



FOTOĞRAFÇI
DINESH BOAZ



YAZAR

Whitney
Johnson

Disruption Advisors
CEO'su

Öğrenme Eğrileri ile Daha Başarılı Bir Organizasyon

Yetenek gelişimi, yedekleme planlaması
ve takım konfigürasyonu için
bu yaklaşımı hayata geçirin.



ESER HAKKINDA

Dinesh Boaz, Formula 1 serisi için helikopterlerden dışarı sarkarak yarış pistlerinin patern ve rengarenk yüzeylerinin tepeden görünüşlerini fotoğraflamış.

Yaklaşık 10 yıl önce, S Eğrisinin çok güçlü bir kariyer yönetimi aracı olabileceğinin farkına vardım.

Everett M. Rogers'ın yeni fikir ve teknolojilerin nasıl yayıldığını açıklayan çalışmalarıyla popüler hale getirdiği S Eğrisi aynı zamanda insanların yeni bir uzmanlık alanında becerilerini geliştirirken izledikleri yolu da tarif ediyor. Ben buna S Öğrenme Eğrisi diyorum. En başta, *başlangıç noktası* olarak bilinen evrede, gelişim yavaş gerçekleşiyor ve çaba gerektiriyor. Bu aşamadan sonra, insanlar yeni beceriler edinip engelleri aştıkça hızlı bir ilerleme kaydediliyor; ben bu kısmı *optimum nokta* olarak adlandırıyorum. Zirvede ise *ustalık* yer alıyor; iş kolaylaşıyor ancak eğri düzleşmeye başlıyor zira, öğrenecek çok az şey kalmış oluyor. Bu gerçekleştğinde yeni bir S Eğrisinin dibinden yeniden başlayarak gerekli eforu sarf etmek ve tekrardan zirveye tırmanmanın heyecanını yaşamamanın zamanı gelmiş oluyor.

S Öğrenme Eğrisi, insanların kariyerlerini inşa etmelerine yardımcı bir araç değil sadece; aynı zamanda yöneticilerin, astları ve takımları hakkında karar verme süreçlerinde kullanabilecekleri faydalı bir görsel rehber. Yakından bakıp, bir bireyin kendi eğrisinin neresinde olduğunu görebilir, tek bir ipliğin gücünü ve bütün kumaşa olan katkısını maksimize edecek özel bir yetenek gelişim programı oluşturabilirsiniz. Uzaktan bakınca da ahenkli bir kanaviçe yaratmak için takımınızın S Eğrilerini nasıl bir arada dokuyabileceğinizi görebilirsiniz.

S Öğrenme Eğrisini kavradıktan sonra iş hayatının farklı alanlarında kullanabilirsiniz. Bu makale, bu alanlardan üçünü ele alıyor: yetenek gelişimi, yedekleme planlaması ve takım konfigürasyonu.

Yetenek Gelişimi

İnsan gelişimi doğal bir süreçtir; ne de olsa büyümek fabrika ayarlarımızda var. Ancak yöneticiler kendilerini tamamen doğanın insafına bırakmak istemez, çalışanlarını proaktif biçimde geliştirmek isterler ve bunu da başarabilirler.

S Öğrenme Eğrisi, yöneticilere ve takımlarına kişisel gelişim ve yetenek gelişimi (insanların rollerinde kaydettikleri ilerleme ve organizasyondaki gelecekleri) hakkında konuşabilmelerine olanak sağlayan ortak bir dil sunar. Çalışanlarınızdan biri size, “Başlangıç noktasındayım” diyorsa, onun ivme kazanmak için mücadele ettiğini anlarsınız. “Optimum noktadayım” diyen biri, yetkin ve kendinden emin hissettiğini söylüyordur. Ve bir çalışanınız, “Ustalık seviyesindeyim” dediğinde verdiği mesaj nettir: “Bu konuda iyi olduğumu biliyorum ama böyle devam edemem; yeni bir meydan okumaya ihtiyacım var.”

