





ORGANİZASYONLARI
YÖNETMEK

ÇİFT

Hem iyi
hem de doğru
olanı yapmak...

AMAÇLI

ŞİRKETLER İÇİN BİR REHBER



**Julie
Battilana**

*Harvard
University'de
Öğretim
Üyesi*

**Anne-Claire
Pache**

*ESSEC Business
School'da
Öğretim Üyesi*

Metin Şengül

*Boston College'da
Yardımcı Doçent*

**Marissa
Kimsey**

*Harvard University'de
Araştırma Görevlisi*



ORGANİZASYONLARI
YÖNETMEK

Özetle

SORUN

Kurumlar tek amaçlı finansal kazanç anlayışından çıkarak toplumsal etkileri üzerinde daha fazla odaklanmaları yönünde baskı görüyorlar. Bir şirket her ikisini birden nasıl dengeleyebilir?

ARAŞTIRMA

Araştırmacılar dünyada hem finansal hem sosyal hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlayan şirketler üzerinde çalışmalar gerçekleştirdi. Başarılı şirketlerin, ana faaliyetleri içerisinde hem ekonomik hem de değerlere bağlılık gösterdiklerini gördüler.

ÇÖZÜM

Şirketlerin hem iyi hem de doğru olanı yapmaları için dört yönetim modeline odaklanmaları gerekiyor: Çift amaçlı hedefler koyarak bu hedefleri izlemek, organizasyonu her iki amaca hizmet edecek şekilde yapılandırmak, işe aldıkları kişileri ve çalışanları sahiplenmek ve çift amaca hizmet eden bir liderlik bakışıyla hareket etmek.



Kurumlar tek bir amaca hizmet eden finansal kazanım arayışlarını azaltmak ve çalışanlar, müşteriler, topluluklar ve çevre üzerindeki etkilerini artırmaya önem vermek gibi konularda değişime zorlanıyor. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini bir ucundan tutmak bugün artık yeterli değil. Üstelik baskı farklı yönlerden geliyor: Gittikçe yükselen ve tahammül edilemez boyuta gelen eşitsizlik, iklim değişikliğinin yıkıcı olduğunu gösteren kanıtlar ve yatırımcıların, kısa dönem kârlılıklar ile uzun vadede sürdürülebilir olmanın zaman zaman çelişki yarattığının farkına varması. Bu sebeplerden dolayı her geçen gün daha fazla lider hem finansal hem de sosyal hedefleri sahiplenmenin önemini kavramış durumda.

● ● Grameen Veolia Water'ın yönetim kurulu başlangıçta iki ana hedef belirledi: Köyde yaşayan nüfus için temiz ve uygun fiyatlı içme suyu sağlamak ve bağışlara ihtiyaç duymadan, operasyonu satışlar yolu ile sürdürülebilmek. Bu iki hedef çelişki yarattı.

Bununla birlikte, bir kurumun DNA'sını değiştirmek oldukça zordur. Her zaman kâr etmeye odaklanmış bir şirket, iki amacı birlikte nasıl dengeleyebilir? Bu, mevcut iş modelini altüst edebilir. Araştırmacıların pek de şaşırtıcı olmayan bulgularına göre, şirketler kâr arayışı içerisindeyken sosyal hedeflerden hızlıca uzaklaşıyorlar.

Yine de bazı şirketler her ikisini birden gerçekleştirmeyi başarabiliyor. Örneğin Amerikalı outdoor giyim firması Patagonia, önceleri finansal hedeflerine odaklanmış olsa da zamanla sosyal hedeflerini de ciddi bir biçimde gerçekleştirmeye başladı. Sosyal hedefler ile yola çıkmış olan diğer firmalar da ayakta kalabilmek için kazanç elde etmekte zorunda. Bangladeş'te faaliyet gösteren ve küçük yatırımcılara fon sağlayan, Nobel ödüllü Grameen Bank buna simgesel bir örnektir. On yıldır sosyal hedef güdümlü firmaların nasıl başarılı olabileceği üzerinde çalışmalar yapıyoruz. Bugüne kadar derinlemesine gerçekleştirdiğimiz kalitatif çalışmalar ve kantitatif analizlerden elde ettiğimiz bulgular, her iki hedefi de benimsemek isteyen geleneksel şirketler için oldukça faydalı bilgiler sunuyor.

Araştırmamıza göre başarılı olan çift amaçlı şirketlerin ortak noktası dört kaldıraçtan oluşan, *hibrit organizasyon* olarak adlandırdığımız yaklaşımı benimsiyor olmaları: Finansal hedeflerle birlikte sosyal hedefler de belirlemek ve takibini sağlamak, organizasyonu hem sosyal hem de finansal hedefli faaliyetleri destekleyecek şekilde yapılandırmak, her iki amacı da sahiplenebilecek kişiler ile çalışmak ve her iki düşünce yapısını da kucaklayan bir liderlik stratejisi uygulamak. Tüm bu etkenlerin bir araya gelmesi, şirketlerin hibrit bir kültür geliştirmeleri ve bunu devam ettirmelerini sağlar. Aynı zamanda yöneticilere önemli araçlar sağlayarak, sosyal ve finansal hedefler arasında uyumsuzluk ortaya çıktığında bunları kolaylıkla çözebilmesini ve harcanan çabanın başarıya dönüşmesini mümkün kılar.

HEDEFLER BELİRLEMEK, İLERLEMİYİ İZLEMEK

Çift amaca hizmet eden şirketler, hedeflerini belirlerken hem finansal hem de sosyal boyutları göz önünde bulundurmalı ve sürekli olarak performansı izlemelidir.

