

Çevik Yönetim

Harvard
Business
Review
TÜRKİYE

acmi ▶

Çeviklik Psikolojisi

Organizasyonel çeviklik için
psikolojik güvenlik kültürü yaratmak

ÖNSÖZ

Değerli okur,

Giderek daha karmaşık ve dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için değişen koşullara uyum sağlama becerisi elbette başarı için çok önemlidir. Ancak, bu e-kitapta derlediğimiz makalelerde de okuyacağınız üzere, çeviklik yalnızca süreçler yoluyla elde edilemez; aynı zamanda ilgili kişilerin psikolojik güvenliğine de bağlıdır.

Psikolojik güvenlik kavramı son yıllarda büyük önem kazandı ve bunun haklı bir sebebi var. Bireyler olumsuz sonuçlardan korkmadan fikirlerini ifade etme, risk alma ve hata yapma konusunda kendilerini rahat hissettiklerinde, uzmanlıklarını paylaşma ve organizasyonun genel başarısına katkıda bulunma olasılıkları daha yüksektir.

HBR Türkiye ve ACM Agile iş birliğiyle hazırlanan bu e-kitapta, ekip dinamiklerini geliştirmeye yönelik dört somut adım da dahil olmak üzere işyerinde psikolojik güvenlik oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik akılcı tavsiyeler bulacaksınız. Çevik dönüşümlerde başarılı bir şekilde yol almış uzmanların görüşleriyle, ölçüm ve verilerin organizasyonel çevikliği artırmadaki rolünü de keşfediyoruz.

Bu e-kitabın, organizasyonlarında çeviklik ve psikolojik güvenlik kültürü geliştirmeye çalışan liderler ve uygulayıcılar için değerli bir kaynak olacağına inanıyoruz.

Keyifle okumanız dileğiyle...

İÇİNDEKİLER

3

[Psikolojik Güvenlik
Olmadan Çevik Olmak
İşe Yaramıyor](#)

Timothy R. Clark

6

[Psikolojik Güvenlik:
Takımların Etkin
Çalışabilmesi İçin
En Kritik Faktör](#)

Melike Ak Şahin

8

[İş Yerinizde Psikolojik
Güvenliği Artırmak için
4 Adım](#)

*Amy C. Edmondson ve
Per Hugander*

10

[Çevik Dönüşümlerde
"Etki" Ölçümünün Önemi](#)

Mehmet Emre Öğün



12

[Her İşin Başı
Güven](#)

*Frances Frei ve
Anne Morriss.*

22

[Ne Ölçersen,
Onu Biçersin](#)

*Ahmet Akdağ ve
Ahmet Özcan*





PSİKOLOJİK GÜVENLİK OLMADAN ÇEVİK OLMAK İŞE YARAMIYOR

Timothy R. Clark

21 yıl önce, 17 yazılım mühendisi, Çevik Manifesto olarak bilinen Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu'nu yayınladı. Bu mühendisler, yazılım geliştirmede doğrusal aşamalar ve yoğun belgeleme süreçleri içeren bürokratik şelale modeline yanıt olarak son derece dinamik bir ortama uyum sağlayabilen ve başarılı olabilen daha esnek bir yaklaşımı savundular.

Bu mühendislerin değerlerini ve ilkelerini beyan etmeleri, o zamandan beri yazılım geliştirmenin çok ötesine geçen ve yavaş yavaş geniş bir araç, süreç ve işlev kümesini çatısı altına dahil ederek genişleyen küresel bir hareket doğurdu.

Çeviklik, yazılım geliştirme şeklimizi temelden değiştirdi. Örneğin benim organizasyonumda scrum yapıyoruz, sprint toplantıları düzenliyoruz ve geçmişteki gelişme hızımıza göre çok daha iyi performans gösteriyoruz. Son 20 yılda, çeviklik hareketi, yazılım geliştirmenin dışında bile şaşırtıcı bir ivme kazandı. Bunlardan bazıları çevik İK, çevik proje yönetimi, çevik müşteri hizmetleri, çevik satış, çevik operasyonlar ve çevik yönetimdir.

Binlerce organizasyon, çevik çabalarının hız, kalite, değer ve uzun vadeli büyüme açısından meyvelerini verdiğini doğrulayabilir. Ancak herkes bunu söyleyemez. Aslında, çevik

dönüşüm gerçekleştiren organizasyonların yaklaşık yarısı girişimlerinde başarısız oluyor.

Ekibiniz henüz çeviklikten faydalanamıyorsa, hayal ettiğiniz hızlı, sorunsuz, ölçeklenebilir çözümleri sunmanızı engelleyen şeyin ne olduğunu anlamanız gerekir. Birkaç çevik ekibi değerlendirdikten ve önde gelen çevik uzmanlarla bir dizi röportaj yaptıktan sonra, birincil faktörün Çevik Manifesto'nun ilk değerinin, yani "Süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimler" maddesinin göz ardı edilmesi olduğuna inanıyorum.

Süreçler ve Araçlar Destek Sağlar

Çevik süreçler ve araçlar destek sağlar, ancak çevik yaklaşımın merkezi mekanizması scrum veya sprint değildir. Nihai başarıyı belirleyen ekibin diyalog süreci, yani ekip üyelerinin etkileşim biçimidir. Ekibin birbirine bağlı işleri gerçekleştirmek için çelişen fikirler gibi entelektüel sürtüşmelerden nasıl yararlanacağını diyalog süreci belirler. Ekip üyeleri verme ve alma, itme ve çekme, konuşma ve dinleme, soru cevaplama, hareket etme ve tepki verme, analiz etme ve çözme yeteneğine sahip mi? Yoksa birbirlerini sansürleyip kendilerini korumaya mı alıyorklar? Aslında, çevikliğin temel teknolojisi teknik veya mekanik değildir. Aksine, kültürelidir. Çevik ekip-ler, işbirlikçi bir diyalog kurmak için nihayetinde psikolojik güvenliğe, yani incinebilir davranmanın ödüllendirildiği bir ortama güvenirlir.

Yüksek psikolojik güvenlik, inovasyon hedefiyle bir performans tepkisi ortaya çıkarırken, düşük psikolojik güvenlik, hayatta kalma amacıyla bir korku tepkisine yol açar. Ekip üyeleri soru sormayı, hataları kabul etmeyi, fikirleri keşfetmeyi ve statükoya meydan okumayı bıraktığında, çevik olmayı bırakırlar. Örneğin bir geliştirme ekibi korku içindeyse hızlı bir prototipleme çalışması yapamaz. Bir İK ekibi, kasıtsız önyargılı eylemleri güvenli bir şekilde belirleyemiyorsa, adayları adil bir şekilde seçemez. William Butler Yeats'in de dediği gibi, psikolojik güvenlik olmadan "her şey alt üst olur; merkez ayakta duramaz."

İnsanlar dürüst geri bildirimler vererek, alışılmadık fikirleri keşfederek ve çoğunluğa muhalefet ederek kendilerini açtıkları için cezalandırılırsa bunları yapmayı bırakırlar. Bir insan bunu yaptığında eleştiriyor, utandırıyor, cesaretini kırıyor, susturuyor, utandırıyor, önemsizleştiriyor, zorbalık yapıyor ve korkutuyorsanız ekibin diyalog süreci bozulur ve nihayetinde çökebilir.

Örneğin, bir ürün geliştirme ekibiyle iki haftalık bir sprintin ortasında gerçekleşen bir scrum toplantısına katıldım. Ne yazık ki ekip, psikolojik güvenliğin temel tekniğini gözden kaçıyordu. Tedbirli ve kendini korumaya odaklanan ekip, diyalog süreci bozulduğu için nihayetinde başarısız oldu. Açıkça konuşmanın duygusal ve politik maliyetleri ortaya çıkınca yavaş yavaş bunu yapmayı bıraktılar. Birbirlerini açık davran-dıkları için cezalandırarak çevikliklerini sabote ettiler. Ekip

dağıldıktan sonra resmi bir son durum incelemesi yaptım ve dokuz üyenin her biriyle görüştim. İşin garip yanı, ekibin her bir üyesi çevik süreçler ve araçlar konusunda kapsamlı bir şekilde eğitilmişti, ancak bu süreçler ve araçlar onları kurta-ramadı. Bunu ancak psikolojik güvenlik sağlayabilirdi.

İşbirlikçi ve başarılı bir çevik ekip oluşturmak için aşağıda psikolojik güvenliği artırmanın beş pratik yolunu sunuyoruz.

Çevikliği kültürel bir uygulama olarak inşa edin.

Çevikliği uyguladıktan kısa bir süre sonra birçok organizas-yon, kültürel hususlar soyut ve iş tanımlı yapılması zor görün-düğünden, varsayılan konuma geri dönerek teknik süreçlere ve araçlara gereğinden fazla değer verir. İnsani tarafı destek-ler gibi görünmek; ardından scrum, sprint, kanban sistemi ve kaizene geçmek daha kolaydır. Bu süreçler, somut, ölçülebilir ve gözlemlenebilir göstergeler olduğu için başarı yanılısama-sına yol açar ve ölçeklenebilir bir çeviklik geliştirilmiş gibi bir görünüm oluşturur.

Çevik dönüşümünüze başlarken, çevikliği teknik veya mekanik değil, kültürel bir uygulama çerçevesinde ele alın. Bunu yaparken, kültüre bir iş akışı olarak yaklaşmamaya dik-kat edin. İş akışı, bir projeyi bitirmek için gereken görevlerin aşamalı olarak tamamlanması olarak tanımlanır. Kültürü çeviklik bağlamında bir iş akışı olarak ele aldığımızda, onu ta-mamlanabilecek bir şey olarak sınıflandırıyoruz. Fakat kültür tamamlanabilir bir şey değildir. Yine de çevik ekiplerin, sanki kültürün bir başlangıcı, ortası ve sonu varmış gibi, iş kısıtlım yapısının bir parçası olarak kültürü projelendirmeye ve yönet-meye çalıştığını görüyorum. Ancak kültür böyle bir şey değil.

Unutmayın ki, bir ekibin kültüründe korku temelli norm-lara geri dönme riski her zaman vardır. Bu nedenle en büyük önceliğiniz bireyler ve etkileşimlere odaklanmak olmalı. Küçük ve görünüşte önemsiz olan saygısızlık, kabalık veya kayıtsızlık eylemleri, bir ekibi geri çekilmeye ve kendini ko-rumaya geri döndürebilir. Bir ekip, "insanların düşüncelerini kesintiye uğratmadan bitirmelerine izin verin" gibi ayrıntılı davranışsal katılım şartlarını tanımlayabilir ve yönetebilirse, bunlar hızla ekibin akran tabanlı hesap verebilirlik yoluyla desteklediği normlar haline gelir.

Açık sözlü davranış/yanıt çiftleri geliştirin, belgeleyin ve sergileyin.

Ekibinizin başarı için oldukça önemli olacağına inandıkları açık sözlü ve incinmeyi göze alan davranışları belirlemek için ekibinizle formal bir tartışma yürütün. Ekip üyeleri, büyük olasılıkla, soru sormak, geri bildirim vermek veya farklı bakış açılarını kaydetmek gibi ortak davranışları belirleyerek başlayacaklardır. Daha uzun ve daha ayrıntılı bir liste oluş-turana kadar devam edin. Ardından her davranış için olumlu tepki modellerini belirleyin. Örneğin, bir hatayı tespit etmek,

açık sözlü bir davranış olarak tanımlanabilir. Ardından buna olumlu bir yanıt olarak "Bunu belirttiğiniz için teşekkür ederiz. Sizce asıl sebep nedir?" diyebilirsiniz.

Davranış/yanıt eşleşmelerini belgeleyin ve toplantı odanızda sergileyin. Sanal bir ekip toplantısı düzenliyorsanız, listeyi sohbet sekmesinde yayınlayın. Listeyi dinamik bir belge olarak kabul edin ve sprint sunumunuzda yeniden gözden geçirin. Ekip üyelerinin yanlarında taşıyabilmeleri için listeyi basılı bir el kitapçığına dönüştürün ve ayrıca sanal toplantılarda prompt (bilgi istemi) ve kılavuz görevi gören dijital bir sürümünü bulundurun.

Her scrum sırasında bir davranışa odaklanın ve kültürel hesap verebilirlik sağlayın.

Artık açık sözlü ve incinmeye açık davranış/yanıt çiftlerinin bir listesini ortaklaşa oluşturduğunuza göre, her sprintte pratik yapmak için birini seçin. Ekip belirli bir davranış ve yanıt modeline odaklandığında, uygulama için yönetilebilir bir kapsam ve akran tabanlı bir kültürel sorumluluk sağlar.

Ekip lideri, açık sözlü davranış/yanıt çiftlerine uygun davranmazsa ekip üyeleri kayıtsızlaşıp güvenlerini kaybedebilirler. Ancak lider örnek davranışlar sergileyip süreç boyunca hatalarını herkesin önünde kabul ederse, ekip düzenli bir şekilde ilerleme kaydedecektir. Lider, ekip üyelerinin açık sözlü ve incinme riskini alan davranışları sergilemek ve ödüllendirmek konusunda birbirlerine hesap verebilirlik sağlamaktan sorumlu olduklarını açıkça belirtmelidir.

