



Dr. Yeşim Toduk Akış

Her Zaman “BİZ” Kazanır

Reklam Mühendisliği'nden İletişim Danışmanlığı'na uzanan, çeyrek asra çok daha fazlasını sığdıran bir öykü...

İŞBİR İLE REKLAM VE İLETİŞİM SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ VE YAKIN TARİHİNE DE IŞIK TUTAN KARIYER YOLCULUĞUNDAN BAŞLAYARAK, İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE YAKLAŞIMLARINI SORGULADIĞIMIZ RÖPORTAJDA, FARKLI TANIMLAR VE YAKLAŞIMLARLA KARŞILAŞTIK. KURUMLARIN, MARKALARIN VE KİŞİLERİN İTİBARINI YÖNETEN VE YÖNETMEYE ADAY OLAN EXCEL / HILL & KNOWLTON'IN “BİZ” DEMEYİ SEVEN BAŞKANI İLE “FARKINDALIĞIN YARATTIĞI BAŞARI ÖYKÜSÜ” NÜ ORTAYA ÇIKARMAYI HEDEFLEDİK. TOPLUMUN ALGI KAPILARINI AÇAN SEKTÖRÜN EN ÖNEMLİ TEMSİLCİLERİNDEN FİGEN İŞBİR'İN “YAŞANMIŞLIKLAR” İLHAMLI LİDERLİK ÖYKÜSÜNÜ CEO'S OKURLARIYLA PAYLAŞIYORUZ.

İletişim sektöründeki öykünüzün ilk gününden liderliğe uzanan yolda kilometre taşları nelerdi?

Reklamla başlayan ve diğer iletişim disiplinleriyle devam eden mesleki serüvenim 1983 yılında başladı. Liberal ekonominin, renkli televizyonların, özel televizyon kanallarının henüz hayatımıza girmediği, hatta dergilerin henüz hiç baskın olmadığı bir dönem bu. 1983'ten bugüne, tam yirmi dört yılı geride bırakmışız. Neredeyse çeyrek yüzyıldan söz ediyoruz ancak yaşanan değişim ve dönüşüm düşünüldüğünde, özellikle ülkemiz özelinde, bu süreç bir tam yüzyılı sığdırdığımız hissine kapılıyorum. İletişim araçlarının geldiği nokta, ekonomimizin geldiği boyut, üretim ve tüketim ilişkilerinin, rekabetin, iletişim araçlarından ve iletişim birikiminden yararlanarak geçirdiği evrimi dikkate aldığımızda çeyrek asra sığan yüzyıllık bir öyküden bahsettiğimizi söylemek abartılı olmayacaktır. İletişim sektörüne Türkiye'de yalnızca 4-5 reklam ajansının varolduğu

bir dönemde, şimdiki adıyla reklam yazarı, o yıllardaki adıyla “Metin Yazarı” olarak adım attım. Hayatımızdaki tek televizyon kanalı devlet televizyonumuz TRT. 1980 sonrası sözcük yasaklarının gündemde olduğu bir dönem ve biz, aralarında “evren, uluslararası, doğa” gibi sözcüklerin yer aldığı yasaklı kelimeler listeleri ile reklam yazıyoruz. Bu sözcüklerin elbette farklı karşılıklarını kullanmak serbest: “Kainat, milletlerarası, tabiat” gibi! Üstelik işin ilginç, örneğin; “evren” sözcüğünün tek kanallı TV dünyamızda tek serbest kullanımını, Cumhurbaşkanımızın soyadı. O dönemde mesleğimiz iki ayrı disiplinden oluşuyordu: Yazarlar ve çizerler. İletişimci kavramı, sözlüğümüzde bugünkü kadar baskın yer almıyordu. Yazarlara “Metin Yazarı” deniliyordu, çizerler ise bir gün mutlaka “Art Direktör” olma düşü kuran grafikerlerdi. Çizerlerden bazıları alaylı, bazıları da okulluydu. Yazarlar ise tamamen alaylıydı. Çizerlerin hayatında bilgisayar desteği olmadığından, fotoğraf ise

günümüzdeki teknolojik üretim kolaylığına erişemediği için, çizerlik beceri gerektiren bir işti. Metin yazarlığı ise, öncelikle kendini edebi anlamda kanıtlamış, belli bir yazarlık birikimi ve olgunluğuna erişmiş usta yazarların jübile mesleği gibi algılanıyordu. Genç bir yazarın bile o dönem metin yazarları arasında yer alması zorken, 23 yaşında bir elektrik mühendisi olarak aralarında yer almam pek de kolay olmadı.

