

Çevik Yönetim

Harvard
Business
Review



Daha Hızlı ve Daha İyi Karar Vermek

Karar verme süreçlerinizi hızlandırmak için işbirliğini etkin kullanan otonom ekipleri şeffaf platformlarda buluşturun.



LIBERATING ORGANIZATIONS AND
INSPIRING INDIVIDUALS TO THRIVE

www.acmagile.com

ÖNSÖZ

2021 yılı, pandeminin iş dünyası üzerindeki dönüştürücü etkilerini kabullendiğimiz, adapte olduğumuz ve harekete geçtiğimiz bir yıl oldu. 2022 yılı ise yola koyulduğumuz yeni düzende ivmelenme dönemi...

En iyi performans gösteren organizasyonlar, sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek ve mümkün olan en büyük değeri yaratabilmek için karar verme süreçlerini geliştiriyor. En kısa sürede değer sunabilmenin yolunun merkezi olmayan karar verme mekanizmalarından geçtiğini fark eden şirketler kültürlerini, ekiplerini ve süreçlerini bu doğrultuda dönüştürüyor.

Etkili çevik karar vermenin dört ana bileşeni var: esneklik, öngörü, güç ve şeffaflık. Ekiplerinizin çevikliğini ve adaptasyon kasını geliştirerek, organizasyonunuza gerektiğinde yeni bilgiler ışığında daha hızlı bir şekilde yön değiştirebilme kabiliyeti kazandırabilirsiniz. Karar vermek için gerekli tüm bilgilere sahip olmanız bile, mevcut veriler ve şeffaf iletişimle çeşitli olasılık senaryoları geliştirebilir cevap verme hızınızı artırabilirsiniz.

HBR Türkiye ve ACM olarak bu sayımızda hem karar verme süreçlerini pek çok açıdan ele alıyor, organizasyonun her köşesinde etkili ve ölçeklenebilir karar almanızı sağlayacak çerçeveler sunuyor, bunu başarmış şirketlerin bakış açılarını paylaşıyoruz. Hızlı hareket etmenin rekabet avantajı getirdiği yeni düzende aslında ekipler arası şeffaf iletişimin ve ortak akılın ne kadar önemli olduğunu keşfediyoruz.

Pandemi bize belirsizliklerin her daim olacağını öğretti. Karar verirken de belirsizliklerin olacağını kabullenip ona göre hareket etmek, karasızlığın getirdiği zaman kaybının önüne geçmemizi sağlayacaktır. Önemli olan zor kararlar almaya, sonuçlarından öğrenmeye ve daha iyi kararlar vermeye niyetli olmamız.

Keyifle okumanız dileğiyle...



GEÇMİŞTEKİ BAŞARILAR KARAR VERME KONUSUNDA SİZİ TUZAĞA DÜŞÜREBİLİR

Kötü karar alımlarına yol açan yaygın davranışlardan biri, geçmişe saplanıp kalmaktır. Aynı eski verileri ve süreçleri baz alarak yola devam ediyor, eldeki varsayımların artık doğru olamayacağı gerçeğini göz önünde bulundurmuyoruz. Denenmiş ya da bugün doğru olanı uygularken bu temel varsayımları aklıda tutmak önemli. Önceden kullandığınız veri ve süreçleri sorgulayın, güncellenmiş ya da gelişmiş olup olamayacağını kontrol edin. Geçmişte başarı sağlamış olmaları, gelecekte de işe yarayacakları anlamına gelmiyor. Bunu yapmaya devam ederseniz, geçmişe takılıp kalmaktan kaçınmış olursunuz ve daha etkili kararlar alabilirsiniz.

Jack Zenger ve Joseph Folkman'ın *"9 Habits That Lead to Terrible Decisions"* adlı yazısından uyarlandı.



DAHA KARARLI OLMAK MI İSTİYORSUNUZ?

Büyük liderler kararlıdır. Zor kararlar verirler ve işin sonunu getirecek güvenleri vardır. Fakat geri kalanımız genellikle kararsızlıklar içinde boğuşur durur. Pekala o halde kararlı iş arkadaşlarımızı bizden ayıran şeyler neler? Pek bir şey yok aslında. Araştırmaya göre herkes bir şeye karar vermeye çalışırken emin olamadığı şeyler var; karamsarlık ve kontrol eksikliği de bunların göstergeleri. Bundan kaçış yok. Ancak kararlı insanlar bu negatif hislerin onları geri çekmesine izin vermiyor. Bir karar verdiler mi, onu uygulamak için adımlar atmaya başlıyorlar, kendilerine güveniyorlar, bu beceriye sahip olduklarını düşünüyorlar ve kontrolü elden bırakmıyorlar. İyi haberse şu: Hepimiz beynimizi bu şekilde düşünmek için eğitebiliriz. Yalnızca, zor kararlar almaya gönüllü olmamız gerekiyor.

Nick Tasler'ın *"Just Make a Decision Already"* adlı yazısından uyarlandı.



İYİ KARARLARI DAHA HIZLI VERİN

HBR Türkiye'de yayınlanan "Geçici Avantaj" isimli makalesinde Rita Gunther McGrath, nasıl "hızlı ve aşağı yukarı doğru karar vermenin kesin ama yavaş karar vermenin yerini alacağını" tanımlıyor. Birçok lider bu konuda kesinlikle aynı fikirde olsa bile, sorun bunun nasıl başarılacağı konusunda ortaya çıkıyor. "Aşağı yukarı doğru" ile "kesinlikle doğru olmayan" arasındaki farkı nasıl ayırt edersiniz? Ve tabii ki "hızlı ve aşağı yukarı doğrunun" "kesin ve yavaş" haline gelmesi için ne kadar süre geçmesi gerekiyor? Saatler mi, günler mi yoksa yıllar mı?

Basit ve esnek bir yapıda olan Bil-Düşün-Yap çerçevesi, liderlerin ve ekiplerinin hiç zaman kaybetmeden hızlı ve aşağı yukarı doğru kararlar vermeye başlamalarına olanak sağlayabilir. Einstein'ın sözcükleriyle anlatmak gerekirse, bu çerçeve "mümkün olduğunca basit ancak olması gerektiğinden daha basit değil."

1. Nihai stratejik amacı bilin. Hızlı ve aşağı yukarı doğru kararların önündeki en büyük engel aşırı ölçüt yüküdür. Olası tüm paydaşlardan gelecek olası tüm amaçları ve fikirleri değerlendirmeye çalışmak, siz henüz başlangıç çizgisinden

ayrılmadan karar verme sürecini sekteye uğratır. Tek bir kararla gerçekleştirmek istediğiniz yedi sekiz olası amaç arasından hangi bir veya iki tanesi en büyük pozitif etkiyi yaratacak? Tüm olası paydaşlarınızın içinden hangisinin hayal kırıklığına uğramasını en az istiyorsunuz ve bu paydaşların en çok önem verdikleri amaç hangisi?

2. Seçeneklerinizin nihai amacınızla nasıl bir uyum içinde olduğu hakkında mantıklıca düşünün. Karar verirken yaptığımız hataların büyük bir çoğunluğunu yalnızca referans çerçevemizi genişleterek ortadan kaldırebiliriz. Bunun en hızlı, en kolay ve en etkili yolu her kararınızdan önce bir Anti-Sen'e danışmaktır. Bir banka yöneticisinin de açıkladığı gibi, "Yalnızca başka birinin de fikrini alarak ne kadar çok kötü kardan kurtulabileceğimizi görmek gerçekten hayret verici." Çarpıcı miktarda deneysel araştırma da bu banka yöneticisinin gözlemlerini destekliyor. (Wharton Profesörü Katherine Milkman'ın "How Decisions Can Be Improved" isimli makalesi kusursuz bir özet sunmaktadır.) Bir Anti-Sen'e danışmak iki şekilde sonuç verecektir. Durumunuzu başka birine açıklama eylemi çoğu zaman karşınızdaki insan henüz tepki vermeden, sizin kendi kararınız hakkında yeni bir şeyler fark etmenizi sağlar. Bu insanların size cevaben sundukları yeni bakış açısı da ikinci bonustur.

3. Bu bilgi ve fikirlerle bir şeyler yapın. Birincil stratejik amaçlarınızı açık bir şekilde belirledikten ve bir-iki kilit Anti-Sen'le birlikte araştırma ve düşünme aşamasını hallettikten sonra, tüm planlama, strateji oluşturma, yoğun hesaplama ve eleştirel düşünmeye ara verme vakti gelmiş demektir. Tek yapmanız gereken diğer tüm "iyi" seçenekleri bir kenara bırakıp tek bir seçenek belirlemek. Bu noktada, "mükemmel" seçeneklerin gerçek hayatta birer efsaneden ibaret olduğunu unutmanız sizlere yardımcı olacaktır. Karar verme süreci her zaman bilinmeyen bir gelecekle başa çıkmak konusunda bir alıştırma görevi görecektir. Üzerine ne kadar kafa yormuş olursanız olun, bu "doğru" seçeneği benimseyemediğinizi garantileyemez. Karar vermenin amacı mükemmel seçeneğini bulmak değildir. Karar vermenin amacı sizi bir sonraki karara taşımasıdır.

Bil-Düşün-Yap çerçevesinin, küçük girişimcilerden dev bankalara ve yazılım üreticilerine kadar birçok kuruluş için bilhassa etkili olmasının sebebi kurumsal hiyerarşinin her bir düzeyinde ölçeklenebilir olmasıdır. Örnekleme gerekirse, Fortune 500 listesinde yer alan bir bankanın bölüm başkanlarının, yeni bir devlet düzenlemesine uyum gösterirken rekabetçi tavırlarından ödün vermemelerine ilişkin "hızlı ve aşağı yukarı doğru" bir karar vermeleri iki haftalarına mal olabilir. Veya "hızlı ve aşağı yukarı doğru", aynı bankanın Chicago'daki ticari kredi bölümünün bir müşteri hesabına ilişkin karar vermeye çalışan satış müdürleri için 20-30 dakikadan fazlası değildir.

Bu çerçeve sayesinde, organizasyon şemasının her köşesinde mantıklı ve zamanında kararlar verilebilmesini sağlayan ortak bir dili ve yaklaşım sağlanır. Haydi başlayalım!

LİDERLER, KORELASYONU NEDENSELLİKLE KARIŞTIRMAYI BIRAKIN

Michael Luca

Hepimiz korelasyonun nedensellik anlamına gelmediğini öğrendik. Yine de birçok iş dünyası lideri, seçilmiş resmi yetkili ve medya kuruluşu hala yanıltıcı korelasyonlara dayalı nedensel iddialarda bulunuyor. Bu iddialar çoğu zaman incelenmeden büyütülür ve yanlış kararlara rehberlik eder.

Örnekleri daha da çoğaltabiliriz. Banyo yapmanın kardiyovasküler hastalık riskini azaltıp azaltamayacağını anlamaya yönelik yeni bir sağlık araştırmasını ele alalım. Araştırmaya göre düzenli banyo yapan kişilerin kardiyovasküler hastalık veya felç geçirme olasılığı daha düşük. Yazarların verdiği sonuca göre veriler, banyoların "yararlı bir etkisi" olduğunu gösteriyor. Katılımcıların rastgele seçildiği ve değişkenlerde oynama yapılmadan yürütülen kontrollü (doğal) bir deney olmadan, bu ilişkinin nedensel olup olmadığını anlamak zor. Örneğin, düzenli banyo yapanlar genellikle daha az stresli ve dinlenmek için daha fazla boş zamana sahip olabilir. Bu kişilerin kalp hastalığı oranlarının daha düşük olmasının gerçek nedeni bu olabilir. Yine de bu bulgular "Banyo yapmak sadece rahatlatıcı değil, kalbinize de iyi gelebilir" gibi başlıklarla birçok yerde yayınlandı.

Davranışsal ekonomi ve psikoloji alanından birçok araştırma, verileri incelerken yapabileceğimiz sistematik hatalara dikkat çekiyor. Önyargılarımızı doğrulayan kanıtlar aramaya ve hipotezlerimize ters düşen verileri görmezden gelmeye meyilliyiz. Veri toplama şeklinin önemli yönlerini ihmal ediyoruz. Daha da temelde, en önemli veriler eksik olduğunda bile sadece önümüzdeki verilere odaklanmak gibi bir hataya düşüyoruz. Nobel ödüllü Daniel Kahneman'ın dediği gibi bazen adeta, "var olan, görebildiklerinizden ibarettir"

Kararı veren ister birey, ister bir şirket veya hükümet olsun, bu yanılgılar hatalara ve aslında önlenebilecek felaketlere yol açabilir. Dünyada giderek daha fazla veriyle karşı karşıyayız. Sürekli olgu ve sayı yağmuruna tutuluyoruz. İş dünyası ve

hükümet liderleri için giderek önem kazanan bir beceri olarak veri analizini ve nedensel iddiaları değerlendirmeyi öğrenmeliyiz. Kurumlarda deneylerin değerini vurgulamak bunu başarmanın bir yolu olabilir.

Dayanaksız Nedensel İddialar Kurumları Nasıl Yanlış Yönlendiriyor?

2020'de çıkan bir Washington Post makalesi, polis harcamaları ve suç oranları arasındaki korelasyonu inceledi. Makalede varılan sonuç: "Son 60 yılda eyalet polisine ve yerel polise yapılan harcamalar gözden geçirildiğinde... ulusal harcama ve suç oranları arasında hiçbir korelasyon yok". Bu korelasyon yanıltıcıdır. Tavuk ve yumurta ilişkisindeki gibi polis harcamalarının önemli bir itici gücü mevcut suç düzeyidir. Nedensel araştırmalara bakarsak daha fazla polis sayısı suçta azalmaya yol açıyor.

2013 yılında eBay, arama motorlarına verdiği reklamlara yılda yaklaşık 50 milyon dolar harcıyordu. Danışmanların yaptığı bir analiz, daha fazla reklamın gösterildiği alanlarda satışların daha yüksek olduğunu gösterdi. Ancak Tom Blake, Chris Nosko ve Steve Tadelis gibi ekonomistler, şirketi bu nedensel iddia hakkında daha eleştirel düşünmeye teşvik etti. Doğal deneyleri analiz edip randomize kontrollü deneysel metodla yeni bir araştırma yürüttüler. Pazarlama ekibinin önceki iddiasının tersine, bu reklamların büyük ölçüde israf olduğunu buldular. Reklamlar, halihazırda eBay'den alışveriş yapma olasılığı yüksek olan kişileri hedefliyordu.

Hedeflenen müşterilerin reklamı görmeden önceki satın alma niyetleri, hem hangi reklamların gösterileceğini hem de satın alma kararlarını etkiliyordu. eBay'in pazarlama ekibi, bu faktörü yeterince hesaba katmadı ve korelasyonun bir sonucu olarak reklamların satın alma davranışını doğurduğunu

varsayarak hata yaptı. eBay, korelasyondan sorumlu olabilecek diğer faktörleri araştırmış olsaydı bu hatayı önleyebilirdi.

Yelp, 2015'te benzer bir metodolojik zorluğun üstesinden geldi. Bir danışmanlık raporu, Yelp platformunda reklam veren şirketlerin vermeyenlere göre daha fazla iş aldığını buldu. Ancak sorun şu ki Yelp aracılığıyla daha fazla iş alan şirketlerin reklam verme olasılığı daha yüksek olabilir. Eski COO ile bu sorunu tartıştık ve rastgele seçilmiş binlerce işletmeye reklam paketleri sunan büyük ölçekli bir deney yürütmeye karar verdik. Bu deneyi başarılı bir şekilde yürütenin anahtarı, korelasyonu hangi faktörlerin yönlendirdiğini belirlemektir. Yelp reklamlarının, satışlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gördük ve Yelp'e reklamların etkisine dair yeni bilgiler sağladık.

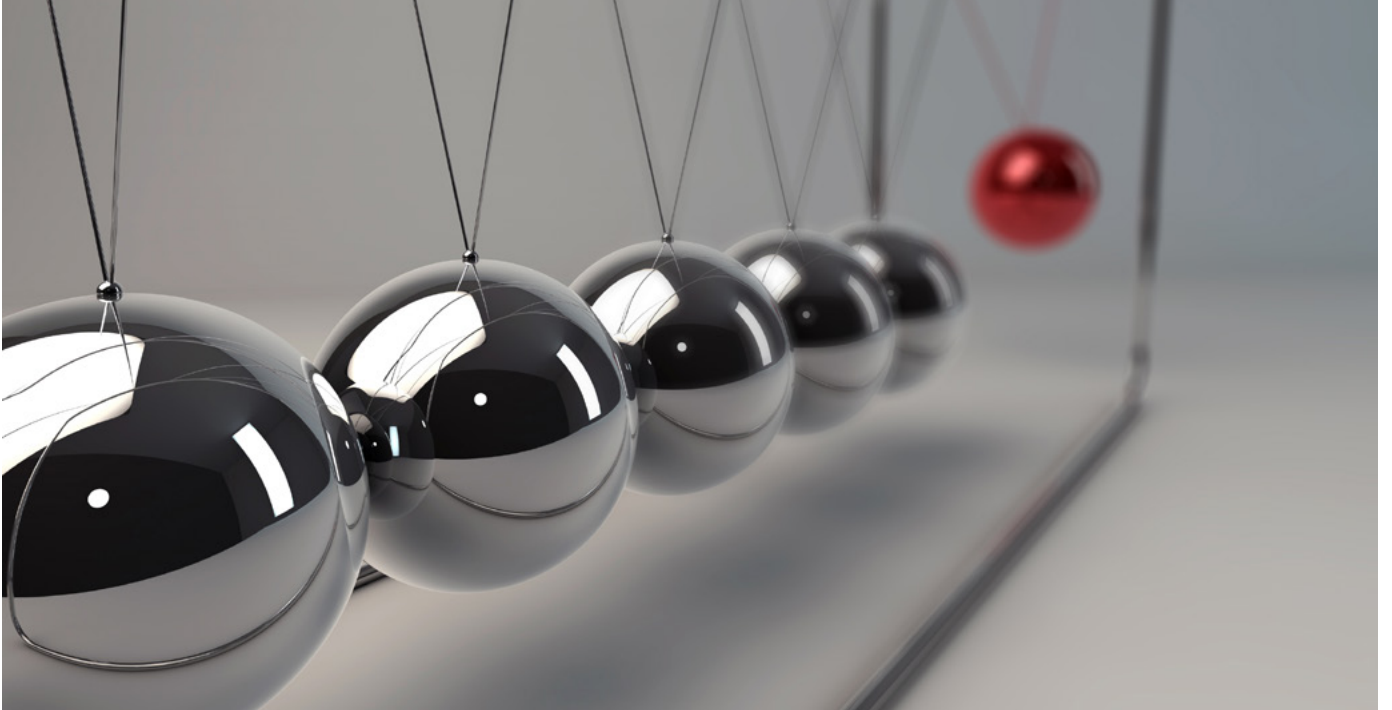
Nobel Kurulu Nedensel Çıkarıma Yönelik Araştırmaları Savunuyor

Ampirik ekonominin manzarası son kırk yılda çarpıcı biçimde değişti. Ekonomi alanı, nedensel ilişkileri değerlendirmeye odaklanan bir dizi beceri geliştirdi. Son üç Nobel Ödülü'nden ikisi bu tür çalışmalar için verildi. İki yıl önce Abhijit Banerjee, Esther Duflo ve Michael Kremer, "küresel yoksulluğu hafifletmeye yönelik deneysel yaklaşımları nedeniyle" Nobel Ödülü'nü paylaştılar. Bu yıl Josh Angrist, Guido Imbens ve David Card, Angrist'in ifadesiyle ekonomide "güvenilirlik devrimi" akımına

öncülük ettikleri için Nobel Ödülü'nü kazandılar. Ödül kurulu, Angrist ve Imbens'i "nedensel ilişkilerin analizine metodolojik katkılarından" ve Card'ı "çalışma ekonomisine ampirik katkılarından" dolayı ödvdü. Bu araştırmacılar doğal deney araştırmalarında öncülük ettiler.