Hedefler belirlemek. İyi yapılandırılmış hedefler önemli bir yatırım aracıdır. Kritik olan noktaları gösterir ve neyin işe

yarayıp yaramadığını ortaya çıkarırlar. Bu hedefler şirketin çift amaca yönelik stratejisini; çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, yatırımcıları ve denetleyicileri için aydınlığa kavuşturmanın ötesine geçmelidir. Şirketler kendileri için işe yarayacak bir hedef belirleme modeli uygulamalı. Grameen Veolia Water şirketinin net amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürekli yeniden şekillendirmesi buna iyi bir örnektir.

Bangladeş'te temiz su sağlayan şirket, 2008 yılında Grameen Bank ve su servisi sağlayıcısı Veolia'nın ortak girişimi ile kuruldu. Devlet ile sözleşmeli olarak çalışan Veolia, o zamanlarda kırsal alanlarda içme suyu sağlanması konusunda hiçbir yerel otoritenin sorumluluk almadığını gördü. Ortaklık, bu boşluğu doldurmak için kuruldu. Yönetim kurulu bu yeni iş için başlangıçta iki hedef belirledi: Goalmarı ve Padua'daki köylerde yaşayanlara temiz ve uygun fiyatlı içme suyunu uzun vadeli olarak sağlamak ve operasyonu bağışlara ihtiyaç duymadan, satışlar ile sürdürmek.

Bu iki hedef birbiri ile çatıştı. Yöneticiler, suyu sadece yoksul hanelere düşük fiyatlarla sattıklarında kazanç elde etmelerinin ne kadar zor olduğunu anladılar ve kâr sağlayabilecek yeni bir model tasarladılar: Civardaki şehirlerde bulunan okullara ve işyerlerine şişe suyu satmak. Bu noktada, odağı en baştaki asıl hedef yerine kaynakları, kârlı olan yeni pazar segmenti yönüne çevirmek oldukça cazip gelebilirdi. Fakat liderlerin bakış açısı, amacından şaşmadı. Girişimin oldukça net biçimde belirlenmiş sosyal hedefleri, şehirlerdeki satışların köylerdeki satışlara mali destek sağlamak amaçlı olduğunu yönetim kuruluna ve yöneticilere gösteriyordu. Sonuç olarak şehirlerdeki satışlar şirket kazançlarının yansını oluşturarak, Grameen Veolia Water'ın sosyal hedefini gerçekleştirmesine yardımcı oldu.

Sosyal hedefler belirlemeye yönelik kılavuz niteliğinde tek bir kitap bulunmuyor. Fakat çalışmalarımız başarı için iki önemli noktayı işaret ediyor. İlki, *araştırma yapmak*. Yöneticiler çoğu zaman yönelmek istedikleri sosyal ihtiyaçları derin bir şekilde özümsemeden ya da geçmişte ilgili problemlerin artmasına ne şekilde sebep olduklarını tam olarak anlamadan bu ihtiyaçlarla ilgili hedefler koyuyorlar. Nasıl kâr fırsatlarını belirlemek için pazar araştırması yapıyorlarsa, bu sosyal hedeflerin üzerinde de derinlemesine çalışmaları gerekir. Bu araştırmalar, paydaşlar ve uzmanlar ile birlikte fayda sağlanması amaçlanan kişileri de içine almalıdır.



ORGANİZASYONLARI
YÖNETMEK

Grameen Veolia Water, operasyonun lansmanı öncesinde Bangladeş'te var olan su sorunlarını anlayabilmek için halk sağlığı görevlileri, su uzmanları ve toplumsal organizasyonlarla geniş çaplı bir araştırma gerçekleştirdi. Yöneticiler, kırsal nüfusun sadece bakteri içeren yeryüzü suyundan değil (araştırmacıların ilk varsayımı), 1980'lerde yapılmış kuyulardan çıkan içme suyundan da zarar gördüğünün farkına vardı. Her ne kadar tadı ve kokusu olmasa da kuyu sularının bir kısmı doğal olarak arsenik içeriyordu. Bu da yetişkinlerde kanserin ve çocuklarda kognitif yetersizliğin temel sebebiydi. Bu bilgi sonucunda şirket, odağını bu zehrin sonuçlarından etkilenen Goalmarı ve Padua'ya yöneltti. Şirket, hedefini köylerde yaşayan kişilere kalıcı olarak temiz ve güvenilir su sağlamak olarak belirledi.

İkincisi, değişen koşullar ile değişime uğrasa da *net ve kalıcı hedefler belirlemek*. Köylülerin sadece birkaç yıl süresince temiz suya ulaşabilmeleri halinde bunun sağlıklarına etkisi oldukça zayıf olacaktı. Sağlık durumlarında önemli bir olumlu gelişme sağlanması için onlarca yıl boyunca sağlıklı suya ulaşabilmeleri gerekiyordu.

Gelişimi izlemek. Hedef belirlemenin yanı sıra, bu hedeflerin ana performans göstergelerini (KPI) tanımlayıp onları benimsemek de hem finansal hem de sosyal hedeflerin başarılarını değerlendirmek için oldukça önemlidir. Her ne kadar satışı, kâr artışı ve aktif getirileri ölçmeyi bilsek de sosyal hedefler için belirlenmiş bir ölçüm sistemi henüz yok (bununla birlikte çevresel etkileri ölçümleme konusunda oldukça ilerleme kaydedildi). Yine de KPI'ları hem sosyal hem de finansal açıdan başarılı bir biçimde belirlemek mümkün. Araştırmamızın bulgularına göre şirketler, izlenebilen bir ölçüm sistemi geliştirmek için yeterli zaman ve çaba harcadıklarında ve uygunluklarını ve yeterliliklerini düzenli olarak değerlendirdiklerinde başarıya ulaşabiliyorlar.