Sprint sunumunuzda diyalog sürecinizi formel olarak değerlendirin.

Nelerin iyi gittiğini ve nelerin geliştirilebileceğini gözden geçirmek için her sprintin sonunda yapılan sprint sunumunda, ekibin diyalog sürecinin kalitesini formel olarak değerlendirmek için zaman ayırın. Bu incelemeyi gündemin standart bir parçası haline getirin.

Ekibin etkileşim kalitesini tartışın ve açıklığa yönelik olası tehditleri belirleyin. Şuna benzer sorular sorun: Sürece dahil olduğunuzu hissettiniz mi? Neden dahil olduğunuzu veya olmadığınızı hissettiniz? Bu sprint sırasında en açık sözlü ve incinmeye açık davranışınız neydi? Ekip buna nasıl tepki verdi? Güvende hissetmediğiniz için söylemediğiniz veya yapmadığınız bir şey oldu mu? Ekip, demokratik bir katılım ve etki modeli sergiliyor mu? Evetse ya da hayırsa, sizce neden?

Scrum'unuzun bir "soru/değerlendirme" ile sonlandırın.

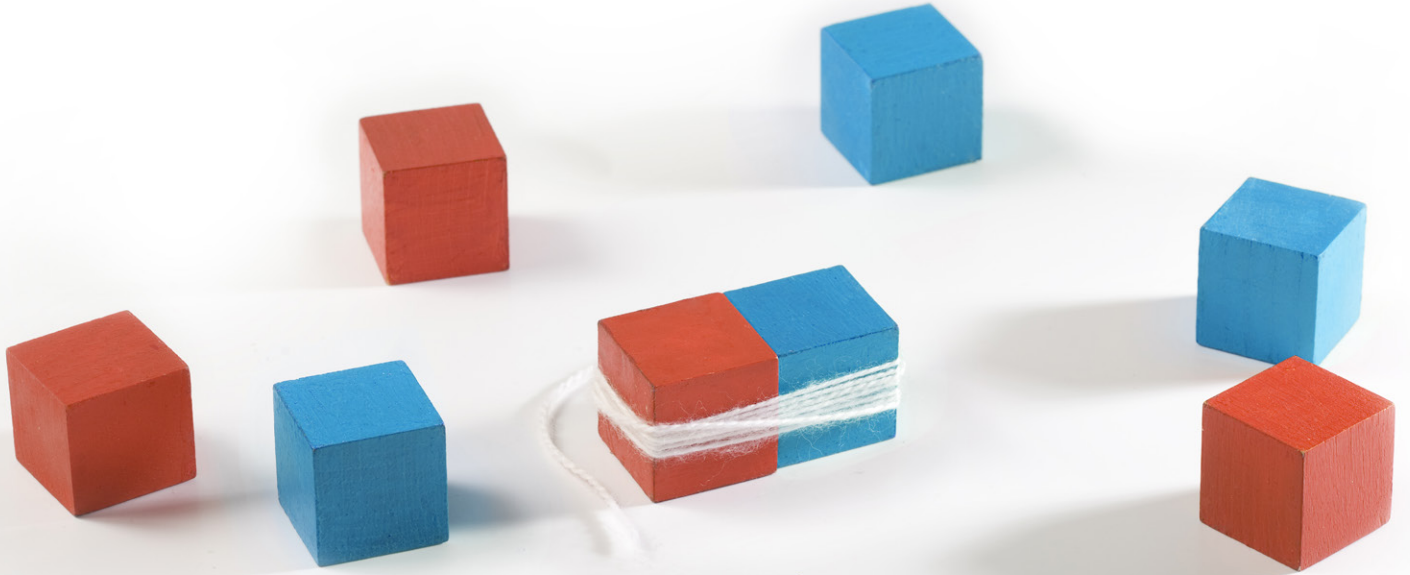
Scrum toplantıları, ekip üyelerinin birikmiş işleri gözden geçirmesi, engelleri belirlemesi ve görevleri öncelik sırasına

koyması için yapılan hızlı tempolu, günlük koordinasyon toplantılarıdır. Biz bu toplantıları kısa tutmak için genellikle ayakta yaparız. Asıl amaçları beyin fırtınası yapmak olmasa da gerektiğinde toplantılar arasında değerlendirmeye zaman ayırmak için scrum'ları kullanabilirsiniz.

Örneğin, bir ekip zor bir engelle karşılaşır, konuyla ilgili bir soru sorun ve ekipten bunu tartışmak amacıyla bir sonraki scrum toplantısına hazırlanarak gelmesini isteyin. Bu yaklaşım, ekip üyelerine düşüncelerini netleştirmeleri için daha fazla zaman tanır ve onları farklı bir şekilde düşünmeye teşvik eder. Ekibinize, içgüdülerin yanı sıra veri destekli seçenekleri de duymak istediğinizi söyleyin.

Çevik olmak için gereken açık sözlü ve incinmeye açık eylemleri cezalandıran eski bir kültüre çevik araçları ve süreçleri katarsanız, başarısız olursunuz. Cezalandırılan savunmasızlık ortamları, yani düşük psikolojik güvenlik, organizasyonları duraklatır. Başta bahsettiğim, sonradan başarısız olan ekipte olduğu gibi, böyle ortamlar yalnızca görünüşte çeviklik sağlar.

Bir ekip çeviklik dönüşümünde zorlandığında ekibi izleyin. Diyalog sürecini değerlendirin. Üyeler saygılı mı? Açık sözlülüğe tahammül ediyorlar mı? İncinmeye açık davranışları koruyor ve ödüllendiriyorlar mı? Bu soruların cevapları hayırsa ve üyeler hassas, tepkisel veya savunmacı davranıyorsa, yapacak çok işiniz var. Kaynaklar, uzmanlık, teknik süreçler ve araçlar konusunda uzman olabilirsiniz. Ancak nihayetinde çevik olmayı sağlayan etmen psikolojik güvenliktir.



PSİKOLOJİK GÜVENLİK: TAKIMLARIN ETKİN ÇALIŞABİLMESİ İÇİN EN KRİTİK FAKTÖR

Melike Ak Şahin

Birleşik Krallık'ta yapılan bir depo araştırması çalışanların yüzde 74'ünün verimlilik hedeflerini kaçırma veya kovulma korkusu ile tuvalete gitmekten kaçınarak şişelerin içine işediğini ortaya koydu.¹ Bir başka sektörde, Güney Carolina Boeing Dreamliner 787 fabrikasında, çalışanların zorlayıcı bir üretim programını sürdürmeye mecbur bırakılmaları, işlerini kaybetme korkusuyla riskleri ve problemleri dile getirmekten çekinmelerine neden oldu.² Boeing 737 MAX üretimi esnasında ise yine maliyet azaltma ve karlılığı artırma amacıyla alınan bir aksiyon felaketlere yol açtı: Uçuş simülasyonlarının maliyetli olması nedeniyle, bu modele yeni getirilen MCAS özelliğinin, şeffaflıktan ödün vererek 'simülasyon gerektirmeyecek bir değişiklik' olduğu yönünde iletişiminin yapılması iki uçağın kaza yapmasına sebep oldu.³

Bu örneklerin her biri psikolojik güvenlik eksikliğinin şeffaflığı etkilediğini, bunun ciddi etkiler yarattığını ve psikolojik güvenlik konusunun neredeyse zorunlu ders olarak okutulabilecek kadar önemli olduğunu ortaya çıkarıyor.

Google Aristo Projesi'nde 150'den fazla takım incelenerek etkin çalışan yapıların ortak özellikleri üzerine çalışıldı. Bir takımı etkin yapan, çok yetkin ya da zeki insanların aynı takımda olması değildi. Psikolojik güvenliğin olmasının, takımların etkin çalışabilmesi için en kritik faktör olduğu tespit edildi.⁴ Patrick Lencioni de "Takımların 5 Temel Aksaklığı" kitabında aksaklıkların birçoğunun takımlarda güven ortamının olmamasından kaynaklandığını belirtiyor.⁵ Bunun nörobilimsel bir açıklaması da var:⁶ Vücutta oksitosin hormonunun varlığı bir yabancıya güvenme korkusunu azaltıyor. Stresin yükselmesi oksitosini

baskılıyor, insanlar stres altındayken de başkaları ile etkili bir şekilde etkileşime giremiyorlar. Kırılganlıklarını göstermekten kaçınan takım üyeleri risk almadan, güvenli alanlarda hareket ederek inovasyon, gelişim ve fark yaratma fırsatlarını kaçırıyor. Yüksek güven düzeyine sahip şirketlerdeki kişilerde, düşük güven düzeyine sahip şirketlerdekine göre yüzde 74 daha az stres, işte yüzde 106 daha fazla enerji, yüzde 50 daha yüksek üretkenlik, yüzde 76 daha fazla etkileşim, yüzde 40 daha az tükenmişlik görülüyor.⁶



Kaynaklar: Zak, Paul J., "The Neuroscience of Trust," Harvard Business Review, January 2017

Peki psikolojik güvenlik ortamı nasıl sağlanabilir? Amy C. Edmondson, Harvard Business Review'da yayınlanan makalesinde takımların fikirlerini rahatça söyleyebilmeleri için alan yaratılmasının, geniş katılımı birlikte ortak belirlenecek normlarla bunun yaşayan bir iklime dönüştürülebilmesinin psikolojik güvenliği güçlendirilebileceğinden bahsediyor.²

Takımlarla çalışırken psikolojik güvenliğin temelini atabilmek, şeffaflığı yaşatabilmek ve bağları güçlendirebilmek için aşağıdaki somut adımları atmak da fayda sağlayabiliyor:

- Yeni bir takım kurulduğunda ya da takım üyeleri değiştiğinde, bu takımda psikolojik güvenliğin olduğunu hissetmek için "Senden neye ihtiyacım var?" benzeri çalışmalar yapmak ve bunu bir takım anlaşmasına dönüştürmek.
- Takım üyelerinin günlük kısa etkinliklerle birbirinin durumundan haberdar olarak iş ve iş dışı konularda şeffaflık imkanı yaratabilmelerine fırsat vermek.⁸
- En az ayda bir kez Retrospective etkinlikleri yaparak takımların kendilerini değerlendirebilecekleri, geri bildirim alışverişini yapabilecekleri, takım anlaşmalarını gözden geçirebilecekleri ortamı sağlamak.⁸

- Takımların iş birliği içinde çalışabilmesi için herkesin yargılanmadan sesini duyurabileceği ortamlar yaratılmasına yarayacak fasilitasyon yetkinliklerini güçlendirmek.
- Google'daki Matt Sakaguchi'nin yaptığı gibi, zorlu konuların tartışılacağı çalıştayların başında kişisel kırılganlıklardan bahsedildiği bir giriş aktivitesi yaparak birbirine kırılgan yanlarını gösterebilmelerini sağlamak. Bu sayede sonraki konularda açıkça görüş bildirebilmek için zemin hazırlamak.⁴

MELİKE AK ŞAHİN, 15 yılı aşkın süredir Avea, Turkcell, Vodafone, Garanti BBVA, Koç Holding, Acım Agile gibi şirketlerde Pazarlama Ürün Yönetimi ve Agile Koçluk gibi görevler üstlenmiştir. Agile ile Vodafone yıllarında tanışan Melike, Vodafone Türkiye ve Vodafone Grup ülkelerinde Agile yaklaşımların yaygınlaştırılması üzerine çalışmıştır. Garanti BBVA'da Agile Studio'yu kurmuş, Koç Holding'te tüm Topluluk Şirketleri'ni kapsayan Agile çalışma modeli yayılım stratejisi üzerinde çalışmıştır. Ocak 2021'den bu yana ACM Agile'da danışman olarak otomotiv, üretim, bankacılık, dayanıklı tüketim, IT gibi sektörlerdeki kurumlara Agile dönüşüm yolculuklarında eşlik etmektedir. Agile Turkey Topluluğu'nda 4 yıl boyunca Product Owner, Scrum Master, takım üyesi sorumlulukları ile görev almıştır. Co-active Training Institute (CTI) Co-active Koçluk Programı'nı tamamlayarak Co-active Coach olarak profesyonel koçluk hizmeti vermeye de devam etmektedir.

