



Ekibinizi inşa etmek

1. Bir ekip inşa etmek
2. Daha geniş startup ekibiniz
3. Şirket kültürü



“Startup’ın erken aşamasında en fazla öne çıkan şey ekiptir.”

– David Pakman, Venrock’un Ortağı

Bölüm 8

Ekibe aldığınız insanlar startup'ınızın başarısının en önemli unsurlarından biridir. Doğru ekibi kurmak, startup'ınızın çalışanlarınızdan inşa ettiğiniz destek ağına varana kadar nasıl işleyeceğinin önemli bir bölümünü oluşturur. Bu bölümde işe alma uygulamalarına, harika çalışanları nasıl yanınızda tutacağınıza, danışman edinmeniz gerekip gerekmediğine ve galip bir işletme kültürü oluşturmaya bakacağız.

Bir ekip inşa etmek

"Bir şirketin kurucusu olarak, oyun kurucu değil koç olmanız gerekiyor. Karşılatabileceğiniz bir fiyata, en iyi pozisyonlara en iyi oyuncuları yerleştirmek istemelisiniz."

– Daniel Epstein, **Unreasonable CEO ve Kurucusu**



Ekip üyelerinizi işe almak çok heyecan verici bir adım, ama aynı zamanda zorlu bir egzersiz. Yetenek, deneyim ve kişilik konularında doğru kişileri bulmak kolay bir iş değildir. Birinin ekibiniz için doğru kişi olup olmadığını birkaç kısa görüşmede nasıl anlarsınız? Bu zorlu bir işlemdir: Doğru kişiyi işe almak verimlilik ve ekip morali açısından işletmenize önemli etkide bulunur, yanlış kişiyi işe almaksa tam tersi etkiyi yapar. Çok küçük bir ekipte, bir kişinin işletmenin performansına olan etkisi, büyük işletmelerle kıyaslandığında çok fazladır. Bu yüzden işe alım sürecini dikkatle düşünmeye değer.

Çeşitlilik neden çok önemli

Her formuyla çeşitlilik günümüzde ve gelecek yıllarda mali performans için vazgeçilmez önemdedir; mümkün olan en sağlam ve yenilikçi şirket oluşturulurken mutlaka göz önünde bulundurulması gerekir.

- [McKinsey's Diversity Dividend](#) cinsiyet çeşitliliğine sahip şirketlerin, bu çeşitliliğe sahip olmayan şirketlere kıyasla üstün olma şansının yüzde 15 arttığını ortaya koydu.
- Etnik çeşitlilik konusunda, kapsamlı bir çeşitliliğe sahip şirketlerin daha dar kapsamlı çeşitliliğe sahip şirketlere kıyasla üstün olma şansı yüzde 35 daha fazladır ([Kaynak](#)).

Çeşitliliğe sahip adayları işe almak – özellikle bazı sektörlerde – daha zor olabilir. Yetenekli insanları nerede bulacağınız konusunda yaratıcı bir şekilde düşünün; iletişim kurabileceğiniz uzman ağları ya da uygun adaylar olduklarını düşünebileceğiniz insanlara ulaşmanıza yardımcı olacak liderler olabilir.

Ayrıca elit üniversitelere gitmek ya da belirli şirketlerde çalışmak gibi geleneksel başarı belirteçlerine sahip olmayan ama aradığınız özellik ve becerilere sahip olduğunu kanıtlayan insanları aramanın, işletmenize büyük faydalar sağlayacak cesaret, direnç ve yaratıcılığa sahip güçlü adaylar sunduğunu da fark edebilirsiniz.

İş tanımlarını yazarken kullandığınız dile çok dikkat edin; hangi yetenekleri kendinize çekeceğiniz konusunda belirleyici olacak. Hewlett Packard'ın hazırladığı, çok konuşulan bir dahili raporda, bir işe başvuran erkeklerin kriterlerin sadece yüzde 60'ını karşıladığını, kadınların ise ancak kriterlerin yüzde 100'ünü karşılıyorsa işe başvurduğunu ortaya koydu ([Kaynak](#)). Yani, ilanımız için seçtiğimiz kelimelerin kimin kendini başvurmak için yeterince kalifiye hissedeceği konusunda önemli bir etkisi vardır. Ayrıca bakın: [Textio](#) – Cinsiyet yanlılığı için bir yazım kılavuzudur ve şirketlerin daha kapsayıcı iş ilanları yazmasına yardımcı olur.

Ve unutmayın, görünür olmayan ama yine de büyük önem taşıyan çok sayıda çeşitlilik türü mevcuttur – örneğin sosyo-ekonomik statü, eğitim geçmişi, aile statüsü, engellilik, cinsel yönelim, cinsiyet ifadesi ya da kimliği, siyasi eğilim, dini inanç ve zihinsel çeşitlilik.