Bir mühendisi reklam sektörüne çeken neydi?

Reklam sektöründe beni çeken çok temel bir öykü vardı. Mühendislik dönemimde reklamcılığın bir tür matematik olduğunu düşünürdüm. Çünkü bu dönemde dergilerdeki sayfaların, gazetelerdeki sütunsantimlerin, televizyonlardaki saniyelerin kendi iletişimini yapmak isteyen marka ya da kurumlarca para karşılığı satın alınabildiğini öğrenmiştim. Mühendislik mesleğinden vazgeçerek, iletişim dünyasına gir-

meye karar verdiğimde kendimi bulduğum ilk yer, daha sonra adı Gelişim Yayınları olarak değişen, Süreli Yayınlar'ın reklam departmanı oldu. Süreli Yayınlar'ın bünyesinde ve hatta tüm Türkiye'de o zamanlar iki ulusal dergi vardı; Nokta, İnsanlar ve Duygu Asena'nın Kadınca'sı. Süreli Yayınlar'da sayfa satıyorduk. Bana en çarpıcı gelen ise, her ne kadar o sayfa için herkes aynı fiyatı ödese de, asıl değerini, o sayfayı satın alanların, o sayfalarda "neyi, nasıl" söyledikleriyle kazandığını farkettilim. Boş bir sayfaya koyduğunuz içerikle, o sayfanın dolayısıyla da o marka ya da kurumun değerini birkaç kat artırabilir, sabit tutabilir ya da risk yaratabilirsiniz. Bu, bana sihir kadar düşsel ve fiziki, matematiksel, rasyonel bir yolculuk olarak göründü. Bu boş sayfaların nasıl doldurulacağını öğrenir ve bu işi yaparsam kendimi bir tür simyacı gibi hissedecektim. Üstelik iyi bir simyacı olmak için, hayata ilişkin öğrenilen herşey kendiliğinden mesleki bir yarara dönüşüyordu: Sanat, edebiyat, müzik, psikoloji, sosyoloji, dünya gündemini izlemek ve doğru algılamak, matematik, buluşçuluk, yaratıcılık, hatta yaşanan tüm acılar, alınan dersler ve coşkular, sevinçler... Sanırım, reklama böyle aşık oldum.

Aşık olduğunuz reklamcılık sektöründe hangi alan sizi çekti veya hangi alanda çalıştınız? Mühendislik eğitiminizin seçtiğiniz mesleğinizde dezavantajları ya da avantajları oldu mu?

Başta da söylediğim gibi, 23 yaşında, üstelik yazma becerisini edebiyat dünyasında kanıtladıktan sonra bu mesleğe başlama geleneğine aykırı düşen, genç bir elektrik mühendisi olarak kabul görmem kolay olmadı. Bizi, o zamanki tanımıyla metin yazarlarını ve art direktörlerini, bugün olduğu gibi o zamanlar da "yaratıcı takım" olarak tanımlıyorlardı. Bu tanımı hep, "icat" değil, "keşif" yapan olarak algıladım. Bu işte analitik düşünmek çok önemliydi. Süreç içinde mühendislik formasyonu, sağladığı analitik düşünme idmanı ile bana her zaman yararlandığım bir donanım



Excel - Hill & Knowlton Türkiye Başkanı Figen İşbir

sağladı. Zaten kısa süre sonra Reklam Mühendisi olarak anılmaya başladım.

Sizin yalnız mesleğinizi icra etmenin ötesinde, ait olduğunuz meslek grubunun kimliğine de katkılarınız olduğunu duyduk. Neler yaptınız?

