

SCOTT SONENSHEIN

İDARELİ OLMA SANATI

Çeviri: Hilal Turbay

alBaraka 
Yayınları

SCOTT SONENSHEIN

ABD, Rice Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Henry Gardner Symonds profesörü olarak görev yapmaktadır. Kitapları yirmiden fazla dile çevrildi. Marie Kondo ile birlikte kaleme aldığı Joy at Work kitabıyla "New York Times En Çok Satanlar" [New York Times Bestseller] listesine girdi. Kendisi ödüllü araştırma projeleri, öğretim yöntemleri ve danışmanlık hizmetleri; Fortune Global 500 yöneticileri ve girişimciler başta olmak üzere teknoloji, sağlık hizmetleri, eğitim, üretim, bankacılık, perakendecilik ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi çeşitli sektörlerdeki profesyonellere yardımcı oldu. Doktora derecesini örgütsel davranış alanında Ann Arbor, Michigan Üniversitesi'nden, araştırma yoluyla yüksek lisans derecesini [MPhil] Cambridge Üniversitesi'nden ve lisans derecesini Virginia Üniversitesi'nden aldı. AT&T ve Microsoft gibi şirketler için strateji danışmanı olarak görev yaptı ve bir Silikon Vadisi girişim firmasında [start-up] çalıştığı dönemde internet şirketleri patlamasının [dotcom boom] yükselişini ve düşüşünü tecrübe etti. Şu anda McKinsey & Company'nin Dış Danışma Kurulu'nda hizmet vermektedir.

HİLAL TURBAY

1996 yılında Kırkkale'de doğdu. Lisans derecesini 2017 yılında Boğaziçi Üniversitesi Yabancı Diller Eğitimi Bölümü'nden aldı. Muhtelif kurumlarda İngilizce öğretmeni ve okutman olarak çalıştı. Hâlihazırda öğretmenlik hayatına devam etmenin yanı sıra çeşitli yayınevlerine soru yazarlığı, editörlük ve çevirmenlik yapmaktadır.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ: İDARELİ OLMAYA NASIL KARAR VERDİM?

1. İKİ BİRANIN HİKÂYESİ	11
2. ÇİMLER HER ZAMAN DAHA YEŞİLDİR	29
3. ZENGİN VE GÜZEL OLAN HER ŞEY	51
4. DIŞINA ÇIK	75
5. HAREKETE GEÇME ZAMANI	99
6. NEYİ UMARSAK OYUZ	123
7. YENİ BİR SOLUK GETİR	143
8. ZARARLARDAN KAÇININ	165
9. İDMAN ZAMANI	189
SONUÇ	213
TEŞEKKÜR	217
KAYNAKÇA	221

GİRİŞ

İDARELİ OLMAYA NASIL KARAR VERDİM?

2000 yılının bir ilkbahar gününde, Silikon Vadisi'nde kurulmuş yeni bir girişim firmasının¹ [start-up] İnsan Kaynakları Bölümünden beklenmedik bir telefon almıştım. Telefondaki hanım bir mevki için aylardır personel arayışındaydı ve benim doğru kişi olduğuma ikna olmuştu. O sıralar mesleğimin daha ilk yılında, Washington DC'de strateji danışmanı olarak çalışıyordum. Vividence isimli şirketi ilk defa duyuyordum ve Kalifor-

1 Start-up, yazılım alanı başta olmak üzere; finans, pazarlama, tasarım, mimarlık ve benzeri dallarda faaliyet gösteren girişimci firmaların benimsediği ve kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik teknolojik ürünler üretmeyi hedefleyen bir iş modeli akımıdır. Bu iş modeli, yeni bir fikirle başlayan ve piyasaya girişle neticelenen girişim süreçlerini ifade etmektedir. Start-up girişimlerinden sistematik olarak ilk defa 2003 yılında Steve Blank'in The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products to Win [Aydınlanma Yolunda Dört Adım: Kazanan Ürünler Geliştirmenin Başarılı Stratejileri] isimli kitabında bahsolunmuştur. Kaliforniya'daki Silikon Vadisi, özellikle sermaye gruplarının desteğinden ötürü bu girişimlerin çok yaygın olduğu özel bir çekim alanı oluşturmaktadır. Türkçede "girişim", "yeni girişim", "yenilikçi girişim", "genç yenilikçi şirket" gibi farklı kavramlarla karşılanmasına rağmen henüz üzerinde mutabık kalınmış bir çeviri olmadığı görülmektedir. Bir terim olarak "start-up" veya "startup" şekliyle de Türkçede sıkça kullanılmaktadır. Biz bu metinde söz konusu kavramı "yeni girişim firması" ve "girişim firması" olarak çevirmeyi tercih ettik (Ç.N).

niya'da yaşayan bir tanıdığım da yoktu. Fakat mekânın “sıcak” olduğunu biliyordum ve orayı daha yakından görme fırsatını kaçırmak istemedim.