Ekibinizdeki boşlukları tanımlamak

Ekibinizi inşa etmenin ilk adımı var olan boşlukları ve hangi rollerin tamamlanması gerektiğini bulmaktır. Sizin/kurucuların güçlü yanlarınızın ve tercihlerinizin neler olduğunu ve işletmenin ihtiyaçlarını daha kapsamlı bir şekilde belirlemek için zaman harcaması faydalı olacaktır. O zaman hangi boşlukları doldurmak

gerektiğini anlayacak ve belirlenen boşluklar için eleman arayabileceksiniz. Hâlâ ürün geliştirme aşamasının başlarındaysanız ve satacak hiçbir şeyiniz yoksa, bir işletme geliştirme sorumlusunu işe almanın anlamı yoktur. İlk başta kaynaklarınız sınırlıdır, bu yüzden o anda kimi işe almanın en büyük etkiyi yaratacağını dikkatle düşünün.

Ne zaman işe alacağınıza gelince: Bu startup'a göre büyük ölçüde değişir ve büyüme hızınıza, kişisel becerilerinize ve eleman alma kaynaklarınıza bağlı olacaktır. İlk başlarda doğru zamanın geldiğini bileceksiniz. Büyüyüp başlangıç aşamasını geçtiğinizde ve ilk finansman turunuzu tamamladığınızda, işletme planınızın geri kalanıyla birlikte, işe alma programı hakkında da düşünmek isteyebilirsiniz. İşe aldığınız kişilerin başladıklarında, 6 ay sora, bir yıl sonra ne yapıyor olacağını düşünmek faydalıdır. Bu kaynakların akıllıca kullanılmasını ve işletme ile gelişebilecek birini işe aldığınızı bilmenizi sağlar.

İşletmenizin ihtiyaçları eleman gereksinimlerinizi şekillendirecek. Örneğin, yeni bir tür gıda katkı maddesi geliştiren bir şirket büyük ölçüde araştırma & geliştirme ağırlıklı bir ekibe sahip olacaktır. Bir çiftçinin çalışan listesini tarım işçileri oluşturur. Ve üretimi dışarıya yaptıran bir gıda markasının ilk önce satış ve pazarlama elemanlarını işe alması muhtemeldir.

Doğru yeteneği işe almak konusunda girişimci tanıklığı

"Ekip 7 kişiye büyüdü ve akıllı ambalaj sektöründe bir lider olan Laurence Kayson'ı Mimica'yı şirketin CEO'su olarak başarıya taşımak, gıda sektöründeki bilgisini ve bağlantılarını getirmek konusunda ikna ettim. Bu şirketin yaklaşık 1 milyon £ yatırım elde etmesini ve süt ürünü ve et sektörlerinde bir boru hattı oluşturmasını sağladı. Yıllardır gıda sektöründeydi, çok sayıda gereklilikle ve kişilikle nasıl başa çıkacağını biliyordu ve daha da önemlisi, kitapta yazılı bütün hataları çoktan yapmıştı, yani biz onları tekrarlamak zorunda kalmayacaktık!"

– Solveiga, Mimica Touch Kurucusu

Bu, kendi güç ve zayıflıklarınızla aşırı gurur duymamak konusunda harika bir ders. Startup kurucuları işletmeyi daha büyük bir ölçekte yönetmek için her zaman en iyi isimler değildir. Ne zaman doğru yeteneğe ve deneyime sahip olduğunuzu ve ne zaman başkalarına ihtiyaç duyduğunuzu bilin.

Yetenekleri kendinize çekmek

Şirketiniz için doğru insanları bulmak için bu görevi duyurmanız gerek. Çoğu kişi, özellikle de daha büyük ve yerleşmiş bir şirketteki işini bırakanlar için bir startup'ta çalışmanın yüksek riski bir strateji olduğunu unutmayın. Bu yüzden, bir görevi duyurma şekliniz ve nerede duyurduğunuz belirli bir profil türünün ilgisini çekmekte kilit rol oynayacaktır. İş tanımınız ve sunduğunuz diğer tüm bildirimler, işletmenizi ve markanızı yansıtır. Ses tonunuzu kullanarak ve kurucuların kim olduğu konusunda orijinal olarak bunu heyecan verici ve ilginç kılın. Vizyonunuzu paylaşmayı ve şirket değerlerinizden bahsetmeyi unutmayın. Bu kendini her ikisiyle özdeşleştiren kişileri kendinize çeker ve ekibinize en uygun kültürü bulma şansınızı artırır. Bir iş tanımı genellikle aşağıdaki bölümlerden oluşur, ama bu bilgileri sunduğunuz sürece istediğiniz kadar yaratıcı olabilirsiniz:



- **Şirket hakkında:** Bu, yaptığınız işi, misyon & vizyonlarınızın neler olduğunu açıkça belirttiğiniz ve yaratmak istediğiniz şirket kültürünü anlattığınız yerdir.
- **Rol tanımı:** Bu, hangi rolün arandığını açıklar. Startup dünyasında yapılması gereken iş zaman içinde evrim gösterir, bu yüzden yeni işe alınan kişinin gerçekleştireceği katı görevler yerine hedeflere odaklanmak daha iyi olabilir.
- **Ne arıyorsunuz:** Bunu vazgeçilmez olan ve arzulanır şekilde ikiye bölebilirsiniz. Startup'lar değişken kişilere ihtiyaç duyar ve doğru tutumu ve kültür uyumunu bulmak, kesin bir yetenek ve deneyime sahip olmaktan daha önemli olabilir. Aradığınız şeye yüzde yüz uymuyor diye birinin başvurmaktan vazgeçmesini istemezsiniz.

- **Ücret/karşılık:** Bu detayı yüz yüze görüşmeye saklamak isteyebilirsiniz, ama ne sunulduğundan (maaş, hisse, başka ücretler) bahsetmeniz şarttır.

Rolü nerede duyurmanız gerekir? İlk olarak kendi ağınızdan başlayın. İşletme & kişisel sosyal medya kanallarınızdan paylaşın. İnternet sitenizin blog özelliği yoksa www.medium.com yoluyla farklı platformlardan kolayca paylaşabilirsiniz. Ayrıca startup'a özel internet sayfaları da mevcut.

İnsanların size gelmesini beklemek yerine siz de aktif olarak onları arayabilirsiniz. LinkedIn, görevlere ve farklı şirketlere göre arama yapabileceğinizden, bunun için harika bir kaynaktır. Ve daima "eleman arama modu"nda olabilirsiniz. Hüçlü bir ağ inşa ederek, hemen değilse de ileri aşamada işletmeniz için ideal olacak insanlarla karşılaşabilirsiniz.

Görüşme süreci

İşletme kurucusu olarak zaman en değerli kaynaklarınızdan biri, bu yüzden insanları görüşmeye davet etmeden önce başvurularını dikkatle gözden geçirmeniz gerekir. Bu CV'lerini derinlemesine incelemeyi, online mevcudiyetlerini taramayı (sosyal medya kanallarına, LinkedIn profillerine bakın) ve motivasyon mektubunda/e-postasında yazdıklarına bakmayı da içerir. Şirket için iyi bir kültürel aday ve yetenek, deneyim ve potansiyellerine bağlı olarak aradığınız pozisyonda başarılı olup olmayacaklarını anlamaya çalışın. Potansiyel adayların görüşmeye davet etmeden önce bir egzersizi gerçekleştirmesini de isteyebilirsiniz. Örneğin, bir pazarlama elemanı arıyorsanız, bir blog yazmasını, bir sayfalık bir pazarlama stratejisi değerlendirmesi oluşturmasını ya da mevcut pazarlama etkinliklerinizin incelemesini yapmasını isteyebilirsiniz. Biri görüşme öncesinde ya da sonrasında başarılı değilse, mümkün olan en kısa süre içinde ona yanıt verin. Bu zaman alacak ama şirketinizin itibarını yerleştirmenin bir parçası. Gelecekte işletmeniz için başka bir pozisyona uygun olup olmayacaklarını asla bilemezsiniz.



Görüşmeye hazır olduğunuzda, samimi bir sohbet olmasındansa hazırlık yapmanız uygundur. Tüm bu süreçte rahat bir tutum takınmak çekici görünse de, eleman aramanın ciddiye alınması gerekir. Doğru şekilde yapmak başarılı elemanlar bulma şansınızı artırır. Hemen yüz yüze görüşme gerçekleştirebilir ya da zaman kazanmak için ilk görüşmeyi telefonda yapabilirsiniz. Soracağınız soruları hazırlarken görüşmeden elde etmek istediğiniz şeyi dikkatle düşünün. Büyük bir bölümü, güçlü bir startup ekibine sahip olmak için çok önemli olduğundan, kişinin iyi bir kültürel uyum olup olmayacağıdır. Yetenek ve becerilerini CV'lerinden, önceki deneyimlerinden ve tamamladıkları işlerden değerlendirebilirsiniz. Bakış açılarını anlamak için şirket değerlerinizle ilgili spesifik sorular sorabilirsiniz. Önceden çalıştıkları diğer şirketler ve projeler hakkında konuşma tarzına bakarak da bir kişi hakkında bilgi sahibi olabilirsiniz. Geçmişteki deneyimler hakkında negatif mi, yoksa eleştiri yaparken yapıcı davranabiliyor mu? "Biz" yerine "Ben" mi diyor? Akşam yemeğinde yan yana oturmak isteyeceğiniz biri olup olmadığını düşünmek iyi bir turnusol kâğıdı testidir. Cevabınız hayırsa muhtemelen ekibe uygun değildir.