Referanslar

1. Zyskowski, Kathryn K., "Psychological Safety at Amazon: A CCO Approach" (2022). Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers. 11969. <https://scholarworks.umt.edu/etd/11969> - Organise, 2018; Business Insider b, 2021
2. <https://hbr.org/2019/05/boeing-and-the-importance-of-encouraging-employees-to-speak-up>
3. Netflix documentary, *Downfall The Case Against Boeing*
4. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
5. *Five Dysfunctions of a Team*, Patrick Lencioni
6. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>
7. <https://www.liberatingstructures.com/24-what-i-need-from-you-winfy/>
8. *Scrum Guide 2020* <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

İŞ YERİNİZDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİ ARTIRMAK İÇİN 4 ADIM

Amy C. Edmondson ve
Per Hugander



Bugünlerde, iş dünyasına dair medya platformlarında psikolojik güvenlikten bahsetmek son derece yaygın ve önemi sağlık hizmetlerinden teknolojiye ve finansal hizmetlere kadar çeşitli endüstrilerde kabul ediliyor. Pandemiden önce popüler bir konu olan psikolojik güvenlik; çeviklik, çeşitlilik, kapsayıcılık ve uzaktan çalışma ile ilişkisinden dolayı iş dünyasında çok daha fazla anlam ifade etmeye başladı. Ancak bu yaygınlık yanlış anlaşılmalara da yol açıyor. İş liderleri arasında çok önemli bir yanlış anlama, psikolojik güvenliğin, taciz suçu teşkil eden davranışlara dair dokunulmazlık veya çalışanları yaranmadan uzak tutma taahhüdü gibi makul derecede sağlıklı bir çalışma ortamında bulunacağıdır. Aslında, psikolojik olarak güvenli çalışma ortamları nadir bulunur.

İş yerinde psikolojik güvenlik (samimiyet ve hassasiyetin hoş karşılandığına dair güven) yaratmak gerçekten zor bir iştir ve alışılmadık derecede özveri ve beceri gerektirir. Bunun nedeni basittir: İnsanların fikirlerini paylaşmaktan çekinmeleri, soru sormaya isteksiz olmaları ve yöneticileri aynı fikirde olmamaları doğaldır. Bu eğilim göz önüne alındığında; fikirlerin, endişelerin ve soruların serbestçe paylaşılması düzenli olarak (çoğu yöneticinin fark ettiği kadar sık) engellenmiş olur. Bu alışkanlığı tersine çevirmek odak ve çaba gerektirir ve insanların yeni inançlar ve davranışlar geliştirmelerine yardımcı olan bu süreç, kolayca veya doğal bir şekilde gerçekleşmez.

Bunun yapılamayacağını söylemiyoruz. Tam tersi, bunun mümkün olduğuna dair birçok kanıtımız mevcut ve psikolojik güvenliği, belirsizlikle karşı karşıya kalan veya inovasyona ihtiyaç duyan herhangi bir işe son derece değer katacak bir unsur olarak görüyoruz. Ancak, gerekli özveri ve istekle yaklaştığınızda buna ulaşabilirsiniz. Neyse ki, bu çabaların karşılığını aldığımızı gördük. Per'in liderlik ve organizasyonel gelişim başkanı olduğu SEB'de, psikolojik güvenlik ve diyalog becerilerini geliştirerek stratejik ilerlemeyi iyileştirmek için yapılan dört aylık bir programda onunla birlikte çalışan bir yönetici bize şunları söyledi: "Sonuçlar beklediğimizden daha hızlı geldi ve daha hızlı kararlar, daha iyi kararlar şeklinde geldiler. Hızlanmak için yavaşlamanız gerekir. Bir süredir var olan stratejik problemleri nispeten hızlı bir şekilde çözebildik. Hem iç hem de dış paydaşlarla."

Bu başarıyı nasıl açıklarız? Amy'nin, Per'in SEB'deki çalışmalarına ilişkin akademik çalışmasına dayanarak, yönetim ekiplerinin farklı perspektifler edinmelerini ve stratejik odaklanmalarını sağlayan ve aynı zamanda samimiyet ve hassasiyet için kapasite geliştirmelerine yardımcı olan farklı tekniklerin yer aldığı, on yıllık deneyimini uygulamaya koyduğu dört temel unsuru belirledik. Yönetim ekipleriyle çalışırken yaklaşımımız, samimi diyalogun başarılarında rol oynayabileceği herhangi bir ekip için eşit şartlar altındaydı. Kararların özü farklı olabilir, ancak gerçek çalışma bağlamında beceri geliştirme yaklaşımı aynı kalır.

Performansa Odaklanma

İlk olarak, çoğu yöneticinin istediği şeyin üzerinde durun: Performans. Psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, konuşmanın kalitesinin ve samimiyetinin sonuçlar için önemli olduğunu ortaya koymak için müdahale anlatısını kültür değişikliğinden veya kişiler arası becerilerden çekmek ile başlar. Bu, teoriye dayalı bir iddia değildir: Bilgi yoğunluklu çalışmalarda performans elde etmek, birden fazla kişinin fikirlerini ve uzmanlığını bütünleştirmeye dayanır ve bu da zamanında samimi bir şekilde konuşma isteği gerektirir.

Aksine, hedef "insanların güvende hissetmelerine yardımcı olmak" veya "daha iyi bir dinleyici olmak" olarak belirtildiğinde değişim yaratmak daha zor bir hale geliyor. Bu şeyler önemli olsa da bitiş noktası değil bir amaç olarak hizmet ediyorlar. Üst düzey yöneticiler, karmaşık problemleri çözmedeki rollerini kavradıkları zaman psikolojik güvenliğin önemini kabul eder.

Yine de, içgörü tek başına davranış değişikliği sağlamaz. Farklı bir çalışma şekli deneyimlemek yardımcı olur. Per, bunu iki aşamalı bir süreç olarak görüyor. İlk olarak, düzenli olarak planlanmış, güvenli oturumlarda yeni kişiler arası becerileri uygulamaya dökerek bireysel bir ekibin yaşayacağı en önemli zorlukların bazılarında ilerleme kaydetmelerine yardımcı olun. İkincisi, zorlu konularda ilerleme kaydeden katılımcıların, liderlik ettikleri ekipten başlayarak diğer ekiplere geçmesine yardımcı olun. Samimiyetin, hassasiyetin ve farklı perspektifler edinmenin nasıl başarılı sonuçlara yol açtığını gösteren hikayeleri paylaşmaya teşvik edin. Daha fazla insan bu becerileri çalışmalarının bir parçası olarak uygulamaya başladıkça, etkinliği de kendini kanıtlamış olacaktır.

Hem Bireyleri Hem de Ekipleri Eğitin

Per'in bir basketbol oyuncusu ve antrenörü olarak deneyimi, kazanan takımların iki tür eğitimden geçtiğini ortaya koydu: Bireysel beceriler (bireysel pratik, şut atma) ve takım pratiği (ne zaman pas atacağına, şut atacağına veya topu süreceğine dair kararlarla birlikte, bu becerileri kullanarak gerçek zamanlı koordinasyon içeren karmaşık oyunlar). Aynı yönetim ekipleri için de geçerlidir. Bireysel yöneticiler, fikirlerin ve endişelerin samimi bir şekilde paylaşılmasını kolaylaştıran, farklı bir perspektif edinme ve sorgulama becerilerini öğrenmeli ve uygulamalıdır. Ancak bu beceriler, ekipler özellikle de "gerçek işi" yapmak için bunları birlikte uygulamaya döktüğünde geçerlidir. Bu, ekibin etkinliklerini değerlendirmelerini sağlayacak şekilde yapılandırılmış ve kolaylaştırılmış karmaşık konular hakkında üretken diyaloglara katılmak anlamına gelir (nasıl ilerleyeceğine dair yeni çözümler üretmek için birden fazla bakış açısının dahil olduğu konuşmalar). Örneğin, Per genellikle insanlara bireysel becerileri öğretmek için haftalık bir saat süren grup oturumlarını kullanır, bu da yeni becerilerini ayda bir kez birlikte uyguladıkları daha uzun diyalog oturumlarıyla noktalanır.

Görselleştirmeyi Dahil Edin

Görselleştirme, dünya rekorunu kırmak isteyen sporculardan, bireylerin rahatsız edici davranışlarını değiştirmelerine yardımcı olan terapistlere kadar çeşitli ortamlarda kullanılır. Benzer şekilde, SEB liderliğindeki haftalık oturumlarda, katılımcılardan fikir alma, samimi konuşma veya başkalarının tam olarak etkileşime girebileceği bir atmosfer yaratma konusunda başarılı oldukları son durumları görselleştirmeleri istendi. Bu deneyimleri paylaştıktan sonra, yaklaşmakta olan bir durumu görselleştirmeleri ve karmaşık konulara veya kararlara geçerken doğru atmosferi yaratmak için nasıl hareket edebileceklerini dikkatlice gözden geçirmeleri istendi. Görselleştirme teknikleri ayrıntıyı vurgular; asıl fikir belirli bir şekilde, somut açıklamaları öngörerek ve yazarak, insanların yeni beceri ve uygulamaları daha iyi içselleştirebilmeleridir. Yöneticilerin ilk başta örnekler bulması zor olsa da zamanla kolaylaşır, çünkü olumlu örnekleri fark etmede daha iyi bir hale gelirler ve yeni davranışları uygularken daha bilinçli olurlar.

İşle İlgili Hassasiyeti Normalleştirin

Savunmasız hissetmenin bir sonucu olarak hafif kaygı yaşamak normaldir. Anksiyete eğitimi üzerine bir araştırma, az da olsa hassasiyet sergilemenin anksiyeteyi azalttığını gösteriyor. Benzer şekilde, Amy, açık olmanın (dolayısıyla hassas) zararlı olmadığını keşfetmelerine yardımcı olmak için yöneticilerle birlikte çalıştı ve bu da alabileceklerini düşündükleri kişiler arası risklerin büyüklüğünü artırmaya devam etmelerini sağladı.

Per, SEB'de, yönetici ekiplerden ilerleme kaydedemedikleri önemli bir karmaşık konuyu tanımlamalarını istedi ve farklı görüşlerin alındığı ve samimiyetin hakim olduğu bir diyaloga olanak sağladı, böylece becerilerini geliştirdi ve aynı zamanda ilerleme kaydetti. Bu alıştırmaya katılmadan önce, tartışma için güvenli, düşük etkili zorluklar sunarak ekibi kişiler arası risk almaları için "ısıttı". Bu oldukça önemli bir kısımdır, katılımcılar önemli ancak hassas veya rahatsız edici bilgileri kendilerine saklarsa, diyalog sonuç vermez.

Becerileri geliştirmek için performansa odaklanarak, hem bireysel ve grup düzeyinde çalışarak, görselleştirme kullanarak, hassasiyeti normalleştirerek ve gerçek problemleri ele alarak (en önemlisi) zorlu konularda ilerleme kaydetmek, herhangi bir takımın atmosferini ve yeteneklerini değiştirmek için güçlü bir yaklaşım içerir. Bunun zor bir iş olduğunu kabul ediyoruz, ancak bu yaklaşımı değerli bir rekabet avantajı yapan şey de bu. Özellikle çalkantılı zamanlarda, yöneticiler ve ekipleri ilerleme kaydetmek için samimiyet, hız ve yaratıcılığa giderek daha fazla güveniyor. Psikolojik güvenlik ve farklı görüşler alma ile ilgili yetenekleri yapılandırmak "temel" olarak kabul edilemez, ancak zorlu iş bağlamlarında mükemmelliğe ulaşmanın giderek daha önemli bir parçası haline geliyor.

ÇEVİK DÖNÜŞÜMLERDE "ETKİ" ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ

Mehmet Emre Öğün

“Ölçemediğiniz şeyi iyileştiremezsiniz.” Bu sözler dünyaca ünlü düşünür Peter Drucker’a ait.¹ Günümüzün dinamik ve hızla gelişen iş ortamında, herhangi bir eylemin veya kararın etkisini ölçebilme becerisi gün geçtikçe önemini artırıyor. Organizasyonlar, doğru ölçüm mekanizmalarını iş yapış biçimlerine entegre ederek, eylemlerinin etkinliğini anlamaya, bu sayede veriye dayalı bilinçli kararlar almaya çalışıyor.

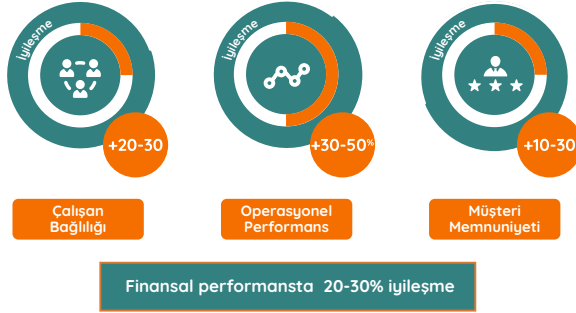
Etkisi ölçülecek olan inisiyatif; ister bir pazarlama kampanyası, ister bir ürün lansmanı, ister bir dönüşüm süreci olsun. Sonuçları ölçme ve analiz etme becerisi, günümüzde başarının ve etki yaratabilmenin anahtarı konumundadır.

Konu çevik dönüşüm inisiyatifleri olduğunda da benzer bir durum karşımıza çıkar. McKinsey’nin 2020 yılında gerçekleştirdiği bir araştırma², sonuçları düzenli aralıklarla ölçmenin dönüşümün başarısına olan etkisini vurguluyor. Altı farklı sektörden 22 başarılı çevik dönüşümün incelendiği araştırmada, dönüşümün etkisi dört temel alanda ortaya konuluyor. Buna araştırmaya göre başarılı çevik dönüşümler;



- Çalışan bağlılığında +20-30 puan,
- Operasyonel performansta +30-50 yüzde puanı,
- Müşteri memnuniyetinde +10-30 puan ve
- Bunlara bağlı olarak finansal performansta 20-30 yüzde puanı iyileşme vadediyor.