Nedensel çıkarıma olanak veren araçların gelişimi dikkat çekiyor ve bu bakımdan Nobel ödüllü bilim insanlarının çalışmaları gerçekten ilham verici. Ancak nedensel iddialar hakkında daha dikkatli düşünmek için doktoralı bir ekonomist olmanıza gerek yok. Baktığınız verileri üreten süreci anlamaya çalışarak başlayabilirsiniz. Bir korelasyonun veya korelasyonun olmamasının nedensellik yansıttığını varsaymak yerine, korelasyonu hangi farklı faktörlerin yönlendirebileceğini ve bu faktörlerin gördüğünüz ilişkiyi nasıl etkileyebileceğini kendinize sorun. Bazı durumlarda, ilişkinin muhtemelen nedensel olduğuna dair sağlam bir kanı edinebilir, diğer durumlarda korelasyon bulgusuna güvenmemeye karar verebilirsiniz.

Bir korelasyonun nedensel olmayabileceğinden endişeleniyorsanız, deney yapmak bu endişenizi gidermek için iyi bir başlangıç noktası olabilir. Amazon ve Booking.com gibi şirketler, karar verme süreçlerinin merkezine deneysel bilgiyi koyuyor. Ancak deneyler her zaman uygulanabilir olmayabilir. Bu durumlarda, sorduğunuz soruya ışık tutabilecek diğer kanıtları düşünmeli ve aramalısınız. Bazı durumlarda, kendiniz bile iyi bir doğal deney fikri bulabilirsiniz.



KARAR VERME BECERİNİZİ GELİŞTİRMENİN ÜÇ YOLU

Walter Frick



İyi bir karar vermek için iki şeyi anlamalısınız: Farklı seçimler, farklı sonuçların ortaya çıkma olasılığını nasıl değiştirir? Bu sonuçların her biri ne kadar arzu edilir? Başka bir deyişle Ajay Agrawal, Joshua Gans ve Avi Goldfarb'ın yazdığı gibi, karar vermek hem öngörü hem de karar verme becerisi gerektirir.

Fakat bu iki alanda da nasıl daha iyi bir hale gelebilirsiniz? Bu konuda sayılarca yazı yayınlandı. ([Favorilerimden birkaçı arasında bunları sayabiliriz.](#)) Fakat öncelikle öne çıkan üç kuraldan bahsetmek istiyorum. Bunları uygulamak seçimlerinizin sonuçlarını önceden tahmin etme ve tercih edilebilirliklerini değerlendirme yeteneğinizi geliştirecektir.

Kural #1: Daha az emin olun.

Nobel ödüllü psikolog Daniel Kahneman, sihirli bir değneği olsa ilk olarak aşırı özgüven önyargısını ortadan kaldıracığını söyledi. Bu düşünce özellikle erkekler, zenginler ve hatta uzmanlar arasında oldukça yaygın. Aşırı özgüven evrensel bir fenomen değildir. Kültür ve kişilik gibi faktörlere bağlıdır. Ancak karar alma sürecinin her aşamasında kendinize gereğinden fazla güvenme olasılığınız yüksektir.

Karar vermenin ilk kuralı her şey hakkında daha az kesin olmaktır. A seçiminin B sonucuna yol açacağını mı düşünüyorsunuz? Muhtemelen bu düşündüğünüz kadar olası değil. C sonucunun B sonucuna göre daha çok tercih edildiğini mi düşünüyorsunuz? Muhtemelen bu konuda da kendinize gereğinden fazla güveniyor olabilirsiniz.

Kendinize aşırı güvendiğinizi kabul ettiğinizde kararınızın mantığını tekrar gözden geçirebilirsiniz. A'nın B'ye neden olacağından veya B'nin C'ye tercih edildiğinden daha az emin olsaydınız başka ne düşündünüz? Beklediğinizden önemli ölçüde farklı bir sonuç için hazır mısınız?

Aynı zamanda güven düzeyinizi doğru olma şansınızla aynı seviyede tutmayı da deneyebilirsiniz. Bu testi ya da bunu çözün. Her zaman doğru olmak mümkün olmasa da kendinize olan aşırı güveninizin azalması kesinlikle mümkün.

Kural #2: “Bu genellikle ne sıklıkta oluyor?” diye sorun.

Kahneman bir ders kitabı için işbirliği yaptığı zamanlara yönelik anlattığı hikayede ortaklarından ilk taslağını tamamlayacakları tarihi tahmin etmelerini istedi. Kahneman dahil herkes 18 ay ile iki buçuk yıl arasında bir yerde olduğunu söyledi. Ardından sayısız ders kitabı projesine dahil ortak yazarlardan birine, bunun genellikle ne kadar sürdüğünü sordu. Yazar, grupların yüzde 40'ının kitabı asla bitiremediğini ve yedi yıl içinde bitmiş bir proje aklına gelmediğini belirtti. Bu, rasyonellikle ilgili bir ders kitabıydı ve yazar, önceki durumları düşünmeden cevap vermişti. Bu kişinin hatası ve Kahneman'ın hikayesinin amacı, benzer projelerin genellikle ne kadar sürdüğünü önceden düşünmeleri gerektiğidir.

Araştırmalar genellikle tahminler için en iyi başlangıç noktasının, karar vermenin kilit bir girdisi olan “Bu genellikle ne sıklıkta oluyor?” sorusunu sormak olduğunu gösteriyor. Bir girişime fon sağlamayı düşünüyorsanız sorabilirsiniz: Girişimlerin yüzde kaç başarısız oluyor? (Ya da yüzde kaç başarılı?) Şirketiniz bir satın alma işlemi yapmayı düşünüyorsa satın alımların değerinin ne sıklıkta arttığını ve bunun, hedeflerinize yaklaşmanıza nasıl fayda sağladığını sorabilirsiniz.

Temel oran (base rate) olarak bilinen bu kural, öngörü üzerine yapılan araştırmalarda oldukça yaygındır, fakat karar vermenin değerlendirme yönü için de yararlı olabilir. B sonucunun C sonucuna göre daha uygun olduğunu düşünüyorsanız şunu sorabilirsiniz: Tarihsel olarak bu ne kadar sıklıkla olmuştur? Örneğin, bir şirket kurmayı düşünüyorsanız ve şu anki işinizin size hiçbir şey katmayacağı bir şirkette yıllarınızı geçirme olasılığını tartıyorsanız, şunu sorabilirsiniz: Başarısız girişimciler ne sıklıkta önceki işlerinde kalmayı diliyorlar?

Hem öngörü hem de değerlendirmenin temelinde yatan fikir kararın özelliklerinin, analizinizi bastırdığı “iç görünümünden” uzaklaşmaktır. Bunun yerine, kendi durumunuzun özelliklerini düşünmeden önce benzer durumları düşünmeye başladığınız “dış görünüme” yönelmek istersiniz.

Kural #3: Olasılığa dayalı bir düşünce biçimi benimseyin ve bazı temel olasılıkları öğrenin.

İlk iki kural hemen uygulanabilir, fakat bu biraz zaman alacaktır. Ama buna değer. Araştırmalar, olasılık alanında nispeten temel eğitimin bile insanların daha iyi tahminler yapmasını sağladığını ve belirli bilişsel önyargılardan kaçınmalarına yardımcı olduğunu gösterir.

Olasılıktan memnun değilseniz, karar verme becerinizi geliştirmek için 30 dakika bile harcamak yapabileceğiniz en iyi yatırımdır. Khan Academy'nin yazı tura atma uygulamasıyla başlayabilirsiniz.

Olasılığa dayalı bir düşünce biçimi benimsemek ilk iki kuralı uygulamanıza yardımcı olacaktır. Belirsizliğinizi daha iyi ifade edebilecek ve sayısal olarak “Bu genellikle ne sıklıkta oluyor?” sorusunun cevabını bulabileceksiniz. Tek başına hiçbir kural yeterli değildir. Aksine, bu üç kural birlikte uygulandığı takdirde daha güçlüdür.

Bu kurallar nispeten hızlı bir şekilde uygulamaya başlayabileceğiniz şeyler olsa da bunlara hakim olmak pratik gerektirir. Bu kuralları bir süre uyguladıktan sonra karar verme yeteneğiniz konusunda kendinizden emin olabilirsiniz. Harika karar vericiler bu kuralları ancak zor bir seçimle karşı karşıya kaldıklarında uygulamazlar. Aksine, her zaman kurallara başvurulur. Görünüşe göre kolay kararların bile zor olabileceğinin ve muhtemelen düşündüklerinden daha az şey bildiklerinin farkındalar.



ÖNEMLİ BİR KARAR ALIRKEN HANGİ DURUMLARDA İÇ SESİNİZE GÜVENMELİSİNİZ?

Laura Huang

Bazı yöneticiler kararlarını yönlendiren ve yılların deneyimiyle bilenmiş içgüdüleriyle gururlanırlar. Başkalarıysa önemli seçimlerle karşı karşıya kaldığında içgüdülerine güvenme konusunda pek emin olamaz çünkü içlerindeki sesin, doğal olarak olaylara önyargılı veya duygusal baktığını düşünürler. Bu grup hiç kuşkusuz, resmi verilerin ve analizlerin içgüdülerimizi “kontrol etmesi” gerektiğini düşünür. Peki kim haklı? Liderler karar alırken içlerindeki sese güvenmeli mi güvenmemeli mi?

Son araştırmam iç sesin, özellikle daha fazla veri toplayıp analiz ederek bir sonuca varılamayan aşırı belirsiz durumlarda işe yarayabileceğini gösteriyor. Sekiz yıldır, doktorların ameliyat sırasında hasta üzerinde yapacağı hayati işlemler veya erken dönem yatırımcılarının startüplara milyonlarca dolar yatırmaları gibi ciddi sonuçlara yol açacak kararları inceliyorum. İncelemelerimden yola çıkarak iç sesin, liderleri özellikle riskli durumlarda karar vermeye ittiğini söyleyebilirim. Bilgi bombardımanı, artan risk, belirsizlikler ve doğru tercihi yapma doğrultusundaki baskılar yüzünden ne yazık ki karar vermeyi erteleyebiliyoruz. Yani seçme işini hemen halledip bitirmiyor, erteliyoruz. İç sese güvenmek, bu erteleyişi ortadan kaldırarak liderlere yoluna devam etme özgürlüğü tanıyor.

Örneğin, dört farklı çalışmamda (ikisine [buradan](#) ve [buradan](#) ulaşabilirsiniz) yüzlerce melek yatırımcının ve risk sermayedarının sermayelerini nasıl tahsis edeceklerine dair karar vermelerini inceledim. Ekonomik, finansal ve “hard” verilere ne ölçüde; içgüdü ve “kodlanmamış” bilgilerden oluşan işaretlere ve imalara ne ölçüde güvendiklerini saptamaya çalıştım.

Finansal tablolar ve pazar verileri gibi objektif ve nicel bilgilere göre tüm bu girişimlerin neredeyse hepsi uzak durulması gereken riskli yatırımlardı. Yatırımcılar yine de iç seslerine güvenerek bu girişimlere atıldı.

Zaman içinde yatırım yapılmış şirketlerden 90'ını takip ettim ve yatırımcıların iç seslerinin onları yıllar sonra yarı yolda bırakıp bırakmadığını görme fırsatı edindim. Bu araştırmamın ve iç güdüler sayesinde daha başarılı kararların alınmasına yönelik yürüttüğüm diğer çalışmaların sonuçlarından size verebileceğim tavsiyeler şunlar:

- İç sesiniz, apayrı bir bilgiden ziyade halihazırdaki objektif ve sübjektif bilgilere dikkat çeker.
- İç sesiniz ani, dürtüsel ve duygusal değildir. Daha seviyeli, incelikli ve deneyime dayalıdır.
- İç sesinizi boş bırakmayıp tipik örneklerle, prototiplere, örüntülere ve modellere dikkat ederek ve bunlardan öğrenilenleri gelecekle ilişkilendirerek iç sesinizi geliştirmelisiniz.
- İç sesinize güvenip güvenmemeye karar vermeden önce iki şey yapmak çok önemli.

Birincisi karşılaştığınız sorunu belirleyin: Nasıl bir karar vermeniz gerekiyor? Bilinmezlik seviyesi ne kadar? İçgüdünüzü, olasılık ve risk hesaplarının gerçekdışı ve yapılamaz olduğu, rutin dışına çıkan anlara saklayın. Örneğin, bir işten vazgeçmeye karar verdiniz. Modeller, hesaplara ve tahminlere bakmanız muhtemel fakat çok sayıda belirsizlik ve bilinmeyen faktör de olacak. Ya da piyasaya yeni bir ürün süreceğinizi düşünün. Yüksek ihtimalle erişilebilir pazarları ve rakip ürünleri araştıracaksınız ama bu analiziniz, insanların ürünü alacaklarının garantisini vermiyor. İşte bu, liderin tamamen veriye dayalı bir karar vermeye yetecek kadar bilginin hiçbir zaman olmayacağı düşüncesiyle analizleri inceledikten sonra iç sesine güvenip riski göze alması anlamına geliyor.

Eğer veri ve analizler mevcut ve uygulanabilirse bunlara güvenin. Mantık çerçevesinde risk-sonuç analizi yapıyorsanız ve günün sonunda içiniz rahatsa iç sesinizi kısın.

Yapmanız gereken ikinci şeyse karar verdiğiniz sıradaki şartları açıkça tanımlayıp bunların farkında olmak. Eğer zihinsel model ve şemaların çoktan oluşturulduğu, kanıtlandığı ve başka bağlamlara da aktarılabilceği bir ortamdaysanız kararlardan çok yöntem ve uygulamalara odaklanın. Buna karşın eğer sizi benzer kararlar verecek diğer insanlardan ayıracak, alışılmadık, kendine has ve işlenmemiş cevher niteliğinde bir karar verekseniz (unicorn olacak bir sonraki startupı tahmin etmek gibi) bu durumda iç ses size yardımcı olabilir.

Aşırı riskli kararlarda içgüdüne güvenmeyi tercih ettiğinizde o karara vardığınızı açıklamaya veya haklı çıkarmaya çalışmayın. Eğer içgüdüye mantık ve verileri katarsanız kararı erteleme veya daha kötü bir karar alma ihtimaliniz yüksek.

Bazı şeyleri ölçemeyeceğinizi ve bazen verilerin işaret ettikleri yerine içgüdüünüzü kullanarak hareket edebileceğinizi unutmayın. Böyle durumlarda emin olun, iç sesiniz cüretkar kararlarda en büyük yardımcınız olacaktır.

DÜŞÜK HİYERARŞİ, HIZLI KARARLAR

Otonom ve üretken takımları merkezine alan çevik çalışma modeli karar alma süreçlerini geliştirirken çalışan memnuniyetini de artırıyor.

Türkiye İş Bankası A.Ş. Çevik Yönetim Bölümü

Her sektörde olduğu gibi bankacılıkta da şirketlerin rotasını her seviyede alınan kararlar belirliyor. 2000'li yılların öncesinde emek yoğun bir sektör iken, son yıllarda teknoloji ve dijitalleşme meydana gelen gelişmelerle yıkıcı bir dönüşüm geçiren bankacılık sektöründe karar alma mekanizmalarında da ciddi bir değişim yaşanıyor.

Bankaların icra ve yönetim kurulları ve muhtelif konularda kurulmuş komitelerinin üst düzey mesleki bilgi ve tecrübeyle verdikleri kararlar, bankaların strateji ve hedeflerine ışık tutuyor. Bununla birlikte, salt yöneticilerin değerlendirmeleri





neticesinde yerinde gerçekleştirilen üst seviye karar alma süreçlerinin öznel bilgi yerine veriye dayalı, merkezde otomatikleştirilmiş sistemlerin müdahil olduğu bir yapıya doğru evrildiği görülüyor. Ayrıca takımlar karar alma mekanizmalarına daha fazla katılıyorlar. Türkiye İş Bankası'nda 2018 yılından bu yana uyguladığımız **çevik çalışma modeli** de merkezine aldığı **otonom ve üretken takım yapıları, rol bazlı yaklaşımı ve düşük hiyerarşi seviyesi** ile karar alma süreçlerindeki yeni yaklaşımlara uygun çözümler sunuyor.

Değişime Hızlı Yanıt Verebilen Araçlar

Çevik çalışma modelinde, belirli bir misyon çerçevesinde kurulan, gerekli yetkinlikleri bünyesinde barındıran ve ortak hedef etrafında hareket etme kabiliyetine sahip disiplinler arası takımlar bir arada çalışıyor. Bu model ürün çıktılarının hızlanmasını ve karar alma süreçlerinin de daha doğru ve hızlı ilerlemesini sağlıyor. Ayrıca, karar alıcı ve uygulayıcılar da uzun süreli karar alma süreçleri yerine kısa vadeli planlarla "dene yanıl" ve "MVP-Minimum Viable Product" bakış açısıyla hareket etmeye başlıyor. Bunun için yıllık iş döngüsüyle zamanla etkisi azalan kararlar yerine çeyreklik döngülerle değişime hızlı yanıt verebilen araçlar kullanıyoruz.