Görüşmede hangi soruları yönelteceğinizden emin değil misiniz? [Buradan](#) ve [buradan](#) ilham alabilirsiniz.

İşe almak konusunda girişimci tavsiyesi

"Sadece genç ve kısmen deneyimsiz insanlarla çalışıyoruz. Tutum daima yetenekten önce gelir. Misyonumuzu tüm kalpleriyle benimseyerek, sıkı çalışırlar. Ama küçük bir ekipte bile, ekip kurmaya önem verin. Bir ekipte farklı türde insanlara ihtiyaç duyarsınız ama birlikte çalışmak otomatik olarak işe yaramaz. Buna yatırım yapmanız gerekir."

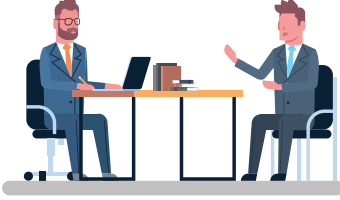
– Chantal Engelen, Kromkommer Kurucu Ortağı





"Kendini adayan ve tutkulu insanları işe alın (tıpkı evlilik gibi):"
– John, Own Greens Kurucu Ortağı

"İşe alırken misyona öncelik veriyoruz. Büyük ve cesur bir misyona sahip bir şirketiz. Bu bol miktarda çalışma ve tutku gerektirecek. Ve ilk filtremiz de misyon. Çünkü en iyi çalışan bile olsa, misyona inanmıyorsa, işlerin belirsiz olduğu ya da bir şeylerin planlandığı gibi gitmediği zorlu anlarla başa çıkamaz. İnsanlar misyona kurucular kadar önem veriyorsa, bu iniş çıkışları atlattıklarını sağlar."
– Saasha Celestial-One, Olio Kurucu Ortağı



"Kendine güvenen ama yetersiz insanlar kadar tehlikeli ve motivasyonu eksik süper yıldızlardan daha az verimli bir şey yoktur. Yetenek kadar tutum da önemlidir ve motivasyon her şeyin yakıtıdır. İşe alma süreci temel önemdedir, ama zaman, çaba, kaynak ve şans gerektirir."
– Stefan Meyer, Ambrosus Baş Teknoloji Sorumlusu

Ücret

Büyük yetenekleri kendinize çekip yanınızda tutmak, büyük oranda onlara ödediğiniz ücrete bağlı olacak. Mali kaynaklar kısıtlı olduğunda, bunu yapmanın başka yolları vardır. Startup'lara katılan insanlar bunu sıklıkla yapar, çünkü mali beklentiden daha fazlasına sahiptirler. Ancak, çalışanlarınızın muhtemelen yerleşmiş şirketlerde olduğundan daha az kazanacağını ya da maaşının kesintiye uğrayacağını unutmayın ve buna değerini sağlayacak yollar bulun.

Bazı çalışanlara hisse vermeyi düşünebilirsiniz. Bu, uygun şekilde gerçekleştirilmesi için yasal yardım almayı gerektirebilir – çalışanın hissesini belirli bir süreliğine hacizde tutmak iyi bir fikirdir. Bu, şirketin büyümesine hiçbir katkıda bulunmadan, üç ay içinde hissesini alarak işten ayrılmasını önler. Belirli bir süre boyunca çalışmaya devam ederlerse hisse vaat etmek çok önemlidir. Bunu sağlamanın çok sayıda yolu vardır. Örneğin, hisse her 6 aylık çalışma için %25 karşılıkla 2 yıllığına haczedilebilir ya da haczi belirli kilometre taşlarına bağlayabilirsiniz. Çalışanları teşvik edecek diğer noktalar iş sorumluluğu ve özerklik, esnek çalışma saatleri, sınırsız tatil, ücretsiz öğle yemeği, seyahat masraflarının ödenmesi... olabilir. Fırsatlar sonsuzdur.