Çevikliğin Kazanımları



acm ▶

www.acmagile.com

Söz konusu alanlar, çevik dönüşümlerin başarısını ve yattığı etkiyi ortaya koyma konusunda bizlere yön göstermekle beraber, dönüşümlerin başarı metriklerini standartlaştırmak pek çok nedenden ötürü bize doğru sonuçlar vermeyecektir.

Organizasyonların; buldukları sektöre, hitap ettikleri müşteri kitlesine ve dönüşüm hedeflerine bağlı olarak yaratmak istedikleri etki, dolayısıyla ölçmek istedikleri metrikler de değişiklik gösterebilir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren bir şirket için kalite metrikleri operasyonel performans açısından belirleyici iken, bir finans kuruluşunda pazara çıkış hızı (time to market) belirleyici olabilir. Yine benzer biçimde B2B iş modeline sahip bir şirketin müşteri memnuniyet hedefleri, B2C model ile kurgulanmış bir şirkete göre farklılık gösterecektir.

Bir çevik dönüşüm sürecinin yarattığı etkiyi sağlıklı bir biçimde ölçebilmek için organizasyonel seviyede ölçümlerin yanı sıra, takım seviyesinde ölçümlere de önem verilmelidir. Çevik takımlar, şeffaf bir ortamda yarattıkları etkiyi gözlemler ve yaptıkları gözlemleri doğru ölçüm mekanizmaları ile doğrulayabilirse, veriye dayalı (data driven) bilinçli kararlar alabilirler.³

- Bu bağlamda takım seviyesinde;
- Taahhüt edilen/Tamamlanan iş sayısı
- İnovasyon Oranı
- Teslimat Süresi
- Kalite metrikleri
- Müşteri Kullanım Endeksi (Usage Index) ve
- Teknik Borç

gibi metriklerin ölçülmesi ve Retrospective etkinliklerinde düzenli olarak gözden geçirilmesi, takımların deneysel bir yaklaşım ile iş sonuçlarını iyileştirmelerine olanak tanıyacaktır.

Takımlar bu sayede müşterilerinin ihtiyacını daha iyi anlayabilme ve bu ihtiyaca uygun çözümler üretebilmek için süreçlerini ve yapılarını şekillendirme fırsatı bulacaktır.

Peki söz konusu organizasyon seviyesi ve takım seviyesi ölçümleri gerçekleştirirken nelere dikkat etmek gerekir?

- **Ölçümlerde referans (baseline) belirlenmeli** - Metriklerden bağımsız olarak, ölçümlerimizde anlamlı temeller oluşturmak, nereden başladığımızı belirlememizi ve ne kadar ilerlediğimizi anlamamızı kolaylaştıracaktır.
- **Nicel ölçümler, nitel gözlemler ile desteklenmeli** - Sadece anketlerden oluşan bir ölçüm, bizlere mekanik ve yanıltıcı bir sonuç verebilir. Anketler ve nicel ölçümler, gözlemler ve 1-1 görüşmelerle desteklenirse sonuçların objektifliği artacaktır.
- **Uzun vade ölçüm periyotları yerine sık ve düzenli ölçümler tercih edilmeli** - Ara hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmış olmamızı düzenli aralıklarla gerçekleştirdiğimiz ölçümlerle test etmek, organizasyon ve takım olarak değişikliklere uyum sağlayabilme esnekliğimizi artıracaktır.
- **Takım seviyesinde performans metriklerinin yanı sıra çevik takım olgunluğu da ölçülmeli** - Takım sağlığı anketi uygulamalarının düzenli olarak yapılması, takım içi güven, açık iletişim, birlikte çalışma gibi konuların konuşulması için ortam hazırlayacaktır. Bu ölçümlerin düzenli yapılması sayesinde takımlar gelişim alanlarına daha etkin bir şekilde odaklanabilme fırsatı bulacaklardır.

MEHMET EMRE ÖĞÜN, 2017 yılında iş hayatına başladıktan sonra 2018'de Tüpraş ile yolları kesişerek Agile ile tanıştı ve Proje Yöneticiliği ve Çevik Koçluk gibi farklı rollerde görev alma imkanı buldu. Çeviklik, Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon gibi konularda edindiği bilgi ve deneyim ile geleceğin organizasyonlarını tasarlamayı amaçlayan Öğün, bu ekosistemin gelişimine katkı sağlamak amacıyla iki yıldır Türkiye'nin en büyük gönüllü Agile topluluğu olan Agile Turkey'de Product Owner olarak görev almaktadır. Mart 2022 itibarıyla kariyerine ACM Agile'da agile danışman ve eğitmen olarak devam etmektedir.

Referanslar

1. "You Are What You Measure", Jacob Drucker, Forbes, 2018
2. "Enterprise Agility: Buzz or Business Impact?", 20 Mart 2020, McKinsey
3. "Agile Works - But Are You Measuring the Impact?", 22 Nisan 2019, BCG

HER İŞİN BAŞI GÜVEN

Özgün ve
yetkilendirici bir
lider olmanın
ilk adımı güvendir

Frances Frei ve
Anne Morriss







2 2017’de bir bahar akşamında Uber’ın o dönemki CEO’su Travis Kalanick, Körfez Bölgesi’nde bulunan şirket merkezindeki bir toplantı odasına girdi. Bu makalenin yazarlarından Frances (Frei) onu bekliyordu. Şirketin ABD ve Kanada biriminin genel müdürü Meghan Joyce bizlere ulaşmış ve şirketin ciddi, derin yaralarını iyileştirme konusunda yardım talep etmişti. Birçoğu kurucusu tarafından yönetilen şirketlerin, liderlik ve kültürel anlamda karşılaştıkları zorlukları aşmasına geçmişte de yardımcı olmuştuk.

Ancak Uber konusunda şüphelerimiz vardı. Şirkette ilgili okuduğumuz her şey bize bu yapının kurtulma şansı olmadığını söylüyordu. O dönemde Uber son derece başarılı ve yıkıcı etki gösteren bir startup'tı ancak bu başarıyı elde etmek için samimiyetten uzaklaşmış görünüyordu. Örneğin 2017'nin ilk günlerinde New York'ta taksi sürücüleri Başkan Trump'ın seyahat yasaklarını protesto etmek amaçlı greve gittiklerinde Uber bu durumdan yararlanmak için çeşitli taktikler uygulamıştı. Bu hamlesi ciddi bir öfke oluşturdu ve #DeleteUber (#UberiSil) kampanyası başlatıldı. Bundan yaklaşık bir ay sonra Uber'da çalışan mühendis Susan Fowler şirkette uğradığı ayrımcılık ve taciz konusunda cesur bir blog yazısı kaleme aldı ve öfkenin daha da artmasına neden oldu. Hemen ardından Kalanick'e ait bir video sızdırıldı. Viral olan bu videoda Kalanick bir Uber şoförüyle konuşuyordu ve Kalanick'in şoförün dertlerine kayıtsız kaldığı görülüyordu. Uber, yukarıda bahsedilen örnekler gibi daha birçok olay nedeniyle kazanmak için neredeyse her şeyi yapabilecek soğuk kalpli bir şirket olarak algılanıyordu.

Frances, tüm bu şüphelerimize karşın California'ya giderek Kalanick ile görüştü [Anne (Morriss) o sırada kendi şirketini kuruyordu, bu nedenle biraz geri planda kalmayı tercih etti.] Kalanick'in odaya girmesini beklerken hakkında çok şey yazılan, kendini aşırı beğenmiş bir CEO'yla karşılaşmaya hazırlanıyordu. Ancak Kalanick hiç de öyle biri değildi; tam tersine mütevazı ve içe dönüktü. Şirkete başından beri kazandırdığı kültürel değerlerin (Uber'ın başarısında bunların ciddi payı vardı) nasıl yanlış kullanıldığını ve bozulduğunu anlattı. Ekibinin başarılarına derin bir saygı duyduğunu söyledi ancak bazı kişileri liderlik makamlarına getirmeden önce onlara yeterince eğitim ve mentorluk sağlamadığını da itiraf etti. Kalanick görüşme sırasında o ana kadar ne hata yaparsa yapsın bir lider olarak doğru olanı yapma konusunda samimi bir istek duyduğunu göstermişti.

Sonrasında Frances ve Anne olarak Cambridge, Massachusetts'te bir araya geldik ve projeye devam edip etmeme kararı almaya çalıştık. Bu projeden uzak durmak için birçok neden vardı: İş zordu ve getirisinin ne olacağı belli

değildi, çok aşırıya kaçan bir seyahat programı vardı ve Uber'ın işgücünün kızgın olması markayı toksik bir hale getiriyordu. Ancak eğer Uber'ı doğru yola geri döndürebilsek yolunu kaybeden daha birçok şirketin işine yarayacak bir çerçeve ortaya koyabileceğimizi fark ettik. Bu nedenle projeyi kabul ettik.

Bu kararı aldıktan sonra işe tam olarak nereden başlayacağımızı biliyorduk: Güven.

YETKİLENDİRİCİ LİDERLİK

Güveni nadir bir şey sanırız ancak medeni toplumda yaptığımız birçok işin temelinde güven vardır. Güçlülük kazandığımız paramızı ürünlerle ve hizmetlerle değiş tokuş ederken, evlilik kurumuyla hayatımızı bir başka kişiyle birleştirirken, bizim çıkarlarımızı temsil edecek kişiyi seçmek için oy verirken hep güvene dayanırız. Kanunları ve sözleşmeleri birer güvenlik ağı gibi görürüz fakat bunlar bile söz konusu kuralları uygulayacak olan kurumlara güven duyduğumuz için geçerlidir. Eğer işler ters giderse adaletin nasıl tecelli edeceğini tam olarak bilemeyiz fakat göreceli olarak tanımadığımız kişilerle iş yaparken mevcut sisteme olan güvenimiz işin temelini oluşturur.

Güven, bir liderin sahip olabileceği en önemli sermayelerden biridir. Ancak güven oluşturmak için yeni bir bakış açısı ortaya koymak gerekir. Geleneksel liderlik yaklaşımında her şeyin özü kişidir: Kişinin stratejisi ve vizyonu, kişinin zor kararlar atabilme ve kendini izlettirebilme gücü, kişinin becerileri, karizması, cesareti ve güç anları... Ancak liderlik tamamen kişiyle alakalı değildir. Liderlik sizin varlığınızın diğer kişileri yetkilendirmesi ve liderliğinizin etkisinin sizin mevcut olmadığınız durumda bile sürmesidir.

Liderleri ve kurumları geliştirmeye adanmış kariyerimizde öğrendiğimiz en temel prensip budur. Bir lider olarak göreviniz, ekibinizin kendi kapasitesini ve gücünü en üst seviyede hayata geçirmesine imkan sağlamaktır. Bu, onlarla omuz omuza olduğunuzda da geçerlidir etrafta olmadığınızda da. Hatta o ekipten tamamen ayrıldıktan sonra bile sizin liderlik etkiniz devam etmelidir. Biz buna yetkilendirici liderlik diyoruz. Ne kadar fazla güven oluşturursanız bu liderliği o kadar iyi geçirirsiniz.

ÖZETLE

BAŞLANGIÇ

Geleneksel liderlik literatürü kişiyi merkeze koyar: Becerileriniz, karizmanız, cesaretiniz ve içgüdüleriniz öndedir. Ancak liderlik, sizinle çalışanlarda ve sizin onların gücünü gerçekten gösterebilecekleri ortamlar oluşturma becerinizde yatar. Bunu yapmak için güven oluşturmalısınız.

SORUN

Liderler nasıl güven tesis eder? Şu unsurlara odaklanarak: Sahicilik, mantık ve empati. İnsanlar sizin gerçek kişiliğinizi gördüklerinde hükümlerinize, becerilerinize ve onları önemseyişinize inandıklarında size güven duyarlar.

GELİŞİM

Liderlerin güven sorunu varsa genelde bu üç unsur konusunda zayıflıkları vardır. Güveni geliştirmek veya yeniden tesis etmek için hangi unsurun sizi "sarstığını" anlayın ve bunu güçlendirmeye odaklanın.

GÜVEN ÜÇGENİ

Güvenin üç unsuru vardır: Sahicilik, mantık ve empati. Güvenin kaybolmasında genelde bunlardan birinde yaşanan sıkıntılar yatar. Lider olarak güven tesis etmek için hangi unsurun sizi "sarstığını" belirleyin.



GÜVENİN TEMEL UNSURLARI

Peki bu temel liderlik sermayesini oluşturmak için neler yapmalısınız? Bizim deneyimlerimize göre bunun için üç temel unsur gerekli: Sahicilik, mantık ve empati. İnsanlar sizin gerçek kişiliğinizle etkileşime geçtiklerinde (sahicilik), hükümlerinize ve yetkinliğinize inandıklarında (mantık) ve onları önemseyip koruduğunuzu hissettiklerinde (empati) size karşı güven hissi geliştirirler. Güven kaybedilmişse mutlaka bu üç unsurdan birinde sıkıntı vardır.

