ETKİLİ OYUNCULAR

Liderliği Nasıl Ele Alır, Daha Büyük Oynar ve Etkinizi Artırırsınız?

LIZ WISEMAN

okuyan us

LIZ WISEMAN

ETKİLİ OYUNCULAR

okuyanus

Kişisel Gelişim - 31

Etkili Oyuncular
Liderliği Nasıl Ele Alır, Daha Büyük Oynar ve Etkinizi Artırırsınız?
Liz Wiseman

ISBN: 978-625-6466-11-1
Yayıncı Sertifika No. 49055

1. Baskı: İstanbul, Eylül 2023

Genel Yayın Yönetmeni: Cem Mumcu
Yayın Yönetmeni: Meltem Türkeri
Yayın Koordinatörü: Erkam Evlice
İngilizceden Çeviren: Demet Karaman
Editör: Özge Er

Kapak Tasarımı: Deniz Dalkıran

Baskı ve Cilt: Optimum Basım, Tevfikbey Mah. Dr. Ali Demir Cad. NO:51/1, 34295 Küçükçekmece/İstanbul, T: +90 212 463 71 25
Sertifika no: 41707

Orijinal Adı: *Impact Players*
Copyright © 2021 by Liz Wiseman
Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers.

Bu eserin yayın hakları AnatoliaLit Telif Ajansı aracılığı ile HarperCollins Publishers'dan satın alınmıştır. Yayın hakları Okuyan Us'a aittir. Her hakkı saklıdır. Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

©Okuyan Us Yayınevi Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Kurucu: Cem Mumcu

Özgür ve Ebru, hep bizimlesiniz...

Adres: Gürsel Mah. İcabet Sokak, No:3 Daire:6
Kağıthane, İstanbul Tel.: (0212) 272 20 85 - 86

okuyanus@okuyanus.com.tr
www.okuyanus.com.tr

LIZ WISEMAN

ETKİLİ OYUNCULAR

Liderliği Nasıl Ele Alır, Daha Büyük Oynar
ve Etkinizi Artırırsınız?

İngilizceden çeviren:
Demet Karaman

okuyanus

Yazar Hakkında

Liz Wiseman, liderlik ve yöneticilik denince dünyada ilk akla gelen danışmanlardan biri. Apple, Disney, Facebook, Google, Microsoft, Nike, Tesla ve Twitter gibi dünya devleri ona akıl danışıyor. Özellikle kendi icadı kavramlarla iş dünyasında ezber bozmayı seven Wiseman, bir kez daha en iyi bildiği işi yapmak için huzurlarınızda.

"ETKİLİ OYUNCULAR" İÇİN ÖVGÜLER

"Eğer günümüz iş dünyasında yolunuzu bulmaya çalışıyorsanız, bu kitap sizin GPS'iniz. Wiseman, sıkı bir araştırma ve zekice örneklerle, bizlere okulda öğretilmeyen şeylerin nasıl yapılacağını gösteriyor: Gerçekten faydalı olabilmek için, belirsiz problemlerle mücadele etmeyi, beklenmedik sorunların üstesinden gelmeyi, hareket halindeki hedefleri tutturmayı ve iş tanımınızın dışına çıkmayı."

Daniel H. Pink, *New York Times'ın bir numaralı çoksatan 'Ne Zaman', 'Drive' ve 'Satışın Yeni Kuralları' kitaplarının yazarı*

"Etkili Oyuncular bir altın madeni! Nasıl etkili bir çalışan olmanın ötesine geçip gerçekten etkili bir takım oyuncusu olunabileceğine dair güçlü öngörüler ve hayata geçirilebilir tavsiyelerle dolu. Bu kitap, bireysel olarak Katkıda Bulunanlar ve liderler için zorunlu bir okuma olmalı."

Tina Seeling, *Profesör ve Yönetici Müdür, Knight-Hennessy Burs Programı, Stanford Üniversitesi*

"Global çaptaki pandeminin zorlu koşullarını yavaş yavaş atlatırken, zaferimizi ilan edip, normale dönemeyiz. Daha önce benzeri görülmemiş güçlükler ve fırsatlarla dolu bir gelecekle yüzleşmek için daha ileriye bakmalıyız. En büyük ve en önemli sorunlarımızla mücadele etmesi için doğru zihniyete ve becerilere sahip daha fazla lidere ihtiyacımız var: iklim krizi; işlerin, endüstrilerin ve kurumların teknolojik sekteye uğraması gibi. Dünyanın, mümkün olduğuna inandıkları geleceği kurmak için aktif bir şekilde çalışacak daha çok etkili oyuncuya ve mevcut durumunu kabullenen daha az insana ihtiyacı var. Bu kitap bireylerin daha yüksek seviyede çalışmasına katkıda bulunacak, ekiplerin harika işler çıkarması için ilham verecek ve kuruluşların büyümeyi teşvik eden bir kültür yaratmalarını ve yüksek etkili kurumlar haline gelmelerini sağlayacak bir taktik kitabıdır."

Rob Nail, *Singularity Üniversitesi kurucu ortağı ve eski CEO*

"İş dünyasındaki her meslektaş, ekip arkadaşı ve katılımcı 'aranan', yüksek performanslı, en yüksek fayda sağlayan oyuncu olmak istiyor. Bazıları onlara, vazgeçilmez de diyebilir. Pekâlâ, artık bu hedeflere ulaşmak için gereken pratik düşünce yapısına, stratejilere ve araçlara sahipsiniz. Çok fazla bir şey gerektirmiyor ama yüzeyin hemen altında duran ekstra angajmanı çıkarmak için basit teknikleri uygulayabilen liderler ve meslektaşlar gerekiyor. Liz, bir usta ve her CHRO*/CPO** bu kitabı okumalı. Eğer sahip olduğunuz şirketi ve harika meslektaşlarınızın sağladığı katkıları bir üst seviyeye çıkarmak istiyorsanız bu, sizin onları o seviyeye getirmeniz için size yardımcı olacak olan rehber."

Eric Hutcherson, *Universal Music Group CPO*

"Eğer kariyerinizin erken döneminde ön plana çıkmak istiyorsanız, bu kitap sizin için gerekli bir okuma. Liz Wiseman, potansiyelinize ulaşmanıza ve iz bırakmanıza yardımcı olacak pratik ve genellikle şaşırtıcı alışkanlıklara dikkat çekiyor."

Adam Grant, *New York Times'ın bir numaralı çoksatan 'Yeniden Düşün' kitabının yazarı ve TED podcast'i 'WorkLife'ın sunucusu*

"Liz Wiseman yine yaptı. Etkili Oyuncular, herkesin işinde nasıl daha etkili olabileceği hakkında merak uyandırıcı ve pratik bir rehber. Alana hâkim olan liderliğin daimi vurgusundan ferahlatıcı bir şekilde ayrılarak, insanların kendilerini nasıl değerli hale getirdiği ve en çok ihtiyaç duyulan anda ve alanda iz bırakmanın yollarını nasıl buldukları gibi önemli bir soruyu araştırıyor."

Amy C. Edmondson, *Harvard İşletme Okulu Profesörü ve 'Fearless Organization (Korkusuz Organizasyon)' kitabının yazarı*

---

* CHRO: İngilizce Chief Human Resources Officer'ın kısaltması. İnsan Kaynakları Yöneticisi. (ç.n.)

** CPO: İngilizce Chief Philosophy Officer'ın kısaltması. Baş Ürün Sorumlusu. (ç.n.)

"Etkili Oyuncular kitabı size, patronunuza yalakalık yapmadan ona nasıl empati duyacağınızı, resmen yetkiniz olmadığı zamanlarda bile nasıl öne çıkıp, idareyi ele alacağınızı, ne zaman geri çekilip itaat etmeniz gerektiğini öğretecek; böylece ekibiniz ve kariyeriniz için büyük şeylerin gerçekleşmesini sağlayabileceksiniz."

Kim Scott, *'Radikal Samimiyet' ve 'Just Work (Sadece İş)' kitaplarının yazarı*

"Meşgul olmak? Kolay. Etkili olmak ve bir fark yaratmak? Pekala, işte bu zor, gerçekten zor. Liz Wiseman, onun tipik zeki, cömert ve titiz tarzıyla, içimizden herhangi birinin kendi çalışma tarzını nasıl değiştirebileceğini ve böylece nasıl etkili bir oyuncu olabileceğimizi gösteriyor. Bu, her yönüyle Liz'in *Potansiyeli Çoğaltan Liderlik* kitabı kadar önemli ve başarılı bir kitap. Ve o kitap, iş dünyasını değiştirdi."

Michael Bungay Stanier
'Koçluk Alışkanlığı' adlı kitabın yazarı

"Yenilikçi Silikon Vadisi şirketleri kurarken ve ABD ekonomik diplomasisini yürütürken, etkili oyuncuların büyüyen dönüştürücü organizasyonlar için temel bileşen olduğunu öğrendim. Ve Liz Wiseman'ın kitabı size bunun tarifini veriyor. Etkili Oyuncular, sorunlarımızı çözmek için son derece ihtiyaç duyduğumuz gelecek nesil cesur, prensipli, dönüşümcü liderler ortaya çıkarmanıza ve yarının dünyasının hepimiz için daha iyi bir dünya olduğundan emin olmanıza yardımcı olacak."

Keith Krach, *Eski ABD Dışişleri Müsteşarı, DocuSign ve Ariba'nın başkanı ve CEO'su*

Zorlu bir yıl boyunca hayatıma neşe getiren
ve işleri kolaylaştıran üç Josh için...

İçindekiler

Giriş 13

1. KISIM
ETKİLİ OYUNCULAR / 23

Bölüm 1 - Etkili Oyuncular 25
Bölüm 2 - Bir İşe Yara 56
Bölüm 3 - Öne Çık, Geri Çekil 94
Bölüm 4 - Daha Güçlü Bitir 133
Bölüm 5 - Öğren ve Adapte Ol 169
Bölüm 6 - İşleri Kolaylaştırın 209

2. KISIM
ETKİLİ OYUNCU ZİHNİYETİ GELİŞTİRMEK / 249

Bölüm 7 - Etkinizi Arttırın 251
Bölüm 8 - Yüksek Etkili Bir Ekip Oluşturun 284
Bölüm 9 - Her Şeyinizi Ortaya Koyun 329

Teşekkürler 335
Ek A: Yukarı Yönlü Güvenilirliğin Oluşturulması 339
Ek-B: Sık Sorulan Sorular 343
Notlar 351

Giriş

Bazı insanlar en iyi performanslarını en zorlu koşullar altındayken sergiler; tam olarak doğru anda doğru hamleyi yapar ve etkili sonuçlar elde ederler. Bu insanlar sürekli olarak liderliğe yönlendirilir, özellikle de kritik anlarda.

Bu tarz bir durumla muhtemelen spor müsabakalarında karşılaşmışsınızdır: Örneğin, büyük bir maç sırasında çok önemli bir an söz konusudur, her şey tehlike altındadır. Antrenörün kimin oyuna gireceğine karar vermesi gerekir. Çok sayıda güçlü, yetenekli sporcu vardır fakat teknik direktör içlerinden özellikle birini işaret eder -en güçlüsü ya da en hızlısı olmayabilir ama son dakikada sayıyı yapan odur. Anın önemini kavrayabilen ve öne çıkarak işin üstesinden gelebilecek olan odur. Güvenebileceğiniz kişi, odur.

Bu sahne aynı zamanda işyerinde de günlük olarak meydana gelir. Şu örneği alalım: Büyük bir perakende zincirinin bölge sorumlusu olan Jamaal, CEO'nun mağaza ziyareti için geleceğini öğrendi. Ne yazık ki mağaza müdürü o gün, uzun zaman önce planladığı bir seyahatte olacaktı. Müdür, birisinin devreye girip bu önemli misafiri ağırlamasına ihtiyaç duyuyordu. Buradaki zorluk, mağazanın başarılarını sergilemek ama aynı zamanda sorunlarına da hassasiyetle değinmekti; cana yakın ve kendine güvenen ama bu anı kendi reklamını yapmak için kullanmayacak birine ihtiyaç vardı. Beklendiği gibi mükemmel bir performans sergileyen Joya'yı seçti. Bu hem Jamaal hem de tüm ekip için bir kazançtı. Zira Joya için tüm ekibi temsil etmek, hiç düşünmeden yaptığı bir şeydi. Çünkü pek fazla destek almadan büyümüştü ve bir topluluk olmanın ne kadar değerli olduğunu biliyordu. Sonrasında durumunu şöyle ifade etti: "Mağazanın önünde durmuş, CE-

O'nun gelmesini beklerken kalbim çarpıyordu ama sakin kaldım çünkü yapmam gereken şey, mağazayı ve ekibimi elimden gelen en iyi şekilde temsil etmekti."

Bazı insanlar kendilerini nasıl değerli kılacaklarını biliyor gibi görünürler. Dikkatlidirler. Yeteneklerini kullanmak için en verimli yerleri ararlar. Zorlaştığı zamanlarda bile işleri yürütür, yapılması gerekeni hallederler. Yalnızca sonuç almakla kalmaz, aynı zamanda ekipleri üzerinde ve kurum genelinde olumlu dalgalanmalara da sebep olurlar. Yöneticiler, yüksek risk söz konusu olduğunda onlara güvenir ve kritik durumlarda onlara yönelir. Diğerleri yalnızca iş yapıyor gibi görünürken, atılım yapmanın ve bir iz bırakmanın yolunu bulurlar.

