İlk İşimiz İnsan Olmak

Ömer Barbaros Yiş

YÖNETİCİLİĞİ BİR DE BENDEN DİNLEYİN.

DESTEK yayınları

Ömer Barbaros Yiş

İLK İŞİMİZ İNSAN OLMAK

DESTEK
yayınları

DESTEK YAYINLARI: 1918
GÜNCEL: 108

ÖMER BARBAROS YİŞ / İLK İŞİMİZ İNSAN OLMAK

Her hakkı saklıdır. Bu eserin aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü, yayınevinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

İmtiyaz Sahibi: Destek Yapım Prodüksiyon Dış Tic. A.Ş.
Genel Yayın Yönetmeni: Ertürk Akşun
Editör: Oya Özaltın
Son Okuma: Devrim Yalkut
Kapak Tasarımı: Emel Karadeniz
Sayfa Tasarımı: Tuğçe Ekmekçi

Destek Yayınları: Nisan 2024
Yayıncı Sertifika No. 43196

ISBN 978-625-6325-72-2

© Destek Yayınları
Abdi İpekçi Caddesi No. 31/5 Nişantaşı/İstanbul
Tel. (0) 212 252 22 42
Faks: (0) 212 252 22 43
www.destekdukkan.com
info@destekyayinlari.com
facebook.com/DestekYayinevi
twitter.com/destekyayinlari
instagram.com/destekyayinlari

Deniz Ofset – Çetin Koçak
Sertifika No. 48625
Maltepe Mahallesi
Hastane Yolu Sokak No. 1/6
Zeytinburnu/İstanbul
Tel. (0) 212 613 30 06

Destek Dukkan

İlk İşimiz

İnsan Olmak

Ömer Barbaros Yiş

YÖNETİCİLİĞİ BİR DE BENDEN DİNLEYİN.

DESTEK yayınları

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ / 7

EĞİTİM YILLARI / 9

İŞ ARAMA DÖNEMİ / 19

İNSAN ODAKLI LİDERLİK / 20

1-İnsan Olabilmek / 30

2-İçinde Tutabilmek / 38

3-İnisiyatif Vermek / 44

4-İletişim / 48

Doğru iletişimin faydaları / 54

5-İyilik / 56

6-İlham Olabilmek / 60

SEVGİLİ GENÇLER... / 67

YURTDIŞI DENEYİMİNİN KATKILARI / 73

BİTİRMEDEN... / 88

ÖNSÖZ

Kitap yazmak çok uzun süredir istediğim, hayalini kurduğum bir şeydi. Öncelikle yazma sürecinin çok keyifli olacağını düşünüyordum, öyle de oldu. Yaşadığınız her şeyi gözden geçirme şansınız oluyor, eğrisi ve doğrusu ile bir değerlendirme fırsatınız oluyor. Fakat bir o kadar da zor, çünkü insan büyük bir sorumluluk hissediyor.

Bu kitabı yazmak için beni üç şey motive etti.

Birincisi, bir baba olarak çocuklarıma güzel bir hatıra bırakmak istedim.

İkincisi, bu kitabın geliriyle iyiliklere vesile olabileceğimi düşündüm. Kız çocuklarının eğitimine, Şehit ve Gaziler Derneği'ne vereceğim destek beni cesaretlendirdi.

Üçüncüsü ise yakın çevremin beni, zaman zaman farklı mecralardan paylaşma fırsatı bulduğum iş hayatı hakkındaki duygu ve düşüncelerimi bir kitap ile daha geniş bir kesime ulaştırmam konusundaki yüreklendirmeleri oldu.

Genelde lafı uzatmayı, sonuca dolambaçlı yollardan gitmeyi tercih etmem. Burada da düşüncelerimi kısa ve öz olarak aktarmaya çalıştım. Sizlerin bir kahve eşliğinde iki saat içinde sıkılmadan okuyabileceğiniz bir kitap ortaya çıkarmaya çalış-

tım. Karşılıklı sohbet ediyormuşuz hissinin sizlere geçmesi en büyük dileğim. Umarım sizler de okurken keyif alırsınız, kendinizden bir şeyler bulursunuz ve anlattıklarımdan bir fayda sağlarsınız.

Keyifli okumalar dilerim.

EĞİTİM YILLARI

Merak etmeyin. Geçmişi uzun uzun anlatıp sizleri sıkmayacağım. Yine de geçmişin, iş hayatınızdaki yaklaşımlarınızı büyük ölçüde etkilediğini düşünüyorum. Bu sebeple kısa da olsa geçmişten biraz bahsedeceğim.

Deniz subayı bir baba ve öğretmen bir annenin iki çocuğundan küçüğüydüm. Okul hayatım Mersin'de başladı. Altmış kişilik bir sınıfımız vardı. Sıralarda üç dört kişi oturduğumuzu hatırlıyorum. Hava genelde sıcak olduğu için sobamız nadiren de olsa yanardı. O zamanlar aklıma geldiğinde hâlâ içim ısınır.

İlkokul 5. sınıfa geçtiğimde babamın Ankara'ya tayin olmasıyla taşındık. Benim için büyük bir belirsizlik dönemi başlamıştı. O zamanlar hep Mersin'de yaşayacağımızı zannederdim. Bir çocuk için şehir değiştirmek, arkadaşlarından ayrılmak büyük bir değişimdi. O zaman Anadolu Liselerine Giriş Sınavı 5. sınıfın sonunda yapılırdı. Ben de tam sınava gireceğim yıl rekabetin inanılmaz derecede fazla olduğu Ankara'ya taşınmak zorunda kalmıştım. Bu beni açıkçası çok korkutmuştu.

İlk iş olarak yeni bir okula kaydoldum ve dershane arayışları başladı. Annem beni o zaman Ankara'da seçerek öğrenci alan ve çok ünlü bir dershaneye götürdü. Dershane sahibinin

küçümseyici yaklaşımı hâlâ aklımda. Yeni gelen bir öğrenci ne kadar iyi olabilirdi ki!

Annemin ısrarıyla beni deneme sınavına aldılar. Vasat bir öğrenci olduğumdan çok eminlerdi. ☺ İnanılmaz hırs yaptığımı hatırlıyorum. Soruların hepsini doğru cevaplamıştım. Yaklaşımın nasıl değiştiğini tahmin edebilirsiniz. Birden her şey değişmiş ve benim orada öğrenci olmam için büyük bir ısrar başlamıştı. O dershaneye gitmek istemedim. Haksızlığa tahammülüm olmadığı daha o yıllardan belliydi. Kibirli ortamlardan da hiç hoşlanmıyorum. Ne kadar havalı olursa olsun fark etmez...

EN BÜYÜK ENGELİMİZ: ÖNYARGI

Önyargılı yaklaşımlar konusunda hep bu anım aklıma gelir. Bu sebeple de bugün önüme gelen özgeçmişlere asla önyargılı yaklaşmam. Başvuran kişinin okuduğu okul, not ortalaması kadar özgeçmişinde yazmayanlar da benim için önceliklidir. Mesela iş için ne kadar istekli olduğu, mülakata ne derece hazırlıklı olduğu, ahlak anlayışı ve kişilik özellikleri. Benim için çok ama çok daha önemli. Aynısı iş hayatındaki mevkiler için de geçerlidir. Tek başına unvanların bir kıymeti yoktur. Yaptıklarınızla ne kadar çok insanın hayatına olumlu manada dokunabiliyorsunuz, asıl önemli olan budur.

Açıkçası, ileride harika işler yapan, çok başarılı sonuçlar elde eden genel müdür Ömer Barbaros Yiş olarak değil, birçok insanın hayatına dokunmuş iyi kalpli bir insan olarak hatırlanmayı tercih ederim.

Dershane kaydı sonrası yeni okuluma da başladım. İlk yaşadığım şoku hiç unutmam. Sınıf 25-30 kişilik. Herkes iki kişi oturuyor. Sınıfta kalorifer var. Benim için büyük değişiklik. Hatta sınıfın yarısı ilk gün okula gelmedi sanmıştım. Benim şivem baskın ve belirgin. Mersin'de şaşırdığınızda "Abooo!" dersiniz. Bir konuda hemfikirseniz de "Heye" dersiniz. Ben de tabii bolca kullanıyordum bu kelimeleri. Arkadaşlarım ilk başta beni garipsemiş olsalar da sonra çok güzel dostluklarımız oldu. Hızlı adaptasyon çok önemli. Özellikle zor zamanlarda kıymetli oluyor. Bunun için de her zamankinden daha fazla gayret göstermek gerekiyor. Açıkçası ben de hep bunun için gayret gösterdim.

Sınav gayet iyi geçti ve ben Ankara'nın en iyi Anadolu liselerinden Ankara Atatürk Anadolu Lisesi'ndeki serüvenime

başladım. Bu sefer de İngilizce mücadelem başladı. İlk senemi hiç unutmam. Sınıfın en tembel öğrencisi ben oldum resmen. Hem de açık ara!

GERİ KALDIĞINIZI HİSSEDİYORSANIZ DESTEK ALIN.

Ben de babamın sözünü dinledim. Onun desteğini aldım. İngilizcesi çok iyi olan bir ağabeyimin yardımı ve yönlendirmesiyle özgüvenimi tazeledim. Bugün bu kitabı okuyorsa ona şükranlarımı sunarım. Kendisi benim için çok önemli dönüm noktalarından biri oldu. Bugün de bir baba olarak konuyu çok önemsiyorum. Özgüven belki de hayatta en önemli konulardan biri. Çocukların eğitiminde bunu göz ardı etmiyorum. İş hayatında da çok ama çok faydasını gördüm ve görmeye devam ediyorum.

Okuldaki herkes, seçilmiş ve iyi öğrencilerdi. Kendime şunu dediğimi çok iyi hatırlıyorum: "Burada öne çıkabilmenin tek yolu var, herkesten daha çok çalışmak..." Bunun için de şöyle bir yol izledim. Her sene yazları bir ay dedemlerin yanına giderdim. Oradaki zamanımı bir sonraki senenin müfredatını baştan çalışarak değerlendirirdim. Bu beni hep hazırlıklı ve çok başarılı bir öğrenci yaptı. İş hayatında da hep bunu uygularım. Önceden çalışır, düşünür, hazırlığımı yaparım. Önümüzdeki birkaç ayı hatta yılı zihnimde yaşarım. Hangi stratejik hamlelere hazırlanmam gerektiğini düşünürüm. Satranç oynar gibi hamlelerimi hesaplar, olasılıkları tartarım. Sadece çalıştığım sektörü değil, ülke ekonomisini de öngörü havuzuma atarım. Zor görünse de o havuzda kulaç atmanın çok faydasını görüyorum. "Kader, gayrete âşıktır" sözünü asla aklımdan çıkarmam. Gayret etmeden ne yazık ki olmuyor.

ÖZGÜVEN
ÖN HAZIRLIK
GAYRET

Yıllar geçti ve üniversite sınavı zamanı geldi.

Üniversite hayatım Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nde başladı. Puanım yüksek olduğu için burslu olarak kazanmıştım.

Peki bilinçli bir tercih miydi?

Kesinlikle hayır!

Açıkçası o dönem Türkçe Matematik alanında en yüksek puanlı bölüm İşletme'ydi. Koç Üniversitesi'ni de babamın yönlendirmesi ile seçtim. İlk tercihim Boğaziçi Üniversitesi'ydi ama son anda sıralamayı değiştirip ilk sıraya Koç Üniversitesi'ni koymuştum. İyi ki de öyle yapmışım. Aldığım eğitim ve kazandığım sosyal beceriler büyük bir kazanım oldu benim için.

İlk sene iyi bir ortalama tutturdum. Böylece Ekonomi Bölümü'nden dersler alarak çift ana dal yapabildim. 2003 yılında mezun oldum. Üniversite süresince hiç staj yapmadım. Bir kere denedim. Onda da boş oturmaktan o kadar sıkıldım ki sadece iki gün sürdü!

Üniversite sonrası mastır ve doktora eğitimi yapmak istediğim için açıkçası staj konusuna da çok eğilmedim. Ancak o iki günlük stajyerlik deneyimi benim bugünkü stajyer arkadaşlarıma yaklaşımımı da belirledi diyebilirim. Stajyerleri normal çalışandan ayırmam. Hepsinin bir sorumluluğu olur ve gayet yoğun şekilde çalışırlar. Hem fikirlerinden faydalanmak hem de gerçek iş hayatını yakından tanımalarını sağlamak için onlara asla farklı davranmam. Çoğuna tamzamanlı çalışan olarak devam etme fırsatı yaratmaya da ayrıca özen gösteririm. Staj döneminin böyle çok daha verimli olduğunu düşünüyorum. Stajyerlerimiz de gayet mutlu anılar ve faydalı birikimlerle stajlarını tamamlarlar.

Üniversite sonrası yeni bir maceraya yelken açtım. İspanya Hükümet Bursu ile ekonomi doktorası yapmak üzere Barselona'ya gittim. Tek kelime İspanyolca bilmiyordum. İlk günlerimde tavuk sipariş etmek için tavuk taklidi yaptığımı hatırlıyorum! Nitekim orada ilk sene bursumun devamı için İspanyolca öğrenmem ve ikinci sene İspanyolca ders vermem gerektiğini öğrendim! Bu arada henüz akıllı telefonlar yok. Çeviri yapamıyorsunuz veya telefondan gösteremiyorsunuz. Yine de insan zor durumda her şeyi aşabiliyor. Bu çok güzel bir örnektir.

Hiç İngilizce bilmeyen ev arkadaşları bularak bunu başarabildim. Dil öğrenmek istiyorsanız, o dilden başka dil konuşmayan insanlarla bunu çok hızlı başarabiliyorsunuz. Yüksek lisans ve doktora yeterlilik belgemi alarak akademisyenlik yerine, iş hayatına atılmaya karar verdim.

Her zaman şuna inanırım.

> Sevdiğin işi yap, eğer sevmiyorsan uzatmak sadece zaman kaybı.

Zaten sevmediğin hiçbir alanda başarılı olamıyorsun. Bu iş hayatında da böyle. Sevmediğin işte fark yaratmak ve çok başarılı olmak bence imkânsız.

İstanbul'a dönüşüm ve maceralarla dolu iş arayış serüvenim böyle başladı.

İŞ ARAMA DÖNEMİ

Hiçbir şey kolay başlamadı. Açıkçası hemen iş bulurum diye düşünüyordum ama işler pek de beklediğim gibi olmadı.

Şirketlerin yeni mezun ilanlarını çok sıkı takip etmeye başladım. Kesinlikle finans alanında çalışmak istiyordum ve başvurularımı da bu doğrultuda yaptım. Hepsi muhakkak yazılı sınava çağırıyordu. İlk olarak bir bankanın yazılı sınavına girdim. Ardından mülakata çağrıldım. Mülakatta bir kalem gösterip, "Bunu bize nasıl satarsınız?" diye sordular. "Bankadaki işimde kalem mi satacağım?" diye cevap verdim. Tabii ki sonraki mülakata çağrılmadım. ☺

Sonra bir banka mülakatı daha. O daha iyi geçmişti. Fakat oradan da arayan soran olmadı. Derken çok ünlü bir ilaç firmasının sınavı ve mülakatları başladı. Altı mülakatı da geçtim. Çok zor bir süreçti. Artık bu işe oldu gözüyle bakıyordum. Son mülakat genel müdürle yapılacaktı. Bana finans harici bir alanda çalışmak isteyip istemeyeceğimi sordu. Çok nettim, asla olamayacak bir şeydi benim için. Görüşme fena da geçmemişti. Firma ile ilgili tüm detaylara çalışmıştım. Ancak bir şeyi atlamışım. Firmanın en büyük değerlerinden biri rotasyon ve çalışanların farklı alanları deneyimlemesiydi. Web sitesinde de kocaman yazmışlardı bunu. Ben bunu okumamıştım ve

değerlerden birine tamamen uyumsuz olduğumu o "net" cevabımla göstermişim. O gün çok üzülmüştüm ama her şerde bir hayır vardır. Pazarlama dünyasına attığım ilk adım farkında olmadan, bu oldu.

