

AÇIK LİDERLİK İÇİN ÖVGÜ

“Açıklık ile kontrolü dengeleme uğraşı, evrensel bir insani sorundur. Çoğu lider, daha fazla şeffaflığın ve hakikiliğin önemli yarar sağlayacağını kabul eder ama sosyal paydaşlarla iletişim kanallarını açmanın neden olabileceği risklerden kaygı duyar. Charlene sosyal teknolojilerin gücünden yararlanmanın, son zamanların bu parlak teknolojilerinde uzmanlaşmak demek olmadığını, tersine paydaşlarınızla oluşturmak istediğiniz ilişkiler hakkında net bir fikir sahibi olmanın yolu olduğunu gösteriyor. ‘Yeni açıklığı’ benimsemek isteyenler için okunması zorunlu bir kitap!”

— Roger Martin, dekan, Rotman Yöneticilik Okulu,
Toronto Üniversitesi; yazar, *The Design of Business* (İş Tasarımı)

“Charlene Li işinin zirvesine ulaşmış. Sosyal teknolojide—günümüzde işini ilerletmek isteyenler için kesin bir zorunluluk—tam bir uzman. Ayrıca bu kitapta, iş yönetiminin gerekliliklerini anlatıyor. Eski kurallar kitabınızı atın ve *Açık Liderlik* ilkelerini uygulamaya başlayın.”

— Keith Ferrazzi, yazar, *Who’s Got Your Back* (Arkanıza Kim Kolluyor)
ve *Never Eat Alone* (Asla Yalnız Yemeyin).

“Eğer bel bağlayabileceğiniz tek bir gerçeklik varsa o da bu: 21. yüzyılın en önemli değeri güven. Ancak güven açıklık gerektiriyor. Ne kadar çok paylaşırsanız ve ne kadar çok dinlerseniz o kadar çok güven yaratırsınız. Öte yandan, işinizde açıklığı yerleştirmek zorlu bir iştir. Çoğu işletme için bu, teknolojik olmaktan çok kültürel bir değişimdir. Charlene Li, bu müthiş eserinde bazı kuruluşların nasıl açıldıklarını ve süreç içinde milyonların güvenini nasıl kazandıklarını zengin öykülerle anlatıyor.”

— Steve Rubel, Insights for Edelman Digital’de SVP
Kıdemli başkan yardımcısı/direktör

“Sosyal medyayı ve sosyal teknolojileri nasıl kullanacağınız konusunda kararsızlık yaşıyorsanız *Açık Liderlik* tam size göre. Sosyal medyayı dikkatli ve disiplinli bir şekilde kullanma yolunu pek bilemeyen şirket liderleri için bu kitap bir yol haritası sunuyor.”

— Renée Mauborgne, ortak yazar, *Blue Ocean Strategy*
(Mavi Okyanus Stratejisi)

“Dijital bir dünyada ve küresel bir ekonomide başarılı olmak için şirketlerin kendilerini nasıl dönüştürebilecekleri konusunda Charlene Li yeniden öncülük yapmakta. Li’nin içgörütleri, yöneticileri eski yaklaşımlar üzerinde yeniden düşünmeye ve yeni düşünceler ile çalışma yollarını benimsemeye sevkedecek. *Açık Liderlik* şirketlerin müşteriler, araştırmacılar, geliştiriciler, üreticiler ve diğer ortaklar tarafından oluşturulan ağları yeniliği sürdürmek, verimliliği artırmak ve büyümek için nasıl dengeleyebileceklerini gösteriyor.”

— Larry Weber, başkan, W2 Group, Inc; yazar, *Sticks & Stones*
(Sopalar & Taşlar)

AÇIK LİDERLİK

Charlene Li

AÇIK LİDERLİK

SOSYAL TEKNOLOJİ
YÖNETME TARZINIZI
NASIL DEĞİŞTİRİR?

Çeviren
Günseli Aksoy



ISBN 978-605-4538-00-3

© 2010, Charlene Li

Orijinal adı ve yayıncısı: Open Leadership, *John Wiley*

Optimist Yayınları

Telefon: 0216 481 29 17-18

Faks : 0216 521 10 64

e-posta: optimist@optimistkitap.com

www.optimistkitap.com–www.iskitaplari.com

Optimist yayın no. : 255

Konu : İş ve Yönetim

Yayına hazırlayan : Aydan Kalaçlar

Birinci basım : Eylül 2011, İstanbul

Düzeltili : Esen Güray

Düzenleme : Selim Talay

Baskı ve cilt : Tor Ofset San. Tic. Ltd. Şti.