Yazılım şirketi SAP’de akıllı işletme çözümleri geliştirme direktörü olan Sumeet Shetty, S Öğrenme Eğrisini çok etkili biçimde kullanıyor. Hindistan’ın Bangalore şehrinde yaşayan ve olağanüstü bir lider ve koç olan Shetty yüksek performanslı takımlar kurabilme becerisiyle tanınıyor. Peki, bunu nasıl başarıyor? Öncelikle, takımındaki her bir bireyle (mevcut takımı 35 kişiden oluşuyor) kariyer sohbetleri gerçekleştiriyor: “Çalışanlarımla, şu anda ne yapmak istedikleri, hayattaki amaçları ve kariyerlerinin genel olarak hangi yönde ilerlemesini arzuladıkları hakkında konuşuyorum.” Karşısındakinin öğrenme eğrisinin neresinde durduğunu tespit ettikten sonra, “Tamamen ona özel bir kişisel gelişim planı oluşturuyorum” diyor. Bu plan, takım üyesinin kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak hamleleri detaylandırıyor. Shetty, takım üyelerine koçluk yapmaları için, kendi kişisel ağında yer alan, SAP içinden veya dışından mentorlar ayarlıyor. Her bir birey için özel hazırlanan plan aynı zamanda en az iki okuma tavsiyesi de içeriyor. “Biri, programlama veya bilgisayar bilimi üzerine teknik bir okuma. Diğeri ise başka bir alanda” diyor (aynı zamanda Hindistan’ın en



ÖZETLE

KAVRAM

S Öğrenme Eğrisi, insanların yeni bir işte yaşadıkları tipik deneyimi tanımlıyor: yavaş ilerleme dönemi; ardından, öğrenmenin hız kazanmasıyla birlikte süratli bir yükseliş ve sonunda zirvede ulaşılan ustalık.

İÇGÖRÜLER

İnsanların eğri üzerindeki pozisyonları onların yeni mücadelelere hazır olup olmadıklarını ve yöneticilerin onlar için ne gibi gelişim planları oluşturmaları gerektiğini gösteriyor.

UYGULAMALAR

Çalışanların eğrilerini anlamak, yöneticilerin yedekleme planları oluşturmalarına, ilgi kaybı yaşamamak için zorlayıcı görevlere ihtiyaç duyabilecek yetenekleri işe almalarına ve farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı güçlü özellikleri olan insanlardan oluşan takımlar kurmalarına yardımcı olabilir.



Ustalık seviyesindeki insanları aynı pozisyonda uzun süre tutmak birçok riski beraberinde getirir; çalışan ilgi kaybı yaşayabilir ya da işten ayrılma ihtimali doğabilir.

büyük profesyonel kitap kulübünün başkanı olan) Shetty. Örneğin, çok yaratıcı olan bir çalışanı için Adam Grant'ın *Orijinaller* kitabını seçmiş.

Shetty, takım üyeleriyle iki haftada bir buluşuyor. Çalışanları, neler yaptıklarını, neler öğrendiklerini ve yaptıkları işlerin takım ve şirket üzerinde ne gibi etkileri olduğuna dair görüşlerini kaydettikleri birer düşünce günlüğü tutuyorlar. Bire bir toplantıların her birinin yarısı günlüğü gözden geçirmeye, diğer yarısı da kişisel gelişim planına ayrılıyor.

Bu görüşmelerde karşısındakinin liderlik potansiyelini ölçen Shetty, uygun olanların girebilecekleri açık pozisyonları sürekli olarak takip ediyor. Birkaç yıl önce teknik odaklı ve daha önce insan yönetimine adım atmayı istediğini hiç belirtmemiş olan bir çalışanını, küçük bir takımın başına geçirmiş ve ona, "Yapabileceğini biliyorum. Öğrenebilirsin. Ve sana yardım etmekten mutluluk duyarım" demiş. Daha sonra gerçekleştirdikleri bir görüşmede bu çalışanı ona, teknoloji odaklı, bireysel katkısı olan bir çalışandan lidere dönüşebilecek potansiyeli olduğunu kendisinden önce Shetty'nin gördüğünü belirtmiş.

Shetty, çalışanlarını sadece şirketin ihtiyacı olan pozisyonları dolduran bireyler olarak değil, gelecekte çok daha önemleri görevler üstlenebilecek gizli potansiyel dinamolar olarak görüyor. Bu, zeki yöneticiler arasında yaygın bir bakış açısı. Onlar, eğitim ve mentorluk yatırımlarıyla şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayabilecek adayları işe alıyorlar.