> Bir mülakata gitmeden çok iyi çalışmak gerek.

Bu arada mümkün mertebe sizin değerlerinizle örtüşmeyen bir işe başlamayın derim. Bir noktada çatışma yaşamamanız imkânsız.

Burada genç arkadaşlarıma mülakat ipuçları da vermek isterim.

İNSAN ODAKLI LİDERLİK

- Öncelikle özgeçmiş hazırlamayı asla sıradan bir adım olarak görmeyin. Çoğu yetkili sizden önce özgeçmişinizi görüyor. Özenle hazırlandığını karşı tarafa hissettirin. İmla yanlışları, anlatım bozuklukları olmasın. Sizi farklı kılan özellikleri ön plana çıkarmaya çalışın. Mesela öğrenim alanınızda olmayan bir yetkinlik sizi farklı kılar. Bilgisayar mühendisliği okuyan birinde yazılım dilbilgisi olması normaldir ama bunun işletme mezununda görülmesi muhakkak dikkat çeker. Artık bilgiye erişim çok kolay. Birçok alanda sertifika programlarını, açık kaynakları kullanarak bitirebilirsiniz.

- Motivasyonunuzu belirten bir ön yazı muhakkak ekleyin. Bunun çok güzel örneklerini görüyorum. Bazı arkadaşlar çok etkileyici anlatıyorlar kendilerini. Ben kırk üç yaşındayım ve neyi farklı yapıyorum bunu anlatan ön yazım hâlâ var.

- Mülakata gitmeden önce şirketi iyice araştırın. Vizyonu nedir, misyonu nedir, kültürü ve değerleri, stratejik öncelikleri nelerdir, neyi başarmak istiyor, çalışacağınız departmandaki iklim nasıl, yönetici nasıl biri, pozisyondan istenilen özellikler nelerdir? Hepsine iyice çalışın.

- İçeride çalışan bir eski mezun muhakkak vardır. Onlara ulaşın, başkalarının ulaşamayacağı bilgileri edinmeye çalışın.

- Arkadaşlarınızla simülasyon yapın. Mülakatı böylece önden yaşayın. Bu çok hazırlıklı olmanızı sağlar.

- Ama en önemlisi enerjiniz ve tutkunuz hep yüksek olsun.

Açıkçası iş arama sürecimde iyice moralim bozulmuştu. Ancak yola çıkmıştım bir kere. *Yol bana görünecekti* ve göründü de. Tam o sıralarda bir kariyer sitesinden öylesine başvuru yaptığım bir şirketten mesaj geldi. Hiç de ümidim olmayan bir yerdi.

Mülakatlar ve işe kabul.

Peppers&Rogers isimli bir strateji danışmanlık firmasında analist olarak işe başlayacaktım. İlk işyeri Dubai.

Kendimi inanılmaz zor bir projenin içinde buldum. Dubai gümrüğünün tüm süreçlerinin yeniden yapılandırılması projesiydi. Dijitalleşmenin ayak sesleri duyulmaya başlamıştı. Hayatımda bu kadar yoğun çalıştığım başka dönemi hatırlamıyorum. Gecem gündüzüme karışmıştı. Ama iş hayatının başlangıcı böyledir.

Proje çok da parlak geçmiyordu. Önemli bir müşteri sunumu vardı. Herkes çok tedirgindi. Bu sunuma yaptığımız işin Dubai ekonomisine katacaklarını gösteren değer zinciri modelini eklemeyi önermiştim ve sunmak istedim. Sunum çok iyi geçti. Bu bana çok büyük özgüven kazandırdı.

> Bir işe yeni başlamış olabilirsiniz. Söyleyecek bir sözünüz varsa ve altı doluysa asla geride durmayın. Muhakkak söz hakkı isteyin. Zaten vizyoner bir yönetici size bu hakkı memnuniyetle verecektir.

Bir sonraki durağım Riyad oldu. Orada Suudi Telekom şirketinde insan kaynakları alanında değişim yönetim projesi vardı ve ekibin parçası oldum. Bir düşünce içimi kemiriyordu. Değişik projelerde yer alıp yeni şeyler görmek harikaydı ama belirli bir alanda uzmanlaşmak zordu. Telekom sektörünü de sevmiştim ve bu alanda uzmanlaşmaya karar verdim. Dubai projesinde eski bir Turkcell çalışanı olan Cüneyt Yücel ile tanışmıştım. Onun vasıtasıyla da Turkcell'de mülakatlara girdim

ve 2006 yılında asla olmaz dediğim ama sonrasında âşık olduğum pazarlama alanında çalışmaya başladım.

İnsan tanımak çok önemli. Cüneyt Ağabey'i tanımak bana kariyerimde çok hayırlı yepyeni bir kapı açılmasına vesile oldu. Onunla kurduğumuz karşılıklı güven ilişkisi beni kariyerimde bambaşka bir yöne doğru yönlendirdi. Kendisine tekrardan çok teşekkür etmek isterim.

HER ZAMAN İYİ İNSAN BİRİKTİRMEYE ÇALIŞIN. SADECE ZOR ZAMANLARDA DEĞİL, HER ZAMAN İLETİŞİM KURUN Kİ ZOR ZAMANLARDA DA ARAMAYA YÜZÜNÜZ OLSUN.

Turkcell'de önce fiyatlandırma departmanında, daha sonra ise Segment Yönetimi ekiplerinde dört sene çalıştım. Eşimle de burada tanıştım. Hayatımda iyi ki dediğim anlardan biri belki de en önemlisidir.

O olmasa ben bu kitapta anlattığım birçok şeyi yaşamamış olacaktım. Beni hep en iyiye yönlendirdi ve hâlâ da yönlendiriyor. O benim en yakın arkadaşım, akıl hocam. Kısaca, her şeyim. Şimdi iki güzel çocuğumuzla aile olabilmenin zevkini çok şükür sonuna kadar yaşıyoruz.

> Aile her şeyden öncelikli ve her zaman öyle de olmalı.

Bu kitap da çocuklarıma benden harika bir hatıra olarak kalacak. Bir baba olarak evlatlarımdan en büyük beklentim merhametli insanlar olmalarıdır. Yeri gelmişken bunu da not düşmüş olayım.

O zamanlar kendimce çok iyi bir pazarlamacıydım. Ama hiç de öyle olmadığını askerlik görevini yapmak için işten ayrıldığımda anladım. Askerliğimi Mardin'in Nusaybin ilçesinde bir sınır karakolunda yaptım. O güne kadar İstanbul, Mersin, İzmir, İzmit, Ankara hariç bir yer görmemiştim Türkiye'nin dört bir yanından insanlar tanıma fırsatım oldu.

Bu ülkede çalışıyorsak insanımızı tanımalıyız.

İnsan tanımadan, plazalarda oturarak iyi bir pazarlamacı olamazsınız. Gezmek, görmek ve gördüğünüzü anlamlandırabilmek önemli. Sonra hayal etmek, o hayali bir ürüne çevirebilmek ve anlamlı sayıda kimsenin kullanabileceği, hayatına bir yönüyle değer katacağı şekilde konumlamak lazım.

İşte başarılı pazarlamacı böyle olunur.

Bu oturduğunuz yerden, sadece etrafınızda gördüğünüz örnekler ile olmaz. Ben de tam olarak bu motivasyon ve yeni birikimler ile, artık telekomünikasyon sektöründe de tecrübesi olan bir çalışan olarak Peppers&Rogers firmasına geri döndüm. Bir şirketten ayrılırken iyi ayrılmak çok önemlidir. Ancak böyle olursa ileride size daha güzel yeni kapılar açılabilir. Ben 30 seneye yaklaşan iş hayatımda bunu iki kez yaşadım.

2010 yılında Cezayir'de bir projeyle başlayan ve üç buçuk sene sürecek olan danışmanlık maceram böylece başlamış oldu. Üç buçuk senelik serüvenimin sona erdiği gün pasaportumdaki ülke girişlerini saymıştım. Tam otuz farklı ülkede iş geliştirme ve proje yönetimi amaçlı bulunmuşum. Otuz yaşında kariyerinin daha başında bir genç için inanılmaz bir tecrübeydi bu. Tüm dünyayı tanıma fırsatım olmuştu. Bir sürü değişik milletten insanla çalışma imkânım oldu. Antarktika hariç her kıtada bulundum. Çok hızlı ve yorucu bir hayattı ancak inanılmaz büyük de bir tecrübe edinme şansı verdi bana.

> Danışmanlıkta şu yaklaşımı benimsemiştim: Müşterilerimin beklentisi benim fikrimden daha önemli.

Ve ben düşündüklerimle ve bildiklerimle onlara nasıl fayda sağlarım? Bu yaklaşım sayesinde iş ilişkisinin de ötesinde harika dostlarım oldu. Tabii tüm bu tecrübelerin yanında zorluklar da vardı. Çok sevdiğim ailemi çok az görebiliyordum. Fedakârlık olmadan da olmuyor bazen ne yazık ki. Ama üç buçuk sene on sene gibi gelmişti bana. Bu yıllardan unutamadığım iki anımı da paylaşmak istiyorum.

Güney Afrika'da bir telekomünikasyon operatörü için kampanya tasarlamamız gerekiyordu. Ne olabilir diye düşünürken bir hafta sonu teneke evlerin yanından geçerken ve o fakirliği gördüğümde, fiyatı çok uygun olan, aylık ödemesini konuşma dakikası olarak geri ödeyen bir telefon kampanyasının çok başarılı olacağını düşünmüştüm. "Kendini ödeyen telefon" isimli bir kampanya çıktık ve çok başarılı oldu. Hayatın içinden ve ihtiyaçları nokta atışı vuran kampanyalar her zaman başarılı olur. Bunu kendi topraklarımdan uzakta Güney Afrika'da başarmanın verdiği mutluluk da ayrı bir güzeldi.

İkincisi ise kötü bir anı. Mısır'ın en hareketli zamanlarında polis kontrolü sırasında önümüzdeki arabada silahlı bir grup yakalanmıştı. Geriye sürerek önce bize vurdular, sonra kaçarlarken çatışma çıktı. Resmen kurşun yağmurunun altında kalmıştık. Proje yapmak için oradaydık ve bu durumu yaşamıştık. Allah

korumuştu beni ve arkadaşımı. O da şu anda Abu Dabi'de bir bankanın insan kaynakları departmanının başında. Ne zaman konuşsak bu olay aklımıza geliyor. Ucuz kurtulmuştuk açıkçası.

Çalışma tempom çok hareketliydi. Ülkeden ülkeye, şehirden şehire seyahat ediyordum. Bir pazar günü haftaya Cezayir'de başladım. Aynı hafta salı günü Katar'a geçtim; o günün akşamı Güney Afrika'ya ve aynı hafta perşembe günü de İsveç'e... Doğum günümü İsveç'te geçirip aynı gece Türkiye'ye dönmeye karar verdim ve TTNET yıllarım böylece başlamış oldu.

Dört sene boyunca TTNET'te başlayan ve Avea, TTNET ve Türk Telekom'un, Türk Telekom altında birleşmesiyle bu çatı altında devam eden pazarlama direktörlüğü görevlerinde bulundum. Ülkemi yakından tanıma eksikliğimi fazlasıyla giderme imkânım oldu. Türk Telekom bölge müdürlüklerinde harika insanlarla tanıştım. Hâlâ görüşüyoruz. Rekabet sahada kazanılır. Türk Telekom'da ne öğrendin diye sorsalar bunu en başa yazarım.

Pazarlamacı olmak sahada olmamak demek değil. Tam tersi yerinde oturmamalı pazarlamacı. Satış ekipleriyle kol kola çalışmalı. Birinci ağızdan ihtiyaçları dinlemeli ve vakit kaybetmeden yola koyulmalı. İşin gerçeğini sahada görürsünüz. Kendi gözlerinizle. Bunun da her zaman çok faydasını gördüm. Dört senenin sonunda Turkcell bünyesine pazarlama direktörü olarak geri döndüm. Bir sene sonra da pazarlama genel müdür yardımcısı olarak iki sene görev yaptım.

Pazarlamanın her alanını bütünsel yönetme fırsatım oldu. Her ekiple yakın çalıştım. İki yüz seksen arkadaşımın her birini yakından tanıyordum. İşi iş sahibine sormanın ne kadar etkili olduğunu öğrendiğim yıllar bunlardır. Kulaktan kulağa

oynamaya bence gerek yok. Pazarlamanın bir alanını bilmek ne yazık ki yeterli olmuyor. Bütünsel yönetmek bambaşka bir tecrübe. O açıdan genç arkadaşlarıma hep şunu tavsiye ediyorum.

> Rotasyondan çekinmeyin.

Rotasyon yapmasanız bile diğer ekipleri yakından gözlemleyin. Onlarla sohbet edin, anlayın. Tüm çarkların nasıl döndüğünü bilmek ufkunuzu çok açar. Pazarlamanın çoğu alanını görmeden, "Benden iyi pazarlamacı yok!" diye dolaşan o kadar çok kişi var ki. Onlardan biri olmayın.

İki senelik bu tecrübemin bana en çok değer katan taraflarından biri sosyal sorumluluk işlerine odaklanabilme fırsatı oldu. Hepimizin önce insan olduğunu hatırladım. O kadar çok maddi hedef peşinde koşmuşum ki yıllarca... İyilik adına o kadar az iş yapmışım ki... Bu benim için büyük bir aydınlanma oldu ve son 5 senedir her sene muhakkak iyilik kelimesini stratejimizin önemli bir parçası yapıyorum.

> Ne iş yaparsak yapalım iyiliğin bir parçası olmak mümkün.

Özellikle üst pozisyonlarda bu imkân daha da fazla. Koltuğun hakkını böyle vermek gerekiyor. İyilikleri çoğaltmak bence üst düzey yöneticiliğin en güzel hediyesi. Bunu çok iyi değer-

lendirmek lazım. Bir sesli kitap okumak, ihtiyacı olanlara ders vermek, huzurevlerini ziyaret etmek, hasta çocukları sevindirmek. Bunlar kolaylıkla yapılabilecek iyilikler. Kariyerimizin başlangıcında da olsak her şey mümkün. Umarım bu satırları okuyan genç arkadaşlarım şimdiden iyiliğe sarılmaya başlarlar.

Bu iki senenin sonunda da LC Waikiki ailesine katıldım ve halen e-ticaret genel müdürü olarak görevime devam ediyorum.