Kariyerimin ilk yarısında, kurumsal bir üniversite yönettim ve Oracle'da yetenek gelişimine öncülük ettim. O dönemde, kurumsal eğitim dünyası genel olarak, daha fazlasının daha iyi olduğu varsayımı üzerine hareket ediyordu; yani, şüpheye düştüğünde insanları eğit ve durumun düzelmesini um! Bu yüzden pek çok program yürüttük. Pek çok yöneticiye ne kadar eğitim yaptığımızı anlatan raporlar yolladık. Bu raporlar, büyük ölçüde göz ardı edildi; eğitim direktörleri, yöneticilerin bu konuyla daha ilgili olmaması sebebiyle sürekli olarak hayal kırıklığına uğruyordu. Eğitim programları çoğaldı, herkes meşguldü ancak herkes veya her program etkili değildi.

Yönetim ekibimdeki eğitim direktörlerinden biri olan Ben Putterman, farklı bir yol izledi. Şirket yeni bir ürün lansmanı için hazırlanıyordu. Ben ve pek çok meslektaşı, yönetici ekibine, saha personeli için ürün eğitiminin durumu hakkında brifing vermeye hazırlanıyorlardı. Önceki eğitim raporlarının pek de dikkatlerini çekmediğini bildiklerinden, geri çekilip kendilerine şu soruyu sordular: "Yöneticiler gerçekte neye önem veriyor?" Ben, kendini bölüm yöneticilerinin yerine koyduğu zaman, gerçekte insanların eğitime ne kadar katıldıklarını umursamayacağını fark etti: Onların umursadığı şey, ürünlerini kimin tanıdığı ve insanlara yeni ürünleri satmak ve destek olmak için müşterilerle çalışmaya ne kadar hazır olduğuydu.

Tüm yaklaşımını, eğitim yerine hazırlık üzerine yeniden düzenledi. O ve ekibi, sertifika testlerini başlattı ve insanları, daha hızlı hazır olmalarını sağlayacaksa, kendi kendilerine çalışmaya ve eğitim dışında test etmeye teşvik etti. Eğitime katılımdan ziyade, sertifikasyon ve hazırlık hakkında rapor verdiler. Yöneticiler raporlara, hesapların doğru olduğundan emin olmak için verilerin nerede eksik olduğuna dikkat çekerek ve onlarla çalışarak dikkat etmeye başladı. Ben ve ekibi doğru yatırımları yapmak, müşteriler için doğru olanı yapmak, kurumlarını ve kendilerini sorumlu tutmak gibi yönlerden işlerini yapmalarını kolaylaştırdığı için, üst düzey yöneticiler artık konuyla daha aktif olarak ilgileniyordu.

Bugün yaygın olsa da o zamanlar bu yaklaşım yeniydi ve işleri değiştirmişti: Diğerleri sadece meşgul olmaya devam ederken, Ben, bir iz bırakmıştı.

Fakat bu, tek sefere mahsus parlak bir fikir değildi. Ben, aksilikleri doğal karşıladı ve sorunları, değişiklik yapmak ve ortaya daha değerli bir iş çıkarmak için fırsat olarak gördü. En zorlu ve önemli işleri ona teslim etmek kolaydı. Ben, on sene boyunca ekibimde çalıştı; benim için birkaç lakabı vardı: Biri basit bir şekilde 'Patron' idi. Diğeriyse yerinde bir tanım olan 'Busy Lizzy'* idi. Çoğu zaman beni meraklandırırdı: "İşimi üstünkörü mü yapıyordum yoksa gerçekten bir iz bırakıyor muydum?" Belki sizler de işinizde etkinken, neden bazen tüm çabalarınızın arada kaynadığını merak etmişsinizdir. Belki de bir liderlik pozisyonu için es geçildiniz ve neden sizin yerinize başka bir meslektaşınızın seçildiğini merak ettiniz.

Tüm insanlar, tıpkı bir kart oyununda olduğu gibi, işlerine yetenek ve zekâ katarken, bazıları elindeki kartları diğerlerinden daha iyi oynuyormuş gibi görünür. Bulundukları kurumda kendilerine 'Etkili Oyuncu' olarak isim yaparlar. Yöneticiler bu en iyi oyuncuların kimler olduğunu bilir ve onların değerinin farkındadırlar. Onlara bel bağlar, sürekli yüksek profilli görevler ve yeni fırsat akışları sağlarlar. Çalışma

---

* Busy Lizzy: İngilizcede 'meşgul' anlamına gelen 'busy' kelimesi ile kafiyeli bir isim olan 'Lizzy' sözcüklerinin birleşimi ile yapılan bir kelime oyunu. (ç.n.)

arkadaşları da onların kim olduğunu bilir. Herkes kattıkları değerin farkında gibi görünür ve çalışmalarının pozitif etkilerini görebilir. Bu insanlar, kariyerlerinde etkilidir ve bir amaç doğrultusunda ilerlerler.

Şirket yöneticisi olarak çalıştığım yıllarda, bu tür yıldız oyuncuların pek çoğuyla çalışma ayrıcalığına sahip oldum; ekipler ve tüm organizasyonlar üzerindeki olumlu etkilerine tanıklık ettim. Ayrıca, çalışmalarının etkisinin, onlar için nasıl daha anlamlı ve tatmin edici bir iş deneyimine sebep olduğunu da gördüm. Ayrıca potansiyellerinin altında performans sergileyen akıllı, yetenekli insanlar da gördüm. Yetenekli insanların golü atıp, şampiyonluklar kazandırabileceklerini bilirken, bir kenarda durup beklemelerini izlemek zordur.

Pek çok kişi benzer bir duruma tanık olmuştur -her ikisi de hünerli ve hırslı; birbirine benzer ancak çalışmaları belirgin şekilde farklı bir etki düzeyine sahip, iki yetenekli bireyin varlığına- fakat bu farklılığa neyin sebep olduğunu herkes anlayamaz. Sizler de kendinizi bu tarz bir durumun içinde bulmuş ve eşit derecede yetenekli iki insanı birbirinden ayıran zihniyet ve davranışları merak etmiş olabilirsiniz.

Şirket yöneticileri farkı hisseder ama genelde bunu ifade edemezler. Genellikle yıldız oyuncuların kim olduğunu bilirler ve onlardan daha fazlasını isterler, fakat gerçekte onları neyin farklı kıldığını açıklamakta güçlük çekerler. Tipik olarak yöneticiler, en iyi ve en düşük performansı gösteren çalışanlar arasındaki daha belirgin farklılıkları dile getirebilirler. Ancak, en güçlü, en etkili oyuncularına, iyinin de iyisine gelince, onlarda tarif edilemez bir kalite var gibi görünür. İşlerine yaklaşımlarında belirli bir **je ne sais quoi***, katkıda bulunma biçimlerinde sanatsal bir yön vardır. Kurumsal İnsan Kaynakları ve yetenek geliştirme uzmanları, çeşitli araçlar kullanarak bu farklılıkları yakalamaya, anlamaya ve bağlantı kurmaya çalıştılar. Örneğin: Çalışanları performans kategorilerine ayırmayı ve insanların işlerini iyileştirmelerine yardımcı olmak için geri bildirim sağlamayı amaçlayan performans yönetim sistemleri, başarı için

---

* Je ne sais quoi: Fransızca, tanımlamak ya da ifade etmenin olanaksız olduğu ya da edilemeyen; anlatması güç soyut nitelik. (e.n.)

kritik becerileri tanımlayan yeterlilik modelleri ve değerli davranışı belirleyen kurumsal değerlerin beyanları gibi. Yine de pek çok kurumsal değerler bildirisi, yalnızca kültürel olarak kabul edilebilir olan davranış ile gerçekten etkili olan arasındaki nüans farkını algılayabilmek için fazla soyuttur. Diğer yandan, yeterlilik modelleri çok ayrıntılı olma eğilimindedir; sonuçta gereken düzinelerce beceri çoktan demode hale gelmeden önce, bırakın geliştirmeyi, pek azımız bu beceri ve davranışları hatırlayabiliriz. Bu çabalar doğru konular etrafında döner, ancak yeterince iyi olan katkı ile gerçekten harika olan arasındaki ince ayrım genelde gözden kaçar. Dahası, bu araçlar, davranışların ardındaki güçlü inançları görmezden gelme eğilimindedir.

Bu sırada, profesyoneller bir iz bırakmak için hırslıdır. Tabii ki çoğu insan iyi bir iş sahibi olmak ister fakat aynı zamanda anlamlı bir katkı da yapmak isterler; yaptıkları işin önemli olmasını ve dünyada bir fark yaratmayı temenni ederler. Yaptıkları katkıyla anılmak ve bunun için saygı görmek isterler. Açık bir rehberlikten yoksun olan çok sayıda kişi, sosyal medyada yayılan ve mezuniyet konuşmalarında kısaca sunulan kariyer tavsiyelerini tüketiyor. Bu kaynaklar kulağa çekici gelebilir, lakin profesyonel tavsiyelerin *junk-food* halini sunma eğilimindedirler: önceden paketlenmiş, aşırı işlenmiş ve besin değeri olmayan.

Ben de bu soruya yanıt aradım: "Neden bazı insanların yetenekleri boşa giderken, diğerleri tam performans sergiliyor?" Son on yıldır bu sorunun hem kaynağı hem de çözümü olarak gördüğüm şey, 'yöneticiler' oldu. Bir liderin davranışlarının, kişinin katkı seviyesini arttırabileceğinin de azaltabileceğinin de fark ettim. Bu, *"Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter (Çarpanlar: İyi Liderler Nasıl Herkesi Daha Zeki Kılar)"* adlı kitabımda incelediğim bir tezdir. Yöneticiler sıklıkla, gözlerinin önünde duran zekâyı ve yeteneği gözden kaçırıyorlar. Her ne kadar liderlik önemli bir unsur olsa da -üstünde daha fazla durmamızı hak eden bir unsur- önemli olan tek şey değildir. Tabii ki liderler, kapsayıcı bir ortam oluşturma, doğru yönlendirme ve rehberlik etme sorumluluklarını taşıyor ancak katkı sağlayan kişinin çalışma şekli de aynı derecede

önemlidir. Tıpkı, bir yöneticinin vaktiyle bana tarif ettiği gibi: "Sıfırı çoğaltamazsın!" Bunu söylerken, bireyin becerisini hor görmüyordu; işe doğru zihniyet ve alışkanlıkla gelmeyen birini yönlendirmenin zor olduğunu öne sürüyordu. Haklıydı ve hesabı da doğruydu: Yöneticiler çarpan olabilirler fakat aynı zamanda çalışan da denklemde bir değişkendir; çalışma şekilleri, ne dereceye kadar katkı sağlayacaklarını, etkilerini ve en nihayetinde ne iz bırakacaklarını belirler.

İşyeri daha az hiyerarşik ve daha karmaşık hale geldikçe, ben de dâhil pek çok araştırmacı, yeni liderlik modelleri geliştirdik ama bu yeni çalışan modellerini kim inceliyor? Bir lider olarak başarılı olmak hakkında yazılmış binlerce kitap var fakat bir insan nasıl en iyi çalışan haline gelir? Cevaplanmamış bir sürü soru var: Bir kişiyi bir kurumda etkili kılan nedir? Bir takımdaki en etkili oyuncuları, diğerlerinden ayıran zihniyet ve uygulamalar nelerdir? Çalışanlar liderlerini nasıl etkiler, fikirleri için nasıl kurumsal destek toplar ve konum olarak otoriteye sahip olmadıkları halde nasıl inisiyatif alırlar? Bu beceriler sonradan öğrenilebilir mi?

Olayın öteki yüzüne bakmanın ve en çok Katkıda Bulunanların neler yaptığını incelemenin vakti geldi. Yani, kendi çevrelerinde nasıl olağanüstü değerler yarattıklarını ve bunun onların fikirlerine nasıl güç verdiğini ve dünya üzerindeki etkilerini nasıl arttırdığını...

Cevapları bulabilmek için, bireylerin, özellikle onların paydaşlarının gözlerinden, etki sahibi olmalarına ve değer yaratmalarına neden olan şeyin ne olduğunu anlamamız gerekiyor. En başarılı liderler üzerine çalışma yapmak istediğimde, yöneticilere onların bireysel liderlik felsefelerini sormadım; onlar için çalışanlara sordum. Hangi liderlerin onların en iyi halini ortaya çıkardığını ve bu liderlerin neyi farklı yaptığını biliyorlardı.

Benzer şekilde, en etkili profesyonellerin oyun kitabını ortaya koymak için işe, görevdeki liderleri dinleyerek başlamalıyız, yani davranışları gözlemleyen yöneticilerden ve sonuçtan fayda sağlayan paydaşlardan. Küçük davranış farklılıklarının nasıl büyük bir etki yaratabileceğini anlamak için, sağlanan

katkıdaki ayırt edici üstünlüklerini anlamamız ve görünmez değer sistemlerini ortaya çıkarmamız gerekir.

The Wiseman Group'taki iki meslektaşım tarafından desteklenen bir araştırma ekibi kurdum: Araştırma direktörü Karina Wilhelms ve davranışsal ekonomist ve veri bilimcisi Lauren Hancock. Birlikte, içine *Adobe, Google LinkedIn, NASA, Salesforce, SAP, Splunk, Stanford Health* ve *Target* firmalarının da bulunduğu, en başarılı olarak görülen şirketlerden yaklaşık 170 tane liderle görüştük. Yöneticiler, on farklı ülkede çalışan kişilerdi. Her yöneticiden, ekiplerinde bulunan ve olağanüstü katkı sağlayan bir çalışanı seçmelerini istedik. Ardından bu kişinin davranışlarını ve düşünce yapısını tarif etmesini istedik: İşlerine yaklaşımları nasıl? Rolleri hakkında nasıl düşünüyorlar? Neler yapıyorlar? Ne yapmıyorlar? Neden yaptıkları iş bu kadar değerli?