Hadımköy Yolu Akçaburgaz Mahallesi

4. Bölge 9. Cadde 116. Sokak. No: 2

Esenyurt - İSTANBUL

Tel: 0212 886 34 74

*Babam Daniel ve annem Janet Li'ye,
yaşam boyu bana yol gösteren değerleri
ve verdikleri sevgi için.*

İÇİNDEKİLER

Giriş 11

BİRİNCİ KISIM:

KONTROLÜ BIRAKMANIN OLUMLU YÖNÜ 21

1 Kontrolü Bırakmak Neden Kaçınılmazdır? 23

2 Açıklığın On Unsuru 37

İKİNCİ KISIM:

AÇIKLIK STRATEJİNİZİ OLUŞTURMAK 69

3 Ne Kadar Açık Olacağınızı Amaçlarınız Belirler 71

4 Açıklığın Yararlarını Anlamak ve Ölçmek 95

5 Kum Havuzu Anlaşmalarıyla Açıklığı Yapılandırmak 123

6 Açık Stratejinizi Yönetmek 151

ÜÇÜNCÜ KISIM:

AÇIK LİDERLİK: İLİŞKİLERİ YENİDEN TANIMLAMAK 177

7 Açık Liderlik: Zihniyetler ve Kişisel Özellikler 179

8 Açık Liderliği Geliştirmek 203

9 Kaçınılmaz Başarısızlık 229

10 Açıklık, Kuruluşları Nasıl Dönüştürür? 253

Notlar 279

Teşekkür 295

Yazar 299

GİRİŞ

Katrina kasırgasından sonra insanlar bazı önemli sorular sormaya başladılar. Ülke neden daha hazırlıklı değildi? Kesinlikle bir felaketin olacağını bilinmesine karşılık dünyanın en zengin ülkesinin vatandaşları neden günlerce yalnız bırakılmıştı? Bu kargaşanın tam ortasında, acil durum yaklaşımından dolayı eleştirilen Kızıl Haç duruyordu. Yöneticiler, çalışmaları hakkında daha şeffaf olmayı istediler; bloglarda, tartışma panolarında ve sosyal ağ sitelerinde yer alan küçük düşürücü ifadeler, ülkenin en saygın kuruluşlarından birinin itibarını sarsıyordu. Sonunda Kasım 2006’da Wendy Harman’ı, kuruluşun ilk sosyal medya yöneticisi olarak işe aldılar. Harman, “Kızıl Haç’ın Katrina’nın yarattığı duruma yaklaşımı hakkında insanlar gerçekten çok kötü şeyler söylemeye başladıkları için beni işe aldılar” demiş ve eklemiştir “birisinin buna son vermesini istediler.” Yapılacak çok iş vardı. Harman, yönetmek durumunda olduğu sosyal medya sitelerine erişmek için IT’de (Information Technology=Bilgi Teknolojisi) lobi yapmak zorunda kaldı; Kızıl Haç güvenliği sağlama amacıyla, çalışanlarının MySpace, Facebook gibi sitelere girmesini engellemiştir.

Harman, sosyal ağlarda konuyla ilgili bazı kısıtlı yakınmalar bulmuştu ama insanlar daha çok bu kuruluş için hararetle olumlu sözler ediyor ve etkili afet yardımı konusunda Kızıl Haç’ın çabalarına katkıda bulunmak istiyorlardı. Dolayısıyla Harman hemen odak noktasını değiştirdi. “Patronlara gidip şunu dedim: ‘Önümüzde büyük bir fırsat yatıyor. Kızıl Haç’a yardım etmek isteyen birçok insan var ve bunların hepsi her gün internette.’” Durumu daha iyi anlatabilmek için Harman, her gün ge-

len ortalama dört yüz yorumdan en ilgili olanları seçip ayırdı ve bunları kuruluşun önderlerine e-posta yoluyla dağıttı. Ayrıca, sosyal medyanın yararları hakkındaki makaleleri ve düşünceleri 10 cm kalınlığındaki bir dosyada topladı ve kuruluşa dağıttı.

Ama en önemlisi Harman, kötü amaçlı yazılım indirme ve hizmet sundukları kişilerin Flickr'a yüklenen resimlerle gizliliğinin ihlali gibi, yöneticilerin sosyal medya konusundaki kaygı ve korkularına kararlılıkla ve sabırla yaklaştı. Her yeni medya kanalına girmeden önce uygun süreç ve usullerin yerine getirilmesini sağladı. Böylece Harman, yavaş yavaş yeni bir blog, Flickr, Facebook sayfaları ve Twitter hesapları ekleyerek kuruluşun sosyal medyanın yeni dünyasına açılmasını sağladı.¹