Tüm öğrendiklerim cebimde, öğrenmenin asla bitmeyecek bir yolculuk olduğunun bilincindeyim. Yeni nesil liderlik anlayışına inanıyorum ve iş hayatında var olan bir sürü olumsuzluğu avantaja çevirerek kendimize güzel bir hikâye yazabileceğimizi düşünüyorum. Allah sağlık verdikçe çalışmaya ve dilim döndüğünce etrafımdaki arkadaşlarıma olumlu mesajlar ve duygular yaymaya devam edeceğim. İşte benim kariyer yolculuğumun özeti. Bir sonraki bölümde de iş hayatında öğrendiklerimi ve olması gerektiğine inandığım doğruları size birkaç başlık altında aktarmaya çalışacağım.

1-İnsan Olabilmek

Benim için en önemli bölüm. Bana insan olmanın önemini hatırlatan bir anı ile başlamak istiyorum.

On yaşlarındayım. Bir gün dedemin dükkânında depoya mal taşınıyordu. Mal taşıyanların önüne geçerek dükkâna girmek istedim. "Onlar akşam yiyeceğin yemeği taşıyorlar. Bekle ne acelen var? İşleri bittikten sonra girersin" demişti dedem. Büyüklerimizin sözleri hazine değerinde.

Tüm arkadaşlarıma sonsuz saygı duyuyorum. Yaptıklarıyla değer yaratıyorlar ve iş sürekliliğinin temelini atıyorlar. Benim kazancımda hepsinin emeği ve hakkı var. Onların işine değer katabiliyorsam ben de değerliyim. Katacak bir şeyim yoksa da beklemeyi ve onlara ekstra işler çıkartarak işlerini zorlaştırmaktan uzak durmayı bilmeliyim. Birbiri ile uyum içinde çalışan bir takım olmak bazen durmayı, beklemeyi gerektirir, bazen de liderlik edip desteklemeyi. Önce birbirine saygısı olan bir ekibiniz olsun, sonra yola koyulmak kolay.

"DÜNYADA ÇOK ŞEY OLMAK KOLAY DA İNSAN OLMAK ZOR."

YAŞAR KEMAL

İnsan olamadıktan sonra her şey boş. Ben ne yazsam da boş. Öncelik insan olabilmekte. Peki nasıl bir insan olmalıyız iş hayatında?

Şirketlerde genelde üç grup insan oluyor.

Birincisi, iş yapma derdiyle hep koşturanlar. Bu insanların tek derdi ortaya iş çıkarmaktır. İşlerine konsantre olurlar, hedefleri bellidir, yol haritaları nettir. Başardıklarında mutlu olurlar. Aldıkları paranın hakkını vermek isterler. Geceleri kafalarını yastığa rahatça koymak, huzurlu uyumak isterler. İşlerinin önüne bir engel çıktığında üzülürler. Ortaya bir şey koyamadıklarında dertlenirler.

İkincisi, sadece ne yapılması gerektiği konusunda konuşanlar ama iş yapmaya gelince kaybolanlar. Bunlar sadece yorum yapar. İş yapmaya gelince ortadan kaybolurlar. Fakat önemli bir toplantı olursa muhakkak yerlerini alarak yorum yapmaktan asla geri durmazlar. Başarının büyük parçası onlardır, başarısızlıkta suçlu göstermekte çok maharetlilerdir.

Üçüncüsü ise oturduğu yerden ortalığa kaygan nesneler bırakıp koşanlara da engel olanlar. Çalışma dertleri hiç yoktur. Çalışanları da hiç sevmezler. Çünkü kendi yetersizlikleri her bir yeni iş ortaya koyulduğunda daha da belirgin hale gelir.

Birinci grup bir şirkette ne kadar fazlaysa o şirket devamlı gelişir, başarılı olur ve geleceğe emin adımlarla ilerler. İkinci grup ne kadar fazlaysa o şirket kendini hep başarılı zanneder, devamlı kutlamalar yapılır ama yerinde saydığı için şirket yavaş yavaş yok oluyor. Üçüncü grup çoğunlukta ise yetenekli çalışanlar kendilerine alan açamayarak ayrılırlar, başarısızlık-

larda her zaman bir bahane muhakkak vardır ve suçlu her zaman koşullardır. Sonuç kısa vadede hüsran olur.

Ekipleri kurarken özgeçmişten bağımsız koşanları ekibe kazandırmak gerek. Konuşanlardan ve koşuculara engel olanlardan ise mümkün olduğunca uzak durmak çok önemli. Özgeçmişler çok parlak olsa bile...

Öncelikle iş yapma derdinde olan biri olmalıyız ve bu insanları çevremize toplamalıyız.

İş hayatında ciddi davranış sorunları olur. Bunları ortadan kaldırmalıyız. İnsanlar kendi anne ve babalarından dahi duymadığı ağır sözleri yöneticilerinden duyabiliyor. Buna kimsenin hakkı yok. Stresin insan sağlığına verdiği zarar ortada. İşyerlerinde stresli bir ortam yaratıldığında insanların sevdikleriyle geçireceği zamandan çalınmış oluyor. Bu büyük bir vebal ve buna çok dikkat etmeliyiz. Hepimiz işimizin hakkını tabii ki vermeliyiz. Olmuyorsa da kötü sözler ve stres olmadan da bu süreci yönetmek her zaman mümkündür. Karşımızdakinin de insan olduğunu ve işin sadece hayatımızın bir parçası olduğunu unutmazsak her şey eminim daha iyi olacaktır.

İş ortamında asla kötü sözler sarf etmemeliyiz.

Şöyle düşünün; normalde size inanılmaz sert davranan ve hor gören biriyle arkadaş olabilir misiniz? Böyle bir ilişki kurmak mümkün olur mu?

İş hayatında da durum farklı değil.

Tek fark, ilişkiyi tutan şey yani mecburiyettir. Mecburiyet ortadan kalktığında ilk sonuç işten ayrılma ve ilişkinin bitmesi olur.

> Artık her şeyin başı iletişim.

Şefkat ve empati liderlerde günümüzde artık olmazsa olmaz özellikler haline geldi. Bu özellikler sağlıklı iletişimin garantisi. Sert bir üslup, kaba bir dil ile saygı kazanılmaz. Ancak korku yaratabilirsiniz. Her şartta ekibinin yanında durabilen, onlara bilgi birikimiyle destek olan, en ufak olumsuzlukta suç bende değil diyerek suçluyu dışarıda aramayan ve ekibinin gelişimini kendine iş edinen liderler saygıyı hak ederler. Bunu hiçbir zaman aklımızdan çıkarmayalım.

Bu özelliklerin aksine bir yöneticilik sergileyen kişilere "Boş ver iyi geçinelim, biraz politik olmak lazım, bizi de yakmasın" diyerek susmak, bu durumları normalleştirip görünmez kılmak, "İşime yarıyor ama..." diyerek görmezden gelmek ne yazık ki samimiyetsiz ve ikiyüzlü bir davranıştır. Maalesef örnek teşkil eder ve kurum kültüründeki değerlerin erozyona uğramasına sebep olur.

> İş konusundaki yetenek, insanlığındaki eksikliğini kapatmaz. Böyle insanları normalleştirmemeliyiz.

Bir saniye sonrasında ne olacağını bilemediğimiz bir hayat. Buna rağmen kırmaya dökmeye devam ediyoruz. Hırslarımız bizi bir türlü bırakmıyor. Dayanışmayı sadece zor zamanlarda hatırlıyoruz. Bu hayat sonsuza kadar gidecekmiş gibi devam ediyoruz.

İki şey bizim için önemli olmalı. Birincisi, işimizi düzgün yapmak. İkincisi, işimizi düzgün yapmanın vermiş olduğu imkânlarla sadece kendimize ve yakın çevremize değil, elimizin uzanabildiği herkese fayda sağlamak. Daha üst pozisyonda olmak, bir konuyu daha iyi bilmek, tanınır olmak, başarılar elde etmek, itibar görmek. Bunlar ne yazık ki ciddi şekilde kibir getiriyor ve çok dikkatli olmak lazım. Üstelik hiçbiri düşünüldüğü kadar değerli değil. Hepsi gelip geçici. Bu özellikler eğer başka insanlara fayda yolunu açıyorsa değerli. Çünkü o faydalar bizden uzun yaşayacak. İşte bu yüzden öncelikli olanın insana değer vermek olduğunu hep aklımızda tutmalıyız.

Bazı insanlar insanlara iyi davranmayı, eleştiriye açık olmayı, yanlış yaptığını kabul edebilmeyi, her an iletişime açık olmayı ne yazık ki *zayıflık* sanıyor.

Ortada bir zayıflık olduğu doğrudur; o da bunu böyle görenlerin özgüveninde. Biz asla bu tuzağa düşmemeliyiz. Varsın zayıflık densin. Bu aslında bizim en büyük gücümüz.

Bir başka konu devamlı koşuşturma ortamı yaratmak. Neredeyse her işimiz acil! Devamlı bir stres. "Hemen yapmamız lazım, bu akşam bitirmeliyiz" söylemleri benim için aciliyetin değil, ya plansızlığın ya da ne yaptığımızı tam olarak bilmediğimizin göstergesi. Her işimiz acilse kusura bakmayalım ama planlama ve işe hâkimiyet konusunda sorun bizde demektir. İnsanları da bu şekilde boş yere yormamak lazım.

Acil değil, plansız!

Gecesini gündüzüne katarak çalışana saygı duyarım ama bu benim için olmazsa olmaz bir yüksek performans kriteri değil ve çok çalışmanın tanımı da uzun saatler çalışmak değil. Stratejik öncelikleri çok iyi belirleyerek nereye odaklanacağını bilmek birinci adım. İkinci adım disiplinli bir şekilde bu odağa koşmak. Üçüncü adım ise koşarken gerektiğinde yön değiştirme esnekliğini gösterebilmek ve bunun ana odağı düşürmesine izin vermemek.

Her adımda motivasyonu diri tutmak da unutulmamalı. Bu adımları doğru atanlar maratonu daha az yorularak koşabilir. Asıl olan verimli çalışmaktır. Tüm adımlar öncesi olmazsa olmaz şart da aileye, sosyal hayata da gerekli zamanı ayırarak zihni taze tutmaktır.

Başarılı olmak çok güzel bir duygudur ve hepimiz bunu isteriz ama başarılı olmak uğruna hırsla etrafı yakmak, hak yemek, kalp kırmak, başarıyı tek başına sahiplenmek, yöneticilere hoş görünüp ekiplere dünyayı dar etmek asla kabul edilemez.

Başarı asla sadece sonuçlarla ölçülmez.
Başarının da karakterlisi makbuldür.

Başarılı insanların başarılarına her zaman bir bahane de aranacaktır. Kimse aklıyla, emeğiyle bir şey yapamaz ya!!! Bu bahane arayanlar da hayatta hiçbir şeyi aklı ve emeğiyle başaramamış insanlardır. Halbuki akıllarını başarılı olmak için çalıştırırlarsa herkes gibi başarılı olabilirler. Ama kalplerindeki kötülük ne yazık ki zihinlerini de çoktan karartmıştır. Bu tür insanlara hiç takılmayın, asla hayatınıza da sokmayın. Niyet ve istikamet doğru olunca, gayretle de birleşince başarı her zaman sizinle olacaktır.

Özetlemek gerekirse önemli olan bir şey olmak değil. Olduğunuz yerin hakkını vermek ve oraya bir değer katabilmektir. Genelde insanlar bir yere geldikten, bir şeyler olduktan sonra tüm enerjilerini sahip olduklarını korumak için harcarlar. Halbuki hakkını veremedikten sonra genel müdür olmuşsunuz, girişimci olmuşsunuz, doktor olmuşsunuz, mühendis olmuşsunuz ne değeri var?Eskiden beri hep şöyle dua ederim: Değer katamayacaksam ben olmayayım, katacak olan gelsin.

Büyüklüğü insanlıkla değil de sahip olunan unvanların büyüklüğü ile; yönetilen işin büyüklüğüyle veya sahip olunan egoların büyüklüğü ile tanımlarsak; o büyüklüğün ne bize ne de çevremize bir hayrı olur ve zamanı geldiğinde de hızlı bir şekilde sahip olduklarımızı yitiririz. Güzel insanlığın da yaptığımız işlerdeki bereketin de anahtarı güzel ahlak diye düşünüyorum.

2-İçinde Tutabilmek

Yani dahil etmek. İş hayatında en önem verdiğim hususlardan biri hep bu oldu. "Bu yapılamaz!" diyerek fikir alışverişi-

nin önünü asla tıkamamalıyız. Herkesin fikri ve emekleri çok değerli. Bu işe yeni başlayan yeni mezun arkadaşlarımız için de çok tecrübeli bir arkadaşımız için de geçerli. Asla insanları ayırmamak lazım. İyi bir fikir için tecrübe olmazsa olmaz değildir. Hatta tam tersi yeni işe başlayan biri çok daha taze bir fikir ortaya koyabiliyor.

İşletme körlüğü denen şey gerçekten var. Bazen yıllardır o işin içinde olduğunuz için çok basit gelişim alanlarını görmeyebiliyorsunuz. O açıdan hep bir adım dışarda durup işimize taze bir bakış açısıyla bakabilmek çok değerli. Hep konfor alanımızda kaldığımızda evet belki çok rahat ediyoruz ama farkında olmadan gelişim alanlarımızı sınırlıyoruz.

Benim LC Waikiki'ye geçiş hikâyem de konfor alanımdan çıkmanın çok güzel bir örneğidir. Yıllarca telekomünikasyon sektöründe tecrübe edinmiş biri olarak tekstil perakendesi oldukça uzak olduğum, hatta dürüst olmak gerekirse pek bir fikrimin olmadığı bir alandı. Şirketimizin kurucularından ve CEO'su olan Mustafa Küçük beni işe alırken benim için çok kıymetli bir şey yaptı ve bana o günkü tecrübelerim ile uyumlu bir pozisyon önermek yerine bir uzman gibi hem sektörü hem üretimi öğrenebilmemi sağlayacak 1 senelik bir hazırlık dönemine tabi tuttu. Tabiri caiz ise sıfırdan başlattı. ☺

Şimdi geriye dönüp baktığımda neden böyle yapmayı tercih ettiğini çok daha iyi anlıyorum ve benim bugünlere hazırlanmamdaki süreçte ne kadar doğru bir liderlik ettiğini görüyorum. Kendisine ne kadar teşekkür etsem az. Çok basit bir sebebi var: Eğer işin detaylarını bilmezseniz, yeni bir fikir ortaya koymanız çok zor. Çünkü düşünebilmek için yeter-

li girdiye sahip olmuyorsunuz. Tekstilin de ana damarı üretim. LC Waikiki'de üretim tarafında çalışmaya başlayarak çok doğru bir yerden başlamış oldum. Bir sene boyunca bebek, günlük kadın giyim ve denim ekiplerinde çalıştım. Oradaki arkadaşlarım bana çok yardımcı oldular. En saçma sorularıma tahammül edip sabır ile ilgilendiler. Bir çocuğa okumayı öğretircesine işin tüm detaylarını, püf noktalarını aktardılar. Beraber sayısız mağaza ziyaretleri yaptık. Bir ürünün pamuk safhasından, mağazada raflara yerleşinceye kadar geçen tüm süreçlerini izleme fırsatım oldu.

İşe ilk başladığımdaki enerjiyi içimde hissettim. Yeni şeyler öğrenmek insana inanılmaz bir enerji veriyor. Arkadaşlarımın haklarını ödeyemem, üzerimde çok emekleri var. Asla soru sormaktan vazgeçmedim. Evet belki komik duruma düşecektim ama

> öğrenmemek bilmemekten çok daha büyük bir ayıp.

