için/bunu yönetmek için ne yapıyorsunuz? 21

- Sürekli iletişim, sürekli temas. İletişimin fazlası olmuyor.
- Samimiyet ve insana insan olduğu için değer vermek
- Güven, sabır ve cesaret
- Başkalarını dinlemek ve anlamak

Soru 6 - Geleceğin insan kaynağı gündemi sizce ne olacak? 24

- Yetkilendirilmiş, kendini yöneten insan kaynağı
- Yetenekli ve yetkin insanlar
- Ve bunlara destek, rol model ve mentor olan yöneticiler
- Sürdürülebilirlik ve topluma katkı meselesi

Soru 7 - Doğru insan kaynakları süreci ve uygulamaları sizce neye benziyor? Uygulamalar açısından doğru yapılması gerekenlerle ilgili görüşünüz nedir? 26

- Adil, prensip bazlı, tutarlı ve şeffaf olmalı
- Basit, uygulanabilir, kurum kültürüne uygun, diyalog üzerine kurulu esnek sistemler
- İnsan meseleleri herkesin meselesi, sadece İK'nın değil
- Doğru ekip ve işe alım en önemlisi

İçindekiler

Detaylı Bulgular

Soru 8 – İnsan yönetimi meselesinde memleketimize özel, altını çizmek istediğiniz bir yanımız var mı? 30

- İnsan yönetimi meselesi temelde çok evrensel
- Ülke halinin insan yönetimine yansması: Sürekli kriz yönetimi, kısa yollar, hızlı çözümler
- Çok duygusalız. İletişimi yapıcı bir şekilde, diplomasi işleterek yapma becerisi çok gelişime açık.

Ek-1: İlginç İlgörüler 33

Ek-2: Memleketimizde İnsan Yönetimi Çalıştayı 35

Hakkımızda 38

Giriş

Şensezgin Kurmuş Danışmanlık, Konda Araştırma ve Yankı Yazgan ve Güzel Günler Kliniği olarak, memleketimizde insan meseleleri konusunda, Türkiye perspektifiyle ama evrensel genel geçerlerle de karşılaştırarak, gerçekçi, uygulanabilir, insanımızı kapsayıcı ve değer üretici fikirler yakalayabilmek, varsa değişmezlerin adını koymak, artık bu konuda yapılan sohbetleri değiştirebilmek ve geliştirebilmek için Kasım 2019'da iki aşamalı bir girişim başlattık:

- Kasım: CEO'lar ile Memleketimizde İnsan Yönetimi Çalıştayı
- Aralık-Şubat: CEO'lar ile birebir derinlemesine görüşmeler

Bu rapor, girişimimizin ikinci ayağında CEO'lar ile yapılan birebir derinlemesine görüşmelere aittir.

Rapor, sekiz soru altında, insan yönetimi meseleleri ile ilgili tekrar edilen ortak bulguları kapsamaktadır. CEO'ların ifadeleri, anonimliğe özen gösterilerek raporun içerisine yerleştirilmiştir.

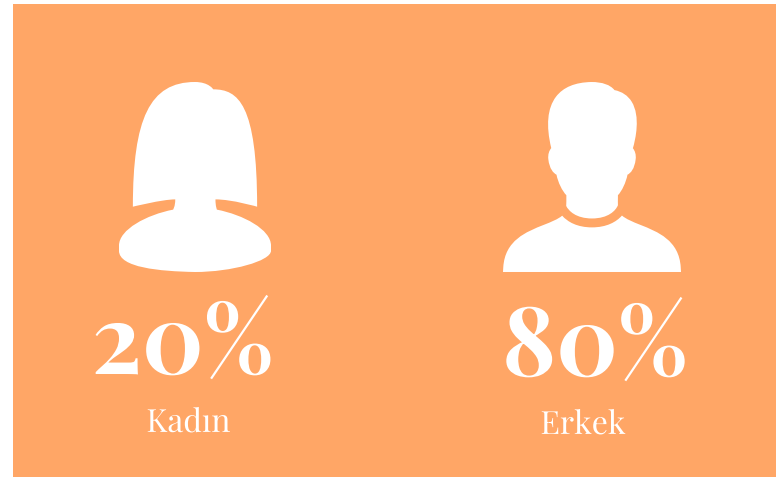
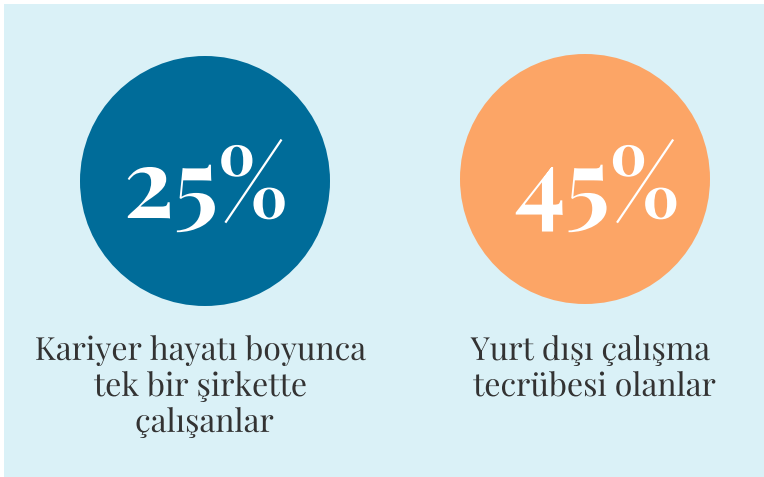
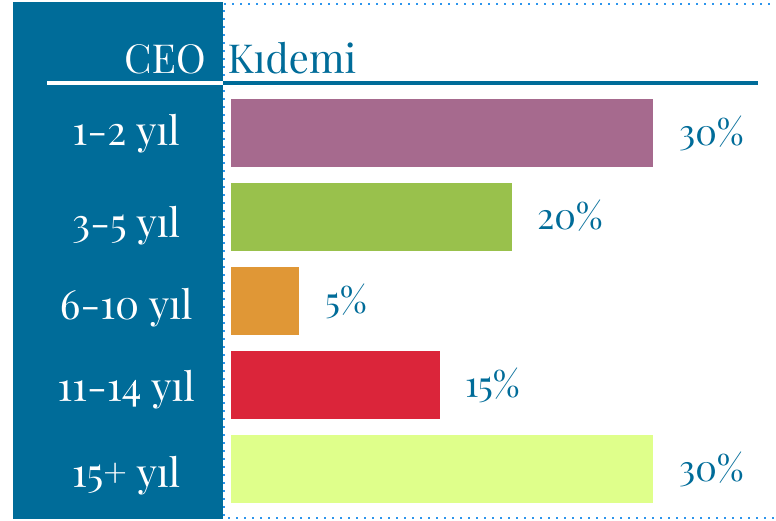
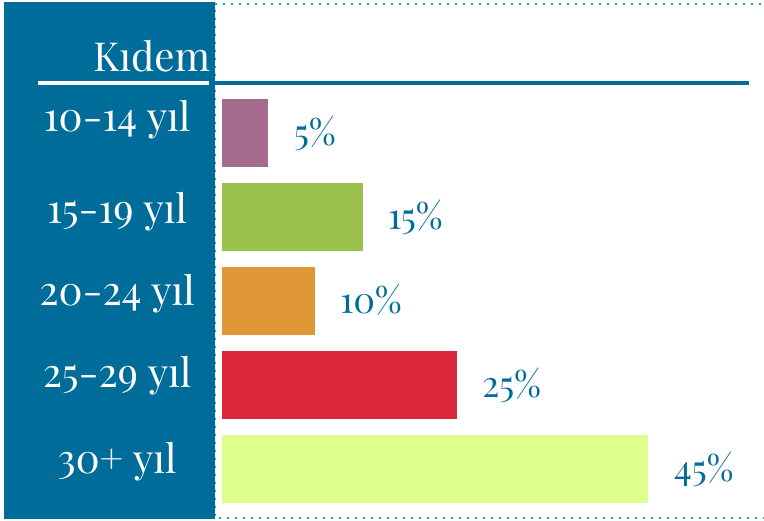
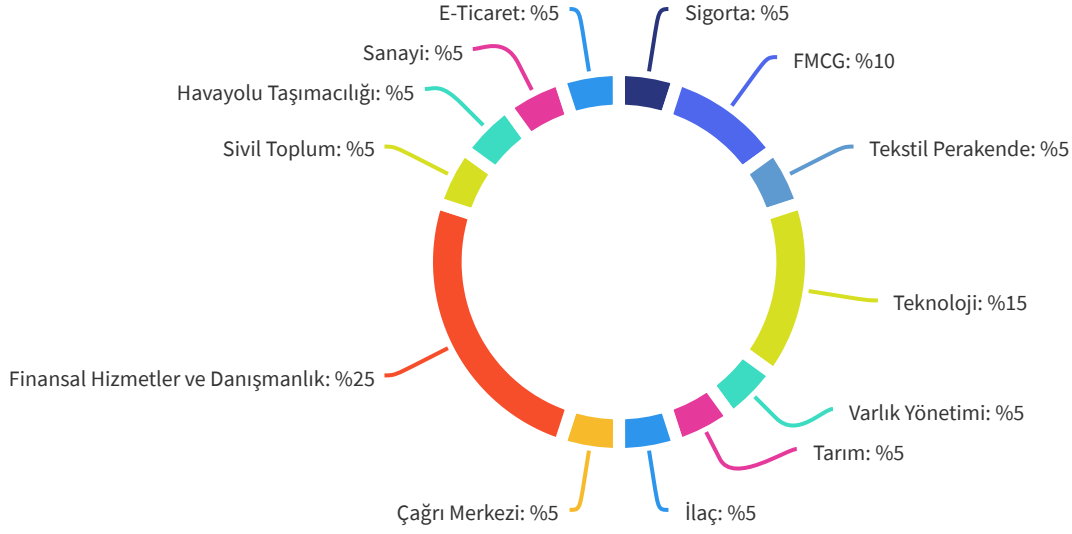


Hangi soruları sorduk?

1. Kurumunuz, bugün, emek piyasası ve paydaşlar için Türkiye'de ve dünyada ne ifade ediyor? Özgünlüğü nereden geliyor, üç kelime ile tanımlar mısınız?
2. Bugün insan yönetimine yaklaşımınız nedir?
3. Mevcut durumdan memnun musunuz? Kafanızdakileri hayata geçirebiliyor musunuz? Bilinçli olarak eksik bıraktığınız şey var mı? Çabalıyorum da olmuyor çünkü... dedikleriniz var mı?
4. Kurumunuzu gelecekte nerede görüyorsunuz? Buna göre kurumunuzu insan yönetiminde nereye konumluyorsunuz?
5. Günlük hayatta kişisel olarak siz bunun için/bunu yönetmek için ne yapıyorsunuz?
6. Geleceğin insan kaynağı gündemi sizce ne olacak?
7. Doğru insan kaynakları süreci ve uygulamaları sizce neye benziyor? Uygulamalar açısından doğru yapılması gerekenlerle ilgili görüşünüz nedir?
8. İnsan yönetimi meselesinde memleketimize özel altını çizmek istediğiniz bir yanımız var mı?

Kimlerle görüştük?

CEO'lardan kısa kısa bilgiler...



Tecrübelerini, görüşlerini ve yorumlarını açık ve samimi bir şekilde paylaşarak bu rapora katkıda bulunan CEO'lara teşekkür ederiz.

Özet Bulgular



#1: Toplumsal bir dava ve anlam

CEO'ların, paylaşımlarında davaları ve şirketleri vasıtasıyla ulaşmak istedikleri resim, üstlendikleri misyon net. Şirketlerinin vizyonları her bir CEO için de heyecan verici. Hepsinde, kendilerinden büyük bir davaya, bir toplumsal meseleye veya topluma dair bir alanda katkı sunma, hizmet verme heyecanı var. Hangi sektörlerden olurlarsa olsunlar, şirketlerinin hikayelerinden gurur duyuyorlar. Bu hikayeyi yaygınlaştırmak, her bir bireyin bu anlamı görmesini ve bulmasını sağlamak, önemli gündemlerinden biri.

#2: Sürekli değişim yönetimi gündemi ve insan yönetimi

Değişim yönetimi tüm şirketlerin gündemi. CEO'lar için hiç bitmeyen bir yolculuk bu. Şirketlerini geleceğe taşıma yolculuklarının başlangıcında iş ve sayı performansı ile ilgili başarı yolunu çizmek, sözünü vermek, ışığını göstermek ve yüksek iş performans işaretlerini yakaladıktan sonra, insan meselelerine daha derinden ve daha yaygın şekilde el atmayı seçmek, yaygın bir uygulama. Bu süreçte, liderin açık iletişimi, yakın takibi ve tutarlılığı, inanç ve güveni sağlayan, operasyonu sürdürülebilir kılan şey. Daha sonraki süreçlerde tek gündem, daha dahil edici yaklaşımlar, güçlendirme ve hesap verebilirlik. İnsan yönetiminde tercih ettikleri ise, mutlu çalışanlar için prensip bazlı, tutarlı, adil, şeffaf, dahil edici, katılımcı yaklaşımlar ve hesap verilebilirlik.

#3: Değişimin hızı

Mevcut durumda değişimin hızından memnun değiller, yani arzu ettikleri hızda gidemiyorlar. Çalışanlarının davranışsal dönüşümünü, değişimini, adaptasyonunu sağlayamıyorlar. Bu yüzden kafalarındaki hayata geçirmek için buldukları çare, sabırla, tek tek, adım adım ilerlemek, gerekirse beklemek, yutulabilir lokmalarla gitmek, ancak hep tutarlı mesaj vermek.

#4: İnsan odağı hayali

CEO'ların, gelecekte organizasyonları için başarmak istedikleri her bir hayalin merkezinde ise insan var: Yetkin ve mutlu çalışanlar. İnsanların severek işe geldikleri, iyi hissettikleri, sorumluluk aldıkları, yaptıkları için hesabını verebildikleri, korkmadan, çekinmeden karar alabildikleri bir ortam yaratmanın peşindeler.