Brittanie Boyd'u ele alalım. Üniversite yıllarındayken sporcu olan Boyd, NFL takımlarından Dallas Cowboys'un stadında misafir hizmetlerinde çalıştıktan sonra, NBA'de mücadele eden Brooklyn Nets'in evi Barclays Center'a geçti. Orada dikkat çeken Boyd birkaç yıl sonra çalıştığı departmanda üst kademe yöneticiliğe yükseldi. Fakat, onun sadece misafir hizmetlerinde değil spor pazarlama sektöründe de bir yıldız olma potansiyeline sahip olduğunu fark eden, NBA ekiplerinden Philadelphia 76ers ve NHL'de mücadele eden New Jersey Devils'ın sahibi Harris Blitzer Sports & Entertainment'ın (HBSE) o dönemki CEO'su Scott O'Neil'di. O'Neil, Boyd'un eğer şimdiden orada değilse bile çok yakında misafir hizmetleri S Eğrisinin zirvesine çıkacağına emindi ve verdiği şu sözle onu HBSE ailesinin bir parçası olmaya ikna etti: "Bize katılırsan, sana yepyeni gelişme fırsatları sunacağım."

Kendisiyle görüştüğümde Boyd şöyle diyordu: "Brooklyn'den ayrılıp HBSE'ye katılma kararı almamdaki başlıca

etken üst düzey yöneticilerdi." O'Neil, yedek kulübesindeki çaylaklara yeni pozisyonlarda oynamayı öğretme-siyle nam salmıştı.

Boyd, HBSE'de süratle ilerleme kaydetti ve ciddi bir dikey sıçramayla, misafir deneyimi direktörlüğünden iş operasyonları başkan yardımcılığına yükseldi. O'Neil, daha önceden ayarladığı mentor ile Boyd'u bu yeni görevine hazırlamıştı: "Git ve Donna Daniels ile görüş. Onunla birkaç projede çalış." O noktada Daniels iş operasyonlarından sorumlu başkan yardımcısıydı. Boyd, tam da kendisinden beklendiği gibi, çok hızlı öğreniyordu. Daniels'ın yiyecek, içecek ve takım ürünleri tedarikçileri gibi önemli arena ortaklarını yönetmesine yardım etmeye başladı. Henüz fiilen iş operasyonlarında değildi ancak onu HBSE'ye getiren O'Neil'in felsefesi daima, "Git ve senin olmasını istediği işi yap; o iş bir gün senin olacaktır" olmuştu.

Shetty ve O'Neil gibi yöneticiler bazen çalışanları için doğru olan yeni S Eğrilerini onlardan önce tespit ederler. Bu noktada çalışanları zorlamanın zamanı geldi demektir. Boyd için bu an, O'Neil kendisini baş pazarlama yöneticisi yaptığında geldi. Boyd endişeliydi. Yeni görevinin çok dik bir öğrenme eğrisi olduğunun ve başlangıç noktasına dönmesi gerektiğinin bilincindeydi. Ancak O'Neil, Boyd'un bu yeni pozisyonun spesifiklerini bilmese de nasıl gelişeceğini bildiğinin farkındaydı. Onun yaklaşımı çalışanlarını, kendilerini farklı bir iş unvanı olarak değil, farklı bir insan olarak görmeye teşvik etmeyi içeriyordu; yepyeni bir alanda ustalaşan bir insan. Öğren, sıçra ve tekrar et.

Organizasyondaki herkesin bir çalışan hakkındaki görüşleri aynı olmayabilir elbette. Bazıları, pozisyon değişimine ya da bir başka departmandan gelen acemi bir stajyere sıcak bakmayabilir. O'Neil, Boyd'un son terfisinin bazılarınca sorgulandığını itiraf ediyor: "Kıdemli pazarlama başkan yardımcısı mı? Ne kadar pazarlama deneyimi var ki?" O, bu soruları daima şöyle yanıtlamış: "Fark eder mi? Çok zeki ve işe aldığı olağanüstü insanlarla müthiş takımlar kuruyor."

Yedekleme Planlaması

Yedekleme planlamasının öneminden bahsetmek artık bir klişe haline almış durumda. Genelde bu süreci, bir pozisyondaki çalışan görevinden ayrıldığında onun yerini



dolduracak kişiyi hazırlamak olarak düşünüyoruz. Yedekleme, her organizasyon için kilit önem taşıyor.