Benim Türkiye'nin en büyük şirketlerinden birinde pazarlama genel müdür yardımcısı olmamın hiçbir önemi yoktu. Bu ileride tabii ki çok işe yarayacaktı ama bu tecrübemi harmanlayacak bilgileri en başta edinmem gerekiyordu. İşte bunun için zor ama bir o kadar da keyifli bir süreçti bu bir sene benim için.

Aklıma her geldiğinde güldüğüm bir anım var. Açık adet diye bir kavram vardır stok tarafında. Asortili olarak değil, tek beden olarak tutulan stoklara açık adet denir. Ben bunu bayağı

uzun bir süre depoda askıda asılı dışarıda tutulan ürünler zannettim. İşte sormak lazım; kafada mantık yürütmekle olmuyor her şey... Açık sıfatının önde olmasının sebebi o ürünün açıkta durması demek değildi. ☺

Bir stratejinin arkasında ne kadar çok zenginlik varsa adanmışlık, sahiplenme ve motivasyon da o kadar zengin oluyor. Her şey birlikte çok daha değerli. O açıdan herkesin fikrine çok önem veriyorum. İnsanlar her zaman çorbada tuzu olsun isterler. Çok da haklılar; işi ortaya koymak için en çok koşturanlar onlar. Siz stratejiyi onlarla istişare etmeden bu seneki planımız bu diye önlerine koyarsanız kendilerini asla dahil hissetmezler. Bu sebeple atılacak tüm önemli adımların beraber istişare edilmesi çok önemlidir. Ne yazık ki bunun tam tersi örnekleri çokça gözlemliyoruz. İnsanlara hiç görüşleri sorulmadan, katkılarına başvurulmadan sadece "Bu yapılacak" denip geçiliyor. O yolda bir engel var mı, o iş başka şekilde daha iyi yapılabilir mi veya o yolda yürürken nelere ihtiyaç olabilir? Hiçbirisi sorulmuyor. Sonrası tabii ki büyük bir yalnızlık hissi. Sadece bunlarla sınırlı kalsa iyi. İşler istenildiği gibi gitmediği zaman da hemen bir suçlu aranıyor. O suçlu da nedense her zaman işin içine yeteri kadar dahil edilmeyen günahsızlardan biri oluyor. Suçlu aramayı çok seviyoruz ama hatayı asla kendimizde aramıyoruz. Ben her zaman kendime şu soruyu sorarım: Nerede hata yaptım? Neyi daha iyi yapabilirdim?

Kendi eksikliklerimizi keşfetmek gelişim yolculuğunun başlangıcıdır. Bu olmadan biz bu yolculuğa başlayamıyoruz ki. Suçluyu dışarıda aramak eksikliklerimizi örtme çabasından başka bir şey değil.

Liderlerin en büyük görevleri şunlardır:

- Ekip arkadaşlarını bir amaca ortak edebilmek
- Onlara omuz vererek her zaman destekçileri olmak
- Ara değerlendirmelerle ihtiyaçları anlamak
- Takıldıklarında onlara yol göstermek
- Bilgi akışını her zaman canlı tutabilmek

Onların işi ile ilgili neler konuşuluyor bunların aktarılması çok değerli. Bazen rota değişiyor ama işi yapanın bundan haberi olmuyor. Tamamen bilgi akışı eksikliğinden dolayı... İki dakikada telefonla aktarılabilecek konular bile aktarılmıyor. Malum herkes çok yoğun!

İşten ayrılmanın en büyük sebeplerinden biri dışarıda kalma hissidir. Benim dışımda kararlar alınıyor, ben bu kadar değersiz miyim, benim hiç mi emeğim yok diye düşünüyorlar. Çok da haklılar. Asla yaptıklarınızın, başardıklarınızın sıradanlaştırılmasına izin vermeyin. Başardıklarınız sizi her zaman daha da güçlü ve iyi hissettirsin çünkü bunu sonuna kadar hak ediyorsunuz.

> Bu zaten senin işin, görevin ve tabii ki böyle olacak yaklaşımını ben kabul etmiyorum. Emekler ve çaba bu zihniyetle sıradanlaştırılamaz.

İş sahiplerini karar alma sürecinin dışında bırakmak da büyük saygısızlık. İşte ayrılma neden oluyor peki? Cevabı çok basit. Aidiyet hissi eksikliğinden. Ortak amacı paylaşma duygusu tamamen yok oluyor çünkü.

Fikir danışmanın küçüğü büyüğü olur diye de asla düşünmemek lazım. Katlara koyacağınız bir çay makinesinin markasına karar verirken bile bir anketle fikir almanız insanları iyi hissettirir.

İş arkadaşlarınıza onların ne düşündüklerini, ne istediklerini bir sorun. O araştırma bunu dedi. Benchmarklar bunlar. Dünyanın devleri bunu yapıyormuş. Yüzlerce paylaşım... Tamam ama onlar ne hissediyor? Hissedileni anlamadan, hissettiremeyiz.

Soralım. Sormakla da kalmayıp dinleyelim.

Dinlemekle de kalmayıp üzerine düşünerek uygulayalım. Hiç kimse varlığıyla değer kattığını düşünmediği yere kendini ait hissetmez. Herkesin düşüncesi eşsiz ve değerlidir.

Başarmak tamamen takım olmakla mümkün. Takımın her üyesi bir doku gibidir. Bu dokular arası kan akışı olmalı ki her doku canlı kalabilsin ve işini yapabilsin. İşte bu kan akışını daim kılmak ancak insanları işin içinde tutmakla mümkün olur.

3-İnisiyatif Vermek

İnisiyatif belki de iş hayatında en önemli kelimelerin başında geliyor. Hep şunu söylerim: "İyi ekiplerin ihtiyacı mikro yönetim değildir, bilakis mikro yönetim iyi ekiplerin verimliliğini düşürür. Esas ihtiyaçları, kuvvetli bir vizyonla yollarının aydınlatılması, gelişimlerinin desteklenmesi ve her koşulda yanlarında onlara omuz verilmesidir."

Ben herkesin içinde bir potansiyel barındırdığına inanıyorum. Geribildirimlerde en çok kullanılan cümlelerin başında şu gelir: "Potansiyelini ortaya koymuyorsun."

Peki biz yöneticiler bu potansiyelin ortaya çıkması için ne kadar destek oluyoruz? Bu konu üzerine düşünmemeyi tercih ediyoruz. Olayı kestirip atıyoruz. Ne kadar alan açtık peki bu geribildirimi verdiğimiz arkadaşlara? Bu soruya cevap verebiliyorsak ne âlâ. Ama çoğu zaman ne yazık ki bu soru cevapsız kalıyor.

Peki neden inisiyatif vermekten korkuyoruz? Bunun birçok sebebi var.

- Kontrolü kaybetmekten korkuyoruz. Sanki her adımdan haberimiz olmazsa işlerin yolunda gitmeyeceğini düşünüyoruz. Bitmek bilmeyen toplantılar ile insanlara işlerini geliştirecek, düşünecek zaman bırakmıyoruz. O toplantıların sonu bir türlü gelmiyor. İşe katma değeri en ufak olmayacak şeyler için saatler ayırabiliyoruz.

İnisiyatif vermekle kontrol kaybolmuyor ki... Burada esas işiniz; her adımını detaylı konuşmak yerine, o adımlar atılır-

ken bir zorlukla karşılaşılıyor mu, adımlar rahatlıkla atılabiliyor mu diye arkadaşlarımıza destek olmak. On dakika sürecek kısa konuşmalarla bunu da rahatlıkla sağlayabiliriz.

- İkinci bir sebep, inisiyatif verilen arkadaşın görevi başarıyla yapması. Üzülerek söylüyorum bu çok karşılaşılan bir durum. İnsanlar kendilerine tehdit oluşmasından çok korkuyorlar. Mutlu olmaları gereken bir durum onlar için eziyete dönüşüyor. Kendileri oyunda olmazsa işlerin yürümeyeceği hissiyatının ortama hâkim olmasını istiyorlar. Bir başkası bir işi kendi başına götürebiliyorsa onlara olan ihtiyacın azaldığını hissediyorlar. Onlara göre inisiyatif vermek, kendi elleriyle kendilerinin sonunu hazırlamak gibi bir şey. Böyle insanlarla asla çalışmamak lazım. Günden güne körelmek kaçınılmaz bir son oluyor çünkü. Bir sürü parlak insanın bu tarz insanlarla çalışarak kaybolup gittiğine ne yazık ki çok şahit oldum.

- Bir başka sebep ise "Her şeyin en iyisini ben bilirim" veya "Hiç kimse bu işi benden daha iyi yapamaz" düşüncesinin yöneticiler arasında yaygın olması. İşin en kötüsü de böyle bir tavır karşı tarafta da yetersizlik hissi yaratarak kendini gerçekleştiren kehanete dönüşür. İnsanlar işe değer katma noktasında her geçen gün daha da geri çekilir, güvensiz hisseder. Böyle yöneticilerin olduğu ortamlarda hiçbir iş kendisine sorulmadan ilerlemez. Dolayısıyla ilerleme inanılmaz sınırlı olur. Kimse inisiyatif almak istemez, en güzel fikirler daha dile getirilmeden kaybolur. Hem zaman hem de iş çıktısının kalitesine baktığınızda bir verimsizlik ortaya çıkar.

> Kontrol, korku ve "Her şeyin en iyisini ben bilirim" düşüncesi inisiyatif kelimesini yok ediyor.

Hiçbir iş tam manasıyla sahiplenilmeden doğal olarak da potansiyel ortaya çıkmıyor. Çünkü o işin üzerine düşünmüyorsunuz. Düşünmeyince de yeteneklerimiz atıl kalıyor. Hata yapma lüksümüz de olmuyor.

Bir işi öğrenmenin en iyi yolu o işi uçtan uca yapmaktır.

Bana pazarlama alanında en çok ne zaman geliştin diye sorsanız kesinlikle pazarlama genel müdür yardımcılığı dönemim derim. Çünkü pazarlamanın her alanını uçtan uca görme ve yönetme şansım oldu. Çok hata yaptım ve o hatalar bana o kadar çok şey öğretti ki.

> İnsan hata yapmadan öğrenemiyor.

Önemli olan o hatayı tekrarlamamak. İyice özümsediğimizde de zaten bir daha o hatayı yapmıyoruz.

Bir gözlemim var. İlk seferde hatasız ilerleyen işlere kıyasla bir hata sonrası öğrenerek hayata geçen işlerin başarısı çok daha yüksek oluyor.

O açıdan ben bir hata olduğunda üzülmüyorum, hemen ne öğrenebilirim diye düşünüyorum. Örnek olarak şunu verebilirim. Genel müdür yardımcısı olduğumda ilk basın söyleşimde iyi niyetli olsa da ağzımdan çıkan bir kelime yanlış anlaşıldı. Çok tepki almıştım ve çok üzülmüştüm. Ama şu an iyi ki onu yaşamışım diyorum. Konuşmadan önce kelimelerimi çok daha özenle seçiyorum. Konuşmadan önce çok yoğun bir hazırlık dönemi geçiriyorum. Aklıma geleni süzgeçten geçirmeden asla kelimelere dökmüyorum. Çünkü birilerinin kalbini kırabilirim, söylediklerim istemediğim sonuçlar doğurabilir.

Hatalar gelişime dönüşünce tadından yenmez.

Genç arkadaşlarıma da hep bunu söylüyorum: Hata yapın ama ısrarla aynı hatayı yapmayın. Çünkü bu ders çıkarmadığınızı, özensiz davrandığınızı gösterir. Ancak tam tersi de sizin öğrenmeye doymadığınızı.

İş hayatında ilk işe başladığım takımlarda bana düşük performans diye tanıtılan ama inisiyatif aldığında inanılmaz yüksek performans gösteren bir sürü arkadaşım oldu. O açıdan önyargılardan arınmak çok önemli. İnisiyatif vermeli, onlara destek olmalı ve sonuca öyle varmalıyız. İnsanların potansiyelini asla küçümsemeden gerekli fırsatları onlara her zaman vermemiz lazım.

İnisiyatif alanlar onun tadını aldığında zaten siz istemesiniz de bir sürü yeni işle sizin kapınızı çalmaya başlıyorlar. En

önemlisi onlar da ekiplerine inisiyatif vermeye başlıyor ve harika bir gelişim yolculuğu başlıyor. İnisiyatifin, inovasyonun en büyük katalizörü olduğunu asla unutmayalım.

4-İletişim

Biz insanları diğer canlılardan ayıran en önemli özellik iletişimdir. Buna rağmen nedense bunu kullanmayı çoğu zaman beceremiyoruz.

Şu sözü çok severim:

> *"İletişimde en önemli şey; söylenmeyenleri duymaktır."*

İletişim, emek ister.

Bir, "Günaydın" bile zor geliyor insanlara. "Nasılsın?" diye sormaktan imtina ediyoruz. "İşler ne oldu? Dünkü satışlar nasıldı?" Bu sorular hal hatır sormanın önünde yer alıyor. Hal hatır sormadan iletişime başladığımızda 1-0 yenik başlıyoruz sağlıklı bir iletişim sağlama yolunda.

Karşımızdakinin insan olduğunu unutuyoruz bazen. Onun da bir ailesi olduğunu, çocuğunun hasta olabileceğini, evde zorluklar yaşayabileceğini... Hadi bunları bir kenara koydum; iş arkadaşının bir çocuğu olup olmadığını bile bilmeyen, sorma gereği bile duymayan bir sürü yönetici var ne yazık ki. İn-

san bu; derdi olduğunda her zaman aynı performansı gösteremez. Biz bu derdi bilmezsek, nasıl hoşgörü ile yaklaşabiliriz? İnsanlara hemen performans düşüklüğü etiketini yapıştırıyoruz. Ama o ne yaşıyor, hiç düşünmüyoruz. Sağlıklı iletişim olmayınca ne yazık ki bu durumlarla sıklıkla karşılaşılıyor.

Bir toplantıya "Günaydın" diyerek başlamak, hasta olan çocuğunun durumunu sormak, genel durumu sormak hiç zor değil. Ama biz robot gibi, "İşler ne oldu bakalım?" diyerek söze girmeye bayılıyoruz. Neden? Çünkü aksinin bizi ciddiyetsiz bir yönetici yapacağını düşünüyoruz.

İki dakikada anlatılabilecek konular için bile yöneticilerden en az iki hafta randevu beklenen bir sürü yer var. Oda kapıları taş duvar. İçerisi bile gözükmeyen bir sürü oda var. Bir takımız demek çok kolay ama birbirini göremeden, rahatça ulaşamadan takım olmak ne kadar mümkün olabilir?

Bu durumlarda o kadar fırsat kaçıyor ki fizibilitesi yapılsa kayıp eminim herkesi çok üzer. İletişimi her zaman çok taze tutmak lazım. Mikro yönetimi azaltarak, inisiyatif alımını daha da cesaretlendirerek, en önemlisi de benim zamanım çok değerli egosunu bir kenara bırakarak bu gayet mümkün diye düşünüyorum.

Telefonda bir dakikada çözülebilecek konular için ilk refleks hemen bir toplantı yapmak oluyor. Sonrasında toplantı için herkesin uygun zamanına bakılıyor. Oradan da geldi mi en az iki haftalık bir kayıp zaman. Son dakikada birisi de benim programım çıktı diyor hemen bir erteleme geliyor. Sonuç; gün içerisinde ayaküstü bir dakikada çözülebilecek bir konu için yapılmak istenen bir toplantı ancak bir ay sonra yapılabiliyor.

