



Bir iletişim masalı

**İletişim başkasına emanet edilebilir mi? HAYIR!
İletişim işi kurum içinde çözümlenebilir mi? Bu soruya da koca bir HAYIR.**

Bir kurumda iki şey kimseye emanet edilemez; biri, insan kaynakları... ikincisi, iletişim. Tepedeki yönetici bu iki konuya sıkıca yapışmalıdır. İletişime de, insan kaynaklarına da... Ne yazık ki, her ikisine de yangında son kurtarılacak malzeme gözüyle bakılıyor.

Yaprak Özer
İndeks İçerik İletişim Danışmanlık CEO

İletişim, en tepedeki yönetici/patron tarafından benimsenmeli, mümkünse benimsetilmeli ve sevdirmelidir. Ufak bir not, iletişimi çok sevmeye de gelmez... Diğer yandan, iletişim bir angarya değildir. Ürün ve hizmetiniz kadar imajınızı, itibarınızı, vizyonunuzu yani hayallerinizi satarsınız. Bu görünmez ve ölçülmesi zor olan unsurlar hisse değerimize birebir yansır. Gözlemlediğim en önemli hata, yöneticinin ya da karar vericinin ulvi işlerinin arasında değerli zamanını iletişime harcamak istemeyerek, elinin tersiyle itmesidir.

İletişim nasıl yönetilir? İletişime inanan yönetici önce kurumu, organizasyonu, ardından da kendisi için "önemli ve öncelikli" listesi yapmalıdır. Kendisine, şahsı ve kurumu adına, nereye gittiğini, neden gittiğini, ne kadar zamanda gideceğini sormalıdır. "Nasıl ve ne kadar bir geri dönüş beklemektedir? Bu yolculukta nasıl bir ekibe ihtiyacı vardır? Bu ekibi oluşturmak ne kadar maliyetlidir? Ekibin görev tarifi ve yetkinlik tarifi nasıl olmalıdır? Yapmak istediklerini kim/nelerden elde edebilir? Zamanı nasıl yönetmelidir? Hangi hedef kitleye ne vermelidir? Hangi hedef kitleden ne beklemektedir? Ölçümleme konusunda ne tür yaklaşımlar tatminkardır ve yapabilir mi? İletişimin dozu ve yoğunluğu ne olmalıdır? Sürdürülebilir bir iletişim mi, vur kaç usulü bir iletişim mi?" gibi sorular birebir stratejiyle alakalıdır!

Okurken küçümsemenizden korktuğum bu sorular çok yamandır, dikkat etmenizi özellikle rica ederim. Samimiyetle yanıt vermek istemeniz halinde zaman alacaktır. Diğer yandan bu sorulara yanıt verebilen bir yönetici, işi çoktan çözmüştür.

Bir yöneticinin sabah akşam iletişim kurmasının ve tüm zamanını televizyon, gazete ya da kamuoyuna görüntü vereceği yerlerde geçirmesinin doğru olmadığını söylemeden geçmeyeyim. Yeri gelmişken, çok görüntü vermenin sakıncasına inananlardanım. "Kararında"! Bu kelimeye bayılıyorum.

Tekrar etmek istiyorum, iletişim sevilmeli, benimsenmeli, önemi idrak edilmeli. Karar verici ne istediğini bilirse, stratejiyi kurgularsa altında minimum düzeyde bir ekiple koordinasyon işini kurum içinde yapabilir. Kurum içinde gereksiz uygulamacı istihdam etmeye, gereksiz yaratıcı ekip ve teknik ekip yapısı oluşturmaya hiç gerek yoktur. İçeridekiler ihtiyaçlarını belirleyecekler, kurum stratejisiyle uyumlaştıracaklar ve yeterince uzaktan, yeterince yakından yönetecekler. Kıvamında!..

Yönetmek demek “ver kurtul” demek değildir. Yönetmek demek, “unut gitsin” demek değildir. Yönetmek demek, ne istediğini bilmek, ne istediğini anlatmak, istediğini alabilmek, aldığı ölçebilmek demektir.