İş Bankası'nda bu yılın başında uygulamaya başladığımız "Hedef ve Anahtar Sonuçlar (Objective and Key Results)" mekanizması dahilinde dinamik hedefleme sistemiyle tüm organizasyonun aynı amaç için çalışması sağlanıyor. Kurum stratejisine ilişkin gelişmeleri gözlemleyebildiğimiz şeffaf bir yönetim mekanizması olan "Dönemsel Gözden Geçirme (Quarterly Business Review)" ile çeyreklik dönemlerde stratejik önceliklerdeki değişime yanıt veren dinamik planlama süreçlerini hayata geçiriyor, hedeflerde organizasyon genelinde dikey ve yatay uyumlanma sağlayarak doğru kararları hızlı alabiliyoruz.

Çevik Ekipler ve Çevik Ritüeller

Çevik organizasyonlarda takımların odaklandığı işle ilgili gerekli tüm yetkinlikleri içermesi ve hiyerarşiden uzak bir çalışma kültürüne sahip olması sayesinde kararlar, farklı bakış açılarının değerlendirilebildiği çok sesli bir ortamda oluşuyor ve düzenli çevik ritüellerde toplanan paydaş ve müşteri geri bildirimleriyle hızlıca güncellenebilmesine olanak sağlıyor. Bu hızlı ve doğru karar alma sürecinin etkin olarak işleyebilmesi için çevik dönüşüm sürecimizde takımların gerekli yetkilere sahip olmalarını da çok önemsiyoruz. Bir örnek vermek gerekirse; çevik dönüşüm öncesinde yaklaşık bir ayda tamamlanan yeni kredi paketi entegrasyon sürecinin, Ticari Bankacılık çevik takımların kurulması sonrasında ürün, süreç ve IT yetkinliklerinin birlikte çalışması ve kararları hızla verebilmeleri neticesinde birkaç günde tamamlandığını deneyimledik.

Peki, karar uygulayıcıları ne diyor? Farklı rol ve sorumluluklara sahip çalışanlara çevik olarak çalışmaya başladıktan sonra karar alma dinamiklerinde gözlemledikleri değişiklikleri sorduk. **Karar alma** dinamiklerini etkileyen önemli unsurlar

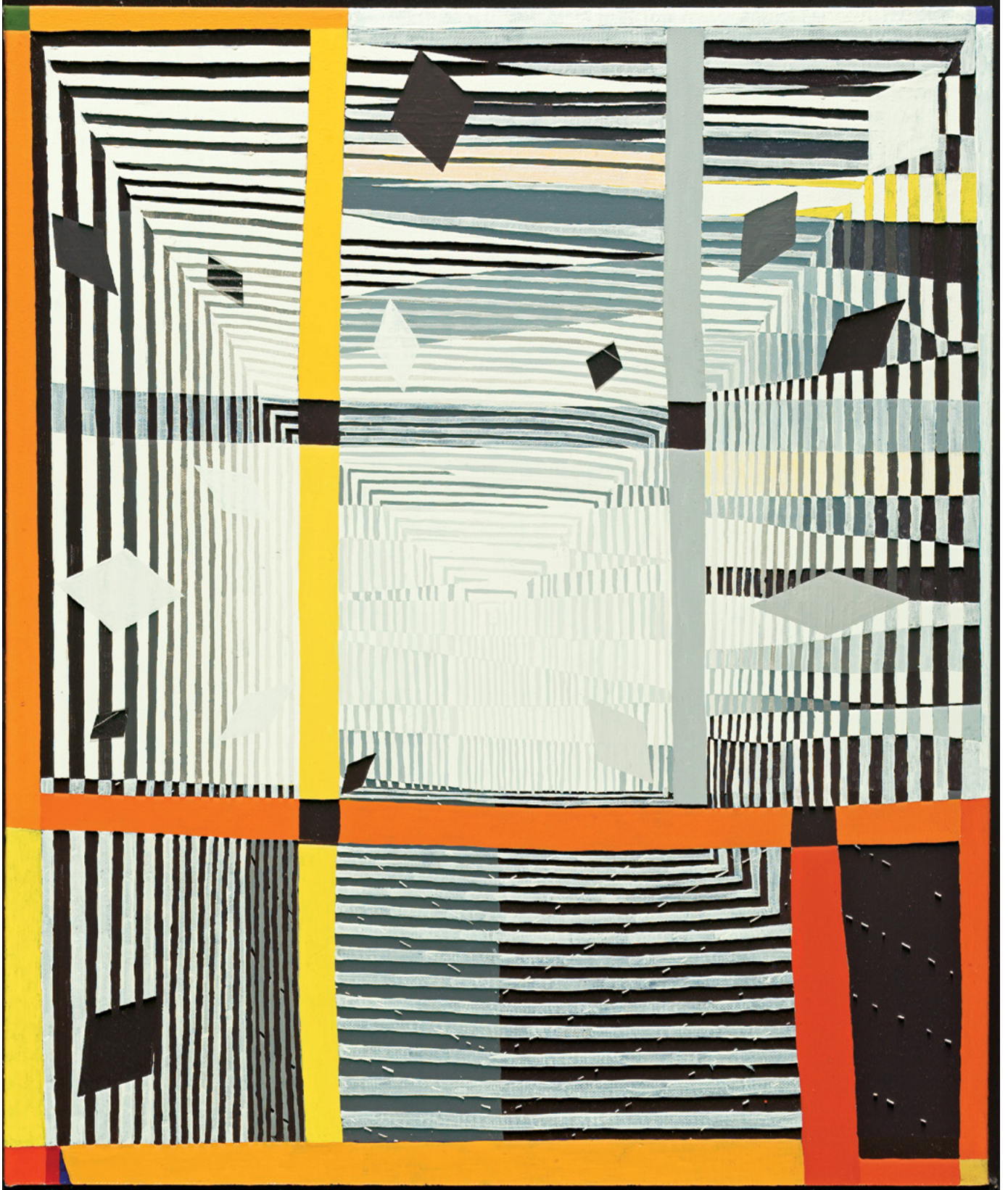
arasında **bürokrasinin azalması, öz denetim ve içsel motivasyon** ön plana çıktı. Daha az bürokrasi ve daha fazla öz denetim sayesinde değere odaklanan etkili kararlar almaya çalışıldığı belirtilirken, yapılacak işe yönelik nihai kararların yine takım içinde alındığı vurgulandı. Müşteri geri bildirimleri paralelinde takımların etki alanlarında hızlıca karar alıp hayata geçirdikleri en küçük dokunuşların bile müşteri memnuniyetini sağlamada önemli sıçrayışlara sebep olduğu örnekleriyle paylaşıldı.

Bir örnek vermek gerekirse; yakın zamanda yaptığımız görüşmelerde müşterilerimiz, dijital kanallardaki ticari kredi kullanım limiti 250 bin TL iken geri ödeme limitinin sadece 100 bin olmasından memnun olmadıklarını dile getirmişlerdi. Bu limit kısıtlaması sebebiyle dijital kanaldan yapılabilen bir iş için zorunlu olarak şubeye gitmeleri gerekiyordu. Takım olarak yaptığımız incelemede, esasen küçük bir geliştirmeyle bu memnuniyetin kolayca sağlanabileceğini gördük. Limitin bu kadar düşük kalmasının da önemli bir nedeninin olmadığını anladık. İki aydan kısa bir zaman diliminde bu kararımızı hayata geçirdik. Yaptığımız işin müşteri tarafında mutluluk verici bir dokunuşunun olmasının, doğal olarak içsel motivasyonumuza ve bir sonraki karar alma dinamiklerimize olumlu katkısı oldu.

Özellikle görece daha yoğun hiyerarşi ile çalışılan şube ya da bölümlerden geçiş yapan çalışanların karar alma sürecinin her adımında söz haklarının olmasının; kişilerin **daha fazla sorumluluk alıp daha yüksek kaliteli iş üretmelerini** sağladığı, başarısız olduklarında da başkalarına olan bağımlılığı ileri sürmek yerine, **yanlışlarından öğrenip** kendilerini sorgulamalarına imkan yarattığı dikkat çeken diğer bir gözlem olarak ortaya çıkıyor.

Sonuç itibarıyla çevik çalışma modeli ile İş Bankası'nda devreye aldığımız yeni yaklaşımlar sayesinde; çalışanların anlam arayışının karşılık bulması (*amaç*); ifade edebildiği düşünceleri ile kararlara dahil edilmesi, neyi neden yaptığını bilerek işini sorumluluk bilinci ile özgünce icra edebilmesi (*otonomi*) ve sürekli gelişim için gerekli imkanlara sahip olması (*ustalık*), çalışan memnuniyet seviyelerini de artırdı. İş Bankası'nda çevik çalışanlar nezdinde yaptığımız araştırmalar; *ekip çalışma ortamı, düşüncelerin etkin ifade edilebilmesi, kararlara katkı sağlama, kişisel gelişim imkânları ve değer yaratma* parametrelerinde memnuniyetin yüzde 30 arttığını gösterdi.

Gecikmiş bir iş mükemmelliğini hedefleyen bir yapıdan, her aşamada müşteri ve çalışan memnuniyetini sağlayan bir yapıya evrilirken, yüksek performanslı otonom çevik takımlar oluşturarak girişimci ruhuyla hızlı kararlar alınmasını destekliyoruz. Çevik takımların önlerine çıkan engelleri ortadan kaldırmaları, bağımlılıklarını azaltmaları ve güven ortamı yaratmaları, böylelikle kişilerin daha fazla sorumluluk alıp daha yüksek kaliteli iş üretmeleri, hatalarından öğrenip kendilerini sorgulamaları, azalan bürokrasi ortamında özdenetim ve içsel motivasyonu yüksek çalışanlar haline gelmeleri öncelikli hedeflerimiz arasında yer aldı, bundan sonra da almaya devam edecek. Önümüzde bizi zorlu bir yolculuğun beklediğini bilmekle birlikte, Albert Einstein'ın da dediği gibi, dünyanın kararlarından öğreniyor, bugün için kararlarımızı hızlı veriyor ve yarın için de en doğru kararları yine en hızlı şekilde vereceğimize inanıyoruz.



Matt Phillips

YANKI ODASININ DIŞINDA

**Karar alırken, çeşitli
kaynaklardan beslenen fikirler
arayın ve tanıdıklarınızdan oluşan
geniş iletişim ağı içerisinde bu
fikirleri test edin.**

Alex “Sandy” Pentland

K

arar alma konusundaki genel yargı, zor olduğu yönündedir. Tabii ki mucizevi bir şekilde her aldığı karar doğru olan süper zekalı insanlar var ama geri kalanımız sadece *idare eder* durumdayız. Ancak, meslektaşlarımızla yaptığımız çalışmada ulaştığımız sonuç bu olmadı. Gördük ki, herkes iyi bir karar alıcı olmayı öğrenebilir ve bunun anahtarı, sosyal keşif adını verdiğimiz olguyu dikkatli ve düzenli şekilde hayatınızın bir parçası yapmakta yatıyor.

Sosyal kaşifler, en iyi insan ve fikirler değil, *yeni* insan ve fikirler bulabilmek için çok fazla vakit harcıyor. Hatta, mümkün olduğu kadar çok sayıda farklı insanla temas kurup farklı düşünceleri tanımak istiyorlar.

Kaşifler, fikir alışverişi yaparken karşılarına çıkan fikirleri eler ve yankı uyandıracak olanları seçerler. Genel olarak, bu fikirler mikro stratejilerdir; yani atılabilecek adımların, bu adımların atılmasına ön ayak olan olayların ve muhtemel sonuçlarının örnekleridir. Sosyal kaşiflerin iyi kararlar almalarının sırrı da işte bu mikro stratejiler arasından işe yarayacak olanları harika bir biçimde bir araya getirebilmelerinde yatıyor.

Peki, doğru kararların yolunu açan fikirlerin yaratılmasında keşif süreci ne kadar etkili oluyor? Keşfin başarılı olması için belli başlı teknikler var mı? Bu makalede, bu iki soruyu cevaplamaya çalışacağız.

Sosyal Öğrenme Şablonları

İlk çağlardaki ilkel insanlara ilişkin araştırmalar, sosyal etkileşimlerin insanların bilgi toplama ve karar alma biçimleri üzerinde etkili olduğu fikrini güçlendiriyor. Etnologlara göre, bir grubun bütününe etkileyen kararların neredeyse tamamı sosyal durumlar içinde alınıyor. (En büyük istisna, savaş ya da diğer olağanüstü durumlarda ortaya çıkan aşırı hızlı karar alma ihtiyacı.) İnsanlar arasında bu eğilimin gelişmesinin sebebi, çok sayıda insandan gelecek farklı fikirlerin toplanmasının bir avantaj yaratması: Olguların üstesinden gelme konusunda bireysel muhakemeden daha iyi sonuç veren bir "kolektif zekaya" sahip olmak.

İletişim ağlarından elde ettikleri fikir çeşitliliği konusunda bir denge tutturabilen işlemcilerin yatırım getirisi yüzde 30 daha yüksek.

Hayvan topluluklarını gözlemleyen saha biyologları, temel olarak başarılı bireylerin taklidi şeklinde ortaya çıkan bir sosyal öğrenme olgusuyla karşılaşılıyor ve bunun yiyecek arama kararlarında, eş tercihlerinde ve doğal yaşam alanı seçimlerinde başarıyı artırdığını görüyorlar. Ancak hem hayvan hem de insan topluluklarında bu etkinin gerçekleşebilmesi için, grup içinde farklı stratejiler izleyen bireylerin var olması gerekiyor. Çünkü iyi karar almanın anahtarlarından biri, çevremizdekilerin farklı alanlara ilişkin ve sık tekrarlanan başarı ve başarısızlıklarından ders almak.

Sosyal öğrenme şablonunun iş dünyasında nasıl çalıştığını anlamak amacıyla, Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) doçent olan Yaniv Altshuler ve doktora öğrencisi Wei Pan'la birlikte, online ticaret platformu eToro'yu da kapsayan bir araştırma yaptık. eToro, platformda bireysel olarak yer alan günlük borsa işlemcilerinin, diğer kullanıcıların

ÖZETLE

TEORİ

En iyi kararların çıkış noktası sürekli bir sosyal keşiftir, yani farklı insanlardan gelen fikirlerin toplanması, ayıklanması ve denenmesi süreci. Karar alanlar, bu sayede kolektif zekadan faydalanır.

ARAŞTIRMA

Yazar ve meslektaşları, kullanıcıların diğer işlemcilerin işlemlerini takip etmesini ve kopyalamasını mümkün kılan bir sosyal yatırım platformu olan eToro'daki karar alma alışkanlıklarını inceledi. Ekip, (sürüyü takip etmeksizin) daha geniş bir kitlenin işlem stratejilerine ilgi gösterenlerin, en yüksek getirileri elde ettiğini gördü.

SÖZÜN ÖZÜ

Karar alanların çeşitli sosyal ağlardan faydalanması gerekiyor. Eğer çevreniz çok dar ya da çevrenizdekiler birbirinin benzeriyse, aynı fikirlerin dolanıp durduğu ve sosyal öğrenme sürecinin hakkının verilemediği bir yankı odasında kapalı kalmış olabilirsiniz.

hamlelerini, portföylerini ve geçmiş performanslarını gözlemlemesini ve kopyalamasını mümkün kılıyor. Sitedeki bilgiler oldukça şeffaf. Dolayısıyla etkileşimlerin kararları ve sonuçları nasıl etkilendiğini görmek ve kesin olarak ölçmek çok kolay. eToro'da yatırımcılar başlıca iki tür işlem yapabiliyor. Biri, kullanıcının kendi kendine yapabildiği normal bir hisse satın alımı olan "tekil işlem". Diğeri de, kullanıcının bir başka kullanıcının işlemini birebir kopyalayarak gerçekleştirdiği "sosyal işlem". Kullanıcıların, diğer kullanıcıların işlemlerini otomatik "takip etmeleri" ve tam zamanlı işlemleri izleyip hangilerini kopyalayacaklarını seçmeleri de mümkün.

Tüm kullanıcıların işlem kararlarını herkesin erişimine açmaları, stratejilerini ve fikirlerini paylaşmaları ve diğer insanların kendilerini takip etmelerine izin vermeleri gerekiyor. Çoğu kullanıcı, çok sayıda işlemciyi takip etmeyi tercih ediyor. Ne zaman bir işlemci diğer bir işlemciyi kopyalamaya karar verirse, kopyalanan işlemciye küçük bir miktar ödeme yapıyor. Çok taklitçisi olan işlemciler, oldukça fazla para kazanabiliyor.

2011 yılı içerisinde, 1,6 milyon eToro kullanıcısının euro/dolar işlemleri hakkında veri topladık. Toplamda, yaklaşık 10 milyon finansal işlemi inceleme fırsatı bulduk. İlginç olansa, sosyal öğrenmeyi anbean gözleyebiliyor, insanların eylemleri üzerindeki etkisinin izini sürebiliyor ve eylemlerin kazançlı olup olmadığını ölçebiliyor olmamızı. Sosyal keşfin böylesi bir açıklıkla görülebildiği ve hangi şablonların en iyi sonuç verdiğinin belirlenebildiği çok az veri grubu var (hatta yok bile).

eToro'daki yatırımcı davranışları tablosuna bakarsanız ("Karar Alımlarındaki Etkili Noktayı Bulmak" kutusuna bakabilirsiniz), insanların bir süreklilik takip ettiğini görebilirsiniz. Bir yatırımcı grubu neredeyse tamamen izole bir şekilde çalışıyor: Üyeleri az sayıda işlemci takip ediyor ve çoğu yatırım fikrini kendileri üretiyorlar. Diğer taraftaysa çok sayıda işlemciyi takip eden (ve aynı şekilde takip edilen) yoğun bağlantılara sahip işlemciler var ve stratejilerinin yol göstericisi sosyal öğrenme oluyor. eToro kullanan yatırımcıların pek çoğu bu iki grup arasında bir yerde duruyor. Yani, bir yandan makul seviyede bir sosyal öğrenme eğilimi sergilerken, diğer yandan da sadece sürüyü takip etmediklerini gösterecek kadar bağımsız davranıyorlar.

Peki, en iyi sonucu veren keşif ve sosyal öğrenme şablonu hangisi? Bunun cevabını, her bir kullanıcının sosyal öğrenme aracılığıyla edindiği fikirlerin çeşitliliği ve bu sayede elde ettiği yatırım getirisi ilişkisini ortaya koyunca bulduk. Sonuçların analizi, sosyal öğrenmenin muazzam bir etkisi olduğunu ortaya çıkarıyor. İletişim ağlarından elde ettikleri fikir çeşitliliği konusunda bir denge tutturabilen işlemcilerin, yani sosyal öğrenmeleri ne çok kit ne de çok yoğun olanların, yatırım getirisi, hem izole işlemcilerden hem de sürüdekilerden yüzde 30 daha yüksek. Borsa işlemlerinin yapılabildiği bu dijital ortamda etkili nokta, iki ucun arasında yer alıyor. Ara bölge, sosyal öğrenmenin, yani başarılı insanların kopyalamanın gerçek kâr getirdiği yer. Her ne kadar bu çalışma finansal karar almaya odaklanmış olsa da, bu prensibin her tür karar için geçerli olduğuna inanıyoruz.