Ama sorsanız her şey çok acil! Hemen yapılması gerekiyor! Akşama muhakkak bitsin!

Biten şeye ertesi sabah bakılmıyor bile.

Neden?

Çünkü ajandalar çok ama çok yoğun. Çok yoğunum demek çok çalıştığını göstermenin en kolay yolu çünkü.

Başka bir söylem: Akşam uyumadım ondan bakamayacağım. Sabahladım.

Mail iletişim sayılıyor çoğumuz için.

- Konuştun mu?

- Mail attım.

Mail atılan kişiye:

- Sen ne yaptın?

- Mail kutum o kadar dolu ki bakamadım.

- Neden aramadın?

- Aradım ama açmadı.

- Neden geri dönmedin?

- Çok yoğunum vaktim olmadı.

Mail atan kişiye:

- Sen neden tekrar aramadın?

Cevap yok...

Peki ya mailimi aldın mı diye arayanlar?

- Mailimi aldın mı diye arayacağınıza neden maile yazdığınızı telefonda söylemiyorsunuz?

Yine cevap yok.

Konunun özeti şu. Biz önce iletişimden kaçıyoruz. Sonra durumu toparlamak için daha da çok çaba sarf etmek zorunda kalıyoruz.

En gündemdeki konulardan biri günümüzde dört gün mesai. Çok iddialıyım; eğer iletişimi geliştirsek dört gün çalışmak inanın beş gün çalışmaktan daha verimli olur.

Bir başka iletişimde aksaklığın yaşandığı ana alanlardan biri geribildirim görüşmeleri. Geribildirim vermekten de kaçıyoruz. İyi şeyler için takdir etmek zor geliyor. Arkadaşlarıma hep şunu söylüyorum. Her gün birçok şey başarıyorsunuz. İnsanların, "Zaten senin işin bu" demesi sizin başardıklarınızı görünmez kılmaz. Tüm bunların da takdir edilmesi gerekir. Ortada bir emek var. Eğer bizler bu emeği görmezsek karşımızdakinin hakkına girmiş oluruz. Hiç kimse de aynı emeği bir sonraki sefer ortaya koyma gereği duymaz. Haksız da değiller. Beni gören yoksa ben niye bu kadar uğraşıyorum ki diye düşünür doğal olarak.

Bir arkadaşınız heyecanla ve mutlulukla bir başarısını paylaşıyor. Güya çıtayı daha yükseğe çıkarmak için, "Peki bir sonraki adımda durumun ne bakalım?" diye soruluyor. En ufak takdir olmadan...

Kusura bakmayalım. Bu, daha iyisi için motive etmek olmuyor. Ben buna, EMEĞE SAYGISIZLIK diyorum.

Takdir etmek nasıl zor geliyorsa, bir gelişim alanını söylemek de zor geliyor. Karşımızdaki insanı kıracağımızı düşünüyoruz. Halbuki farkında olmadan onlara en büyük zararı vermiş oluyoruz. Gelişimlerine katkıda bulunma şansımız varken bunu yapmıyoruz.

Peki sonra ne oluyor? Performans dönemi geliyor ve performansından memnun değilim diyoruz. Ama bunu diyene kadar en ufak bir geribildirimde bulunulmuyor. İnsanlar da haklı olarak bunun adaletsiz olduğunu düşünüyor.

Çünkü öyle...

Kötü olmayalım derken çok büyük kötülük yapmış oluyoruz. Herkese karşı iyi olmanın yolu iyiyle kötüyü ayırmayarak olmamalı. Herkese karşı eşit mesafede olmalıyız.

> Biz iyiyle kötüye aynı mesafede olursak adaletsizliğin fitilini yakmış oluruz.

Kötülerin iyilerden ayrılmadığını gören iyilerin de gemiyi terk etmekten başka çaresi kalmaz.

Birçok yönetici saygının ciddiyetten geçtiğini düşünüyor. Bunun için de ekibi ile olan iletişimini iyice kısıtlamayı marifet zannediyor. Ulaşılamamanın insanları daha yüksek bir seviyeye konumladığına inanılıyor. Espri yapıldığında veya gülümsendiğinde o ciddiyetin kaybolduğuna inanılıyor. Saygı böyle kazanılır düşüncesi hâkim. Eğer ekip arkadaşınız korkudan veya performans kaygısından değil de sizi mahcup etmemek

için çalışıyor ise; sizin rica ettiğiniz bir görevi tamamlamak için her şeyini veriyorsa işte o zaman gerçek bir takım olmuşsunuz demektir. Sonuç hem yapılan iş daha iyi olur hem de stressiz bir çalışma ortamı ve ekip ruhu ile verim yükselir.

Saygı ciddiyetle ve korkuyla kazanılmaz. Paylaşmakla ve karşınızdakine samimi destekle ortaya çıkar.

Toksik kültürlü şirketlere bir bakın. Bunlar iyiyle kötüyü ayırmayan, "Kötü olan işime yarıyorsa benim için önemli değil" diyen, kötüyü normalleştiren ve adaletten uzak yerlerdir. Yanlışlarla dolu bir insanın terfi ettiğini görürseniz tüm ümidinizi kaybedersiniz. Haklı olarak, "Ben de yanlış yapmak zorunda mıyım?" sorusunu kendinize sormaya başlarsınız. Eğer organizasyonu toksik insanlarla doldurursanız, insan damarlarının tıkandığı gibi o organizasyonda da iletişim kanalları tıkanır, iş yapma hevesi azalır, en parlak insanların bile temposu düşer. Bu kadar basit.

Buralarda ortaya devamlı sis bombası atılır. Bu kötü insanlar gerçekdışı hikâyelerle ortamı devamlı maniple eder. Yanlışlar doğru, doğrular yanlış olur. Başarısızlıklar için daima bir sürü bahane üretilir. Üst yönetimler de maalesef bu bahaneleri herkesten daha çok sahiplenmek durumunda kalır. Artık hayatta kalmanın tek yolu bu olmuştur.

Şirket içinde iletişimi tıkayan bir başka unsur ise silolar şeklinde alanını korumacı yönetim anlayışı. Bazı insanlar asla iş alanlarını size açmazlar. Bunun temelinde ise şu düşünce yatar: Yapılan yanlışların herkese görünür olmasından çekinme. Bu tarz yöneticilerden bir konuda destek beklerseniz, herkesin önünde size çok işbirlikçi ve olumlu bir mesaj verirler. Ancak

arka planda size bir türlü dönüş yapmazlar. Devamlı bahaneler üretirler. İşler yapılmasın diye türlü engeller ortaya çıkarılır. Netice itibariyle işler bir türlü yürümez. Bu aslen çok büyük bir saygısızlıktır. İnanın "Ben sana destek olmak istemiyorum" demek çok daha dürüstçe bir yaklaşım olur.

Ne yazık ki bu dürüst yaklaşımı görmek neredeyse imkânsız. Yanlışlar ve eksiklikler daima gizlenir. Amaç sadece o koltuklarda geçirilen süreyi artırmak olur. Sonuçta hem bu şirketlere hem de böyle yöneticilerle çalışan parlak gençlere yazık olur. İnsanların motivasyonunu artırmak, tek bir amaç uğruna çalıştığımızı devamlı hatırlatarak birbirine kenetlemek mümkün. Aksi takdirde ne yazık ki egoların hâkim olduğu ve vasat yönetimlerin normalleştiği bir iş ortamına mahkûm oluruz.

Doğru iletişimin faydaları

Doğru bir iletişim herkesi ortak bir amaç etrafında toplamak için en iyi araçtır.

Bizim LC Waikiki e-ticaret tarafında çok net bir stratejimiz var.

Teknolojide öncü olmak,

Avantajda öncü olmak,

Kolaylıkta öncü olmak,

İyilikte öncü olmak ve

Müşteri odaklılıkta öncü olmak.

Her bir katmanın baş harfleri bir araya geldiğinde **takım** kelimesi ortaya çıkıyor.

Her arkadaşım bu katmanları ezbere bilir. Basit ve akılda kalır bir iletişim yolu seçmek stratejinin ekibin tüm üyeleri tarafından kolayca benimsenmesini sağlar. Üzerine bir de güler yüzlü bir günaydın, içten bir teşekkür ortama harika bir enerji verir. Ayaklar geri geri değil, koşarak işe gelmek ister. İletişimin kuvvetli olduğu yerlerde ne dedikodu olur ne de yanlış anlaşılmalardan kaynaklı huzursuzluklar.

Ben iki senedir oda kullanmıyorum.

Ekip arkadaşlarım ile aramdaki iletişim ne kadar hızlandı inanamazsınız. Bir şey sormak isteyen hemen yanıma geliyor. Ben bir şey sormak istediğimde de aynı hızla arkadaşlarımın yanındayım. Onlarla bir arada olmak, konuşulanlardan anlık olarak beslenmek, haberdar olmak bana da çok iyi geliyor.

Bir diğer önemli iletişim konusu farklı sektörlerden farklı bakış açılarına sahip insanlar ile sıkı ve canlı bir iletişim ağına sahip olmak sizin işinizi destekleme gücünüzü tahmininizin çok ötesinde artırdığıdır. Biriyle ettiğiniz bir kahvaltıyı, yediğiniz bir öğlen veya akşam yemeğini asla çalışma zamanınızdan çaldığınız bir vakit olarak görmeyin. Oradaki sohbette öyle bir kazanım elde edersiniz, öyle bir açılım yakalarsınız ki belki iki üç ay kapanıp çalışsanız o kadar değer yaratamazsınız. O açıdan farklı insanlarla daima değerli vakitler geçirmek için zaman yaratın. İnanın ufkunuzun genişliği ile vakit geçirdiğiniz değerli insan sayısı arasında çok yüksek bir pozitif korelasyon olduğunu keşfedeceksiniz.

İletişim ile ilgili son olarak altını çizmek istediğim bir konu daha var. İnsanları lütfen sadece işiniz olduğunda aramayın. İletişimi her zaman canlı tutmakta fayda var. Özel günlerde mesaj yazmak yerine bir telefon etmek, arada bir hal hatır sormak o kadar da zor değil. Herkesten her zaman öğrenecek yeni bir şey muhakkak vardır ve bu öğrenme yolculuğunu canlı tutmanın tek yolu iletişim içinde kalmak ile mümkün.

Napolyon, "Para, para, para!" demiş; biz de "İletişim, iletişim, iletişim!" diyelim.

5-İyilik

Arife günü dedem sabah ilk iş bankaya gider, mahallenin çocuklarına dağıtacağı harçlık miktarını bankadan çekerdi. Değişmeyen tek şartı vardı. Banknotların her biri gıcır gıcır olacaktı. Mahallenin tüm çocukları çoktan sıraya girmiş olurdu. Her biri el öper, gıcır gıcır banknotlardan birini alırdı. Birkaç kez sıraya girenler de olurdu, onları da tebessümle izlerdi. "Bu hayatta bir çocuk sevindirmekten daha değerli bir şey olamaz" derdi. Allah rahmet eylesin. Güzel ahlakın örneklerini uygulamalı gösterirdi.

Ben de o kadar şanslıyım ki çocukların yüzünü gülümsetebildiğim, paylaşmayı çok seven bir şirkette çalışıyorum. İşimizin içinde iyilik yoksa o işin tadı da yok.

Kariyerimin ilk zamanlarında açıkçası iyilik konusunda bu kadar da duyarlı bir insan değildim. Tek derdim hedeflerimi tutturmaktı. Aklıma bir fikir gelirdi ve eğer hedeflerime hizmet edecekse hemen yola koyulmaktan geri durmazdım. Bu

işin insanlara etkisi nasıl olur, memnuniyetsiz olan insanlar olabilir mi? Açıkçası bunlara fazla kafa yormazdım, sonuçları üzerine düşünmezdim. Bu zamanlar için pişmanlık duyuyorum. İyilik konusunda belki birçok şeyi farklı yapabilecekken, ne yapabileceğim üzerine mesai harcamadığım için çok da güzel işler ortaya koyamadığımı şimdi fark ediyorum.

Çok güzel bir anlatı var. "Akıl adlı ihtiyar, fikir adlı çocuğunu, aşk adlı mektebe yollamış. Fakat çocuk oradan hiçbir şey öğrenememiş. Bir gün kitaplarını atıp oraya gönül olarak gitmeyi tercih edince her şeyin hakikatini anlamış."

Ben de gönül olarak gitmeyi tercih etmeye başladım. 2018 Aralık ayında Turkcell pazarlama genel müdür yardımcılığı görevine başladığım zaman ilk basın lansmanı otizmli çocuklar için geliştirilen "İçimdeki Hazine" uygulaması ve özel eğitim okullarında "İçimdeki Hazine" sınıflarının açılışı idi. Benim için aydınlanma noktası bu oldu diyebilirim.

Teknolojinin o dünya güzeli çocukların hayatını nasıl değiştirdiğini görmek beni hem çok mutlu etti hem de daha iyilerini yapabilmek için yüreklendirdi. Teknolojiyi iyilik için kullanmalıydık. Dijitalleşme sadece iş dünyasını değiştiren bir inisiyatif olmamalıydı. Fırsat eşitliği yaratma noktasında birçok yenilik hayata geçebilirdi. Çok şükür birçok iyilik işinin içinde olma imkânı yakaladım. Görme engelli çocuklarımız için sesli betimleme ile sinema günleri düzenledik, ilk defa yine betimlemeyle bir futbol maçı atmosferini milli takımla beraber statta deneyimlediler. Özel eğitim okullarına spor salonları yapıldı. LÖSEV okullarına kodlama ve müzik sınıfları yapıldı. Bunların bir parçası olabilmek muazzam bir deneyimdi.

Çocukların yüreklerinin ne kadar kocaman olduğunu yakından görebilmek çok büyük bir mutluluk. Kodlama sınıflarında bire bir tecrübe ettiğim güzel birkaç örneği de paylaşmak isterim. Mesela bir çocuğumuz bir gün okulları tadilatta olduğu için derslerini özel eğitim okulunda alıyor ve orada Down sendromlu öğrencilerin salyasını tutmakta zorluk çektiğini görüyor. Bunun üzerine aklına salya aktığında uyarı veren bir önlük geliştirmek geliyor. Bir diğer örnek babası madenci olan çocukların sıcaklık değişimini ve gaz oran artışını sinyal veren şapkalar üzerine çalışması. Bu çocukları görmek insana inanılmaz bir enerji ve ümit veriyor.

Her ne iş yaparsak yapalım iyiliğe dokunmanın mümkün olduğunu düşünüyorum. Her sene birçok üniversiteyi ziyaret etme imkânım oluyor. Oralarda da iyiliğe muhakkak bir parantez açıyorum. Öğrenciyken ihtiyacı olan öğrencilere ders verebiliriz, huzurevlerini, lösemi kliniklerini, çocuk esirgeme kurumlarını ziyaret edebiliriz. Sesli betimleme için bir kitap veya sinema seslendirebiliriz. Deprem döneminde gençlerimizin nasıl canla başla mücadele ettiğini yakından gördüm. Yeter ki isteyelim. Gerçekten yürekten istediğimizde karşımızda hiçbir engel duramaz.