En çok Katkıda Bulunanlarla yetinmedik; ayrıca, birlikte çalıştıkları kişilerden kapasitesinin altında fayda sağlayan bir kişi kadar, standart derecede katkı sağlayan bir çalışan da belirlemelerini istedik. Ardından tekrar aynı soruları sorduk. Yönetici tarafından seçilen üç kişinin üçü de yöneticinin zeki ve yetenekli bulduğu kişilerdi. Bu, gerekli unsurları, en etkili çalışanları diğerlerinden ayıran belirsiz uygulamaları ve akıllı, yetenekli insanların tam potansiyellerine ulaşmalarını engelleyen zihniyeti keşfetmemizi sağladı.

Yöneticilerden, çalışanları ne yaptığında en çok takdir ettiklerini ve ne yapınca onları hayal kırıklığına uğrattıklarını bize söylemelerini isteyerek, araştırmamızı bir adım öteye taşıdık. Tepkileri oldukça benzerdi; bazen de oldukça hareketli ve duygusaldı. Bu araştırma sırasında, yöneticilerin liderlik ettikleri kişilerden en çok ne beklediklerini, neden kritik görevleri belirli kişilere emanet etmenin onlar için daha kolay olduğunu ve neden diğerlerinin çabalarını tam anlamıyla desteklemek konusunda tereddüt ettiklerini anlamaya başladım.

Yine bu röportajlar sırasında, ister sorumlu hemşire olsun isterse bir satış yöneticisi, bir liderin belirsizlik ortamı içinde yöneticilik yaparken karşılaştığı zorluklar için derin bir takdir duygusu kazandım. Yöneticilerin, ekip üyelerinin üzerindeki

yükü nasıl arttırabildiğini ya da hafiflettiğini gördüm. Minnettar yöneticilerden yüzlerce hikâye dinlerken, potansiyellerinin tamamını kullanan yetenekli bireylerle çalışmanın ne kadar tatmin edici olduğunu anladım. Aynı zamanda zeki ve yetenekli kimselerin başarıyı ıskalayıp, potansiyellerinin çok altında hizmet verdiğini fark etmenin, ne kadar hüsrana uğratan bir durum olduğunu görmeye başladım.

Resmin tamamını görebilmek için, çalışanlarla da görüştüm. Nasıl düşündüklerini ve diğerlerinin bu kadar kıymetli ve efektif bulduğu neleri yaptıklarını daha iyi anlayabilmek için, araştırmamızda en yüksek performans gösteren katılımcılar olarak belirlenen, yirmi beş kişiyle görüşmelere başladım. Ardından, ortaya anlamlı bir iş çıkarmaya çalışan fakat çeşitli sebepler yüzünden fark edilmediklerini veya seslerinin duyulmadığını ya da kenara itildiklerini düşünen, sıkı çalışan ama emeklerinin karşılığını alamayan yüzlerce kişinin görüşlerini de ekledim. İşyerlerinin, en iyi performansını sergilemek isteyen insanlarla dolu olduğu net bir şekilde ortaya çıktı. Bu yüksek katılım ve etki arzusu, yalnızca kurumsal liderlerin bir hırsı değil; tüm insanlar için derinlerde tutulan bir ihtiyaçtır. Herkes anlamlı bir şekilde katkıda bulunmak ve iz bırakmak ister; fakat bunu nasıl yapacağını bilemeyebilir.

Hem yöneticilerin hem de geleceğin liderlerinin zihinleri aracılığıyla, en Etkili Oyuncuları diğerlerinden ayıran şeyin ne olduğunu; düşünce ve davranışlarımızdaki ufak, görünüşte önemsiz farklılıkların ne kadar büyük bir etki yaratabileceğini anlamaya başladım. Bu kitap, o farklılıklar hakkında. Bu farkı anlamaya başladıkça, bu yüksek faydalı, yüksek ödüllü çalışma şekline erişebilir ve *Etkili Oyuncuların* saflarına katılabilir; işinizde daha derin anlam ve tatmin bulabilirsiniz.

Etkili Oyuncu olmak, kolay değildir. Özel bir yeteneğe ya da güce ihtiyacınız yoktur, lakin Etkili Oyuncuları diğer Katkıda Bulunanlardan ayıran zihniyet ve davranışları anlamanız gerekir. Nihayetinde bu zihniyet ve uygulamalarda ustalaşabilirsiniz. Elinizde tuttuğunuz kitabın sayfaları, biraz koçlukla birlikte bu zihniyetin, adım atmak ve en üst düzey-

de katkıda bulunmak isteyenler için, neden mevcut olduğunu gösterecek.

Bu kitap, geleceğin liderleri ile işinde daha başarılı olmak, gücünü arttırmak ve etkisini katlamak isteyen profesyoneller için hazırlandı. Bazıları için liderlik, daha güçlü bir sese sahip olmak ve dünyada bir fark yaratmak anlamına gelir. Diğerleri için ise liderlik, başkalarına yol gösterecek bir konumda olabileceği, yönetimsel bir rol şeklini alır. Hâlihazırda bir lider olarak görüleceksiniz; etki yoluyla liderlik etme ve birlikte çalıştığınız kişilerin yeteneklerini azaltmayacak, aksine çoğaltacak şekilde iş birliği yapma hususunda deneyim kazanmış olacaksınız.

Elinizdeki kitap, aynı zamanda, ekiplerine bu zihniyete sahip daha fazla kişi kazandırmak isteyen yöneticiler ve günümüzün liderleri için de hazırlandı.

Yöneticiler, ileriki sayfalarda, kuruluşunuzu bir sonraki seviyeye taşıyacak bir dizi uygulama bulacaksınız. Bu uygulamaların aynı zamanda kendi etkinizi arttırmaya yardımcı olduğunu da keşfedeceksiniz. Bu nedenle, her seviyedeki ekip liderlerini ve şirket yöneticilerini, bu kitabı iki ayrı bölümde okumaya teşvik ediyorum. Birinci kısım, yani 2 ila 6. Bölümler, kişisel etkinliğinizi geliştirmenize ve rolünüzün Katkıda Bulunan tarafını güçlendirmenize yardımcı olacaktır; sonuçta, CEO'ların ve girişimcilerin bile hâlâ bir "patronu" var: bir kurul, bir dizi müşteri veya hizmet ettikleri diğerleri. Okurken, kendinizi katkı sağlayan bir çalışan olduğunuz günleri düşünürken bulabilirsiniz. Neden işinizde etkili olduğunuza, neden kariyerinizde yükseldiğinize ve bir lider haline nasıl geldiğinize dair iç görüler edinebilirsiniz. İkinci kısım, yani 7. ve 8. Bölümler, daha iyi bir lider olmanıza yardımcı olacaktır; zira size bu tarz yeteneklerden daha fazlasını işe alabilmeniz, ekibinizdeki zihniyeti geliştirmeniz ve bütün bir kurumun sağladığı faydayı arttırabilmek için stratejiler sunuyor olacaklar. Kısacası, yöneticiler: Bu uygulamaları kendiniz de kullanın fakat bir lider olarak esas görevinizi de gözden kaçırmayın: Ekibinizin tamamının sağladığı katkıyı ve bıraktığı etkiyi katlamak! Sadece Etkili

Oyuncu olmayı değil, yüksek etkili bir takıma liderlik etmeyi hedefleyin.

Kitap aynı zamanda, şirket geliştirme uzmanları, kendi bünyelerinde bulunan yetenekleri geliştiren kişiler ve kurum genelindeki yetenekleri geliştirmesi gereken, bir kurumun kültürünü yöneten kişiler için de bir el kitabı olarak kullanılabilir. Bu kitaptaki araçlar, her düzeyde liderliği geliştirmenize, çalışan bağlılığını artırmanıza ve hesap verebilirlik, iş birliği, kapsayıcılık, girişkenlik, yenilik ve sürekli öğrenme gibi aranan kültürel değerleri destekleyen zihniyetleri aşılamanıza yardımcı olacaktır. Ayrıca, sürekli değişen bir dünyada danışanlarının ve sevdiklerinin kariyerlerinde başarılı olabilmeleri için gereken düşünce yapısını geliştirmelerine yardım etmek isteyen akıl hocaları -ebeveynler, öğretmenler ve iş yerlerindeki danışmanlar- gibi kişiler için de kılavuz niteliğinde hazırlanmıştır.

Öyleyse, haydi başlayalım: Oyunu, bir üst seviyede oynayan ve tüm ekip adına oyunun seviyesini yükselten yıldız profesyonellerin sırlarını keşfetme zamanı!

1. KISIM

ETKİLİ OYUNCULAR

Bölüm 1

Etkili Oyuncular

"Yetenek her yerde, ancak bir kazanan tutumu hiçbir yerde yok."

DAN GABLE

Monica Padman, üniversiteden elinde iki diplomayla ayrıldı; biri tiyatro diğeri halkla ilişkiler alanındaydı ve ikincisini anne ve babasını memnun etmek için okumuştu. Bir oyuncu ve komedyen olma -insanları gülümsetmek ve onların hissetmesini sağlamak için- hayalinin peşinden gitmek üzere Hollywood'a taşındı. Mücadele içinde olan pek çok oyuncu gibi, seçmeler ve küçük roller sırasında, pek çok yarı zamanlı işte çalıştı.

Showtime kanalının *House of Lies* dizisinde, aktris Kristen Bell'in, ekran önündeki asistanını canlandırdığı küçük bir rol kaptı. Arkadaş oldular; Padman, Bell'in küçük bir kızı olduğunu öğrendiğinde, geçmişte çocuk bakıcılığı yaptığından ve onlar için de yapabileceğinden bahsetti. Bell ve oyuncu eşi Dax Shepard, Padman'in teklifini kabul ettiler. Evin güvenilir bir üyesi haline gelince Padman, Bell'in pek çok oyunculuk ve yapımcılık projesini bir arada götürmeye çalışırken karşılaştığı güçlükleri gördü; ardından planlama konusunda da ona yardım etmeyi önerdi. Her ne kadar oyuncu olmayı arzulayan Padman için, ünlü bir Hollywood yıldızından, yeni roller bulabilmek için yardım istemek cazip gelse de, kendisine

ihtiyaç duyulan yerde çalıştı: İronik bir şekilde, Bell'in ekran dışındaki asistanı olarak.

Bell ve Shepard, tam zamanlı olarak onlarla çalışmasını teklif ettiklerinde Padman, anlaşılabilir bir şekilde gönülsüzdü; seçmelere gitmek için nasıl zaman bulacaktı? İşi engel olabilirdi. Fakat nihayetinde teklifi kabul etmeye karar verdi. Zamanla güvenilir bir çalışan olmaktan öteye geçti: Hem Bell hem de Shepard için bir arkadaş ve güvenilir bir yaratıcı ortak haline geldi. İhtiyaç duyulduğunu gördüğü her yerde enerjik şekilde çalıştı ve kısa süre içinde senaryolar incelemeye ve projelerde iş birliği yapmaya başladı. "Yaptığı her şey, yüzde 110" dedi Bell Padman için, "Ama o, etrafta dolaşıp yüzde 110 olduğunu gösteren biri değil. [Onun] kabadayılığı yok." Çok geçmeden Padman, Bell'in hayatında o kadar önemli bir yere geldi ki, bir programda, düşündüklerini yüksek sesle şöyle dile getirdi: "Tüm bunları Monica olmadan nasıl yapıyordum hiç bilmiyorum."*

Aile için çalışırken, aykırı fikirleriyle bilinen Shepard'la verandada oturup tartıştığı pek çok saat geçirdi. Tartışmaları şiddetli olduğu kadar eğlenceliydi, bu yüzden Shepard şakalarını bir podcast'e dönüştürmelerini önerdiğinde, o buna da hazırdı. Böylece, yardımcı sunucular Shepard ve Padman'ın, uzmanlar ve ünlü konuklarla insan olmanın karmaşıklığını keşfettiği *"Armchair Expert (Koltuk Uzmanı)"* isimli podcast ortaya çıkmış oldu. Akıllı, komik, eğlenceli ve düşündürücü podcast, 2018'in en çok indirilen yeni podcast'i oldu ve popülaritesini artırmaya devam etti.

İki yıl ve aşağı yukarı iki yüz bölüm sonra Padman, "Özellikle eğlence sektöründe kariyer peşinde koşarken tünel vizyonuna sahip olmak çok, çok kolay. Sanırım bu, her iş için tüm dünyada böyle. Bir şeye gözünü dikmişsin ve önünde o hedefe giden bir tünel var. Tecrübelerime göre bu konuda daha gevşek bir duruşa sahip olmak daha iyi" dedi.**

---

* Shepard, "Kristen Bell" Armchair Expert with Dax Shepard, podcast, Bölüm 2, 14 Şubat 2018, https://armchairexpertpod.com/pods/ kristen-bell.

** Jen Hatmaker, "Armchair Expert-Ise, Podcast Yapımcı ve Konuğu Monica

Padman, doğrudan tutkusuna giden bir yol izleyebilirdi. Bunun yerine, en faydalı olabileceği yerde canla başla çalıştı. En çok ihtiyaç duyulan yerde tutkuyla görev alarak, daha büyük bir fırsat ve belki de gerçek amacını buldu.

