



Yangın Söndürmek Meziyet Değil

Yaprak Özer / İndeks İletişim, Yönetim Kurulu Başkanı

Andreas Vetr, dünyanın en büyük beyin avcısı firmalarından biri olan International Service Group Türkiye Yöneticisi ve şirket ortağı. İnsan kaynakları ve yönetim uzmanı, eğitmen ve konuşmacı. Vetr, Avusturya'da doğup büyümüş, 20 yıldır Türkiye'de neredeyse her kademedede seçme ve yerleştirme hizmeti veriyor. Profesyonel anlamda çalışmadığı yerli ve Türkiye'de yerleşik kurum yok diyebiliriz. Aynı zamanda, iddialı bir konuşmacı. Şimdiye kadar 2 bin 500'den fazla sunum, 15 bin satış konuşması gerçekleştirdi. Makaleleri Die Presse ve OWC-Verlag gibi mecralarda yayımlandı. Toastmasters Yarışması'nda Türkiye 2016 "En İyi Konuşmacı" unvanına sahip.

Uzun yıllardır ülkemizde bulunması daha önce de pek çok ekonomik ve siyasi krizi görmüş ve yaşamış olduğu anlamına geliyor. Dünyadaki değişimi zaten her gün 24 saat iliklerinde hissediyor. Vetr'den işsizlik ve mesleksizlik hastalığının pençesinde gerçekten can çekişen Türkiye başta olmak üzere, aslında milleti ve sınırı olmayan iş dünyasının kodlarını "beyaz yaka" dilinde tercüme etmesini rica ettim. Sorularına birbirinden ilginç yanıtlar verdi. Sizi Vetr'in yorumlarıyla buluşturuyorum:

Türkiye'de beyaz yakalı bir profesyonelin işte kalma süresi nedir?

İyi bir profesyonel 3-5 yıl arasında kalıyor. İstatistiklerimize baktığımızda bu sürenin kişinin deneyimiyle de alakalı olarak değiştiğini görebiliyoruz. Yaşa göre ayırmak daha

sağlıklı olabilir. Yeni mezunlar 2-3 ay ile 1-2 yıl arasında iş değiştiriyor.

Türkiye'de şirketlerin genelinde "yetenek yönetimi" politikası bulunmuyor. Bu süreci işleten firma yüzde 3 kadar az. Yetenek yönetimine prim vermeyen firmada gençler durmuyor. Hızlı hareket ediyorlar. Deneyimli olanlar ise gerek sektör gerek firma ölçeği bazında kendi yorumlarıyla ilerliyorlar. Deneyimli profesyonelin iş değiştirme alışkanlığı 2-5 yıl arasında. Uzun dönem aynı işte kalma ne eskisi gibi mümkün ne de aranan özellik. Büyüyen ve dinamik firmalar bir kişiyi 5 yıldan fazla aynı pozisyonda tutmamayı tercih ediyorlar. Özetle bugünkü şartlarda iyi bir profesyonelin firmada 3-5 yıl kalması ideal, 2 yıldan az 5 yıldan fazlası soru işareti yaratır.

Bu soruyu orta kademe ve tepe yönetimi için nasıl değerlendirirsiniz?

Değişim dönemindeyiz; siyaset, ekonomi, teknoloji her şey değişiyor. Davranışlar ve yetkinlikler de değişiyor. Bu soruyu öncelikle kadınlar açısından yanıtlamak istiyorum. Türkiye'de kadın profesyoneller çok başarılı. Son derece çalışkan, çözüm odaklı, dirayetli ve disiplinli. Buna karşın iş yerinde kalp ağrısıyla çalışıyorlar. Çok başarılı, kadın dostu ve veya kadınlar tarafından yönetilen firmalarda bile tepede kadın sayısı diğerleriyle benzer. Ben bunun yanıtını hala veremedim.

Orta ve üstü?

Orta kademe ve "C-Level" işler değişecek. Birçok insanın, "titre" sahip olmak güç edinmek nedeniyle lider olmak istediğini görüyorum. Çoğunluk lider olmak için değil, liderliği menfaati için kullanmak amacıyla lider olmak istiyor.

Pozisyonlar yatay alana yayılıyor, firmada kalma süreleri düşüyor, projeler daha kısa süreli olma eğilimi gösteriyor, ekipler sürekli değişiyor böylece rapor edilen üstlerde değişiklik oluyor. Şirketler kişilere, projelere katkıları ölçüsünde ödeme yapıyor, hiyerarşi ortadan kalkıyor. Türkiye'de ise yöneticilere hala tüm yükü üstlendikleri için çok iyi ücretler ödeniyor. Ekiplerin sorumluluklarını alıyor, boşluklarını dolduruyorlar. Altlarındaki kişiler doğrudan projeleriyle ilişkilendirilerek ücretlendirildiklerinde bu düzen değişecek. Liderlik gerçek anlamına bürünecek.

Ne demek istiyorsunuz? Liderliğin gerçek anlamı ne olabilir?

Liderlik hizmet etmek ve motive etmek olan tanımını bulacak. Şu anda liderlikten anlaşılan, daha çok "bana hizmet etsinler" şeklinde. Gelecek ve gerçekler bunun tam tersi; Lider, beraberindekilerin işi yapabilmesini, yapabilmesi için de gerekli donanıma sahip olmasını sağlayacak kişi. Arabalar, asistanlar, "first class" biletler ortadan kalkıyor. Artık ücret garantisi olmayan bir sistemde dolayısıyla hayat boyu istihdamın ortadan kalktığı, projelerde başarı ve ödül yönetimi olan, performansın işte

geçen süreye göre değil projeyi bitirme süresine göre evrildiği bir zaman dilimindeyiz.