LC Waikiki e-ticaret ekibi olarak da iyiliğin parçası olmak için elimizden geleni yapıyoruz. Arkadaşlarımın iyilik işlerinde karşılık beklemeden, mesai dışında zamanlarını ayırarak bu işlerin bir parçası olması beni çok mutlu ediyor. Bu kitap içinde de onlara bir teşekkür kısmı ayırmış olayım. Hiçbirinin elleri dert görmesin. Emeklerine sağlık. Bahsettiğim TAKIM stratejimizin bir kısmı da zaten iyiliğe ayrılmış durumda. Herkes bana bir fikirle geliyor. Her birinin fikri benim için inanılmaz değerli. Her bir fikrin hayata geçmesi için de elimden geleni yapıyorum.

Hiçbir arkadaşım, "Bu olmaz" dediğimi duymamıştır. Her işi oldurmaya çalışırız, asla "Neden olmaz?"ı konuşmayız, birbirimize hep destek oluruz. Asla suçlu aramayız. Başarısız olursak, "Neyi eksik yaptık?" diye beraber düşünürüz. En baştа da ben "Nerede destek olmayı beceremedim?" diye düşünürüm.

"Pabucu dama atılmak." Hepimizin bildiği bir söz. Bildiğimiz anlamı dışında çok değerli bir hikâyesi var. Ahilik sisteminde, üretiminde kusur ve hile olan ayakkabıları dükkânın damına atarlarmış ki yapılan bu hata herkes tarafından görülsün. Tabii böyle olunca herkes bir düzen içine giriyor. Biz de pabucumuzun dama atılacağı tedirginliğini bilmeli ve işin ahlaki tarafını da kollamalıyız ki doğrular hep daha fazla olsun.

Teknoloji, süreçler, sistemler, hedefler tabii ki çok önemli ama olmazsa olmazı olan iş ahlakı. O olmadan ne konuşsak boş. Biz ahlaksızlığı kimi zaman deha olarak tanımlayabiliyoruz. Aziz Sancar Bey'in de dediği gibi: Müşterisini kandıracak işleri hayata geçirenlere, "pazarlama dehası" diyenlerin sayısı hiç de az değil!

Bu hayata bıraktığımız iyiliklerle anılacağız. Ne mevkimiz ne de iş hayatında yaptıklarımız hatırlanacak.

Her yerde okursunuz dünyanın dört bir yanından başarılı üst düzey yöneticilerin alışkanlıklarını. Güne erken başlamak, muhakkak spor yapmak, yürürken düşünmek, şekersiz beslenmek... Liste uzar gider. Bana da soruyor genç arkadaşlarım. Öncelikle başarı kısmını fark ediyorum; o müşterilerimizin takdiri. Nasıl görüyorlarsa öyledir. Fakat benim alışkanlığım güne şükrederek başlamak. En basitinden yeni bir güne nefesle uyandığım için, ailemi sağlıklı gördüğüm için, anne,

babamı arayıp seslerini duyabildiğim için, hayatımı idame ettirecek bir işim olduğu için, paylaşmayı bilen bir şirkette çalıştığım için... Şükür listesi uzar gider, zaten saymaya zaman da yetmez. Biz de yapacağımız iyiliklerle şükürlere vesile olalım diyelim.

6-İlham Olabilmek

Nasıl iyi bir yönetici olunur?

Bu bana konferanslarda en çok sorulan sorulardan biri.

Açıkçası bunun gizli bir formülü olduğunu da düşünmüyorum. Verdiğim cevap şu oluyor. İş hayatında hiçbirimiz yönetici olarak işe başlamadık. Hepimizin yöneticileri oldu. Memnun olduğumuz ve olmadığımız şeyler vardı. İşte ben memnun olmadığım şeyleri yapmayarak, olduklarımı ise çoğaltarak iyi bir yönetici olabilirim diye düşünüyorum.

Kısaca davranışlarımızla ve yaptıklarımızla iyi birer örnek oluşturarak ilham olmalıyız.

Örnek olamadığımız alanlarda, başkalarından örnek olmalarını beklemek ne kadar hakkaniyetlidir? "Balık baştan kokar" sözü ne kadar da doğru. Dikkatle incelerseniz, ekipler de yöneticilerinin karakter özelliklerini gösterir. Alan korumacı bir yöneticinin ekibi de aynı şekilde davranır. Asla işlerine karıştırmazlar. Yorum yapılmasını sevmezler. Aksi davranışta bulunan da sevilmez. Orada barınması çok zor olur. Agresif bir yöneticinin ekibinde de agresiflik seviyesi yüksek olur. Tam tersi iyi niyetli, adaletli, paylaşmayı seven bir yöneticinin ekibinde

de kötülükler barınamaz. O ekipler lokum gibi olur. Eleştiriye açıklardır, geribildirim almaktan memnuniyet duyarlar, bilgi paylaşmaktan asla geri durmazlar. Lideri ne kadar liderse, ekipler de şirketin gelişimine o kadar liderlik ederler.

Ben iyi bir insanım ama ekibimde kötü insanlar var diyorsanız bir dönüp kendinize bakın derim. Kusura bakmayın ama kötülüğe izin vererek sizler de kötülüğe davetiye çıkarmış oluyorsunuz. Olumsuzluklardan en erken zamanda kurtulmak gerekiyor. Çünkü olumsuzluklar kanser gibi her yeri sarıyor ve zamanla isteseniz de kültürü değiştiremiyorsunuz.

Biraz da iş hayatımda gözlemlediğim başarılı insanların özelliklerinden bahsetmek istiyorum. Başarıya uzanan yolda ilham verebilmek adına bizlere yol gösterici olacaktır.

- Tutkuludurlar. Başarı üslü bir sayı olsaydı üssü tutku olurdu. Tutkulu insanlar işini severek yaparlar. Sevilen bir işi yaparken asla "of, pof " dediklerini duymazsınız. Vazgeçmek nedir bilmezler. Sonuna kadar mücadele ederler. Düşerler ama tutkuları onlara hep omuz verir. Hızlıca ayağa kalkarlar. Akılları fikirleri hep işlerini daha iyi yapabilmektedir. Biraz da işkoliklerdir açıkçası.

- Bilgi birikimlerinden dolayı özgüvenleri yüksektir. Ne yaptıklarını çok iyi bilirler. Özgüvenli olmaları ekiplerine de iyi hissettirir. Kompleksleri yoktur. Başkaları ile değil, kendileri ile yarışmayı tercih ederler.

- Gayretlidirler. Yunus Emre ne güzel söylemiş "Kader, gayrete âşıktır" diye. Çok ama çok verimli çalışırlar. Gayret göstermeden istediklerine ulaşamayacaklarını bilirler.

- Öğrenmeye heveslidirler. Onlar için öğrenmenin yaşı yoktur. Herkesten bir şeyler öğrenebileceklerini bilirler. Asla insanları pozisyonlarına göre değerlendirmezler. Yeni işe başlayan biri veya çok tecrübeli biri onlar için fark etmez. Devamlı okurlar. Dünyadaki, farklı pazarlardaki yenilikleri takip ederler, gündemi yakından izlerler.

- İnovasyon kelimesine bayılırlar. Hep yenilik peşinde koşarlar. En büyük hazzı yeni işleri ilk kez hayata geçiren olmak verir. Çünkü yenilikleri hayata geçirmezlerse bir başkasının mutlaka yapacağını bilirler. Sonrasında ise yapabileceklerinin en iyisinin takip eden olmak olacaktır. İşte bu yüzden geride kalmamak ve daima öncü olmak için çok emek harcarlar.

- Stratejik düşünürler. Muhakkak bir oyun planları vardır. Satranç oynar gibi hamlelerini önceden planlarlar. Muhakkak A, B, C senaryoları çalışırlar. Nereye ulaşmak istediklerini, başarının tanımını ve bu başarıya ulaşmak için neler yapılması gerektiğini bilirler ve önceden net bir şekilde tanımlarlar.

- Stratejik düşüncelerini harika bir planlamayla da taçlandırırlar. Harika planlamacılardır. Ne talep edildiğini net bir şekilde aktarmanın planın kendisini hazırlamak kadar değerli olduğunun bilincindedirler.

- Her alınan kararın, yapılan işin doğru olmasının gerekmediğinin bilincindedirler. Hata yapmaktan korkmazlar, birlikte çalıştıkları ekip arkadaşlarını da bu konuda cesaretlendirirler. Aksi halde:

- Sahadalardır ve çok iyi gözlemcilerdir. Plazalardan işi yönetmenin mümkün olmadığını çoğu kez tecrübe etmişlerdir. Müşteriye yakın olana yakın dururlar. Saha ziyaretlerini asla ihmal etmezler. Birinci ağızdan sahanın isteklerini ve sıkıntılarını dinlemeye özen gösterirler, kulaktan dolma söylentiler ile karar almaz, iş yürütmezler. İşi yerinde öğrenirler, problemleri de yerinde gördükleri için iyileştirici aksiyonları en iyi şekilde alabilirler.

- Risk iştahları yüksektir. Ama ölçülebilir riskler alırlar. Sonuçlarının ne olacağını detaylı analizlerle ortaya koyarlar ve birçok açıdan olayları değerlendirerek kontrolü ellerinde tutarlar.

- Daima insan odaklı düşünürler.

- Asla kendilerini küçük resme hapsetmezler. Büyük düşünürler.

- Manipülasyona izin vermezler. Büyük bir fırsat varsa, maniple edilerek daha küçük fırsatlara razı edilmeye müsaade etmezler.

- İş arkadaşlarına yaptıklarını rahatlıkla ve özgüvenle aktarabilecekleri ortamı muhakkak sağlarlar. Böylelikle arkadaşlarının doğru rotada olduklarını hissederek daha da hızlı ilerleyeceğini bilirler. Rotadan sapma varsa fark ederek hızlıca hizalanma sağlarlar. Üstelik bunlar için upuzun toplantılara da gerek duymazlar.

Benim bugüne kadar gözlemlediğim başarılı yöneticilerde öne çıkan özellikleri ve bana da ilham olmuş hususları özetlemeye çalıştım. Bunları mümkün olduğunca içselleştirmek hem bizi

başarılı kılacaktır hem de birlikte çalıştığımız arkadaşlarımıza ilham vermemizi sağlayacaktır.

Tabii maalesef bunun bir de tam tersi örnekler var. Yapmaktan imtina ederek, yapmayarak ekiplerimize ilham olacağımız kötü yöneticilerin öne çıkan ortak özellikleri. Mesela:

- Başarılı gözükmek adına her şey mubahtır. Hak yemekten, yalan söylemekten asla çekinmezler. Bu onlar için çok normal bir davranış şeklidir ve söyledikleri yalanları öyle bir içselleştirirler ki kendileri de inanır hale gelir.

- Hatayı başkasına yıkma konusunda uzmanlardır. İnsanın üzerine profesyonelce suçu yıkarlar. İnce ince işlerler, kötü gözükmemek adına da hiçbir zaman direkt olmazlar, daha ziyade ima yönetimini tercih ederler. Bir bakmışsınız tüm oklar sizi işaret ediyor. ☺

- Popülizmden asla vazgeçmezler. Kapalı kapılar ardında en insan odaklı olmayan kararları almaktan çekinmeyen ama ekran önünde aldıkları kararların sorumluluğunu başkalarına yükleyen yöneticiler çoktur.

Kötü örnekler her yerde var, hepimizin hayatında çokça karşılaştığı hikâyeler. Bunları konuşmak yerine, uzaklaşmayı, bu davranışları gösterenleri asla içeride barındırmamayı, toksik kültüre hizmet eden olmamayı seçmek gerek.

İş hayatında ne yaptığınız kadar kiminle çalıştığınız da önemlidir. Hatta bazen daha bile önemli hale gelir. Huzurunuzu, mutluluğunuzu etkiler.

Birlikte çalıştığınız yöneticinizde hangi özelliklerin olması sizin için büyük şans olur derseniz:

- Size netlik sağlaması.
- Fikrinize değer vermesi.
- Güven duyabilmeniz, sizin olduğunuz ve olmadığınız ortamlarda tutarlı davranması.
- Hakkınız için sizin kadar çabalaması, adaletinden şüphe etmemeniz.
- Eksik alanlarınızda geliştirmesi, onunla geçirdiğiniz vaktin size yeni bir şey katması.
- Sizi asla yalnız bırakmaması.
- Kendi menfaati için sizi hakkınızdan etmemesi.
- Bir işe başlarken sizi tedirginlikle değil, cesaret ile doldurması.

Bu bölümün sonuna gelmişken, kimsenin iş hayatında denk gelmeyeceğini umduğun durumlar ve insanlar ile bitirelim:

"Nasıl olmaz?"ı anlatanlar.

Fikirlerinize burun kıvırıp, sonra başka yerlerde pazarlayanlar. ☺

Sırf piyon olarak kullanılan yöneticilerle çalışmaya mahkûm edilen yetenekler.

Halden asla anlamayan insanlar. Her şey, her zaman, herkes için güllük gülistanlık olmayabilir. İnsanlara nefes alacak zaman tanımak lazım. Hayat, sadece işten ibaret değil.

İletişim eksikliği. Hatır sormanın, geribildirim seanslarının zor gelmesi.

Yeni bir şeyler hayata geçirmek istediğiniz zaman tosladığınız alışkanlıklar duvarı.

> Bu duvarları umarım hayatınız boyunca hep yıkarsınız.

SEVGİLİ GENÇLER...

Her şey hayal etmekle başlıyor.

Her sunumumda özellikle *Jetgiller*'i örnek gösteririm. 1960'ların sonunda kurgulanan bir çizgi film bu. O çizgi filmdeki pek çok şey bugün hayatımızın bir parçası. Dikkatle izleyenler kolayca fark edebilirler. Akıllı saatler, konferans arama ekranları ki pandemide hepimiz uzaktan çalışmayla birlikte kullanmaya başladık, elbise deneyebildiği sanal ekran, evdeki hizmet robotları ilk dikkatimizi çekenler... Uçan arabalar da çok yakın zamanda hayatımızda yer almaya başlayacaktır. ☺ Bazı insanlar 1980'lerde bu çizgi filmi izlerken aklından şunu geçiriyordu. Bunların olması imkânsız. Belki bir gün Mars'a da gideriz. Çoğunun daha insanoğlu Mars'a gitmeden hayatımıza girdiğini hep beraber gördük. Bazıları da izlerken bunları yapan ben olmalıyım diye düşünüyordu ve hayal ediyordu. İşte bu hayal edenler bunu yapanlar oldu.

Gelecekte de bu durum farklı olmayacak. Hayal edenler her zaman bayrağı en önde taşıyanlar olmaya devam edecek. İşte bu yüzden hep hayal etmeliyiz. Ben her gün hayal ediyorum. Gelecekte e-ticaretin nasıl olacağını ve bunun için yapmam gerekenleri her gün düşünüyorum.

Ama sadece hayal etmek de yeterli değil. Şikâyet etmeden, bahanelere sığınmadan hayallerimize ulaşacak yola çıkmamız gerekiyor. Yola çıktığımızda zaten yol bize görünüyor olacak. Bu yolculuğa başlamadan önümüzü görmemiz ne yazık ki mümkün değil.