#5:“Çalışan herkesin akıl ve yürek koymasına olanak sağlayacak bir çalışma sistemi”

Çalışanın, doğru sebeplerle işini yapması, kendini parçası hissetmesi, "biliyorum" yerine "sürekli öğreniyorum, keşfediyorum" ortamını yaşaması arzusundalar.

“Her jenerasyondan çalışanın, son derece mutlu olduğu, şevkle çalıştığı ve çalışma ortamı olarak da ev gibi hissedecekleri bir dünya kurmayı istiyoruz.”



#6: Kültürel uyum ve yüksek performans

CEO'lar için performans önemli ancak, bir o kadar kritik mesele de “şirket kültürüne uyum”. Burada kültürel uyumu tercih ediyorlar. Zamanında ve doğru geri bildirimlere, gelişim fırsatlarının verilmesine rağmen bu iki meselede istenilen seviyeyi yakalamayanlar ile hızlıca yolları ayırma gerekliliği üzerinde, neredeyse, hepsi hem fikir. Çünkü vakit ve enerji kaybetmeye tahammülleri yok. Mamafih, performans baskısı yüzünden bazen bu uyumsuzluğa hala fazlasıyla tolerans gösterebildiklerini de dile getiriyorlar. İşe alırken doğru insanla başlamak ve hep doğru insanla yürümek çok önemli. Bu kişileri nereden bulacağız sorusu ise hep akıllarında.

#7: CEO'ların günlük hayatta insan yönetimindeki sihirli formülleri, tüm paydaşlarla sürekli iletişim

Sürekli temas, samimiyet, insana insan olduğu için değer verme, umursama, şefkat ve kişisel ilgi, aile kurma, ekosistemi umursama, birebir dokunma, vakit geçirme, kutlama, ritüellerde yanında olma, hakkını verme (sahayı gezme, yemek, toplantı, cenaze, düğün, vb.)

#8: İnsan kaynakları jargonları CEO'ların günlük hayat dillerinde ve iletişimlerinde yok

Gündemlerinde daha ziyade "insanlarının çalışırken, mutlu olması, emeklerinin karşılık bulması, işin hakkıyla yapılması ve birlikte herkesin akıl ve performans koyarak şirketi ileri taşıması" var. Günlük dillerinde insan kaynakları sistem, süreç ve uygulamalarının adı geçmiyor. Yukarıdakine hizmet edecek, değer katan, işe yarayan, basit, doğrudan, açık uygulama ve fikir önerileri istiyorlar. Bunlardan heyecan duyuyorlar. Yapılan işe, şirketin kültürüne uygun, uygulanabilir, değişen koşullar karşısında esneyebilen uygulamaları bekliyorlar. Prensip bazlı, adil, tutarlı olmanın ve şeffaflığın peşindeler. Yönetimin temel ilkelerinden "adil olma, şeffaf olma, sorumluluk alma, hesap verme" en sık tekrarlanan ilkeler.



“Ya kırmamak için mesajı eğip büküyoruz ya da karşımızdakini kırıp geçiyoruz.”

#9: Türkiye'de hala çok duygusalız

İnsan yönetimi meselesi ise, CEO'lara göre çok evrensel. Strateji belirleme, yol gösterme, insan yönetimi araçları her yerde aynı, Türkiye'ye özel bir durum yok. Ancak CEO'lara göre Türkiye'deki yöneticilerin özellikle en ayrıştığı yer ise, duygusal oluşları. Yöneticilerimiz direkt konuşamıyorlar, geri bildirim vermeyi beceremiyorlar. Birbirimizle konuşamama, iş konuşamama, net konuşamama (üst ve orta kademe yönetim seviyeleri dahil) hala en büyük mesele.

Detaylı Bulgular

Soru 1: Kurumunuz, bugün, emek piyasası ve paydaşlar için Türkiye’de ve dünyada ne ifade ediyor? Özgünlüğü nereden geliyor, üç kelime ile tanımlar mısınız?

CEO’ların hepsi, hangi sektörden olurlarsa olsunlar, şirketlerinin varoluş nedenlerinden, paydaşlar üzerinde yarattığı etkiden ve geçmişten bugüne kadar getirmiş olduğu hikayesinden gurur duyuyorlar. Kendilerinden büyük bir davaya, toplumsal bir meseleye veya topluma bir alanda katkıya hizmet heyecanı taşıyorlar.

“Hayata dokunan her yerde varız. Düşen insanı kaldırıyoruz. Birimizin başına bir şey gelirse, 3-5 kişi bir araya gelip ortaya koyuyoruz, ihtiyacı olan için harcıyoruz.”

“Hastalar için umut kaynağıyız. Hastalıklarını iyileştiriyoruz.”

“İnsanları birbirine bağlıyoruz.”

“Dünyayı beslemeye çalışıyor, ürettiği ürünler itibari ile toplumun geniş kesimlerine hitap ediyor.”

“Bizden önce gelen kuşaklardan aldığımız bir miras var. Bu mirası sosyalleşme mirası olarak tanımlıyoruz ki tüm topluma da dokunduğu yer burası zaten. Şirket ile ilgili gurur duyduğum şeyler bunlar.”

CEO’lar şirketlerinin özgünlüğünü tanımlarken en sık tekrar edilen üç kavram: **güven**, **sürdürülebilirlik** ve **yenilikçi**.

“İşimizi güven üzerine inşa ediyoruz.”

“Sürdürülebilirlik konusu en önemli gündemlerimizden biri, verilmiş taahhütlerimiz var. Şirket, bir yandan, bunun için tedarikçiler ile çalışıyor, diğer yandan, yeni programlar oluşturuyor, tarladan başlayan, üretime, sahaya kadar uzanan bir sistem kurmaya çalışıyor.”

“Sektöründe, teknoloji ile işi dönüştürmenin referans kurumu oldu uzunca süre. Böyle bir konumlaması, teknoloji ve yenilikçi algısı var. Çok ciddi bir farklılaştırıcı yeri var.”

Bunun dışında paylaşılan diğer kavramlar ise; **şeffaflık**, **dünya lideri**, **köklü**, **öncü**, **çalayan**, **yaratıcı**, **müşteri odaklı**, **istekli**, **büyüme**, **mükemmeliyetçi**, **okul**, **cesaret**, **sivil**, **kredibilite**, **esnek**, **dinamik**, **başarı aşığı**, **miras**, **etik**, **ekosistem**, **cömert**, **karışık** ve **orta yaşlı**.

Soru 2: Bugün insan yönetimine yaklaşımınız nedir?

Hiyerarşik düzenden, yetkilendirilmiş organizasyona geçiş

Hiyerarşinin daha kuvvetli olduğu, emir-komuta zinciri ile işlerin yürütüldüğü, daha yönetici odaklı bir yönetimden, CEO'lar, bugün, kendi işinin/performansının/hedeflerinin sorumluluğunu alan, bu doğrultuda akıl koyan, fikir üreten, kararlar alan, aldığı kararların sonucunda başarısının ve başarısızlığının hesabını verebilen ekiplerin olduğu bir ortam ve yönetim için çaba gösteriyorlar.

“Eskinin hiyerarşik, biraz genel müdür merkezli ve otokratik modelinden insanların daha fazla ‘yetkilendirilmiş’ olduğu ve kuruma bireylerin katkısının daha demokratik olduğu modele geçmeye çalışıyoruz. Herkesin yapacağı bir şey vardır. Bunun sorumluluğunu alması ve ‘hesap verebilir’ tutulması gerekiyor. Bu alanın patronu sensin.”

“Hiyerarşiden tamamen arındığımız, herkesin değerli olduğu, kimsenin kıdeme bağlı nedenlerle birine rapor vermek zorunda olmadığı, ‘overhead’ dediğimiz o şeyi minimize etmeye çalıştığımız, çok daha üretken bir yapı kurmaya çalışıyoruz.”

“Bu ülkede hiyerarşik yapılar önemli. Bunu kırmak istiyoruz kendi içimizde. Kırmaktan kastım, merkez bir yönetim ofisi değil, saha destek ofisi olsun istiyoruz. Çünkü bizim işimiz sahada ve bütün iş sahada dönüyor ve oradaki insanların sorumluluk almasını, karar almasını sağlamak istiyoruz. Merkezden bir teyit beklmelerini istemiyoruz.”

“Toplumda çok yaygın olan ‘ebeveyn-çocuk’ ilişkisinden ‘yetişkin-yetişkin’ ilişkisine dönmeye çalışıyoruz.”

“İnsan odağını yüksek tutarak her şeyi çatır çatır konuşabildiğimiz, her seviyede her şeyin hesabı verilebilir, herkes her şeyi herkese sorabilir bir ortam yaratmaya çalışıyoruz.”

“Genelde insanlarda geçmişten kalan şöyle eğilimler var; ‘Genel Müdüre yazayım bana ‘tamam’ desin ben ondan sonra ‘Genel Müdür oldu dedi, biz bu işi halledelim’ diyeyim. Halbuki benim, başka birini etkiliyorsa, onu dahil etmek, süreci uzatmak pahasına da olsa, buna ortak çözüm sağlamak gibi bir yöntemim var.”

Farklı bir yönetici profili

İnsanların teyit beklemeden hareket edebilmeleri, kendi alanlarının patronu olabilmeleri için de onlara bunun için alan sağlayan, önlerini açan, rehberlik eden, geliştiren, ekiplerine yön çizebilen, rol model olan, vizyoner yönetici profili devreye giriyor. Hesap verebilirlik en önemli gündem.

“Daha hiyerarşik düşünen, daha ben odaklı yöneticiden ziyade, insanları yapabilir kılan, önlerini açan, tabi ki işi, tecrübesi gereği, vizyon, gaye belirleyen yönetici profiline dönmeye çalışıyoruz.”

“Ne kadar doğru sistem kurarsanız kurun, eğer yönetici, usta, çırağını veya kalfasını doğru bir şekilde yetiştiremiyorsa bu iş çöküyor.”

“İnsanlar soracak, danışacak, görüş alacak, kendilerini yönlendirecek bir şey arıyor. Yönetici profilleri de ona uygun değilse, hem kişisel anlamda performans almanız ve o kişinin mutlu olması, hem de böyle iyi profilleri bir araya koyup da onlardan takım performansı almanız pek mümkün olmayabiliyor.”

“İnsanların başına çoban koyma ihtiyacını yok edeceğiz. Hesap verebilir olan, adamlara yol gösterici, akıl hocalığı yapan yöneticilik istiyoruz. Zaten ne yapmak istediği net olan adamlara o konuda yardımcı olacak yöneticilik yapacağız her seviyede. Ne yapacaklarını söyleyen yöneticiler ile değil, nasıl yapacakları konusunda yardımcı olan yöneticiler ile çalışıyor olacağız.”

İyi veya kötü insan değil, şirket kültürüne uyum ve teknik becerilerin ötesinde doğru tutumlar

Kurumlarını, gelecek hayallerine taşıırken, doğru ekip ile ilerlemek CEO'lar için çok kritik. İnsan olmadan stratejiler, planlar, ürünler tek başına bir anlam ifade etmiyor. Sektörden bağımsız, doğru bir ekibiniz varsa başarılı oluyorsunuz. Doğru ekip ise, teknik becerilerin ötesinde, tercih edilen yaklaşımlarla tarif ediliyor; “iş nasıl olsa öğrenilir”. CEO'lar için burada kritik iki önemli mesele var; performans ve şirket kültürüne uyum.

“Bizde çalışan bir insanın, biraz okur yazar, meraklı, soru soran, dünya ile ilişki içerisinde olmayı seven ve aksam beşte eve gideceğim diye tutturmayan bir yapısı olması lazım.”

“Benim en sevdiğim meraklı insandır. Tutku ve arzu; yapma isteği var mı yok mu? Bir şeyi başarma, hayata geçirme arzusu ve isteği olmayan insanı motive edeyim, koçluk yapayım ile olmaz. İçten gelmesi, işini severek yapması, yaptığı işle, aldığı sonuçlarla tatmin olması ile mümkün olan bir şey.”

“Devamlı herkesin öğrenmeye aç olduğu, daha öteye götürecek, soru soracak, sorgulayacak kafa yapılı insanlar ile çalışmaya çalışıyoruz.”

İşe alım çok kritik

İşe alım çok önemsenen bir süreç. Performans ve şirket kültürüne uyum meselesini işe alım sürecinden itibaren gündeme almanın gerekliliği, sadece performansı değil, aynı zamanda değer ve davranış uygunluğunu da ölçecek şekilde işe alım süreçlerini gözden geçirmenin önemi, çokça dile getirildi. Zamanında ve doğru geri bildirimlere, gelişim fırsatlarının verilmesine rağmen hem performans hem de şirket kültürüne uyumda istenilen seviyeyi yakalamayanlar ile hızlıca yolları ayırma gerekliliği üzerinde, neredeyse, hepsi hem fikir. Bu konuda geç kalındığında bunun şirkete maliyetinin çok yüksek olduğuna inanıyorlar.

“İşe alımda bizim kültürümüze uygun insanları işe almaya çalışıyoruz. Yeni jenerasyon ile ilişki kurmaya çalışıyoruz. Sonuçta biz bir kültür oluşturmaya çalışıyoruz, sağlam ve bozulmayacak, herkesin üstüne giydiği, benimsediği bir kültür oluşturmaya çalışıyoruz. Bu da, tabi ki, sürekli bir çaba. Hiçbir zaman duracak bir şey değil.”

“Olmuyorsa da değiştirmeyi öğrendik. Kurumsal kültürün korunması ve sahip çıkılması için ikna doğrudur, ama zamanı ve yeri geldiğinde kültüre uymayanları değiştirmek de farklı bir gereksinim ve öğreti bütünlüğüdür.”

“Patinaj çekmeye vaktimiz yok. Biz bu değişimi hızlı bir şekilde, tabi ki zamana yayarak, tabi ki engeller ile karşılaşarak, tabi ki ikna ederek geçmeye çalışacağız ama geçemediğimiz noktada da değişikliklere gidiyoruz.”