İnsanlar dışarıya yansıtıkları (çoğu zaman yanlış olan) bilgilerin kendilerinin güvenilirliğini nasıl zedeleyebileceğinin farkında olmayabilirler. Daha da kötüsü, stres bu sorunu daha da artırır ve insanların başkalarında şüphe oluşturan davranışlara daha da bel bağlamalarına neden olur. Örneğin bir kişi bir iş görüşmesinde gerçek kişiliğini maskeleyebilir ancak sahiciliğini maskelemek işe alınma şansını düşüren bir durumdur.

İyi haber şu ki birçoğumuz genelde stabil bir güven sinyali veririz. Yani davranışlardaki bazı küçük değişimler insana ciddi kazanımlar sağlayabilir. Güvenin kaybolduğu veya gerçek etkisini gösteremediği anlarda sahicilik, empati veya mantık unsurlarından birinde sıkıntı vardır. Biz bu sıkıntılı unsurlara "güven sarsıcılar" diyoruz. Kısacası güven sarsıcılar sizi hataya sürüklemekle en yüksek unsurlardır.

Görülen o ki herkesin bir güven sarsıcısı vardır. Lider olarak güven oluşturmak için kendi sarsıcı unsurunuzu belirlemeniz gerekir.

GÜVEN OLUŞTUR, ONLAR PEŞİNDEN GELİR

Güven sarsıcınızı bulmak için insanların size yeterince güvenmediği bir anı veya durumu düşünün. Bu, önemli bir satış kaçırdığınız veya zor hedefi yakalayamadığınız bir dönem olabilir. Belki de biri sizin icra yeteneğinizden şüphe duymuştur. Bu anı düşünürken zor bir iş yapmanız da gerekecek: Bu hikayedeki diğer kişiye hak vermeye çalışmak. Gelin bu kişiyi "kuşkucu" diyelim. Kuşkucunun size dair şüphelerinin makul olduğunu ve güvenin zedelenmesine sizin neden olduğunuzu düşünelim. Bu egzersizi gerçekten inanarak yaparsanız çok işe yarayacaktır.

Eğer üç güven unsurundan birini seçmeniz gerekse hangisinin sizi raydan çıkardığını düşünürsünüz? Kuşkucunun sizinle veya hikayenizle ilgili bir şüphe mi duyuyor? Kendi çıkarınızı önceliklendirdiğinizi mi düşünüyor? Yoksa analizinizin doğruluğunu ve icra yeteneğinizi mi sorguluyor?

Kendinize bu soruları sorduktan sonra biraz geriye yastan ve birden fazla olaya dair olası sarsıcılarınızı düşünün. Sizin için önemli olan üç veya dört olayı ele alın ve her biri için hızlı bir analiz yapın. Size dair tipik bir sarsıcı unsur neye benziyor? Örüntü stres altındayken veya farklı paydaşların müdahalesiyle değişim gösteriyor mu? Örneğin üstlerinizleken bir unsur, astlarınızlaiken başka bir unsur mu öne çıkıyor? Tüm bunlar sıkça görülen durumlardır.

Eğer bu analiz sürecine sizi iyi tanıyan birini dahil ederseniz bu çalışma çok daha faydalı olur. Analizinizi paylaşırsanız durumu daha da netleştirip hipotezinizi rafine edebilirsiniz. Deneyimlerimize göre kişinin kendini analiz ettiği süreçlerin yüzde 20'si revizyon gerektirir. Bu nedenle kendinizi dürüst bir şekilde analiz etmenizi sağlayacak bir kişiyi seçin. Kuşkucunuzla açık bir şekilde konuşarak analizinizin üzerinden geçin ve test edin. Sadece bu diyalog bile güveni yeniden inşa etmekte güçlü bir etkidir. Bir sarsıcıya dair sorumluluğu üstlendiğinizde mütevazılığınızı ve analitik becerinizi gösterirsiniz ve ilişkiye dair taahhüdünüzü ortaya koyarsınız.

SARSICINIZIN ÜSTESİNDEN GELMEK

Son on yıldır deneyimli politikacılar Y kuşağı girişimciler, multi milyar dolarlık şirketlerin başkanlarına kadar birçok lidere güven konusundaki mücadelelerinde destek olduk. Bunu yaparken de güven sarsıcıların üstesinden gelmeye dair etkin yöntemleri keşfettik. Gelin güven üçlememizin her bir bileşeni için en etkin yaklaşımlara bir göz atalım:

Empati. En başarılı liderlerin birçoğu bu unsurla uğraşır. Empati eksikliği yetkilendirici liderliğin önündeki en büyük engeldir. Eğer insanlar kendinizi diğerlerinden daha fazla

önemsediğinizi düşünürlerse size onları yönetmenize izin verecek kadar güvenmezler.

Empatiye dair sarsıcılar genellikle analitik ve öğrenmeye meyilli kişilerde görülür. Bu kişiler kendileri kadar motive olmayan veya kendileri kadar hızlı öğrenemeyen kişilere karşı sabırsızdır. Ayrıca modern iş hayatının araçları ve deneyimleri günümüzün 24 saatini de doldurduğu ve dikkatimizi sürekli çeken bir dizi teknoloji ortaya koyduğu için empati konusunda dikkat dağıtıcı olabiliyorlar. Sürekli sinyal veren veya bipleyen cihazlarımız kendimize önem vermemize sebep oluyor, bazen yetkilendirdiğimiz veya liderlik ettiğimiz kişilerle önemli bir etkileşiminin ortasında araya girip dikkat dağıtıyorlar.

Empati konusunda sıkıntı duyanlara özellikle bir gruplayken diğer kişiler söz aldığı anda davranışlarına dikkat etmelerini

Bir lider olarak göreviniz sizinle çalışanların gerçek kapasitelerini ve güçlerini göstermelerini sağlamaktır. Ne kadar güven oluştursanız liderlikte o kadar ilerlersiniz.

öneriyoruz. Toplantılarda genelde nasıl bir deneyim yaşadığımızı düşünün: Toplantı başladığında herkes dikkatini verir ancak empati sorunu yaşayanlar tartışılan konuyu anlayıp kendi katkılarını verdikleri andan sonra dikkatleri dağılır ve toplantının sonundaki toparlama bölümüne kadar dikkatleri daha da düşer. Bu kişiler odaklanmaktansa telefonlarını kontrol eder veya sıkıldıklarını gösteren hareketler yaparlar. Bu yaklaşımlarıyla toplantıyı kafalarında bitirdiklerinin sinyalini verirler. Ne yazık ki bu hareket, güven kaybına sebep olur. Eğer diğer herkesten daha önemli olduğunuza dair sinyaller veriyorsanız neden diğerleri sizin gösterdiğiniz yola güvensin? Diğerleri sizi takip etse ellerine ne geçecek?

Bu sorunu çözenin çok temel bir yolu var. Bu toplantıdan hangi kazanımları almak istediğinize odaklanmaktansa katılanların tamamının ne almak istediğini düşünün. Sorumluluk alın. Toplantıyı siz yönetmeseniz bile diyalogun ilerlemesi için katkıda bulunun. Konseptleri ete kemiğe büründürecek anlamlı örnekler bulun ve odadaki herkes konuyu anlayana kadar hevesinizi yitirmeyin. Eğer mesaj yazarsanız veya e-posta kontrol ederseniz bunu yapmadığınız herkes anlar. Bu nedenle cihazlarınızı uzağa koyun. Elinizde telefon olduğunda konuşulanları not almadığınız herkes bilir.

Empati konusunda değinebileceğimiz son nokta da şu: Eğer davranışınızı değiştirmek için bir şey yapamıyorsanız sadece telefonunuzu uzağa koyun; gerçekten uzağa, yani görme-yeceğiniz ve erişemeyeceğiniz kadar uzağa... Birkaç saniyeliğine bile göz atamayacağınız kadar uzağa... Etkileşimlerinin kalitesinin ne kadar arttığına ve güven oluşturma becerinizin ne kadar yükseldiğine inanamayacaksınız.

Mantık. İnsanlar fikirlerinizin doğruluğuna veya bu fikirleri hayata geçirme becerinize inanmıyorsa sizin sarsıcı unsurunuz muhtemelen mantıktır. Eğer hükümlerinize inanmazlarsa neden dümeni size teslim etsinler?

Sorununuz mantıksa veriye bakmanızı tavsiye ediyoruz. Ortaya koyduğunuz konuyu güçlü kanıtlara dayandırın, doğruluğundan emin olduğunuz konularda konuşun ve belki de en zoru, orada durun. Larry Bird'ün çok sıra dışı bir basketçi olmasının nedenlerinden biri güvenli biçimde şut atma fırsatı olmadıkça şut kullanmamasıdır. Bird o kadar sürekli ve durmadan antrenman yapmış ki top elinden çıktığında tam olarak nereye gidebileceğini görür hale gelmiş. Sarsıcı unsurunuz mantıksa Bird'ü örnek alın ve "kendi içinizde kendinizle oynamayı" öğrenin.

Bu duyguyu içselleştirdikten sonra neyi bildiğinize bakın. Bu süreçte diğer insanlardan öğrenmeye çalışın. Diğerlerinin size dair içgörülerini değerli birer kaynaktır ancak bu kaynağa erişmek için tüm cevapları bilmediğinizi göstermeniz gerekir. Liderler bazen buna direnç gösterir. İnsanları size dair deneyimlerini anlatmaya teşvik ettiğinizde gerçekte kim olduğunuz ve neyin sizi motive ettiğine dair güzel bir iletişim fırsatı da oluştursunuz.

Öte yandan, birçok mantık sarsıcı durumda asıl mesele doğruluk değildir. Çoğu zaman sorun, mantıktaki sıkıntının kendisinden ziyade buna dair algıdır. Peki neden böyle oluyor?



Yetkilendirici liderlik değerlerinin size güvenmesiyle başlamaz, sizin kendinize güvenmenizle başlar.

Çünkü mantık sıkıntısı yaşayanlar kendi fikirlerini etkin biçimde iletmekte başarısız kalıyor.

Karmaşık düşünceleri iletmenin genelde iki yolu vardır. Birincisi dinleyicilerinizi bir yolculuğa çıkarmaktır: Değişimlerle, dönemeçlerle, bağlam ve dramatik gerilimlerle dolu bir yolculuk. En sonunda konuyu anlayana kadar burada kalmalarını sağlarsınız. Dünyanın en iyi hikaye anlatıcılarının bir kısmı bu yöntemi kullanır. Bunu anlamak için ters dönmüş bir uçgen hayal edin. Hikaye anlatıcısı tepeden, yani üçgenin yukarı dönmüş tabanından başlayıp inişler ve çıkışlarla en sonunda sadede gelir.

Sarsıcı unsurunuzun mantık olması durumunda bu yolu izlemek riskli olabilir. Tüm bu yolculuk sürecinde yolda izleyicilerinizi kaybetme riskiniz yüksektir. Öyle ki bazı dinleyiciler ilk birkaç dönemeçte sizi izlemeyi bırakabilir. Bundan kaçınmak için hayali uçgenimizi bir kez daha ters çevirin ve normal haline getirin. Ana konuyla ya da başlıkla üçgenin tepe noktasında başlayın ve tabana doğru konuyu açarak gidin, yani temel teşkil edecek delilleri oluşturun. Bu yaklaşım daha açık bir vizyon ve gerçeklere dair güçlü bir yapı sunar. Yolda dikkatiniz dağılsa bile en azından temel fikrinizi iletme şansınız vardır.

Sahicilik. İnsanlar gerçek size erişemediklerini hissettiklerinde, yani sizin ne bildiğinizi, düşündüğünüzü ve



hissettiğinizi anlayamadıklarında sahiçilik sarsıcısıyla karşı karşıya kalırsınız.

Gelin kısa bir test yapalım: Profesyonel kimliğinizin ailenize ve arkadaşlarınıza yansıttığınız kimliğinizden ne kadar farklı? Eğer ciddi bir farklılık varsa bazı yönlerinizi maskeleyerek ve baskılamakla ne elde ediyorsunuz?

“Gerçek siz” olmak kulağa hoş bir teori gibi geliyor fakat belirli gerçekleri gizlemek için nedenleriniz olabilir. Örneğin trans bir bireyseniz bu konuda toleranslı olmayan bir iş yerinde kendi gerçek kimliğinizi saklamak zorunda bırakılabilirsiniz. Bazı durumlarda da asıl duygularınızı ifade etmeniz işiniz açısından yıkıcı sonuçlara neden olabilir. Örneğin kadınlar iş yerinde negatif duygularını belli ettiklerinde erkeklere kıyasla çok daha fazla tepki gösterilir ve siyahi erkeklerin sinirli olduklarına dair basmakalıp bir düşünce söz konusudur. Burada anlatmaya çalıştığımız çoğu zaman yanlış ve psikolojik güvenlikle ilişkili geçici bir otosansür refleksi geliştirmeniz değil. Sahici olmamak kimi zaman iş hayatında yolunuzu bulmanız için kullanacağınız bir strateji haline gelebilir. Eğer bu şekilde yolunuzu buluyorsanız bir sahiçilik sarsıcısıyla karşı karşıyasınız demektir.