ETKİLİ OYUNCULAR

Monica Padman ve diğer pek çok endüstriden onun gibi profesyoneller, en iyi performanslarını gittikleri her yere ve yaptıkları her şeye taşıyan, işyerlerinin yıldızlarıdır. Onlar, bir düzine farklı rolden, herhangi bir role düşmüşken bile başarıya ulaşabilecek insanlardır. Kuruluşları için vazgeçilmez hale gelen; ekonomik kriz ve değişim zamanlarında başarılı olan profesyonellerdir. Bir amaç uğruna, tutkuyla çalışırlar ve tutkuları hedefe yöneliktir; çalıştıkları kuruluşlar için en önemli şeylere ve zamanın sorunlarına odaklanırlar. Bu profesyoneller genellikle, benzersiz yetenekleri kadar geniş çaplı etkileriyle de tanınan, dünyada etkin sesler haline gelirler.

Onlar **Etkili Oyuncular**dır: Bireysel olarak kayda değer bir katkı sağlarken, aynı zamanda tüm ekip üstünde son derece büyük bir pozitif etkisi olan kişiler. Aynı etkili bir sporcu gibi, işyerindeki yıldızların da bir 'tarzı' vardır. Zeki ve yeteneklidirler; inanılmaz bir iş ahlakları vardır, ancak atletizmdeki Etkili Oyuncularda olduğu gibi, onların yöntemlerinde de yetenek ve iş etiğinden daha fazlası bulunur, zihinsel oyunlar: Kendilerine nasıl bir rol biçtikleri, yöneticileriyle nasıl çalıştıkları, sıkıntı ve belirsizliklerle nasıl baş ettikleri ve gelişmeye ne kadar açık oldukları gibi...

Bu bölümde, Etkili Oyuncular üzerine yaptığımız çalışmadan derlenen bilgileri paylaşacağım. Ayrıca, çalışmalarını etkili bir şekilde sonuçlandırmalarına neden olan uygulamalar ile zihniyetleri tanıtacağım ve diğer gayretli çalışanlardan farklarını ortaya koyacağım. İlk olarak, bazı tanımları düzenleyelim. Ben ve ekibim bu araştırmada üç farklı grup çalışan üzerine çalışma yaptık:

Padman ile" For the Love of Podcasts, podcast, Bölüm 7, 19 Kasım 2019, https://jenhatmaker.com/podcast/series-21/armchair-expert-ise-with-podcast-creator-and-host-monica-padman/.

Yüksek Katkı Sağlayan Çalışanlar:
Olağanüstü değer ve etkiye sahip işler yapanlar

Standart Çalışanlar:
Eksiksiz (harika değilse bile) iş çıkaran, akıllı, yetenekli insanlar

Az Katkıda Bulunan Çalışanlar:
Kapasitelerinin altında performans gösteren, akıllı ve yetenekli insanlar

Bu kitap, etki açısından büyük bir ayrıştırıcı haline gelen zihniyetteki ince, genellikle mantık dışı farklılıkları keşfetmek için, öncelikle ilk iki kategori arasındaki ayrıma odaklanacaktır. Kitap boyunca iki gruptan, Etkili Oyuncular ve Katkı Sağlayanlar/Çalışanlar olarak bahsedeceğim. *impactplayersbook.com* adresinde dokuz ayrı ülkede faaliyet göstermiş dokuz şirketten 170 yöneticiyle yaptığımız görüşmeler, farklı sektörlerden 350 yöneticinin anketleri ve 25 etkili oyuncuyla yaptığımız derinlikli röportajlar da dâhil, araştırma sürecinin tam bir raporunu bulabilirsiniz.

ETKİLİ OYUNCUYU ANLAMAK

Peki, ne bulduk? Başlangıç olarak, pek çok çeşitli meslek grubundan, karşımıza çıkan her seviye ve sektörden etkili oyuncular bulduk. Bazıları Monica Padman gibi oldukça görünür rollerde hizmet veriyordu. Ya da 3D baskı alanındaki öncü çalışmaları nedeniyle, *Partnership for Public Service* tarafından, 2020 Amerika Hizmet Madalyası ile ödüllendirilen bir tıp araştırmacısı olan Dr. Beth Ripley gibi, halkın övgüsünü alıyordu.*

Ve diğerleri... Örneğin, Santa Clara Valley Tıp Merkezi'nde bir ameliyat teknisyeni olan, Arnold 'Jojo' Mirador gibi daha az görünür rollerde çalışanlar... Onunla çalışan cerrah-

* Amerika'ya Hizmet Madalyaları ile her yıl, iş gücünün isimsiz kahramanları, başarıları ile ülkenin sağlığına, refahına ve güvenliğine katkılarından dolayı onurlandırılıyor. Dr. Ripley'nin hikâyesine ek olarak daha fazla kamu hizmeti hikâyesine ulaşmak için: https://servicetoamericamedals.org

ların tamamı, Jojo'nun ameliyathanesine adım attığınızda, o ameliyatın başarılı olacağı konusunda hemfikirdi. Çünkü Jojo, ameliyat için hazırlık yaparken, yalnızca doğru malzemeleri hazırlamakla kalmıyor; ayrıca onları kullanılacakları sıraya göre diziyordu. Bir cerrahi asistanı bir malzeme istediğinde, yalnızca eğitim gören cerrahın istediği malzemeyi vermiyor; istemiş olması gereken, Jojo'nun aslında ihtiyaç duyduğunu bildiği malzemeyi veriyor ve bu şekilde onlara kibarca tavsiyelerde bulunuyordu.

Bir şey daha çok netti: Tipik çalışanlar olarak kabul edilenler tembel değillerdi. Yetenekli, gayretli, çalışkan profesyonellerdi. İşlerini iyi yapıyorlar, emirleri dinliyorlar, sahipleniyorlar, odaklanıyorlar ve üzerlerine düşeni yapıyorlardı. Pek çok yönden, her yöneticinin ekibinde görmeyi isteyeceği türden çalışanlardı.

Bununla birlikte, Yüksek Etkili Oyuncular ve diğer çalışkan Katkıda Bulunanlar arasındaki farkları analiz ederken, düşünme ve çalışma yöntemleri arasındaki dört temel farkı keşfettim. Gündelik zorluklara, bakış açılarındaki temel farklılıkla başlayacağız.

Etkili Oyuncular Fırsatları Gözden Kaçırmaz

Etkili oyuncuların izledikleri yol, biraz değil oldukça farklıdır ve temeli, bu profesyonellerin kontrol edemedikleri durumlarla nasıl başa çıktıklarına dayanır. Standart çalışanlar, sıradan durumlar karşısında mükemmellerdi, ancak belirsizlikten daha kolay etkilendiler ve muğlaklığın ortasında sıkışıp kaldılar. Etkili Oyuncular, diğerleri çılgına döndüğünde ya da bırakıp gittiğinde, paniğe kapılıp dalgalarda yuvarlanıp gitmek yerine, deneyimli bir yüzücünün yaklaşan büyük bir dalganın içine dalması gibi, doğrudan karmaşanın içine daldılar.

Nerede çalışıyor olurlarsa olsunlar, neredeyse tüm profesyoneller belirsizlik dalgalarıyla uğraşır. Bu zorluklar herkesin gördüğü fakat kimsenin sahiplenmediği sorunlardır: çok sayıda katılımcıyla yapılan ancak net bir lideri olmayan toplantılar, daha önce hiç görülmemiş engellerle karşılaşılan yeni

durumlar, yaklaştıkça değişen hedefler ve kişinin kapasitesinden daha hızlı artan iş talepleri... Bir zamanlar sıra dışı kabul edilen bu zorluklar, modern işyerinin günlük, daimi gerçekleri haline geldi. Etkili Oyuncuların bu dış faktörleri algılayış ve bunlara tepki verme şekli, onları olağanüstü değerli yapan şeyin merkezinde yer alır.

GÜNLÜK MÜCADELELER

Etkili Oyuncular, işleri ile ilgili, baskı ve hayal kırıklıklarına farklı tepkiler verir.

	Zorlu Problemler	Tanımlanmış iş sınırları içine girmeyen karmaşık, disiplinler arası konular
	Belirsiz Roller	Yetkinin kimde olduğu konusunda belirsizlik
	Beklenmedik Sorunlar	Benzeri görülmemiş zorluklar ve beklenmedik sorunlar
	Değişen Hedefler	Mevcut uygulamaları etkisiz veya yetersiz kılan durumlar veya değişen ihtiyaçlar
	Bitmeyen Talepler	Kapasiteden daha hızlı artan iş talepleri

Kaçınılması Gereken Bir Sorun

Eğer karmaşık bir kurumda ya da hareketli bir ortamda çalışıyorsanız, birtakım zorlukların kaçınılmaz olduğunu bilirsiniz. Pek çoğumuz bu sıkıntılardan kaçınmak için elimizden geleni yaparız. Peki, bu sorunları çözmek yerine atlatmaya çalıştığımızda ne olur? Eski NFL* oyuncusu ve uzun mesafe top karşılayıcısı Eric Boles, New York Giants'ta oynadığı çaylaklık yılından bir zayıflık anını paylaştı: Bir uzun mesafe top karşılayıcısı olarak görevi koşmak, pası yakalamak ve koşmaya de-

* NFL: İngilizce, National Football League'nin kısaltması. Amerikan Futbol Ligi anlamındadır. (ç.n.)

vam etmekti. Dolayısıyla bir oyuncu olarak zihniyeti rakiple çarpışmalardan kaçınmaktı. Top karşılayıcı pozisyonu dışında, özel takımlarda atıcı olarak da oynadı. İşi, başlama vuruşu sırasında sahada rakip oyunculara doğru koşmak ve "kama" adı verilen; kendi takımlarında topu karşılayan oyuncuya müdahale edilmesini önlemek için, başlama vuruşunu yapan oyuncunun önünde koşan devasa blok oyuncularından oluşan bir insan duvarının hücum düzenini kırmaktı. İlk sezonda oynadığı maçlardan birinde, yoluna çıkan her şeyi yok etme amacı güden devasa bir engelle yüz yüze geldiğinde, çarpışmaktan kaçınma içgüdüsü devreye girdi. Kamayla doğrudan çarpışmak yerine, sola doğru makas yaparak etrafından koştu. Ardından topu başarılı bir şekilde arkadan yakaladı fakat 20 yerine, 45 *yarda** çizgisinde. Bu 25 yardalık fark, sonunda Giants'ın oyunu kaybetmesine ve sezonun ilerleyen zamanlarında *play off*'lara kalma şansını kaybetmelerine sebep oldu. Boles'in dediği gibi: "Korku pahalıya mal olur."**

Çalışmamız, tipik profesyonellerin bu zorlu durumlara, sanki bir tür engel; verimliliklerini düşürüp, işlerini yapmalarını zorlaştıran başa bela bir durummuş gibi yaklaştıklarını gösterdi. Bunları, doğrudan baş etmek yerine etrafından dolaşıp, kaçınılması gereken problemler olarak görüyorlar. Dahası, Az Katkıda Bulunan çalışanlar bu sıkıntıları yalnızca verimliliğe karşı bir tehdit olarak değil, onların kurumdaki durumlarını veya pozisyonlarını tehlikeye atabilecek kişisel tehditler olarak algılıyorlar. Oysa Etkili Oyuncular, başkalarının tek bir arıyı fark edip tüm sürüden korktukları yerde, nasıl bir kovan inşa edip, balı toplayabileceğini düşünüp buluyor.

Değer Katma Fırsatı

Araştırmamızda yer alan Etkili Oyuncular, gündelik sorunları fırsat olarak görüyor. Onlara göre belirsiz yönlendirme ve

---

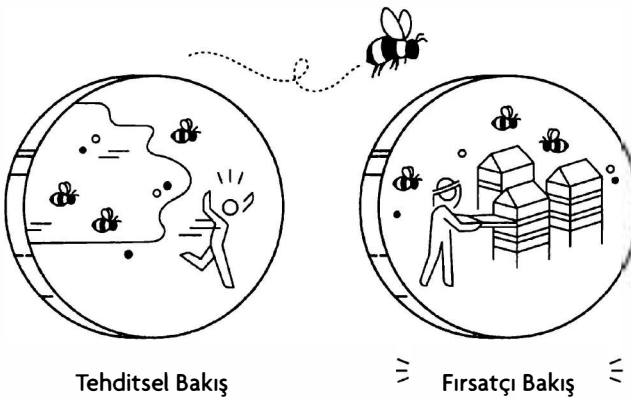
* 1 yarda 0,9144 metredir. (e.n.)

** Thegamechangersinc, "Eric Boles: Running Around the Wedge—TheGameChangersInc" YouTube, 19 Ekim 2010, https://www.youtube.com/watch?v=uD5dDUqxbHY; Eric Boles, Moving to Great: Unleashing Your Best in Life and Work (New York: Stone Lounge Press, 2017).

öncelikleri değiştirmek, değer katmak için bir tür fırsat. Başkalarının cesaretini kıracak ya da onlara engel olacak karmaşık sorunlardan güç alıyorlar. Durumların net olmayışı onları felce uğratmıyor, aksine kışkırtıyor.

TEHDİTSEL BAKIŞA KARŞI FIRSATÇI BAKIŞ

Etkili Oyuncular, diğerlerinin tehdit gördüğü yerde, fırsat görürler.



Tehditsel Bakış Fırsatçı Bakış

Değişiklik yapma çağrıları göz korkutucu değil, merak uyandırıcıdır. Belki de en temelde, sorunları işlerinden uzaklaşmak olarak görmezler. Daha ziyade, esas iş 'o'dur; yalnızca onların değil, herkesin işidir.