"Metin Yazarı" olarak tanımlanan işin de farklı bir tanıma ihtiyacı olduğunu düşünmeye başladım; metin çok genel bir kavramdı. Farklı amaçlara hizmet eden pek çok metin olabilir ama biz reklam metni yazıyorduk. "Metin Yazarı" isminin değişmesine öncülük ettiğim Reklam Yazarları Derneği'nin kuruluşuyla da isminizin "Metin Yazarı"ndan "Reklam Yazarı"na geçiş öyküsü hızlandı.

Reklamdan, PR(Public Relations) ya da

Türkçe adıyla Halkla İlişkiler sektörüne nasıl ve neden geçtiniz?

Benim reklam sektörüne girdiğim dönemde "Halkla İlişkiler" mesleğinin reklamcılarının algısındaki ve belki de o dönemdeki uygulama karşılığı, organizasyon yapan ve medyada haber ilişkisini örgütlemekle sınırlı bir işkoluydu. Dolayısıyla, halkla ilişkilerciler biz reklamcılarının ve hatta reklam verenlerin algısına "İletişimci" tanımı ve kimlikleri ile yerleşmemişti. Reklam sektöründeki 10. Yılıma tamamladığımda, Türkiye'de de pek çok şey değişmeye başlamıştı. Özel televizyonlar, radyolar, bilgisayarlar hayatımıza girmiş; gazeteler renkli basılmaya başlanmış, televizyon renklenmişti. Hatta, cep telefonları bile hayatımızda yer almaya başlamıştı. Üstelik, inter-



netli ve hatta e-mail haberleşmesinden yararlandığımız yeni bir dünyanın ilk adımları atılmıştı. Kısacası, daktiloyla başlayan, kullandığımız sözcüklerin denetlendiği, siyah beyaz ve tek kanallı dünyamızda çok ama çok şey evrim geçirmiş ve değişmişti. İletişim araçlarının bu kadar çeşitlenmesi ve iletişimin özgürleşmesi yaratıcılık konusundaki otokontrolleri ve sınırları ortadan kaldırırken, aynı zamanda mecraların tek ve en önemli geçim kaynağı olan reklam pastasının paylaşımını da çok daha rekabetçi hale getirmişti. Bu ortam bir taraftan stratejiden yoksun bir fiyat kırma rekabetini gündeme getirirken, diğer taraftan da reklamcının yapması gereken işlerin mecralar tarafından bonus olarak sunulması gibi çarpıklıkları da beraberinde getirmişti. Kısacası, hazırlıksız yakalandığımız liberal ekonomi, iletişim sektörünü de hazırlıksız yakalamış ve bugünkü doğrularımıza temel oluşturan pek çok yanlış aynı anda yapılmaya başlan-

mıştı. Yani, beni mesleğe bağlayan ve bir tür "simyacılık" gibi gördüğüm boş sayfaya değer katma işlevi, bir süreliğine de olsa anlamını zedelemeye başlamıştı. Artık, dönem o baş sayfanın nasıl doldurulacağı değil, tersine o sayfanın kaçta alınacağı dönemiymiş.

Bu dönem aynı zamanda benim de sayfa- larla, sütun santimlerle, saniyelerle ve mecrada satın alınmış yerlerin içinde o sınırlarla markalar ve kurumlar adına haberleşmenin kısıtlanmışlığı daha şiddetli hissettiğim bir dönem oldu. Aynı dönemde Türkiye'de de tüketicinin bilinçaltıyla konuşan, bu süreci tüketicinin bilinçaltıyla ilişkiye indirgenecek bir iletişim disiplininin, gerçek değerinin farkına yeni yeni varılmaya başlanmıştı.

Bu meslek bugün de sürdürdüğüm ve bugün artık "Public Relations" tanımından daha fazlasını ifade eden adıyla; "Communications Consultancy" idi. Ben de, Türkçe'ye de İletişim Danışmanlığı olarak çev-

rilen ama iletişim kavramının dilimizde yine çok yönlülüğü nedeniyle belki İngilizcesi kadar karşılığını vermeyen bu iş kolunda yönümü çizmeye karar verdim.