Nasıl olacak? İletişimi önemseyen tepe yöneticinin iletişimi seven iletişimciye ihtiyacı vardır: deneyime; görece teknik bilgiye; güncel ulusal- yerel-sektörel bilgiye; kurum ile emanetçi firma arasında tampon olacak kadar sabra, tehlikeye karşı proaktif refleksi, multi fonksiyonel yetkinliklere; yüksek konsantrasyona, analitik düşünce ve takip yetisine sahip olacak güler yüzlü ve mesafeli bir şahıs.

Nasıl olacak kısmına devam edecek olursak, dışarıda seçilecek partnerde aranması gereken özelliklere dikkat etmek gerekir. Kurum içinde iletişim benimsenirse, iyi partnerle şahane dans edilir. Çünkü bu aşamadan sonra bilinçli, hedefli ve ölçülebilir bir çalışma temposu içinde olacağı varsayılacağı için partner sürprizlerle boğuşmayacak, iki günün birinde değişen kararlar yüzünden yalpalamayacak, tam olarak ne istendiğini ve hedeflendiğini bildiği için hedefini daha sık ve daha uzun sürelerle 12’den vuracaktır. Partner ölçümlendiğini bildiği için dikkatli olacak, ölçümlemenin subjektif olmadığını varsayarsak performansını bir kerede değil her kere yüksek tutacak. Özetle partner sürdürülebilir olmaya özen gösterecek, insan kaynağına yatırım yapacak, iletişim alt yapısını güçlü tutacak.

Önemli bir iletişim aracı olan faaliyet raporu sezonunun geldiğini düşünecek olursak, raporu kim yazmalıdır, nasıl yazmalıdır, rapor üretim sürecinde ne tür hatalar yapılmaktadır, kim kimden ne beklemelidir, dikkat edilmesi gereken konular nelerdir?

Bazı tespitlerle başlamak istiyorum. Rapor hazırlayan kurumların bazılarında yatırımcı ilişkileri ekibi bulunuyor, önemli bir kısmında yok. Yatırımcı ilişkileri ekibi bulunan kurumların pek çoğunda kurumsal iletişim ile yatırımcı ilişkileri birbirlerinden kopuk çalışıyor. Bu kopukluk bana kalırsa çoğu zaman kurum kimliğine zarar veriyor. Türkiye’de İMKB’ye kayıtlı firmalar arasında yatırımcı ilişkileri birimi olanların çoğunda ekip bir kişiyle temsil ediliyor. Ekip çalışması yapabilenler iki elin parmaklarını geçmiyor. Yanlış anlaşılmasın, Batılı kurumlarda da yatırımcı ilişkileri çok kalabalık değil, ama az sayıda yetkin ve deneyimli profesyonelin bulunduğu ekipler olarak dikkat çekiyor. Türkiye’de meslek olarak henüz yeterince tanınmayan bu alan, gençlerin bilinçli ve kendiliklerinden hevesle seçtikleri bir çalışma alanı olmaktan uzak, tesadüfen girdikleri bölümler olarak karşımıza çıkıyor.

Kurum tarafından bakacak olursam, faaliyet raporu ihalesine çıkılmadan önce, o yılın raporundan beklentilerin oturmuş olması gerekmektedir. “Raporun içeriğinde ne bekliyorum?” sorusunun detaylarına karar verilmiş, bu raporun ne kadar dikkat çekmesi gerektiği konusunda net bir tavır, raporun ödülle ilişkisinin tarif edilmesi, raporun kurum içinde hangi kişilerle hangi başlıklar altında çalışılacağına görev tarifi olarak netleştirilmiş olması gerekir. Bir de üst yönetimin olur ve beklentisinin sonradan değil önceden alınması şiddetle önerilir. Bu ekibin yöneticisinin tarih ve bütçeyle dost, gerçekçi olması tavsiye edilir.

Genel kurul tarihine gerçekçi bir bakış açısı raporun hangi aralıkta hazırlanacağına ışık tutar. Genel itibariyle başlarken iyi bir takvim yapılır, can simitleri yerleştirilir. Aksaklıklar genellikle, “Madem işi ihale ettim, artık rahatım” duygusunun yerleştiği an başlar. Takvim sarkmaları işin sonuna doğru facia kıvamına gelir.