Fikir Akışı ve Karar Alma

Toro çalışması şunu açıkça ortaya koyuyor: Fikir akışı oranı, karar stratejilerinin toplanması ve seçilmesi konusunda sosyal bağlantıların ne kadar işlevsel olduğunun belirlenmesinde çok kritik bir ölçü. 2012 Nisan'ında HBR'da yayınlanan "The New Science of Building Great Teams" adlı makalemden fikir akışının grup içi bağlılık ve grup dışı keşiften oluşan iki bileşeni olduğunu gösteriyordum. Fikir akışı sayesinde hem üretkenlik hem de yaratıcı sonuçlar elde edilebileceğini öngörüydüm.

Peki, tek başına bir birey fikir akış oranını artırmak için ne yapabilir? Carnegie University'den Robert Kelley'nin 1985 yılında Bell Laboratories'de gerçekleştirdiği çalışma bu konuya ışık tutuyor. AT&T'nin meşhur araştırma laboratuvarı en iyi performansları sergileyenleri ortalama kişilerden ayıranın ne olduğunu anlamak istedi. Doğuştan gelen bir şey miydi, yoksa öğrenilebilir miydi? Bell Laboratories zaten en iyi ve zeki kişileri işe alıyordu ama bunlardan sadece birkaçı vadettikleri potansiyeli gerçekleştiriyordu. İşe aldıklarının çoğu sağlam işler çıkarıyorlardı ama bu AT&T'nin piyasada bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak kadar büyük olmuyordu.

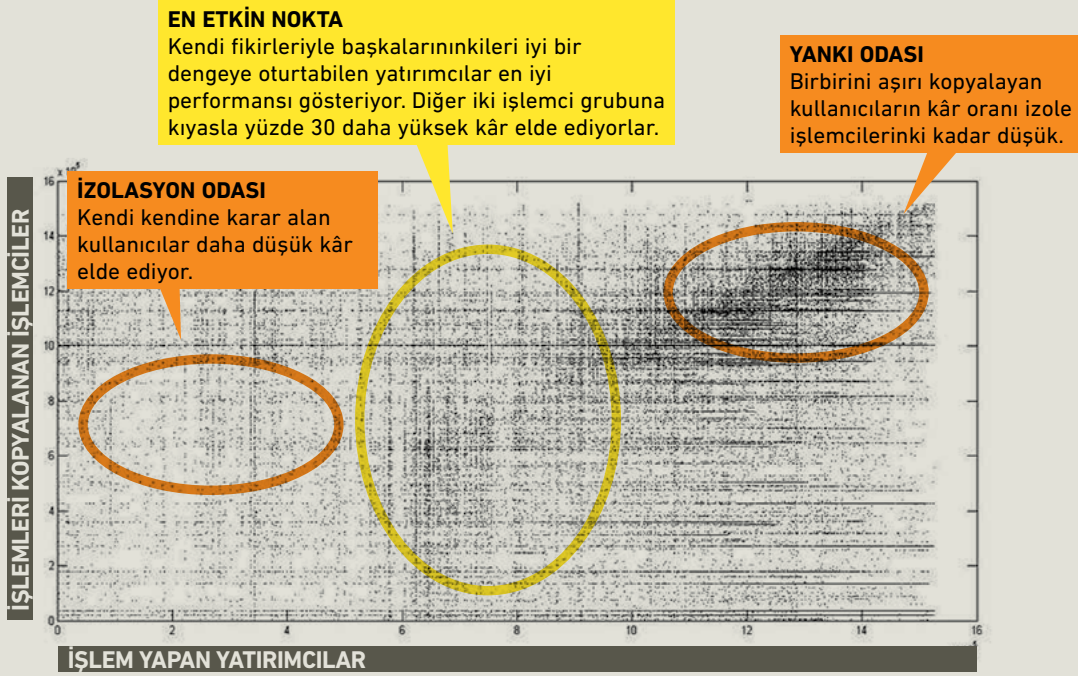
Kelley en iyi araştırmacıların "hazırlık keşifleri" yaptığı yani diğer uzmanlarla önceden bir ilişki ve bağ geliştirip ileride karşılaştıkları kritik görevleri tamamlarken onlardan yardım istedikleri bulgusuna ulaştı. Ayrıca bu yıldızların sosyal iletişim ağları, orta halli performans ortaya koyanlardan daha fazla çeşitlilik gösteriyordu. Orta halli performans gösterenler dünyaya sadece işleri açısından bakan ve sosyal öğrenmesi kendilerinininkine benzer görevlerdeki insanlardan, mesela mühendislerden beslenen kişilerdi. Diğer yandan yıldızlar çok daha farklı iş kollarından insanlara erişimi olan ve dolayısıyla müşterinin, rakibin ve yöneticinin bakış açısını kavrayabilen kişilerdi. Çünkü yıldızlar olayları çok çeşitli bakış açılarından bakarak değerlendirebiliyor ve sorunlar karşısında daha iyi çözümler üretebiliyorlardı.

Organizasyonların da fikir akışını artırmaları mümkün. Onlarca organizasyonla yaptığım çalışmalarda gördüm ki, çoğu zaman çalışanların yüz yüze etkileşime girmesiyle ortaya çıkan sosyal öğrenme fırsatları, genellikle şirketlerin üretkenliğinin büyümesindeki en büyük etken. Araştırmamızda grubun ilişkilerini ya da grup üyelerinin birbirleriyle ne kadar iletişim kurduğunu ve üyelerin ne kadarının fikir alışverişi yaptığını ölçerek bu fırsatların kapsamını değerlendirdik.

Bulgularımız grup iletişimini artırmaya yönelik basit numaraların muazzam sonuçlar verdiğini gösteriyor. Bir örnekte, kahve molası saatindeki değişiklik, çalışanların birbiriyle çok daha kolay konuşmasını sağladı ve bunun neticesinde şirketin yılda 15 milyon dolar tasarruf etmesini sağlayan bir verimlilik artışı yakalandı. Bir başka şirket yemek masalarının boyunu uzatarak birbirini tanımayan insanları etkileşime girmeye yöneltti. Bu hareket sayesinde verimlilik yaklaşık yüzde beş oranında arttı.

KARAR ALMANIN EN ETKİN NOKTASINI BULMAK

Harita üzerindeki her bir nokta, eToro'daki 1,6 milyon yatırımcıdan birinin yaptığı işlemi temsil ediyor ki toplamda 10 milyon işlem gerçekleşiyor. Aynı yatırımcılar, işlemci olarak x ekseninde ve kararları diğer yatırımcılar tarafından kopyalanan kişiler olarak y ekseninde yer alıyor. Yüksek yoğunluk, kullanıcıların birbirlerini kopyaladığı ve dolayısıyla aynı fikirlerin dolanıp durduğu kümeleri gösteriyor: Yatırımcı A; C'yi takip eden B'yi takip ediyor ki aslında C de A'yı takip ediyor. Düşük yoğunluk, yatırım kararlarını kendi alan ve diğerlerini pek kopyalamayan yatırımcıları gösteriyor. Ortada kalan yatırımcılarsa farklı işlemcilerden fikir almakla beraber sürüyü takip etmiyor.



Fikir akışı, sosyal öğrenmenin bireysel öğrenmeyle kesiştiği yollardan da etkileniyor. Karar, kişisel ve sosyal bilginin harmanından oluşuyor ve kişisel bilgiler zayıf olduğunda, insanlar sosyal bilgiye daha fazla güveniyor. Mesela, piyasanın gidişatından emin olmayan yatırımcılarda sosyal öğrenmenin etkileri daha fazla görülüyor. Yatırımcılar, diğerlerinin ne yaptığını bakmaya daha fazla vakit ayırıyor. İnsanların kendilerinininkine benzeyen işlem stratejilerini benimsediklerini gördüklerinde, kendilerine güvenleri artıyor ve söz konusu stratejiye yatırdıkları miktarı artırma eğilimi gösteriyorlar.

Ancak bu etkinin bir de olumsuz tarafı var: Aşırı güvene ve grup düşüncesine yol açabiliyor. Bireyler farklı fikirlere sahip olmadığı sürece sosyal öğrenme karar almaya olumlu etki etmiyor. Dergi, gazete ve radyo gibi dış kaynaklardan gelen bilgiler birbirine çok benzemeye başladığında, sosyal alışveriş kesin olarak *verimsiz* hale geldiğini gözlemledik. Bu gibi durumlarda size kazandıracak strateji grup düşüncesi değil, grup düşüncesinin aksi oluyor.

Aynı şekilde, grup içi etkileşim yüksek ve yoğun olduğunda, önünüze gelen fikirler gitgide birbirine benzemeye

başlıyor. Çünkü kişiden kişiye aktarılan fikirler az çok değişime uğruyor ve siz, önünüze gelen fikrin bir öncekinin tekrarı olduğunu gözden kaçırabiliyorsunuz. Herkesin kendi başına aynı stratejinin kârlı olduğu sonucuna ulaştığını düşünebilirsiniz ki bu durumda bu fikirlere gereğinden fazla güvenirsiniz. Bu "yankı odası" etkisi genellikle finansal balonlara yol açar.

Ama yankı odasının farkındaysanız, kurbanı olmaktan kaçınabilirsiniz. İnsanların birbiri üzerinde ne kadar etkili olduğunu gözlemleyip birbirlerine ne kadar bağımlı olduklarını takip edebilirsiniz. Ekip üyelerinden A hep B'yle aynı kararları mı veriyor? Benzer görüşlere sahip insanlar büyük ihtimalle benzer kaynaklardan bilgi ediniyor. "Huyu suyu bir" insanların fikirlerinin gerçekten bağımsız olduğunu söyleyemeyiz. Yakın sosyal grupların üyeleri bilgi paylaşmaya meyilli oldukları ve benzer bir görüşe sahip olmaları yönünde bir toplumsal baskı oluşabildiği için çoğu zaman yankı odası etkisini tecrübe ederler. İletişim ağınız içerisindeki fikir akışını dikkatle izlerseniz, tekrarlanan fikirleri eleyebilir ve gerçekten bağımsız olabilecek görüşleri bir araya getirebilirsiniz.

Daha farklı iş kollarından insanlara erişimi olan ve dolayısıyla müşterinin, rakibin ve yöneticinin bakış açısını kavrayabilen kişiler olayları çok çeşitli bakış açılarından bakarak değerlendirebiliyorlar.

İletişim Ağına İnce Ayar Çekmek

Bir sosyal çevrenin yapısı, insanların birbirine etki seviyesi ve bireylerin yeni fikirler konusundaki hassasiyeti fikir akışını ve dolayısıyla o çevredeki insanların performansını etkiler. Bu değişkenleri belirli seviyelere çekerek, daha iyi karar almanızı ve sonuç elde etmenizi sağlayacak sosyal çevre için ince ayarlar yapabilirsiniz.

Fikir akışı aşırı seyrek ve yavaş veya aşırı yoğun ve hızlı hale geldiğinde ne yapılabilir? İzole işlemcilerin diğerleriyle daha fazla etkileşim kurmasını ve birbirine fazla bağlı kullanıcıların gruplarıyla etkileşimini azaltıp mevcut tanıdıklarının dışında birilerini keşfetmesini sağlamak istedik. Bunun amaçla bireylere yönelik bir takım küçük teşviklerde bulunduğumuzda, eToro üyeleri arasındaki bilgi akışı seviyesini değiştirebildiğimizi fark ettik.

eToro yatırımcılarıyla yaptığımız bir deneyde Yaniv Altshuler'la birlikte bu yaklaşımı izledik. Amacımız, sosyal iletişim ağlarında ufak tefek ayarlamalar yaparak bu ağların kolektif zekaya yakın duran, yani işlemcilerin farklı fırsatları öğrenmelerini sağlayacak kadar geniş bir sosyal öğrenme imkanına sahip olmakla beraber yankı odası etkisinden kaçınabileceği etkili bir noktada kalmasını sağlamaktı. Neticede, tüm sosyal işlemcilerin kârlılığını yüzde altıdan fazla artırmayı başardık ve ikiye katlamış olduk. Aslında, fikir akışlarını yöneterek ortalama işlemcileri (yani mevcut finansal sistem içinde çoğu zaman kaybedenleri) kazananlara dönüştürmeyi başardık.

Ayar çekme kavramı her türlü iletişim ağına uygulanabilir. Doğru fikir akışını elde etmek (muhabirlerin bir hikayenin

her açısını kavrayabilecek kadar çok kaynaktan bilgi edinmesini sağlaması açısından) gazetecilikte, (yolsuzluğun bütün kaynaklarının araştırılması açısından) finansal kontrollerde ve (şirketlerin yeterli çeşitlilikte tüketici görüşü toplayabilmesi açısından) reklam kampanyalarında çok önemli bir yere sahip. Bu nedenle Yaniv'le birlikte Athena adında bir yan şirket kurduk ve bu şirketle dünya çapında finans ve karar alma konusunda çeşitli çevrelere yardım ediyoruz.

eToro araştırmamız, sosyal öğrenmenin belirli bir bağlamda ne kadar işe yaradığını gösteriyor: Borsa işlemleri. Ama sosyal öğrenme çeşitli diğer yönetsel kararlar üzerinde de çok önemli bir rol oynuyor. Her ne kadar çalışmalarımız henüz çok ham olsa da şu sıralar, ürün planlaması, risk denetimi ve bilgi (bilişim) hizmetleri gibi organizasyonel bağlamlardaki etkisini araştırıyoruz.

KARAR DENİLEN OLGU her şeyin bir araya gelmesiyle olmuyor. En iyi kararları, kendinizi soyutlayıp ölçüp biçtiğinizde değil, diğer insanların eylemlerinden ders alabildiğinizde ortaya koyabilirsiniz. Bu süreçte başarı, büyük oranda sosyal öğrenmenin kalitesine, ayrıca bilgi ve kaynaklarınızın çeşitli ve bağımsız olmasına bağlı oluyor.

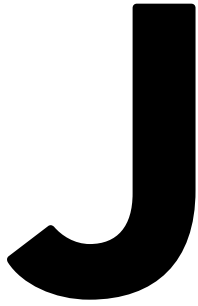
ALEX "SANDY" PENTLAND, Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) profesörlüğün yanı sıra MIT'deki Human Dynamics Laboratory'nin ve MIT Media Lab Entrepreneurship Program'ın yöneticiliğini de yapmaktadır. *Social Physics* (Penguin Press, 2014) kitabının da yazarıdır.



DEĞİŞKENLER VE KISITLAR ARASINDA KARAR ALABİLMEK

Hayat satrançtan ziyade pokere benziyorsa,
iyi karar alabilmek nasıl mümkün olabilir?

Ahmet Özcan



Jim Sturgess ve Kevin Spacey'nin oynadığı 2008 yapımı "21" filminden bir sahneyi hatırlayarak başlayalım. Matematik profesörü Micky Rosa (Kevin Spacey), ders sırasında zeki ve başarılı MIT öğrencisi Ben Campbell'e (Jim Sturgess) bir soru sorar.

"Ben, bir yarışma programında olduğunu düşün. Sana üç kapıdan birini seçme şansı verilmiş. Kapılardan birinin arkasında yeni bir araba var. Diğer ikisinin arkasında ise keçi var. Hangi kapıyı seçersin?"

Ben birinci kapıyı seçer.

Profesör: "Programın sunucusu kapıların arkasında ne olduğunu biliyor diyelim. Bir kapıyı açmaya karar veriyor. Bu da üçüncü kapı olsun. Arkasında da bir keçi var. Şimdi, Ben, sunucu sana geliyor ve birinci kapı mı, ikinci kapı mı diye soruyor. Tercihini değiştirmen senin yararına mıdır?"

Ben, duraksamadan "Evet" der.

Profesör: "Ama, dur. Sunucu arabanın yerini biliyor. Sana bir oyun oynamadığını nereden bileceksin? Keçiye seçmen için ters psikoloji uyguluyor olabilir."

Ben: "Fark etmez. Benim cevabım istatistiksel. Değişken değişimine bağlı."

Profesör: "Değişken değişimi mi? Sunucu sana sadece basit bir soru sordu?"

Ben, bu basit sorunun basit kararını nasıl verdiğini anlatmaya başlar.

"Evet. Bu da her şeyi değiştirdi. İlk seferinde kapı seçmem istendiğinde doğru kapıyı seçme şansım yüzde 33,3'dü. Kapılardan birini açıp bir seçim hakkı daha verince, tercihim değişirsem şansım yüzde 66,7 olur. O yüzden, ikinci kapıyı seçip fazladan yüzde 33,3 için sunucuya teşekkür ederim."

Ben bu cevabı verirken, profesör Rosa gözlerine yansıyan bir mutlulukla, aradığı kişiyi bulduğunu anlıyordu.

Ben Campbell yerinde siz olsanız ne yapardınız? Sunucu ikinci şans verdiğinde ilk kararınızda mı kalırdınız yoksa kararınızı değiştirir miydiniz?

Soru aslen sadece bir film sahnesinden ibaret değil. Amerikan istatistikçi Steve Selvin 1975 yılında "American Statistician" dergisinde "Monty Hall Problemi" adıyla bu soruyu şaşırtıcı şekilde çözmüştü. Olasılık açısından doğru cevap, Ben Campbell'in verdiği karardı. Yani kapı tercihinin değiştirirsem kazanma şansım yüzde 66,7'ye çıkıyordu. Bu cevap, 1990 yılında Marilyn vos Savant tarafından Parade Magazine'deki köşesinde yeniden yayınlandığında dünya çapında yaygın olarak bilinir hale geldi. Matematikçilerin de dahil olduğu bir çok tartışma yarattı ve sonuç olarak olasılık hesabı açısından yanlışlanmadı.

Profesör Rosa'nın dediği gibi, basit bir soru değil mi? Bir kapı seç ve geç. Bu kadar stratejik ve teknik düşünmeye gerek var mı?

Peki, kapıların arkasında ne olduğu hakkında hiç bir fikrimizin olmadığını hatırlarsak, gerçekten basit bir soru mu?

Kapıların Ardını Görerek mi Karar Veriyoruz?

Şimdi günümüz dünyasına geelim. Sayısız belirsiz değişkenin ve kısıtın olduğu bir dünyada -artık VUCA kelimesini kullanmak istemiyorum - gerçekten kapıların ardını görerek mi karar veriyoruz?