Ancak bu, yetersiz bir bakış açısı. Çok iyi yöneticiler, “Organizasyon için sırada kim var?” sorusunun yanı sıra, “Bu birey için sırada ne var?” sorusu üzerine de kafa yorurlar. Bu da kimlerin, ne zaman organizasyondan ayrılacaklarını öngörmeyi, *bu* pozisyona geçebilecek takım üyelerinin hangileri olduğunu belirlemeyi ve (bunun sonucunda boşalan) *öbür* pozisyonu kimlerin doldurabileceğini düşünmek anlamına gelir.

Shetty şöyle diyor: “Takımımı bir S Eğrisi portföyü olarak görüyorum. Eğer çalışanlarınız doğru S Eğrilerindelerse ve onlara gerekli desteği vererseniz, portföy kendi kendini gayet güzel organize edecektir.”

Bu tip bir portföyü yönetmek satranç oynamaya benziyor. Bütün taşların aynı olduğu ve aynı biçimde hareket ettiği damanın aksine satrançta taşlar birbirinden farklıdır ve her biri ünik bir amaca hizmet eder. İyi bir satranç oyuncusu, aynı iyi bir lider gibi, her taşın kendine has hareketlerini anlar ve onları birbirlerini tamamlayacakları rollerde kullanabilir. Çok iyi bir lider (ve satranç oyuncusu) ise bu rolleri koordine ederken ilerideki hamleleri de düşünmeyi ihmal etmez.

Ancak S Eğrisi guruları, insanların piyonlar kadar öngörülebilir olmadıklarını biliyorlar. İnsanlar, üzerlerinde harekete geçecek nesneler değil, kendileri adına hareket etme becerisine sahip, özgür aktörler. Her an satranç tahtamızı terk edip başka birisi için oynamaya gidebilirler. Önceden belirlenmiş bir hareket kümeleri yoktur ve aynı pozisyonu sonsuza dek dolduramazlar. Ve şayet yöneticileri öğrenim

eğrilerini dikleştirmenin bir yolunu bulamazlarsa eninde sonunda başka bir organizasyona geçerler.

Yeteneği elde tutabilmek sadece işaretleri okuyabilmeyi değil, aynı zamanda çalışanlarınızın sizin reaksiyonlarınızı nasıl yorumladıklarını anlamanızı gerektirir. Yerlerinde duramadıklarının, yeni bir meydan okuma arayışında olduklarının farkında olduğunuzu biliyorlar mı? Görüşmelerinizde, onların S Öğrenme Eğrisi üzerindeki pozisyonları hakkındaki görüşleriyle hemfikir olduğunuz ve onlar için bir gelişme planı oluşturduğunuz açıkça belli oluyor mu? Bir yöneticinin, insanların eğrinin neresinde olduklarına dair görüşleri, çalışanların bu konudaki görüşleri kadar önemli değil.

S Öğrenme Eğrisi Çerçevesi sayesinde bu anlara hazırlıksız yakalanmaz, onları öngörebilirsiniz. Yüksek katkı sağlanan optimum noktanın ne zaman ustalık ve kısa süre zarfında sıkıntı ve duraklamaya yol vereceğini görebilirsiniz. Ustalık seviyesindeki insanları aynı pozisyonda uzun süre tutmak birçok riski beraberinde getirir; çalışan ilgi kaybı yaşayabilir ya da işten ayrılma ihtimali doğabilir. Ve organizasyon ya da takımınızdaki çalışanların çoğu aynı anda optimum noktadalarsa, hepsinin bir anda ustalık seviyesine çıkma ve sonucunda bir işten ayrılma dalgasıyla karşı karşıya kalma tehlikesi doğabilir. Bu risklere karşı alınacak önlem her bir birey için yedekleme planlaması yapmaktır.