Grameen Veolia Water'da yöneticiler dört KPI'ı biçimlendirmeden önce hizmet vermeyi planladıkları kırsal toplumun üyeleri ve akademik uzmanlar ile görüşmeler gerçekleştirdi. Şirketin kendini finanse etme oranı, hizmetlerden faydalanabilecek köylülerin sayısı, kırsal nüfusun penetrasyonu ve hem sosyal hem de finansal performansı kapsayan düzenli kentsel tüketim oranı. Operasyonları izleyebilmek için rakamlar aylık olarak güncellendi ve yönetim kurulu her çeyrekte bunlar üzerinde tartışmalar gerçekleştirerek stratejik kararlar aldı.

KPI'ları geliştirmek ve kullanmak için öğrenmeye açık bir düşünce yapısı oldukça önemli. Tecrübeler ışığında yeni deneyimler kazanma ve değişim için istekli olma, şirketlerin sosyal problemleri daha iyi anlamasına ve tanımlamasına yardımcı olur. Dimagi'nin sosyal performans metriğini belirleme yaklaşımı, bu düşünce yapısının bir örneğidir. 2002 yılında kurulan Dimagi'nin kurucularından Jonathan Jackson sunduğu yazılım ile geliştirmekte olan ülkelerdeki sivil toplum kuruluşları (STK'lar) ve devlet kurumlarının hastalarla doğrudan temasta olan sağlık personeli için mobil uygulamalar geliştirmesini sağlıyor. Başlangıçta Dimagi'nin ana sosyal metriği, kaç kişinin teknolojiye fayda gördüğünü gösteren aktif kullanıcı sayısıydı. Sonrasında Jackson bu metriği düzeltmeyi amaçladı. Çünkü bu, veriyi gerçekten kullanarak hasta hizmetlerini geliştirenlerle veriyi sadece toplayıp bununla ilgili bir şey yapmayanları birbirinden ayıramıyordu.

Şirket, sosyal KPI'ları iyileştirmek için özel bir ekip kurdu. Ekip, keşif sonrası "çalışan faaliyet ayları" ismi ile bir metrik oluşturdu. Bu sayede Dimagi'nin teknolojilerini uygulayan sağlık personelinin sayısı görülebiliyordu ve iç veri sistemlerini projedeki tüm metrikleri izlemek için kullandılar. Fakat Jackson kısa sürede, buradaki aksaklıkları da gördü zira sonuç Dimagi'nin kontrolü dışındaydı: Çalışanların yazılımı ne şekilde kullandıkları daha çok Dimagi'nin müşterilerine yani STK'lar ve devlet iştiraklerine bağlıydı.

Jackson, tavsiye almak için farklı sosyal kurumlar ile görüştüğünden sonra şirketin birincil sosyal barometresi olarak aktif kullanıcı sayısına geri döndü ve bunu *etki değerlendirme ekibi* adında yeni bir oluşum ile birleştirdi. Bu oluşum yapılan üç aylık analizler ve tartışmalar ile tüm projelerin etkilerine odaklanıyordu. Bu incelemelerin amacı ekibin, projenin rakamsal yönlerine (kâr, masraflar, tamamlanma tarihleri) gereğinden fazla odaklanmadığından emin olmanın yanı sıra, servis hizmetinin etkinliği ve hastalarla doğrudan temasta olan sağlık çalışanları için nasıl daha iyi destek sağlanabileceğini keşfedebilmektir. Ekip aynı zamanda kuruluşların dijitalleşme için ne kadar hazır oldukları gibi dolaylı etkileri de tartışmayı amaçladı.

Diğer başarılı şirketler de KPI'ları, sosyal performansların kapsamlı kalitatif değerlendirmeleri ile tamamlıyorlar. Örneğin, Brezilyalı yatırım firması Vox Capital sosyal performansı anlama ve etkisini ölçme konusunda oldukça duyarlı olan Jéssica Silva Rios'u şirkete kazandırarak yakın zamanda da onu şirket ortağı yaptı. Bazı şirketler, Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi -GRI), Sustainability Accounting Standards Board ve B Lab gibi bağımsız STK'lar tarafından geliştirilen sosyal göstergeleri bünyelerine alırlar. Örneğin Vox Capital, Global Impact Investing Rating System'dan (Küresel Etki Yatırımları Değerlendirme Sistemi) değerlendirmeleri alarak gelişen

- ● **Revolution Foods bir okula her sağlıklı öğün satışında iki şey gerçekleştiriyor:**
- ● **Öğrenciler sağlıklı bir öğün ile beslenmiş oluyorlar ve şirket para kazanıyor. Şirketin ana faaliyeti her iki amaç için de değer yaratıyor.**

ülkelerdeki diğer fonlarla kıyaslar ve yatırımcılardan alacağı ücreti ona göre düzenler.

ORGANİZASYONU YAPILANDIRMAK

Şirket hem finansal hem de sosyal konuları bir arada destekleyebilecek şekilde tasarlanmadıysa, uzun vadede her ikisinde de başarı göstermesi imkânsızdır. Etkin bir organizasyon tasarımına ulaşmak için hangi aktivitelerin ekonomik hangilerinin sosyal değer kazandıracaklarını, birbirleriyle ne şekilde bağlantılı olacaklarını ve onları nasıl dengeleyeceğini düşünmeniz gerekir.