İşe alım

Görüşme sürecini tamamlayıp işletmenize çok uygun birini bulduğunuzda, ekibe katıldıklarında başarılı olmalarını sağlamak için mümkün olan en fazla zamanı ayırmanız çok önemlidir. Bunu sağlamak için birkaç öneri:

- **Sıkıcı olan işleri halledin:** Sözleşme ve maaş bordrosu gibi evrak işlerini tamamlayın. Masalar, bilgisayarlar, kırtasiye ürünleri gibi lojistik konuları halledin. Startup'ınızın erken dönemlerinde ekip üyelerinizle birlikte kamuya açık alanlarda çalışabilirsiniz, ama yine de fiziksel çalışma koşulları hakkında biraz düşünmeniz önemlidir. E-posta adresleri ve kullandığınız online araçlara erişim oluşturun.
- **İlk günlerinden önce, ilk/iki ya da üç ayları için hedefler planlayıp belirleyin.** Özellikle de sizin sahip olmadığınız yetenekte birini işe alıyorsanız tam olarak yapacakları işi belirlemeniz gerekmez, ama onlardan ne beklediğinize dair bir fikrinizin olması şarttır.
- **İlk iş günlerinde (ve sonrasında düzenli olarak)** baş başa görüşme gerçekleştirip kişisel hedeflerini konuşun, şirketinizin kısa ve uzun vadedeki hedeflerini anlatın ve kendilerini işletmenin başarısına dahil hissetmelerini sağlayın. Şirket rehberiniz ya da bitmiş bir işletme planınız varsa, işletmeni tamamen anlamaları için onlarla paylaşın. Ekip olarak ilişki inşa etmek için bir ekip öğle yemeği ya da daha samimi bir buluşma düzenlemek de iyi bir fikir olabilir.

Birini işten çıkarmak

Bir ekip üyesini işten çıkarma zamanı kaçınılmaz olarak gelecektir. Bu durum genellikle bu rehberin kapsamına girenden daha sonraki bir aşamada gerçekleşir, ama yine de bahsetmenin faydalı olacağını düşündük. Birini işten çıkarmak kolay değildir. Hatta yönetici olarak, özellikle de o kişiyle güçlü bir ilişki kurduysanız (startup'lar çok küçük olduğundan bu oldukça olasıdır), yapacağınız en zor işlerden biri olabilir. Startup'larda bir deyiş vardır: "Yavaş işe al, hızlı işten çıkar". Birini işten çıkarmayı düşünüyorsanız, bu muhtemelen bir an önce yapmanız gerektiği anlamına gelir. Onlarla nasıl etkileşime gireceğinizi ve nihayetinde ofisteki atmosferi etkileyecektir. Ayrıca startup ekiplerinin işletme büyüdükçe düzenlenmesi gerektiğini hatırlamak da önemlidir: İşletmenizin ilk aşamaları için doğru olan insanlar sonraki aşamalarda da öyle olmayabilir. Bu konuda açık ve şeffaf olmak ekibinizi yönetmenize yardımcı olacaktır, negatif karşılık görmesi şart değildir. İnsanlar zamanı geldiğinde ve orada geçirdikleri süre boyunca işletmenin misyonuna ellerinden gelen katkıyı sunduklarını bilerek başka işlere geçmek isteyebilir İster şirket için doğru isim olmasınlar isterse istediğiniz sonuçları elde edemiyor olsunlar, [birini işten çıkarırken zarif olun](#).



Yasal konular

Eleman almak ülkenizin çalışma yasalarına tabi olacaktır. Güvenli bir çalışma yeri, sosyal katkı, asgari ücret, emeklilik kesintisi gibi yasal gerekliliklere tabi olacaksınız. Bunlar ülkeye göre büyük oranda değişir bu yüzden kendi araştırmanızı yapmanız en uygunudur. İşe alım sürecinin her aşaması bazı düzenlemelere tabidir – görüşme aşamasından (ayrım yapmadığınızdan, bir teklifte bulunduğunuzdan emin olun) gerekiyorsa birini işten çıkarmaya kadar. Bu konuda yardım almak için yasal bölümdeki tavsiye ve araçları kullanabilirsiniz.

Daha geniş startup ekibiniz

Çalışanların dışında, startup'ınızın başarısına katkıda bulunacak çok sayıda insan vardır. Akıl hocaları, danışmanlar, yönetim kurulu üyeleri, NED... Bu insanlar kimdir ve hangi rolü üstlenirler?



