**# Şirketlerin Ölçemediği Detaylar**

Ekim 1707'de, karanlık ve sisli bir günde Büyük Britanya donanması yok olmanın eşiğinden kurtuldu.

Peki denizcilikle övünen bu büyük imparatorluğun utanç verici olayı yaşamasına neden olan şey bir deniz savaşı mıydı?

Hayır, Amiran Shovell Atlas Okyanusu'ndaki konumunu yanlış hesaplamıştı.

Scilly adalarına çarpan amiral gemisinin peşinden körlemesine gelen donanma da kayalıklara oturdu ve neredeyse sağ kalan gemi olmadı.

Amiralin kazasının sebebi, amiralin egosu veya başka bir neden değildi.

1700 yılında bile hala boylamı ölçemiyor oluşumuzdu.

Bu kadar öenmli ve hayati bir şeyin hala ölçülemiyor olması, körlemesine giden bir donanmanın neredeyse yok olmasına neden oldu.

İş dünyamızda da buna benzer bir durum yaşanıyor aslında.

Şirketler yetenekli çalışanların bünyelerinde bulunmalarının kendilerine kazandırdığı başarının hayati önemini bilmelerine rağmen bunu etkili şekilde yapıp yapmadıklarının pek farkında değiller.

"Hizmet Kar Zinciri" adlı kitapta kârın sürekliliğini sağlamanın tek yolunun yetenekli çalışanları çeken ve onların sizin bünyenizde kalmasını sağlayacak bir çalışma ortamı olduğunu iddia ediyorlar.

Bu çok inandırıcı bir iddia, hatta daha da fazlası bu bir gerçek aslında.

Bütün yöneticiler özellikle zor bir kulvarda yarışan şirketlerin yöneticileri, yetenekli çalışanlarının ellerinden tutmak, çalışanlarının gözleri kaymasın diye yapmayacakları şey yoktur.

Örneğin Eddie Bauer'de masa başında çalışan bir işçiyseniz sırt ağrıları için korkmanıza gerek yok çünkü şirketin size dunduğu masaj hakkından her zaman yararlanabilirsiniz.

Bu davranışların benzerleri veya çok daha cazipleri kullanılıyor elbette.

Peki ama bu elde tutma çabaları karşılık buluyor mu?

Peki sadece yetenekli çalışanlar için mi var bunlar yoksa emekliliğine aylar kalmış çalışanlara da bu fırsatlar veriliyor mu?

Çalışanın yetenekli olup olmadığı nasıl anlaşılıyor?

Aslında bu soruların cevaplarını kimse bilmiyor.

Çünkü iyi şirketler ve yöneticiler önemini bildikleri halde yetenekli insanları bulma, elinde tutma becerilerini ölçmeyi başarmış değiller.

Ayrıca şirketlerin ellerindeki az sayıda ölçüm araçları kesin sonuçlar vermiyor.

Bunlar da, anlattığımız hikayedeki karaya oturan donanmanın günümüzdeki şirket halleridir.

**# Yöneticinin Duruşu Şirketin Geleceğidir**

Stanford ve Harvard Üniversiteleri mezunu SHaron F. Amerikan Express'teki işinden ayrılıyor.

Yayıncılık hayatına ilgi duyduğu için onlarca dergi çıkaran bir medya eğlence alanındaki dev bir şirketin pazarlama bölümünde işe başladı.

İşini çok sevdiği için severek yapıyordu.

Başarılı oldu ve yönetimin dikkatini çekmeyi başardı.

Sharon bu devin yalnızca bir parçasıydı, bu devin patronu ise Sharon gibi çalışanlar "Geleceğimizin yakıtıdır" olarak görülüyordu.

Ama bu devin bir sorunu var çünkü Sharon işten ayrılıp yeni açılan bir şirkette pazarlama ve iş geliştirmenin başına geçmeye karar verdi.

Patronu sorulduğunda Sharon şunları diyor: "kötü bir insan değil, Sadece kendine güveni yok ve kendine güveni olmayan birisi yöneticilik yapamaz".

Sharon'a sorulan sorulardan biri de bunun kişisel mi yoksa herkese karşı mı olduğu oluyor.

Bu soruya karşılık şunu diyor: "bilmiyorum, patronuma karşı kötü konuşmaktan çekindiğim için bunu kimseyle konuşmadım. Fakat çalıştığım ekipteki herkes işten ayrıldı bir tek ben kaldım".

Sharon'un şirketi birçok şeyi iyi yapıyor ve çok değerli işler başarabiliyor fakat görüldüğü üzere birisi şirketin yetenekli elemanlarını kaçırmayı kendisine iş bellemiş.

Sharon'un da dediği gibi o kötü biri değil.

Ona şirkette kalması için daha fazla para teklif etmelerine rağmen geri adım atmamış.