Yapıyı ve faaliyetleri uyumlu hale getirmek. Bazı faaliyetler hem ekonomik hem de sosyal değer yaratırken bir kısmı ise sadece tek tip değer yaratır. Her ikisini de yaratan faaliyetler için bütünlük bir organizasyon yapısının kurulması anlamlı olur zira diğer türlü, faaliyetler ayrı ayrı yönetilir.

2006 yılında Kristin Richmond ve Kirsten Tobey tarafından kurulan Revolution Foods ABD'deki düşük gelirli öğrencilere besleyici öğlen yemekleri sağlıyor. Kristin ve Tobey yeterince finansal destek sağlanmayan okullardaki kötü beslenme koşullarının öğrencilerin ne kadar geride kalmasına yol açtığını gördükten sonra sosyal bir amaca hizmet etmek için bu şirketi kurdu. Okullara sağlıklı yemek satışı gerçekleştirdiklerinde hem bir çocuğun sağlığı ve gelişimi için fayda sağlıyor hem de para kazanıyorlar. Sonuç olarak bütünlük bir programı benimseyerek tek bir müdürü; operasyonel verimlilik, iş geliştirme ve çocuğun sağlıklı beslenmesinden sorumlu tuttular. Müşteri temsilcileri, öğrencilerle beslenme eğitimi hakkında görüşerek yeni yemekleri tanıtıyor ve tat hakkında yorumlarını alıyorlar. Öğrencilerin sağlıklı yemeklerle beslenmesi hem sağlıkları için uzun vadeli fayda sağlıyor, hem de satışları destekliyor.

Bunun aksine Fransız şirketi ENVIE, zaman içerisinde iki faaliyeti ayırması gerektiğini öğrendi. 1984 yılında kurulan şirket uzun süredir işsiz olan kişileri iki senelik sözleşme ile işe alarak ikinci el eşya satan dükkanlarda satışa sunulmak üzere cihaz tamiri yaptırıyor ve bu sayede onları yeniden iş piyasasına dahil ediyordu. Şirket aynı zamanda cihazların nasıl tamir edileceği, nasıl iş aranması gerektiği, nasıl CV oluşturulacağı ve mülakatta neler yapılması gerektiği konusunda destek ve eğitim sağlıyor. Burada ekonomik

değeri yaratan, cihazların yeniden satılması. Çalışanların ENVIE dışında bir şirkette iş bulma becerilerini geliştirme konusunda verilen eğitim ise yarattığı sosyal değer. Fakat bu sosyal değer şirketi daha kârlı bir hale getirmiyor, aksine masrafları artırıyor.

İlk zamanlarda ekibin iki farklı görevi vardı: Cihazları tamir etmek ya da söküp çıkarmak için teknik destek sağlamak (ekonomik değer) ve çalışanlara sosyal destek sağlamak (sosyal değer). Fakat hem sosyal hem de teknik uzmanlık verebilecek süpervizör bulmak oldukça zordu. Her ikisine birden sahip olanlar da iki görev arasında denge kurmakta zorlanıyordu. ENVIE'nin kurucuları sonunda sosyal destek ve teknik destek için iki ayrı organizasyonel birim kurmaya karar verdi. Bu karar, şirketin iki değeri de yaratması açısından verimliliğini artırmasını sağladı.

Uzlaşma alanları yaratmak. Özellikle farklılaşmış yapılarda mutlaka gerilimler ortaya çıkar ve bunlar, yeterince ilgilenilmezse organizasyonda aksaklıklar yaratır. Küçük yatırımcılara fon sağlayan Bolivyalı Banco Solidaro'dan ders çıkarmak gerek. 1990'larda bankacılar (ücretler ve verimlilik yüzünden) ve sosyal hizmet uzmanları (kredi alabilirlik ve mikro girişimcilerin kaynak ihtiyacı yüzünden) arasında sürekli yaşanan çatışmalar şirketi durma noktasına getirdi. Çalışanlar ayrıldı, aktif borç alanların sayısı çok azaldı ve kâr marjı düştü. Başarılı olan çift amaçlı şirketlerin bu zor duruma düşmemek için geleneksel organizasyon yapılarını, gerilimleri aşmak amacıyla ek mekanizmalarla desteklediklerini gördük. Bu mekanizmalar gerilimi yok etmese de çalışanların ekonomik değer ve sosyal değer yaratma konusundaki ödüneşimleri açıkça tartışabilmelerini sağlar. Böyle bir müzakere güçlü bir emniyet vanası oluşturarak etkin çözümü hızlandırır.

1993 yılında kurulan Fransız Vivractiv, uzun süredir işsiz olan kişileri işe alıp geri dönüşüm tesislerinde çalışmalarını eğitiyor. Fakat farklı hedefleri gerçekleştirmekle yükümlü olanlar genelde aynı fikirde değil. Üretimden sorumlu süpervizörler işçileri geri dönüşüm konusundaki hedefleri gerçekleştirmeleri için yönetirken, sosyal çalışanlar mentorluk ve iş arama konularında destek veriyor. Her çeyrekte gerçekleştirilen toplantılarda programdan faydalanan çalışanların ilerlemeleri ve koordinasyon ile ilgili konular konuşuluyor. Bu ortak planlama sayesinde önemli termin tarihleri (ticari teslimatlar veya sosyal eğitimler) paylaşılarak



ORGANİZASYONLARI
YÖNETMEK

ve ortak çözümler geliştirilerek ortaya çıkabilecek zamanlama sorunlarının önüne geçiliyor. Bu da hem şirketin verimliliğini artırıyor hem de sosyal hedeflerin de ilerleme kaydetmesini sağlıyor.