Akıl hocaları & danışmanlar

Yolculuğunuzun başında yol boyunca size rehberlik edecek akıl hocaları ya da danışmanlar bulup bulamayacağınızı gözden geçirin. Bunu yapmanın kolay bir yolu ilgili deneyime ve faydalı katkıda bulunmasını sağlayacak içgörüyü sahip olduğunuzu düşündüğünüz insanlara ulaşmaktır. İnanılmaz derecede yenilikçi bir şey yapıyorsanız, benzer bir işletme kurma deneyimine sahip birini bulamayabilirsiniz, ama yaşamın her alanında ders alınır, bu yüzden kalıpların dışına çıkarak düşünün. Bir moda işletmesi kurmuş gibi, bir gıda işletmesi kurmak konusunda ilginç görüşlere sahip olabilir. İnsanlara erişip sohbet etmek için buluşmayı teklif etmenin gücünü küçümsemeyin - bu kişiler girişimcilere, özellikle de misyon sahibi işletmelere yardım etmeyi çok sever. Ayrıca katıldığınız hızlandırıcı/geliştiriciler yoluyla da akıl hocaları ve danışmanlara ulaşabilirsiniz. Bu programların büyük çoğunluğu yardıma hazır insanlardan oluşan bir ağa sahiptir. Bunlar çok sayıda farklı konuda ya da örneğin finans modeli gibi spesifik konularda tavsiyede bulunabilecek işletme akıl hocaları olabilir. Siz büyüdükçe yatırımcılarınızın aynı zamanda danışmana dönüşmesi olasıdır ve bazıları diğerlerinden daha aktif olacaktır. Her birinin nasıl yardımcı olabileceğini ve size rehberlik yapacakları belirli alanlar olup olmadığını gözden geçirmek faydalıdır. Örneğin, pazarlama stratejiniz için bir danışmana, lojistiğiniz için bir danışmana ve tedarikçilerinizi yönetmek için ayrı bir danışmana sahip olabilirsiniz.

Yönetim kurulu üyeler, yöneticiler & NED'ler

Şirketinizi kurduğunuzda yönetim kurulunu oluşturacaksınız. Başlangıçta bu sadece sizi (kurucular) içerecek ama yatırımcı alıp işletmenizi büyüttükçe yönetim kurulunuz da büyür. Yönetim kurulunuz için doğru kişileri seçmek, doğru yatırımcıları aramaya benzer. Perspektifinizi genişleten insanlar bulun – ekibinizde ne kadar çeşitlilik varsa o kadar iyidir. Misyonunuza değer veren yönetim kurulu üyeleri seçin. Bağlantılarını size sunabilirler mi ya da ekibinizin eksikliğini çektiği uzmanlığı sağlayabilirler mi? Yönetim kurulu toplantılarını, yönetim kurulu üyelerinizi bilgilendirip sorularına yanı verme zamanı olarak değil stratejik planlama seansları olarak kullanın.

Yönetim kurulu toplantınızı faydalı kılma konusunda tavsiye

"Yönetim kurulu toplantınız, yönetim kuruluna iki sat boyunca elde ettiğiniz sonuçları rapor etmekle ilgili değildir. Yönetim kurulunuza standart ölçüleri içeren bir belge sunmanız gerekir, böylece ilerlemeyi takip edebilirler. Arından yanıt vermeniz gereken strateji sorularına odaklanmanız ve bu sohbetleri toplantı sırasında gerçekleştirmeniz gerekir."

– Marc Zornes, Winnow Solutions Kurucu Ortağı



Şirket kültürü

Farklı şirketlerde çalıştıysanız, farklı şirket kültürleri deneyimlemiştinizdir. Bazıları son derece rahat, bazıları katı ve hiyerarşik olabilir. Entrepreneur.com şirket kültürünü şöyle tanımlıyor: "Tüm şirketlerin zaman içinde geliştirdiği değerler, inançlar, tabular, semboller, ritüeller ve mitlerin bir karışımı." Aklınızda milyonlarca iş varken şirket kültürü üzerinde düşünmenin önemini görmezden gelmek olasıdır, ama yolculuğunuzun başında yarattığınız (kasıtlı ya da kasıtsız olarak) kültür şirketinizi gelecekte kaçınılmaz olarak etkileyecektir. Bu yüzden tekrar düşünmeye değer. Dahası, yarattığınız kültür ekip dinamiklerinizi ve ekibinizin göstereceği performansı önemli ölçüde etkileyecektir. Kültür daima kuruculardan gelir, özellikle de kendisini bir kültür mimarı olarak gören startup'larda.

Nasıl bir kültür yaratmak istiyorsunuz? Günlerinizin nasıl olmasını ve ekibinizin birlikte nasıl çalışmasını istiyorsunuz? Liderlik stilinizin nasıl olmasını isterseniz isteyin, onu şekillendirip ekibinizle paylaşın. İş-yaşam dengesinin var olmadığı acımasız bir şirket kültürü yaratırsanız kısa süre içinde stresli ve tükenmeye eğilimli bir ekibiniz olur. Kişisel yaşamın sıkı çalışmak kadar önemli olduğu bir işbirliği kültürü yaratırsanız, son derece motive olmuş ve kendini adanmış bir ekibiniz olur.