Kara Goldin, tamamen doğal ve meyveli su üreticisi Hint’in kurucusu ve CEO’su. On yıldan biraz fazla bir süre zarfında Hint’in cirosu 150 milyon doları geçti ki bu tip hızlı bir büyüme bir liderin ileriye düşünmesini gerektiriyor. Goldin bir gün en başarılı çalışanlarından birine, “Yaptığın



Çalışanları tamamen hazır olmadıkları zorlayıcı işlere koşarken, mükemmel bir destek ekibine erişimleri olduğundan emin olmalısınız.

işi seviyor musun?” diye sordu. Çalışanın, “Yaptığım işe bayılıyorum” cevabınaysa şaşırtıcı bir yanıtla karşılık verdi: “Yerine geçecek birini işe almalısın.” Şöyle düşünüyordu Goldin: Şu anda mutlu olabilir ancak yakında ustalık seviyesine çıkacak ve sıkılmaya başlayacak. Halefini bulup eğitmek onun için yeni bir meydan okuma olacak ve bu sırada şirket içinde başka bir fırsat arayışına girebilecek.

Hem bireysel hem de kurumsal yedekleme planlaması için en uygun zaman işlerin yolunda gittiği dönemlerdir. Bir pozisyonundaki çalışan ayrıldığında yerini alacak kişi hazırlanmadıysa, halefin işe alım ve onboarding sürecinde takımınızın üretkenliği azalacaktır. Goldin çalışanlarına yıl sonu değerlendirmelerini beklememelerini ve üst kademe yöneticilere sürekli şunları söylemelerini tavsiye ediyor: “Bakın, işimi çok seviyorum ve zevk alarak yapıyorum. Performansımın da çok iyi olduğunu düşünüyorum fakat başka ne yapabilirim?” Bir başka deyişle, “Benim için nasıl bir yedekleme planı oluşturuldu? Pozisyonuma nasıl katkıda bulunabilirim? Bir sonraki görevim ne olacak?” diye sormalılar.

Google’ın CEO’su olduğu dönemde Eric Schmidt, Patrick Pichette’i baş mali işler yöneticisi olarak işe aldı. (Pichette şu anda Inovia Capital’da ortak ve Twitter’ın yönetim kurulu başkanı.) Pichette, Google’a geçmeden önce Bell Canada’da operasyon direktörüydü ve ondan önce de başka bir Kanadalı telekomünikasyon şirketinde başkan yardımcısı ve CFO olarak görev yapmıştı. Başlarda, operasyon alanında üçüncü bir maceraya çok sıcak bakmıyordu. Görüştüğümüzde bana, “Hiç istediğim bir iş değildi” dedi.

Schmidt, CFO pozisyonunun S Eğrisinde ustalık seviyesine çıkmış birini işe almanın zorluklarının bilincindeydi; ona sürekli yeni öğrenme fırsatları sunması gerekecekti. Pichette’i ikna edebilmek adına onun önceki deneyimlerinin hem pozitif hem negatif yanları olduğunu söyleyip şöyle bir söz verdi: “18 ay sonra çok sıkılmış olacaksın. Bu yüzden şöyle yapalım: Ben seni CFO olarak işe alayım ve ne zaman ilgini kaybedecek gibi olursan yeni görevler belirleyeyim.” Bu görüşmeyi takip eden yedi yıl zarfında Pichette, CFO rolünün çok ötesine geçti ve çalışan operasyonları, emlak, çalışan hizmetleri, Google Fiber (genişbant erişimi sunan birim) ve Google.org’da (teknoloji devinin kâr amacı gütmeyen kolu) görev aldı.

Bir A Takımı İnşa Etmek

Ustalık yolculuğunun neresinde olurlarsa olsunlar takımınızın her bir üyesine destek sağlamak önemlidir. Kendinize şu soruyu sorun: Bir yatırımcının bütün parasını bir veya iki şirkete yatırması akıllıca mıdır? Cevap kesinlikle hayır. Benzer şekilde, akıllı bir lider, takımının başarısını optimum noktadaki birkaç çalışana dayandırmamalıdır. Farklı beceri ve hedefleri olan, gelişimlerinin farklı aşamalarında bulunan insanlardan, dengeli bir portföy yaratmaya çalışmalısınız. Ustalık seviyesindekilerin derin tecrübeleri vardır; başlangıç noktasındakiler orijinal bakış açıları sunarlar ve optimum noktadakiler heyecan ve becerileriyle projeye hayat katarlar. Her takım farklı olsa da çoğu bir çan eğrisini andırır; üyelerin çoğu optimum noktada, kalan kısımlar ise başlangıç noktası ve ustalık seviyesinde yer alırlar. Zeki liderler bir takım kurarken eğrinin her aşamasından insanları dahil ederler. Ben bu tip ekiplere *eşlenmiş takım* adını veriyorum.