Deneyimlerimize göre bazı durumlarda gerçek kişiliğinizi gizlemeniz kısa vadede bazı sorunları çözebilse de güven ve liderlik becerinizi sınırlar. İnsanlar gerçeği eğip

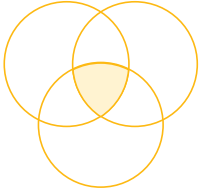
büktüğünüzü veya daha az sahiç davrandığınızı sezdiklerinde size karşı savunmasız olmaktan vazgeçer. Bu da liderliği engeller.

Sahici olmamanın bedelini çeşitlilik gösteren birçok farklı takımda performans bazında da analiz etme şansımız oldu. Günümüz iş dünyasında çeşitlilik muazzam bir değer olabilir ve bunu doğru yapabilen şirketler rekabet rüzgarını arkalarına alabilirler. Ancak bu avantaj otomatik olarak gerçekleşmez. Takımınıza çeşitlilik arz eden profilleri doldurmak performansı iyileştirmek için yeterli değildir. Aslında çeşitlilik gösteren takımlar eğer bu çeşitlilik doğru yönetilmezse homojen takımlara göre daha düşük performans bile sergileyebilir. Bu, “ortak bilgi etkisi” olarak adlandırılan bir olgudan kaynaklanır. Bu olgu şöyle işler: Biz insanlar diğer insanlarla ortak özelliklerimize odaklanma eğilimi gösteririz. Ortak bilgiyi arama ve vurgulama ihtiyacı duyarız çünkü bu ortak yön, grupla olan bağımızı ve değer birliğimizi yansıtır. Çeşitlilik gösteren takımlar, tanımları gereği özellikle ilk zamanlarda kolektif bir karar verme süreci için kullanılabilir çok az ortak noktaya sahiptir.

Üçer kişiden oluşan iki takım hayal edin. Bir takımdaki üyelerin tamamı birbirinden farklı, diğer takımın üyeleri ise benzer olsun. Eğer her iki takım da aynı biçimde yönetilirse homojen takımın daha iyi performans gösterme olasılığı daha

GÜVEN, ÇEŞİTLİLİK VE TAKIM PERFORMANSI

Çeşitlilik karar vermede otomatik bir avantaj sağlamaz. Aslında çeşitlilik gösteren takımlar kapsayıcı biçimde yönetilmezlerse homojen takımlardan daha düşük performans gösterebilirler. Çünkü ortak bilgi karar vermede çok önemlidir ve çeşitlilik gösteren takımlar tanımları gereği, işin başında ortak özellikleri zayıf olan yapılardır. Ancak bu takımlardaki kişilerin kendi özgün perspektiflerini ve deneyimlerini ortaya koymalarına imkan veren bir güven ortamı tesis ederseniz ekibin erişeceği bilgiyi artırırsınız ve bu büyük bir avantaj sağlar.



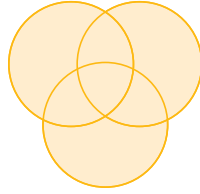
Çeşitlilik Gösteren Takımlar

Farklı noktalardan gelen bilgi birikimi kısmi olarak paylaşılır.



Homojen Takımlar

Ortak bilgi birikimi tamamen paylaşılır.



Kapsayıcı Takımlar

Çeşitlilik gösteren bilgi tamamen paylaşılır.

yüksektir. Hiçbir geribildirim veya güven egzersizi ortak bilginin gücüne erişemez.

Ancak bu etki, kişi sadece sahiçilik konusunda sıkıntı çekeriyorsa geçerlidir. Kendi gerçek kişiliklerini yansıtmayı tercih ettiklerinde, yani diğerlerinden farklı olan özelliklerini gösterdiklerinde takımın erişeceği bilginin boyutunu da artıracakları için inanılmaz bir avantaj oluşur. Bunun sonucunda hem homojen takımları hem de katılımcılık prensibiyle yönetilmeyen çeşitlilik gösteren takımları geride bırakan bir performans sergileyen bir katılımcı takım ortaya çıkar. ("Güven, Çeşitlilik ve Takım Performansı" kutusuna bakınız.)

Bilgiye erişimin genişlemesi ve bunun getirilerinden faydalanmak için sahiçilik sıkıntısı gösteren kişilerin cesur olmaları da önemlidir. Gerçek kimliğinizi paylaşmanın ne kadar zor olduğunu biliyoruz. Bazı durumlarda kişilerden bunu istemek de hiç kolay değil. Ancak gerçek kişiliğimizi gizlemek için sürekli enerji harcadığımızda aslında kişiliğimize dair önemli noktaları da baskılıyoruz. Sonuçta aslında herkesin bizde görmek istediği özellik olan farklılıklarımızı gizlemekle kalmıyor, aynı zamanda insanların bize lider olarak güven duymasını da zorlaştırıyoruz.

Kendinizi çok farklı görmüyor olsanız bile bu konuya dikkat etmeniz gerektiğine dair bir neden: Sahici olmayan etkileşimlerin bedelini hep birlikte ödüyoruz. Öte yandan sahiçiliğin öne çıktığı bir ortamda hepimizin başarılı olma şansı artıyor. Yani aslında cinsiyet yanlılığı sadece kadınların sorunu değil. ABD'deki sistematik ırkçılık sadece Afrikalı-Amerikalıların veya Latin kökenlilerin meselesi değil. Farklı olmanın herkesçe kabullenildiği çalışma ortamları oluşturacak ahlaki ve kurumsal yapıları kurgulamak hepimizin sorumluluğu. Sonuçta bunları ortadan kaldırmanın hepimize faydası olacak.

Kurumlarla yaptığımız projelerde edindiğimiz bir diğer deneyim de şu: Sahiciliğin öne çıktığı ortamlar oluşturmak düşündüğünüz kadar zor değildir. Bu sektörlerde dönüşüm yapmak veya karmaşık şirketlerin büyümesini sağlamak gibi işlere kıyasla çok daha kolaydır. Eğer farklılıkların öne çıktığı şirketler oluşturmak için her birimiz sorumluluk alırsak ve kendimizi olduğumuz gibi gösterirsek gerçek anlamda bir kapsayıcılık yakalamak ve güven oluşturmak o kadar kolay ve iyi olacaktır.

Bu noktada insanların neler duymak istediğinden onlara ne söylemeniz gerektiğine odaklanın. Mütevazılığınızı dünyaya gösterin, bırakın kim ne derse desin. Sizden farklı olan kişileri önemseyin ve onlarla ilgilenin. Sizin ve şirketinizin gerçek potansiyelini ortaya çıkaracak unsurun bu farklılık olduğunu unutmayın.

BEN KENDİME GÜVENİYORUM

Şu ana dek yetkilendirici liderliğin özünde diğer kişilerin size güvenmesi olduğunu vurguladık. Bu doğru bir nokta ancak bilmeniz gereken son bir şey daha var. Yetkilendirici liderliğe giden yol insanların size güvenmesiyle başlamaz; sizin kendinize güvenmeniz ve inanmanızla başlar.

Gerçek anlamda yetkilendirici bir lider olmak için sarsıcı unsurların sadece diğer kişilerle ilişkilerinizi değil kendinizle olan ilişkinizi de etkilemesine izin vermeyin. Tutkularınız konusunda kendinize karşı dürüst müsünüz yoksa sizi gerçekten heyecanlandıran şeyleri görmezden mi geliyorsunuz? Kendinizden sakladığınız şeyler varsa öncelikle kendinize karşı bir sahiçilik sorunuz var. Kendi ihtiyaçlarınızı biliyor ve bunları karşılıyor musunuz? Eğer cevabınız hayırsa kendinize karşı daha empatik olmalısınız. Kendi fikirlerinizden ve harekete geçme gücünüzden şüphe mi duyuyorsunuz? O zaman mantıkla ilgili sıkıntılarınız olabilir.

Bu işi yapmak önemlidir ve bunun nedeni çok açık: Eğer kendinize güvenmiyorsanız başkaları neden size güvensin?

GÜVENİ YENİDEN TESİS ETME KAMPANYASI

Şimdi Uber vakasına geri dönelim. Şirkette çalışmaya başladığımızda ciddi sarsıntılar söz konusuydu. Öyle ki biz o günkü durumu "tam bir karmaşa" olarak nitelendirmiştik.

Peki neler oluyordu?

Güvene dair en temel, en öz konuları düşünün. Uber'in empati sorunları olduğu açıktı. Şirketin, ne pahasına olursa olsun büyümeye dönük odağı nedeniyle paydaşlarla, özellikle de sürücüler ve çalışanlarla olan ilişkilere azami özen göstermesi gerekiyordu. Ayrıca müşterilere de güvenliklerinin finansal performanstan öncelikli olduğunu hissettirmek önemliydi. Diğer yandan Uber, yıkıcı başarısına karşın iş modelinin uzun vadede ayakta kalıp kalamayacağından yöneticilerinin bu ölçekte bir şirketi yönetme becerisine sahip olup olmadığına kadar birçok soruya net yanıt verememişti. Bunlar mantık unsuruna dair cevapsız kalan sorulardı. Son olarak, şirketin sürekli savaştaymış gibi davranma yaklaşımı sahihliklerini bozuyordu. Uber'daki "bize karşı onlar" kültüründe çalışan insanlar gerçek resmi görmekte zorlanıyordu.

Frances, Kalanick ile çalışmaya başladığında CEO, şirketin sarsıntılarını gidermek için bazı değişimler yapmaya başlamıştı bile. Örneğin Başkan Obama döneminde başsavcı olarak görev yapan Eric Holder'ı işe almış ve şirket içi taciz iddialarını derinlemesine incelemesini istemişti. Holder'ın getirdiği bir dizi öneriyi gören Kalanick bunları hayata geçirmek için adımlar atıyordu. Şirket sürücülere bahşiş verme konusunda yeni bir modele geçmek üzereydi ve bu yeni model sürücüler için ilk yılında 600 milyon dolarlık bir kaynak oluşturalardı. Yeni güvenlik kuralları geliştiriliyordu, hem sürücülere hem de müşterilere ilave güvenlik araçları sağlanacaktı.

Kalanick bu adımların birçoğunun tamamlanmasını ez azından CEO olarak göremedi. Haziran 2017'de CEO'luktan azledildi ancak Aralık 2019'a kadar yönetim kurulunda yer aldı. Bu tarihten sonra kuruldan da ayrıldı. Yerine genç şirketleri yetkilendirici liderlikle yönetme konusunda tecrübeleri olan Expedia'nın eski CEO'su Dara Khosrowshahi geldi.

Frances kısa süre içinde Khosrowshahi ile de çalışmaya başladı ve kampanyayı devam ettirmeye karar verdiler. Şirketin değerlerini yeniden yazma konusunda bir girişimi başlatarak 15 bin çalışandan Uber'in yaşayacağı değerlere dair fikirlerini bildirmelerini istediler. Belirledikleri yeni motto "Biz doğru olanı yaparız. Nokta." Khosrowshahi'nin güven kazanmasına dair erken dönem kazanımlardan biri de düzenleyici kurumlara olan ilişkileri geliştirmesi ve çoğu zaman savunması kolay olan hizmetler ve pazarlar ortaya koymasındı.

Bu dönemde yaptığımız işlerin büyük kısmı çalışan seviyesinde güveni yeniden tesis etmek üzerineydi. Bazı şeyleri belirlemek ve düzeltmek kolaydı. Örneğin toplantılar sırasında toplantıdaki diğer kişiler hakkında sağa sola mesaj atma alışkanlığı bir teknoloji şirketine bizi şok eden bir konuydu ve empatiye ağır bir darbe vuruyordu. Toplantı sırasında şahsi tüm cihazları kapatma ve uzağa koyma kuralı getirdik ve böylelikle insanların çalışma arkadaşlarıyla göz teması kurması sağladık.

Bazı sıkıntıları çözmekse daha zor oldu. Örneğin binlerce yöneticinin becerilerinin yükseltilmesi: Uber hızlı büyüme sürecinde yöneticilerine yeterince yatırım yapmamıştı ve yöneticilerin büyük kısmı gelişen işlerinin gerektirdiği karmaşık

konulara hakim olamamıştı. Bu mantık sıkıntısını çok yoğun bir yönetici eğitimi sistematiğini hayata geçirerek çözmeye çalıştık. Çalışanları canlı vaka tartışmalarına çektik ve Londra'dan San Francisco'ya, Haydarabat'a kadar her yerdeki kişileri buna dahil ettik. Pilot programımız gönüllülüğe dayansa ve bazı dersler çok absürt saatlerde olsa da 50'den fazla ülkedeki 6 bin Uber çalışanı 60 günlük kursa dair 24 saatlik bir ön eğitime tabi tutuldu. Bu inanılmaz hızlı ve kapsamlı bir süreçti.

