

Girişimin Ufkuna Girişimci ile Çalışan Yan Yanaya Durarak Bakabiliyor Mu?



Gül den TÜRKTAN
KAGİDER Yönetim Kurulu Başkanı

Girişimci, içinde liderlik ruhu olan insandır. Ancak, liderliğin pek çok boyutu var. Girişimcilik bir liderlik ise bir girişimcinin ya da liderin her koşulda lider olarak kalabilmesi için liderlik becerilerini belli noktalarda tekrar tekrar pekiştirmesi gerekebilir. Bu mümkündür. Bazense, girişimin gelişmelerine bağlı olarak liderlik ruhu yer yer yerini karamsarlığa bırakabilir. Liderlik ruhunu korumaya özen göstermek de bir beceridir. Bu ruh eğitim ve de gerekirse dış destekle pekiştirilmelidir. Zira, girişimcilik her dönemde yeni bir ufka yolculuktur. Uzun soluklu bir yolculuktur.

**BİR HAYALİM VAR. BU HAYALİMDE
BENİMLE BİRLİKTE SİZ DE YER ALIR
MISINIZ?**

Girişimcilik “Benim bir hayalim var, bu haya-

limde benimle birlikte siz de yer alır mısınız?” diyebilmek ve bu hayali tüm engelli koşullarda başarı göstererek, bazen devlete, bazen belediye, bazen komşulara veya rakiplere, çalışanlara veya dostlara rağmen aşarak ve her etabında insanları ikna ederek bir başarı hikayesine dönüştürebilmektir. Devamlı aşılması gerekli bir etap ise, çalışan ilişkileri ve çalışanların girişimin vizyonu ile bağlantısıdır. Hiç kuşkusuz bu koşudaki zorluklar bu arada girişimciyi oluşturmada ve her zorluktan sonra ortaya bambaşka bir insan, bambaşka bir lider çıkmaktadır. Zorluklar girişimciye bir özgüven ve dayanıklılık kazandırmakta, aynı zamanda da maalesef onu yalnızlaştırmaktadır. Başarılı her girişimci pek çok zoru başarmış kişidir. Başka bir deyişle, her girişimci alkışı hakeder ve alkışlanası bir seri işi başarmıştır. Unutulmaması gereken önemli bir nokta da girişimcinin olduğu kadar girişimcinin yanında olanlar, yani çalışanlardır, onlar da bir o kadar kahramandırlar. Neden hepsi kahramandır?

GİRİŞİMCİNİN LİDERLİK GÖREVİ

“Bu girişimi kurarken ki hayalinizi çalışanlarınız ile paylaştınız mı? Nasıl bir geri bildirim aldınız? Sizin ne yapmak istediğinizi anlıyorlar mı? Sizinle birlikte bu yolda katkı vererek ilerleyecekler mi?” şeklinde bir dizi soruyu girişimcilere sorduğunuz zaman, çoğunda görürüz ki, bu dört sorunun cevabı da negatiftir. Hayali paylaşmak konusundaki sorunun cevabı çoğu zaman kaçamaktır. “Ben şirketi kurdum. Vizyonu anlatmaya çalıştım ama onlar o şartlarda benimle birlikte orada değillerdi ki. Anlarlar mı? Anlatabilir miyim? Pek bilmiyorum. Onun yerine hep birlikte satış teknikleri eğitimi aldık.” Bu da iyi bir neticedir ama sorunun cevabı değildir.

“Nasıl bir geri bildirim veriyor çalışanlar?” sorusu irdelendiği zaman ise genellikle durum daha karmaşık ve genellikle yine sonuçsuzdur. “Ya anlamıyorlar ya da anlamak istemiyorlar” şeklinde bir yanıt gelir ki bu sorunun tam ortasına parmak basmaktır.

“Bu girişimci ne yapmak istiyor?” diye çalışana sorduğumuz zaman cevap çoğu zaman özlenenden farklıdır. Çok farklı bir pencereden bakmaktadır çalışan: “Zam almadım. Ben burada doğru bir rakamla çalışıyor muyum acaba? Aramızdaki düzende bir eşitsizlik var gibi geliyor bana. Girişimcinin ne yapmak istediği hem benim konum değil, hem de benim çıkarlarım ile çelişebilir diye bir kaygı içindeyim.” Belki de bu en dürüst cevaptır. Ama asla aranan ve olması gereken cevap değildir. Buna rağmen, çoğu zaman, gerçeğin ta kendisidir.