Hepimizin çok güzel fikirleri var. Yola çıktığımızda bence ilk yapmamız gereken fikrimizin tüketicilerde ne kadar karşılık bulabileceğini anlamak. Çünkü karşılık bulmayacak bir fikirle yola çıkarsak –başta zamanımız olmak üzere– birçok kaynağı israf etme tehlikesiyle baş başa kalıyoruz.

Benim şöyle bir gözlemim var.

> İnsanların hayatında bir problemi çözen, onların hayatını kolaylaştıran, kullanması da bir o kadar kolay olan çözümler genelde başarılı oluyor.

Birkaç örnek üzerinden bunu somutlaştıralım.

Facebook'un doğuşu. Sosyalleşme, birbirinden haber alma ihtiyacını dijitalleştiren bir çözüm sundu bizlere. Eskiden de bu ihtiyaç vardı. Misal annelerimizin günleri. Herkes bir araya gelir (benim için en güzel yanı en güzel yemeklerin o zaman yapılmasıydı), bütün havadisler o günlerde verilirdi. Facebook bu ihtiyacı dijital dünyada mükemmel şekilde adresledi.

Yandex, Google maps gibi navigasyon uygulamaları. Eskiden bilmediğimiz bir adresi bulmak için canımız çıkardı. Sora sora bulurduk. Köşedeki simitçilere, banklarda dinlenen insanlara adres sorardık. Kimse de bilmiyorum demezdi. ☺ Muhakkak bir yol tarifi alırdık. İşte bunu dijitalleştiren uygulamaları bugün herkes kullanıyor.

En sevdiğimiz aile aktivitelerinden biri fotoğraf albümlerine bakmaktı. Geçmişten konuşur, göremediğimiz büyüklerimizi anne babalarımızdan dinler, güzel anıları yâd ederdik. Instagram bunu dijital ortama taşıyarak hepimizin vazgeçilmezi oldu. Herkesin foto albümüne erişirken bulduk kendimizi.

Ülkemizden güzel bir örnek. Akşam evde herkes yorgun. Bir ihtiyacımız var. Açık yer bulur muyuz, kim dışarı çıkıp alacak problemlerine Getir son noktayı koydu.

Bunlar gibi, insanların ihtiyacını anlayan, onların hayatını kolaylaştıran uygulamalar çok başarılı oluyor. Bizler de bu basit soruları kendimize sormalıyız.

Hangi problemi çözüyoruz?

İnsanların hayatını kolaylaştırıyor muyuz?

Hayata geçireceğimiz çözümün kullanımı kolay mı?

Hayalimizi gerçekleştirmek için yola koyulduk. Şimdiki adımımız ne olacak?

Çok ama çok çalışmak.

Gayreti asla aklımdan çıkarmam. Yürüyeceğimiz yol hiç kolay olmayacak ama biz ne kadar çok çalışırsak o kadar kendi-

mizi farklılaştıracağız. Diğerlerinden her zaman bir adım önde olacağız. Ölçülebilir riskler almak için tüm riskleri düşünmemiz, her birinin sonuçları ne olur bunları hesaplamamız gerekiyor. Bu yolda kimlerin desteğine ihtiyacımız var, bu insanlara nasıl ulaşırız, onları nasıl ikna ederiz bunları rakamlarla ortaya koymamız bu işin olmazsa olmazı.

Belki ilk denememizde başarılı olamayacağız. Belki onuncu denememizde de başarılı olamayacağız. Ama bir sonrakinde başarısız olacağız anlamına gelmiyor. Yürüyeceğimiz yol öğrenimlerle dolu. Bir sürü insanla tanışacağız, bir sürü başarısızlık yaşayacağız. Bunların hepsi yeni bir şeyler öğrenmek için bir nimet. Biz düştüğümüz yerde oturup kalırsak yanımızdan biri yürüyerek de olsa geçip gidecektir. Zorluklar bizi daha da güçlendirecek, biz öğrendiklerimizle bu yolda daha da güvenle yürüyeceğiz. Asla düştüğümüz yerde kalmamalıyız. Her zaman ayağa kalkarak devam.

Geçenlerde bir genç arkadaşım katıldığım bir programda bana şu soruyu sordu: "Yirmili yaşlarımda iş hayatında başarıyı yakalayamamışsam, sizce çok mu geç kalmış sayılırım?"

Benim 20-30 yaş arası dönemim iş hayatında hiç başarılı geçmedi. Hatta otuzlu yaşlarıma girerken en başarısız dönemimdeydim. Tüm arkadaşlarım terfi etmişti, ben yerimde sayıyordum. Konfor alanımdan çıkmayı tercih ettim ve bu benim verdiğim en doğru karar oldu. Bu yaşlarda yaptığım yanlışlardan öğrenerek, başka insanların yaptığı yanlışları görerek ve bunları tekrar etmeyerek otuzlu yaşlarım bir başarı hikâyesine dönüştü. Yirmili yaşlardaki başarısızlıklarım olmasa asla bu sıçramayı yapamazdım.

İşte bu yüzden öğrenerek, düştüğümüz yerden kalkarak yola devam etmek çok önemli. Biz geçmişte yaptığımız yanlışları yapmadan, başkalarının yaptığı rahatsız olduğumuz davranışları sergilemeden başarıya koşacağız.

YURTDIŞI DENEYİMİNİN KATKILARI

Önceki bölümü bitirirken duvarları yıkmak dedik:

> O zaman sınırları da kaldıralım.

Mümkün mertebe karşımıza çıkan fırsatları değerlendirelim.

2010-2013 yılları arası yurtdışı deneyimim, benim kariyerimdeki dönüm noktasıdır. Üç sene kısa bir dönem gibi gözükse de gerçekten yaşadığım yoğunlukta elde ettiğim tecrübe en az on seneye bedel diyebilirim. Tam otuz ülkeye ya proje yapmak ya da iş geliştirmek için gitmiştim. Otuz tane birbirinden farklı çalışma kültürünü tanıma şansı vermişti bana bu.

Aslında çok da güzel başlamadı. İlk gittiğim ülke **Cezayir** olmuştu. Proje takımı Fransız ağırlıklıydı. Proje müdürü de aynı şekilde. Projeye takım üyesi olarak dahil oldum. Proje o zaman ismi Nedjma olan pazarda ikinci sıradaki bir telekomünikasyon şirketindeydi. Proje ekibi telekomünikasyon sektörü konusunda çok da tecrübeli değildi. Proje müdürünün benden istekleri müşteriye en ufak yararı olmayacak şeylerdi. Çağrı merkezi süreçlerine bakıyorlardı ama bir kere bile çağrı merkezine gitmemişlerdi. Müşteri de bu kopukluğun farkındaydı ama üst yönetimin isteği bir proje olduğu için seslerini çıkara-

mıyorlardı. Bunu gözlemlemek inanın hiç zor değildi. İlk haftalar birçok kere işi bırakıp tekrardan Türkiye'ye dönmeyi çok düşündüm. Ama bir kere bir yola çıkmıştım ve gerekli çabayı göstermeden bu kadar kolay vazgeçmemeliydim.

Birçok kez proje liderlerine yanlış yolda olduğumuzu söyledim ama hiçbir şey değişmiyordu. Ben işimi doğru bir şekilde yaparsam sonunda her şeyin düzeleceğine inanarak yola koyuldum. Müşterimizin ne beklediğini kendi alanımda onlara sorarak işe başladım. Çok şaşırdılar. Onların fikrini soran hiç olmamıştı. Onların beklentileri doğrultusunda çıktıları oluşturmaya başladım. Mağazalarını ve çağrı merkezlerini ziyaret ettim. Sorunları yerinde dinledim. Müşterimiz de bu çalışma şeklinden memnun olmaya başlamıştı. Çok da zaman geçmeden benimle çalışmaktan ne kadar memnun olduklarını yönetime de bildirdiler. Bundan sonra zaten her şey değişmeye başladı. Proje sona yaklaşmış ve projenin devamı konuşuluyordu. Bunun için benim proje ekibinde olmamı şart koşmuşlardı. Bırakmayı düşündüğüm işte yılmadan gösterdiğim çaba karşılığını bulmuştu. O zamanki müşterilerimle on sene geçti ama hâlâ yazışmaya devam ediyoruz.

Cezayir sonrası **Güney Afrika**'da bir proje için görevlendirildim. Afrika maceram da böylece başlamıştı. Daha sonra Kenya, Gana, Tanzanya ve Demokratik Kongo Cumhuriyeti'ne de seyahatlerim oldu. Kenya'daki açık alan mangal restoranları ve Kongo'daki ormanların ihtişamını unutamıyorum. Proje Pretorya'daydı. Johannesburg'a uçuş dokuz saat sürüyordu ama saat farkı olmaması büyük bir rahatlıktı. En azından uykusuz şekilde müşteriye gitmek zorunda kalmıyorduk. Güney Afrika'daki tüm proje ekipleri aynı evde kalıyordu. Eve ilk git-

tiğimde bahçede dinlenmek için oturduğumda yanıma konan dev kuştan nasıl korktuğumu anlatamam! Yemekleri harika olan bu ülkede iki şey çok hoşuma gitmişti. Öğlen yemeklerini yanlarında getirmeleri ve dışarıda yediğinizde yemeği bitiremezseniz bunu sormadan muhakkak paket yapmaları. İş kültürü olarak da gördüğüm en anlayışlı kültürlerden biriydi. Çaba gösterdiğinizi gördüklerinde sonuç gelmese bile sabırla bekleyebiliyorlar. İnanılmaz anlayışlılar ve size destek olmak için ellerinden geleni yapıyorlar. Böyle olunca siz de daha fazlasını vermek için daha da çaba gösteriyorsunuz. Yaptığımız kampanyadaki telefonları insanları kullanırken görmek büyük bir gurur yaşatıyordu bana. Bizim evdeki çalışanlara da hediye etmeyi ihmal etmemiştim. ☺

2011'in sonlarında **Suudi Arabistan**'da çok önemli bir proje başlamıştı. Bu projede başarılı olursak şirket bir seviye yukarı çıkacaktı çünkü alacağımız işlerle neredeyse gelirlerimizi iki katına çıkarma şansımız vardı. Buradaki çalışma kültüründe güven esastı. Güveni sağlamak çok zordu ama sağladığınız zamanda da her türlü desteği sonuna kadar alırdınız. Proje kapsamında bir telekomünikasyon operatörünün tüm pazarlama kampanyalarını yönetecektik. İlk zamanlar hazırlık aşaması ile geçti. Ama hazırlık aşaması iyice uzamaya başlamıştı. Pazarlama kampanyaları hayata geçecekti ve müşterimiz ya başarılı olmaz ve negatif rakamlarla karşılaşırsak diye korkuyordu. Böyle devam etmesi imkânsızdı. Bazen liderler olarak risk almanız gerekir. O riski de ben aldım. Bir toplantıda kampanyaların asla başarısız olmayacağını, eğer istedikleri gibi olmazsa ben beceremedim diyerek işi dahi bırakabileceğimi müşterimize söyledim. Geçmiş tecrübelerime dayanarak başarılı olacağına

emindim. Tabii ki benim gitmem başarısızlığı telafi etmezdi ama orada o güveni gördüler. Biz kampanyalara başladık ve gayet güzel sonuçlar alarak güveni insan etmeye başladık. Proje büyüyerek başladığımız departman harici iki departmanın daha pazarlama süreçlerini yönetmeye başladık. Bir sonraki yıl başka bir danışmanlık şirketinin önerisi ile rekabetin limitsiz konuşma paketlerine aynı şekilde cevap verdiler. Gelirleri düşmeye başlamıştı. Bu noktada da bizim sorumluluk alanımızda olmamasına rağmen onlara bir öneriyle gittik ve haftalık paketlerle bu sarmaldan çıkabileceklerini söyledik. Bunu bir reklam kampanyasıyla desteklerlerse de bu paketten milyonlar satabileceklerini belirttik. Bize açıkçası inanmadılar. Pazarlama kampanyasını da beraber çalıştık ve süper SAWA paketini çıkardılar. Bu paket 10 milyondan daha fazla sattı.

Bu projenin bir benzerine **Bahreyn**'de de başladık. Ama aynı başarıları elde edemedik. Bir ülkedeki başarı ve aynı yapılanların bir başka ülkede uygulanması aynı başarıyı her zaman getirmiyor. Ülkenin şartlarını ve tüketici davranışlarını çok iyi analiz etmek lazım. Bu bana büyük bir ders olmuştur. Şartlar her zaman belirleyici olur. O anki geçerli şartları çok iyi analiz etmek lazım.

Bu proje devam ederken bir proje de **Mısır**'da başlamıştı. Oranın en iyi telekomünikasyon operatöründe Ericsson ile ortak proje yapacaktık. Çalışanlar gerçekten çok başarılıydı ve işlerinde çok iyiydiler. Şu anda da bu müşterilerim İngiltere ve İspanya'da üst düzey görevdeler. Onlardan ben de çok şey öğrendim. Bizden bir şey öğrenebileceklerine inanmıyorlardı. O yüzden de inanın bizim zorumuzla toplantılar devam ediyordu. Ben bu projenin içeriğini ikinci hafta değiştirmeye

karar verdim ve tamamen onlardan aldığımız iş problemlerine cevap olacak bir belge hazırlayacaktık. Bu yaklaşımı benimsediler ve merak ettikleri konuları bizlere sormaya başladılar. Aldıkları cevaplardan da tatmin olmaya başlayınca harika bir karşılıklı öğrenme süreci başladı. Onlar bizden, biz onlardan öğreniyorduk. Bizimle toplantı dahi yapmak istemeyen ekipler bizleri beyin fırtınası seanslarına davet etmeye başladılar. Ortaya harika fikirler çıktı. O belgeyi hâlâ saklıyorum. Yıllar sonra dünya telekomünikasyon pazarında hayata geçecek birçok fikir o belgede vardı ve ortak bir çalışmayla ortaya çıkmıştı. Danışmanlık hayatımda en çok yorulduğum ama en keyif aldığım proje diyebilirim. Şartlara göre iş problemlerine yaklaşımı değiştirmek gidişatı olumlu bir şekilde değiştirebiliyor.

Mısır macerasının sonunda **Amerika** hikâyesi başladı. Miami merkezli Güney Amerika'da şirketleri olan bir telekomünikasyon grubu için iş geliştirme toplantıları yapmıştık. İspanyolca işinize yaradı mı diye soruyorlar bana. Hem de çok... Tüm yönetim kademesi İspanyol'du ve onlarla bağ kurma konusunda bana çok yardımcı olmuştu. Paraguay için bir belge oluşturmuştuk. Daha sonrasında da Denver'da başka bir operatörle çalıştaylar yapmaya başlamıştık. Benim için açıkçası en zor zamanlar Amerika'da geçirdiğim zamanlardı. Bir unumdaki bir sayfa üzerine bile günlerce konuşabiliyorduk. Benim gibi tez canlı ve sonuca değişik yollardan varmaya çalışan biri için kolay olmamıştı. Esnek düşünce yapısı burada bana yardımcı olmak yerine çok zorlamıştı diyebilirim.

Hiç proje yapma ihtimalimiz olmayan bir müşterimizde bir toplantı sonrası projeye başlama kararı alınmıştı. Bu an da

unutmadığım anlardan biridir. Müşterimiz neyi farklı yapabiliriz ki diye bana sormuştu. Ben ise tekliflerinin rekabete göre çok avantajlı olduğunu ama bunun bir değer önermesi olarak tüketicilerin anlayacağı bir iletişim ile desteklenmediği için rekabet avantajı yaratmadığını söylemiştim. Tabii bunu söylemeden önce ülkeyi gezme ve bu gözlemimi insanlarla test etmeyi ihmal etmemiştim. Bu nokta strateji haritalarındaki maddelerden biriydi ve benden duymak çok hoşlarına gitmişti. Bakü'deki maceramız da işte böyle başlamıştı.