Jethro Jones, Alaska, Fairbanks'teki Tanana Ortaokulu'nda müdür olmak için görüşme yaptığında, azalan öğrenci kayıtları sebebiyle okulun kapatılmasının gündemde olduğunu öğrendi. Okul bir veya iki sene daha çalışmalarına devam edecekti fakat olumlu yönde büyük bir değişiklik ya da kayıtlarda artış yaşanmazsa, kapılarını kapatacaktı. Haliyle personel umutsuzluğa kapılmıştı ve okulun geleceği konusunda oldukça karamsardı.

Yine de Jethro, öğrencilerin lehine bir değişiklik yapma fırsatı sezerek işi kabul etti. İlk personel toplantısında sıkıntılar olduğunu kabul etti ama "Harika bir konumdayız. Herkes bu okulun kapanacağını öngörüyor. Kaybedecek hiçbir şeyimiz

yok, bu da bize risk almak ve farklı şeyler yapmak için benzersiz bir fırsat sunuyor" dedi.* Yeni müdüre şans vermek isteyen çalışanlar, her öğrenci için öğrenme deneyimini kişiselleştirecek yollar düşünmeye başladı ve Jethro, bu fikirleri personel eğitimi ve diğer kaynaklarla destekledi. Personel, okulun kapanması ihtimali karşısında tehdit altında hissetmek yerine harekete geçti ve öğrencileri de dâhil etti. Öğrenciler, öğretmenleriyle iş birliği yaparak hokey pistleri inşa edip, mobilyaları onardı ve kaçış odaları yaptı. Programlar başlatıp kulüpler kurdular. Kısa süre sonra bir dans grupları, hizmet organizasyonları ve işaret dili öğretmek, intihar konusunda farkındalık yaratmak ve zorbalığı önlemek için programları vardı.

Tanana Ortaokulu'ndaki ekip, önlerindeki tehdide, yenilenmek için bir fırsat olarak yaklaşarak okulun gidişatını değiştirdi. Farkında olmadan, bu süreç içinde kişiselleştirilmiş eğitim için bir model oluşturdular ve daha sonra bu model, bütün ilçe genelinde kopyalandı. Tanana Ortaokulu bugün hâlâ açık ve yeni yönetim altında gelişmeye devam ediyor. Okulun kapanma tehlikesi ortadan kalkmış olsa da engelleri fırsata çeviren zihniyet baki kaldı. Jethro'nun ardından gelen müdür, "COVID-19 salgını vurduğunda, öğretmenlerimiz hiç duraksamadı. İşin temeli çoktan atılmıştı ve onlar da yeni bakış açıları geliştirdiler. COVID-19 ve sanal öğrenme, sadece üstesinden gelmemiz gereken yeni engellerdi" dedi.

Kısacası, diğerleri aynı zorlukları bir tehdit olarak görürken Etkili Oyuncular, günlük zorlukları bir fırsat gibi görüyorlar. Bakış açısındaki bu temel farklılık, Etkili Oyuncuları diğerlerinden ayırıyor.

Etkili Oyuncular Belirsizlik Karşısında Farklı Tepkiler Verir

Etkili Oyuncular belirsizlikleri değer katmak için bir fırsat olarak gördüğünden, temelde de farklı tepkiler verir. Diğerle-

---

* Bu alıntı ve bildirilmeyen diğer tüm alıntılar, bu kitabın temel araştırmasının bir parçası olarak *Impact Players* ve/veya yöneticileriyle, 2019 ile 2021 yılları arasında yaptığımız röportajlardan alınmıştır.

ri donup kalırken, onlar kollarını kaosun etrafına sarar. Bakış açıları, Amerika'nın Kıtasal Bölünmesi gibi işleyen bir ayrım çizgisi haline gelir; Rocky Dağları'nın ana sıraları boyunca uzanan yüksek dağ zirveleri çizgisi ve iki kıtanın su havzaları sistemlerini ayıran And Dağları gibi. Bölmenin batısında su Pasifik Okyanusu'na akar, doğusunda ise Atlantik Okyanusu'na. Benzer şekilde, görüş ayrılığının bir tarafında davranış, sıradan katkıya doğru yönelirken, diğer tarafında davranış, olağanüstü katkıya ve yüksek değere yönelir.

Aşağıda göreceğiniz yöntemler/eylemler, çalışmamız sırasında Etkili Oyuncular ve meslektaşları arasında belirlediğimiz beş temel farklılıktır. Her biri, belirsizliğin ve zorlukların ortasında fırsatın bulunabileceği inancından kaynaklanan bir dizi davranıştır.

1. **İhtiyaç Duyulan İşi Yap:** Etkili Oyuncular karmaşık sorunlarla baş ederken, kurumun ihtiyaçları üzerine eğilirler; yapılması gereken gerçek işin üstesinden gelmek için kendilerine verilen işin ötesine geçerler. Etkili Oyuncular işe yaramak ister; bu yönelim onları paydaşlarıyla empati kurmaya, karşılanmayan ihtiyaçları aramaya ve en yararlı oldukları yere odaklanmaya teşvik eder. Böyle yaptıkça, örgütsel hızlı çözüm oluşturabilmeyi arttırır, bir çeviklik ve hizmet kültürü yaratır ve çeşitli rollerde değerli olabilecek esnek yardımcı oyuncular olarak itibar kazanırlar. Buna karşılık, daha tipik oyuncular, rollerine daha dar bir pencereden bakarak sorumluluklarını yerine getirirken, görev odaklı bir zihniyetle çalışırlar. *Diğerleri görevlerini yerine getirirken, Etkili Oyuncular yapılması gereken işi yaparlar.*
2. **Öne Çık, Geri Çekil:** Etkili Oyuncular, bir işin yapılmasının gerekliliği söz konusu iken, işten sorumlu kişi belirsiz ise öne çıkar ve önderlik ederler. Onlardan istenmesini beklemezler; resmi olarak sorumluluk onlarda olmasa bile işi başlatır ve diğerlerini de buna dâhil ederler. Akışkan bir liderlik modeli uygularlar -emir yerine ihtiyaç sebebiyle hareket ederler. İpuçla-

rını durumdan alırlar, gerektiğinde öne çıkarlar; ancak liderlikleri görevi tamamladığında, geri çekilir ve aynı kolaylıkla diğerlerini takip ederler. Hem önderlik etme hem de takip etmekteki isteklilikleri, kurumları içerisinde bir cesaret, girişkenlik ve kıvraklık kültürü yaratır. Buna karşılık, roller belirsiz olduğunda, çoğu oyuncu seyirci olarak kalır. Başkalarının sorumlu olduğunu, onlara ne zaman ihtiyaç duyulduğunun ve ne yapmaları gerektiğinin söyleneceğini var sayar. *Diğerleri yönlendirmeye ihtiyaç duyarken, Etkili Oyuncular öne çıkar ve yönlendirir.*

3. **Daha Güçlü Bitir:** Etkili Oyuncular sonuçlandırma düşkünü olma eğilimindedirler; iş zorlaştığında ve öngörülemeyen engellerle boğuştuklarında bile her şeye bağlı kalırlar ve tüm işi bitirirler. Yüksek bir vekâlet duygusuyla ve kişisel güç varsayımıyla çalışırlar; bu da onları sürekli gözetim olmaksızın sahiplenme, sorunları çözme ve işleri bitirme konusunda harekete geçirir. Ama yalnızca engelleri aşmazlar, doğaçlama yapar ve işleri farklı bir yoldan halletmek için kendilerine izin verirler ve çalışmanın daha iyi yollarını bulurlar. Ve aksiliklere rağmen sonuç aldıkça bir sorumluluk kültürünü pekiştirir ve geriden gelmelerine rağmen, son dakikada golü atıp başarı elde edebilen oyuncular olarak itibar kazanırlar. Buna karşılık, daha tipik oyuncular, kaçınma zihniyetiyle çalışır. Sorumlu adımlar atarlar fakat işler zora girdiğinde sorunları sahiplenmek yerine üst makamlara bildirirler; en kötü ihtimalle, dikkatleri dağılır veya cesaretleri kırılır ve tamamen dururlar. *Diğerleri sorunların artmasına sebep olurken, Etkili Oyuncular işleri bitiş çizgisinin ötesine taşır ve süreç boyunca güç inşa ederler.*

4. **Öğren ve Uyum Sağla**: Etkili Oyuncular, değişen durumlara akranlarından daha hızlı uyum sağlama eğilimindedirler çünkü yeni kuralları ve hedefleri, öğrenmek ve büyümek için fırsat olarak yorumlarlar. Onaylanmayı ve olumlu geribildirimi kesinlikle takdir ederler, yine de

aktif olarak düzeltici geri bildirim ve karşıt görüşler ararlar ve bu bilgileri çalışmalarına yeni bir yön vermek ve yeniden odaklanmak için kullanırlar. Bu süreçte, öğrenme ve yenilenme kültürünü güçlendirirler. Kuruluşun güncel konularla bağlantılı kalmasına katkı sağlarlar; kendi oyunlarının seviyesini ve takımdaki herkes için çıtayı yükselten türde koçluk yapılabilir oyuncular olarak kişisel itibarlarını oluştururlar. Bunun aksine, çoğu profesyonel, değişikliği rahatsız edici, haksız ya da çalışma ortamlarının istikrarı için tehdit unsuru olarak görür. Değişken koşullarda, en iyi bildikleri şeye bağlı kalma ve oyunu mevcut uzmanlıklarını doğrulayan kurallara göre oynamaya devam etme eğilimindedirler. *Diğerleri değişimi yönetmeye ve en aza indirmeye çalışırken, Etkili Oyuncular öğrenir ve değişime uyum sağlar.*

5. **İşi Hafiflet:** Etkili Oyuncular, bir ekip, artan baskı ve amansız talepler tarafından ezildiğinde, zorlu işi hafifletirler. Ve bunu başkalarının işini üstlenerek değil, uyum içerisinde çalışarak yaparlar. Drama, politika ve stresi azaltan ve çalışma sevincini artıran bir canlılık ve dinginlik duygusu getirirler. Herkes için olumlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratarak, bir iş birliği ve katılım kültürünü güçlendirir ve yüksek performanslı oyuncular olarak itibar geliştirirler -herkesin birlikte çalışmak istediği türden. Buna karşılık daha tipik oyuncular, baskı altında ve iş yükleri zirvedeyken, yardım teklif etmekten çok yardım arama eğilimindedir. Bu, onların varsayılan tepkisi haline geldiğinden, zor zamanlarda iş yükü zaten başından aşkın ekiplerin yükünü daha da arttırıp, liderleri ile meslektaşları için bir yük haline gelebilirler. *Diğerleri iş yükünü arttırırken, Etkili Oyuncular zorlu taleplerin hafiflemesini sağlar.*

Her birini yönlendiren bakış açısıyla birlikte bu beş uygulama, yüksek değerli katkı için bir çerçeve olarak, Etkili Oyuncu Zihniyetini oluşturur.

ETKİLİ OYUNCULARIN BEŞ YÖNTEMİ

Etkili oyunu katkı paydasından ayıran inanış ve davranışlar



Adobe'ta veri analitiği ve ürün memnuniyeti direktörü Maninder Sawhney'nin, Etkili Oynatıcıları farklılaştıran "günlük zorluklar" ile nasıl başa çıktığını ele alalım. Veri adacıkları, yani birbiriyle konuşmayan bağımsız bilgi sistemleri, hemen hemen her büyük organizasyonun aşina olduğu bir problemdir. Adobe, çeşitli pazarlama ve ürün deneyimleri aracılığıyla müşterilerin Adobe ile nasıl etkileşime girdiğine dair kapsamlı bir görünüm oluşturmaya çalışarak bu sorunla boğuşuyordu. Sorunu çözmek için çok çaba sarf edilmişti, ancak önlemlerin hiçbiri şirketin hedeflerini gerçek anlamda ileriye taşımıyordu. Bu arada Adobe'un CEO'su Shantanu Narayen, baştan sona müşteri yolculuğunda, iş performansını doğru bir şekilde değerlendirebilmek için basitleştirilmiş bir yola duyulan ihtiyacı vurgulamaya devam etti. Çoğu üst düzey yönetici

olan yirmi beş kişi, bütün gün sürecek çeyrek dönemlik iş incelemesi için yönetim kurulu odasında toplandı.

Toplantıda bulunanlar arasında yer alan Maninder Sawhney, biri müşteri kaybını yönetmeye yönelik bir yaklaşımı özetleyen, diğeri ise satış, pazarlama, ürün, finans ve diğer veri kümelerinin birleşik bir görünümünü açıklayan iki sunum yapmak üzere oradaydı. Kendini "veri adamı" olarak tanımlayan Maninder, odadaki en genç kişiydi. Ama işe her zaman geniş bir açıdan bakıyordu. Bir grubun özünü yakalamak için saatlerce uğraştığı büyük ve tüyler ürpertici sorunları, beyaz tahtanın önüne atlayarak, anlaşılması kolay parçalara ayrıştırma yeteneğiyle tanınırdı. Bir araya getirilen grup, müşteriyi elde tutma ve değeri yaşam boyu iyileştirmeye yönelik çok sayıda yaklaşımı tartışıyordu. Bazıları, işletmenin birden çok bileşenini gözlemleyebilmek için daha fazla gösterge panosu bulundurma taraftarıydı; diğerleri, hızlı iyileştirmeler sağlayacak düzeltmeler sundu. Hiç kimse bir çözüm üzerinde anlaşamadı; aslında, sorunun ne olduğu konusunda bile hemfikir değillerdi. Öte yandan herkesin farkında olduğu şey, hızla bir çözüme ihtiyaçları olduğuydu.