Belki de para veya unvan yerine yeni bir yönetici teklif etmeliydiler.

**# Daha İyi Yöneticiler Daha Fazla Kâr Demektir**

Bir şirketin altındaki iki satış mağazası düşünün.

Bu mağazalar baştan aşağı aynılar.

Araç gereçler aynı, renklere dahi her şey aynı.

Sorun şu ki işinizi doğru yapabilmek için araç gereçlere sahip misiniz sorusuna A mağazasındaki çalışanlar %45 evet derken, B mağazası çalışanları %11 evet demiş.

Hatırlayacağınız üzere mağazalardaki her şey tıpatıp aynıydı.

Bunun sebebi bakış açısıdır.

Çalışanların bakış açısı tamamen farklı çünkü mağazanın renklerini bile yönetici belirliyor.

Bir şirketin tek bir kültürü olamaz.

Çalışma alanlarını yöneten güçlü kültürlere sahip yöneticiler gereklidir.

Verdiğimiz örnekte olduğu gibi A mağazasındaki yönetici çalışanlarına işlerini sevdirebilme ve elemanlarını elinde tutabilme gibi güçlü bir kültüre sahip.

Diğeri ise kırılgan, kuşkucu, güvensiz ve her an dağılmaya hazır bir kültüre sahip.

Aslında bakacak olursak şirket için bir iyi bir de kötü haber var.

Kötü haber merkezden uzaklaştıkça etkileri zayıflıyor ve bu sorunları daha da büyütüyordu.

İyi haber ise örnek alınacak yetenekli ve sağlam kültürü olan yöneticilerin bulunduğuydu.

Yapılacak şey ise gayet açık seçik görülüyor.

Keşfedilen yetenekli yöneticilerin neler yaptığını öğrenip diğer mağazalardaki yöneticiler için bir eğitim verebilirler.

Kültürlerini bu yetenekler üzerinden yeniden planlayabilirler.

Bunlar bir şirket için yapılması gerekenler veya bunu görmezden gelerek yeteneklerin kendinden uzaklaşmasına ve şirketin daha çok batmasına yardımcı olurlar.

Peki gerçekten bu tür düzenlemeler mağazaların kâr etmesine yardımcı olurlar mı?

Kitabın bazı araştırmalar sonucu ortaya çıktığını söylemiştik.

Bu mesele de araştırılmış ve bazı hesaplar yapılmış.

Çıkan sonuca göre cevap kesinlikle evettir.

%45 evet diyen mağaza yani A mağazası B mağazasına göre daha fazla kâr elde etmiştir.

**# Bir Dağ Düşünün**

Önce zihninizde bir dağ düşünün.

Kafanızı kaldırıp baktığınızda dağın yapısını bilemezsiniz ama bileceğiniz bir şey varsa o da dağın, bazı yerlerinde zorlanacağınızı bazı yerlerinde kolay bir tırmanış yapacağınızı düşünürsünüz.

İneceğiniz zamanki zorlukları düşünürdünüz.

Önünüzdeki sorunları sıralarsınız, bulutlar, elinizi koyacak yerler, en önemlisi de her an kırılabilecek iradenizdir.

Aslında bu dağı tanıyoruz yani pek de yabancısı sayılmayız.

İşin aslı şu ki bu dağ yeni bir işe başladığınız andan o işte yetkinleşmeye başladığınız ana kadar geçen bir süreçtir.

Yani özetlemek gerekirse bu dağın eteği şirkette başladığınız yeni bir iş olabilir ya da yeni bir terfi almışsınızdır.

Bunların ikisi de yeni bir başlangıçtır ve her yeni başlangıç yeni bir tırmanıştır aslında.

Dağın zirvesine çıktığınızda hala aynı işte olabilirsiniz ve o işte yeni gelen çalışanları eğiten bir usta kimliğine bürüneceksiniz.

İşiniz ne olursa olsun, işinizi iyi yapıyor, neden yaptığını biliyor ve daha iyi olmak için yollar arıyorsunuz.

Peki buraya nasıl geldiniz?

Eğer bir yönetici olarak bu dağı tırmanmışsanız, başka çalışanları da nasıl bu dağa tırmanılacağı konusunda bilgilendireceğinizi biliyorsunuz demektir.

Her geçen gün daha fazla çalışana yardım ediyor ve yolculuklarını tamamlamalarını sağlıyorsunuz.

Bu da sizin çalışma ortamınızın günden güne yetişmiş, kaliteli elemanlarla dolu olmasını sağlıyor.

Yani bu bir zaman sonra döngü haline geliyor ve çalışma ortamı kendi kendine yenileyen ve gelişen bir makineye evriliyor.

**# Etkin ve Enerjik Bir İşyerinin Altı Sorusu**

\* İş yerinde benden ne beklendiğini biliyor muyum?