Çalışan ve girişimci el ele bir hayali gerçekleştirmek üzere birlikte ilerleyebilecekler mi? Bu sorunun cevabı ise tek bir yazı ile değil bir seri ile irdelenmesi gereken ve anlaşılamazları bol ve bir o kadar da karmaşık bir durumdur. Her şirketteki şekil ve geleceği görebilmek pek çok şartın incelenmesinden geçer ve neticede şartlara bağlı bir rapor ortaya koymayı gerektirir.

ÇALIŞMA HAYATI BOYUTU

İnsan faktörünün bir diğer boyutu da takım çalışması ve çalışanlardır. Hiç bir girişim organizasyonu tek kişiden oluşamaz ve girişimcilikte diğer insanları çalıştırmak ve bir takım oluşturmak boyutu devreye girer. Takım oluşturmak eski bir terim olmasına rağmen en kritik ve en güncel başarı faktörüdür. Bu da kendi içinde kendisi ile ters düşen bir faktördür.

İnsanlardan biri diğerine her zaman şüphe

ya da kuşku ile yaklaşır. “Bu yeni iş arkadaşım benden fazla para alıyor mu? Benden daha az çalışıyor gibi duruyor. Ben de daha az mı çalışmalıyım? Geçen gün aramızdan geçerken girişimci ona gülümsedi. Acaba benden daha fazla mı seviliyor veya takdir ediliyor?” Bu üç kurguyu aşmayan çalışan verimli olamaz ve tam takım kurulana kadar hep takım oyununu bozan olur.

Girişim için bir diğer olgu da yine özverili çalışma gereğidir. “Ben işe biraz geç gidip erken çıksam? Bu kadar çok çalışmasam? Akşamları televizyon izlemeye halim kalmıyor? Bu işi daha hafif hayal ediyordum. Daha hafif bir iş yok mu?”

İnsan faktörü başarı için bir olmazsa olmazdır. İşini sevmeyen, işinde şüpheler ile yaşayan bir organizasyonu müşteri her zaman teşhis edecektir. Ve müşteri bu henüz olmamış bir organizasyonu, henüz eğitimleri ve bilinçleri oturmamış çalışanları, başarı odağı ile bir çalışma ortamı kurgulamamış kurumu derhal teşhis eder ve “iyisi mi ben alışverişimi rakip kurumdan yapayım” der.

Müşteri herşeyin en iyi aynasıdır. Müşteri görüşü de bir organizasyonun başarısı için önemli bir sosyal boyuttur. Bu boyut girişimin geleceği üzerinde önemli bir girdidir. Ve mutlak ciddiyetle ele alınması gerekli bir insan boyutudur. Müşteri bazen sosyal boyutu irdeler, bazen çalışan uyumu arar. Müşteri görüşü başarının temel anahtarıdır.

SOSYAL ÇEVRE BOYUTU

Girişim yol alırken zaten izlemekte olan sosyal çevre boyutu hemen işin içine girer ve “herkes daha az çalışıyor, sen ne yapmaya çalışıyorsun?” sorusu ve “Çalışma! Yeter!” telkini

devreye girer. Zaten siz de sakın adada tatile gitmeyi, balığa çıkmayı ya da bir tiyatroya gitmeyi özlediğiniz zamanda gelen bu “Çalışma! Yeter!” telkini hiç iyi bir ses değildir ve girişimci olarak sizin bu sosyal telkine rağmen çalışmanız ve başarmanız gerekmektedir.

İNSAN FAKTÖRÜ

Finansal risk ve iş riskinin içinden çıkabileceğimizi düşündüğümüz zaman en önemli başarı faktörü olan ve hayatımızın her zaman içinde olan ve her daim devrede olan insan faktörünün önemini görürüz. Her organizasyonda başarı için belli bir çaba ve belirli bir fedakarlık gerekir. Her akşam saat altıda işinden çıkan ile özveri ile gerektiğinde bir kaç saat fazla çalışanın yükselme ve başarıma çitası birbirinden farklıdır. Günümüzde iş ve hayat dengesini kurma çabası ne kadar önemli olursa olsun, işinde özveri ile çalışanın geldiği noktayı çoğu zaman görmemek mümkün değildir. Girişimci ise, girişimi kurduğu işin ilk yıllarında ciddi bir özveri borcu olduğunu bilerek hareket etmektedir.