Maninder'in ilk sunumunu yapma zamanı gelmişti. Konu, müşteri kaybının ölçülmesiydi. Mevcut veri yapılarını sundu ve ardından şirketin müşteri kaybını ölçmek ve analiz etmek için izlenmesi gerektiğini düşündüğü çok farklı bir yaklaşımdan bahsetti. Masanın etrafındaki yöneticiler, onun fikirlerini, mantığını, stratejisini ve olası sonuçlarını anlamaya çalışarak daha derine indiler. Bu, gösterge tablolarının tek başına sorunu çözmeyeceğini ve izole verilerden sonuç çıkarmanın neden kötü kararlara yol açabileceğini açıklarken, Maninder için sakince karşıladığı bir zorluktu. Mola vakti geldiğinde, artık Maninder'ın daha büyük bir işi vardı: CEO'nun emriyle, artık müşteri verilerinden daha fazlasını yönetiyor ve müşteri koruma stratejisine liderlik ediyordu.

Maninder, molanın ardından, bütün pazarlama ve satış veri yapılarının ana hatlarını paylaşmak üzere ikinci sunumuna başladı. Sunuma başladıktan birkaç dakika sonra, verdiği bilgilerin hedef dışı olduğunu fark etti. Toplantıya davet edilmek ona, CEO'nun işleyen model vizyonuyla ilgili daha

net bir görüş kazandırmıştı. Maninder, kendisinden vermesi istenilen sunumu yapıyordu -belirli bir süreç hakkında teknik bir brifing- fakat CEO'nun ihtiyaç duyduğu şey bu değildi. Maninder sunumunu durdurdu ve iki hafta içinde CEO'nun çözmek istediği sorunları ele alacak bir planla geri gelip gelemeyeceğini sordu.

Sunumu terk etmek ve daha büyük bir sorunu ele almak için öne çıkmak, cesur bir hamleydi. Odada bulunan ve sorunun parçalarından sorumlu olan kıdemli liderler, Maninder'in cesaretine meydan okuyabilirdi fakat meslektaşları ona güveniyordu ve nihayetinde, insanların destek çıkmayı sevdiği türden bir liderdi. Çalışma arkadaşlarına göre, egosuz çalışır ve asla siyasetle uğraşmaz veya kin tutmazdı. Üstelik üzerinde, sahip olduğu zihniyeti özetleyen bir cümle yazan o tişörtü vardı: BIRAK, O KURUMSAL MERDİVENİ BİR BAŞKASI TIRMANSIN.

İki hafta sonra, Maninder, şirket genelindeki çeşitli paydaşlardan gelen verileri içeren yeni bir taslak sundu. Bir yönetici, büyük girişimi kimin yönetmesi gerektiğini sorduğunda, durum, CEO Shantanu ve diğerleri için açıktı. Maninder, dijital iş için veriye dayalı bir işletim modeli oluşturmak üzere, görevler arası bir çabaya liderlik etmek için görevlendirildi.

Altı ay içerisinde, sistem işlevsel hale gelmiş ve Adobe'un işleyiş biçimini kökten değiştirmişti. Adobe genelinde birden fazla grubun birleşik katkılarıyla mümkün hale gelen bu yeni çalışma şekli, şirketin gelirine yüz milyonlarca dolar eklemesiyle tanınır. Sistemin geliştirilmesine öncülük ettikten sonra, Maninder, Amerika için dijital medya işini yürütmekle görevlendirildi (Adobe'un her yıl milyarlarca dolar gelir sağlayan en büyük işletmelerinden biri) ve artık uzun vadeli müşteri başarısını sağlamaktan sorumlu.

Peki, Maninder'ın sadece rapor yazmak yerine, Adobe'un en büyük işini yürüten kişi olmasını sağlayan şey neydi?

O, gerçekte yapılması gereken işi görmüştü ve öne çıkıp, yol göstermek için istekliydi. Karmaşık bir sorunu, bir fırsat olarak değerlendirmişti. Etkili Oyuncular için problemler,

hizmet etmek, çözüm bulmak ve bir iz bırakmak için fırsat haline dönüşür.

Etkili Oyuncular Yazılı Olmayan Kuralları Kullanırlar

Araştırmadan çıkan temel bilgilerden biri, Etkili Oyuncuların çalışma ortamının kurallarını, diğerlerinden daha iyi anlıyor görünmeleriydi. Onlar, kişinin belirli bir işte veya kuruluşta izlemesi gereken davranış standartlarını içeren, yazılı olmayan kurallar kitabını çözüyorlar. Kurumun ihtiyaçlarına kanalize oluyor ve yakın meslektaşları için neyin önemli olduğunu saptıyabiliyorlar; hangi ihtiyaçların giderilmesi gerektiğini belirliyor ve işin halledilmesi için doğru yolu tespit ediyorlar.

Bu kural kitabı, yöneticilerin ketum olması veya kimsenin onu yayınlama zahmetine girmemesi nedeniyle değil; kurallar çoğu yönetici için de örtük olduğu, bilinçli farkındalığın altında bir seviyede tutulduğu için yazılmıştır. Görüştüğümüz yöneticilerin çoğu, mülakatlarımız sırasında ne kadar çok şey öğrendikleri hakkında görüş bildirdi. Sorularımızı yanıtlamaları, sürtüşme yaratan davranışlara karşı değer yaratan davranışların arasındaki farkların yanı sıra, Etkili Oyuncular ile diğerleri arasındaki ince farkları da ilk kez açıkça ifade etmelerine yardımcı oldu. Birçok yönetici, bu hayati bilgiyi ekipleriyle hiç paylaşmadıklarını fark etti ve pek çoğu bunu düzeltmeye söz verdi. Mesele şu ki, kurallar herkes için belirsizdir; onları keşfetmek ve paylaşmak için çaba sarf edenler hariç.

Peki, organizasyon liderleri en çok neye değer verir? Yöneticiler, çalışanlarının işlerini kolaylaştırmalarını; ekiplerine liderlik etmelerine ve mümkün olan her durumda kendi kendilerini yönetmelerine yardımcı olmalarını isterler. Kendileri için düşünebilecek ve bir zorluk karşısında harekete geçebilecek insanlara ihtiyaç duyarlar. Uyumluluğa, literatürün size söylediğinden daha az ; iş birliğine ise resmi ve kurumsal değer beyanlarında belirtilenden daha fazla değer verirler. Gerçekte yöneticiler, insanların, çözüm bulmalarına ve ekip çalışmasını teşviğe yardımcı olmalarını ister.

Etkili Oyuncular, bu görünmez kuralları ve paydaşlarının neye değer verdiklerini anladıklarında, güvenilirlik inşa ederler. Liderleri onları desteklemekten memnun ve buna isteklidir ve etki potansiyellerini genişletirler. Bu menajerlerin her birinin, Etkili Oyuncularından birini nasıl tanımladığını düşünün.

- *LinkedIn* satış lideri Scott Faraci, önemli bir satış toplantısını rahatlıkla ve başarılı bir şekilde gerçekleştiren müşteri yöneticisi Amanda Rost'tan şöyle bahsetti: "Resmen heyecandan havalara sıçrıyordum. 'Bu çılgınlık. İşe yeni aldığım bu süperstar da kim?' diye düşündüm. Eğer onun heykelini dikip, nasıl bir satış yöneticisi olunacağına dair bir yol gösterici olarak satış departmanımızın ortasına koyabilseydim, bunu yapardım."
- *SAP* Brezilya'da geliştirme müdürü olan Roberto Kuplich, ekibinde oldukça saygın bir yazılım mimarı olan Paulo Büttenbender hakkında konuştu: "Beni kovabilirsiniz ama Paulo'yu asla göndermeyin."
- Kıdemli bir İK yöneticisi olan Julia Anas, İK iş ortağı Jonathon Modica'yı şöyle tanımladı: "Zor, riskli sorunlar için elini kaldıran ilk kişidir" dedi ve ekledi, "Birebir görüşmelerimizi sabırsızlıkla bekliyorum çünkü ondan enerji alıyorum." Bu duygu, farklı bir şirketteki bir yöneticinin, ekibinde "bir şeyleri bir türlü anlayamayan" başka biriyle bir görüşmesi olduğunu fark ettiğinde verdiği tepkiyle keskin bir tezat oluşturuyor: "Kendimi diş gıcırdatan emoji gibi hissediyorum."

Liderlerin neye değer verdiğine dair edindiğimiz iç görüler, kitap boyunca serpiştirilmiş durumda (Ek A, "Artan Güvenilirlik Oluşturma" bölümündeki tam listeye de göz atabilirsiniz). Bu bilgileri paydaşlarınızla güven ve uyum oluşturmanıza yardımcı olması için kullanın; çünkü kuruluşunuzda neyin değerli olduğunu ve çevrenizdeki liderlerin en çok neyi takdir

ettiğini öğrendikten sonra, başarı taktikleri için bir el kitabınız olur. Dahası, yöneticiler kendi taktiklerini paylaştıklarında, takımdaki herkes bir üst seviyeye çıkabilir.

En etkili profesyonellerin görünmez kuralları keşfetmiş olması şaşırtıcı olmasa da, ne kadar çok yetenekli insanın, sürekli olarak hedefi kaçırdığını görmek endişe vericiydi. Bunlar zeki, yetenekli ve çalışkan bireylerdi ancak, liderlerinin neye değer verdiğini yanlış anlıyor ve işyeri normlarındaki alt metni kaçırıyor gibiydiler. Tipik Katkıda Bulunanlar genellikle eksiksiz bir performans sergiliyorlardı ama sanki bir ödevi göndermeden önce puan tablosunu okumamış ya da bir rutinin koreografisini yapmadan önce değerlendirme kriterlerine bakmamışlardı; yaptıkları fark edilmiyor ya da boşa gidiyordu.

Benim de ne yapmam gerektiğini düşünmek yerine, sadece benden istenileni yaparak hedefi kaçırdığım zamanlar oldu. Böyle durumlardan birinde, büyük bir şirket beni, yöneticilerinin karşılaştığı bir dizi zorluğu ele almak için bir liderlik semineri vermeye davet etmişti. Müvekkilim sıkıntılarını özetledi ve çok sayıda görüşme yaptık. Daha sonra onların sorunlarını en iyi şekilde ele aldığını düşündüğüm bir plan hazırladım ve hepimiz bu yaklaşımda anlaştık. Bir ay sonra, görev alanıma giren tüm önemli noktalara değindiğimden emin şekilde, planlandığı gibi semineri verdim. Toplantı eksiksizdi, ancak bir etkisinin olmadığını anlayabiliyordum. Planın formülasyonu ile programın teslimi arasındaki bir ayda, COVID-19 salgını tüm dünyayı kasıp kavurmaya ve iş hayatının neredeyse her yönüne zarar vermeye başlamıştı. Yöneticiler artık yepyeni sorunlarla karşı karşıyaydılar (belirsizliği yönetmek, ticari faaliyetleri askıya almak ve personellerin evden çalışması). İşimi yapmıştım fakat bunun, artık ihtiyaç duyulan şey olmadığını görmekte başarısız olmuştum.

Benim gibi, çalışmamızdaki hedefi kaçıran profesyoneller de iyi niyetli ama yanlış yoldalardı. Ya bir zamanlar bir değeri olduğundan ya da yaygın olarak geleceğin yolu olarak lanse edildiği için önemli gördükleri işi yapıyorlardı. Ancak yaptıklarının çoğu sahte, gerçek özden yoksun bir değer yanılsamasıydı. Ben bunlara *'değer tuzağı'* diyorum: Yararlı görünen ve

takdir edilen ancak yarattıklarından daha fazla değeri aşındıran profesyonel alışkanlıklar veya inançlar; bizi anlamlı bir katkıda bulunmaktan alıkoyan geçici şeyler...

Bazı insanların geçmişte kalmış kurallara göre davrandıkları için tökezlediklerini de gördük. Bazıları işlerini o kadar özenle yapıyorlar ki, yapılması gereken gerçek işi -resmi olarak hiç kimsenin görevlendirilmediği ama aslında kurumun yapılmasına en çok ihtiyaç duyduğu işi- gözden kaçırırlar. İşyeri normları, insanlara gayretli, uyanık ve soğukkanlı olmayı öğretir. Ancak içinde bulunduğumuz ortam değiştikçe, yalnızca çizgimizi korumak bizi oyun dışına çıkarabilir. Bu profesyoneller eski kurallara göre oynayarak tuzağa düşerken, diğerleri modern çalışma kültürünün yeni kurallarını yanlış yorumladı. Oyunun değiştiğini ve iş yerinin artık yeniliğe, beceriye, katılıma ve dâhil etmeye değer verdiğini gördüler. Ancak kurallardaki incelikleri ve alt metni gözden kaçırdılar. Örneğin, 'deneme ve risk alma'nın bir üretim veritabanını çökertmeyi içermediğini ya da "Kendiniz olun!" demenin iş arkadaşlarınızı, hayatınızda olup biten her şeyle bunaltmak anlamına gelmediğini fark etmediler. Aşırı endişeli, ekip olmaya fazla takılmış ve rahatsız edici derecede meşgul oldukları için, önemli işaretleri gözden kaçırdılar. Esasen, aşırı oynuyorlar ve fazla katkıda bulunuyorlardı.