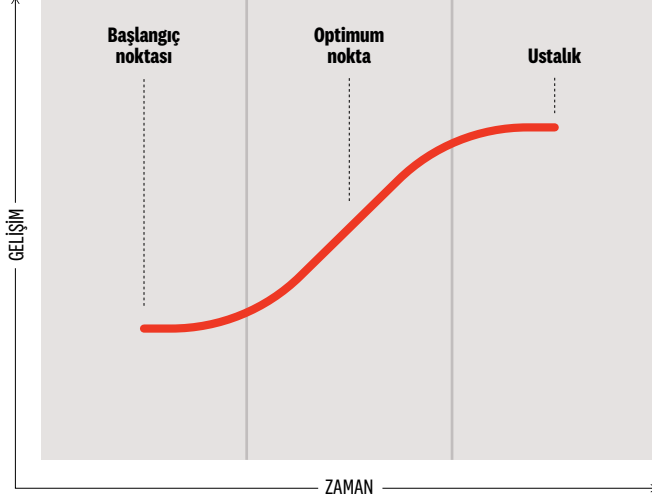
Yaklaşık 10 yıldır Under Armour’ın tedarik zinciri bölümünde yöneticilik yapan Dan Miller, eğrinin farklı aşamalarında yer alan çalışanlardan kurulu bir takımın sadece bugün karşılaşılan değil, ileride de ortaya çıkabilecek sorunlarla da daha iyi baş edebileceğine inanıyor: “Bir sürecin aksadığını ya da önümüze bir fırsat çıktığını düşünüyorsam, alanında uzmanlaşmış, spesifik konu veya projede ustalık seviyesinde bulunanları takıma katarım. Ancak aynı zamanda, sürecin farkında olan ancak projenin giriş aşamasında olan kişileri de takıma dahil ederim. Bu sayede yaratıcılığı teşvik ederim.”

Yeni fikir ve düşünce biçimleri oluşturmanın en iyi yollarından biri ustalık seviyesindekileri hafifçe dürtmektir. Miller şöyle diyor: “Birisinin rehavete kapıldığını ya da oraya doğru ilerlediğini hissettiğim anda vitesi artırıp, onları bir anda harekete geçirmeye teşvik ediyorum.” Ustalık seviyesindeki bir çalışanı yeni bir pozisyonda mücadeleye itmenin getirisi (ROI) yüksek olabilir. Tekrardan bir çıracı olan çalışan, kendini yeni bir öğrenme alanına adar. Ve söz konusu çalışan, eğrinin yavaş aşamasını geçip de optimum noktaya geldiğinde gelişimi hızlanır ve gizli inovatif becerileri ortaya çıkar.

Görüşüğüm birçok lider, bazen S Eğrilerinin zirvesindeki çalışanları başlangıç noktasına geri itmenin çok büyük bir risk olduğunu düşünüyor. Görevlerini

İnsanlar Nasıl Uzmanlığa Erişirler?

Aslen fikir ve teknolojilerin nasıl yayıldığını göstermek için kullanılan S Eğrisi, kariyer planınızı çizmenize ya da başkalarına koçluk etmenize yardımcı olacak bir araçtır aynı zamanda. Başlangıç noktasında gelişim birçokları için yavaştır. Optimum noktada süratle ilerlerler ve zirveye çıktıklarında ustalık sergilerler. Bu gerçekleştiğinde gelişme yavaşlar ve yeni bir S Eğrisine atlamanın zamanı gelmiş demektir.



mükemmel biçimde ifa eden insanlar tanımları gereği bulundukları pozisyon için büyük değer taşırlar. Peki, onların değerlerinden hiçbir şey yitirmeden gelişmelerine nasıl yardımcı olabiliriz?

Kraft Heinz bunun nasıl yapılabileceğine dair güzel bir örnek teşkil ediyor. Global gıda devi, kimlere zorlayıcı görevler verilebileceğini belirlerken S Öğrenme Eğrisinden yararlanıyor. Şirketin baş insan kaynakları yöneticisi Melissa Werneck politikalarını şöyle açıklıyor: “Çalışanlarımızı genelde hazır olmadıkları pozisyonlara terfi ettirmeyi tercih ediyoruz. Sıfır tecrübe olmaz tabii ki ancak birinin spesifik bir iş için yüzde 100 hazır olmasını beklerseniz, onların ilgilerini, her gün daha iyisini yapma hırslarını yitirmelerine neden olabilirsiniz.”