Uçuşumdan önceki gece, neşelendirici görüntüsünün yanında cesaret kırıcı bir tarafı da bulunan bu bölgeyle ilgili daha fazla şey öğrenmek için, Michael Lewis'in Silikon Vadisi hakkındaki *The New New Thing* adlı kitabını aldım.

Ben varır varmaz şirket, takıma katılmam için bütün gücüyle beni ikna etmeye çalıştı. Vividence, en iyi girişim sermayesi destekçilerine sahipti ve çok fazla parası vardı; nasıl başarısız olabilirdi ki? Şirket, her hafta aralarına katılan yeni çalışanlarla büyüyen, heyecan verici bir yapıdaydı. Büfesi daima atıştırmalıklarla doluydu ve her akşam ücretsiz yemek veriliyordu. Kendi takımım, daha üstün bir unvanım ve köşeyi dönme ihtimalim olacaktı. Nasıl hayır diyebilirdim ki?

Böylece bir ay sonra, beni ailem ve arkadaşlarımdan uzaklara götüren yeni bir işe başlamış oldum. Vadi'nin hızla büyüüyüşü ve heyecan verici yaratıcılığına kapılıvermek kolay olmuştu. Sundukları şaşaalı eğlencelerin yanı sıra, alışveriş tarzımız ve randevulaşmalarımızdan, öğrenme ve etkileşim kurma şeklimize kadar her şeyi değiştirmeyi vaat ediyorlardı. Bunların hepsi, benim gibi zengin olmayı düşleyerek Kaliforniya'ya gelen hevesli insanlar eliyle ve bir girişim sermayesi dalgasıyla destekleniyordu. Ne kadar zaman alacağını bilmesem de böyle bir ortamda zenginliğe ulaşamama ihtimalim yoktu. Bu düşünceyle, hisse senedi seçeneklerimi erkenden oluşturmuştum.

Vividence, gerekli araştırmaları yaparak müşterilerimizin internet sitelerinin daha iyi çalışmasına yardımcı oluyordu. Teoride, piyasa değerinin çok yüksek olduğu bir yazılım şirketi olmak istemiştik. Gerçektenyse, birçok internet şirketi müşterimiz gibi, biz de sürdürülemez bir şeyin peşinde ve kısa zamanda on milyonlarca dolar harcamıştık. O kadar ki, âdeta içi para dolu trenimiz acı fren sesleriyle durmuş, girişim sermayemiz suyunu çekmiş, biz ise çaresiz ve beceriksiz bir hâlde artık açık çeklerimizin olamayacağına kendimizi alıştırmıştık.

Sadece aylar içinde, en saygın risk sermayesi firmalarının 50 milyon dolardan fazla destek sağladığı, gelecek vadeden bir girişim şirketinden; çalışanlarının işe alınıp hızla kovulduğu ve çökmekte olan bir işletmeye

dönüştük. Tanıdığım en zeki ve en hoş insanlardan bazılarını, gelişmek için sarf ettikleri bu kadar çok şeyi bırakmak zorunda olmanın verdiği kederle gördüm.

Şirketimizin ne kadar ömrünün kaldığını öğrenebilmek için ve işimi de kaybedebileceğim endişesiyle, bu süreçte devamlı olarak FuckedCompany.com adlı internet sitesine bakıyordum. Bu site, başarısızlığa yürüyen işletmeleri ve bunların batışlarına yol açan kötü yönetimleri tahmin etme iddiasıyla ortaya çıkmıştı. Bizim için ise, kaderimizle ilgili erken uyarı sunmasının yanı sıra, bu sorunları yaşayan tek işletmenin biz olmadığımızı göstermesi bakımından rahatlatıcı bir his veriyordu.

Silikon Vadisi'ndeki giderek yayılan iktisadi çöküş, ülkeyi mahveden ciddi bir facia esnasında gözler önüne serildi. 11 Eylül 2001'de, teröristler 3000 kişiyi öldürerek Amerika Birleşik Devletleri'ne saldırdı ve ulusun ruhunu sonsuza kadar değiştirmiş oldu. O gün, Vividence'taki meslektaşlarımdan Jeremy Glick, genel merkezimize dönüş için United Hava Yolları'nın 93 sefer sayılı uçuşunda seyahat ediyordu. Jeremy bu kahredici durumun tam ortasında saldırganlara karşı direnmek için hemencecik diğer birkaç yolcuyla birlik olmuştu. Zamanlarının kısıtlı olması ve yeterli araçları olmamasına rağmen, ellerindeki küçük şeylerle başlattıkları cesurca mücadele sayesinde uçağı büyük nüfus alanlarından uzağı, Pensilvanya'nın kırsal bir bölgesine indirtmeyi başarmış ve pek çok kişinin hayatını kurtarmışlardı.

11 Eylül faciasının ardından bir sürü insan hayatını sorgulamaya başladı. Ben de onlardan biriydim. Zamanımı nasıl harcadığımı ve gerçekten neyi başarmak istediğimi sorgulamaya başladım. Değişime hazırdım ve kısa zaman sonra işsiz kalacağımı biliyordum.