“Uymayana anında geri bildirim veriyoruz ve geri bildirimi almayanlar ile de çok hızlı bir şekilde el sıkışma var. Onlar ne kadar çok kalırsa yanlış mesaj organizasyona gidiyor, pozitif mesajlar sulanmaya başlıyor.”

Düşünce yapısı ile, hareketleri ile, performansı ile şirkete uymayanları yakalayıp sarsmanın, geri bildirim vermenin, ikna etmeye çalışmanın veya olmuyorsa da resimden çıkartmanın yöneticilerin en önemli sorumluluğu olduğunu düşünüyorlar.

Verilerin gücü söylenenin çok ötesinde. Duygusal yönetimden, daha rasyonel yönetime geçebilmek için verilerle konuşmak istiyoruz.

Veriler, objektiviteyi ve adaleti sağlama yolunda çok kritik. Kararları alırken, görüşleri ifadelendirirken, iş konuşurken bunları bir veriye dayandırma gerekliliği her fonksiyon için geçerli. CEO'ların gündemlerinde de insan yönetiminde veri odaklı yaklaşımı tüm organizasyona yaygınlaştırmak var. İlişkiler ve kişisel algılar üzerinden yönetilen yaklaşımlar yerine, verileri derinlemesine analiz ederek, kişilerin hedeflerine, bugüne kadar başardıklarına, kuruma kalitatif ve kantitatif katkılarına, kişisel 'score card'larına bakarak konuşabilmeye ve karar almaya odaklanmış durumdalar. Rahat iş konuşabilmek, işi birlikte masaya yatırabilmek, kişiselleştirmeden, veri bazlı tartışıp ilerletebilmek arzusundalar.

“Duygusal yönetimden, veriye dayalı yönetime doğru dönme gibi bir zorunluluğum var. Yönetim birliğinin algısından daha çok ‘score card’ konusuna gelmeye çalışıyoruz. Duygu ile rasyonelite arasındaki dengeyi kurma çalışmaları içerisindeyim.”

“Organizasyonumuzun yapısını ve işleyişini de değiştirmeye çalışıyoruz. Şu anki temel gündemimiz, organizasyonun yapısı, görev ve sorumluluk tanımları, raporlama seviyeleri bizi istediğimiz yere götürecek mi gibi bir konumuz da var. Bunun yanı sıra çok spesifik olarak organizasyonumuzun içinde, doğru insanlar, doğru işleri mi yapıyor ya da ihtiyaç duyduğumuz beceri setlerini barındırıyor muyuz’u da ciddi şekilde sorguluyoruz. Bunları sorgularken de eski usul şeylerle değil, daha analitik, daha büyük veri tabanlı, daha gerçekten veri bazlı şeyler ile sorgulamaya başladık.”

Bu konuşmaları da yöneticilerden başlayarak her seviye çalışandan bekliyorlar. Bunun için gerekli yaklaşımları edinmek, sürekli üzerinde konuşmak, rol model olmak, altyapı ve sistemleri kurmak, başlangıç noktası olmuş.

“Veri bazlı ortam da yaratmaya çalışıyoruz. Veriler ile konuşalım, veriler ile kararlar alalım. İnsanların bu datalar, veriler ile konuşabilmesi için de bunu mümkün kılacak sistemler ve altyapılar sağlamaya çalışıyoruz.”

Etik, şeffaf, adil, eşit eşite, samimi, zevkle gelinen bir ortam, “yaşam alanı” yaratmak istiyoruz

“Şeffaflık, eşitlik, samimi, açık, genç, modern, zevkle gelinmek istenen bir iklim, herkesin istediğini giydiği, istediğini konuştuğu, istediğini yaptığı, ama ortak bir felsefe ve ortak bir amaca kitlenmiş, adanmış bir ekip yaratmak.”

“Bizim yaratmaya çalıştığımız şey, geçen toplantıda da bahsettiğiniz “aile” şeyi. Her ne kadar gerçekten bu aile ortamını yaratmak zor veya imkansız olsa da burada öyle bir ortam var ki insanlar gelmek istiyor buraya. Herkesi eşit tartmaya çalışıyoruz. Şirkette en tepe satışı da çay ocağında çalışan çalışanım da benim için aynıdır.”

“Maaş, terfi, izin politikalarında adaletli olmak konusunda çok dikkatliyiz. Kendimizi her zaman piyasaya göre konumluyoruz; bant sistemimiz çok nettir. Doğru işe, doğru adam, doğru ücret politikamızdır.”

“Kararların, çalışan odaklı verildiği, ‘insanlar tarafından insanlar için’ gibi bir şey. Çalışanlar burada yaşam, özgürlük ve mutluluk bulmalı. O yüzden, bana iş yaşam dengesi şeyleri doğru gelmiyor, sadece bir yaşamımız var.”

İçinde anlam olan, anlamı bulan bir organizasyon ve insanlar

“Çalışanların odak noktada olduğu belirli bir yetkilendirme seviyesinde, bir anlama doğru yürüdükleri, halka açık bir şirketiz. Onu yaratmaya çalışıyoruz.”

“Biz burada sadece işimizi yapmıyoruz. İnsanlar, memleket için faydalı olacak, istihdam üretecek gençlerin, her yaştan gencin, başarılı olmasına vesile oluyoruz diye motive bir şekilde geliyor ve gidiyor. Ortak misyonun gerçekliğinden ötürü. Misyon ortada geziyor, canlı. Burası işten de pek adam çıkarmamıştır, nadir, genellikle, insanlar kendisini misyona uyduramazsa işten ayrılmıştır. Ya da doktoraya yurtdışına gitmiştir ondan ayrılmıştır. Geri dönse burada yeniden işe girer.”

“Yan haklar anlamında cennet bir yere kimse başvurmuyordu. Dolayısıyla, yan hakların da ürünlerin de bir anlamı yok. İnsanlar iklimi de çok önemsiyorlar.”

Soru 3: Mevcut durumdan memnun musunuz? Kafanızdakileri hayata geçirebiliyor musunuz? Bilinçli olarak eksik bıraktığınız şey var mı? Çabalıyorum da olmuyor çünkü... dedikleriniz var mı?

01

Mevcut durumdan memnuniyet, kafadakileri hayata geçirebilme:

Bu yolda ilerleyerek geline, organizasyonlarının mevcut durumundan herkes memnun

“İnsan yönetiminde kesinlikle bayağı bir şey yaptık. Ama burada tabi ki bir kaynak limitasyonu var.”

“Her gün doğru yerdeyiz çünkü hiç geri gitmiyoruz. Hep ileri gidiyoruz, üzerine koyarak gidiyoruz. Kafamızda bir ‘deadline’ var ama çok da önemli değil. Önemli olan geri gitme hissinin olmaması. O yüzden de çok iyi bir yerdeyiz.”

“Bu kafanızda olanların %100’ünü yapabildiniz mi? Daha %80’indeyiz. Halen gidecek yer var. Bu %100’ü yapabilmek için %100 altyapımız hazır. Ama bazı şeyler zamanla oluştuğu için ve zaman içinde olgunlaştığı için %80 dedim. Başarıya aşığız.”

“Memnunum. Temel fonksiyonlarımdan birini, bu şirketi korumak olarak görüyorum; dış değişkenlere karşı sınır çizip bir takım karıştırabilecek unsurları, etmenleri, baskıları, belirsizlikleri dışarıda tutarak, içeride daha belirli, hesaplı, planlı bir hayatı mümkün kılmak. Çünkü şirket bir sürü baskı altına girebiliyor.”

Ancak (ilerleme) hızımızdan memnun değiliz. Yavaş gidiyoruz. Sebebi de hazmederek ilerlemek.

“Olması gerekenden daha yavaş oluyor benim gözümde. Her değişim, karşısında bir miktar direnç getiriyor. Bu yolda, çok yatırım yapıp uzlaşamadığımız, yollarımızı ayırdığımız geniş de bir insan kitlesi oluştu arkada. Böyle bir yapı ile karşılaşıyoruz. İnsanların kendi zihinlerinde belirli ketler var. Bu kayıp oranımız bana göre yüksek.”

“Şöyle, bir defa burası Titanic, trans-Atlantik gibidir. Yani, dur deyince biz yarım saat sonra dururuz, hadi kalk deyince de hemen kalkamayız. Avantajları var, dezavantajları var.”

“Bizde zaman ve temkin diye bir şey vardır. Aslında ben birinci ayımın sonunda yeni yapımız bu, prim sistemimiz bu diyebilirdim. Bir ihtiyaçları olduğu barizdi ama bunu yavaş yavaş yapma gereksinimi var. Çünkü organizasyon hazmetmiyor.”

Yapacak iş çok ve her cephede birden savaşmak mümkün değil

Değişim yönetimi tüm şirketlerin gündemi. Bugünden geleceğe hazırlık yolunda büyüklü küçüklü birçok değişim süreci yönetiliyor. CEO'lar için hiç bitmeyen bir yolculuk bu aslında.

"Her cephede birden savaşamayacağımızı düşünüyorum. Gerek makro ekonomik koşullar, gerek hızlı büyümenin getirdiği zorluklar, gerek hızlı büyümemize cevap verecek şekilde içeriden insan yetiştiremememiz gibi temel yönetsel zorluklar, belli noktaların hızla değişmesi gerektiğini bilmemize rağmen, dokunmadan bir süre idare etmenin daha doğru olduğunu düşündürebiliyor. Bu anlamda benim de hiç açmadığım bölümler var. Örneğin; C level'da yapmam gereken organizasyonel değişiklikler, bu organizasyonel değişikliklerin kültüre yansımaları, çalışma şekline yansımaları gibi çok temel şeyler var. Bazen görüyorsunuz yapmanız gereken şeyleri ama idare ediyorsunuz. Organizasyondan başlayarak bir sürü başka sayfam var."

"25 yıl belirli bir modelde çalışan bir organizasyonu hemen değiştiremiyorsunuz. Burada onun olmadığını gördüm ve bir adım geri attım, beklentilerimi azalttım. Daha agresif bir şekilde entegre etmeye çalışırken organizasyonun hazmetmediğini ve bu sefer de kaygısı yüksek bir hale gelip çalışanlara gereksiz baskı ve ortamı bozma riskini gördüm."

Bu yolculukların başlangıcında, iş ve sayı performansı ile ilgili başarı yolu, sözü, ihtimali belirdikten sonra, insan meselelerine daha derinden ve daha kapsamlı bir şekilde el atmayı seçmek yaygın bir uygulama.

02

Bilinçli olarak eksik bıraktıklarımız:

Bu yolculuğu, organizasyonun hazmedebileceği ölçüde, yutulabilir lokmalarla planlayarak yönetiyorlar. Hızlarının beklediklerinden yavaş, yapılacak işin ise çok olduğunu düşünüyorlar. İnsan meselelerinde gerek duyulan değişikliklerde kültürün kaldırabilmesi için arzu edilenden daha yavaş, hatta temkinli ilerleniyor, hatta erteleniyor.

Önce güven tahsis etmek ve organizasyonun hazmetmesini beklemek, sonra büyük organizasyonel değişiklikler ve uygulamalar. Doğru zamanda sabrederek ilerleme önemli. Özellikle insanlar arası şeffaflık ve davranış ve kültürel değişiklik gerektiren uygulamalarda sabır.

"Memnunum ama hayata geçme hızı tahminimden yavaş. Bunun nedeni, birazcık kültürel yapıda; kültür, stratejiyi çitir çitir yer. Gerçekten yiyebiliyor. İlerleme oluyor ama hızı yavaş."

“Bilinçli olarak geri bıraktığımız şey de şurada; güven sağlamak için değişimi adım adım yönetmek gerekiyor bazen. Bir sene organizasyonel, insan bazlı değişiklikleri özellikle yapmadık. Liderlik ekibine odaklandık, zaten liderlik ekibinde değişimler vardı. Onun yerine performansı ve açık iletişimi öne aldık. İkisinin de sebebi güveni sağlamaktı. Değişimden önce değişime liderlik edenlere değişeceklerin güven duymaları gerekiyor.

“Kötü performans göstermese bile gelecekte transformasyona sahip olmayacak arkadaş ile çalışmaya devam ediyorum ki performans gelsin ve genel olarak organizasyonda böyle bir değişim oldu, performans düştü algısı olmasın.”

“Zihniyet değişikliğine ihtiyacımız vardı. Önce yönetim olarak o değişikliği yapmamız lazım ki aşağı doğru yansıtalım. Bu ülkede hiyerarşik yapılar önemli. Biz bunu kırmak istiyoruz kendi içimizde. Kırmaktan kastım, ofis bir yönetim ofisi değil bir destek ofisi olsun istiyoruz. Ama vakit alıyor.”

“Biz, hala İK süreçlerimizin 2020 için en önemli gelişim alanı olduğunu düşünüyoruz. Özellikle yetenek geliştirmede çok yapacak şeyimiz var. Şu ana kadar, daha çok, doğru adamları bulmak için işe alıma yüklendik, onların adaptasyonu için oryantasyona yüklendik.”

“Bilerek ertelediğim konular var; açıklık, şeffaflık. Geri bildirim, 360 geri bildirim konularına çok alışkındık. Fakat anlıyorum ki bu tarz aile şirketlerinde ve sosyal yapının biraz farklı gelişebildiği şirketlerde çok şeffaflık aslında dönüp daha sonra dedikoduya, konuyu kişisel almaya, vb. şeylere yol açabiliyor. Açık kalibrasyon tartışmaları yapmadık, erteledik.”