Kendi şirketinizi kurdunuz ve bir girişimci, bir lider olmaya, kendinizi yeni bir alanda geliştirmeye karar verdiniz. Öyle mi?

Aslında ben hiçbir zaman bir girişimci, bir şirket sahibi ya da bir lider olma hayali kurmamıştım. Hayata ilgi duyan ve iletişimde 360 derece farkındalığı olan/artan bir insan olarak bu çok lezzetli ve Türkiye'de farkındalığı giderek artan iletişim disiplininde yerimi almak istemiştim. Lider olmak cephesine gelince; lider olmak kendin olmak bence. Hayatın öğrettiğini cebine koymak ve cebindekileri "biz" in çıkarı ve mutluluğu için kullanmak. İtiraf edeyim; yılda ne kadar büyüyeceğiz, ne kadar ciro yapacağız, şirketimizi hangi noktalara taşıyacağız gibi düşler hiç kurmadım başlarda. Ben ve arkadaşlarım, iş ortaklarımız için en ideal sonuçları yaratmaya, yaptığımız işten keyif almaya odaklandık. Bu şekilde çalışmanın gerekli ödülleri getireceğine inandık. Getirdi de.

Bugün gelinen noktaya ulaşmanızda önem taşıyan, başarınızın temelinde yer alan en önemli disiplinleriniz nelerdir?

İletişim sektöründe çalışmaya başladığım ilk günden itibaren, önemini pek çok yaşamış örnekle de içselleştirdiğim bir değer var: "Ben' değil, 'biz' olmayı başarmak." Excel / H&K kültürünün omurgası olması için gayret ettiğimiz ve başardığımızı düşündüğümüz bu değer, gelinen noktanın en temel sebeplerindendir diye düşünüyoruz. Lider olarak, şirketimizle ilgili en kabullenemeyeceğim algı "Figen İşbir'in şirketi" algısı olurdu ki ne mutlu bize Excel / H&K olarak biz hiç bu noktaya gelmedik.

1994'ten bugüne; en değerli kaynağımız olan insan kaynağına hakkı olan değeri veren, insanlarımızın gelişmesine öncelik veren, onlara saygı duyan ve "ben"iyle

“biz”ini karıştırmayan bir şirket olmayı başardık. Biz işimizi gerçekten çok iyi yapmamız gerektiğine inanıyoruz. İşinizi iyi yapmışsanız bu size kalıcılığı, büyüme-yi, tutarlılığı ve de güçlü referansı otomatik olarak getirir. Önce başarı gelir, para da onu izler. Türkiye’de başarıya verilen değer ve başarının algılanmasının karşılığı-olması gerektiğinin çok altında olsa da-bize beklediğimizden daha fazlasını getirdi. Sektörümüz genç bir sektör olduğu için, farklı yeterliliklerde hizmet sunan şirketlere rastlamak mümkündür. Sektörümüzün toplam kalitesinin artması ve hak ettiği noktaya erişmesi için hizmet alanlarına çok önemli bir rol düşüyor. Talebimiz ve dileğimiz, hizmet alanlarının bu anlamdaki standartlarını arturmaları.

İletişim sektöründe bir liderin rolünü nasıl tanımlıyorsunuz? İletişim sektörünün liderlerinin özellikleri nelerdir?

İletişim sektörü, liderlik anlamında tüm sektörlerden daha zorlu bir sektör. Muhtemelen başka hiçbir sektörde yaratıcılık, vizyon, entelektüel birikimi ve daha fazlasını bir arada taşıyan, yani egoları da bu oranda güçlü insanlarla çalışmak, onlara liderlik etmek gerekmiyor. Bu sektörde bir yandan bu insanlardan yaratıcı, vizyo-

ner ve entelektüel enerjilerini açığa çıkar-malarını isterken, diğer yandan da onların bir arada sinerji yaratabilmelerini sağlama-nız gerekiyor. Dolayısıyla, iletişim sektörü yalnızca Türkiye’de değil, tüm dünyada li-derliğin en zor olduğu sektör bence.