Uyguladığımız müfredat bir yandan insanlara hızla adapte olacakları araçları ve konseptleri sağlarken bir yandan da ters dönmüş iletişim üçgenini düzeltmeyi amaçlıyordu. Çalışanlar sadece daha iyi dinlemeye değil farklı birimler ve coğrafyalar arasında daha iyi işbirliği sağlamak konusunda daha etkin konuşmaya dair de beceriler edindi. Birçok çalışan Uber'da çalışma konusunda tereddüt yaşarken Frances insanların bu şirkette çalışmaktan gurur duyduğu güne dek her gün bir Uber tişörtü giyme yaklaşımını getirdi.

Bir yıl sonrasında Uber artık daha az sarsılan bir yer olmaya başladı. Hâlâ çözülmesi gereken sorunlar vardı ancak çalışanların bakışı, markanın sağlığı ve sürücülerin ücretlendirilmesi gibi konular doğru yolda ilerliyordu ve halka arza dair adımlar atılmaya başlamıştı. İyi insanlar şirkette kalmaya karar veriyordu, başkaları şirkete katılıyordu. Şehrin caddelerinde Uber tişörtü giyenlerin sayısı da gittikçe artıyordu. Yaşananlar yeteneğe, yaratıcılığa ve kurumun her noktasında öğrenmeye dair bir taahhüdün yansımasıydı. Ayrıca Kalanick ve Khosrowshahi'nin oluşturmayı hedeflediği yeni güven temelini de göstergeleriyle.

FRANCES FREI, Harvard Business School'da UPS Foundation Hizmet Yönetimi profesörüdür. Yaptığı proje karşılığında Uber hissesi almıştır ve bu hisseleri elinde tutmaktadır. **ANNE MORRIS**, bir girişimci ve The Leadership Consortium'un kurucusudur. Frei ve Morriss, bu makalenin de özünü oluşturan *Unleashed: The Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone Around You* (Harvard Business Review Press, 2020) kitabını yazmışlardır.

NE ÖLÇERSEN, ONU BİÇERSİN

Ahmet Akdağ ve Ahmet Özcan



Bir an için, hazırladığınız faaliyet raporlarınızı, açıkladığınız rakamsal verileri, yaptığınız ilerleme sunumlarını gözünüzün önüne getirin. Ve sonra, bunların hiçbirini artık yapmayacağınızı ilan ettiğinizi hayal edin. Ne hissettiniz? Ne kadar gerçekçi geldi?

Paul Polman, 2009 yılında Unilever'in CEO'su olduğu ilk gün bu hareketi yaptı ve FTSE 100'de yer alan şirketinin üç aylık faaliyet raporlarını çöpe attığını açıklayarak yatırımcılarına seslendi: "Unilever 100 yılı aşkın bir süredir var. Biz birkaç yüz yıl daha var olmak istiyoruz. Eğer adil, paylaşılan ve sürdürülebilir olan bu uzun vadeli değer yaratma modelini benimsiyorsanız, o zaman gelin ve bizimle yatırım yapın. Eğer bunu benimsemiyorsanız, insan olarak size saygı duyuyorum ama paranızı şirketimize yatırmayın."¹

Aslında kısaca şunu anlatmak istiyordu: Sadece faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan rakamlarla ilgilenmeyin, sürdürülebilirlik için daha fazlasıyla ilgilenin.

Peki, bizler her yanımız faaliyet rakamları ile çevriliyken, daha fazlasıyla nasıl ilgileneceğiz?

- Ülke çapında yapılan 20 bin kilometre otoban, 20 adet köprü, 100 adet havalimanı,
- Şirketimizin turnike okumalarından ölçülen Ar-Ge hizmetlerinden faydalanma saatleri,
- Günlük 100 milyonu aşan Agile ile ilgili yapılan arama sayıları,
- Haftalık, aylık, yıllık harcanan mesai saatleri,
- Ve maalesef son dönem yaşadığımız, yıkılan 60 bin bina, yerine yapılacak X sayıda bina ve X milyar dolar toplam maliyet...

İçerikte rakam kullanmanın anlamayı kolaylaştırdığını biliyoruz, evet, ancak işin tarihçesine baktığımızda, hala eski alışkanlıklarımızla rakamlara bakmanın, yarattığımız etkiyle her zaman ilişkisi olmayabileceğini, hatta daha kötü sonuçlar doğuracağını da biliyoruz.

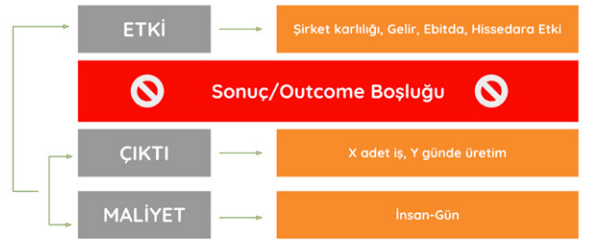
Hindistan'da yaşanan kobra hadisesi güzel bir örnek: Britanya, Hindistan'ı yönettiği 19. yüzyıl sonlarında Hindistan'daki kobra sayısını, büyük olasılıkla İngilizler alışık olmadıklarından, düşürmeyi hedefler ve kobra başına ödül verir. Başlangıçta kobra sayısında azalma varmış gibi görünse de bir süre sonra yerel halk kobra yetiştirip, yakalamış gibi göstererek İngilizlere götürürler ve ödülü alırlar. Etkiyi önemsemeyen yapılan teşviğe bir örnek. Vietnam Hanoi'deki fare vakası da buna benzer bir örnektir. Aynı şekilde şirketlerde de benzer kobra-fare durumlarını sıklıkla görüyoruz:

- Mesai yapmanın hala yüceltilmesi (Üstelik dünya 4 günlük çalışma sistemine geçerken)
- Departman bazında çok iş bitirmek
- Zaman çizelgelerini eksiksiz, giriş-çıkışa uyumlu bir şekilde doldurmak
- Yeni fikirlere ödeme yapmak
- Satış hedefleri

Peki sonuçlar? Ne etki yarattık? Şirket için, şirket insanları için, toplum için ne etki yarattık? Bunları yaptık da ne oldu? Sürdürülebilirlik açısından çevremizi ve ekosistemimizi ne şekilde etkiledik? Bu sorulardan önce biraz da olsa işin tarihçesine bir göz atabiliriz:

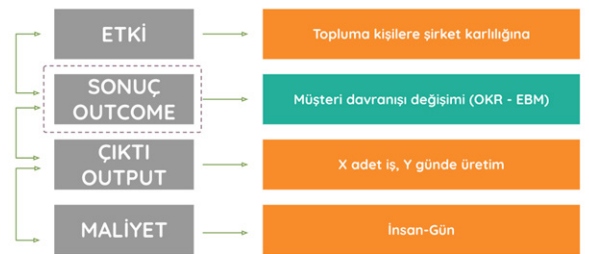
Endüstriyel devrimle birlikte Taylor, Gantt ve Fayol'un, bir ürünün daha ucuza nasıl mal edilebileceğini merkeze aldıkları yaklaşımları popülerleşti. Yani organizasyonlar maliyetleri kontrol ederek çıktıya bakmaya ve buna göre üretimi yönetmeye ve optimize etmeye başladılar. Bu akım uzunca bir süre başta üretim olmak üzere, hizmet veren firmalara da büyük bir ilham kaynağı oldu. Yani sorumuz hep ne kadar malı kaçta ürettiğimizizdi.

Maliyet/Çıktı odağı fetişizminin zirve yaptığı yıllar ise 2000'li yıllar oldu. Bu yıllar tüm sektörlerde FTE, adam/gün (cinsiyetçi bir söylem olduğunu belirtmeden geçemeyeceğiz), şu kadar proje bitirdik, insan sayımızı bu kadar büyüttük vb. söylemleri bolca duyduğumuz zamanlardı. Gerçi hala bolca duyuyoruz bu söylemleri. Kısaca, şirketlerin ürettikleri değeri bilançoda ve faaliyet raporlarında takip ettikleri zamanlardı. Ve yapılanların bilançoya etkisini görebilmek zaman alıyordu. Yani yapılan işin/görevin sonucunu, özellikle de müşteri üzerinde yarattığı davranış değişikliğini görebilmek gündemde bile değildi. Bu durumu aşağıdaki şekilde görebiliriz:



acmi ▶

Şirketlerde bilançoya bakanların sadece üst yönetim ve yatırımcı olduğunu da unutmamak lazım. İş yapanların bu rakamlarla neredeyse hiç işi yoktu. Ancak zaman değişti, köprülerin altından sular aktı ve değişimin hızının hızlanmasına şahit olmaya başladık. Artık bir işin yarattığı etkiyi görmek için yıllık bilgilendirme ve gözlem süreci, değişime ayak uydurabilmek için yavaş kaldı. Burada da imdadımıza "Outcome" kavramı yetişti. Yani "Sonuç"...



acmi ▶

Ve üst yönetim ve üretim arasındaki boşluğu doldurarak bizi güzel yerlere de götürmeye çalıştı. Burada da her ne kadar OKR, EBM gibi çerçeveler hayatımıza girse de henüz yolun başlangıcında olduğumuzdan eski bakış açımız ve alışkanlıklarımızla yeni bir aracı denemiş olduk. Yani ata biner gibi araba kullanmaya çalıştık. Dolayısıyla:

- Direktörlerin OKR yazdığı ve üst yönetime onaylattığı,
- Yöneticilerin astlarına hala sonuçları değil işleri sorduğu, (X iş bitti mi? Bu tamamlandı mı? vb.)

- Her ne kadar varlığının etkinliğini sorgulasak da performans sistemlerinin iş sonuçlarıyla değil görevlerle ilişkilendirildiği,
- Ürün hedeflerinin tamamen içten dışa, yani müşteri etkisi düşünmeksizin hala şirket içi aktivitelerle ilişkili yazıldığı,
- Ve neredeyse hiç kimsenin "etkiyi" düzenli olarak konuşmadığı,

İlimli Agile ya da Endüstriyel Agile diyebileceğimiz bir çerçevedeyiz. Öğreniyoruz diyelim...

Burada takımların güçlendirilmesinden bahsederken şu anda en hızlı alınabilecek aksiyon; takımları yani işi yapan insanları, sonuçlardan ve etkiden sorumlu hale getirmek. Bunu üst yönetimin olduğu bir ortamda ne zaman söylesek, "Yani bana bağlı insanlar benim sahip olmadığım bir hedefe mi sahip olacaklar?" tepkisiyle karşılaşılıyor ve hoşunuza gitmese de cevabı "Evet". Klasik hiyerarşiden kurtulmak ve dilimizden düşürmediğimiz yatay hiyerarşiye geçebilmek için takımları güçlendirme ve sahiplendirme çalışmaları güzel bir başlangıç noktası. McKinsey, "The impact of agility: How to shape your organization to compete" isimli araştırmasında, değer odağına sahip takımların, ki bu değerden sorumlu hale gelmiş takımlar demek, yarattıkları etki artışını yüzde 30'lardan yüzde 75'lere çıkardıklarını gösteriyor.

Bu başlangıç noktasında aklımızda bulundurmamız gereken konulardan bir tanesi ise takımların etki ya da sonucu sahiplenmesini zorlaştıracak yaklaşım ve düşünce şemaları. Çalıştığımız bazı takımlardan duyduğumuz, "Yaptığımız işin kullanıcıya olan katkısını, müşteriye katılacak değeri takip etmek benim işim değil ki," cümlesi bize geçmişten gelen alışkanlığın bir günde değişmeyeceği ve sahiplendirilemeyeceği yönünde.

Öğreniyoruz demiştik... Çünkü danışmanlar olarak bizler de yeni öğrenmeye başladık. Yüzerce dönüşüm projesinde Agile'in organizasyona etkisini gözlemlemek amacıyla Frederic Laloux'un Teal Modeli'nden ilham alarak oluşturduğumuz modele baktığımızda neyi eksik yaptığımızı da anlıyoruz.

Bugüne dek bir organizasyonun üst kademesinin OKR uygulamasını, sonuçları takip etmesini olgunluğun bir parçası olarak kabul etmiştik. Bugün görüyoruz ki durum bundan çok farklı. Bizler çoğu zaman organizasyonlarımızı bir makine olarak görmenin ötesine gidemiyoruz gibi görünüyor. Yapmaya çalıştığımız Agile dönüşümlerde her ne kadar doğru kelimeleri kullansak da dönüşümlerimiz "Endüstriyel Agile" olmanın ötesine gidemiyor. "Agile yapmak", "Agile olmayı" yiyor. Sosyal medyada sayfa sayfa yayınlanan "başarılı Agile dönüşümlerin" neredeyse tamamı sadece mekaniklerin değiştiği Endüstriyel Agile dönüşümler - kendimizden biliyoruz...

Bu mekanik değişimler de organizasyonlara yüzde 10-30 finansal fayda, dört katı hız gibi yararlar sağlıyor ancak asıl fayda Gelişen ve/veya Öncü hale gelebilmekte. O zaman başarı tanımını da finansal fayda değil, insanlığa, topluma dünyaya etki ile ölçülmeye başlıyor.