03 “Çabalıyorum da olmuyor” dediklerimiz:

CEO'ların çabalayıp da sonuç almakta zorlandıkları şeyler farklılıklar gösteriyor; tek takım olma, yeteri kadar açıklık ve şeffaflığı sağlama, yöneticilerin problem çözme odaklılıktan ekiplerine vizyon belirleme ve bunun iletişimini yapmaya geçişleri, yetenek yönetimi (yetenekleri bulma, doğru yetiştirebilme, elde tutma) gibi çeşitli zorluklar var. Bunları gündemlerinden düşürmeden, sabrederek, yılmadan deneyerek, uğraşmaya devam ediyorlar. Yalnız üç konunun, yine de biraz daha ağır bastığı hissediliyor:

Tema 1: İyi iletişim: Açıklık kültürü, açık stratejik iletişim ve açıklıkla performans hakkında konuşabilmek

“Açıklıkta o kültürün kolay değişmediğini görüyorum. Kültürle alakalı. Öylesi “iyi, doğru” biliniyor burada. Onu kırmak çok kolay değil. Kapalılık doğru biliniyor, bu kimseye söylenmesin iyi bir şeymiş burada.”

“Açık geri bildirim verememek. Burada daha gidecek yolumuz var, biraz gelişmemiz lazım. Kötü olmak istemiyor bazı yönetici arkadaşlarımız. Orada ideal duruma gitme konusunda çabalarımız devam edecek.”

“Birine negatif bir geri bildirim vermek oldukça zor. Alması oldukça zor. Bizde bir performans değerlendirmesi yok.”

“Bana neden geliyor ki, gidin aranızda konuşun dediğimde, bu alışkanlıkların kırılması ile ilgili istediğim hız olmuyor.”

“Kişisel çatışmaları bir çözüme getiremediğim birkaç örneğim var. Çabalamaktan bıkmadığım konular. Çatışılıyor, bana geliyor konu ve çözemiyorum. Çalışmaya devam edeceğim çünkü bizim normal işlev göstermemizi engelliyor.”

“İyi giden şeylerde sorgulamaya çok açık değiliz. İyi giden şeylerden kastım, biz bu sene çok çok iyi bir yıl geçiriyoruz ama hala iyileştirmemiz gereken noktalar olduğunu düşünüyorum. Ama bunları sorguladığın zaman bazen 'zaten çok iyi gidiyor, ne sorgulanıyor, niye bu kadar üzerine düşülüyor ki' denilebiliyor.”

“İletişim konusu; bazı insanlar var, iletişim konusunda, stratejik iletişimi iyi yapabiliyor. Bazı insanlar bunu ısrarla yapamıyor, işi problem çözme seviyesinde yönetmeyi seviyor. Biz de özellikle icra kurulu ve onun altındaki direktör seviyesine hedef belirleme, doğru çerçeveden işine bakma, buralarda da hedeflerini net ortaya koyması gerektiğini söylüyoruz. Bu da tabi entelektüel bir kapasiteyi gerektiriyor ve merak gerektiriyor. Herkes o noktada değil. Burası en önemli gelişim alanımız, ülke olarak da.”

“Tek takım olarak hareket etme kaslarında ciddi eksiklik var, ortak hedefe koşma ve onun sonuçlarını paylaşma, artısı eksisi ile. Gidecek çok yol var, onu görüyorum.”

Tema 2: Yetenek/li arayışı

“Yeni kuşak üzerinde biraz daha çalışmamız lazım. Yeni mezun ama çok zeki arkadaşlar alıyoruz ki geliştirme süreçlerinde bize yardımcı olsunlar. Ama bakıyoruz ki ayrılma oranı birkaç sene içerisinde %49'larda. Bir kısmı tabi yurtdışına gidiyor doğal olarak ama bir kısmı da ayrılıyor şirketten. Şimdi yönetici kadrosuna bakıyoruz, genç kadromuz da var ama belki benim yaşımda ya da biraz altında olan yönetici kadrosu da var. Biz gerçekten bu yeni nesli anlayabiliyor muyuz, analiz edebiliyor muyuz ve bunları tutmak için ne yapabiliyoruz sorusunun ben henüz cevabını almış değilim.”

“Son dönemde Türkiye'nin koşulları bizi gerçekten çok zorluyor. Şöyle sıkıntımız oluyor; teknoloji şirketi olduğumuz için, bazı alanlarda yeni mezun aldığınızda bir sene içerisinde o kişi işi ortaya koymaya başlıyor. Ama bazı alanlarda, özellikle core, cloud vb. gibi çok derin teknolojik bilgi içeren alanlarda, burada mecburen ya rakiplerden ya da başka IT şirketlerinden alıyorsunuz. Bunların gerçekten tecrübesi olsa da bizim portfolyoyu anlaması, süreçleri anlaması iki seneyi buluyor. Dolayısıyla, gerçekten zorlandığımız alan.”

Tema 3: Yetkilendirme ve hesap verebilirlik

Hedeflenen dahil edici yaklaşımlar vasıtasıyla, insanların olayı daha sahiplenmesi, fikir ve akıl koyması, sorumluluk alması, öne çıkması, karar vermesi, verirken rahat olması, yolunu çizmesi, alanında özgür fikirleriyle ilerlemesi ve sonunda hesap da verebilmesi. Henüz herkes bu seviyede değil. Yukarı eskale etme, fikir koymama, hiyerarşik ortam gibi alışkanlıklar yüzünden bu konuda yavaş ilerleniyor.

“Delegasyon, eskalasyon gibi iç içe geçen konular. Bu konuları hiç bırakmıyorum, bayağı özelinde çabalıyorum ama olmuyor. Olmamasını da artık benim bir şeyleri değiştirmem gerekiyor noktasında düşünüyorum. Daha katılımcı olabilmek için insanların karar vermesi, karar vermekten çekinmemesi gibi konular öne çıkıyor.”

“Olmuyor demeyelim de yavaş oluyor: Yetkilendirme, sahiplenme. Her anlamda ama. Sadece karar olarak değil.”

“Örneğin; biz, kariyerin senin elinde diyoruz, kariyer yönetimi burada daha önce yokmuş, bunlar araçların, bu da eğitimin diyoruz, hadi şimdi git yöneticin ile gelişim planını hazırla diyoruz, gelen giden yok. Böyle pasifte durup bir yapını göreyim de ne olacak falan gibi değişik bir durum var. Açılacak.”

“Bürokrasinin çok artmış olduğu bir şirket burası. Bugüne kadar yapamamamızın arkasındaki ana sebep; buna çok fazla konsantre olamadık.”

“Burada en zor şey insanları aşmak. İnsanlara rağmen iş yapmak, her yerde her zaman zordur. Önemli olan, insanları ikna ederek bu işin içine çekmek. Emir komuta zinciri içinde değil. Çünkü emir komuta zinciri içinde yaptığınız vakit, emir komuta zinciri kırıldığında insanlar eski ya da alışık oldukları davranış yapısına geri dönüyorlar ama ikna olduklarında davranışlarını değiştirebiliyorlar.”

Soru 4: Kurumunuzu gelecekte nerede görüyorsunuz? Buna göre kurumunuzu insan yönetiminde nereye konumluyorsunuz?

Mutlu, kendini değerli hisseden çalışanlardan oluşan bir ortam yaratmak

CEO'ların gelecekte kurumlarını taşımak istediği resim çok net. Kendilerine koydukları bir önemli hedef de mutlu çalışanlar. Çalışanları şirkete ayaklarını sürüyerek gelmesinler, iş yerlerini bir yaşam alanı olarak görsünler, içinde olmaktan mutlu olsunlar, kendilerini iyi ve güvende hissetsinler, bir amacın etrafında birleşsinlerin hayalini kuruyorlar.

"İnsanların severek, hayranlık duyarak çalışmak istediği bir marka olmak istiyoruz. İnsanların gülerek, severek işe gelmeleri, mutlu olarak çalışmaları, onları sistem ve sosyal olanaklar anlamında destekleyebileceğimiz, hakikaten insanların keyifle çalışacakları bir ortam olmasını hayal ediyoruz."

"Her jenerasyondan çalışanın, son derece mutlu olduğu, şevkle çalıştığı ve çalışma ortamı olarak da ev gibi hissedecekleri bir dünya kurmayı istiyoruz."

"Türkiye'nin en çok çalışılmak istenen ilaç şirketlerinden ilk üçünden biri olmak istiyoruz. Bu bir sürü şeyi doğru yapabildiğimizi gösteren bir şey. İnsanların çalışmaktan memnun oldukları, kendilerini iyi ve başarılı hissettikleri bir yer."

"İyi, mutlu ve motive insan ile çalışmak temel prensibimiz. Burası bir yaşam ortamı olsun istiyoruz."

Doğru insana ve gelişime yatırım yapmak önemli bir gündem

CEO'ların gündeminde doğru insana yatırım yapmak var. Mutlu ama yetkinlikleri itibarı ile de kurumun başarısını sağlayabilecek yetenekler ile çalışmak istiyorlar. Doğru insanı konuşurken geleceğin gerektireceği yetkinlikleri de bugünden planlarına alıyorlar. Özellikle gelecekle ilgili konuşurken, **daha analitik, daha dijital, daha girişimci gibi düşünen, iş geliştirme fonksiyonu yüksek** profillerden bahsediyorlar.

"Kapasitesi yüksek yetenekleri almaya çalışıyoruz. Veri bazlı ortam da yaratmaya çalışıyoruz. Bu da farklı yetkinlikleri gerektiriyor. O zaman insan profili olarak da analitik tarafı daha güçlü insanlar bu dünyada ön plana çıkıyor."

"Belki yeni iş alanları için daha kuvvetli iş geliştirme fonksiyonları, kuvvetli kas geliştirmek gerekiyor. Girişimci gibi düşünmek, yeni ve daha farklı yetkinliği olan insanlar ile genişlemek gerekebilir. Teknoloji hiç olmadığı hızda değişmeye/gelişmeye devam ediyor. Her an yeni fırsat sunuyor, biz o fırsatı yakalayamazsak ve bizim bugün olan veya olmayan rakiplerimiz yakalarsa, bizden daha iyi yaparlarsa, o zaman bizim liderliğimizi tehdit etme noktasına gelebilirler."

“Teknoloji organizasyonu özellikle servis sektöründe daha da artacak. Ekipler 7/24 çalışıyor. En ufak bir kesinti, bu sorumluluğu artırıyor. Bu da organizasyon üzerindeki stresi arttıracak. Bununla baş edebilmek için hem organizasyonel hem de kişilerin iş yapış tarzları ile ilgili ciddi değişiklikler olacak. Stresi kaldırabilecek karakterlere ihtiyaç var.”

İşe alım gerçekten çok kritik

CEO'ların, İnsan Kaynakları süreçleri içerisinde en önem verdikleri aşama, doğru insanı işe alma. Hem bugün hem de gelecek için İnsan Kaynaklarının odağının, şirketin ihtiyacı olduğu yetkinlikleri belirleyip doğru yetenekleri kuruma kazandırmak, yeteneğin önünü açmak olduğunu düşünüyorlar.

“En önemli şey şirkete giriş ve seçim. Eleme sürecini başarılı şekilde yapabilirsek, aldığımız doğru bir kaynak bizi en az on sene boyunca taşır ve doğru bir noktaya taşır. Yanlış bir kaynak ise bizi bir adım ileri, iki adım geri, mehter marşı gibi ileri geri taşır.”

“Bizim değerlerimize uygun insanların işe alınması, bizim değerlerimize uygun şekilde oryante edilmesi, performanslarının doğru şekilde değerlendirilmesi, bildiğiniz o insan kaynakları yolculuğunu doğru yapmak, Allah'ın emri. Ancak yanlış adamları işe aldıktan sonra bunların hiçbirisi çalışmayacaktır.”

“İnsan Kaynaklarının rolü, en temelde, şirkete yetenek katmak ve yeteneğin önünü açmak. Bu sayede bizim kaynaklarımız daha da yeşersin ve doğru rol model ve doğru zihinler ile bunları işleyebilelim.”

Doğru yeteneği bulmak problem

Ancak bugün doğru/iyi yetenekleri bulma ve çekme, CEO'ların en sık tekrarladıkları endişelerinden biri. Bu alanda geleceğe yatırım yapmak üzere, üniversiteler ile başlattıkları iş birliği projeleri, şirket tanıtım günleri, akademi programları gibi çeşitli çalışmalarını hayata geçirirken bilfiil aktif yer alıyorlar.

Çalışanları yetiştirmeliyiz

Ayrıca mevcut çalışanları geliştirmenin önemini de farkındalar. Kurumlarının içerisinde yürütülen teknik ve kişisel gelişim programlarının içeride motivasyonu arttırdığına inanıyorlar. İnsanların gelişiminde, gelişim programlarının yanı sıra, kendi liderleri de çok kritik olduğu için, özellikle yöneticileri güçlendirmeye çok önem veriyorlar.

“Kişilerin gelişimi ile ilgili işlerde, aslında insanlara değer verildiğini gösteren işlerde, çok hız kesmemeye çalışıyoruz.”

“Bir de en önemlisi, kişinin liderini doğru zihniyete taşımaya çalışıyoruz ki bahsettiğimiz bu yeteneklere doğru fırsatlar verilsin ve onlar da yeşersin, yedekleme planlamalarımız çok daha güçlü olsun.”

“İnsanlara yatırım yapmaya devam edeceğiz. Kan kaybından dolayı yaşadığımız sıkıntılar var. Özellikle yetkinlik ve kalite anlamında yaşadığımız sıkıntılar var, bunları durmadan geliştirmeye devam etmemiz lazım.”

Yeni jenerasyon farklı geliyor ama onları anlamak için henüz yapısal bir hareket yok

CEO'lar, eski ile yeni jenerasyon arasında ciddi farklılıklar olduğunu farkında. Ancak bu, organizasyonlarda sadece farkındalık seviyesinde kalmış durumda. Gelecek iş gücünün, bağlılık, motivasyon, çalışma şekli, beklentileri, ihtiyaçları ile ilgili ellerinde net bir data yok. Gerçek anlamda tanımak için yapısal bir hareket olmadığını da belirtiyorlar. Yöneticilerin, hem bu yeni jenerasyonu hem de kendi çalışanlarını daha yakından tanımak, demografinin ötesine geçmek, anlamak, yeni dönemin ve yaşamın ihtiyaçları çerçevesinde, onlara rehberlik ve liderlik edebilecek şekilde tazelenmeleri, önemli bir gündem maddesi.