Bu soruyu Annie Duke başka bir oyunla cevaplıyor. Annie, eski bir poker oyuncusu, gelmiş geçmiş en iyilerden biri. 2012'de bu oyunda emekli olmadan önce 4 milyon dolardan

fazla kazandı. Aslen kendisi bilişsel psikoloji alanında doktora olan, karar verme konusunda bir danışman ve yazar. Annie, "Thinking in Bets: Making Smart Decisions When You Don't Have All The Facts" kitabında, hayatın satrançtan ziyade pokere benzediğine işaret ederek, şöyle der:

"Yaşam kararlarını satranç kararları gibi ele aldığımızda sorun ortaya çıkar. Satranç hiçbir gizli bilgi içermez ve çok az şans içerir. Parçaların hepsi her iki oyuncunun da görmesi için oradadır. Taşlar rastgele ortaya çıkıp tahtadan kaybolamaz ya da şans eseri bir konumdan diğerine taşınmaz. Bir satranç oyununda kaybederseniz, yapmadığınız veya görmediğiniz daha iyi hamleler olduğu içindir.

Satranç, tüm stratejik karmaşıklığına rağmen, kararlarımızın çoğunun gizli bilgileri ve şansın çok daha büyük bir etkisini içerdiği hayatta karar vermek için harika bir model değildir.

Poker, aksine, eksik bilgi oyunudur. Zaman içinde belirsizlik koşulları altında bir karar verme oyunudur. Değerli bilgiler gizli kalır. Ama hayat daha çok poker gibidir. Kırmızı ışıkta geçerek bir kavşaktan güvenli bir şekilde geçebilir veya tüm trafik kurallarına ve sinyallerine uyarak kaza yapabilirsiniz. Pokerde öne çıkan unsurlar; belirsizlik, risk ve ara sıra aldatma içermesidir."

Peki, eğer hayat daha çok pokere benziyorsa, böyle bir hayatta iyi karar alabilmek nasıl mümkün olabilir?

Tahtanın üstüne tüm taşları bir şekilde dizmeyi başaramıyorsa, belirsizlikler etrafında olasılıklarla konuşmaya başlayacağız.

"İstatistik Risktir, Ödülüdür, Rastgeleliktir."

Yine bir matematik profesörünü ele alalım ama bu sefer bir film sahnesinden değil. Amerikalı matematikçi Arthur T. Benjamin, 2009 yılında yaptığı TED konuşmasında, eğer kendisine yetki verilse matematik müfredatının tepe noktasına olasılık ve istatistiği getireceğini ifade ediyor:

"...bir matematik profesörü olarak şunu söyleyeceğim ki, çok az insan kalkülüsü günlük yaşamında bilinçli, anlamlı bir şekilde kullanıyor. Diğer yandan, istatistik - işte bu günlük yaşamınızda kullanabileceğiniz ve kullanmanız gereken bir konudur. İstatistik risktir, ödülüdür, rastgeleliktir.

Verileri anlamaktır. Eğilimleri analiz etmektir. Geleceği tahmin etmektir. Bakın, dünya analogtan dijital dönüşü. Ve artık matematik müfredatımızın da analogdan dijital dönüşme zamanı geldi. Daha klasik, sürekli matematikten, daha modern, ayrık matematiğe. Belirsizliğin, rastgeleliğin, verinin matematiğine - bu da olasılık ve istatistiktir.

Özetle, öğrencilerimiz kalkülüs tekniklerini öğrenmek yerine ortalamadan iki standart sapmanın ne anlama geldiğini bilse, bence çok daha anlamlı olurdu. Ve bu konuda ciddiylim."

Okuduğunuz söylemlerin ortak noktasına baktığımızda; ana kavramların belirsizlik, risk ve olasılık olduğunu yakalıyor. Peki bizler günlük hayatta bir iş süre tahminlemesi yaparken bile, "Yüzde 95 ihtimalle 10 gün içerisinde yapabiliriz" ifadesini kurmaktan bile çekinip, ölçüp biçip teraziye koyup nokta atış "7 günde yaparız" deyip ve büyük çoğunlukla da tutmadığını seyretmeye devam ederken, nasıl olacak

da belirsizlik içinde satranç oynamaktan vazgeçerek karar alabileceğiz?

Tam Bilgiye Sahip Olmadığımızın Farkına Varmak

Annie Duke'un, "Forbes" dergisinden John Greathouse ile 2019 yılında yaptığı röportajda belirttiği gibi, iş kararları rutin olarak eksik bilgilere dayanır ve bu da doğal bir belirsizlik derecesi yaratır. Çoğu durumda, karar verici bir kararı ne kadar geciktirirse geciktirsin hiçbir zaman tam bilgiye sahip değildir.

Peki gerçekten bunun farkında mıyız?

Bu noktada davranış bilimlerine gidip, **Daniel Kahneman**'ın "WYSIATI" (*What You See Is All There Is – Gördüğünüz Herşey Oradadır*) olarak adlandırdığı bilişsel önyargımıza bakalım. Buna göre, insanlar olarak nitelik veya nicelikten bağımsız olarak basitçe bildiğimizi iddia ederiz ve elimizdeki bilgilerle yargı ve izlenimlere varırız.

Karar verirken, zihnimiz yalnızca bildiği şeyleri dikkate alır ve yapmaya çalıştığı tek şey tutarlı bir hikaye oluşturmaktır. Hikayenin doğru, eksiksiz veya güvenilir olması gerekmez, yalnızca tutarlı olması yeterlidir. Bundan kaçınmak çok zordur, çünkü bu bizim günlük işleyişimizdir ve bu şekilde karar almamız hayatımızı kolaylaştırır. Ancak belirsizlik arttığında ve kritik kararlar almak durumunda kaldığımızda bu risklidir.

Peki biz bunun farkında mıyız? Cevap: Hayır. Ancak farkında olmak, belki de karar verme ile ilgili yazılan herşeyin temelini oluşturmaktadır.

Bu kadar belirsizliğin ortasında tam bilgiye sahip olmadığımızı kabul ettiysek, diğer bir deyişle kendimizi tanıdıysak, artık aksiyon alabiliriz.

Analogdan Dijitale Geçmek

Karar alırken tüm taşları tahtanın üstüne dizme imkanımız belki hiç olmayacak, ancak ne kadar çok dizebilirsek o kadar iyi olmaz mı? Dünya hiç olmadığı kadar değişken ve belirsiz dedik. Bu noktada bu ifadenin yanına şunu da eklememiz daha iyi olur: Dünya hiç olmadığı kadar akıllı ve veri üretiyor.

Statista'daki verilere göre, küresel olarak oluşturulan, yakalanan, kopyalanan ve tüketilen toplam veri miktarının 2025'e kadar hızla artarak 180 zettabayttan fazla büyüyeceği tahmin ediliyor. Bunun yanında sadece cebimizdeki akıllı cihaz, Apollo 11'e rehberlik eden bilgisayarlardan milyonlarca kat daha güçlü bir hesaplama kapasitesine sahip. Etrafımızda farketmediklerimizi dinleyen, hisseden sensörler; bilmediklerimizi, ulaşamadıklarımızı toplayan cihazlarla dolu ve hayatımızı kolaylaştırıyorlar.

Bir arabanın park sensörlerinin ürettiği veriler anlık olarak anlamlı bir şekilde sürücüyü aktarılıp park etmesine yardım ediyorsa, hatta yeri geldiğinde sürücünün yerine park ediyorsa, karar alırken sensörlerden ve onların ürettiği verilerden yararlanmanın daha geniş yollarını aramalıyız.

Zihnimiz için olasılıklarla düşünmek kolay iş değil. Neyse ki algoritma ve destek sistemlerinden faydalanabiliyoruz.

Nasıl iş yaptığımızı, sahip olduğumuz ürünümüzü, verdiğimiz hizmeti ve hitap ettiğimiz müşterimizi anlamanın ve tanımanın yolu artık veriye hakimiyetten geçiyor.

Belirsizliği ve Değişimi Konuşmak

Annie Duke'a göre, iyi karar vermenin önemli bir adımı, verdiğimiz herhangi bir kararın aslında gelecekle ilgili bir tahmin olduğunu anlamaktır. *"En küçük karar bile geleceğin bir tahminidir. Yani bildiğimiz şey, geleceğin belirlenmediği ve olasılıksal olduğu. Verdiğiniz herhangi bir karardan tek bir sonuç alacağınızın garantisi yok. Bu olasılıklar dizisi ne olursa olsun, her birinin gerçekleşme olasılığı olacak. Ve bu olasılıkların her biri, kendisiyle ilişkili farklı bir getiriye sahip olacak. Bazıları iyi olacak ve bazıları kötü olacak."*

Elimizdeki verilerle karar alırken, farklı (belirsiz ve değişken) geleceklerin olasılıklarını da hesaba katarak konuştuğumuzda daha iyi sonuçlara varıyoruz.

Peki olasılıkla konuşmaya ne kadar yatkınız?

Monty Hall Problemi'ne tekrar dönersek, hala karşınızda iki kapı varken kazanma şansınızın yüzde 50 olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. Dert etmeyin, çünkü zihnimiz için olasılıklarla düşünmek kolay iş değil. Ancak, yine bunu elde edebilecek algoritmalara sahibiz.

Değişkenler ve kısıtlar arasında, gördüğümüz her şeyin orada olmadığının farkındalığına sahip olmadan destek ihtiyacı ortaya çıkmayacaktır. Sonrasında görmediklerimizi tamamlamak için algoritma ve destek sistemlerinden olabildiğince yararlanmak, bununla birlikte geleceği (belirsizliği) tahminlediğimizi kabul edip artık olasılıklarla konuşarak ilerlemek günümüzün dünyasında daha iyi kararlar alabilmenin yoludur.

AHMET ÖZCAN, ACM Agile şirketinde agile danışman ve eğitmen olarak görev almaktadır. Kanban University Accredited Kanban Trainer olarak Kanban eğitimleri vermektedir. 2016'dan beri Türkiye'nin önde gelen kurumlarında Agile, organizasyonel ve kültürel dönüşüm, portföy planlama, süreç ve araç dönüşümlerinde katkıda bulunmakta; Scrum, Kanban ve Nexus takımlarına koçluk yapmaktadır.

HIZLI VE ETKİLİ KARAR ALMA SÜREÇLERİYLE DEĞER OLUŞTURMAK

Önümüzdeki dönemin yıldızları, hızlı ve doğru kararlarla kısa sürede en değerli çıktıyı üreten çevik organizasyonlar olacak. Dünya yeni düzenine doğru ilerlerken, şirketler karmaşık ve maliyetli karar verme süreçlerinden kaçınmak için organizasyonun temel ilkelerini yeniden gözden geçiriyor. Karar alma kültürünü organizasyon geneline yaymaya çalışan şirketler ekiplerini karar almaya teşvik ediyor, bunu yaparken karar sorumluluğunu alıp çıktılarından ders almaya davet ediyor. Bu süreçte şeffaf iletişim ve oluşturduğu güven ortamından faydalanıyorlar.

Biz de HBR Türkiye ve ACM olarak bu röportaj serisiyle farklı sektörlerden farklı karar ihtiyaçlarına sahip şirketlerin kapısını çaldık. Karar kültürü değişimine önyak olan önemli isimlerle şeffaflık ve erişimi, karar alma hızının etkisini, olası direnç noktalarına nasıl yaklaşmak gerektiğini konuştuk. İşte söyleşilerimizden öne çıkanlar...



"LİDERLİK EKİPLERİ ORGANİZASYONLARIN "PARAŞÜTÜ" OLMALI."

Organizasyonunuzun içerisinde çeşitli seviyelerdeki karar alma hız ve etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz? Hızlı karar almanın önemi ve karar etkinliğine etkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?

Alışageldiğimiz yapılar artık günümüz dünyasında geçerli değil. Tüketici ihtiyaçları gün geçtikçe daha hızlı değişiyor ve çeşitleniyor. Buna hızlı ve çok kanaldan en doğru şekilde cevap verebilmek çok kritik. Hiyerarşinin ortadan kalktığı, siloların yerle bir olduğu, dikey yapılardan uçtan uca birlikte çalışan daha kolektif yapılara geçtiğimiz, söylediklerimiz ve yaptıklarımız arasındaki boşlukların kapanmak zorunda olduğu, yapıların daha şeffaf olduğu, paylaşım gerektiren bir dünyanın içinde olduğumuzu kabul etmeli ve ona hızla adapte olmalıyız. Biz bu anlayışla Unilever'de data ve e-ticaret odaklı pazarlama faaliyetlerini uçtan uca yürütmek için pazarlama teknolojileri alt yapısıyla beslenen Digital Hub yapımıza kurduk. Bu yapı bugünkü haline üç senelik bir yolculuk sonrasında kavuştu. Bu yapı içinde hızlı karar almak, iş süreçlerini transparan bir şekilde, hiyerarşisiz ve silosuz yürütmek, tüketici ihtiyaçlarına ve değişen dünya dinamiklerine zamanında cevap verebilmek için organizasyon yapımızı Çevik model üzerine kurduk. Çevik organizasyon yapımız içinde takımlar kendi hedeflerini kendileri belirliyor, karar alıyor ve uyguluyor. Günümüzde, karmaşık ve sürekli değişim içinde olan bir dünyada hızlı karar alabilmek, markalar ve organizasyonlar için insanların hayatlarını ve tercihlerini kolaylaştırabilmeleri adına büyük bir fırsatlar sağlıyor.

Organizasyonunuzda alınan kararlar sizce ne kadar şeffaf? Karar alma süreçlerine yeterli dahilîyet nasıl sağlanıyor ve alınan kararlar nasıl takip ediliyor ve değerlendiriliyor?
Şeffaflık karar alma sürecinin olmazsa olması. Şeffaflık denklemini oluşturan ve güçlendiren üç ana unsur vardır:

(1) Kararı almak için gerekli verinin mevcut, görünür ve herkesçe ulaşılabilir olması, (2) karar alınacak konu hakkında ilgili uzmanların görüşünün konuşulması için ortak platform sağlanması ve (3) organizasyonda hiyerarşisiz ve hızdan da ödün vermeden karar alınmasını sağlayacak bir yapının oturulması. Karar alma sürecindeki ortak platformda her uzmanlık birimi/kişisi alınacak kararın aynı zamanda ortak sorumluluğunu da üzerine alıyor. Sürecin takibi ise yine şeffaf bir şekilde yürütülerek süreklilik sağlanıyor: Değerlendirme platformlarıyla alınan kararın sonuçları uzmanlarıyla birlikte takip ediliyor; işleмиyorsa geliştirme, iyileştirme, değiştirme kararlarının verilmesi yine çok önemli oluyor. Digital Hub'ta her takım kararlarını ortak platformlarında alıyor ona göre hedeflerini belirliyor ve kısa aralıklı ritüel toplantılarda iş

*Uzmanlar
ve liderlik
ekiplerliyle
hızlı karar
platformları
yaratıyoruz.*

Bizim gibi büyük organizasyonların “dene, yanıl ve yeniden dene” yaklaşımını benimsemesi ve cesaretle yoluna devam etmesi için kültür değişimi şart.

sonuçlarını şeffafça paylaşıyor, süreci birlikte takip ediyor ve gerekli iyileştirmeler yapılması gerekiyorsa ortak karar alıp ilerliyor.

Organizasyonunuzdaki takımların içerisinde karar alma süreçleri nasıl ilerliyor? Takımların karar alma süreçlerinde siz bireysel olarak nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Digital Hub yapısı içinde her takım kendi bağımsız (autonom) hedefi doğrultusunda çalışıyor. Bu sebeple de hedeflerini ortak belirleyip, karar alıyorlar. Bunu yaparken aynı zamanda markaların ve satış ekiplerinin iş süreçlerini baz alıyorlar. Benim rolüm ise, (1) takımlar hedeflerine giderken şirketin genel hedeflerine uygunluğu sağlamak için doğru platformları ve modelin olduğundan emin olmak, (2) bu modelin en iyi şekilde işlenmesini sağlamak, (3) takımların önünde engeller varsa onları kaldırmak, (4) takımların ihtiyaçlarını görmelelerini sağlamak, (5) onlarla birlikte bunları çözüme ulaştırmak ve (6) başarı veya başarısızlıkta takımın her zaman daha da iyisini yapabileceğini sağlayacak güven ortamını sağlamak.

Karar alma süreçlerini yavaşlatan veya zorlaştıran durumlar nelerdir? Bu durumlar nasıl bertaraf edilebilir?

Organizasyonunuzda veya takımlarınızda bu tür durumlarla karşılaştığınız oldu mu, nasıl aştınız?

Karar alma süreçleri bilginin ulaşılabilir olmadığı, hiyerarşik yapılar, entegre çalışamayan ve güven eksikliğinin olduğu yapılarda zorlaşıyor. Bugün Unilever’de oluşturmaya çalıştığımız yalnızca silosuz, bilgiye erişimin şeffaf olduğu, uçtan uca entegre çalışan birimlerin olduğu bir yapı değil, aynı zamanda bir kültür değişimi. Bu değişimin yardımıyla bugün beklentimizin altında kalan, başarısız olduğumuz işleri ve bu sayede öğrendiklerimizi de tüm şeffaflığıyla paylaşıyoruz. Bu çok önemli. Başarısızlığı da paylaşabilmek, bundan öğrenmek ve daha iyisi için çalışmak, yeni dünya düzeninde var olabilmenin ve güven inşa edebilmenin olmazsa olmazı. Karar almada zorlandığımız durumlarda tüketicinin ihtiyacını ve o doğrultudaki hedefimizi

kendimize hatırlatıp, işin uzmanları, gerektiği noktalarda liderlik ekipleriyle hızlı karar platformları yaratıyoruz. Burada liderlik ekibinin çevik kültürü sahiplenmesi elzem. Her takımın veya organizasyonun hızlı karar alabilmek için paraşütünün olduğunu bilmesi gerekli. Liderlik ekipleri organizasyonların “paraşütü” olmalı. Böylece ekipler aldıkları kararlar beklentilerin altında sonuç getirse bile düşmeyeceklerini, yere güvenli iniş yapıp bir sonraki atlama için hızlıca hazırlanabilecekleri güveniyle hareket edebiliyor.

Takım içerisindeki karar alma ve sahipliğini geliştirmek için hangi adımlar atılabilir? Bu değişiklikleri yaparken karşılaşılabilecek dirençle nasıl başa çıkılabilir?

Burada en önemli konu kültür değişimi; tüm organizasyon ve takım üyelerinin bağımsız ve verdiği karardan yetkili olması sağlanacak şekilde, başarı ve başarısızlıkların öğretileri ile birlikte şeffaf paylaşımlarla aktarıldığı platformların olması, son olarak paraşütlerin yani liderlerin bu kültürü sahiplenmesi ve savunuculuğunu yapması önemli. Bizim gibi büyük organizasyonların “dene, yanıl ve yeniden dene” yaklaşımını benimsemesi ve cesaretle yoluna devam etmesi için kültür değişimi şart. Bu kimi zaman bildiklerimizi unutmak ve her şeyi sıfırdan yeni bir gözle görmek ve yeniden öğrenmek anlamına geliyor. Özetle organizasyon için daha iyisini yapmak için kültür gelişimi yolun bir parçası hale gelmeli ki hızlı karar alma ve karar sahipliği gelişsin.