Bu, bizi merkezi bir anlayışa getiriyor: Fazla katkıda bulunarak daha az katkıda bulunabiliriz. Aşırı derecede çalışmaya rağmen, çok az katkı sağlayabiliriz. İster yeni adetlerin belirsizliği ister eski kuralların kutsallığı bizi şaşırtmış olsun, sonunda, harika ama alakasız işler yapabiliriz. Önemli bir güç harcıyor olabiliriz, ancak çabamızın vektörü hedef dışıdır.

Etkili Oyuncular, sahte olanları diğerlerinden daha kolay ayırt ederler çünkü onlar için kıymetli olanın, başkaları için de kıymetli olduğunu varsaymazlar. Kendilerinin ötesine bakarlar ve değeri paydaşlarının gözünden tanımlarlar. Patronları, müşterileri veya iş arkadaşları için neyin önemli olduğunu öğrenir ve kendileri için de önemli sayarlar. Enerjilerini en fazla sayıda insanın yarar sağladığı hedefe odaklayarak, güçlerini ve etkilerini arttırırlar. Diğerleri markalarını yöne-

tirken, Etkili Oyuncular, birlikte çalışması kolay ve en çok ihtiyacınız olduğu anda işin üstesinden geleceğine güvenilebilecek oyuncular olarak itibar kazanırlar. Diğerleri dünyayı değiştirmeye çalışıyor olsa da Etkili Oyuncular bunu gerçekten yapıyor. İşe kendilerini değiştirerek, devamlı dönüş isteyerek ve hedefe ulaştıklarından emin olmak için uyum sağlayarak başlıyorlar. Etkili Oyuncu düşünce yapısıyla, eski usul düşünce yapısının tuzaklarından ve yeni çağın sapmalarından kurtuluyorlar.

Etki Yatırım Yaratır

Etkili Oyuncuların belirsizlik ve anlaşmazlık karşısındaki düşünce ve bunlara tepki verme biçimleri, onları modern iş dünyasının zorluklarına özellikle uygun hale getirir. Esnek, hızlı, güçlü, çevik ve işbirlikçidirler; bir diğer deyişle, dünyanız sarsıldığında veya bir şeyler ters gittiğinde ekibinizde olmasını isteyeceğiniz türden insanlardır. Diğerleri sorunlara işaret ederken, Etkili Oyuncular çözüm bulmanıza yardımcı olurlar. Bir yöneticinin dediği gibi: "Etkili Oyuncu, 'hayatta kalmasına yardım etmem gereken biri' olan başka bir çalışana kıyasla 'ıssız bir adada mahsur kalmak isteyeceğim türde biri'dir." Diğerleri bir fırtına esnasında, bir sığınak inşa edip saklanırken, Etkili Oyuncu enerji üretmek için bir yel değirmeni inşa eder. Etkili Oyuncular, zorlu ortamlarda zamanla değer kazanan varlıklardır.

Yöneticilerden, Etkili Oyuncuların emsallerine göre katkısının değerini ölçmelerini istediğimizde, takımlarındaki Etkili Oyuncuların, ortalama olarak tipik bir katılımcı tarafından verilen değerin üç katından fazlasını sağladığını tahmin ettiler. Dahası, Etkili Oyuncu'nun bulunduğu katkının değerinin, Az Katkıda Bulunan bir çalışanın kattığı değerin neredeyse on katı olduğunu belirttiler (kapasitesinin altında Katkıda Bulunan akıllı, yetenekli bir iş arkadaşı). Özellikle, NASA'daki kıdemli bir mühendislik yöneticisinden gelen bir yanıttan çok etkilenmiştim. Eski bir bölüm şef yardımcısı tarafından yapılan katkının emsallerine kıyasla göreli değerini tahmin

ederken, "Tutarlı bir şekilde yirmi ila otuz kat daha fazla diyebilirim" demişti.

Etkili Oyuncuların, Tipik Katkıda Bulunanlardan üç kat daha değerli olarak algılanması, ödüllere erişim açısından her şey anlamına gelir, hem içsel (büyük projeler üzerinde çalışmak gibi) hem de dışsal (terfiler ve tazminat gibi). Ve iş yeteneğin gelişimine gelince, bu oyuncular ekstra rehberlik ve iki katı daha zorlu görevler alırlar. Başkalarına sağladıkları somut değer, karşılıklı yatırımı teşvik eden ve karşılıklı yarar sağlayan bir döngü oluşturan teminat gibidir.

Değer İnşa Etmek

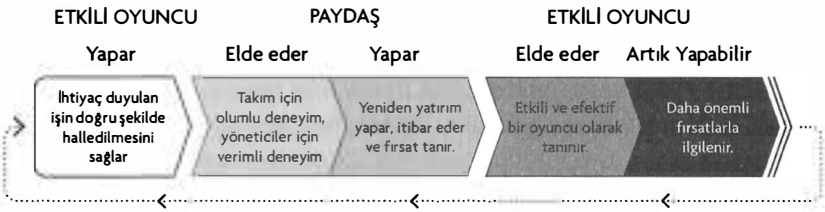
Etkili Oyuncular kendi kendilerini yönetme eğilimindedirler ve yöneticilerine, işi söylenmeden yahut hatırlatılmadan eksiksiz olarak tamamlayacaklarına dair güvence ve gönül rahatlığı sunarlar. Sadece işi bitirmekle kalmaz, aynı zamanda doğru şekilde yaparlar; siyasetten uzak dururlar ve olumlu bir ekip ortamı yaratırlar. Liderler bu zorlayıcı değer önerisini takdir eder: "İş düzgünce yapıldı ve deneyim ekip için olumlu, ekip lideri içinse verimliydi."

Yöneticiler, liderliğe bir ons* yatırım yapabileceklerini ve karşılığında bir ton değer elde edebileceklerini anladıklarında, bu oyunculara yatırım yapmaya ve yeniden yatırım yapmaya devam ederler. Genellikle artan sorumluluklar ve ek kaynaklar karşısında onlara güvenirler. Menajerler verimli oldukları için, Etkili Oyuncularına en değerli kaynaklarını verirler: yöneticinin zamanı ve itibarı. Etkili Oyuncular ekstra rehberlikten yararlanma eğilimindedirler ve genellikle yöneticiyi daha büyük organizasyonlarda veya dış çevrede temsil etmek üzere çağrılırlar.

* 1 ons 28,3495231 gramdır. (e.n.)

DEĞER İNŞA ETMEK

Etkili Oyuncular tarafından yaratılan değer çoğalır ve yeniden yatırım yapılmasını sağlar.



Çalışmamızdaki Etkili Oyunculara güven ve çeşitli kaynaklar en başından sunulmamıştı; bunu kazandılar. En bilgeleri, meslektaşlarının onlara yüzde 100 güvenebileceğini erkenden kanıtladı. Hızlı getiri sağlayarak, tutarlılık ve bütünlük içinde çalışarak yatırım döngüsünü hızlandırdılar. Bunun karşılığında, Etkili Oyuncular mükemmel bir itibar geliştirdi ve önlerine çıkmaya başlayan daha yüksek değerli fırsatların üstesinden gelmek için gereken güvenilirliği kazandılar. Artık daha yüksek ve daha kapsamlı seviyelerde katkıda bulunabilirlerdi.

Döngü bu şekilde devam eder: Daha fazlasını başarabilirler ve yaptıkları büyük bir önem arz eder. Kuruluşun değerlerini somutlaştıran ve hızla mükemmel oldukları kabul edilen örnek kişiler haline gelen liderler olarak görülürler. Geçerli tutumları etkileyen ve kurum kültürünü şekillendiren kişiler oldukları için, iş arkadaşları onlara saygı duyar ve onları taklit etmeye çalışır.

Zincir Reaksiyon

Döngü bu şekilde sürdükçe, paydaşların yatırımları artar ve Etkili Oyuncuların kapasitesi ve önbelleği olağanüstü şekillerde katkıda bulunmalarına imkân verip katlanarak, giderek büyür. Ancak döngü, kazanan formülü tekrarladıkları sonsuz bir döngü değildir; her döngüde öğrenirler, çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlarlar ve paydaş kaynaklarını somut değere dönüştürme konusunda giderek daha yetenekli hale gelirler. Bu basit ama güçlü döngü, küçük, sürekli değerlendir-

melerin ve değişikliklerin zaman içinde önemli ölçüde farklı sonuçlara yol açtığı, sürekli bileşik faiz gibi artan bir hale gelir.

Röportajlarımız sayesinde, Etkili Oyuncuların sürekli olarak akranlarından daha hızlı ilerlediği net bir şekilde ortaya çıktı; onlar daha sık terfi ediyor ve kendilerine daha önemli fırsatlar sağlanıyordu. Buna ek olarak, yalnızca kariyer basamaklarını tırmanmıyorlardı. Ayrıca, organizasyondaki değerlerini artırıyor ve bunu yeni şekillerde kullanıyorlardı. Bazıları hırslıydı ve artan etkilerini organizasyon şemasında hızla yukarı çıkmak için kullandılar. Diğerleri halinden memnundu ve kurum içinde sahip oldukları değeri hangi projede çalışacaklarını seçmek, kendi çalışma saatlerini belirlemek ya da gerçekten keyif aldıkları bir işte çalışmaya devam etmek için kullandılar. Her iki türlüde hırslıydılar ama gelecekten endişe duymuyorlardı. Dahası, görüştüğümüz Etkili Oyuncular, hem işlerinden hem de hayatlarından oldukça memnun olduklarını belirttiler.

Kayıp Oyuncu

Çalışmamızda bahsettiğimiz Yüksek Katkıda Bulunan kişilerin cinsiyet, nesil ve ırk/etnik kökene göre eşit olarak bölündüğünü belirtmekte fayda var. Ancak, bu havuzun çalışmak için en iyi yerlerdeki, en iyi lider adaylarından bazılarıyla dolu olduğunun da farkındayım. Bu kuruluşlar, çeşitlilik arz eden bir işgücünü işe alma ve bunlara değer verme konusunda öncü olma eğilimindedir. Çalıştığınız organizasyonda durumun böyle olmayabileceğinin ve sizin şahsi olarak içinde bulunduğunuz durumun gerçekliğini yansıtmayabileceğinin farkındayım; bu, en eksiksiz ve en tatmin edici performansınızı sergilemenin önünde bazı engeller olduğu anlamına gelir.

Bazı profesyonellerin belirli bir kurumda veya durumda neden olağanüstü derecede etkili olduklarını anlamaya çalışırken, farkına varmadan duyduğumuz önyargının etkilerini göz ardı edemeyiz: Belirli bir grup insan hakkında basmakalıp fikirlere sahip olmaktaki eğilimimiz. Önyargı potansiyeli, insan bilincinde doğuştan mevcut olduğu için, 'benzerlik' kusurlu bir özellik gibi görünme eğilimindedir. Bu, kimin kat-

kısının değerli olarak algılandığı, itibarlı ve etkili olarak değerlendirildiğini belirleyebilir. Aynı zamanda, baskın profile uymayan bireylerin yeterince temsil edilmeyebileceği veya iyi temsil edilseler bile, onlardan yeterince faydalanılmayabileceği ve yeterince takdir edilmeyebilecekleri anlamına gelir.

İyi yönetilen organizasyonlarda bile, fark edilmeyen veya sırasını alamayan ve aynı düzeyde yatırım ve yeniden yatırım elde edemeyen hevesli liderler ve Etkili Oyunculardan oluşan gizli havuzlar vardır. İş dünyası, çok fazla oyuncunun etkisini ve tam katkısını kaçırıyor. Bu kitabın, Katkıda Bulunanlara etkilerini artırmalarına yardımcı olacak araçlar vererek ve yöneticilere daha kapsayıcı işyerleri oluşturmalarına yardımcı olacak anlayışlar ve uygulamalar sunarak, bu oyun alanını eşitlemeye ve yetenek ve yönetim arasındaki ortaklığı güçlendirmeye yardımcı olacak bir çerçeve sunmasını umuyorum (Kapsayıcı liderlikle ilgili özel uygulamalar için 8. Bölüm'e bakınız).

ETKİNİ KATLAMAK

Liderlik üzerinde araştırmalar yapmak, bana katkı sağlamak konusunda şu gerçeği öğretti: Dünyanın her yerinde insanlar işlerine, ellerinden gelenin en iyisini yapmayı dileyerek gidiyorlar. Bunu yapamadıklarında üzülüyorlar. Zekâ ve yeteneğin en üst düzeye çıkarıldığı ve insanların gerçekten bağlı olduğu, hızla öğrendiği ve tam manasıyla katkıda bulunduğu bir kurumda çalışmak istiyorlar. İnsanların içindeki en iyiyi açığa çıkaran liderlerle ve işe her şey dâhil zihniyetiyle gelen kişiler sayesinde, yeteneğin yeterince değerlendirilememesinin önüne geçilebilir.

Potansiyeli Çoğaltan Liderlik kitabım, yüksek katılım ve fayda sağlamak için bir liderlik modeli sunarken, bu kitap denklemin yetenek kısmını ele alacak, çalışanların etkilerini maksimuma çıkarmak için neler yapabileceği ve liderlerin takımlarında bulunan tüm kişilerin en iyi performansını sergilemesi için onlara nasıl yardım edebileceğini anlatıyor olacak. Bu kitap, *Çarpanlar* kitabına eşlik ediyor çünkü çalışanlar Etkili Oyuncular haline geldiğinde, çarpan etkisi üsteldir.