“Her jenerasyonun, yeni gelen jenerasyonla ciddi bir problemi oluyor. Bunu son beş senedir daha sık yaşıyorum. Yeni gelen kuşağın yaklaşımında çok ciddi farklılık var ve biz bunu okumakta zorlanıyoruz. Önemli bir gündem maddemiz de bu. Sorunla mücadele etmiyoruz. Bunu hissediyoruz, ne yapacağız diye dertleniyoruz ancak çözüm bulabilmiş değiliz. Daha kaygısızlar, bağlılıkları düşük, çok iyi üniversiteden alıyoruz, hevesli olduğunu düşünüyoruz, hiç hevesli çıkmıyor, kendimizle kıyaslıyoruz. Gerçekten ciddi bir kuşak çatışmasına doğru gidiyoruz. Kaygım var. Motivasyon tetikleyicilerini daha keşfedemedik.”

“Bu yeni kuşak üzerinde biraz daha çalışmamız lazım. Bence o konuda birazcık zorlanıyoruz. Onları anlamak üzere yapısal bir hareketimiz yok, bence bu bir eksiklik.”

“Yeni nesil, iş ve özel konusunu daha fazlası ile gündeme alıyor. Deneme yanılma ile çıkacak. Daha biz onlara uymayı, onlar da bize uymayı öğreniyor. Şu anda anlama ve keşfetme evresindeyiz.”

“Yeni jenerasyonu çalıştırmak için, özellikle, sevgi, şefkat en önemli konular olacak. Kendilerini bir yere ait ve sevildiklerini hissettikleri bir yerde olmak isteyecekler.”

“Yeni jenerasyon ile ilişki kurmaya çalışıyoruz.”

Soru 5: Günlük hayatta kişisel olarak siz bunun için/bunu yönetmek için ne yapıyorsunuz?

Sürekli iletişim, sürekli temas. İletişimin fazlası olmuyor.

CEO'lar, değişim yolculuklarında bugüne kadar aldıkları yolun arkasındaki en önemli başarı formülünü, sürekli iletişim ve temas olarak tanımlıyorlar. Hiçbir fırsatı kaçırmadan, yapısal bir şekilde, zamanlarının büyük bir kısmını buna ayırmaya dikkat ediyorlar. Hatta sadece yöneticilerine, çalışanlarına değil, tüm ekosisteme dokunmak için ellerinden gelen çabayı gösteriyor, mümkün olduğunca temas ortamı yaratmaya çalışıyorlar.

Birebir toplantılar, düzenli çeyrek toplantıları, fabrika ziyaretleri, saha ziyaretleri, 19 Mayıs, 30 Ağustos, Ramazan Bayramı, 23 Nisan ve yeni yıl mesajlarının paylaşılması yarattıkları fırsatlardan sadece birkaçı.

Tüm ekosistemi, şirketin başarmak istediği resme odaklayabilmek, ekosistemi rotada tutabilmek için bilgiyi herkesle, çok açık ve net paylaşmanın, bazen aynı şeyi 50 kere anlatmak gerekse de yılmadan anlatmanın öneminin altını sürekli çiziyorlar.

“Sürekli iletişim, hep ekosistem. Minimum son altı ay çok daha yapısal, tamamen ekosistem. Ajandamın %80'i ekosistem. İlk önce koordinatları veriyor olmanız lazım. Ekosistemi yönetmek için herkesin koordinatları biliyor olması lazım.”

“Niçin dönüşmemiz gerektiğini bazen aynı insanlarla 50 kez konuşmam gerekiyor. Beş kez, on kez falan değil, sıkılmadan 50 kez konuşmak gerekiyor. Birebire gerçekten vakit ayırmaya çalışıyorum. Direkt raporlarımla ama bazen de onları yukarı çekmeleri için direkt raporlarımın raporları ile çok fazla zaman harcamaya çalışıyorum. Farklı farklı platformlarda bunu anlatmaya çalışıyorum.”

“Personele dokunmak için elimizden gelen tüm çabayı gösteriyoruz. Daha çok personel ile temas halinde olmaya çalışıyoruz. O iletişimi kurmak, insanları güvenli hissettiriyor diye düşünüyorum.”

“Düzenli toplantılar yapıyorum. Gruplar halinde. Bilgiyi herkesle çok açık, net paylaşıyorum.”

“Çok net olarak açık kapı politikam var ve ben bunu her toplantıda söylerim. İnsanları sürekli konuşmaya teşvik ediyorum, her seviyeden.”

Samimiyet ve insana insan olduğu için değer vermek

Sürekli iletişim ve temasın arkasındaki bağlaç, samimiyet ve insana insan olduğu için değer vermek. Sırf yapmış olmak için değil, gerçekten ilgilenmek, şefkat göstermek, dikkat etmek önemli. İletişim ve temas bu şekilde yapıldığında, insanlar bu samimiyeti hissettiklerinde, kendilerini daha güvende hissediyor, işe sahiplikleri farklı oluyor, kuruma bağlılıkları da artıyor.

“Ben şahsen insanlara dokunurum. Sözle dokunurum, lafla dokunurum, elle dokunurum. Ben çalışan arkadaşlarımla, insanlarla, insan oldukları için artı bir ekip olduğumuz için ilgilenirim. Kapıdaki güvenlikle de muhabbet ederim, yönetim kurulu başkanı ile de muhabbet ederim. Benim için önemli olan insana, insan olduğu için değer vermek; ünvanından ya da bulunduğu makamdan dolayı değil.”

“Patronluk değil, gerçekten dertlerimi anlatıyorum, acımı, güzel şeyleri paylaşıyorum, ben üst sen ast gibi değil, bir ekip olarak her türlü muhabbete girebiliyorum. Bu da onlar için bir yakınlık oldu. Bu da bağlılığı artırıyor.”

“Birine hakikaten efor gösterip kişisel bağlantıyı kurabildiğinizde ciddi bir motivasyon yaratabiliyorsunuz.”

“Biz duygusal insanlarız; konuşmayı, sohbeti, muhabbeti seviyoruz. İnsanlar iş yerinde çalışırken orayı kendi evleri gibi görüp sohbet etmeye başladığında işler yürüyor.”

“Birlikte yemek yemek, dans etmek, aynı masada oturmak, iş dışı vakit geçirmek, bundan keyif almak, kutlamak, ağlamak lazım.”

Farklı ritüeller ve uygulamalar ile CEO'lar çalışanlarına verdikleri değeri gösterme yollarını bulmaya çalışıyorlar.

“Ritüeller yapıyoruz. Fabrikaları ziyaret ediyoruz, işçiler ile bir araya geliyoruz, ekiplerle beraber pazara çıkıyoruz, onları dinlemek için, yanlarında olmak için, temsilciler ile kahvaltı ediyorum, bölgelere gidiyorum.”

“Doğum günü olan herkes o gün öğleden sonra izinli, okul açılış günü çocuğu olan herkes izinli. Cenazelere giderim, çalışanların yakınları vefat ediyor, bizim haberimiz olmuyordu, bunlar artık yayınlanıyor. Yöneticiler için whatsapp grubu oluşturdum. Gençlerle sürekli toplanıp yemekler yiyorum, adına da 'CEO Talk' dedim.”

“Birçok sosyal kampanyamız var, sosyal hayata yönelik. Çocuğu olamayan çiftlere, her sene 10-12 çiftte tüp bebek yapma konusunda şirket destek oluyor. Bizde her başı sıkışan işçinin alabileceği taksitler, avanslar, başlıklar gibi programlar var.”

Güven, sabır ve cesaret

CEO'lar, daha dahil edici yaklaşımlar, kişileri güçlendirme ve hesap verebilirlik gibi değişim gündemlerini hayata geçirirken en önemli rollerinin, güven telkin etmek, cesaret vermek, ekiplerinin hatalardan ders alarak yeniden başlamalarına destek olmak ve yılmadan, sabrederek ekiplerine önderlik etmek olduğunu belirtiyorlar.

“Sabretmeyi planlıyorum. Ekibi cesaretlendirmek önemli bir görevim. Hatalar olduğunda nefesi tutup sakın kalmak, insanları yeniden ayağa kaldırmak bana düşen görev oluyor.”

“Bize bir şekilde güven duymaları lazım. Sabır göstermeye ve cesur olmaya çalışıyoruz. Sabır ve cesaret arasında gidip geliyoruz. İnsanlara al sana yetki veriyorum, karar verme hakkı veriyorum diyorum ama çok kaygılılar. O yüzden cesareti öğretip biraz da sabretmek gerekiyor.”

“Eğer bir sistem getirecek veya bir yenilik yapacaksanız, önce karşınızdakine güvenmeniz lazım, yapabilmeleri için destek olmamız lazım, ne gerekiyorsa. Yapamadıkları noktada da ona göre karar almak lazım.”

“İşe aldığınız ya da beraber çalıştığınız insana muhakkak güvenerek sorumluluk vermeniz lazım.”

Başkalarını dinlemek ve anlamak

Tüm cevaplar bir kişinin tekelinde olmadığı için ortak akıldan istifade etmek, başkalarından dinlemek, öğrenmek, onların fikirlerine önem verildiğini göstermek CEO'lar için kritik.

“İnsanları sürekli konuşmaya teşvik ediyorum, her seviyeden. Ve yöneticilerin bazıları rahatsız olsa da buna devam ediyorum. Fikriniz varsa gelin konuşalım diyorum.”

“Ben her şeyi bilmiyorum, zaten onun için CFO var, Operasyon Direktörümüz var, Lojistik Müdürümüz var. Niye? Çünkü onlar bu konuda uzman. Dinlemek ama sadece dinlemiş olmak için dinlemek değil.”

“Tartışma kültürü ülkede de yok şirkette de yok. Biri benimle fikir tartışmasına girerse ya da bir şey tartışırsa sanki bu saygısızlık olarak algılanıyordu başlangıçta. Şimdi onu biraz daha kırma şansımız var. Farklı görüşlerini insanlar ortaya koyabiliyor, bence o önemli.”

Soru 6: Geleceğin insan kaynağı gündemi sizce ne olacak?

Yetkilendirilmiş, kendini yöneten insan kaynağı

Çalışanların, olayın içinde olduğu, kendi yollarını çizdikleri, kendi anlamlarını buldukları, girişimci kafası ile ilerledikleri, kendi performans ve katkılarını belirledikleri, ortaya koydukları, kendi kararlarını aldıkları, hesap verdikleri, özgür, yenilikçi bir ortam öne çıkıyor.

“İleride bu şirkete daha çok start up gencini içeri alıp, o girişimci kafalarla çalışma, projeler ile yönetme gibi hayallerim var. Birisi sadece maaşını belirlesin, hatta maaşını belirlerken de girelim özelliklerimizi, yeteneklerimizi ve işin çerçevesini, oradan eşleşsin, söylesin bana, ay başında da maaşı yatsın. Eğitimini de ben seçeyim, hatta şimdi hazırlıyorlar, mesela, herkes kendi eğitimini menülerden seçebiliyor. İnsan kaynakları daha genç, daha dijital.”

“Hedeflerin doğru konulması, ulaşıldığı durumda ödüllerin iyi ve yeterli olması, ulaşılamayan durumlarda da kişilerin hesap verebilir olması benim açımdan çok önemli. Çalışan herkesin belirli bir akıl kullanmasını gerektirecek bir çalışma sistemi kurduk. Gerçeklik anına inandık. Herhangi bir çalışanın işini yaparken bir karar vermesi gereken o an, bir şeyi farklı yapması gereken o an, hem kendine hem de şirkete faydası olabilecek bir mekanizma var önünde.”

“Daha genç ve daha iyi ekiple çalışma isteğimiz fazla. Daha çok gençlerle birlikte olma, gençlerden öğrenme isteğimiz fazla. Daha fazla onlara yer açma, söz verme, toplantılara alma isteğimiz var. Yönetme prensibimiz açıkçası biraz daha ortak yönetme hatta mümkünse yönetilme felsefesi, birazcık bizi yönetsinler istiyorum.”

“Önemli olan şu; kim olursa olsun, ben şirketi temsil ediyorum dedirtmek. Çalışanlardan elçi yaratıyor olmamız lazım.”

“Herkesin katacak bir şeyi olduğuna inanırım. Madem organizasyona aldık, getirdik, koyduk, herkesin katacak bir değeri var ve katsın. Takım bireyden daha büyük. O nedenle takımı yükseltmek, starları aramaktan daha iyidir.”

Yetenekli ve yetkin insanlar

Eski yetenekler veya yetkinlikler yeni dönemde geçerli olmayacak. Bunu öngörüyoruz. Ne aradığımızı iyi tanımlamak gerek. Yüksek teknik becerilere ve know-how’a, teknolojik ehillliğe ihtiyaç olduğu kesin. Ancak karakter ve diğer yaklaşımlar da öne çıkacak. Toplumca kaliteyi ve kalibremizi yükseltmemiz gerek. Bunun için insana bilinçli yatırım yapmak ve stratejik olarak ilerlemek gerekiyor.

“Her iki işimiz için de çok derinliğine teknik uzmanlık gerekiyor. Çok ciddi bir teknoloji ve ziraat know-how’ı gerekiyor olacak. Burada oluşacak bir kas, insan, insan kaynağı önemli. Bunun başarısı ile yeni, dil bilen, uluslararası boyuttan cazibe alan bir ekibi çekebiliriz buraya. Burada yetişen adamların kritikliği artıyor olacak.”

“Bence bütün iş dünyası çok kısa vadeli şeyler pesinde koşturuyor. Ama Türkiye’de sıradışı da bir durum var gerçekten. Yönetmemiz gereken çok daha fazla parametre var. Bu odağımızı ister istemez daha da uzaklaştırıyor. Halbuki iş kompleksleştikçe insan daha kritik hale geliyor. Belki de Türkiye olarak yaptığımız en büyük yanlış bu parametreleri kendimize bir gerekçe olarak gösterip kısa vadeli şeylere odaklanmak. Halbuki hepimizin yapması gereken, gerçekten daha insan odaklı bir yaklaşım ile şirketleri tasarlamak. Şu an buna ciddi kafa yoruyoruz.”