Yang Xu’yu ele alalım. Werneck, kıdemli küresel hazine başkan yardımcısı Yang’ın, maliye S Eğrisinin zirvesinde olduğunu ifade ediyor ve durumunu şöyle açıklıyor: “Onun deneyimine ihtiyacımız vardı. Dedim ki, ‘Yang’ın burada olmaması gibi bir lüksümüz yok. Ancak ona yeni bir deneyim sunup, midesinde kelebekler uçuşmasını sağlamamız gerek.’” Hazine dışı yönelik bir pozisyondu ve Werneck, Xu’nun global faaliyetlere kaymasını, dev şirketin iç dinamiklerini ve fiyatlama ve üretim gibi fonksiyonlarını anlamasını gerektirecek COO tipi bir rol üstlenmesini istiyordu. Bu da fiilen Amsterdam’a taşınmak anlamına geliyordu. Xu, tam da Werneck’in istediği gibi, midesinde “tonlarca kelebeğin uçuştüğünü hissettiğini” anımsıyor. Xu

aynı zamanda, bu tip görev değişikliklerinin Kraft Heinz’ın nevi şahsına münhasır kültürünün bir parçası olduğunu biliyor: “İnsanları hazır olmadan bir göreve getirip, o rolü sahiplenmelerini sağlayan ünik bir yaklaşım bu.”

Çalışanları tamamen hazır olmadıkları zorlayıcı işlere koşarken, mükemmel bir destek ekibine erişimleri olduğundan emin olmalısınız. Werneck bu konudaki yaklaşımının, “Yang’ın yeni görevinde başarılı olabilmesi için ne tip S Eğrilerinden oluşan bir portföy oluşturmalıyım?” diye sormak olduğunu söylüyor. Bu yaklaşım eşlenmiş portföyler için bir model oluşturuyor: “M&A hakkında Yang ile yaptığım ilk görüşmede ona, ‘Takımını kurman gerekiyor. Sen bu, bu, bu ve bu konularda çok güçlüsün. Seni X, Y ve Z konularında tamamlayacak birilerine ihtiyacın var’ dedim.” Bu pozisyona yeni getirilen ve henüz başlangıç noktasında olan Xu, kendisini tamamlamaları için eğrilerinin zirvesine yakın konumdaki birkaç kişiyi takımına dahil etti.

Kraft Heinz’ın öğrenme ve çeşitlilikten sorumlu direktörü Pamay Bassey, eşlenmiş bir portföy oluşturmanın Tetris oyununu andırdığını söylüyor. Her blok, yani her çalışan kilit bir rol oynayabilir ancak liderlerin bu ünik bireyleri organizasyonun yapısı dahilinde, destek görüp başkalarına destek olabilecekleri yerlere yerleştirmeye hazır olmaları gerekiyor.

DISRUPTION ADVISORS’DA YÜRÜTTÜĞÜMÜZ ÇALIŞMALARDA, S Öğrenme Eğrisinin yararlı bir yönetim konsepti olduğunu düşünen liderlerin sayılarının giderek arttığını gözlemledik. Çok başarılı yöneticiler bu metodu, kişisel gelişim ve yetenek gelişimi hakkında diyalog kurmak için kullanıyorlar. Onların, çalışanlarının farklı pozisyonlarda ne kadar ilerleme gösterdiklerini tespit etmelerine ve etkili kurumsal ve kişisel yedekleme planları oluşturmalarına yardımcı oluyor. Ve takımlarını gözlerinde S Eğrilerinden oluşan bir portföy olarak canlandıran bu liderler, üyelerinin birbirlerini tamamlayıp dengelemelerini ve gelecek ne getirirse getirsin, kazanmaya hazır olmalarını sağlıyorlar. ☺



WHITNEY JOHNSON, teknoloji destekli bir yetenek gelişimi şirketi olan Disruption Advisors’ın CEO’su ve bu makalenin uyarlandığı Smart Growth: How to Grow Your People to Grow Your Company (Harvard Business Review Press, 2022) adlı kitabın yazarıdır.