“Ben” olma duyguları yüksek insanları “biz” olarak bir hedef doğrultusunda bu-luşturmak için farklı liderlik özelliklerine sahip olmak gerekiyor. İletişim sektörün-deki liderin en temel özelliğinin, sahip ol-duğu bu özel farkındalık ve bu farkında-lık çevresinde edindiği gelişmiş liderlik yetkinlikleri olduğunu düşünüyorum. Bu zengin insan kaynağına liderlik ederken göz önünde bulundurulması gereken bir diğer konu; iş kolumuzun dinamiklerinin, ihtiyaçlarının, gündeminin, koşullarının, oyun oynadığı sahanın, know-how’ın, il-gili teknolojilerin de her saniye evrim ge-çirdiğidir. Bu evrim ile insan kaynağının evrimini birleştirdiğinizde lidere düşen so-rumluluk, evrimin önünde olmak ya da iyi ihtimalle onu birebir takip etmektir. Böyle bir devinime statik kurallar ile lider-lik etmeye çalışmak işe yaramayacağı gibi aynı zamanda bu, dinamizmin en büyük düşmanını yaşatmaya çalışmak anlamına da gelecektir. Kural ve düzenlemeler ol-maz ise sonuç kaos olacaktır. Dolayısı ile her gün yenilenen, yaşayan bir organiz-

manın evrimine engel olmayan, ancak kaosa da götürmeyen bir liderlik anlayışı gerekir bu sektöre. Bana göre, böyle bir sektörün lideri de bu sektörden yetişmeli. Bu sektörde üreten değil, yöneten olmaya başlayan insanların aynı zamanda lider ruhlu olması da giderek önem kazanıyor. Başka sektörlerde profesyonel yönetici gi-bi kavramlar, roller varken, bizde yönetici lider kavramı daha baskın bir ihtiyaç.

İletişim sektöründe bir liderin ya da yöneticinin en önemli özellikleri sizce nelerdir?

Bence en önemli özellikler cesaret ve karar-lılıktır. Ama daha da önemlisi şudur; İn-sanlar ve kurumlar düşebilir, ya da zirveye çıkabilir. İş hayatında herkesin başına her-şey gelebilir. Gerçek başarı da aslında zir-veye geldiğin an “tamam oldu” dememek, düştüğünde ise ayağa kalkabilme gücünü ve motivasyonunu koruyabilmektir.

Sizin liderliğinizde Excel / H&K’nın en temel özelliği nedir?

“Biz” kültürünün dışında söyleyebileceğim bir diğer temel özellik daha var: Excel – Hill & Knowlton insanlara hata yapma hakkını veren bir şirkettir. Çünkü, insan-ların hatalarından bir şeyler öğrendiğine inanırız. Ben hep hatalarımdan öğrendim.



Bunun kıymetini çok iyi biliyorum. Bu özgürlüğü kullanmanın koşulu ve hatalara karşı alınan önlem, hata yapanın bunu farkettiği anda herkesten destek alma cesaretine sahip olmasıdır.

Farklı sektörlerden farklı liderlerle çalışan bir iletişimci olarak bu dünyaya ilişkin güncel yorum ve tespitlerinizi alabilir miyiz?

Günümüz iş dünyasında liderlere ve yöneticilere yüklenen anlamların-sorumlulukların, bu anlamlara dayanak olmak üzere geliştirilen ve iletişim kanallarında kesintisiz akışı bulunan içeriklerin, yararı olduğu kadar bir risk unsuru da yarattığını düşünüyorum. Bu risklerden ilkinin, kurum çalışanlarının sadece yönetilmeyi tercih eder bir hale gelmesi olarak tanımlayabiliriz. Bu durum, kurum genelindeki inisiyatif ve kendi kaynaklı olabilme refleksinin azalmasıyla sonuçlanabilmektedir. İkinci risk ise liderlik ve yöneticilik tanımlarının yıldızlaştırılması ile gelen bir sendromdur. Bu sendromda yönetilenler, elde edilen başarıların ağırlıklı olarak lidere atfedilmesi nedeniyle başarıya ortak olamama, dolayısıyla motivasyon/iş tatmini yitimine uğrama veya elde edilen başarısızlıkta kendine pay biçmeme, sorumluluğu lidere faturalama gibi eğilimler sergileyebilmektedir. Tüm bu durumların lidere yüklediği stresin, liderin potansiyelini tümüyle hayata geçirmesi açısından yarattığı engellerden söz etmeye gerek bile yok.