"KARARLARI ETKİN VE DOĞRU ALABİLMEMİZİ SAĞLAYAN EN ÖNEMLİ NOKTALAR KARARLARIN VERİYLE ALINMASI VE VERİYE OLAN ERİŞİM."

Organizasyonunuzun içerisinde çeşitli seviyelerdeki karar alma hız ve etkinliğinizi nasıl değerlendirirsiniz? Hızlı karar almanın önemi ve karar etkinliğine etkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?

Bugün ekonomik, siyasal, kültürel ve toplumsal alanlarda sıra dışı değişimler ve yeniliklere şahit oluyoruz. Bu koşullarda yeniden konumlanmaya çalışan kurumlar, şirketler, hatta ülkeler sistemsel güncellemelere gidiyor. Latro Kimya olarak bizim de attığımız adımlarından biri bu oldu. Gördük ki bu değişim her an karşımıza yeni fırsatlar çıkarmaya başladı. Hatta bu fırsatları görebilmek ve bu doğrultuda aksiyon alabilmek bizim en güçlü kasımız oldu. Baş döndürücü hızda değişen günümüz dünyasında kararları hızla alıp hayata geçirebilmenin hayati bir önemi olduğunu fark ettik. Kararları etkin alabilmenin ön koşulu hızlı alabilmek. Çünkü geç verilmiş kararlar çok doğru dahi olsalar değişim hızına yetişemediğinde hiçbir etkinliği de kalmıyor. Artık tüm bu değişkenlik içerisinde en önemli çıktının mümkün olan en hızlı şekilde karar almak ve uygulamak, uygulama neticesinde gelen öğretilerle birlikte yeni hızlı kararlar alarak ilerlemek olduğunun bilincinde hareket ediyoruz.

Latro'da hiyerarşi, yani soruda geçen "çeşitli seviyeler" yok! Bu da kararlarımızı kolektif akılla, çok hızlı, yerinde ve etkin alabilmemizi sağlıyor. Takımlar ve takımdaki bireyler, karar mekanizmalarında herhangi bir prosedür engeline veya bürokrasi duvarlarına takılmadıkları için hızlı karar alabiliyorlar. Karar alma süreçlerinde uygulayıcı ve konusunda uzman kişiler birlikte verileri değerlendiriyor, kolektif bakış açısıyla alınan kararlar ekosistem içerisinde şeffaflaştırılıyor. Bu da bizim temel prensibimiz, bir diğer ifadeyle, kırmızı çizgimiz. Dış veya iç etkenlerden kaynaklanan süreç yönetiminde tüm fikirler ve alınabilecek aksiyonlar, uygulayıcıların da olduğu bir platformda hızlıca dile getirilerek gerçekleştirilebilecek deneyler ortaya konuyor; ihtiyaçlar ve fırsatlar doğrultusunda en hızlı ve etkin

deney önerisi hayata geçiriliyor. Bu noktada herkesin hemfikir olmasını beklemiyoruz. Bunun yerine, alınan bir kararla ilgili herhangi kritik bir itiraz olmaması yeterli. Çünkü bizim için hız ve deneyellik önemli. Latro'da çözümün parçası olan ve buna inanan insanların önünü açmak için her şeyi yapıyoruz.

Karar alma süreçlerine dahiliyet nasıl sağlanıyor ve alınan kararlar nasıl takip ediliyor ve değerlendiriliyor?

Zaten herhangi bir yönetim kadrosu olmayan Latro'da tüm kararlar bireyler ve takımların kendisi tarafından alınmak zorunda. Dolayısıyla karar süreçlerine dahiliyeti sağlama ve/veya artırma gibi bir çabaya gerek de olmuyor. Enerjimizi kimin karar alması gerektiğine değil hayata geçen kararların etkilerini nasıl daha fazla görünebilir hale getirebiliriz düşüncesine ayırıyoruz. Latro'nun iki güçlü prensibinden biri "Kolektif-Yönetim" başlığı altında ve kararları nasıl aldığımızı anlatıyor: "Veri ve yetkinliğe dayalı kararlar alırız. Karar süreçlerini şeffaflaştırır, sorumluluğunu üstleniriz."

Latro kültüründe alınan tüm kararların ve süreçlerin ekosisteme şeffaflaştırılması elzemdir ve biz radikal şeffaflık gücümüzü oluşturduğumuz güven ortamından alıyoruz. Biz bunu sağlayabilmek için Slack (komünikasyon platformu), Asana (proje yönetim platformu), SAP (ERP), gibi araçlar kullanıyoruz. Her takım/birey aldıkları kararları ve süreçlerini platformları kullanarak yönetiyor ve buralardaki bilgiler, aksiyonlar, sonuçlar ve değerlendirmeler Latro'daki herkesin incelemesine sınırsız açık. Bu açık veriler sayesinde herkes görüş ve önerilerini dile getirebiliyor, bu da kişisel gelişimi ve ekosistemin büyümesini pozitif yönlü ivmelendiriyor. Süreç takibinin şeffaf olması, elde edilen bir başarının sürdürülebilir ve tekrarlanabilir olmasını sağlarken, edinilen bir olumsuz deneyimin de tekrarlanmasını önüyor.

Latro'da metrikler performans, hedef veya aktiviteden ziyade yaratılan değer ve gidilen yolun yansımalarıdır. Bireysel başarı

veya performans kaygısı olmadığı için fikirler rahatça konuşulabiliyor, başarısızlık veya hata yapma kaygısı olmadığı için dahiliyet doğal ve kendiliğinden artıyor. Herkes mümkün olan iyi katkıyı sağlamak için önce kendini sonra ekosistemi geliştiriyor. Ne güzeldir ki deneyerek öğrenmeye odaklandığımız için hatalar veya alınan yanlış kararlar birer suç unsuru olmaktan çıkıp öğrenme mekanizmaları haline geliyor.

Organizasyonunuzdaki takımların karar alma süreçlerinde siz bireysel olarak nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Latro'da kararları etkin ve doğru alabilmemizi sağlayan belki de en önemli noktalar kararların veriyle alınması ve veriye olan erişim. Hiyerarşik yapılarda sadece üst yönetimin görebileceği veriler bizde herkese açık. Verilerin okunması ve anlamlandırılması için de olabildiğince çok yetkinlik aktarımı yapıyoruz. Bu yüzden finansal okuryazarlık, teknik bilgi aktarımı gibi konuda uzmanlığı yüksek kaşifler ekosistemdeki diğer kişileri besliyor. Verileri bilgiye dönüştürerek açık ve şeffaf bir şekilde tüm ekiple buluşturmak bizler için çok kıymetli.

Bireysel olarak benim katkım da yine prensibimizde çok net altını çizdiğimiz "yetkinlik" ihtiyacında oluyor. Ama yine takım talebiyle dahil oluyorum. Takım benim bilgi birikimime ve tecrübeme, yani yetkinliğime ihtiyaç duyarsa karar sürecinde benden isteneni paylaşıyorum. Yani günün sonunda karar verici ve sorumluluk sahibi olan takımlar, ben sadece istendiğinde mentorluk seviyesinde, bilgi ve deneyim paylaşıyorum.

Karar alma süreçlerini yavaşlatan veya zorlaştıran durumlar nelerdir, bunlar nasıl bertaraf edilebilir? Organizasyonunuzda veya takımlarınızda bu tür durumlarla karşılaştığınız oldu mu, nasıl aştınız?

Organizasyonumuzda yönetim şeklimiz itibarıyla kararlar kolektif akılla alınıyor. Hiyerarşinin olduğu sistemlere göre çok daha çevik ve hızlı olsak da bizim kolektif karar süreçlerimizde de bazen aksamalar olabiliyor. Bunu aşmak için Latro'lu herkes "kaşifler yolculuğu" adı altında çok ciddi bir dizi eğitimden geçiyor; tüm bireyler ortak bir dil ve farkındalık kazanarak çok daha kolay senkronize olabiliyorlar. Karar alma sürecini yavaşlatan veya zorlaştıran bir durum takımlar veya kaşifler tarafından gözlemlendiğinde hızlı bir şekilde gelişim sürecinin içerisine dahil oluyor. Bireylerin farkındalıklarından yararlanarak bazen proaktif bazense çatışma sonrası yolculuğa her an yeni bakış açıları eklenebiliyor. Kararlar tek bir kaynaktan değil, tüm bireylerden beslendiği için daha hızlı ve amaca yönelik olarak değişiyor.

Bunu bir örnekle pekiştirelim. Sürece başladığımız ilk günlerde karar alma toplantılarının farklı yönleri girerek amacından saptığını fark ettik. "Ortak akılla hareket edeceğiz" düşüncesiyle yaptığımız kalabalık toplantılar çok uzun sürmeye, temel amaç dışında çok fazla kararla bitmeye başlamıştı. Herkesin üzerindeki tatmin olmama ve gerginlik hissi fark edilir bir seviyede idi. Aksiyonlar belirliyorduk fakat bunlar hem çok uzun sürüyor hem de bazen başladığımız yerden çok uzaklarda sonuçlanıyordu. Bir şeyler yapmalıydık! Kaşifin Yolculuğuna hızlıca bir gelişim süreci ekledik ve amacımızı bizlere hatırlatacak, odağımızı

Hızlı karar almak, en etkin alternatifin farkında olarak kararın hayata geçirildiğini deneyimlemekten geçiyor.

dağıtmayacak metotlar kullanmaya başladık. Burada hayatımıza farklı fasilitasyon teknikleri girdi ve kolektif yönetim sistemimizi pekiştirdi. Tabii ki her sürecimizde olduğu gibi bunları şeffaflaştırarak tüm ekosisteme yaydık.

Fark ettiğimiz bir başka durum ise, negatif durumlarla karşılaştığımızda hemen hızlı aksiyon almak istediğimizdi. Birkaç konuda fazla hızlı aksiyona geçtik ve sonradan en iyi kararları almamış olduğumuzu gördük. Bazense bulunduğumuz durumun hızlı karar almayı gerektirecek kadar önemli olmadığı ortaya çıkıyordu. Çevik davranmanın, akla gelen ilk aksiyonu hemen hayata geçirmekle aynı şeyler olmadığını keşfettik. Bu tip durumlarda es vermeyi, dışına çıkıp düşündükten sonra devam etmeyi ve kolektif yapıyı daha etkin kullanmayı bir kültür haline getirdik. Aldığımız geri bildirimlerden beslenmek, tavsiyeler almak ve bunları etkin bir şekilde hayata geçirebilmek inanılmaz bir deneyim oldu bizim için. Aldığımız bu kısa nefesler bizi bambaşka çözümlere götürdü ve çok farklı kişilerden yaratıcı çözümleri de beraberinde getirdi. Çünkü esasında hızlı karar almak, en etkin alternatifin farkında olarak kararın hayata geçirildiğini deneyimlemekten geçiyordu.

Takım içerisindeki karar alma ve sahipliğini geliştirmek için hangi adımlar atılabilir? Bu değişiklikleri yaparken karşılaşılabilecek dirençle nasıl başa çıkılabilir?

Karar alma ve alınan kararı sahiplenmeyi daha etkili kılmak için unvanları kaldırmak attığımız en güçlü adımlardan biriydi. Alt-üst ilişkilerinin ve etiketlerin olmadığı bir ortamda karar almak ve bunu sahiplenmek zaten işin doğalı! Yani ekstra bir adıma gerek kalmadan herkes kolektif kararın ortağı oluyor. Karşılaştığımız tek direnç sorumluluk almama isteği olabiliyor. O noktada radikal şeffaflığın ve takımların kendi iç dinamiklerinin, gerekli aksiyonların alınmasını sağladığını görüyoruz.

Bu düşünce şeklinin temelini güven oluşturuyor. Hepimiz aslında yapabileceklerimizin gücünü ve etkisini biliyoruz. Kendimize dış dünyadan güven duyulduğunda biz de kendi ekip arkadaşlarımıza aynı güveni besliyoruz, böylece insan doğasında olan yaratıcılık ve etki kendini gösteriyor. Bu yüzden Latro'da her bir kaşifin içindeki mükemmel olanı ortaya çıkararak potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayacak özgür ortamı ve zemini yaratmaya odaklanıyoruz. Akabinde gelecek olan tüm güzellikleri ve öğretileri kucaklamaya hazırız.

"ANA HEDEFİMİZ SİLOLAŞMANIN YERİNİ TAKIM KÜLTÜRÜNE BIRAKMAK VE BİRLİKTE HAREKET ETME YAKLAŞIMININ BENİMSENMESİNİ SAĞLAMAK."



Organizasyonunuzun içerisinde çeşitli seviyelerdeki karar alma hız ve etkinliğinizi nasıl değerlendirirsiniz? Hızlı karar almanın önemi ve karar etkinliğine etkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?

Karar alma süreçleri ve süresi bazen çok hayati olabilir. Hayatın akışı içinde de benzer durumlar olur; aldığınız hızlı bir karar bazen sizi inanılmaz yerlere götürürken, bazen de size hata yaptırabiliyor. Hızlı ve yavaş karar alma konusu duruma göre değişebiliyor. Hızlı olunması gereken bir durumda yavaş kalındığında sorun var demektir. Tam tersi de geçerli olabilir; bir kere daha düşünüp değerlendirilmesi gereken bir durumda çok hızlı karar vermek de sorun olabilir. Organizasyonumuz içinde 23 departman ve bu departmanın 23 yöneticisi var. Otel operasyonu 7/24 devam eden ve çok dinamik bir süreç olduğu için departmanlar kendi operasyonel kararlarını hızlıca alıyorlar. Bunlar tanımlı olduğu için işler tıkr tıkr yürüyor. Bazı satın alma, sözleşme, yatırım, üst düzey istihdam, organizasyonel değişim, kurumsal gelişim veya maddi değeri yüksek kararlar belli onay süreçlerinden geçtiği için karar alma süreci uzayabiliyor ama duruma göre değerlendirmeye ayrılan vaktin de etkili olduğunu düşünüyorum.

Organizasyonunuzda alınan kararlar sizce ne kadar şeffaf? Karar alma süreçlerine yeterli dahiliyet nasıl sağlanıyor ve alınan kararlar nasıl takip ediliyor ve değerlendiriliyor?

Alınan kararların şeffaf olduğunu söyleyebilirim, veriye dayanıyor ve işin ehli yönetici ve kişilerin fikirleri alınıyor. Bu süreç bazen resmi yazılı bir çalışma talebi şeklinde olurken bazen de sözlü sohbet veya toplantılar şeklinde ilerleyebiliyor. Konuların tartışıldığı Dijital Dönüşüm, Kurumsal Gelişim ve Stratejik Planlama, Risk Yönetimi, İç Denetim gibi komitelerimiz bulunuyor. Departmanlarda ise tüm yöneticilerin katıldığı genel düzenli ve konu bazlı toplantılar düzenleniyor. Tüm bu görüşmeler kayıt

altına alınarak katılımcılarla paylaşıyor. Şu anda üzerinde çalıştığımız tüm kararların, karar sonrası süreçlerini de takip edeceğimiz bir yazılım projemiz var; adım adım yapılanlar, sonuçları, değerlendirmeleri ve çıktı raporlarını içeriyor. Bu yazılım sayesinde detaylı şekilde geriye dönüp kararları değerlendirme imkanımız olacak.

Daha büyük kararların alındığı mecra, yılda iki kere yapılan yönetim kurulu ve yönetim gözden geçirme (YGG) toplantılarıdır. YGG toplantılarında ilgili yöneticiler yönetim kuruluyla bir araya gelerek kendi departmanlarının mevcut durumunun tespiti ve gelecekteki planlamalarını sunuyorlar, bir önceki toplantılarda alınan kararları değerlendirip sonrası için yeni kararlar alıyorlar. Bu toplantılar kayıt altında olduğu ve yöneticiler de toplantıya hazırlıklı geldiği için değerlendirmeler daha detaylı yapılabilir.

Organizasyonunuzdaki takımların içerisinde karar alma süreçleri nasıl ilerliyor? Takımların karar alma süreçlerinde siz bireysel olarak nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Organizasyonumuzun çok hiyerarşik olmayan bir yönetim yapısı var. Organizasyonun yöneticisi aynı zamanda şirketin yönetim kurulu başkanı ve otelin yatırımcısı. Finans direktörü, satış direktörü, pazarlama direktörü ve operasyondan sorumlu otel müdürü olarak dört tepe yönetici mevcut. Sonrasında 23 departman müdürü ve kişi sayısına göre değişen sayıda ve detayda olmak üzere silolaşmış, sorumluluk alanları belli ekipler var. Bazı ekiplerin karar alma yapılarının ağırlıklı yukardan aşağıya iken bazı departmanlarda bu tam tersi; çok katılımcı ve agile işliyor. Bizim ana hedefimiz silolaşmanın yerini takım kültürüne bırakmak ve birlikte hareket etme yaklaşımının benimsenmesini sağlamak.

Pazarlama Direktörlüğü görevimin yanı sıra Yönetim Kurulu üyesi şapkam da olduğu için, pazarlamanın dışında özellikle verimlilik, strateji, planlama, sistem ve süreç yönetimi gibi konularda çalışıyorum. Otelde yaşamak bu anlamda çok avantajlı

oluyor; ekip arkadaşlarımızla sürekli iletişim halindeyken sohbet etme, sorunları anlama, gerektiğinde bizzat sorunların çözümünde yardımcı olma, karar almada zorlandıklarında destek olma, iş süreçlerini canlı olarak inceleyerek gelişim alanları önerme imkanı buluyorum. Pazarlama departmanında Kanban metodu ile işlerimizi iletıyoruz; günlük toplantılarımızı her sabah 15 dakika içinde, panomuzun önünde yapıyor ve her katılımcının söz alarak yapacaklarının üzerinden geçiyoruz, böylelikle işlerin takibini sağlıyoruz. Ekibin kendi sorumluluk alanında kararlarını almalarını ve bunun sorumluluğunu taşımalarını önemsiyorum. İnisiyatif verildikçe, alan açıldıkça verimin ve motivasyonun yükseldiğini görüyoruz. Kişinin güzel bir performansı kendi inisiyatifini ile başarması mutluluk verici.