Nasıl kasıtlı olarak bir şirket kültürü yaratılır?

Misyon yönelimli bir işletme kurmanın en iyi tarafı, para kazanmaktan daha önemli hedeflere sahip olmanızdır ve bu kültürünüzü yaratmanıza yardımcı olabilir. Markalama bölümünde şirket değerlerinizi tanımlamak konusunu konuştuk. İşletme kültürü hakkında kasıtlı olmak için bu değerlerin zaman ve mekânda nasıl belirdiğini anlamamız gerekiyor. Değerlerinizin birinin "şeffaflık" olduğunu söylemek çok iyidir ama günlük hayatta bu ne anlama gelir? Bu şeffaflığı çalışanlarınız, yatırımcılarınız, müşterilerinizle nasıl ifade ediyorsunuz? Değerlerinizden biri iş ve yaşam dengesini korumaksa, bu gündelik hayatınıza nasıl uyarlanıyor? Çalışanlarınızın, sonuç aldıkları sürece, kendi zamanlarını yönetmelerine izin veriyor musunuz? Değerlerinizi gözden geçirmek ve bunların işletmeniz için ne anlama geldiğini tanımlamak, yarattığınız kültür hakkında kasıtlı olmanıza yardımcı olur. Bunu yapınca, ekibinizle düzenli aralıklarla (yılıda bir kez, 6 ayda bir) bir "denetleme" gerçekleştirmeyi tercih edebilirsiniz. Bu, sohbet ya da anonim anket formunda olabilir. Kültürün evrim geçirdiğini ve bu yüzden kültür ve değerlerin siz büyüdükçe yeniden ele alınması gerektiğini hatırlamak da çok önemlidir.



Kültür mü yoksa strateji mi daha önemli konusunda girişimci görüşü



“Tavuk & yumurta meseli. Düzgün bir stratejiniz yoksa etrafında kültür inşa edecek hiçbir şeyiniz yoktur. Ama kültürünüz yoksa da stratejinizi uygulayamazsınız. İkisinde de iyi olmak zorundasınız. İşletme modelinize bir kültür oluşturmanız gerekiyor, işe gitmek isteyeceğiniz ve insanların işe gitmek isteyeceği, her gün aynada yüzünüze bakabildiğiniz bir yer. Ama stratejik vizyonunuz ve güçlü bir stratejiniz yoksa, hiçbir zaman kültür hakkında konuşma lüksünüz olamaz.”

– Steven Dring, **Growing Underground Kurucu Ortağı**

Genel ekip yönetimi

Ekibinizi yönetme şekliniz tamamen size bağlı, ama birkaç hızlı ipucu sunabiliriz:

- **Odak oluşturun:** Peşinden gidecek fırsatlarınız olabilir ama çok az sayıda kaynak bunu yapar. Ekibinizin hedef belirleyerek odaklanmasını sağlayın. SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Eylem-Temelli, İlişkili, Zaman-Temelli) olmaları ve ekibin bu konuda nasıl gittiğini kontrol etmek için düzenli aralar belirlemeniz gerekir. Yine de, manzara evrim geçirirken hedefleri sabit tutmanın zor olabileceğini de kabul edin. Sürekli yön değiştirdiğinizi ya da çok fazla fırsatın peşine düştüğünüzü fark ederseniz, durun, yeniden değerlendirin ve odaklanın.
- **Birbirinizle nasıl iletişim kuracağınıza karar verin:** İletişim, ekip büyüdükçe zorlaşabilir. WhatsApp, e-posta ve kâğıt gibi samimi sistemler, iyi bir sistem yoksa hızla kaotik hale gelebilir. Proje yönetimi hakkında düşünmek ve yazılıma yatırım yapmak için zaman ayırın. 6. Bölümde sunulan organizasyon yönetimi araçlarından bazılarına göz atın.
- **Ne zaman vazgeçeceğinizi bilin:** Bir kurucu olarak, işletmenin her açısı üzerinde kontrol sahibi olma fikri çekici gelebilir ama sürdürülebilir bir strateji değildir. Ekibinizin daha fazla sorumluluk alması için onlarla birlikte çalışın. Uzman işe almıyorsanız, ekibinizin daha uzman olmasına uğraşın. Kişisel gelişime yatırım yapın, bu işletmenizin gelişmesine yardımcı olacak ve çalışanlarınızı orada kalmaya teşvik edecek. Bunu yapmanın iyi bir yolu çalışanlarınızın kişisel hırsları hakkında konuşmak ve bunları işletmenin ihtiyaçlarına uydurmanın bir yolunu bulmaktır.