Liderin, iletişim açısından sorumluluklarını nasıl görüyorsunuz?

Liderin iletişim sorumluluğu iki alanda kendini gösteriyor; ilki şirket içindeki iletişim sorumlulukları. Lider, kurum içi iletişimdeki en önemli rolü üstlenen, kurumu hedefe odaklayan, motive eden ve kurum içi iletişimde tutarlıktan sorumlu olan kişidir. Şirket dışı iletişim sorumluluklarına gelince; lider, kurumunun dış dünyaya açılan yüzü ve artık kurum itibarını ölçümlenirken değerlendirilen en önemli parametrelerinden biri. Sonuçlarını çok yakında açıklayacağımız 'İtibarın



Getirisi' konulu bu yılki Kurumsal İtibar Raporu'muzda bu konuda önemli veriler yer alacak. Finansal analistlerin kurumsal itibara bakışını inceleyen araştırmamız bu yılın Şubat ayında başladı. En az iki yıl deneyimli finansal analistlere yönelttiğimiz sorularla, kurum itibarının ve kurum CEO'sunun, finansal analistlerin bir kurumu değerlendirmelerine olan etkilerini inceledik. Araştırmaya katılan analistlere ulaşmak ve destek almak konusunda CFA Turkish Society ile işbirliğine girdik. Araştırmamız İnfakto Araştırma ve Danışmanlık Şirketi tarafından yürütüldü ve sonuçları şu anda değerlendiriliyor. Kurumsal İtibar Raporu, ortağımız Hill & Knowlton'ın 2000 yılı itibarı ile düzenli olarak yürüttüğü global bir çalışma. Biz de bu yıl itibarı ile global olarak belirlenen konunun Türkiye uyarlaması ile sektörümüze ve iş dünyasına ışık tutacak bir çalışmayı üstleniyoruz. İletişim açısından bu denli önemli bir koluğu olan liderin, iletişim açısından da kurumu için değer yaratmak adına çok iyi bir destek ekip ile çalışması gerekiyor. Hatta lideri şirketin diğer hizmet/ürün markalarından ayrı görmemek, liderin iletişimini marka yönetimi hassasiyetinde ele almak, tartışılmaması gereken bir yaklaşım. Lidere odaklı sunu-

lan bu hizmete 'Liderlik İletişimi' diyoruz ve bu hizmet için idealde kurumsal iletişim departmanları ile birlikte lidere odaklı stratejiler üzerinde çalışıyoruz. Burada sunulan hizmet, ağırlık olarak konumlandırma, stratejik planlama, mesaj oluşturma ve kanal yönetimi servislerine odaklanıyor.

Son olarak, bundan on yıl sonra kendinizi nerede görüyorsunuz?

Bunu bir plan ya da hedef gibi ifadelemektense, beni mutlu edecek farklı senaryolar olarak paylaşmayı tercih ediyorum. Bundan on yıl sonraki Excel / H&K'yı, şirkete stajyer olarak girmiş insanların belki 10.- 20. yıllarını tamamladığı, tanıdık yüzlerin bir kısmının şirketi yönettiği, bir kısmının şirketin ortağı olduğu ve değerlerimizin yeni gelen gençlere öğretildiği, 1994'ten bu yana atılan sağlam temeller üzerinde yükselen, artık "köklü" tanımı kolayca kullanılan, "çok dinamik" tanımını da hak eden bir şirket olarak hayal ediyorum. On yıl sonra kendimi, belki içlerinde Excel'in de yer aldığı, hatta bir kısmı Excel'den yetişen insanların kurduğu farklı şirketlere danışmanlık yaparken ve sektörün gelişimi adına eğitimden yeni ufuklara kadar yer alan örgütlerde aktif çalışırken hayal ediyorum.