Alınması gereken bazı kararlar bana geldiğinde konunun ilgisi ile detaylı şekilde değerlendirme yapıyor, gerekli durumlarda takımı toplayıp farklı fikirleri de alıyorum. Sonrasında, kendi fikrimi belirlemiş olmama rağmen, çoğu durumda işin sorumlusunun son kararı vermesinin daha değerli olduğunu düşünüyorum. Sonrasında bu kararı tekrar birlikte değerlendiriyoruz, olumlu olduğunda takdir edilmek ekibi ekstra motive ediyor. Sonuç olumsuz da olabiliyor; bu durumlarda yapılabileceklerle ilgili her zaman destek oluyor ve bir dahaki sefer için neler öğrendiğimizi sorguluyoruz. Agile'in hata yaparak öğrenme başlığını önemsiyorum, zira insan en çok hatalardan öğreniyor.

Karar alma süreçlerini yavaşlatan veya zorlaştıran durumlar nelerdir? Bu durumlar nasıl bertaraf edilebilir? Organizasyonunuzda veya takımlarınızda bu tür durumlarla karşılaştığınız oldu mu, nasıl aştınız?

Bazı durumlarda, alınan kararları iletlemek için gerekli imza yetki tanımlamaları ilgili kişi veya kişilere ulaşılmadığı için konuları yavaşlatabiliyor. Bunu da yedekleme planları veya faydalı dokümanların paylaşılmasıyla aşmaya çalışıyoruz. Bu dokümanlar anlaşmalar, sözleşmeler, kontratlar, finansal talimatları içerir ve en büyük faydası anlaşmazlıkları ortadan kaldırıp, karşılıklı olarak kişileri ve kurumları koruma altına almasıdır. Süreçlerin hem daha hızlı hem de daha sağlıklı şekilde ilerlemesini sağlamaktır.

Bazen de kişisel çatışmalar karar alınmasının önüne geçebiliyor, bu durumlarda yöneticiler arabuluculuk görevi üstleniyorlar. İnsanların operasyonel yoğun işlerde operasyonun stresi ile işler yolunda gitmediğinde verdikleri sert ve suçlayıcı tarzda tepkiler karşı tarafta iz bırakıp kırınglık yaratabilir, iş o anda çözülüyor görünse de izi bir sonraki duruma taşınabiliyor. Kişisel anlaşmazlıklara ve işin akışına yansiyabiliyor. Bu gözlemi yapıp doğru tespitler yaparak merhem olmak önem kazanır, zira bu durum uzun süre devam ederse kronik, ön yargılı, sağlıksız bir ilişki ortaya çıkar, işe daha fazla yansımaya başlar ve yönetilemez hale gelebilir.

Bir diğer konuda bazen inisiyatif alma isteksizliğinden kaynaklı, kararın başkası tarafından verilmesini bekleme refleksi şeklinde ortaya çıkabiliyor. Bu tarz isteksizliklerle çalıştığım tüm kurumlarda karşılaştım; nedeni çok farklı olabiliyor. Bazen kişi tükenmiş olabiliyor, böyle durumlara hassasiyetle yaklaşmak gerek. O kişinin duygusal anlamda işinden koptuğu anını bulup iyileştirmeye çalışmak iyi bir yöneticinin farkı olabiliyor. Bu tarz durumlarda stratejik hedeflerini hep masada tutmak ve bu hedeflere ancak ekip olarak ulaşılacağını hatırlatmak, ortak hedefin tüm yapının faydasına olduğunu odağa koymak önemli. Bu hedeflere ulaşmak için motivasyon kaynağı olan ödüllendirme ve adil bir ortam sağlayan performans değerlendirme sistemleri de işin olmazsa olmazları.

İnisiyatif alma eksikliği refleksi, daha evvel inisiyatif alıp hata yapmış ve bunun karşılığında bedel ödemiş örneklerin olması ve konuşulmasıyla da ortaya çıkabilir. Buna korku kültürü de denir. Varsa bu tarz örneklerin de ivedi şekilde tespit edilip cesaretlendirici bir şekilde desteklenmesi, Agile'da olduğu gibi, hatadan öğrenme ortamının yaratılması önem kazanıyor. Genç ve dinamik bir kadro ve öncü bir vizyonla yoluna devam eden Regnum Carya'da ortak hedefe odaklanmaya inanıyor, takım ruhu ve karşılıklı destekle ilerlemeyi önemsiyor, ideal seviyeye ulaşmak için sürekli kendimizi geliştiriyoruz.

Takım içerisindeki karar alma ve sahipliğini geliştirmek için hangi adımlar atılabilir? Bu değişiklikleri yaparken karşılaşılabilecek dirençle nasıl başa çıkılabilir?

Kurum kültürünün karar alma süreçlerine çok büyük etkisi olduğunu düşünüyorum. Burada gelişim alanları olduğunda üzerine çalışmak gerekir. Bu kültür, toplumun genel kültüründen de etkilenir. Örneğin Doğu kültürlerince çalışan fikirlerini rahatça üstüne söyleyemez; amir, duayen veya yönetici otorite figürüdür ve konuyu bilir. Kararlarına yorum yapmak, işi öğretmek olarak algılanabilir. Bizim yapımız ise bu yaklaşımdan çok uzak; hem yöneticiler hem de ekip üyelerinin kendilerini ifade etme ve karar süreçlerine katılma konusunda alanları geniştir. Kozalak fikir atölyesi, genel merkez iletişim hattı gibi işleyen şeffaf süreçlerin yanında yöneticiler takımların karar alma süreçlerinde etkili olması için gerekli ortamı sağlar.

Çevik yöntemlere geçmek, karar alma ve sahipliğini geliştirmek için yapılması gereken en önemli adımlardan biri. Çevik bakış açısı ve pratikleri bu alanda gelişim sağlamak için çok etkili. Bir süredir Scrum takımları ile sprintler koşuyoruz. Takım üyelerinin yüksek motivasyonlarını, karar alma süreçlerine hevesle katılmalarını ve kararları sahiplenmelerini keyifle gözlemliyoruz. Hem ekipten faydalaniyorlar, hem kendilerini geliştiriyorlar, hem de ortaya güzel somut işler ve değerli sonuçlar çıkıyor.

Bu pratiklere şüpheyle bakan yönetici veya ekip üyeleri olabiliyor ve bu sürece direnç gösterebiliyorlar. Bunu anlayışla karşıyoruz; insanların alışık olduğu düzenden yeni bir çalışma şekline geçmesi, hele bunu kurumun birçok alanında gerçekleştirmesi kolay değil. Değişim yönetiminde ilk aşamada ne yapılmak istendiğini anlayan ve bu konuda inisiyatif alan bir kitle oluşuyor. Çalışanların yüzde 18'inden oluşan bu kitleye destek ve öncü deniyor. Genel içinde az gibi görünse de yeterli olan bu oran iyi bir planlamayla zamanla 30-40'lara çıkıyor. Önemli olan ilk kıvılcımı yakabileceğiniz kadar hevesli ve istekli bir ekibinizin olması. O anlamda Regnum Carya çok şanslı olduğumuzu düşünüyorum, genç ve hevesli bir ekibimiz var. Bu ciddi bir avantaj.

Değişim sürecinde amacın doğru bir iletişimle anlatılması, yeni pratiklere direnç gösteriliyorsa neden olduğunun tespit edilmesi ve samimi bir ortamda açık iletişimle bunların konuşulması fayda sağlayacaktır. Değişim yönetiminde bir değişim veya gelişim yönetim ekibinin liderliğinin değerli olduğuna inanıyorum. Ayrıca çeviklik felsefesini kendi gönül rızasıyla, herhangi bir beklenti olmadan benimseyerek çalışanlarına yardım etmeye ve değer yaratmaya odaklanmış hizmetkar liderlerimizin de katkısı çok büyük. Hedef bu olumlu yönleri kuruma içselleştirmesini sağlayarak yaygınlaştırmak.

Teknolojiyle beraber iş yapış şekillerinin değiştiği ve hızlandığı bir döneme giriyoruz. Şirketlerin yapılarını bu dinamik sürece ayak uydurabilecek şekilde organize etmeleri gelecekteki başarılarının anahtarı olacaktır.

"ÇEVİK DÖNÜŞÜMLE, ORGANİZASYONEL KARAR ALMA BECERİSİ VE YAKLAŞIMINI DÖNÜŞTÜRECEK ADIMLAR ATMAYA BAŞLADIK."



Organizasyonunuzun içerisinde çeşitli seviyelerdeki karar alma hız ve etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz? Hızlı karar almanın önemi ve karar etkinliğine etkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?

Bayer, konsensus kültürünün oldukça hakim olduğu ve bir çok konuda organizasyonel hızlanmanın arandığı ve buna zaman harcadığı bir şirket. Ek olarak, zaman içinde büyümeye paralel, iş yapış şekillerimizde yaşanan değişiklikler sebebiyle bazen süreçlerin devamlılığının sağlanması ve hızlı karar alma gibi konularda aksaklıklar oluşabiliyor. Bunları özenle ele alıyoruz ve çözümlerine ekip olarak odaklanıyoruz. Karar alma süreçlerinde sorumlulukların net olarak belirlenmesi ve buna uygun hareket edilmesi önemli. Biz de özellikle yönetici seviyesinde bu konuya hassasiyetle yaklaşıyoruz ve gördük ki bu sayede de süreçlerimizde pozitif bir gelişim hakim. Tüm bunları düşündüğümüzde, "karar alma süreçlerini nasıl yalınlaştırabiliriz, hesap verilebilirliği ve sorumluluğu nasıl artırabiliriz, nasıl daha fazla ortak akılla kararlar alabiliriz" sorularını cevaplamaya odaklandık. Çevik dönüşümle de organizasyonel karar alma becerisi ve yaklaşımını dönüştürecek adımlar atmaya başladık.

2021 yılında başladığımız bu dönüşüm sürecinin en önemli öğrenme alanı iki farklı terapötik alanda başlattığımız pilot takım çalışmaları oldu. Oftalmoloji ve Kardiyoloji alanında kurulan bu takımların karar alma sürecinde ihtiyaç duydukları fonksiyon, yetki, sorumluluk ve becerilerle desteklendiklerinde ve dışa bağımlılıkları azaltıldığında nasıl daha hızlı ve müşteri odaklı çözümler sunabildiklerini gördük. Onlarla birlikte öğrendiğimiz bu süreçte, önümüzde nasıl engeller var, bizi yavaşlatan konular hangileri, neyi değiştirirsek daha hızlı ve etkili kararlar alabiliriz, bu konuları belirlemeye ve organizasyonun farklı departmanlarında bu konularda farkındalık yaratmaya ve adımlar atmaya başladık.

Bir yandan da, veriye dayalı karar alma mekanizmaları geliştirmek, müşteri ihtiyacına doğrudan ve bütünsel bir yaklaşım göstermek amacıyla müşteriye temas eden fonksiyonların verilmesinin birbiriyle konuştuğu ve saha etkileşiminin kalitesini artırdığı bir inisiyatif de hayata geçirmeye başladık. Bu bütünsel yaklaşımla da kusursuz müşteri deneyimini yaşatmayı hedefliyoruz.

Elbette bu kadar önemli dönüşümün bir anda olmasını beklemiyoruz, ancak dönüşümü hızlandırmak ve kolaylaştırmak için de aklımızda ve odağımızda bir çok soru var: "Başarı nedir, nasıl daha müşteri odaklı kararlar alabiliriz, nasıl bir yapı ve yaklaşımla karar alma hızı ve etkinliğini artırabiliriz, müşterilerimizle doğrudan temas eden arkadaşlarımızın dahililiyetini nasıl artırabiliriz, nasıl daha fazla içgörü toplayabiliriz?" Daha bir çok soruya yanıt ararken de organizasyonun geneline bu kültürü yaymak için çalışıyoruz.

Organizasyonunuzda alınan kararlar sizce ne kadar şeffaf? Karar alma süreçlerine yeterli dahiliyet nasıl sağlanıyor ve alınan kararlar nasıl takip ediliyor ve değerlendiriliyor?

Çevik çalışma modeline geçişle birlikte tüm kararların hiyerarşinin en üstünde toplandığı bir yaklaşımdan, kendi kendini yönetebilen, otonom, uçtan uca sorumluluğa sahip ve yetkilendirilmiş takımların karar aldığı bir anlayışa sahip olmak ve organizasyonun geneline yaymak için çalışıyoruz.

Geçmişten getirdiğimiz alışkanlıklarımız var. Bazı kararlar hiyerarşik yapı içinde üst seviyelerde alınıp organizasyona duyurulduğu bir çok örneğin yanında, oluşturulan çalışma gruplarıyla da alınan kararlara etki edilebildiği, katkı sağlanabildiği ve farklı bakış açılarının dikkate alınabildiği sayısız örneğimiz de mevcut.

"Yukarıdan aşağı" yönlü yaklaşımın yerine "aşağıdan yukarı" yönlü bir anlayışının hakim olduğu, konunun muhataplarından açık ve net geri bildirim alınabilen, birlikte geliştirilen

ve ortak kararların sahiplenildiği bir anlayışı organizasyon kültürü haline getirebilmek için uzun yıllar sürececek heyecanlı bir yolculuğa çoktan başladık.

Daha fazla katılım ve sahiplenmeyi sağlamak, sahada müşterileri doğrudan temas eden arkadaşlarımızın katkısını artırmak, merkez fonksiyon ve saha etkileşimini yükseltmek, farklı paydaşlardan daha fazla geri bildirim almak ve tüm bu süreçleri organizasyon içinde görünür ve şeffaf hale getirmek için çalışıyoruz.

Organizasyonunuzdaki takımların içerisinde karar alma süreçleri nasıl ilerliyor? Takımların karar alma süreçlerinde siz bireysel olarak nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Bayer gibi büyük şirketlerde çok sayıda departmanın kendi öncelik ve ihtiyaçlarına göre karar alma mekanizmaları geliştirilmesi kaçınılmaz oluyor. Günlük operasyon, süreç ve karar sayısını dikkate aldığımızda her konuda departmanlar arası uyumlanma her zaman mümkün olmayabiliyor. Bu kısıtlarımızın da farkında olarak yeni anlayış ve iş yapış şekliyle daha hızlı, müşteri odaklı kararlar alabileceğimiz ortamı yaratmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Bu anlayışla daha küçük ve yetkilendirilmiş takımların kendi kararlarını alabildiği ve uygulayabildiği, başarı ve başarısızlıklardan oluşan öğrenimlerin şeffaf bir ortamda tüm paydaş ve organizasyonla paylaşıldığı, hatalardan ders alarak da büyüyebildiğimiz bir kültürün yeşermesi için gerekli zemini hazırlamak için var gücümüzle çalışıyoruz. Bu konuda oluşturduğumuz iki pilot takımın, kendi kendini yönetebilen, donanımlı ve yetkili olmaları için gerekli ortam desteği sağlamaya çalışıyoruz. Uygun ortam sağlandığında karar alma süreçlerinde hızlandıklarını da birlikte deneyimledik.

Ben de Agile Coach olarak organizasyon içinde çevik dönüşümü destekleyecek bir anlayışın her seviyede anlaşılması, uygulanması ve yaygınlaştırılması amacıyla bireylere ve takımlara çevik kültürün oluşmasına destek olacak yöntem, metot, fasilitasyon ve koçluk ile destek olmaya devam ediyorum. Global ve lokal yönetimle tarihi bir dönüşümü birlikte deneyimliyoruz.

Karar alma süreçlerini yavaşlatan veya zorlaştıran durumlar nelerdir? Bu durumlar nasıl bertaraf edilebilir? Organizasyonunuzda veya takımlarınızda bu tür durumlarla karşılaştığınız oldu mu, nasıl aştınız?

Bu konuya birkaç açıdan yaklaşabiliriz. Birincisi, liderlik ekibinin yaklaşım ve davranışları. Liderlik ekibinin kendi davranışlarının ve bu davranışların birlikte çalıştıkları insanlara ve organizasyona nasıl bir mesaj verdiğiyle ilgili farkındalıklarının oluşmasının sadece karar alma süreçleri değil, diğer tüm kültürel davranışlar üzerinde çok önemli etkisi olduğuna inanıyoruz. Öğrenmeye, dönüşüme, yeni şeyler ve yaklaşımlar denemeye açık ve cesur, egolarından uzaklaşmaya çalışan, yetkiyi elde tutmaya çalışmak yerine ortak akli destekleyen ve yetkilendirebilen liderlik yaklaşımını güçlendirmek için liderlerimizle birlikte çalışıyoruz. Bu konularda atölye çalışmaları, eğitimler, koçluk seansları ve birbirinden öğrenme ortamları yarattık. Dönüşümü anlamaya ve kolaylaştırmaya çalışan, geribildirime açık bir liderlik ekibiyle çalışmak bu tür dönüşüm süreçlerinde daha da önemli hale geliyor.

İkincisi, organizasyon yapısının bizzat kendisi. Uzun yıllardır hiyerarşik düzen içinde kararların alınıp, birimler arası uyumlanması ve ilgili onay süreçlerini tamamlanması için zaman

harcanırken müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve hızlı cevap veremediğimiz durumların olduğunu kabul etmek gerekir. Endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan bu hiyerarşik yapıların zaman içinde kurumlarda bu kadar kökleşmiş olması, kontrol mekanizmalarını daha da güçlendirmiş durumda. Bayer de bu konuda kendi payına düşeni almış durumda. Kontrol mekanizmaları yerine etkili, uçtan uca yetkili, ihtiyaç duyduğu karar alma fonksiyonlarına sahip takımlarla sadece Bayer için değil, tüm kurumsal çalışma hayatı için geçerli, geçmişten gelen bu alışkanlıkları dönüştürmek mümkün.