Kültür ve değerlerini farklılaştırabilen ancak Agile adını kullanmayan Google, Haier, Patagonia, Buurtzorg gibi şirketler olduğunu ve bu şirketlerin nasıl fark yarattığını da biliyoruz. Bu şirketlerde gördüğümüz en önemli patern çalışanların etki odaklı olabilmeleri. Yani insanların yaratacakları etki ile ilgili en baştan farkındalıklarının yüksek olması, etki alanlarını belirleme özgürlüğü ve bu etkinin nasıl ölçüleceğini biliyor olmaları. Şöyle de örneklendirebiliriz:

- Ürünü/Hizmeti ortaya çıkaran çapraz fonksiyonel takımların ürün/hizmet bilançosundan sorumlu hale gelmesi (yöneticilerinin ya da liderlerin değil, bizzat takımların)
- Şirketlerin sadece kar odaklı değil, topluma, çalışanlarına değer katabilmesi,
- Takımların hedeflerini dinamik olarak belirleyebilmesi.

Peki, bu durumun pozitif yönde değiştiğini nasıl anlarız?

- Kaç kilometre yol inşa ettiğimizle övünmek yerine yapılan yolun sosyal yaşama, ailelere, ticarete etkisini konuşuruz.
- İnsanların ne kadar çalıştığını ölçmek yerine ne sonuç yarattığını gözlemlemeye çalışırız.

ÖZETLE

TEŞHİS

Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan rakamlara odaklı ölçümler çıktıyı anlamayı kolaylaştırmakla birlikte faaliyet sonucunda yaratılan etki ile her zaman ilişkili olmayabilir, sadece sayıları konuştuğumuzda yapılan işin anlamını ve yarattığı etkiyi kavramak güçleşebilir.

TEDAVİ

Faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan etkiye daha fazla odaklanan bir yaklaşımın hayata geçirilmesi hem yapılan işin daha anlamlı hale gelerek içselleştirilmesine hem de işin sonucunda ortaya çıkan etkinin sürdürülebilmesine katkı sağlayacaktır.

TAVSİYE

Gerçekleştirilen faaliyetler ile bağlantılı bir şekilde takip edilen ölçümler sadece çıktı odaklı kalmamalı. Çıktının yanı sıra değer ve daha da önemlisi iş hedeflerinin ve çevresel faktörlerin sürdürülebilirliği ile uyumlu bir şekilde ortaya çıkan etkinin de asıl ölçüm olarak takip edilmesi tüm ekosistem için daha faydalı olacaktır. Ayrıca işi yapanların gerçek sorumlu haline getirilmesini sağlayacak altyapısal değişiklikler kurgulanabilir.

Organizasyonel Çeviklik Olgunluğu

Yönetici Hashtag Özeti

	MÜŞTERİ İŞBİRLİĞİ	BİREYSEL ETKİLEŞİMLER	DEĞİŞİME YANIT VERME	ÇALIŞAN ÜRÜNLER						
ÖNCÜ	#akışkan	#organik	#merkezi olmayan	#ortaya çıkan	#müşteriye sıfır mesafe	#evrimsel amaç	#etki	#ekosistem	#yaşayan organizma	#bütünlük
GELİŞEN	#startup	#veri bilgisi	#yetkilendirme	#otonomi	#sonuç	#son kullanıcı odağı	#insan	#liberal	#güç paylaşımı	#fikir birliği arayışı
ENDÜSTRİYEL	#makine	#çevikleşme	#teslimat	#çıktı	#inovasyon	#hesap verme	#meritokrasi	#görev oryantasyonu	#rekabetçi	#başarı takıntısı
GELENEKSEL	#ordu	#baskın hiyerarşi	#bürokratik	#silolaşma	#KPI'lar	#şirket merkezli	#statüko	#utilizasyon	#düşükhız	#bayrak yarışı
ARKAİK	#güç	#maliyet	#iş bölümü	#güvensizlik	#hızlı pivotlar	#korku	#yapısız	#kısa süreli odak	#kaotik	#itaat

acmi ▶

- Ne kadar çok proje bitirdiğimizi konuşmak yerine müşteriye, çalışanlara ve topluma ne kattığımızı konuşuruz.
- Depremin maliyetini bina moloz fiyatından değil direkt ve dolaylı olarak etkilenen insanlar ve ekolojik denge açısından değerlendiririz.

Toplumsal hayatta da iş yaşamında da sadece sayıları konuştuğumuzda işin anlamını kavramak güçleşebilir. Verileri bilgiye, bilgiyi içgörüyü ve içgörüyü anlama çevirmek neyi niye yaptığımızı kavramamıza katkıda bulunabilir. Endüstriyel bakış açısıyla devasa birer makineyi andıran organizasyonlarda birer dişliye benzetilen insanlar yaptıkları işin sonucunu gözlemleyebildiklerinde çok daha yüksek bir anlam duygusuna kavuşurlar. Bu yüzden işleri olabildiğince uçtan uca sonlandırabilen çapraz fonksiyonel takımlar kurgulamak bir anlam duygusu yaratmak için de önemlidir.

Salt skor elde eden, ancak bunun son kullanıcıya etkisini gözlemlemekten uzak çalışanlar ise en iyi ihtimalle hedeflerini gerçekleştirdiklerinde geçici bir tatmin yaşayabilirler. Bu yüzden, başlıkta ifade ettiğimiz gibi, neyi ölçerseniz o olursunuz. Yaptığı işlerin son kullanıcıdaki etkisine odaklanan, yarattığı somut etkiden anlam bulan ve daha fazlasını başarmak için içten gelen bir motivasyona sahip "insanlar" mı; yoksa başarı odağı

ile tepeden inme metrikleri gerçekleştirmek için motive edilmesi ve "iyi yönetilmesi" gereken "çalışanlar" mı? Mesele bu.

Hepimize hitap eden, hayatın içinden son bir örnekle yazıyı bitirirken, şunu tekrar kendinize sormanızı istiyoruz: "Bir şeyi ölçerken samimi amacınız nedir?"

"Gayri Safi Yurtiçi Hasıla önceki yıla göre yüzde X oranında arttı," haberlerini bilirsiniz. Ekonominin gidişatı ile ilgili çok önemli bir ölçüm.

Gayri Safi Yurtiçi Hasıla ya da kısaca GSYİH, Simon Kuznets tarafından ekonomide üretilen her şeyin toplam değerini ölçmek için geliştirilen milli gelir muhasebesinin merkezinde yer alan bir rakamdır. Ancak, GSYİH'yi icat eden Kuznets, bunun bir refah ölçütü olduğunu asla düşünmedi ve "kimse de düşünmemeli" diye ekledi: "Bir ulusun refahı, GSYİH ile tanımlanan milli gelir ölçümünden pek de çıkarılamaz."

Çok şey ifade eder, ancak gerçekten her şeyi ifade eder mi? Bu konuda sözü Robert F. Kennedy'nin 18 Mart 1968 tarihinde yaptığı ünlü konuşmasından bir alıntıya bırakıyoruz:

"...Gayri Safi Yurtiçi Hasılamız şu anda yılda 800 milyar doların üzerinde, ancak bu Gayri Safi Yurtiçi Hasıla -eğer Amerika Birleşik Devletleri'ni buna göre değerlendirsek- hava kirliliğini, sigara reklamlarını, kapılarımızdaki özel kilitleri kıran insanlar için hapisaneleri içerir. Napalm bombalarını, nükleer

savaş başlıklarını, Whitman'ın tüfeğini ve Speck'in bıçağını ve çocuklarımıza oyuncak satmak için şiddeti yücelten televizyon programlarını içerir. Oysa Gayri Safi Yurtiçi Hasıla çocuklarımızın sağlığına, eğitimlerinin kalitesine ya da oyunlarının neşesine yer vermez. Ne zekamızı ne de cesaretimizi, ne bilgeliğimizi ne de öğrenmemizi, ne merhametimizi ne de ülkemize olan bağlılığımızı, kısacası hayatı değerli kılan şeyler dışında her şeyi ölçer. Ve bize Amerikalı olmaktan neden gurur duyduğumuz dışında Amerika hakkında her şeyi söyler."

Peki ya bize, ortaya çıkardığımız ürün ve hizmetlerimizden neden gurur duyduğumuzu ne söyleyecek?

AHMET AKDAĞ, ACM Agile'da Agile süreçler konusunda uluslararası düzeyde (Scrum.org , Scrum Alliance) çalışmalarda bulunurken, Türkiye ve yurtdışında geliştirmiş olduğu tüm projelerde, bu süreç ve pratikleri PST (Professional Scrum Trainer) olarak uygulamış, projelerin verimlilik ve kalitelerinin artmasını sağlamıştır. Ayrıca 350'nin üzerinde yazılım geliştirme ve yönetim takımına koçluk yapmış, Avrupa'nın en büyük telekom, banka, e-ticaret Agile dönüşüm projelerinde bulunmuştur. ACM Agile'in kurucularından olan Ahmet, müşterilerinin teknoloji ve proje süreçleri kapsamında tüm kurumsal danışmanlık ihtiyaçlarına çözümler sunmak üzere çalışmalarını sürdürürken, ticari başarıya da

odaklanarak; birlikte çalıştığı tüm kurumlarda etkisi uzun yıllar süren olumlu değişimlere destek olmaktadır. 2019 yılında yayınlanan ve 5. baskısı piyasada olan "Nasıl Agile Olunur?" isimli kitabın yazarıdır.

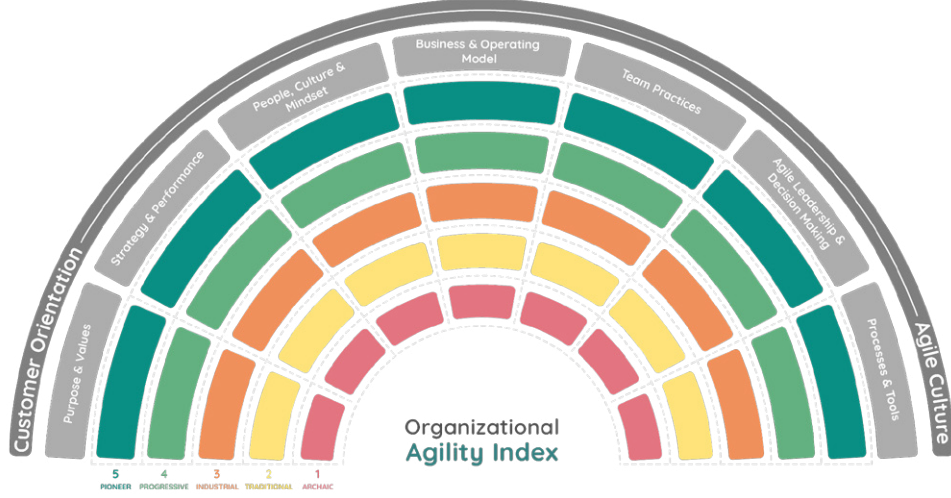
AHMET ÖZCAN, ACM Agile'da danışman olarak Türkiye'nin önde gelen kurumlarına, organizasyonel seviyeden takımlara, kültürel seviyeden günlük pratiklere kadar "Agile Olma" yönünde dönüşüm alanında değer sağlamaktadır. Aynı zamanda, Kanban Üniversitesi akredite Kanban eğitmeni olarak organizasyonların her seviyesinde Kanban metodunun uygulanması ve yaygınlaşması için eğitim ve koçluk vermektedir. Son yıllarda davranışsal yaklaşımların Agile dönüşümlere dahil edilmesi üzerine çalışmalarına devam etmektedir.

Referanslar

- 1 "The long and short of the quarterly reports controversy", 2 Temmuz 2018, Financial Times
- 2 "The impact of agility: How to shape your organization to compete", 25 Mayıs 2021, McKinsey
- 3 "The Undercover Economist Strikes Back", 2013, Tim Harford
- 4 "Remarks at the University of Kansas", 18 Mart 1968, Robert F. Kennedy

Organizasyonel Çeviklik Değerleme (Organizational Agility Valuation Service)

Çeviklik yatırımınızın yarattığı değeri şeffaflaştırın.



Bilgi ve hakların herkes için erişilebilir hale gelmesi, yeni ticaret ve alışveriş yöntemlerinin bulunması, tekilleşme ve yakınsama hızla arttığı için geleceğin dinamikleri şu an sahip olduğumuz dinamiklerden çok farklı görünüyor. Kısacası değişimin hızlanması hızlanıyor. Bu nedenle organizasyonlar ve bireyler, bu andan itibaren o yakın geleceğe hazırlanmalı.

Bugünkü Çevikliğin, önümüzdeki on yılda dünyadaki birçok yapıda gerçekleşecek daha büyük bir değişime geçiş aşaması olduğuna inanıyoruz. Öte yandan, müşteriler etrafında Çevik bir kültüre sahip olmak, şirketlerin işlerini daha etkili ve anlamlı bir şekilde sürdürmelerine yardımcı olacaktır. Dünyanın dört bir yanından 850'den fazla organizasyonu danışmanlık, eğitim ve koçluk hizmetleriyle destekledikten sonra, Çevik dönüşümlerin incelenecek farklı yönleri olduğu bir noktaya geldik. Çevik Değerleme Hizmeti (Agile Valuation Service)'ni daha iyi bir gelecek için kurum ve bireyleri desteklemek üzere geliştirdik.

“A good decision is based on knowledge and not on numbers.”

Plato