BİRİNCİ PENCERE: ÇALIŞANIN GİRİŞİMİN KENDİSİNİN EKMEK KAPISI OLDUĞUNU UNUTMA RİSKİ

Her girişimci bir liderdir. İyi bir lider olmaktır. Peki ya çalışan? Çalışan da bir ölçüde liderdir. Her çalışan kendi başarısında baş rol oynayan, kendi geleceğinde önemli payı olan kendi kendisinin lideri ya da yöneticisidir. Bunu unutmayan girişimci ve çalışan her biri farklı olan kendi liderliklerini doğru kurguladıkları zaman daha başarılı olacaklar ve ortaya başarılı bir netice çıkacaktır. Çalışan açısından: “Ben çalışmazsam, siz başarısız olursunuz, do-

layısıyla çalışan olarak ben bir kilidim” demek bir çalışan tehdidi değil, çalışanın kendisi açısından kendisi ile ilgili bir liderlik yoksunluğudur. İşten kaçınma boyutu içindeki iyiyi değil, kötüyü ortaya çıkarma ve kendi liderliğini kötüye kullanma boyutudur. Çalışan girişimcinin başarısında önemli bir kilit. Ancak, bu kilitte sorun çıkarıcı çalışan şirketin başarısını gölgelediği gibi kendi geleceğini de gölgelediğinin bilinci içinde olursa kendi kendisinin liderliğini doğru yönde kurgulayan olacaktır. Böylelikle, çalışan kendisini şirket içinde doğru konumlayabilecek ve kendisini ve şirketini başarıya taşıyabilecektir.

İKİNCİ PENCERE: GİRİŞİMCİNİN BAŞARIDAN DOĞAN “BEN” GELİŞİMİ RİSKİ

Öte yandan bir girişimci için “her şeyi ben yaptım” zannetmek de en büyük yanılğı boyutudur ve zira çevredeki bu insanlar olmazsa girişim yoluna devam edemez ve başarı tam olarak ortaya çıkmaz ve tek kişilik bir şov bir girişimde hiç bir zaman başarının anahtarı değildir. Her geri bildirim bizzat alan, tüm serüveni yaşayan insan ile dün işe girmiş ve de bu geminin nereye gittiğini henüz anlamayan, hatta aynı gemide yol alındığını bile henüz farketmemiş olan çalışanın aynı kararı, aynı basireti, aynı insiyatifi göstermesi hiç kuşkusuz mümkün değildir. Hiç kuşkusuz verilecek kararlarda aynı neticeyi verebilecek birikim henüz çalışanda yoktur. Tabidir ki çalışan bazen doğru kararı veremez. Çok iyi eğitilmiş, çok basiretli, çok yetenekli olsa da senkronize edilmemiş bir ortamda girişimci ile aynı basireti göstermeyebilir. Zaten böyle olmasa bu kişi çalışan olmaz, girişimci olarak karşıdaki fabrikayı

yönetirdi. Çalışanı yargılamak yerine çalışanın insiyatif alanını belirlemek ve alacağı kararları gözden geçirmek ve şirketin veya geminin çalışanın kontrolünde yol aldığı boyutta yapması gerekenleri eğitim, toplantı, görev tanımı ve de konuşarak ortaya çıkarmak ve yargılamamak veya kınamamak, aksine destek olmak gerekir. Girişimci ile çalışanın aynı şeyi, aynı risk faktörünü görmesini sağlayacak üç önemli kilit var. Bunlardan biri eğitimidir. İkincisi yönetimin ‘assesment’ı dediğimiz durumun değerlendirilmesi veya danışmanlıktır. Üçüncüsü ise şirket içinde ve yönetim kurulunda konuşmak, tekrar konuşmak ve her zaman karşılıklı konuşabilmektir.

Küçümsemek, yargılamak, suçlamak organizasyonlarda olabilen ama bir çözüm olmadığı için kaçınılması gereken, bazen de ben egosunun yapılması gerekeni gölgelediği durumlardır. Ve girişimcinin içine düşebileceği bir yanılğıdır. Bu yanılğının öngörülerek düzeltilmesi gerekir.

FİNANSAL RİSK

Girişimcilik öncelikle risk almaktır. Risk seçilen bir kavram değildir. Belli bir maaşı veya faizi almak ve stressiz bir ortamda yaşamak varken, bankadaki paranızı çekerek, kredi alarak, müşterinin ödemesini bekleyerek, özetle, risk alarak bir yatırıma dönüştürmek heyecanlı bir serüvendir. Bu serüvende banka kredisine ulaşabilmek ve bu kredinin yaptırımlarını yerine getirebilmek yüksek bir tansiyon ve başaramama risklerini de birlikte getirebilmektedir.