Son bir parantez de **Uzakdoğu**'ya açmak istiyorum. Singapur ve Bangladeş seyahatleri. Yaşadığım jetlagler beni özellikle doğu seyahatlerinde mahvediyordu. Singapur'da çok zor bir proje almıştık. Bu projeyi almamamız gerektiğini düşünüyordum çünkü yetkinliğimiz çok yoktu. Proje ekibi gerçekten büyük eziyetler çekti. Neredeyse haftalarca her gün iki saat uykuyla çalıştılar.

YETKİNLİĞİNİZİN OLMADIĞI
BİR KONUDA PROJE ALIRSANIZ
YAPMANIN YANINDA BİR DE
ÖĞRENMEYE VAKİT AYIRMAK
ZORUNDA KALIRSINIZ.

Projeyi neticelendirdik ama sonuçları beni hiç tatmin etmemişti. Müşterimiz memnundu ama daha iyisini yapabilirdik. Hatırlamak istemediğim bir proje oldu!

Bangladeş seyahati de benim için büyük bir tecrübeydi. Öncesinde Malezya'daki grubu ziyaret etmiş, onlardan Bangladeş'teki şirketlerindeki bir iş problemi hakkında bilgilendirilmiş ve rotamızı konuyu daha iyi anlamak için Bangladeş'e çevirmiştik. Problem gerçekten büyüktü. Metodolojilerini görmüştüm ve çözmek mümkün gözükmüyordu. O şirketteki ekipler de böyle düşünüyordu. Ben direkt genel müdürle konuşmak yerine ekiplerle öncesinde konuşarak onların da fikrini alarak yaklaşımımızı belirleme karar aldım. Üç gün boyunca toplantılar yaptık. Hepsini olmasa da önemli bir kısmını tespit edebilecek bir model kurabileceğimiz konusunda hemfikir kaldık. "Asansör konuşmasını" ilk burada deneyimledim diyebilirim. Asansörler çok kalabalık oluyordu ve her katta duruyordu. Genel müdürle asansörde denk geldik. Bana toplantıların nasıl gittiğini sordu. Üç gündür ekiplerle toplantı yaptığımızı ve ortak bir yaklaşım belirlediğimizi, sorunun tamamını olmasa da büyük bir kısmını çözebileceğimizi söyledim. Ekiplerle bir araya gelmemden duyduğu memnuniyeti belirtti; kendisinin de sorunun tamamen çözülmesinin mümkün olmadığını düşündüğünü ve yukarı çıktığında projeyi bize vereceğini söyledi.

> Dürüst yaklaşım ve beraber çalışma kültürü her zaman kazanır.

Değişik çalışma kültürlerini görmek bana hızlı adaptasyon konusunda her zaman çok yardımcı oldu. Danışmanlık ve ekonomideki yüksek lisansım ise iş problemlerini hızlıca anlama ve bunları çözmek için yapısal yaklaşım oluşturma noktasında. Bu üç yıl benim için dediğim gibi on yıla bedeldi.

Nasıl iyi yönetici olunur? Sorunun cevabını ancak işte ve yöneticilerimizde gözlemlediğimiz yanlışları yapmayarak, olumlu davranışları örnek alarak ve daha da geliştirerek bulmak mümkün.

Konfor alanımızdan çıkmaktan korkmamamız lazım. Evet belki hiç yüzmediğimiz denizlere gireceğiz ama yepyeni de yerler keşfedeceğiz. Öğrenmenin verdiği o mutluluğu, hazzı kaç yaşında olursak olalım kaybetmemeliyiz. Bazen şaşırıyoruz ya inanılmaz bir özgeçmişi olan insanlar bizi söyledikleriyle hayal kırıklığına uğratıyorlar. Bu insanların ortak özelliklerine baktığınızda şunu görürsünüz. Öğrenme yolculuğunu çoktan bırakmış, devamlı tekrarda, politik olarak davranma yaratıcılığını neredeyse bitirmiş... İşte bu tuzağa hiçbir zaman düşmememiz lazım. Çok jargon kullananlarda da hep bunu düşünürüm. Bilgi eksikliğini kapatmak için yağarlar bunu. Karşı tarafın sorgulama isteğinin önüne bir çeşit duvar çekerler. Sıkça kullanılan bir taktiktir.

Bir başka önemli konu kişisel farkındalık. En zor olan kendimize objektif yaklaşabilmemizdir. İnsan doğası gereği kendini başarısız görmek, hata yaptığını kabul etmek istemez. Ama biz kendimize objektif yaklaşamazsak gelişim yolculuğumuzu ister istemez sonlandırmış oluruz. Her konuda iyiysek gelişecek yer de kalmaz çünkü. İnanın çok başarılı olarak adlan-

dırılan iş insanlarında bile bu var. Çalıştığı dönemlere bakın. Küçülme veya çok ufak büyüme rakamları görürsünüz. Ama sorsanız onun dönemi en başarılı dönemdir. Algı yönetimini iyi yapmak da ayrı bir başarı tabii. O konuda haklarını yemeyelim. ☺

Veya başarıyı tamamen kendine adama. Zaten iyi giden bir düzen vardır, onun sonucunu tamamen kendine bağlayıp daha iyisini yapmak için bir çaba içerisine girmek istemez. Bu da bir süre idare eder ama sonrasında düzen bozulur.

Kişisel farkındalığımız ne kadar yüksek olursa, gelişim hızımız da o kadar yüksek olur. O açıdan ayda bir kendinizi değerlendirin. Neleri iyi yaptınız, neleri daha iyi yapabilirdiniz? Daha iyi yapabilecekleriniz noktasında kendinize bir gelişim planı yaparak çok daha ileri gidebilirsiniz. Ben bunu düzenli olarak yapıyorum. İnsanın içine objektif odaklanabilmesi hem empati yeteneğini geliştiriyor. Kendini iyi dinleyebilen, etrafını da daha iyi dinleyebiliyor.

İyi şeyleri örnek almak zayıflık göstergesi asla değil. İyi olanı takdir etmeyi öğrendiğimizde, iyiyi örnek almaya başladığımızda iç barışımızı da çok daha rahat sağlayabiliyoruz. Kendinle barışık olmayan insan iyi bir yönetici de olamıyor. En önce kendimizle barışmayı öğrenmeliyiz. Üslup problemi olan bir arkadaşıma bu geribildirimi vermiştim. Kendiyle kavgası bitmeyenin, başkalarıyla kavgası bitmez. Üslup problemi de ne yazık ki devam eder.

İŞ HAYATINDA KIYMETİ BİLİNEN
BAŞARISIZLIK EN BÜYÜK NİMETTİR.

Çünkü size paha biçilmez bir öğrenme deneyimi sunar. Ben ekip arkadaşlarıma hep şunu söylerim. Başarısız olmaktan asla korkmayın ama başarısızlığınızdan öğrenememekten her zaman korkun. Bir hata olduğunda asla kızmam ama aynı hata hep tekrarlanırsa bu noktada bir eksiklik görürüm. Çünkü o hatanın tekrarlanması bana başarısızlıklardan herhangi bir öğrenim elde edilmediğini gösterir. Benim kariyer hayatımda da başarısızlıklar çokça var. Özellikle bir tanesini de hiç unutmam ve hep anlatırım. Yanılmıyorsam sene 2008. O zamanlar Turkcell'de nar kampanyasını hayata geçirmişiz. Belki sizler de hatırlarsınız. O zaman yok satıyor. Bu arada fikrin doğduğu yer de çay molası. Gerçekten kafanızı dağıttığınız anlarda yaratıcı fikirler daha çok ortaya çıkıyor. Bunun verdiği bir özgüven var.

Yine bir çay arası aklımıza yeni bir fikir geldi. Nar kampanyasının aylık versiyonunu yapalım dedik. Kampanya çalışıldı, o zaman Recep İvedik reklam serisi vardı. Turkcell tavuğu ve Recep İvedik. Reklamlar çekildi. Kampanya testleri yapıldı. Ekranlar tasarlandı ama ilk defa detaylı ekranlar var. Bayilerimiz için bir ilk. Kullanıcı testleri yapıldı. Her şey yolunda gözüküyor. Reklam çıktı. İlk günden ciddi şikâyetler başladı. Süreç işlemiyordu. Girişler zaman alıyor ve bekleme sürelerinde artışa sebep oluyordu. Bayilere giderek sistem bunu kullanacak insanlar tarafından rahatlıkla kullanılabiliyor mu diye bakmamıştık. Bu benim için büyük bir ders oldu.

Bugün artık bir alışkanlığım var. Her kampanyada sessiz lansman yapar, aksaklıkları canlı gözlemler ve gerekli aksiyonları almadan bir kampanyayı hayata geçirmem. İyi ki de öyle yapıyorum. Her seferinde bir aksaklık muhakkak çıkıyor.

Dediğim gibi önemli olan hatalardan ders alarak bunu büyük bir kazanıma dönüştürebilmek. Deneyim dediğimiz de bu değil mi zaten?

Başarısızlıklar ve başarısızlıklardan öğrenmekten bahsettik. Peki en zoru ne biliyor musunuz? Başarısız olduğumuzu kabul etmek. Bu insana çok zor geliyor. Başarısız olduğumuzu kabul etsek, bunun sebeplerini irdelesek büyük bir öğrenim elde edeceğiz. Ama bu yolculuğun daha en başında başarısız olduğumuzu kabul edemediğimiz için, öğrenme yolculuğuna başlama şansını da kaybediyoruz. Birçok başarısız üst düzey yönetici var. Ben üzerine düşünüp irdelediğim için bunu görebiliyorum. Ama sosyal medyaya baksanız, röportajlarını okusanız, konuşmaları dinleseniz inanılmaz başarı hikâyelerinden bahsediyorlar. Belki de algı yönetimi yapılıyordur, bilemem. ☺ Ama zamanında büyük şirketlerin geriye gitmesinin bir sebebi olarak da bunu görüyorum. Ne yazık ki kısa vadede bazı göstergeler iyi gözükse de başarısızlığın tehlike çanları ileriki kötü finansal tabloların habercisi oluyor. Ama başkaları ne der korkusu ne yazık ki her zaman var. Hissedarlar ne der, piyasa profesyonelleri ne der, rakiplerim ne der gibi kaygılar başarısızlıkları paspas altına süpürme refleksi yaratabiliyor.

Hayal etmek, yola çıkmak, bu yolda çok çalışmak, asla düştüğümüz yerde kalmamak, kişisel farkındalığımızı yüksek tutarak hep öğrenerek gelişmek, gerektiğinde konfor alanımızdan çıkma cesaretini gösterebilmek, kötüleri eleyerek iyileri çoğaltmak, başarısızlıkları avantaja çevirmek, örnek almak dedik. Bunları ne kadar çok yapabilirsek hayallerimize de o kadar yaklaşıyoruz.

Diyelim ki çok başarılı olduk ve hayallerimize kavuştuk. Makamlar, mevkiler, övgüler hepsi bizim oldu. Ya sonrası?

"MAKAM, MEVKİ, RÜTBE, UNVAN;
BUNLARIN HEPSİ CEKET'TİR.
CEKETİ ASAR BİR YERE GİDERİZ.
GERİDE SADECE İNSANLIĞIMIZ KALIR."

PROFESÖR DOĞAN CÜCELOĞLU

İşte bu kadar basit. Bu ceketin soğuk havalarda başkalarının da ısınmasına yardımcı olmasını sağlamamız lazım. Benim için genel müdür olmanın en güzel yanı başkalarının hayatına değer katacak işlerin onayını hızlı bir şekilde verebilmem. Bu işleri de iş planımın içine alabilmem.

Benim gençlerden en büyük ricam hep şu: Umarım hepiniz çok başarılı olursunuz. Başarılı olduğunuzda elde ettiğiniz gücü iyiliği daha da çoğaltmak için kullanın. Buna dünyanın çok ama çok ihtiyacı var.

Ve yürüdüğünüz yolda her zaman güven inşa ederek ilerleyin. Kısa vadeli kazanımlar için başkalarının ayağına basmayın, başkalarının hakkına girmeyin. Uzun vadede kazanan her zaman güven olur. İnanın bunu başaramayanların makamlarını kaybettiğinde nasıl yalnız kaldıklarını üzülerek gözlemliyorum. Bizlerin de dünya hırsına kapılarak bu hataya düşmememiz lazım.

Hep iyi düşünün, iyilikler de hep sizinle olsun.

BİTİRMEDEN...

Hep dönüm noktası sorulur ya; benim için dönüm noktası, 2010 yılında –işlerin benim için pek de parlak gitmediği– Turkcell'den ayrılmam ve yurtdışındaki danışmanlık kariyerime başlamamdır. Bu kararı aldığımda daha iki aylık evliydim. Eşim beni desteklemese o tecrübeyi asla elde edemeyecektim. Benim için yükseliş orada başladı. Eşim benim her zaman en büyük yoldaşım oldu. Potansiyelimi ortaya çıkarmam için o işi mutlaka değerlendirmem gerektiğini bana söyledi.

Çok teşekkürler Binnaz Uludağ Yiş.

İyi ki varsın...

Son bir söz de benim ufaklıklara. Umarım büyüdüğünüzü, iyi yerlere geldiğinizi görmek nasip olur. Ne olursanız olun yeter ki mutlu ve merhametli insanlar olun.

Ve sevgili okurlarım. Ben düşüncelerimi sizlerle paylaşırken çok keyif aldım. Umarım sizler de okurken keyif almışsınızdır. Değer verip zaman ayırdığınız için minnettarım. Sevdiklerinizle daima mutlu olun, sağlıkla ve huzurla kalın. İlk işimizin insan olmak olduğunu da asla unutmayın.

SADECE EĞİTİM ALARAK YA DA ÇOK ÇALIŞARAK YÖNETİCİ OLMAZSINIZ! EN ÖNEMLİ KRİTER KARAKTERİNİZDİR.

Çalıştığınız yerde gülümsemek, espri yapmak, hiyerarşiden biraz uzaklaşmak sizi ciddiyetsiz yapmaz. Aksine insan olduğunuzu gösterir. Ne yazık ki bazen bunu unutuyoruz. Takdir etmeyi, eline sağlık demeyi hatta hatır sormayı bile ihmal ediyoruz. Anlayışlı olmayı zayıflık olarak görüyoruz. Sırf işimize yaradıkları için toksik insanları kendimize yakın tutup güzelliklerin zehirlenmesine izin veriyoruz. Koltuğumuzu, unvanımızı o kadar çok seviyoruz ki adaletsizlikleri görmezden gelebiliyoruz. Başarmak için kalp kırmaktan, hak yemekten geri durmuyoruz.

Halbuki iş hayatında huzurun anahtarı vicdanlı olabilmekte. İşte bu yüzden ilk işimiz insan olmak.



DESTEK yayınları

KDV'den muaftır.
www.destekmedyagrubu.com
facebook.com/DestekYayinevi
twitter.com/destekyayinlari

DESTEK DUKKÂN
www.destekdukkan.com

ISBN: 978-625-6325-72-2
9 786256 325722