Zamanla yerel Kızıl Haç bölümlerinden kendi sosyal medya çabalarını başlatmak için talepler gelmeye başladı. Amerikan Kızıl Haç'ı yedi yüzün üstünde yerel bölüm ve bölgeden oluşmaktaydı ve Harman, insanların internette Kızıl Haç ile etkileşime girerken tutarsız deneyimlerden geçmesinden kaygı duyuyordu. "Birçok kişi Kızıl Haç'ın kurucusu 'Clara Barton' adını ya da gelişigüzel ve zekice seçilmiş başka bir adı kullanıyordu." Dolayısıyla Harman, Kızıl Haç bölümlerinin sosyal medyayı nasıl kullanabileceklerini ve kullanmaları gerektiğini anlatan bir el kitabı yazıp herkesin ulaşabilmesi için online yayınladı.²

Ellerinde artık bir kitapçık bulunan Kızıl Haç bölümleri, kısa zamanda kendi blog ve Facebook sayfalarını oluşturmaya başladılar ve hatta Twitter hesabı açtılar.³ Daha da önemlisi Kızıl Haç'ın geniş tabanı—yani çalışanlar, acil durum müdahalelerine katılanlar ya da sadece kan bağışında ya da katkıda bulunanlar—Kızıl Haç'ın sosyal yardım ekibinin bir parçası oldu. Kızıl Haç Facebook sayfasında bir afet duyurusunda bulunduğunda tipik bir gönüllü yorumu "Çantam hazır, hemen gelebilirim" oluyor. Facebook bu yorumu, gönüllü kişinin arkadaşlarına gönderiyor ve böylece Kızıl Haç'ın hazır olduğu mesajı yayılıyor.

Kızıl Haç'ın sosyal medyaya daha fazla açılmasının artıları, perakendeci Target'ın, aralarında Amerikan Kızıl Haç'ının da bulunduğu seçilmiş kuruluşlar için Facebook'ta bağış toplama kam-

panyası yürüttüğünde ortaya çıktı. Sonuç: Kızıl Haç bu kampanyada 793 bin dolar topladı. Harman, “Eğer bu alana açılmamış olsaydık kampanyaya davet edilmezdik. Topluluğumuzu harekete geçirdik ve bizim için oy kullanmalarını söyledik” diyor.

Bu öykünün ilginç yanı, Kızıl Haç’ın kontrol etme amacıyla sosyal medyaya el atması ama zamanla, açıklığın ve kendileriyle zaten ilgilenenlerle ilgilenmenin daha iyi olduğunu fark etmesiydi. Ama bir nokta kritikti: Kızıl Haç kapılarını bir gecede açmadı. Kontrol etme güdüsünü, Harman’ın herkesin nasıl davranması gerektiğini gösteren yöntemleri, ilkeleri ve kılavuzları belirlemesinden sonra bıraktı.

Bugün Harman, en üstteki başkan ve genel müdür Gail McGovern’dan başlayarak bütün kuruluşun tam desteğiyle çalışıyor. Ve bu desteğin etkisi, Ocak 2010’da Haiti depremi sonrasında Kızıl Haç mobil bağışı harekete geçirip üç günde, çoğunlukla Facebook ve Twitter’da bu kolay bağış kanalını paylaşan insanlar sayesinde 10 milyon dolardan fazla topladığı zaman kendini gösterdi.⁴ Ayrıca Kızıl Haç, bağışların nasıl kullanıldığından son durumun nasıl olduğuna kadar uzanan bütün soruları yanıtlamak ve yardım çabaları hakkında insanlara gerekli bilgiler vermek için de bu yeni kanalları kullandı. Kızıl Haç kontrolü bırakarak ve sosyal teknolojileri kucaklayarak misyonunu etkili bir şekilde gerçekleştirebilmişti.

BU KİTABIN AMACI

Açık Liderlik, yöneticilerin başarılı olabilmek için kontrol çabalarını bırakmaları gerektiği hakkındadır. Bu kitap, bildikleri dünya düzeninin, on beş yıl önce hayal bile edilemeyen yeni araçlarla güçlenen müşteriler, çalışanlar ve ortaklar tarafından yerle bir edildiğini gören Kızıl Haç yöneticileri gibi liderler içindir. Bu liderler, daha fazla şeffaflığın ve hakikiliğin kuruluşlarına önemli yararlar sağlayacağını bilirler ama bir yandan da bu tarz bir açılımın büyük risk taşıdığı korkusundan kurtulamazlar.

Bu kitap kuruluşlara ve liderlerine, sosyal teknolojiyi benimsemeye nasıl daha açık olabileceklerini göstermektedir. Bir önceki kitabım *Groundswell*'in (Dip Dalga) bıraktığı yerden devam eden *Açık Liderlik*, okurlara, bu yeni teknolojileri—Facebook, Twitter, YouTube, Yammer, Jive, yeni mobil hizmetler ve daha birçoğu—verimlilik, iletişim ve hem kendileri hem de kuruluşları adına karar almayı geliştirmek için *nasıl* kullanabileceklerini gösteriyor.