Bölüm 8 Özet

Anahtar noktalar

- Ekibinizi kurmak: Sizin ve kurucu ortaklarınızın nerede yetenek boşluklarına sahip olduğunu anlamanız ve zamanı geldiğinde bu boşlukları kapatmak için eleman anlamanız gerekiyor. İşletmeye kimi dahil ettiğiniz vereceğiniz en büyük kararlardan biridir, bu yüzden geniş bir yetenek havuzuna bakmanız, iyi bir görüşme süreci yürütmeniz ve gereken ücret seviyesini anlamanız çok önemlidir.

Durup düşünme zamanı: Şirketiniz içinde hangi yetenek boşlukları mevcut? İlk önce hangi rolü doldurmanız gerekiyor? İşe aldığınız insanlar hemen, 6 ay sonra ve bir yıl sonra ne yapıyor olacak?



- Çalışanların ötesinde, akıl hocaları, danışmanlar, yönetim kurulu üyeleri ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri gibi, startup'ınızın başarısına katkıda bulunan başka insanlar da olacak. Yetenek boşluklarını aşabilecek ve sektörünüzde ilgili deneyime ve bağlantılara sahip insanları arayın.

Durup düşünme zamanı: Startup'ınızın başarısına dahil olan tüm insanlar kim ve hangi rolleri üstlenebilirler?

- Şirket kültürü: Yarattığınız şirket kültürü türünü bilinçli bir şekilde seçin, işletmenizin başarısında güçlü bir etkiye bulunacak.

Durup düşünme zamanı: Nasıl bir kültür yaratmak istiyorsunuz? Günlerinizin nasıl olmasını ve ekibinizin birlikte nasıl çalışmasını istiyorsunuz? Şirketinizin değerleri gündelik hayata nasıl uyarlanıyor, gündelik temelde nasıl ifade ediliyorlar?



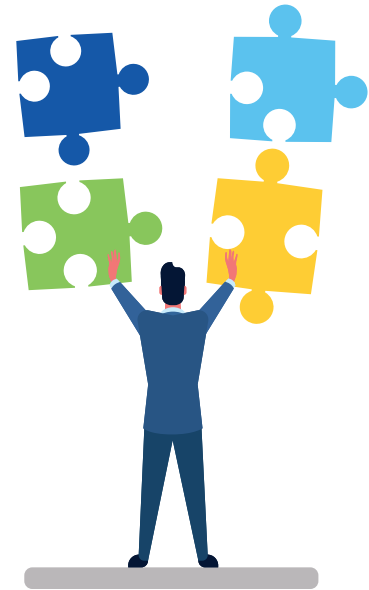
Şimdi, eyleme geçelim!

1. Güçlü noktalarınızı ve tercihlerinizi değerlendirin.

Kurucu ortaklarınızla birlikte oturun ve güçlü noktalarınızın ve tercihlerinizin neler olduğunu değerlendirin, ardından işletmenizde genel olarak hangi yeteneklere ihtiyaç olduğunu belirleyin. Eleman alırken, var olan boşlukları ve aramanız gereken yetenekleri tanımlayın.

2. İlk başta belirlediğiniz değerleri gözden geçirin ve her birinin gündelik hayatta işletmeniz için taşıdığı anlamı tanımlayın.

Değerleriniz uygulamaya işletmenize ne sunuyor?



İlave kaynaklar

İşletme ağıında temel yapılacaklar ve yapılmayacaklar listesi – bunu bol bol yapacaksınız, bu yüzden bir göz atın:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/dos-and-donts-of-business-networking>

Bu startup işe alma rehberi, başarılı bir ekip kurmak hakkında tavsiyeler sunuyor:

https://www.cobloom.com/blog/startup-hiring?utm_campaign=Repurposed%20Content&utm_source=Medium&utm_medium=startup%20hiring

Çeşitlilik için işe alma ipuçları:

<https://blog.recruitee.com/diversity-recruiting-strategy/>

Bir startup kurucusundan CEO'ya dönüşmek – bir futbol dersi:

<https://unreasonablegroup.com/articles/secret-about-startup-founder-to-ceo/>

Teke tek görüşmeleri nasıl etkili bir şekilde yürüteceğinizi bilmek ya da ekibinizin gelişmesi için beyin fırtınası seansları yapmayı öğrenmek mi istiyorsunuz? Bakın:

[Nerozumné průvodce!](#)