Uzlaşma alanları büyük şirketlerde de başarılı olabilir. Avrupa merkezli çok uluslu kurumsal bir bankada her bir yerel şubeyi temsil eden karar mercileri, sadece tekrar eden tartışma toplantıları sonrasında stratejik kararlar alıyorlar. Bu toplantılarda çalışanlar, organizasyondaki sosyal ya da finansal hedefleri savunmak üzere farklı gruplara ayrılmış oluyor. Bireyler sorunlar hakkında konuşmaya başladığında, kendilerine atanmış olan görevler yaşanan gerilimlerin kişisel olmasını engelliyor.

ÇALIŞANLARI İŞE ALMAK VE SOSYALLEŞMELERİNİ SAĞLAMAK

Bir organizasyonun çift amaca odaklanmasını sağlamak için DNA'sında da aynı değerlere, davranışlara ve süreçlere sahip bir işgücü olması gerekir. İşe alım ve sosyalleştirme burada kritik bir rol oynar.

İşe Alım. Çift amaçlı şirketlerde çalışanların başarı sağlayabilmeleri için hem iş misyonunu hem de sosyal misyonu anlayabilmeleri ve bunlarla bağ kurabilmeleri gerekir. Şirketlerin bu konuda üç farklı profili tercih ettiklerini gördük: Hibrit, uzman, “beyaz sayfa”.

Hibrit bireyler çevre bilimi, tıp, sosyal görevler gibi hem ticari hem de sosyal açıdan değer yaratan alanlarda aldıkları eğitim ya da edindikleri deneyimle donanımlı olarak gelirler. Bu kişiler iki taraftaki sorunları da anlayabilir, her iki taraftaki çalışanlar ve paydaşlar ile doğru iletişimi sağlayabilirler.

Jean-François Connan buna iyi bir örnektir. 1980'li yılların sonunda, dünyanın en büyük dönemsel iş sağlayıcı şirketlerinden Adecco tarafından işe alındı. Connan, endüstriyel bakım ve insan kaynakları alanında eğitime ve risk altındaki gençler için öğretmenlik ve mentorluk deneyimlerine sahipti. Şirket, onu uzun süredir var olan bir problem için işe almıştı: Dönemsel işçilerin çoğunun güçlü nitelikleri yoktu. Connan, Adecco için uzun zamandır işsiz olan kişileri dönemsel olarak işe alarak tekrar çalışma hayatına kazandıran çift amaçlı bir girişim kurulmasında önemli rol oynadı. Geçmiş deneyimleri sayesinde Adecco liderleri, kurumsal müşteriler

ve yerel partnerler (gençlere mentorluk yapmayı amaçlayan STK'lar) ile hizmet etmek istedikleri kişiler üzerinde kusursuz bir etki bıraktı. Connan şu anda şirketin sosyal inovasyon ve sorumluluk biriminin başında görev yapıyor.

Fakat hibrit çalışanları bulmak her zaman kolay değildir. Ve bu kişiler her zaman en iyi seçenek olmayabilir. Çift amaçlı şirketler çoğu zaman *uzmanlaşmış yetenekleri* işe alarak alanlarında daha derin uzmanlık ve geniş bir iletişim ağına ulaşabilirler. Bu yaklaşımın en güçlü tarafı birbirini anlamayan, kuralları ve terminolojileri farklı olan gruplar arasında anlaşmazlıkların ortaya çıkmasıdır; özellikle kurum ekonomik ve sosyal aktiviteleri ayırıyorsa. Bunun sonucunda bu şirketlerde gerginlik ve çalışan değişim oranı diğerlerine göre daha yüksek olur ve tüm bunlar, şirket üzerinde olumsuz bir etki yaratır.

Jackson, Dimagi'de bunun etkilerini azaltmak amacıyla teknik bir uzmanla (yazılım geliştiricisi gibi) iş görüşmesi için yapılan ilk telefon aramasında organizasyonun sosyal amacını belirtiyor. Jackson, işe alımdan sonra uzmanın, Dimagi'nin birlikte çalıştığı yeterli hizmet alamayan topluluklardaki konuşmalar, ofis içi iletişim ve yüz yüze saha görüşmeleri gibi alanlarda bilgi edinmesi için fırsat yaratıyor. Vox Capital de, fon yöneticiliği gibi teknik yetkinliklere sahip fakat sosyal hedef odaklı alanlarda deneyimi olmayan yöneticileri işe alarak başvuru sahiplerinin şirketin hibrit kültürünü ne kadar sahiplenip benimsediğini düzenli bir biçimde ölçümlüyor.

Şirketler ne iş ne de sosyal sektör tarafında deneyimi olmayan *beyaz sayfaları* işe aldıklarında onları giriş seviyesinden başlatarak her iki değer ve yeteneği de kazanmalarını sağlarlar. 1995 yılında kurulan Bolivyalı mikro kredi sağlayıcısı Andes S.A. Caja de Ahorro y Préstamo bu yaklaşımı benimseyerek neredeyse hiç profesyonel deneyimi olmayan üniversiteden yeni mezun olmuş kişileri kredi sorumlusu olarak işe aldı. Buradaki mantık, yeni mezunların hibrit kültür yapısını deneyimli çalışanlara göre daha kolay benimseyecek olmalarına inanmalarıydı. Tabii ki bu yaklaşımın birtakım sınırlamaları var. Deneyimsiz elemanları işe almak organizasyon içerisindeki verimliliği düşürebilir. Aynı zamanda eğitime de önemli bir yatırım yapılmasını gerektirir.