Josh Bernoff ile birlikte 2008'de *Groundswell*'i yazdığımızdan bu yana sürekli bu kitaptaki fikirler hakkında konuşuyorum ve katılan sayısı beş ile beş bin arasında değişen yüzlerce ilgili dinleyici grubuna konuşma yaptım. İnsanların ilk başta, Web 2.0 ve sosyal teknolojiler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için *Groundswell*'i okuduklarını gördüm. Ama aynı insanlar, çok geçmeden sosyal teknolojilerin gücüne erişmenin en son teknolojiyi kavramakla ilgili olmadığını anladılar; önemli olan, oluşturmak istedikleri ilişki hakkında net bir fikir geliştirmeleriydi.

Bu şekilde enerji ve güç toplamış kişiler *Groundswell*'i dikkatle okudular, incelediler ve kuruluşlarında sosyal teknolojilerden yararlanmaya başladılar. Bu arada birçok aksi insana rastladılar—sosyal teknolojilerin yararlarını anlamalarına ve kabul etmelerine karşılık yeni bir zihniyete ve yeni bir anlayışa hazırlanmayan insanlardı bunlar. Ya da karşılırlarına, kitlelerle iletişime girmenin şirkete tehlikeye sokacağından korkan bir yönetici çıktı. Kısacası şirketlerini harekete geçirmeye çalışan bu kişiler, şirkette kitlelerle etkileşime girebilecek doğru kültürün—ve daha önemlisi doğru liderliğin—bulunmadığını fark ettiler.

Bu konuya inanmış sadık kişiler bana gelip çabalarını destekleyecek bir kitap yazmamı istediler. Ama bu, sosyal teknolojiler üzerine bir çalışma olmamalıydı. Yeni kitap yöneticilere, şirketlerini değiştirme ve dışa açma yollarını anlatmalıydı. Bir teknoloji ya da potansiyel bir ilişki ne kadar güçlü olursa olsun, hiçbir dijital strateji, şirket kültürü denen o yerinden oynamaz kitle karşısında doğru organizasyon ve liderlik olmadan başarılı olamaz.

Açık olmak bir mantra veya felsefe değildir; tersine gerçek sonuç getiren, iyi düşünülmüş, sıkı bir strateji ve liderlik yaklaşımı-

dır. Müşterilerden rakiplere kadar herkesin tüm enfomasyona erişebilmesini ve tüm kararlara katılmasını sağlayan tam şeffaflık ve tam açıklık da demek *değildir*. Rekabet avantajını korumak ve iş yapma gücünü sürdürmek isteyen bir işte, böyle bir gerçek dışı aşırı açıklık, savunulamaz bir durumdur.

Öte yandan, enfomasyonun ve karar almanın merkezi kontrol altında olduğu ve herkesin her talimatı sadece kusursuz olarak değil, mutlu bir şekilde de yerine getirdiği tam anlamıyla kapalı bir kuruluş da, yelpazenin diğer ucunda yer alan, aynı derecede gerçek dışı bir durumdur. Greenpeace'ten CIA'ye kadar tüm kuruluşlar, bir ucu tam kapalı diğer ucu tam açık olan bu yelpazenin çeşitli noktalarında yer alır.

Dolayısıyla daha şeffaf, daha hakiki ve—benim favorim—“samimi” olmanız doğrultusundaki çağrılarını bir yana bırakın. Soru sizin şeffaf, hakiki ve samimi olmanız değil, yeni teknolojiler karşısında kontrolü *ne kadar* bırakabileceğiniz ve *ne denli* açık olabileceğinizdir. Şeffaflık, hakikilik ve samimilik, açık olma kararınızın yan ürünleridir.

DAHA FAZLA AÇIKLIK KAÇINILMAZ

Müşterileriniz ve çalışanlarımız, sosyal ve diğer yeni teknolojileri kullanma becerilerini geliştirdikçe, sizi de daha açık olmanız ve belki kendinizi pek rahat hissetmeyeceğiniz şekilde kontrolü bırakmanız için zorlayacaklardır. Doğal eğiliminiz bu akıma karşı koymak, geçici bir moda sayıp gelip geçmesini ümit etmek olabilir. Ama böyle olmayacak. Bu akım kaçınılmaz olmanın ötesinde, sizi ve kuruluşunuzu bugünden daha açık olmaya zorlayacaktır.

Geçmişte kuruluş liderleri, yönetici ofislerine yerleşip ancak gerekli gördüklerinde dışı açılma lüksüne sahiplerdi. Bugün her yerde enfomasyon kaçağı var ve şirketlerde atılan yanlış adımlar saniyeler içinde internette yayılabiliyor. Ve kuruluşla ilgisi olan herkes—çalışanlar ve müşterilerden ortaklara kadar herkes—fikirleri uygulanmadığında yorum yapmakta ve sinirlenmekte ken-