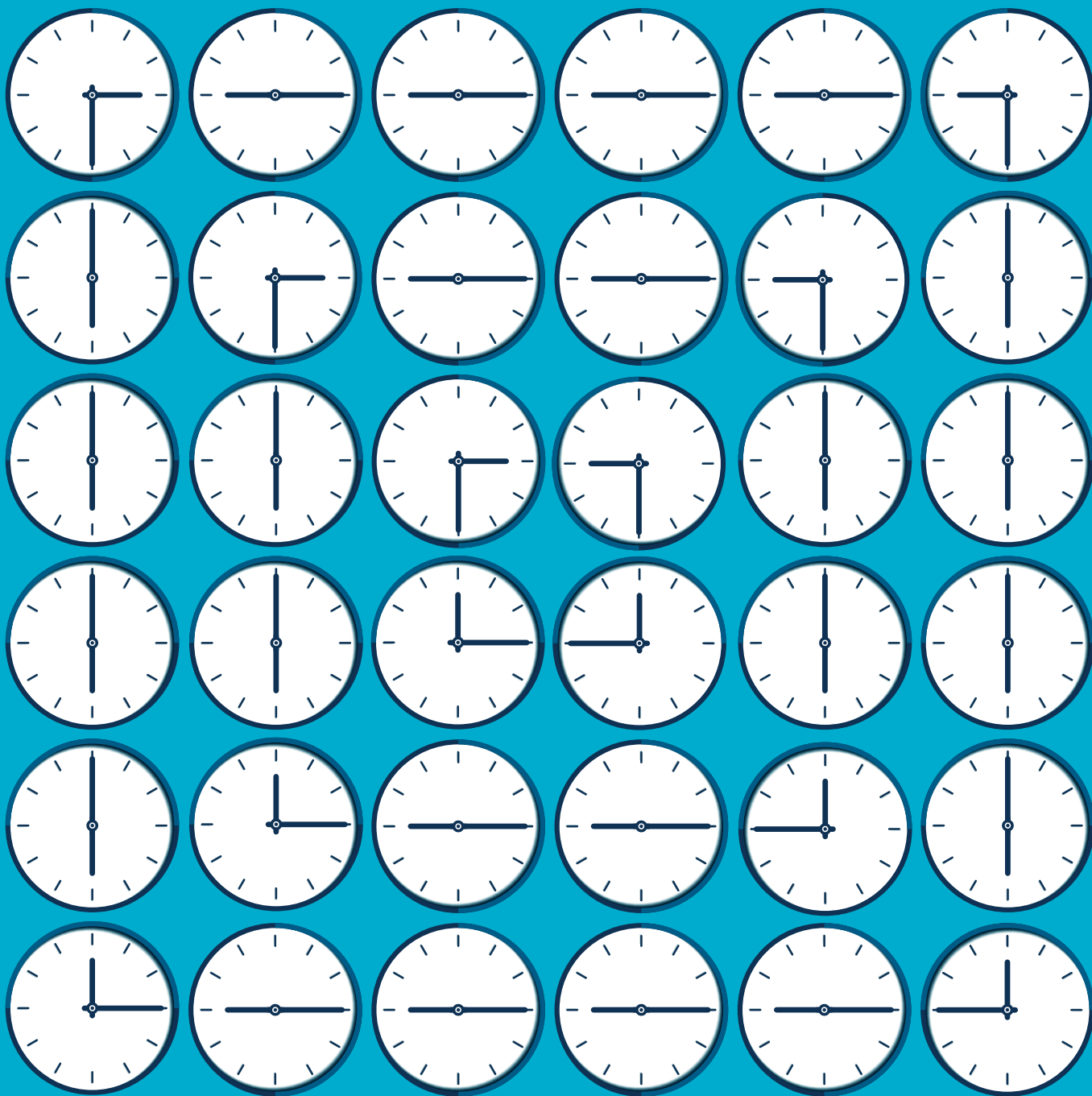
Üçüncüsü, bireysel anlayış ve yaklaşım. Kararların başkaları tarafından alındığı, yukarıdan aşağıya bir anlayışın sahip olduğu bir ortamda çalışmaya alışkın bireylerde, sadece alınan kararları uygulama konforuna da ister istemez alışmış olabiliyorlar. Uzun yıllar boyunca üst yöneticisinden gelen ya da üst yönetim tarafından alınan kararları uygulayan, “Bana ne yapacağımı söyle, ben de yapayım” anlayışı, sorumluluk ve sahiplenmeyi de maalesef olumsuz etkileme potansiyeline sahip. Çalışanların bizzat müşteri ihtiyacına yönelik kararların bir parçası olduğu, hayata geçirip geribildirim alarak geliştirdiği ve olumlu ya da olumsuz her türlü öğrenmeyi şeffaflık içinde paylaştığı, birey olarak değil takım olarak sorumluluğu paylaştığı bir ortam kurmak için çalışıyoruz.

Takım içerisindeki karar alma ve sahipliğini geliştirmek için hangi adımlar atılabilir? Bu değişiklikleri yaparken karşılaşılabilecek dirençle nasıl başa çıkılabilir?

Öncelikle takımın karar alabilme yetkinlikleriyle desteklenmesi, yetkili olabilmesi, takım üyelerinin alınan kararlarda bizzat parçası olacağı bir ortam yaratılmalıdır. Dış bağımlılıkları azaltılmış bir yapı içinde çalışan küçük takımların odağı, karar alma hızı, rekabete ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme çevikliğin de artırılması amacıyla şirket kültürünün de bu anlayışı destekler nitelikte geliştirilmesi, geçmişten gelen alışkanlıkların bırakılması gibi radikal adımların atılması gerekebilir. Biz bu konuda attığımız adımların olumlu etkilerini pilot takımlarımızda hemen gözlemleme şansına sahip olduk.

Ek olarak, daha fazla içgörü elde etmek ve özellikle müşteriye temas eden arkadaşlarımızın karar alma süreçlerindeki varlığını ve etkisini artırmak adına düşünmek de sahiplenmeyi artıracaktır. Sadece bireysel bir başarı odağı yerine takım başarısını destekleyecek adımları atmak için insan kaynakları süreçlerini de yeniden ele alınmalı ve bu bakış açısına göre dönüştürülmelidir. Biz de bu anlayışla, insan kaynakları süreçlerimizi güncellemek ve dönüştürmek için çalışmaya başladık.

Diğer taraftan, direnç söz konusu ise, direncin kök nede-ninin anlaşılması iyi bir başlangıç olabilir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçınılan ortamda altta yatan sebeplerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yürütülebilir. Örneğin, sadece başarıya odaklı bir performans anlayışının hakim olduğu bir ortamda, bireylerin performans ve başarısızlık kaygısıyla karar almaktan kaçınmaları oldukça mümkün. “Ya hata yaparsam, ya başarısız olursam, hakkımda ne düşünürler, keşke her zaman yaptığım gibi yapsaydım, keşke denemeseydim” gibi kaygılardan arınmaları için psikolojik güven ortamını yaratmaya çalışıyoruz. Sadece başarı değil, başarısızlığın da birey, takım ve organizasyon için önemli bir öğrenme ve katkı sağladığı bir kültür yaratmaya çalışıyoruz.



ZAMAN YÖNETİMİ sizi KURTARAMAZ

**Takviminizin kapasitesi
sınırsız değil.**

Dane Jensen



eterli zamanımız olmadığı hissi birçoğumuz için büyük bir stres kaynağı. Böyle hissettiğimizde sıklıkla zaman yönetimine başvuruyoruz; “verimliliğimizi artırıp” bir saatlik toplantıları koşarcasına yarım saatte tamamlıyor, üretken olmadığımız zamanı asgariye indirmek adına takvimimizdeki boşlukları ufak tefek işlerle dolduruyoruz. Ancak zaman yönetimi sıklıkla ve paradoksal bir biçimde, stresimizi azaltmak yerine artırıyor. Daha verimli oldukça daha fazla görev üstleniyor ve sonuçta daha fazla baskı hissediyoruz. Böyle bunaldığımızda yapabileceğimiz en iyi şey, stresin temelinde yatan sebeplere savaş açmak: görevlerin, kararların ve dikkat dağıtıcıların fazlalığı.

Zaman Yönetimi Tuzağı

COVID-19 salgını sebebiyle uzaktan çalışmaya geçilmesiyle birlikte, zaman yönetiminin paradoksal yapısını gözler önüne seren enteresan, doğal bir deneyi gözlemlene şans bulduk. Evden çalışanların dörtte üçünden fazlası (ağırlıklı olarak, işe gitmedikleri ve iş seyahatine çıkmadıkları için) zamandan tasarruf ettiklerini, uzaktan çalışanların yaklaşık yarısı da çok daha üretken olduklarını söylüyor.

Bu zaman tasarrufu ve üretkenlik artışı iddialarına karşın, kurumsal yazılım firması Atlassian’ın sağladığı veriler dünya genelinde ortalama iş gününün 30 dakika uzadığını gösteriyor

ki bu da insanların aslında zamanlarını üretken biçimde kullanmadıklarına işaret ediyor. Daha da kötüsü, bu ilave 30 dakika çoğunlukla akşam saatlerinde kendimize ayırdığımız boş vakitten çalınıyor.

Zaman yönetimi bize, şayet daha verimli olursak gün içinde yapmamız gereken her şeyi rahatça yapabilecek vakit bulabileceğimizi vad ediyor. Ancak zaman yönetimi aslında plajda kuyu kazmaya benziyor; kuyu ne kadar büyükse o kadar su kuyuyu dolduruveriyor. Bitmek tükenmek bilmeyen istek ve taleplerle karşılaştığımız günümüz dünyasında, takviminizde bir saatlik bir boşluk yaratmak yeni bir projeye atılacak ya da görev üstlenecek kapasiteniz olduğunu cümle aleme işaret fişegiyle ilan etmeye benziyor.

Bu, zaman yönetiminin değersiz olduğu anlamına gelmiyor. Üretkenlik tabii ki çok önemli. Ancak tükenmişliğin kontrolden çıktığı bir dünyada, yoğunluğu kabullenmek yerine ortadan kaldıracak stratejilere ihtiyacımız var. Bu tuzağa düşmemek için yapabileceğiniz üç şey var.

1 Üstlendiğiniz Görev Sayısını Azaltın

Yapılacaklar listesi yaptığınız anlaşmaların bir listesidir aslında: “Önümüzdeki haftaki toplantıdan önce bütçeyi güncelleyeceğim,” “Eve dönerken akşam yemeği için bir şeyler alacağım,” ya da “PowerPoint sunumunun son halini bu akşam yollayacağım.”

Anlaşmaya vardığımız andan itibaren söz verdiğimiz şeyi yerine getirme baskısını hissetmeye başlarız. Anlaşmayı feshetmeye veya yeniden müzakere etmeye kalkarsak buna bir de zor bir konuşma yapacak ya da birini yüzüstü bırakacak olmanın stresi eklenir. Fazla sayıda görev üstlenmekten kaynaklanan baskıyı azaltmak istiyorsanız baştan sınırlarınızı belirleyin ki sonradan müzakere masasına oturmak zorunda kalmayın. Nasıl sınır koyacağınızı ise yapılacaklar listenizi size verilen görevlerin mi, yoksa sizin gönüllü olarak üstlendiklerinizin mi şişirdiğine bağlı.

Size verilen görevlere zaman değil öncelik çerçevesinden bakın. Üstünüz sizden bir şey yapmanızı istediğinde “Vaktim yok” diyerek kestirip atmanız uygun olmaz. Onun yerine, “Bunu

Zaman yönetimi plajda kuyu kazmaya benziyor; kuyu ne kadar büyükse o kadar su kuyuyu dolduruveriyor.

X, Y ve Z ile birlikte nasıl bir öncelik sıralamasına koymamı istersiniz?” diye sorun. Böylece hem önceliklendirmenin sorumluluğunu üstünüze devretmiş, hem de iki şıktan birini seçmek yerine, önem taşıyan bir konu hakkında işbirlikçi bir diyaloga girmiş olursunuz.

Gönüllü olarak görev üstlenirken ise zaman bloklayın. Kendimizi işe boğmanın en büyük nedenlerinden biri kapasitemiz hakkında aşırı iyimser olmamızdır. Takvimimize şöyle bir göz atar, en ufak bir boşluk görünce, “Tamam, bu işi Cuma’ya kadar yetiştiririm” diye düşünüyoruz. Cuma günü gelip çıktığındaysa bakın şu işe ki yeniden müzakere masasına oturmak zorunda kalırız.

Buradaki zorluk, takvimimizin ekseriyetle sadece senkronik olarak gerçekleşen, yani başkalarıyla aynı anda, beraberce yaptığımız faaliyetleri (örneğin, toplantılar, telefon görüşmeleri, kahve içme) göstermesinden kaynaklanıyor. Yapılacaklar listeniz ise asenkronik, yani kendi başınıza ve başkalarıyla farklı zamanlarda yaptığınız, vaktinizi alan işlerden oluşuyor. Çözüm ne mi? Takvim ve yapılacaklar listenizi birleştirmek ve yapacağınız her iş için takviminizde zaman bloklamak. Yerine getirmeye söz verdiğiniz tüm görevleri gördüğünüzde yeni bir işe girişebilme kapasiteniz hakkında daha gerçekçi bir fikre sahip olabilirsiniz.

2 Kararlarınızın Yerine İlkelerinizi Koyun

Geçtiğimiz yılı karakterize eden şey, vermek zorunda kaldığımız sayısız karar oldu: Çocuklarımı okula yollamalı mıyım? Anne babamı ziyaret edebilir miyim? Ofise dönmek güvenli mi? Önemli sonuçlar doğuracak ve haklarında eksik bilgiye sahip olduğumuz konular hakkında mütemadiyen karar vermek zorunda kalmak, bilim insanlarının aşırı bilişsel yüklenme adını verdikleri, yapmamız gereken zihinsel işin taleplerini karşılayamadığımız duruma yol açıyor. Aşırı bilişsel yüklenme hem hata yapma olasılığımızı artırıyor hem de boğulduğumuz hissini yaratıyor.

Aşırı bilişsel yüklenmeyi azaltmaya kararlarınızın yerine kati ilkelerinizi koyarak başlayabilirsiniz. Örneğin, kilo verme konusundaki bilimsel yaklaşımlar bize “Akşam 7’den sonra yemeyeceğim” demenin “Akşam 7’den sonra daha az atıştıracağım” demekten daha etkili olduğunu gösteriyor. İkinci cümle sonrasında sınırsız sayıda kararla karşı karşıya kalıyoruz: “Bir tabak yoğurt yiyebilir miyim? Peki ya meyve?” 7’den sonra yemek yok kati ilkesi ise konuyu kapatıyor ve karar verme zorunluluğunu ortadan kaldırıyor.

Başarılı bir yazar ve podcast yapımcısı olan Tim Ferriss bu durumu, “Önümüzdeki 100 kararı ortadan kaldıran tek bir karar almak” olarak tanımlıyor. Bu onun için, 2020 yılında yeni çıkan hiçbir kitabı okumama ilkesini benimsemek anlamına geliyordu. Yıllar boyunca heyecanlı yazarların ve menajerlerinin yeni veya yakında çıkacak kitapları okuması, eleştirmesi ve

haklarında tanıtım yazısı yazması istekleri karşısında boğulan Ferriss, benimsediği bu kati ilke sayesinde yüzlerce kitabın her biriyle ilgili karar vermekten kurtulmuş oldu.

Steve Jobs her gün aynı kıyafeti giyerek, her sabah ne giyeceğine karar vermenin sebep olduğunu yorgunluğu üzerinden atmıştı. Headhunter şirketi Heidrick & Struggles’ın Kanada operasyonları yöneticisi Jon Mackey de Cuma günleri toplantı yapmama ilkesini benimsemişti. Hangi toplantılara katılıp katılmayacağı hakkında karar vermenin elindeki işlere odaklanabileceği zamandan çaldığını fark eden Mackey, kendine dikkatini sırf bu işlere vereceği bir gün ayırmıştı.

3 Dikkat Dağınıklığını Azaltmak için İrade Gücünüze Değil, Yapısal Çözümlere Başvurun

Dikkat dağıtıcılar bizi üstlendiğimiz görevleri yerine getirmekten ve önemli kararlar vermekten alıkoyar. Aynı zamanda, üzerimizde baskı oluşturan işlerle ilgili hiçbir ilerleme kaydetmediğimizi hissettirerek daha da fazla bunalmamıza yol açar.

Sosyal medya gibi dikkat dağıtıcılara karşı koymak için irade gücünüzü kullanmaya kalktığınızda, bizim jenerasyonumuzun en önde gelen beyinlerinden oluşan bir orduyla savaşa girmiş oluyorsunuz. Onlar, sizin dikkatinizi çekebilmek için dur durak bilmeden, Facebook’un kurucu başkanı Sean Parker’ın ifadesiyle “insan psikolojisinin savunmasızlığını” sömürmenin yollarını arıyorlar. Söz konusu dikkat dağılımı olduğunda çözüm irade gücü değil, yapısal olmalıdır.

Birlikte çalıştığım birçok yönetici her gün dizüstü bilgisayarlarını belli bir süreliğine Wi-Fi erişimine kapatarak

Hata yapma olasılığını artıran aşırı bilişsel yüklenmeyi azaltmaya, kararlarınızın yerine kati ilkelerinizi koyarak başlayabilirsiniz.

dikkatlerini topluyorlar. Bazıları her gün 30 dakikalarını kendilerine soru sormak ya da tavsiye almak isteyen çalışanlarının çat kapı ziyaretlerine ayırıyorlar. Bu da gün boyunca "Beş dakikanızı alabilir miyim?" diye soranların sayısını ciddi oranda azaltıyor.

Deloitte'un eski CEO'su Cathy Engelbert arka arkaya toplantı yapmaya son vermişti. Asistanı, her toplantı arasına 10 dakikalık SMOR (Small Moments of Reflection – Kısa Düşünme Anları) boşluğu bırakıyordu. Engelbert, bu kısa aralar sayesinde bir toplantının sonuna gelindiğinde, bir sonraki ya da bir önceki toplantının dikkatini dağıtmasına engel oluyordu.

Bu örneklerin tümünde gördüğümüz üzere, çare daha fazla görev üstlenmek, daha çok karar vermek ve daha fazla dikkat dağıtıcıyla baş edebilmek adına daha verimli olmak değil.

Atmaya mecbur olduğumuz adım açık ve net: Kolaylaştırmak. Üstlendiğiniz görevlerin sayısını azaltın, kararlarınızın yerine ilkelerinizi koyun ve dikkatinizin dağılmaması için yapısal çözümlerden yararlanın.

DANE JENSEN, Spor, iş, akademi ve siyaset alanlarında faaliyet gösteren, disiplinler arası bir liderlik gelişimi şirketi olan *Third Factor*'ün CEO'su. *Queen's University (Kanada)*, *Smith School of Business*'ta ders veren, *The Power of Pressure* (Harper Collins, Ağustos 2021) kitabının yazarı Jensen aynı zamanda *University of North Carolina, Kenan-Flagler School of Business*'in öğretim üyeleri arasında yer alıyor.



Bunlar kararlarınızı destekleyen analizler!
Bu dosyada da işler kötüye giderse suçlu atabileceğiniz kişilerin listesi var.

Agile konusunda derinleşmek için

şimdi hesabınızı kolayca yaratabilirsiniz



acm

ACM Agile hesabını

kolayca yaratabilirsin!

Adınız Soyadınız

E-Posta Adresiniz

KAYIT OLUN

www.acmagile.com

Çe- vik- lik.

bkz. *Agile*

Çeviklik, bir organizasyonun yeni koşullara uyum sağlayabilme ve yeni iş fırsatları yaratmak için yönünü değiştirebilme yeteneğidir.

 — /acmagile

 — /acmagile

 — /AcMAgile

 — /ACMAgileLabs

acm 