“Neden bunca riski alalım?” dediğimiz zaman da girişimci değil, pasif bir tüketici oluyoruz. Girişimcilik bu cesareti göstermek ve bu riskleri alabilmekten geçiyor. Bankacının cevabı-

nı beklemek ve bu heyecanı yaşamak ve lider olarak bu heyecanlardan dışarıya başı yukarıda çıkabilmek zorlu bir yoldur.

İŞ RİSKİ

Finansal riski almanın yanındaki ikinci olgu iş riskini almaktır. Kurguladığımız, hayal ettiğimiz iş hayal ettiğimiz parayı bize getirecek mi? Pek çok iş planı gerçek hayatta uygulamaya geçince kar getirmeyen veya yanlış kurgulanmış planlara dönüşebiliyor. Elektrik giderinin aslında daha fazla olduğunu, plandaki çalışan sayısının aslında yeterli olmadığını, planlanandan üç kişi ya da otuz kişi daha fazla gerektiğini ve kira veya satın alma maliyetlerinin daha yüksek olduğunu ve bu ilave maliyetleri de hesaba aldığınızda kar beklentisinin yerinde kalmadığını ya da öngörülen müşterinin olmadığını görebiliriz. Bu iş riskini en aza indirmek için plan üzerinde çok çalışmak ve hatta minimum ve maksimum kar beklentisi gibi bir bant beklentisi kurgulamak gerekir. En doğru planda bile sapma olacağı aşikardır. Ancak, bu sapmayı da beklentinin içine almak iyi bir öngörü gerektirmektedir. Burada en iyi kurtarıcılar danışmanlardır ve tekrar tekrar düşünmek ve gözden geçirmektir.

BÜROKRASI RİSKİ

Girişimin bir boyutu da bürokrasidir. Bürokrasiyi aşmak, gerekli bütün kağıtları ve onayları almak ve kuralları öğrendiğinizi düşündüğünüz anda aslında öğrenmediğinizi veya sizin bildiklerinizin değiştiğini anlamaktır.

DEĞİŞİMLERE UYUM BOYUTU

Girişimin tüm bu mihenk taşlarını aşan girişimciyi bir başka sürpriz beklemektedir. “Fi-

nansal riski aldım. İş riskini doğru kurguladım, bürokrasiyi aştım, sosyal boyutu aştım, çalışan boyutunda bir denge ve tam bir kurum kurguladım, müşterim de ben de memnunuz” dediğiniz anda makro bir perspektif devreye girer ve size hiç durmamanız gerektiğini ve piyasalardaki değişimi de öngörmeniz ve değişikliklere uyumu sağlamanız gerektiğini size öğretir. Bu boyutu da devamlı aşma becerisini geliştirdiğiniz zaman, artık tam bir girişimcisinizdir. Aynı zamanda iyi de bir lidersizsinizdir. Değişim boyutundaki en önemli faktör insan ve çalışanlar faktörüdür. Aynı zamanda da oluşabilecek belirsizlikleri önce ve doğru tahmin edebilmeden geçer.

Aslında liderlik, çalışan, girişimci, seyirci (değerlendirme şirketleri vb.), tüketici ve müşteri hepimizin içinde olan ve olması gereken boyutlardır ve içimizdeki lider bizi hayatta başarılı kılandır. Liderliğin en önemli kısmı bize girişimi yaptıran pek çok zorlu boyutla başa çıkmayı öğreten, bu yolda cesaret destek ve öngörü veren içimizdeki liderlik vasfıdır.

Şirketlerin önlerindeki belirsizlikleri devamlı takip ediyor olması şarttır. Öncelikle girişimci ile çalışanın belirsizliklere yan yan pencerelerden bakabiliyor olması gerekir.