Sonrasında, Michigan Üniversitesi'nde örgütsel davranış üzerine doktora başladım. Ben doktora başlarken, oradaki öğretim üyeleri 11 Eylül'ün etkisinde kendi vicdani bunalımlarını yaşıyorlardı. Bununla birlikte, "Olumlu Örgütler" [Positive Organizations] olarak anılagelmiş bilimsel bir çalışma alanını yeniden yapılandırmaya liderlik ediyorlardı. Bu kavram, bireyin tüm benliğine ve örgütün genel amacına hitap etmekle birlikte insanlar ve örgütlerdeki en yüksek potansiyeli ortaya çıkarmayı vurgulamaktaydı. Buna göre, mesleki başarı ve kazançlar kadar, tatmin edici ve anlamlı bir hayat sürmek ve fark yaratacak sürdürülebilir şirketler

inşa etmek de hayati önem taşır. Bu çalışma ile, geçen birkaç yılın zihnimde bıraktığı en büyük sorulardan bazılarını inceleyecek bir alan bulmuştum:

Neden bazı insanlar ve örgütler çok azıyla başarıya ulaşırken diğerleri çok fazlasıyla başarısız oluyor?

Neden kendimizi sahip olmadıklarımızın peşinden koşarken buluveririz?

Hâlihazırda elimizde olanla daha müreffeh örgütlere, tatmin edici yaşamlara ve meslek hayatlarına ulaşmak nasıl mümkündür?

Vividence'tan ayrılışımdan on beş yıl sonra, insanlar ve örgütler, benim internet şirketi döneminde tecrübe ettiğim tuzakların aynalarına düşmeye devam ediyorlar. Hayat biçimlerine ve işletmelerine imkânlarının ötesinde sermaye sağlamak için haddinden fazla borç alan tüketici ve şirketlerin sebep olduğu son iktisadi durgunluğumuz, beraberinde bir sürü hasar getirdi: 19.2 trilyon dolar hane varlığı zarar gördü. Yaklaşık 8.8 milyon iş kaybı yaşandı ve –banka, işletme ve hükûmetin de dâhil olduğu– ülkemizin başlıca kurumlarına olan güvenimiz sarsıldı.

Bugün bizler gelişmek için sürekli daha fazlasına ihtiyacımız olduğunu düşünürken, tam önümüzde duran bolluğu gözden kaçırma ihtimaliyle karşı karşıyayız. Silikon Vadisi'ndeki petrol kaynaklı ekonomik durgunluktan en son teknolojik yükselişe kadar, tarih biz müdahale etmediğimiz müddetçe nasıl tekerrür etmişse, bundan sonra da –müdahale etmezsek– öyle tekerrür edecektir.

İlerleyen bölümlerde, sizlere elinizde bulunan kaynakları nasıl verimli kullanacağınızı, yani nasıl idareli olunacağını [how to stretch] göstermeye çalışacağım. Bunun için “beceriklilik” [resourcefulness] alanında on yılı aşkın bir süredir yürüttüğüm bilimsel çalışmalardan çıkardığım sonuçları anlatacağım. Böylece sizlerle, hem işinizde ve hem de hayatınızda, elinizde bulunan kaynakları kullanarak daha başarılı ve tatminkâr olabileceğinizi sağlayacak olan bir dizi fikir ve beceriyi paylaşmış olacağım. Tam önünüzde mevcut bulunan el değmemiş değerleri kucaklayıp derinine inmeyi bir öğrendiniz mi, hayal ettiğinizden daha da fazlasına ulaşmak için heyecan verici imkânların kilidini açacaksınız.

BİRİNCİ BÖLÜM

İKİ BİRANIN HİKÂYESİ

SAHİP OLDUĞUNLA İŞE KOYUL

1961 yılının sonbaharında, Dick adında dikbaşı bir genç yaşamakta olduğu Pensilvanya'nın taşrasından ayrılarak 150 mil uzaktaki bir askerî liseye başladı. Okulun disiplinli programı ve katı kuralları öğrencilerin erken kalkmalarını, denizci üniformaları giymelerini ve eğitimlerini selamlamalarını gerektiriyordu. Buradaki hayatı memleketindekinden çok farklıydı; çünkü oradaki arkadaşları kendisini “partilerin adamı” olarak tanımlardı. Babası bölgesel bir bira işletmecisi olan Dick'in birkaç yaz evvel depodaki bira kasalarını düzenleme işleri yaptığı düşünüldüğünde, bu tam da kendisine uygun bir lakaptı.

Ebeveyni okul dönemi içinde onu ziyaret ettiği zaman Dick, aile şirketi işlerini öğrenebilmek için kendisini eve geri götürmeleri konusunda onlara yalvarmıştı. Ailesi bu isteği reddetti. Bira sanayiinin içinde bulunduğu zor durumu düşünerek, oğullarının bu yeni çevresinin ona biradan uzak ve daha parlak bir geleceğin peşine düşmesi için ilham vereceğini umuyorlardı.