İşe alım stratejileri, mutlaka İK'nın spesifik ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmelidir. Bununla beraber hibrit çalışanların yönetim ve koordinasyon pozisyonlarına uygunluk konusunda eğilim gösterdiklerini gördük. Uzmanlar, farklılaşmış yapılar içerisinde orta düzey yöneticiler olarak katkı sağlarken beyaz sayfalar, eğitimin çok zorlayıcı olmadığı giriş seviyesi işlerde en iyi performansı gösterebilir.

Sosyalleşme. Kişilerin işe alındıktan sonra sosyalleştirilmesi fikri oldukça ürktücü olabilir. Çalışanların her biri hem finansal hem de sosyal hedefleri özümseyerek onlara değer vermeli ve katkı sağlamalıdır.



İkili hedef ve değerlerin anlatıldığı, tartışıldığı ve değerlendirildiği yıllık genel toplantılar sosyalleşme için resmî bir yaklaşımı temsil eder. Özel eğitimler çalışanlara (özellikle tek bir sektöre yönelmiş olanlara), kazanç sağlayan ve sosyal değer yaratan faaliyetlerin birbiriyle bağlantılı olduğunu hatırlatır. ‘Job shadowing’ programlarının (Ç.N. öğrencilerin bir çalışanı izleyerek işi öğrenmesine yönelik program) ve deneyimsel eğitimlerin diğer şekilleri, farklı grupları amaca yönelik olarak bir araya getirebilir. Vivractif’te sosyal hizmet uzmanları her sene en az bir günlerini geri dönüşüm süpervizörlerinin yanında geçirirler ya da bunun tam tersi olur. Böylece her iki taraf da şirketi farklı bir perspektif ile tekrardan anlamış, öğrenmiş olur.

Farklı bir örnek de 2011 yılında Javier Okhuysen ve Carlos Orellana tarafından kurulan Meksikalı şirket Oftalmología salauno’dan geliyor. Şirket, maddi imkânı olmayan kişilere

uygun fiyatlı ve yüksek kaliteli göz sağlığı hizmeti sunmak amacıyla kuruldu. Okhuysen ve Orellana ekonomik ve sosyal hedefleri birbiriyle bağlantılı görse de bazı doktorların sadece hastanın bakımına, bazı yöneticilerin ise sadece masraflara odaklandığını gözlemledi. Şirketin ana prensiplerini oluşturarak tüm gün süren bir eğitim ile bunu çalışanlara aktardılar. Bunun sonucunda çalışanların gözünde şirketin finansal ve sosyal hedefleri arasındaki güçlü bağ daha da netleşti ve çalışanlara tartışma ortamları için ortak bir dil sunulmuş oldu. Okhuysen ve Orellana işe yeni başlayanlar için bu oturumları düzenli hale getirerek eğitimin içeriğini günlük yaşam içerisinde güçlendirmeye devam ediyor.

Müzakere alanları değerli sosyalleşme fırsatları da yaratabilir. Vox Capital’de şirketin faaliyetlerinin, kurumun misyon ve değerleri ile örtüşmediğini ya da sosyal ve finansal ödünleşimlerin söz konusu olduğunu düşünen herkes, haftalık

düzenlenen seanslarda sorular sorabilir. Vox Capital’de çalışanlar zorlu konularda sorular sormaktan da kaçınmıyor. Kimisi yatırım portföyünün şirketin sosyal misyonlarını yeterince vurgulayıp vurgulamadığını, kimisi de şirketin sermaye artırımının yeterince etik olup olmadığını sorguluyor.

Bu tartışmalar, kurucu ortak Daniel Izzo’yu Vox’un ilkeleri ile ilgili ciddi biçimde düşünmeye itti: “En başta, [yatırımcıların] yaptığımız işle ilgili söz sahibi olmadıkları sürece bir öneminin olmadığını düşündüm. Fakat sonrasında biri, ‘Bir uyuşturucu baronunu yatırımcı olarak kabul eder miydiniz?’ diye sordu. Tabii ki hayır. Burada bir çizgi var. Fakat bu çizgiyi nereye konumlandırıyorsunuz? Brezilya’da yolsuzluk skandallarına karışmış şirketlerden para alır mısınız? Ya da bu şirketlerin en üst kademesinde yer alan kişilerin çocuklarından?”



ORGANİZASYONLARI
YÖNETMEK

Benzer biçimde 2012 yılında Brezilya’da kurulan mikro-finans şirketi Avante’nın kurucusu Bernardo Bonjean, her ay kahvaltılar düzenleyerek çalışanların bir araya gelmesini ve ona sorular sorabilmesini sağladı. Bonjean aynı zamanda çalışanlarına yazdığı mektuplar ile şirketin KPT’lerinden gelecek aylardaki nakit akışı sıkıntılarına kadar fikirlerini paylaşıyor. Okhuysen ve Orellana, Oftalmología salauno’nun dört temel ilkesini gösteren posterlerin her toplantı odasında olmasını sağlarlar: Adanmışlık, hizmet, erişim ve değer. Karar verilmesini gerektiren noktalarda bu ilkelere başvurarak, çalışanlar arasındaki ortak dili de desteklemiş olurlar.

Çalışanlardan gelecek soruları teşvik etmek için insanların tartışmalı konuları gündeme getirmekten çekinmeyecekleri bir ortam yaratmak önemlidir. Bu tartışmaların sonunda çalışanlar, düşünce yapılarında değişiklikler olduğunu ve süreçlerden elde edilen sonuçların ve fikirlerinin değerli olduğunu anlarlar.