“İK politikaları ile insanların kendilerine güvenlerini yenilemenin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Kendine güveni iyi çalışanların olduğu bir yer haline getirmek istiyorum burayı. Ve tabi yetkinlikleri itibarı ile de şirketin başarısını sağlayabilecek insanlar olmalı. O kadar hızlı yetkinlikler değişiyor ki artık. Dolayısıyla da insanların bu koca şirket gündemini sağlayabilecek yetkinlikte olmasını sağlamak lazım. Mutlu ama yetkin olmayan insanlar olmamalı. Kısa süreli olur.”

Ve bunlara destek, rol model ve mentor olan yöneticiler

Eski tarz yöneticiliği istemiyoruz. Zaten işe de yaramıyor. Uzun zamandır yöneticilik yapan yöneticilerimizi de eski alışkanlıklarını değiştirmelerini, tazelenmelerini sağlamak, bu yolda ikna etmek önemli bir gündem.

“Rol model olmak ve örnekler göstermek lazım. Örneğin; çok önemli olan bir strateji toplantınız var, çocuğu ile ilgili önemli problemi çıkmış, tamam gelme diyebilirsiniz de vücut dilinizle de ‘tabi ki önemli olan o’ demek gerek. Ayrıca işte bir problem çıktı, o problem ortaya çıktığında önemli olan stres altında nasıl davrandığınızdır ya ‘evet tamam olabilir, ben sana güveniyorum, gel birlikte bunu nasıl çözeriz, ben senin yanıdayım’ falan gibi davranmak. Böyle bir şekilde anlık olarak doğru tepkiler verebilmek çok önemli.”

“Kapı açık, ‘hizmetkar liderlik’. Ulaşılabilir, anlayabilir, konuşulabilir hissiyatı, kucaklayıcılığı organizasyona da iyi geliyor bence. Huzur kaçırmamanın tam tersi huzur enjekte eden bir şey bu.”

“Agile iş yapış tarzı geldi. Farklı birtakım döngüler var. Onun düşümü ile çok gündemim var. Tek takımdalar; kimlik bunalımı yaşayan insanlar var, ben ne'ciyim sorusunu soran insanlar var, onların iç dinamiklerini yönetmekte zorlanan yöneticiler var. Takımlara dağılım, iş yönetiminden, insan yönetimine dönme gündemi var. Ne olacak bu yöneticilerin hali diye yöneticiler ağlıyor. Tam böyle bir dönüşümün ortasındayız.”

Sürdürülebilirlik ve topluma katkı meselesi

Artık sürdürülebilirlik, dünyaya ve topluma katkı çok önemli bir gündem. Çalışanlar için de öyle. Bir toplumsal sorunun çözümü olma, katkı verme gündemleri var. CEO’lar da bunun çok farkında. Bunun için bilinçli uğraş gerekiyor.

“İnsanlar sürdürülebilirlik konusunda daha bilinçli artık. Bu tarz uygulamaların şirketin tercih edilmesi anlamında da pozitif bir etkisi olacağını düşünüyorum.”

“Bu benim çok kişisel bir misyon olarak da aldığım bir şey; bu dünyaya geldik gidiyoruz, burada bir şekilde 1050 kişiye ve onların aileleri ile birlikte 5000 kişiye dokunma imkanım var. Aslında senin en kolay mutluluk verebileceğin ve dünyaya katkı yapabileceğin yer burası, kendi mutfağın.”

“Türkiye’de çalışılmak istenen ve Türkiye’ye hizmet eden, Türk çiftçisine, Türk sanatına, tiyatrosuna vazgeçmeden yatırım yapan ve tüketicisini asla unutmayan, tüketicisini dinleyen, çalışanını dinleyen bir şirket.”

Soru 7: Doğru insan kaynakları süreci ve uygulamaları sizce neye benziyor? Uygulamalar açısından doğru yapılması gerekenlerle ilgili görüşünüz nedir?

Adil, prensip bazlı, tutarlı ve şeffaf olmalı

Çalışanlara dokunan insan kaynakları sistem, süreç ve uygulamaları CEO'lara göre hijyen faktörler. Çalışanı odağa koyan yaklaşımlar ön plana çıkıyor. CEO'lar için bu konuda en kritik mesele, adalet ve güven duygusunu oluşturabilmek ve zedelememek. O nedenle var olan sistemlerin, çalışanların kafasında soru işareti bırakmayacak şekilde prensip bazlı, tanımlı ve şeffaf olması, kişiden kişiye, yöneticiden yöneticiye değişmeyecek şekilde tutarlı olması önemli. Kişilerin, kendilerini bu sistemin içerisine koyduğunda, 'nereye gideceğim, ne olacağım, bunun ödül mekanizması, çıktısı ne olacak' sorularının cevabını net olarak görebilmesi gerekli. Çalışanlarla da bunun iletişiminin net yapılması, CEO'ların bir diğer beklentisi.

"Prensip bazlı, insan odaklı, bir de şeffaflık ve tutarlılığı da ekleyeceğim ya da istikrarlı diyelim. Şu çok önemli; neyi neden yaptığınızı, bir sonraki adımda ne yapacağınızı, onun başına geldiğinde ya da Ahmet'in başına geldiğinde de aynı şeyi yapacağınızı, prensipler, tutarlı uygulamalar ve açık iletişim ile insanların görüyor olmaları gerekiyor."

"Doğru dediğimiz zaten toplumsal olarak şekillendirilmiş; kimin doğrusu? Elinde gücü tutanın doğrusu, Genel Müdürün doğrusu, patronun doğrusu, zenginin doğrusu. Doğru değil de belki etik demek lazım. Farklı taraflara, temel insan hakkına saygılı. Doğru, bence, kendini kritik edebilen İK."

"Bir kere adalet duygusunu oluşturabilmek için seçme seçilme noktasında, yükselme noktasında ve performans noktasında sistemsel davrandığınızı göstermeniz lazım. Bir sistemin olması, anlaşılabilir, şeffaf olması, doğru anlaşılması ve algılanması lazım."

"Eğer siz yapılan işin, birebir elemanın cebine, kariyerine, mantığına katkısının ne olduğunu tanımlayamıyorsanız, belirli yönetsel kadroların dışında, istediğiniz kadar havalı insan kaynakları aktiviteleri yapın, bu yaptığım, şu anda yaptığım bu iş, ne işime yaracağının cevabı net değilse, çalışanda hiçbir işe yaramıyor."

"Tanımlanmış süreçleri olan bir ortamda, çalışan deneyimini önde tutan bir tasarım olmalı. Çalışanlar "bu süreçler bana uymuyor" diyebilir ama en azından adil, şeffaf ve bir mantık çerçevesinde çalışan deneyimini de düşünerek tanımlanmış olması önemli."

"Çalışana pozitif deneyim yaşatan olmalı. Ben insanların sistemlerden etkilendiğini düşünmüyorum. İnsanlar insanlardan etkileniyor. Süreçler her şirkette var, binlerce de danışman var bu sistemleri kuran. İnsanlar, en baştan başlayarak bu sisteme inanıyorsa, kuruluşun bir parçası ise, zaman harcayıp bu sistemleri o şirketin kültürüne uygun kurabiliyorsa tamam. Orada önemli olan o insanın kendisine değer verildiğini, yatırım yapıldığını hissetmesi."

Basit, uygulanabilir, kurum kültürüne uygun, diyalog üzerine kurulu esnek sistemler

CEO'lar karmaşık sistemler yerine herkesin hayatını kolaylaştıracak, değer katan, işe yarayan uygulama ve süreçlerin peşinde. Yıl sonunda sayfalarca doldurulması gereken formları, insanlara yük gelen, hayatlarını zorlaştıran uygulamaları organizasyonlarında istemiyorlar. Şirketlerin gündemleri, hedefleri, öncelikleri sürekli değişirken, sabit, hantal, bu değişime cevap olamayan sistemlerden şikayetçiler. Evrensel en iyi uygulamaları, sistemleri getirip şirkete aynen kurmaya çalışmak yerine çalışana, şirketin kültürüne uygun, uygulanabilir, değişen koşullar karşısında esneyebilen sistemlerin hayata geçirilmesini bekliyorlar.

Bunun için de çalışanı, şirket kültürünü, şirketin gitmek istediği yeri tanımak, bilmek önemli kriterler. Çünkü aksi takdirde yapılan milyon liralık yatırımlar çöp oluyor, kullanılmadan moda olarak geçip gidiyor, içeride yarattığı kaos, motivasyon düşüklüğü, enerji ve vakit kaybı ise cabası oluyor. Doğru bir süreci, uygulamayı hayata geçirirken alttan gelen geri bildirimleri sürekli dinlemenin, İK'nın en önemli görevi olduğunu belirtiyorlar.

“Benim beklentim, basit, uygulanabilir olması. Basitlikten kastım; komplike sistemler, sayfalarca performans değerlendirme sistemleri yerine, daha karşılıklı konuşmaya dayanan, sadece astın üstten bir değerlendirme aldığı değil, üstün de asttan bir değerlendirme aldığı ama en önemlisi özellikle bizim şirket için uygulanabilir olması.”

“Esnek derim doğrunun karşılığına. Siz kültürünüzü ne kadar iyi biliyorsanız, stratejilerinize ne kadar fit ediyorsa ondan sonra getirdiğiniz İK araçlarından bu iklim ile uyumlanana yaşıyor, fayda yaratıyor, uyumlanmayanı elimine oluyor, moda olarak gelip geçiyor.”

“Ben performans yönetiminin, 'sene başında hedefler vereyim, sene sonunda bakayım' olacağına inanmıyorum. Hiç yapmadım şimdiye kadar. Ben bilmiyorum ki kimden ne beklediğimi bir sene boyunca. Çok yuvarlak. Ben kendim de o hedefleri yönetimden almıyorum. Yönü, istikameti alıyorum, sonra hayatımda, yol üzerinde sürekli bir şeyler değişiyor.”

“İK'ya insan kaynaklı geçmişli kimseyi almamak gibi radikal fikirlerim var. Oradan gelen herkes maalesef bu yıllarca biriktirilmiş defo ile geliyor, öğrendiklerini uygulamaya çalışıyor. Artık bizim için, öğrenilmiş şeylerin ittirilmeye çalışılması değil de gerçekten işin ihtiyacı için sıfırdan şekillendirilecek şeyler yapmak önemli.”

“Üç aşama var; ne, nasıl ve neden kısmı önemli. Biz daha çok, ne ve nasıl'da kalıyoruz. Çalışanını tanıyan, kültürünü bilen ve ona uygun, özünde, teorisinde bile o değişiklikleri kabul eden, farklılıklar üzerine kurulu her araç başarılı oluyor.”

“Doğrusunu bilmiyorum, iddia edemem. Ağrımızı söyleyeyim. İK politikalarında toksik politikanın, performans yönetimi politikası olduğunu düşünüyorum. Her sene İK’nın ara dönem ve yıl sonu değerlendirme dönemi yöneticilerin karın ağrısı dönemi. Çok zor bir dönem. Benim ana felsefem: ‘dövüş kulübünde kural yoktur’. İnsanları demotive etmemek önemli. Demotive ettiğin adamı motive etmeye çalışıyorsun, daima küçük bir kitleye üst not veriyorsun, geriye kalan adamlara da vasatsın diyorsun, vasatsın dediğin adama motive ol, çalış diyorsun. Hiç yapmasak daha az demotivasyon olabilir.”

“İK’nın stratejik bir rolü olduğuna inanıyoruz; personel yönetimi noktasına sınırlarsanız, orada bir sıkıntı oluyor ve o zaman İK’yı ve yetenek yönetimini doğru yönetemiyorsunuz. Hem icra komitesinde hem de iş ortakları seviyesinde 'sorun yönetiminden' daha çok 'stratejik yönetime' dönüştürmeye çalışıyoruz. Bu amaç, süreçler ise araç. Bu amaca hizmet ediyorsa yapıyoruz, etmiyorsa gözden geçiriyoruz, revizyon yapıyoruz, tüm süreçleri değiştiriyoruz.”

İnsan meseleleri herkesin meselesi, sadece İK’nın değil

CEO’lar, kurumlarda insan kaynakları ile ilgili sistem, süreç ve uygulamaların sadece İnsan Kaynaklarının sorumluluğunda olduğu ile ilgili genel bir algının hakim olduğunu düşünüyorlar. Bu algı da tüm bu sistem, süreç ve uygulamaların hayata geçirilmesinde yeterli sahiplenme olmamasına, genellikle bir sorun çıktığında yöneticilerin topu İK’ya atmasına neden oluyor.

“İK’nın dönüp hayal ettiklerini gerçekleştirmesi diğer yöneticilere bağlı. İK, herkesi İK’cı yapmalı, herkes bu süreçlere hakim olmalı. Ancak o zaman başarılı, sürdürülebilir bir şey olur. İK, bu hikayeyi doğru şekilde yazabilen bir İK olmalı ve dolayısıyla herkesi de bu sürecin içine dahil edip doğru şekilde eğitebilmeli ve dolayısıyla belki İK hiç olmamalı.”

“İK yöneticisi olmayan bir yönetici olamaz. İnsan kaynakları meseleleri sadece İK’ya bırakılamayacak kadar ciddi bir iş.”

“Benim ileride İK yönetimi olmasın, yani fonksiyon olarak olmasın, insanlar zaten yönetsin gibi hayallerim var.”