Hangi pozisyonlara arama yapıyorsunuz?

Hala liderlik peşinde koşanlar çok. Yanlış yolda yürüyorlar. Profesyonellerin sürekli gelişime ihtiyacı var. Geçim ve para kazanma odaklı kişilerin gelecekte yeri olabileceğini sanmıyorum. Hevesli, proaktif ve sorun çıktıktan sonra çözen değil, çıkmasına engel olanların gelecekte iş yapacağını görüyorum. Son anda dokunmak, müdahale etmek iş değil. Her ne kadar Türk insanı kriz çözmede tez sahibi olsa da "yangın söndürmek" meziyet değil. Stratejisi, yetkinliği ve sürdürülebilir olana şapka çıkarıyoruz.

İş ortamının resmini çeker misiniz?

Şu an herkes ülkede ne olacağını görmek üzere bekleme pozisyonunda. Çalışan kesim kendini garantiye almak için bir yandan iş başvuruları yapmayı ihmal etmiyor. İşveren ise risk almıyor. Türkiye'de büyüme planlarını ertelediler, ancak ellerinde işi olanlar yatırıma devam ediyor. Yatırımlar çok düştü. Çoluk çocuk sahibi ve risk sevmeyen yabancı beyaz yaka (Expatriate) ülkelerine döndü ya da dönüyor.

İşsizlik yüksek, öngörünüz ne?

İşsizlik yüksek, daha da yükseleceğini görebiliyorum. Geçici işler, "çağrı başı" çalışma ve girişimcilik artacak. Talep görecektir en büyük özellik yetkinlik! Bunu ne takip ediyor dersiniz; Uyumlu karakter yapısı, sonuç odaklı düşünce, sadakat, doğruluk-bütünlük, dürüst ve disiplinli olmak ve kadir bilmek. Giderek daha fazla insan yeniden üniversitelerin kapılarını aşındırıyor, yetkinliklerini artırmak ve pekiştirmek niyetinde herkes. Nüfus artıyor, endüstri 4.0 robotları hayatımıza sokuyor, robotlar çoğaldıkça bizim işler düşüyor.

Bize ne olacak?

Robottan farklı olmak gerekiyor. Bu nedenle işveren yaratıcılık ve inovasyon talep ediyor. İşte bu geleceğin resmi. Kahramanların modası geçti, devir takım çalışmasında iyi olan profesyonellerin dönemi. Karakter savaşlarına yer yok. Teknik bilgi, deneyim yanı sıra uluslararası deneyim ve iyi ortalaması olan saygın üniversite diplomasına bakıyoruz. Kurumlar aynı bireyde Einstein, Süpermen ve fiziki albeni ararken karşılığında müthiş bir ücret paketi sunamıyorlar. Çalışan önce yetkinlik ve başarı gösterecek arkasından aradığı konfor paketi gelecek.

Daha fazla hangi pozisyonlarda arama yapıyorsunuz?

Türkiye ihraç ürünlerinin katma değerinin ne kadar düşük olduğunu sonunda fark etti. Katma değeri yüksek sofistike ürünler üretmek zorunda. Hükümet bu yüzden AR-GE yatırımlarına teşvik sağlıyor. Yetişmiş AR-GE yöneticisi havuzu oluşturmaya çalışıyoruz. Özyeğin Üniversitesiyle iş birliği içindeyiz.

Ayrıca aranan yeni pozisyonlar "Internet of Things – IOT" (nesnelerin interneti). Oyun firmaları sayıca ve hacim olarak büyüyorlar. Bulut çözümleri geliyor. Danışmanlık firmaları ve M&A (şirket birleşmeleri) için hukuk firmalarının varlığı ve sayısı artıyor. Önceden çalışmadığımız pozisyonlar çıkıyor; örneğin "app developer", sosyal medya gibi...

Yerli ve Batılı müşterileriniz arasında pozisyon ve eleman özelliklerinde fark gözlemliyor musunuz?

İşlerimizin yüzde 72'si uluslararası firmalarla. Onlar da bizim her iki tarafı iyi anlamamızı bekliyorlar. 80'lerde IQ konuşurduk. Sonra zekânın tek başına yeterli olmadığını anladık. EQ geldi. Duyguları öne çıkardık. Zekâyla buluşan empatinin kurumları kârlı ve başarılı yaptığına kanaat getirdik. Şimdi yeni bir özellik arıyoruz; CQ.

Bu da zekâ ve duygu ikilisinin üçüncü kardeşi: Kültür. İyi bir lider, yönetici ve çalışan bu üçünü de üzerinde dengeli bir şekilde taşımalı. Şirketler bize geldiklerinde kültürlerinin korunmasını isterler biz de adayları buna göre değerlendiririz. Türkler "İnşallah bir şey olmaz... Hallederim abi... deyip öpüşerek el sıkışırken", Batılı soğuk davranışlarıyla yanlış anlaşılabilir. Batılı masaya oturduğunda işini ve profesyonelliği öne çıkarıyor, ilişkinin zamanla gelişmesini bekliyor. Türk ise önce karşı taraftaki kişiyi tanımak, kimyasının tutup tutmadığını görmek istiyor, hatta kimyası tutuyorsa işe giriyor.

Ekonomi daralırken sizin işlerinizin artması paradoks değil mi?

Hayır değil. Firmaların en değerli sermayesi insan. Her şeyin değeri düşebilir, insanın asla.

Türkiye'de ekonomi 2012-13'den bu yana daralıyor. Avrupa'yla kıyaslıyorum. 60'lar 70'lerde çıktık, 80'lerde düştük. Arama ve yerleştirme işi bitmedi. Ülkelerdeki ekonomik krizler, doğal afetler ve/veya her türlü krizle baş etmek zorundayız.