Etkinlikler ve konuşma ortamları çalışanları sosyalleştirmek için tek yol değildir. Terfiler ve ek ödemeler de önemli rol oynar. Daha önce bahsettiğimiz çok uluslu bankada, yerel bir şubenin genel müdürü olabilmek için iş geliştirme konusunda uzmanlaşmak, masrafların düşürülmesi ve kâr edilmesinin yanı sıra kurumun sosyal hedeflerine açıkça bir bağlılık sergilemek ve bu hedefler ile işbirliği içinde çalışmaya istekli olmak gereklidir. Terfi etmesi için aday gösterilen kişilerden biri, bunu şöyle ifade etti: “Oldukça parlak kişilerin değerlerimizi yeterince benimsemediği için başarılı olmadıklarımızı gördüm.”

Üzerinde çalışma yaptığımız diğer birkaç şirket gibi Vox Capital de kişisel primleri hem finansal hem de sosyal performansa göre belirliyor. Bunun da ötesinde Izzo, Vox’un Brezilya içerisinde onarmaya çalıştığı ekonomik dengesizliğin şirket içerisinde de olmaması gerektiği konusunda oldukça net. Şirket içerisinde en yüksek ve en düşük maaş arasındaki fark 10 kat ile sınırlandırılmış durumda. (Economic Policy Institute’a [Ekonomi Politikaları Enstitüsü] göre Amerika Birleşik Devletleri’nde bir CEO’nun maaşının işçinin maaşına oranı ortalama 312’de 1 civarında.) Revolution Foods gibi bazı şirketler çalışanlarını motive etmek ve çift performansa olan bağlılıklarını artırmak için ortak mülkiyet kavramını kullanıyorlar. Hisse senedi opsiyonları ile tam zamanlı tüm çalışanlar hissedar olabilir. Richmond ve Tobey, mülkiyetin; şirketin hizmet verdiği düşük gelir seviyeli topluluklar içerisinde

yaşayan çalışanlarıyla paylaşılmasının, şirketin hizmet ettiği sosyal misyonun bir parçası olduğuna inanıyor.

ÇİFT AMACA HİZMET EDEN LİDERLİK

Liderler ikili hedeflerine ulaşabilmek için önlerine çıkan gerilimleri iyi yönetmelidir. Bu gerilimlerin nedeni genellikle kaynaklar için oluşan rekabet ve hedeflere nasıl ulaşılacağı konusundaki farklı görüşlerdir. Liderler hem finansal hem de sosyal tarafları onaylayıp somutlaştırmak ve korumak adına proaktif davranarak olası gerginliklerin önüne geçmelidir.

Karar Almak. Stratejik kararlar her iki hedefi de kucaklayabilmelidir. Her ne kadar hedefler beklentileri yansıtıyor olsa da verilen kararlar, liderlerin belirli amaçları başarma konusundaki bağlılığını yansıtan gerçek kanıtlar sunar. François-Ghislain Morillon ve Sébastien Kopp buna iyi bir örnektir.

Morillon ve Kopp, 2004 yılında adil ticaret ve doğa ile barışık koşullarda Brezilya’daki ufak işletmelerde spor ayakkabısı üretmek üzere Veja’yı kurdu. Bir spor ayakkabısı markası için yapılan reklam harcamalarının, giderlerin ortalama yüzde 70’ini oluşturduğunu anladıklarında cesur bir duruş sergileyerek hiç reklam yapmama kararı aldılar. Bu karar, üretim maliyetlerinin büyük rakiplerinden beş ila yedi kat fazla olmasına rağmen onlarla aynı fiyatlarda satış yapabilmelerini sağladı. Geleneksel reklam kullanmıyor olmanın yarattığı boşluğu doldurabilmek için agnès b.ve Madewell gibi lüks tüketim markaları ve Galeries Lafayette gibi mağazalarla stratejik ortaklıklar gerçekleştirerek medya görünümünü ve satışını artırdılar ve böylece şirketi daha kârlı hale getirdiler.

Başlangıçta Veja’nın müşterileri, yani büyük spor ayakkabılarını pazarlamaya alışkın olan perakendeciler markaya şüpheyle yaklaştı. Veja, satış elemanlarını eğiterek ürünlerinin insanlar ve çevre için faydalarını anlattı. Bugün müşteriler ve medya, reklam yapmama kararını kurucularının sosyal hedeflerine bağlılığının kanıtı olarak görüyor ve bu, şirkete sosyal etki sağlarken bir yandan da daha kârlı hale gelmesini sağlıyor.

Amerika Birleşik Devletleri’nde artan talebe rağmen Morillon ve Kopp, şirketin büyümesini yavaşlatmaya karar verdi. Daha fazla ayakkabı satmak için adil ticaret ve çevre duyarlılığı ile ilgili standartlarından taviz vermeyi reddettiler. Bunun yerine adil ticaret ortaklarının kapasitesine uygun hedefleri belirlemeye

- ● **Veja, cesur bir duruş sergileyerek hiç reklam yapmama kararı aldı. Bu karar sayesinde, üretim maliyetlerinin büyük rakiplerine kıyasla beş ila yedi kat fazla olmasına rağmen spor ayakkabılarını benzer fiyatlarla satışa sunabildiler.**

ve kapasitelerini artırmaları ve finansal sürdürülebilirlik için uyumlu bir büyüme sağlamaları için onlarla yakın çalışmaya karar verdiler. Bu karar, Veja'nın liderlerinin konuya olan bağlılığını çalışanlarına göstermiş oldu. Kurucular aldıkları cesur kararlar ile hem şirketin önceliklerini öne çıkarmış hem de başarıya ulaşmak için gerekli koşulları sağlamış oldular. Ayrıca çift amaçlı şirketler için en büyük tuzaklardan biri olan "baskı altında kâr etme"yi toplumsal çıkarların önünde tutmaktan imtina edilebileceğini gösterdiler.