Doğru ekip ve işe alım en önemlisi

“Bizim işe alım sürecinde en önem verdiğimiz şey; doğru adamı işe almak. Orada gerçekten sadece iş performansı değil, aynı zamanda değer ve davranış ölçebilmek. Değerlendirme Merkezlerine hiç güvenmiyorum, çok IQ ölçtüklerini düşünüyorum. Sanki IQ’su yüksek insanlar değerlendirme merkezlerinde daha başarılı oluyorlarmış gibi geliyor bana. Ama asıl önemli olan duygusal tarafını da ölçebilmemiz, bu şirkete tonalite olarak ne kadar uyabilecek. Tabi ki çeşitliliğe ve kapsayıcı olmaya da çok dikkat etmek lazım.”

"Burada en önemli şey, şirkete giriş ve seçim. Eleme sürecini başarılı şekilde yapabilirsek, aldığımız doğru bir kaynak, bizi en az on sene boyunca taşır ve doğru bir noktaya taşır."

"Doğru bir ekiple yola çıkacaksınız. Ekibinizin motive olması lazım, yetkin olması lazım ve işi biliyor olması lazım. Doğru bir ekiple yola çıktıktan sonra çalışanın memnuniyetini ve aidiyetini sağlayabilmek için belirli kademeler lazım. Bunlar zaman içinde olacağı için eş zamanlı başlayıp farklı zaman süreçleri içerisinde meyvesini toplayacağınız, ağaçlar ya da bitkiler gibi. Neleri yapmanız lazım; Bir kere adalet duygusunu oluşturabilmek için seçme seçilme noktasında, yükselme noktasında ve performans noktasında sistemsel davrandığınızı göstermeniz lazım."

Soru 8: İnsan yönetimi meselesinde memleketimize özel, altını çizmek istediğiniz bir yanımız var mı?

İnsan yönetimi meselesi temelde çok evrensel

CEO'lara göre insan meselesi çok evrensel. Rengi, tonu, şekli farklı ancak temel gerçekleri ve sıkıntıları dünyanın neresine gitseniz aynı.

“İnsanla alakalı bir şey; kültür ya da toplum ile alakalı bir şey olduğunu düşünmüyorum. Strateji belirleme, onun iletişimi, insan yönetimi, insan yaklaşımı vb. Her yerde insan aynı, en az gelişmişinden en çok gelişmişine, her toplumda aynı şeyleri üç aşağı beş yukarı gözlemliyorsunuz.”

“İnsan meselesi çok evrensel. Temel gerçekleri ve sıkıntıları her yerde aynı.”

“Türkiye'nin bir biricikliği olduğuna inanmıyorum. Her gittiğim yerde anlamlı iş ve lideriniz ile olan ilişki her şeyi tanımlıyor.”

Ülke halinin insan yönetimine yansıması: Sürekli kriz yönetimi, kısa yollar, hızlı çözümler

CEO'lar sürekli bir kriz yönetimi içerisinde hareket etmeye alışkın olduklarından Türkiye'de yöneticilerin adapte olma, bilinmezlikler içerisinde hızlı karar alma, fırsatları öngörme kaslarının güçlü olduklarını düşünüyorlar. Ancak aynı zamanda bir problem çıktığında ilk akla gelen fikir ile ilerleme güdüsünün de oldukça yüksek olduğunu belirtiyorlar.

“Biz kriz yönetimi ile bezenmiş bir ülke olduğumuz ve bu kaslarımız çok güçlü olduğu için bir problem çıktığında aklına ilk gelen fikirle yürümeyi düşünen bir grubuz.”

“Türkiye'de bizler, sistem kurmak, bir şeyi yeniden yaratmak yerine, mevcut sistemde bir çözümü en kolay nasıl bulurum odaklıyız. Yani yeni baştan bir şey yaratayım, sıfırdan düşüneyim yerine, kim yapmış bunu, ben X'e bakayım, şuralarını buralarını kesip biçeyim ve daha hızlı yapayım modundayız.”

“Türkiye'de zihinsel efor, çaba veya uzun soluklu bir çözüm getireceğinize, ahlaki taviz vererek daha pragmatik çözümler buluyorsunuz. Bu daha baskın bir desen haline geliyor.”

Çok duygusalız. İletişimi yapıcı bir şekilde, diplomasi işleterek yapma becerisi çok gelişime açık.

Türkiye’de, CEO’lara göre, ayrıştığımız en temel yer, duygusallık. Duygusallıktan ötürü direkt iletişim kuramıyor, geri bildirim veremiyoruz. Bir taraftan, karşı taraf kırılmasın, üzülmesin, 'ben kötü olmayayım, kişisel almasın' diye aklımızdakileri söylemekten çekiniyoruz. Bu karşı tarafta ters giden, gelişmesi gereken alanları görememeyi, en nihayetinde de objektif olamamayı tetikliyor. Bir taraftan da bazen öyle konuşuyoruz ki karşı taraftakini kırıp geçiriyoruz. Bu yüzdendir ki en önemli sorun: doğru düzgün ve net olarak iş konuşamamak, yeterince açık stratejik iş tartışmaları yapamamak, bu konuda sadede gelene kadar fazla vakit kaybetmek. Her yönetici seviyesinde, N, N-1 dahil, gözlenen bir durum olduğunda da hemfikirler.

“Özel bir şey var dersem o da bizim biraz fazla duygusal oluşumuz. Mesaj verememe, gerçekleri konuşamama, seni üzmeyeyim, onu üzmeyeyim diye direkt iletişim kurmada problemimiz var. Üzmemek, kötü olmamak için. Geri bildirim verdik mi de çok kötü veriyoruz.”

“Türkiye, benim gördüğüm en endirekt toplumlardan bir tanesi. Biz maalesef hiçbir konuyu yeterince direkt söyleyemiyoruz. Her seviyede böyle. Direkt iletişim, bizde kabalaşma olarak algılanıyor ya da kırılganlık ile sonuçlanıyor. İnsan odaklı olduğumuz zaman sürekli etrafında dönüp bir şey söylemeye çalışıyoruz, hiçbir halt anlaşılmıyor. Direkt olduğumuz zaman da karşımızdaki kişinin içinden giriyoruz, çıkıyoruz, çok yıkıcı olabiliyor.”

“Duygusallık, objektif olamama, karşı tarafta ters giden, gelişmesi gereken alanı görmeme, ben kötü olmayayım’a götürüyor. Performansı objektif yönetememeyi de tetikliyor.”

“Türk insanının duygusal bir yönü var; işin şahsi olmadığını unutuyor. Nezaketi elden bırakmamak gerekiyor. Saygı, nezaket ayrı fakat açık açık konuşulabiliyor olması lazım. Bizim yöneticilerimiz geri bildirim veremiyor. Ben onunla çalışacağım, aramız bozulmasın diye düşünüyor. Ama sen yöneticisisin, düzelmesi için yardımcı olacaksın, olmuyorsa da olmuyor, yapacak bir şey yok.”

Ekler

Ek-1: İlginç İçgörüler

Hem Kasım ayındaki çalıştay hem de takip eden birebir görüşmelerde duyduğlarımız üzerine, söylenmeyen ancak, bizim birikimimiz doğrultusunda, çıkarsamalarımızda yine de öne çıkan birkaç noktayı düşünce notu olarak da burada paylaşmak istedik.

Çalışan içgörüsü

Çalışanlarımızı tanımıyoruz. Her ne kadar CEO'ların dilinde “çalışanlarımız” diye geçse de CEO'ların günlük hayat davranışları içinde kişiyi tanımaya çalışmak, kişisel olarak özen göstermek, insan olarak ayırtırmak yer alıyor. Olayı “çalışanlar” toplu varlığından çıkarıp çalışanlarımızı insan olarak tanımak, ayırtırmak, bu tanımaya göre kurum içindeki çalışmaları ve süreçleri yürütmek, kurum kültürünü birlikte inşa etmek gerekecek. Aslında kurumsal olarak gerçekten çalışanlarımızı tanımıyoruz, bilmiyoruz. Yıllardır “müşteri içgörüsü” ile müşteriye gösterilen özen ve yaklaşımların, çalışanlar hakkında “çalışan içgörüsü” olarak da ele alınması elzem. Yoksa çalışanlarla aynı dili konuşmayacağız (Covid-19 dönemi, çalışana başka bir gözle görmeyi öğretmiş olabilir).



Dahil edici yaklaşımlar ve yetkilendirme

CEO'lar, dahil edici yaklaşımlarla, tüm çalışanları olaya katmayı çok önemsiyorlar. Hiyerarşiden uzak “aslında her şeyi sen bilmiyorsun” gerçeği ile ortak akıldan istifade etmek istiyorlar, buna çabılıyorlar. Çalışanların “yetkilendirilmiş” olmalarını, akıllarını, kalplerini koymalarını bekliyorlar, kendi kararlarını vermelerini, inisiyatif ve sorumluluk almalarını ve hesap verilebilirlikle ilerlenmesini bekliyorlar. Ancak bu konuda tatmin olmaktan çok uzaklar. Yöneticilerin ve çalışanların alışkanlıkları, sistemler, bu yaklaşımların çok uzağındalar. Çalışanlarımız ve yöneticilerimiz bu ortam tanınsa bile bu davranışları sergileyecekler mi, “özel hayattaki çözümücü yaklaşımlar ve toplumsal alanın farkı” burada ortaya çıkacak mı? Büyük yapılar yerine küçük takım yaklaşımları, bu beklentiyi biraz olsun karşılamak için bir kolaylaştırıcı olabilir mi, bizce olabilir.

Kuvvetli liderlik



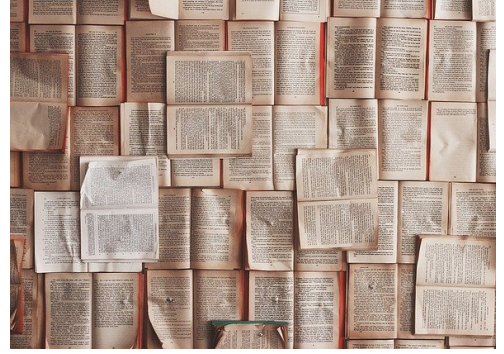
Kuvvetli liderlerin etkisi büyük. Biz de bunu yeterince kullanıyor muyuz? Yöneticiler, direkt rol model olarak anlaşılıyor ve kültür, bu kişilerin üzerinden yaratılıyor. Çok iş olabilir, zor iş olabilir ancak bir yol gösterilirse bir hareket ile de hızlıca olabiliyor. Yani yukarıdaki “yetkilendirme” beklentisi ile liderin etkisi birbirlerine zıt gibi gözükse de beraber kullanılabilir.

CEO'ları insan kaynakları sistem ve süreçleri heyecanlandırmıyor; Onlarıki değer yaratma heyecanı

CEO'lar, doğru insanlarla birlikte güzel işler yapmak, birlikte mutlu bir yaşam alanı yaratıp herkese katkı sağlamak istiyorlar. Bu ana konu içinde insan kaynakları sistem ve süreçleri maalesef en heyecansız, en öylesine, en uzak ifade ettikleri konular. Bu uzaklık, tüm insan kaynakları profesyonellerine bir mesaj olmalı. Yukarıdaki vizyona hizmet etmeyecek her türlü uygulama, endirekt yol belki de ortadan kalkmalı. "Plaza İK'cısı" laflarına referans veren CEO'lara, İnsan Kaynakları profesyonelleri başka türlü ve doğrudan değer katmalı. Sadece işe alım ve doğru insanla çalışmayı çok hararetle savunuyorlar.

Belki iş hayatının içinde kaybolursa da aslında CEO'ların, görüşme anlarında, işin insan boyutu konusunda hassas, insana güven ve saygı konusunda dışa vurdukları kadar net görüşleri ve davranışları olduğunu yakaladık.

Hikayeleştirme, kişiselleştirme ve doğallık



Her bir CEO, görüşme boyunca, şirketinin davasını anlatırken kendi hikayelerini anlatmışçasına heyecanlı ve hevesliydi. Sanki kendi gayeleri ile şirketlerinin amaçları üst üste gelmiş gibi hissettik. Bu eşleşmenin ve hikayeleşmelerin insan yönetiminde çok önemli bir etkisi olduğunu düşünüyoruz. Kurumlarda, kurumun davasının, kişisel olarak sahiplenilmesinde fark olduğunu, diğer seviyelerde CEO'lardaki kadar bir eşleşme olamayabileceğini öngörüyoruz. Önemli olan bu farkı kapayabilmek.

CEO'lar, insan yönetimi konusunda raporda ifadelendirdiğimiz benzer noktalara dokunsalar da kendilerinde eşsiz birer yaşam hikayesi ve anlatıcılık bulduk. Bu kişiselleştirme ve dilin insan yönetiminde kritik olduğunu bir kere daha görmüş olduk. Bütün hikayelerde biz de heyecanlandık, güldük, parçası olmak istedik. CEO'ların her biri, insan olarak farklı, hepsinin hikayesi ayrı, ancak gerçek, samimi ve tek başlarına olduklarında "hoşa gitme" faktörleri çok yüksek. Birlikte çalışma isteği yaratıyorlar.

Ek-2: Memleketimizde İnsan Yönetimi Çalıştayı

Kasım ayında CEO'lar ile gerçekleştirdiğimiz Memleketimizde İnsan Yönetimi Çalıştayı'nda, Konda Araştırma ve Danışmanlık'tan Bekir Ağırdır Türkiye'deki mevcut durum ile ilgili, Yankı Yazgan da toplumsal durumun bireye yansımaları ile ilgili tespitlerini paylaşmışlardı. Bekir Bey'in ve Yankı Bey'in tespitlerinin organizasyonlara ve çalışanlara yansımalarını düşündüğümüzde aklımıza gelen soruları da ayrıca not etmiştik.

CEO'lar ile yaptığımız derinlemesine görüşmelerin sonucunda bu tespitlerin yansımalarının birçoğu ile ilgili gündemlerin, organizasyonların içerisinde var olduğunu gördük: Toplumumuzun duygusallığının, yönetim ekiplerimizin geri bildirim becerilerine yansımaları, CEO'ların, organizasyonlarında kurdukları sistemde adil olma, adaletli olma kaygısı, ekiplerinin değişimle baş edebilmesi, belirsizlik içerisinde yön bulabilmesi için her iletişim fırsatını, çalışanına dokunmaktan yana kullanması vb.