Yine gözlemim, tepe yöneticisiyle konuyu baştan somut bir algıda buluşturamamış ekiplerin tüm iyi niyetlerine karşın mutsuz bir sonla karşılaşılıyor olmaları. Beni mutsuz eden ise, bu iyi niyetli insanların üst yönetimle yaşadıkları hayal kırıklığı sonucu faaliyet raporundan soğutmuş ve hatta kaçırmış olmamız...

Faaliyet raporlarının sevilmediğini tespit ettim desem, “yalan biz çok seviyoruz” çığıllıkları gelmeyeceğini biliyorum. Faaliyet raporu ya giriş seviyesi personele veriliyor ya da en iyi o yaptığı için bir şekilde üzerine yapışmış deneyimli ve kadersiz profesyonelle.

Bu dokümanların anlamının yeterince ifade edilmediğini, dostlar alışverişte görsün mantığıyla yapıldığını söylemek zorundayım. Ama bu bizim kültürümüzün bir parçası. Bize raporlama ve ölçme sevdirilmedi, anlatılmadı ki, nasıl pozitif bir ilişki kurabiliriz bu raporlarla. ISO belgesi almak zorunda kaldığınız günleri hatırlasanıza... Son ana bıraktığınız dokümanları, denetimden bir gün önce doldurduğunuz durumları...

İşin yalnızca yatırımcı ilişkileri ekibi ve emanetçi iletişim firmasıyla bitmediğini kabul etmeliyiz. Kurum içinde rapora katkı sağlaması gereken tüm birimler bu rapora nefretle bakıyor. Bu noktada işin kötüsü, pek çok kurumda yatırımcı ilişkilerinin ne iş yaptığını, ne işe yaradığını bilmeyen bölümler bulunuyor. Tepe yöneticilerini bu aşamada kurum içinde iletişim kurmaya davet ediyorum.

Bölümler genellikle “angarya zamanı geldi” diye işe girip geçen yılın aynı cümleleri arasına sıkışmış rakamları özensizce yeniden eklediğinde bir başka faciaya davet çıkarıyor. Çoğu rapor sonlanana kadar bu rakamlar defalarca değişiyor. Kimse de kardeşim sen bu kadar zamanı nasıl hovardaca harcarsın diye, kimse işini bir kerede yap maliyetimi artırma demiyor!

Emanetçi iletişim firmasında tarafında her şey çok güzel başlıyor. Yola koyulurken pek çok fikri benimsetmenin gururunu yaşıyorlar. İlk günlerin mutluluğu, takvimde sapmalar oluşmaya başlayınca tedirginlik ve panik şeklini alıyor. Güzel başlayan evlilik, cicim günlerinden sonra kaba dönüşüyor. Birden genel kurulun yaklaştığı anlaşılıyor, nedense o ana kadar herkesin mutabık olduğu tüm rakamlar, yazım dili ve ne hikmetse tasarım birden “nolmaz, nolamaz” nidalarıyla yıkılıyor. Gidip gelen dokümanların sayısını herkes karıştırıyor, üstelik hangi doküman nedir birbirine karıştırıyor. Rapor tamamlanacağına karşılıklı suçlamalar: ben düzelttim, sen düzeltmedin... Hayır yaptın, yok yapmadın. İlk günler hovardaca harcanan zaman, sonlara doğru “hemen şimdi” ve “sabaha kadar” kiplerine dönüşüyor.

Çözüm? Tahmin edemeyeceğiniz kadar basit, ne istediğinizi bileceksiniz, kurumunuzu iyi tanıyacaksınız, firmanızın gerçeklerinden uzaklaşmayacaksınız... Formül iyi ön brief vermek, işi gözlemlemek, partnere güvenmek, yol boyunca her rüzgarda savrulmamak ve yapılanların arkasında durmak, gerektiğinde değiştirmekten ve değiştirmekten korkmamak...