Pek çok düşünür şirketleri gemilere benzer. Aynı gemide olan insanlar denize yana yana durarak bakarlar ve ufuktaki bulutların onları nasıl, ne zaman ve ne kadar etkileyeceğini hesaplamaya çalışırlar. Pek çok kez yan yana pencerelerden bakarken dahi aynı şeyi görmemek, görememek mümkündür. Bazen meteoroloji de tam bilgi veremez. Aynı belirsizliğe bakan iki kişiden biri daha yakındaki bir olayı fark ederken, bir diğeri daha uzaktakini fark edebilir. Her iki insanın aynı konuda aynı gö-

rüşe ve aynı birikime sahip olamayacağı gibi bu farklılıklar şirkete zenginlik katar. Olaylara yan yana duran pencerelerden bakmak girişimi olumlu yöne götürmesi en muhtemel bakış açısıdır. Karşı pencerelerden bakıldığı zaman olaylar farklı görünecek ve anlaşma zorlaşacaktır. Karşı pencerelerden bakmak denize iki ayrı gemiden bakmakla eş anlamlıdır. Oysa ki, girişimler, ne kadar kompleks olurlarsa olsunlar, sadece tek bir gemiden oluşurlar. Girişimcinin başarısı ile çalışanın ortak başarısı, şirketin önündeki belirsizlikleri aynı pencereden, ya da en fazla da yan yana duran pencerelerden izlemekle ve herkesin kendi çözümlerini birbirleri ile paylaşarak, farklı bulgularını birbirlerine iletmelerinden geçer.

Karşı karşıya duran pencerelerden bakmak ne girişimciye ne de çalışana olumlu bir netice getirmediği gibi ayrı gemilerde imiş gibi hareket etmek anlamında olduğu için, geminin su almasına, hatta batmasına neden olabilir. Belirsizliklere ve değişime karşı girişimin içinde herkesin duruşu net ve yan yana olmak zorundadır.

Gerek çalışan gerekse girişimcinin aynı gemide ve birlikte olduklarını hissetmeleri kurumun sürdürülebilirliği için ön koşuldur.

YÖNETİM KURULLARI

Yönetim kurulları şirketi geleceğe taşıyan en önemli organdır. Yönetim kurulu değişimlere ve liderliğe yorum yapılan ve değişime uyumun sorgulandığı yerdir.

Yönetim kurulundan söz ederken kadının yönetim kurulundaki yerinden de bahsetmek gerekir. Kadın yönetim kurullarında önemli bir görevi yerine getirir. Olaylarla ve objelere kadının bakışı erkekten farklıdır. Neredeyse tüm yönetim becerileri seminerlerinde söz konusu

edilen “yarı dolu, yarı boş bir bardak” için sorulan “bu bardak dolu mu boş mu?” sorusuna kadın ilave boyutlar getirir. Kadın bardağın “temiz mi kirli mi?” olduğunu da irdeler ve bunu dile getirir. Kadın “bardağın kristal olup olmadığını” da irdeler ve bunun ne olması ve nerede kullanılması gerektiğini ortaya koyar. Bunlar çoğu zaman erkeklerin dikkatini çekmeyen unsurlardır. Şirketlerin geleceği ile ilgili değerlendirmelerde ve geleceği oluşturmakta kadın bakış açısı önemli bir boyut olarak ortaya çıkar.

Şirketlerde girişimci ile çalışan arasındaki bağı irdelleyen ve geleceğe bakan organ “Yönetim Kurulu”dur. Burada bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevi açık olarak ortaya çıkmaktadır. Girişimciye farklı fikir ve yön önermesi gerekir. Bağımsız yönetim kurulu üyesi şirkete dış bakış getiren ve olması gerekeni söyleyebilendir. Bu, bir şirketin gelişimi ve değişimlere sağlıklı ayak uydurabilmesi için bir ön şarttır. Bağımsız yönetim kurulu üyesi aynı zamanda da girişimcinin ilerlemedeki yönünü etkileyecek kimse veya kimselerdir. Yönetim kurulları işlemeyen, yönetim kurulunda girişimcinin sesinden farklı ses çıkarmayan ve de farklı bakış açısı getiremeyen üyelerin bulunduğu şirketler küçük kalmaya ve kurumlaşmadan bir noktada sona ermeye mahkumdur. Yönetim kurulu geleceğin sigortasıdır.

Herkes bir liderin ya da girişimcinin şarkısını söylerse, bir süre sonra bakarsınız ki, tek sesli, tek şarkılı bir gelecek sizi bekliyor. Bir gün gelir ki artık o şarkıyı, müşteri dahil, kimse dinlemek istemez. Zenginliğimiz farklı bakışlarımızdır. Tabidir ki bu farklı bakışı, aynı gemide olduğumuzu, yan yana durduğumuzu unutmadan yorumlayabilmeliyiz.