Birebir görüşmelerden hazırladığımız bu rapor, CEO'ların bu gündemlere buldukları ortak çözümleri, yaklaşımları, günlük hayatta tecrübe ile edinilmiş öğretileri kapsıyor. Bu nedenle, çalıştayda paylaşılan tespitleri de bu rapordan ayrı düşünemedik.

Bu gündemlerde derinleşmek üzere aklımıza düşen soruların ise, her daim, konuşmalara başlamak için iyi bir yol gösterici olduğuna inanıyoruz.



Bekir Ağır'dan 10 Tespit: Toplumsal Veri İnsanımızla İlgili Ne Söylüyor, Türkiye'de Mevcut Durum Nedir?



Sensezgin & Kurmuş'tan Aklımıza Gelen Sorular

- Gelecek algısı kısılanıyor.** Üç sene önce 11 yılken şimdi 10 yıl. Memleketin 1/4'ü üç yıldan öteyi tahayyül edemiyordu şimdi 1/3'ü tahayyül edemiyor. Kim öle kim kala diyorlar.
- Gelecek kaygısı artıyor. Endişeler büyük.** Türkiye'de çalışan nüfus % 47. Bunun 9'u işsiz. Kalan yüzde 38'in 30'unun en büyük endişesi iş güvencesi.
- Dışarıda korku ve endişe körükleniyor** (siyaset ve medya). Bu yüzden, toplumsal ortak alanda insanımız çekimser, garantici ve sessiz. Özel alanda ise (aile içi) çoğulcu ve çözümcü, yaratıcı.
- İnsanımız için çocuklarının eğitimi hala en önemli unsurlardan biri.** Hala onun üstünden sınıf atlama hayali var. Ancak eskisi gibi eğitimle bu atlamayı gerçekleştirme değeri artık yavaş yavaş erozyona da uğruyor.
- Aile insanımız için en önemli değer.** Aile içi bağlar, aile içi uğraş vermek çok önemli. Aile içinde çözümcü yaklaşımlar devam ediyor.
- İnsanımız duygusallıkla besleniyor.** Ciddiye alındığı duygusu ve temas önemli. Temas güveni oluşturuyor. Temas anlarında en kritik üç şey: sahicilik, adalet, gelecek vizyonu.
- İnsanımız belirsizlikten hoşlanmıyor ama mahareti belirsizlik altında yaşamak.** Yöneticilerin de en büyük marifeti bu belirsizlik altında iş yapabilmeleri. DNA'larımıza, sezgilerimize sinmiş bir marifet.
- Yeni jenerasyon meselesi doğum tarihi ile ilgili değil.** Belirgin faktör yedi yaşına kadar nerede yaşadıkları.
- Ekrana doğmak ve adanma kültürü.** Haz, keyif ve multitasking.
- Bugün, çalışan insanımız için toplumla ilişki tutmak, insan haklarına saygılı, topluma duyarlı şirketler olmak kritik.**

- Çalışanlarımız için bu algı kısılması ne anlama gelecek? Çalışanlarımızdan süre beklentisi ile ilgili inanışlarımızı ve davranışlarımızı nasıl değiştirelim, değiştirmeli miyiz? Kariyer planlamalarını buna göre nasıl adapte edebiliriz?
- Kurumlarımızda gelecek kaygısını ortadan kaldıracak iş güvencesini nasıl anlamlı hale getirebiliriz? Kaygıyı giderecek ve aile döngüsünü adresleyecek yan imkanlar nasıl sağlayabiliriz?
- Kurumlarımızı toplumsal açık alan yerine çalışanlarımız için özel alan haline getirebilir miyiz? Getirmeli miyiz? Nasıl? İnsanların bireysel hayatta sergiledikleri yaratıcılıklarını, problem çözme becerilerini iş yaşamına taşımalarını nasıl sağlarız?
- Kurumlarımızda bu değeri yeşertebilir miyiz, nasıl yeşertiriz? Kurumlarımız çocuklarımızı iyi yetiştirme ortamı olabilir mi?
- Kurumlarımızda çalışanların gerçekten kim olduklarını biliyor muyuz? Ailelerinin etkilerini biliyor muyuz? Kendi çalışanlarımıza yabancı mıyız? Onlar bize yabancı mı? Sokaktaki herhangi bir kurum muyuz, onların kurumu muyuz? Kurumlarımız içinde, ailelerde olan yaratıcılığı nasıl tetikleyebiliriz?
- Çalışanlarımızla yeterince temas halinde miyiz? Her temasımız yeterince sahici mi? Gerçek mi konuşuyoruz, rol mü yapıyoruz? Sahaya iniyor muyuz? Her uygulamamız adil mi, her defasında arkasında duruyor muyuz? Memleketimizin genel hukuksuzluk düzeni içinde bizim kurumsal ortamımızda gerçek güveni sağlayacak hak, hukuk, adalet ortamı var mı? Bunun için ne yapıyoruz? Nasıl yapıyoruz?
- Değişim yönetimi en önemli maharetimiz. Bunu açığa çıkaracak olan, yöneticilerin yaratacağı, güven ortamı, samimiyet ve sahicilik. Bu iklim sağlandığı takdirde, yola çıkmak ve başarmak için tereddüt yok. Buna dahil olmak, katılımcı yaklaşımlarla ilerlemek şart. Bunu nasıl yaratacağız?
- Kurumlarımızdaki yeni jenerasyon çalışanlarımızı gerçekten tanıyor muyuz?
- Adanacak dava yerine, iş ortamlarımızda farklı çalışma biçimleri, on yıl değil dört yılda hem öğrenecekleri hem üretecekleri anlamlı işlerle çalışanlarımıza fırsat sunmak mümkün mü?
- Kurumumuzun amacı yeterince kuvvetli mi? Hangi toplumsal sorunun çözümü için varız, bu net mi? STK'lardan neler öğrenebiliriz?



Yankı Yazgan'dan 10 Tespit: Toplumsal Durumun Bireye Yansıması

- 1 Temas çok önemli.** Anne baba çocuk ilişkisine baktığınızda, temas birbirine zarar verici olmayı engelleyici (diğerini dost ve yakın belleyen) bir biyolojik sistemi tetikliyor. İlişki kurmalarını sağlayan, sağlam bağlar kurmalarını sağlayan bu biyolojik sistem güvenebilmenin temelini oluşturuyor.
- 2 Defansif duruş.** Mevcut ortamdaki belirsizlik ve geleceği öngörememe hali, zihnimizin daha ziyade savunma pozisyonuna geçmesine, dıştan gelen yaklaşımları saldırgan ve düşmanca olarak değerlendirmesine neden oluyor.
- 3 Yaşam daha zor ve daha hızlı.** Güven ve bağlılık ilişkisinin temellerini oluşturmak için gereken temasa zaman ve fırsat yok.
- 4 “Ingroup ve outgroup” kavramları insan için hala geçerli.** Bizden olanları kollayan bir empati sistemi. İş hayatı da bize bağlılık, başkalarına bağısızlık yaratmak üzerinden işleyen mekanizmaları kullanıyor, işbirliğini zorlaştıran durum.
- 5 Barışçıl bir mikro ortamı, barışçıl olmayan makro ortamlarda sağlamak bir ütopya olabilir.** Dünyanın hızlı değişimine rağmen insanın güvende hissetme ve yakın olma gibi temel ihtiyaçlarının değişmediğini hatırlamak önemli.
- 6 Adaletin değeri.** Bir çocuk, nasıl anne babasının adaletinden şüphe duymuyorsa, çalışanlar da kurumlarının, rekabeti, adaletli ve kurallara uygun şekilde olmasını sağladığından kuşku duymamalıdır. O zaman, iş birliğine elverişli bir rekabet gerçekleşir. Adil bir yarış kaybedenler intikamcı olmaz, gerçeği kabullenir, bir sonraki rekabette kazanmak için hazır ve istekli olurlar.
- 7 Yeni kuşak farklı mı?** Yeni kuşak ve eski kuşak arasında, öz denetim becerilerinin varlığı açısından hiç fark yok. Kendini tutup tutmayacağına karar verme, beceriyi kullanmayı seçme konusunda ciddi bir fark var.
- 8 Marshmallow deneyi:** Başarının anahtarı özdenetim gibi gözükse de güven özdenetimin aracı. Columbia Üniversitesi, Walter Mischel
- 9 Zamanla el sıkışmışlık.** Durmayı, beklemeyi öğrenmek çok kritik bir kazanım.
- 10 Bugünün genel ruh halinden etkilenmeyen (geleceğe bakabilen, ortalama özellikleri kazanmakla yetinmeyen, demode sayılan ve geçmişte değerli olan becerilere sahip) insanları arayıp bulmalısınız.** Bulduğunuzda aidiyet de var adanmışlık da var; arayıp bulamadığınızı düşündüğünüz şeyler.



Şensezgin & Kurmuş'tan Aklımıza Gelen Sorular

- Temas, bu endişe döneminde en kıymetli bağ kurucu olabilir. Çalışanlarımızın birbirleriyle anlamlı temasını nasıl sağlayabiliriz?
- Bunu nasıl çoğaltabiliriz? Temas için nasıl zaman yaratabiliriz?
- Çalışanlarımızın bu ortamdan kaynaklanan, sürekli savunma ve kendini koruma halini anlayışla karşılayıp nasıl bir güven ortamına çeviririz?
- Çalışma ortamlarımızda, yaşamın bu hızının engellediği zaman için nasıl bilinçli olarak fırsat yaratabilir, bağları kuvvetlendirebilir, tepkiselliği azaltabiliriz? Çalışanlarımızın kendi bütünlüğünü sağlayacak, koruyacak, kendine dönük çalışmasını destekleyecek neler yapabiliriz?
- Çalışma ortamımızda rakiple rekabet açısından, bizden olmayana karşı birleşme, performans nasıl yansır? Kurumun kendi içindeki bizden olmayana karşı birleşme, nasıl yönetilir?
- Kurumlarımızda, çalışanlarımızın değişmeyen temel ihtiyaçlarını nasıl daha özenle besleyebiliriz? Bu olumlu ve etkin bir çalışma ortamı için fırsat olabilir mi? Temel ihtiyaçlar değişmediğine göre, bu ihtiyaçlara göre uygulamalarımızı nasıl adapte etmeliyiz, yeni lider özellikleri aramak yerine var olanı nasıl tazelemeli, güncellemeliyiz?
- Kurumlarımızda adaleti nasıl sağlıyoruz? Her uygulamamızın ve hareketimizin adil olduğundan emin miyiz? Adaletle ilgili şüphe duyulmayacak sistemlerimiz olduğuna dair inancı nasıl sağlayacağız? Gerçekten şeffaf olmak istiyor muyuz? Ne kadar şeffaf olacağız?
- Hem yeni hem eski kuşaklarımıza bu temel değerleri ve becerileri kullanacak ortamı nasıl yaratalım? Nasıl emin olalım?
- Bireyin tarzı ve insani yaklaşımı, fark yaratan unsur olmaya devam ediyor. Biz kurumlarımızda, çalışanlarımıza yaklaşımlarımızı bu çerçevede nasıl iyileştirelim?
- Hızlı hayatla başa çıkabilmek için çalışanlarımıza durma fırsatları verebiliyor muyuz? Zamanı nasıl yöneteceğiz? Zamansızlık hissini nasıl ortadan kaldıracacağız? Neleri yapmaktan vazgeçebiliriz? Esnek düzenler yaratabilir miyiz?
- Bu insanları da arayıp bulmak, yaştan bağımsız (yaşlısı genci hep birlikte) aramıza katmak, desteklemek önemli. Çalışanlarımızı ve potansiyel çalışanlarımızı, gerçekten bu anlamda tanıyor muyuz, ihtiyaçlarını gerçekten anlıyor muyuz?

Hakkımızda



Şensezgin Kurmuş Danışmanlık

Şensezgin Kurmuş Danışmanlık, gelişim ve dönüşüm işi içindedir. 1998 yılından bu yana, kurumların, stratejik hedeflerini gerçekleştirmek üzere, çalışanları vasıtasıyla çözüm üretmelerine yardımcı olur. Kültürel dönüşüm, liderlik gelişimi ve iş anlayışı alanlarında kurumları, departmanları, takımları ve bireyleri a'dan b'ye dönüştürme yolunu müşterileri ile birlikte tasarlar, süreç boyunca rehberlik eder ve gelişim uygulamaları ile de değer katar.

Web: www.sensezgin-kurmus.com.tr

E-mail: info@sensezgin-kurmus.com.tr



Konda Araştırma ve Danışmanlık

KONDA bir araştırma ve danışmanlık şirketi olarak, en temelde, bilgi üretir ve bu bilgiyi ihtiyaca yönelik olarak yorumlarıyla anlamlandırır. Tarhan Erdem'in 1986 yılında kurduğu KONDA, 34 yıldır araştırmalar aracılığıyla Türkiye toplumunu anlamaya, anlatmaya ve böylece anlaşılır kılmaya çalışıyor. KONDA'nın analizleri ve öngörüler, özel veya kamu her türlü ölçekte kurumun stratejilerini belirlemesine ve toplumsal bir temele oturtmasına katkı sağlıyor.

Web: www.konda.com.tr

E-mail: bilgi@konda.com.tr



Yankı Yazgan ve Güzel Günler Kliniği

Günümüzün çetin çalışma hayatında başarılı olmak ve insan olmak ve insan kalmak bir arada mümkündür. Güzel Günler, bu inancını sınavan araştırma ve geliştirme programları tasarlayan ve uygulayan yenilikçi, küçük bir ekip. Davranış ve beyin bilimleri alanındaki bilimsel birikimi ve insanın gelişim sürecindeki dalgalanmalara ilişkin klinik deneyimini bir arada kullanarak çalışıyor.

Web: www.guzelgunler.com

E-mail: kudret@guzelgunler.com