Stratejik kararlar alırken önemli bir nokta da elde edilen kârın hangi alanlara tahsis edileceğidir. Finansal hedeflerin sosyal hedeflerin önüne geçmesini engellemek amacıyla kâr payları dağıtılmayabilir. Oftalmología salauno'nun kuruluşunda Okhuysen ve Orellana en az yedi yıl boyunca karlarının yüzde 100'ünü yeniden yatırıma yönlendirme sözü verdi. Böylece seçmiş oldukları yatırımcılar, (bir sosyal hizmet fonu, Dünya Bankası ve özel bir varlık yönetim fonu) bu süre içerisinde kâr dağıtımını yapılmayacağını biliyorlardı. Okhuysen, "Yatırımcılarımız nihayetinde yatırımlarından hem finansal hem de sosyal dönüşler bekliyor. Fakat elde edilen kârı göz küniği ağınmızı büyütme için yeniden yönlendirme konusundaki işbirliği kararımız, finansal hedeflerin sosyal amaçların önüne geçmemesini sağlamamıza yardımcı oldu" diye belirtti.

Yönetim kurulunun dahil olması. Başarılı hibrit şirketlerde yönetim kurulu üyeleri her iki amaca da hizmet edilmesi konusunda muhafız görevi görürler. Hem iş hem de sosyal konulardaki uzmanlıklarını göstermeleri gerekir. Yönetim kurulundaki çeşitlilik, kurumun dikkatini hem finansal hem de sosyal hedeflere yöneltmesi açısından önemlidir. Farklı bakış açılarına sahip olan üyeler en iyi eylem planını gerçekleştirmeye daha yatkın oldukları için bu da çatışma riskini azaltır. Benzer etki seviyelerinde bulunan ticari ve sosyal düşünce yapısına sahip yönetim kurulu üyelerinin birbiriyle anlaşmazlığa düştüklerinde, bazı şirketlerin çok ciddi yönetim krizleri yaşadıklarına şahit olduk.

Bununla birlikte bazı şirketler, yönetim kurulu başkanı ya da yönetici direktörün her iki grup arasında düzenli olarak köprü kurabilmesi sayesinde bu krizleri yönetmeyi başardılar. Bu liderler, aralarındaki iletişim ve bilgi paylaşımını teşvik ederek ortak bir anlayış geliştirilmesini sağladılar. Jean-François Connan'ın Adecco'da kurduğu alt kuruluşu hatırlayın. Kâr amacı gütmeyen önemli kuruluşlardan temsilcileri azınlık hissedarlar olarak yönetim kuruluna katılması

için davet etti. Böylelikle şirket onların sosyal uzmanlığından, iletişim ağından, meşruluğundan ve şirketin sosyal misyonunu korumasından faydalanabilecekti. Bu hibrit deneyim Connan'ı, iki grup direktör arasında köprü görevi görmesi ve her birinin önemini diğerine hatırlatarak ortak bir zemin oluşturması için iyi bir pozisyona getirdi.

ÇİFT AMAÇLI ŞİRKETLERİN karşısına çıkan bazı büyük engeller, şirketin kontrolünün dışındadır. Bu engellerin başında iş dünyasının hâlâ hissedarların servetinin artırılmasına öncelik veriyor olması gelir. Global Reporting Initiative, Sustainability Accounting Standards Board ve B Lab bu engellerin önüne geçmek için bazı adımlar attı. Her biri, şirketlerin çalışanlarının yaşamları, müşterileri, hizmet verdikleri topluluklar ve çevre üzerindeki etkilerini izleyen bir ölçüm sistemi oluşturdu. Burada söz konusu olan, şirketlerin sosyal odaklarını seçerken sadece kendileri için uygun olanlara yönelmiyor olmasına emin olmaktır.

Bununla beraber, değerlendirme şirketleri bu ekosistemin sadece bir parçasını oluşturuyor. Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu yararı sağlayan şirketlere yasal statü verilmesi, Birleşik Krallık'taki kamu yararına hizmet veren şirketler ve İtalya'da *società benefit* gibi değişimler gerçekleşiyor olsa da regülasyonlar, eğitim standartları, yatırım modelleri ve ekonomik ve sosyal değer yaratılması için yönetilen kurallar hâlâ birbirinden oldukça farklı. Gittikçe daha fazla şirket hibrit organizasyonu benimsese de iş modelini destekleyen sistemlerin de değişim göstermesi gerekiyor.

Fakat organizasyonları ve onları çevreleyen ekosistemi değiştirmek oldukça zordur. Şirketler, kalıtsal düşünme biçimleri ve davranışlarının tembelliğiyle savaşımlıdır. Ödünleşimler ve gerginlikler kaçınılmazdır ve başarı, ancak liderler bunlar üzerine tüm dikkatiyle eğildiğinde gerçekleşir. Ana hatları ile açıklamış olduğumuz dört seviye bu süreçte önemli fayda sağlayacaktır. ☺

 **JULIE BATTILANA**, Harvard Business School İşletme fakültesinde Joseph C. Wilson Öğretim Üyesi ve Harvard Kennedy School'da Alan L. Gleitsman Öğretim Üyesidir. **ANNE CLAIRE PACHE**, ESSEC Business School Filantropi Bölümünde Kürsü Başkanı'dır. **METİN ŞENGÜL**, Boston University Carroll School İşletme Fakültesi Strateji bölümünde Yardımcı Doçenttir. **MARISSA KIMSEY**, Harvard Business School'da Araştırma Görevlisidir.