\* İşimi doğru yapabilmem için doğru araç gereçlere sahip miyim?

\* İşyerinde her gün, en iyi yaptığım işi yapma şansına sahip miyim?

\* Son yedi günde işimi iyi yaptığım fark edildi mi, bunun için tkadir edildim mi?

\* Müdürüm ya da iş yerindeki herhangi biri bana insan olarak değer veriyor mu?

\* İş yerinde gelişmemi destekleyen biri var mı?

**# İyi Yöneticilerin Devrimci Anlayış Tarzı**

Eski ama pek bilindik şu hikayeyi bilirsiniz.

Hikaye kısaca şöyledir: nehir kenarına gelen ve karşıya geçmek isteyen akrep karşıya geçmek için bir yol arar.

Yüzmeyi bilmediği için o civarda olan kurbağadan yardım ister.

Kurbağanın cevabı olumsuz olur çünkü kendisini sokacağını düşündüğünü ve korktuğunu söyler.

Akrep ise böyle bir şey olmayacağını çünkü o ölürse kendisinin de boğulup öleceğini söyler.

Fikir kurbağanın aklına yatar ve yardım etmeyi kabul eder.

Gölün ortasına geldiklerinde ise akrep, kurbağayı sokar ve kurbağa ölmeye başlar.

Kurbağa bunu neden yaptığını, şimdi ikisinin de öleceğini söyler.

Akrebin cevabı manidardir.

"Biliyorum öleceğiz ama benim doğam böyle".

(Ah be akrep kardeş.

Bak sana sokma demiyorum, hobi olarak yine sok.

Ama şu gölü geçtikten sonra sok demi?)

İyi yöneticiler, her çalışanın içinde çıkmayı bekleyen bir potansiyel olduklarına inanmaz ve bunu çıkarmaya uğraşmazlar.

Onların ele avuca sığmaz eğilimlerini kontrol altına almakla da uğraşmazlar.

İyi yöneticiler kurbağanın unuttuğu şeyi yani herkesin farklı bir doğası olduğunu unutmazlar.

Bunların tam aksine iyi yöneticiler herkesin daha fazla kendisi olması için çalışırlar.

Bir insanın belirli bir yere kadar gelebileceğinin bilincindedirler.

Çalışanlarının doğasındaki bu farklılıkları kendilerine düşman olarak görmezler ve bundan yararlanmaya çalışırlar.

Kitapta binlerce yöneticiden tekrar tekrar duyulan tek ortak anlayışın şu olduğu söyleniyor:

"İnsanlar çok fazla değişmez.

Bir insana onda olmayan bir şeyi katmaya çalışarak boşa vakit harcamayın.

Onları öne çıkarmaya çalışın.

Bu zaten yeterince zordur."

**# Okurun Yorumu**

\*\*\*Üniversite okumak için yurtta kaldığım zamanlarda, bir akşam karnımız acıktı ve çok sevdiğim oda arkadaşımla dedik ki "hadi yemek yiyek".

Siparişimizi (Getir'den) verdik gelmesini bekledik, benimki geldi ama oda arkadaşımın siparişi gelmedi.

Bunun üzerine telefonla aradı ve durumu öğrenmeye çalıştı.

Derken 2 saat geçti ben yemeğimi yedim neredeyse uyuyacağım, arkadaşımın siparişi hala ortada yok.

Bir sonraki gün Getir müşteri hizmetlerinden biri aradı arkadaşımı ve durumdan dolayı çok üzgün olduklarını, özrümüzün bir nişanesi olarak hediye göndermek istediklerini ilettiler.

Bunun üzerine arkadaşımın hem ücretini iade ettiler (ki indirimli sipariş vermiş olmasına rağmen indirimsiz ücreti geri ödediler) hem de ekstra indirim kuponu yolladılar.

Bu durum, her ne kadar aksaklık meydana gelmiş olsa da müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkardı ve Getir o akşam bizim güvenimizi kazandı.\*\*\*

\*\*\*Trendyol, çalışanları için öyle bir ofis binası yapmış ki, olur da çalışmaktan yorulan ya da o gün kendini halsiz hisseden bir personelimiz olursa diye uyku odası bile tasarlamışlar.

Çalışanların her ihtiyacına koşuluyor, bizzat ilgileniyorlar ve ofis ortamları sanatsal renklerle adeta gökkuşağı gibi renklendirilmiş ve insanın içini ferahlatan, huzur veren renkler ağırlıklı olarak kullanılmış.

Bu durum gerçek yöneticilerin farkını ortaya koyuyor.

Ben, elimdeki hammaddeyi ne kadar kaliteli işlersem, bana geri dönütü de o kadar kaliteli olacaktır.

Çıkarcılık ve sömürüden uzak, muasır medeniyet seviyesinde bir Türkiye Piyasası umuduyla...\*\*\*