El Kitabı

Siz de etkili bir oyuncu olabilirsiniz. Bu kitap sizin liderlik etmenize, daha büyük oynamanıza ve etkinizi katlamanıza yardımcı olacak veriye dayalı iç görüler ve pratik araçlar sağlayacak. 2. ile 6. Bölümler arasında, Etkili Oyuncuların beş tekniğinin her birini, detaylı olarak inceleyeceğiz. Onların başarısının sırrını öğreneceksiniz. Her bölüm, geleceğin liderlerinin o tekniği doğru şekilde hayata geçirmeleri, başkaları için gerçek değer yaratmaları ve etkilerini arttırmaları için bir dizi 'Akıllıca Taktikler' içeren bir el kitabıyla sona eriyor. 7. Bölüm, geleceğin lideri olmak isteyenler için olduğu kadar, onlara akıl hocalığı ve rehberlik yapan liderler için de kapsamlı bir eğitim planı sunuyor. 8. Bölüm, özellikle yöneticiler için yazıldı: Etkili bir ekip oluşturmak isteyen liderler ve yetenek geliştirme uzmanları için rehberlik sağlayacaktır. Kitap boyunca "Kayıp Etkili Oyuncu"yu ele alacağız; gizli önyargı ve diğer sistemik ayrımcılık biçimlerinin nasıl belirli kişilerin katkısını, görünürlüğünü ve etkisini yapay olarak sınırlayan engeller yarattığından bahsedeceğiz. Özellikle 7. Bölüm'de, sağladığınız benzersiz katkıyı başkalarının görmesini nasıl sağlayabileceğinizin yollarını keşfedeceğiz. 8. Bölüm'de ise, yöneticilerin tüm yeteneklerin görüldüğünden ve değerinin bilindiğinden emin olmak için kullanabileceği yöntemlerden bahsedeceğiz.

Sonunda, 9. Bölüm sizi 'her şey dâhil' katılım sağlama ihtimalini düşünmeye çağıracak: İnsanları tüketen yorucu, her şeyiyle bir çalışma biçimi değil, en iyi işlerini yaptıkları ve en iyi hayatlarını yaşadıkları; tüm oyuncuların değer gördüğü ve kıymetli katkılarda bulunabileceği bir çalışma biçimi.

Oyuncular

İlerleyen sayfalarda, dünya çapında olağanüstü değer sunan çeşitli profesyonellerden oluşan bir grupla tanışacaksınız. Netlik kazandırmak gerekirse, tüm ekip üyelerinin çabalarını sergilemek yerine, öncelikle bireysel katkılarına odaklanacağız. Lütfen bu sayfalarda yer alan Etkili Oyuncuların her birinin, gerçekte aldıkları bu övgülerden rahatsızlık duyduklarını

ve elde ettikleri her bir başarıya katkıda bulunan meslektaşlarının haklarını tasdik ettiklerini bilin. Büyük bir nezaketle, ilgiyi üzerlerine çekmeme izin verdiler. Çeşitli endüstrileri, deneyimleri ve rolleri temsil ediyorlar; bazıları bireysel olarak katkıda bulunurken, bazıları ise yönetici. Çoğu, araştırmamız sayesinde keşfedildi. (Aksi belirtilmedikçe, tüm alıntılar araştırma görüşmelerimizden alınmıştır.) Bazıları iyi tanınan kişiler: başarılı sporcular, Oscar ödüllü bir aktör ve Nobel ödülü kazanan birkaç kişi. Örneklerden birkaçı, en başarılı olduğum anlardan ve birkaçı da eski ve şimdiki meslektaşlarım hakkında (veya eşleri). En önemli kişilerden biri, çalışmamızdaki Etkili Oyunculardan birinin annesi. Bu Google çalışanı bize 'aşırı yetenekli annesinden' bahsettiğinde onunla tanışmak zorundaydım. O başlı başına olağanüstü bir lider ve siz de onunla tanışmak isteyeceksiniz. Birlikte ele alındıklarında, üstün başarıya dair gıpta edilecek pikselli bir portre oluşturuyorlar. Umudum, ister gerçekte isterse potansiyel olarak, onlarda kendinizi görmenizdir.

Proje liderlerinden CEO'lara, onlarca yöneticinin zihinlerine yolculuk yapacağız. Liderlerden yaptığımız alıntıların hepsi (hem her bölümden önceki özel sayfalarda hem de kitap boyunca serpiştirilmiş olanlar) röportajlarımız sırasında konuştuğumuz gerçek yöneticilere ait.* Etkili Oyuncular hakkında okumanın yanı sıra Tipik Katkıda Bulunanlar hakkında da birtakım örnekler bulacaksınız (topluca "Katkıda Bulunanlar" olarak anılacaklar) ve -hepsinin ismi değiştirilmiş olarak- Az Katkıda Bulunan çalışanlar hakkında da örnekler görebileceksiniz. Onların hikâyeleri aracılığıyla, hepimizi geride tutan tuzakları ve bizleri en yüksek katkıyı sağlayacağımız yoldan uzaklaştıran zihniyetleri açığa çıkaracak ve keşfedeceğiz. Bunlar, benim de düştüğüm tuzaklar. Kendi aşırı özgüvenimin, düşük katkıda bulunmama sebep olduğu ya da kendi görüşlerimin gerçekte önemli olanı görmeme engel olduğu zamanlar hakkındaki tecrübelerimden bazılarını da paylaşacağım. Belki siz de zaman zaman kendinizi değer ya-

---

* Kısalık ve netlik için alıntılar hafifçe düzenlenmiştir.

nılsamasına kapılmış bulmuşsunuzdur. Umarım bu örnekler, bu yanılsamadan kurtulmanıza yardımcı olur.

Sınırların Dışında

Başlamadan önce, kitabın en önemli mesajlarından birkaçını -sadece ne olduklarını değil, ne olmadıklarını da- açıklığa kavuşturalım.

1. **Etkili Oyuncular kavramı sporla sınırlı değildir**: Etkili Oyuncular fikri, atletizmden çıkmış olsa da bu yüksek performanslı oyuncular veya antrenörler hakkında bir hikâye değil. Spor dünyasından birkaç terim ve metafor ödünç aldım ve ayrıca bu dünyadan birkaç örnek de ekledim çünkü atletizm, mükemmellik ve net sonuçlara dair canlı örnekler sunuyor. Bununla birlikte, her kurumda ya da toplulukta Etkili Oyuncular bulunuyor.
2. **Bu, kazananlarla kaybedenler arasında bir karşılaştırma değildir**: Odak noktamız çok daha incelikli olacak. Etkili Oyuncuların Zihniyetinin, Katkıda Bulunan Zihniyetinden nasıl farklılaştığını ve tüm farkı yaratan düşünce ve eylemdeki ince ayrımları keşfedeceğiz.
3. **Etkili Oyuncular ve Katkıda Bulunanlar arasındaki ayrım, bireylerin değil, uygulamaların bir sınıflandırmasıdır**: Etkili Oyuncu ve Katkıda Bulunan Zihniyetini düşünme biçimleri -hepimizin girip çıktığı eğilimler- olarak ele aldığınızda ve kendinize periyodik olarak "Şu anda hangi düşünce yapısını kullanıyorum?" sorusunu sorduğunuzda, bu kitap muhtemelen sizin için en büyük değere sahip olacaktır.
4. **Etkili Oyuncu olmak, kazananın her şeyi aldığı bir yarışma değildir**: Kitabın zihniyeti ve uygulamaları, genel olarak, öğrenilebilir ve öğretilebilir; dolayısıyla herkes tarafından kullanılabilir. Etkili Oyuncular yıldızlar gibidir, ancak eşsiz olmaları gerekmez; tıpkı bir kasabanın birden fazla beş yıldızlı oteli veya restoranı olması gibi.

Aynı şekilde, bir lider bütün takımı Etkili Oyuncu Zihniyeti ile geliştirebilir.

5. **Bu, daha çok çalışmak için bir toplanma çağrısı değildir:** Etkili Oyuncu Zihniyeti, gerçekten dinlenmek istediğinizde kendinizi zorlamak ve işe eğilmekle ilgili değildir; incelediğimiz Etkili Oyuncular, meslektaşlarından daha fazla ya da daha uzun süre çalışmıyordu fakat çalışırken daha amaçlı ve odaklanarak çalışma eğiliminde deydiler. Yorgunluğu önleyen bir enerji ve etki yaratıyorlardı.
6. **Bu kitabın kolay bir çözüm olması amaçlanmamıştır:** İncelediğimiz Etkili Oyuncular, bu uygulamaları özgün ve tutarlı bir şekilde gösterdi. Etkili Oyuncu Zihniyetine güçlü bir şekilde bağlı kalındığında ve özgün bir şekilde uygulandığında, sizin için de işe yarayabilir. Başkalarının önüne geçmenize ve kariyer basamaklarını hızla çıkmanıza yardımcı olacak *kariyer hileleri* arıyorsanız, bu kitap size göre değil.

Yüksek Etkili Bir Zihin Yapısı Oluşturmak

Astrofizikçi Neil deGrasse Tyson, "Ne bildiğiniz, nasıl düşündüğünüz kadar önemli değildir"* diyor. Daha büyük bir etkiye sahip olmak istiyorsanız, işe etkili bir oyuncu gibi düşünerek başlayın. Bu el kitabını yalnızca uygulamayın, Etkili Oyuncu Zihniyetini hayat görüşünüz olarak benimseyin. En değerli katkıyı sağlamanızı, ardından gelen ödülleri toplamanızı ve başkalarının da aynı şeyi yapmasına yardımcı olmanızı sağlayacak iş hakkında güçlü bir düşünme şeklidir. Bazı uygulamalar bulunduğunuz çalışma ortamında ya da sizde işe yaramayabilir; bazı uygulamalarsa güncelliğini yitirebilir. Bununla birlikte, düşünme biçimi -zihniyet- bunların ötesine geçecek ve kalıcı olacaktır.

---

* Neil deGrasse Tyson, "What You Know Is Not as Important as How You Think", Master Class, https://www.masterclass.com/classes/neil-degrasse-tyson-teaches-scientific-thinking-and-communication/chapters/what-you-know-is-not-as-important-as-how-you-think#.

Kitabı sadece mevcut gerçekliğiniz için bir rehber olarak okumanızı değil, aynı zamanda onu iş hayatının geleceğinin habercisi olarak görmenizi tavsiye ederim. Etkili Oyuncu taslağı, en iyi yöneticilerden bazılarının gözünden görüldüğü şekliyle, önde gelen kuruluşlarda En Çok Katkıda Bulunanlar üzerinde yapılan bir araştırmayla geliştirilmiştir. Bu nedenle, bu çerçeve, doğası gereği modern bir yönelime sahiptir. Bu idealler mevcut realitenizi yansıtmayabilir ama geleceğinizin bir parçası haline gelebilirler. Bazıları için bu, en yüksek katkınızı hak edecek yeni bir kurum veya amaç bulma gereksinimini doğurabilir. Diğerleriyse en beğenilen şirketlerin en iyi uygulamalarını inceleyip örnek alındıkça, kuruluşlarının da buna ayak uyduracak şekilde geliştiğini görebilirler. Her iki halükarda, büyük Wayne Gretzky'nin oyun kitabından bir sayfa alın ve "Rüzgârın estiği yönde ilerleyin."

Tam da bunu yapanlara bir ödül var: Etkili Oyuncu Zihniyetini ve yöntemlerini benimseyerek, yeni iş dünyasının yıldızlarından biri olarak tanınacaksınız. Tuzakların farkına vararak, Az Katkıda Bulunanların kaderinden kaçınabilirsiniz. Ayrıca, başkalarının özgürleşmesine ve iyi niyetli profesyonellerin ilerlemelerine engel olan tuzaklardan uzak durmasına yardımcı olabilir ve herkesin içinde olmak isteyeceği bir ekip kurabilirsiniz. Fakat tüm bunların ötesinde, yaptığınız her işte en iyi performansınızı ortaya koyduğunuzda, tam anlamıyla katkı sağlamanın heyecanını doyasıya yaşayacak ve herkesin takımında olmasını istediği kişi haline geleceksiniz.

BÖLÜM 1 ÖZETİ: ETKİLİ OYUNCULAR

Bu bölüm, bir Etkili Oyuncu Zihniyetiyle çalışmak ile bir Katkıda Bulunan Zihniyetiyle çalışmak arasındaki farkları tanıtmaktadır.

Etkili Oyuncu: Bir organizasyonun herhangi bir seviyesinde istisnai değerde iş yapan ve olağanüstü yüksek etkiye sahip bireyler.

Etkili Oyuncu Zihniyeti: Tutarlı bir şekilde benimsendiğinde yüksek değerli katkıya ve yüksek etkiye yol açan bir düşünme biçimi.

Katkıda Bulunan Zihniyeti: Bir işin yapılmasını sağlayamayan ve katkıda bulunan ancak tam potansiyel ve yüksek etkiyi veremeyen bir dizi varsayım ve uygulama.

Bulgular

1. **Etkili Oyuncular her şeyde bir fırsat görürler**: Etkili oyuncular, şu günlük zorlukları diğerlerinden farklı görür: karmaşık sorunlar, belirsiz roller, öngörülemeyen engeller, değişen hedefler ve bitmeyen sorumluluklar. Diğerlerinin değişiklikleri tehdit olarak algıladığı yerde Etkili Oyuncular, değer katmak için fırsat olarak görürler.
2. **Etkili Oyuncular belirsizliklere farklı tepki gösterirler**: Meslektaşlarına göre aşağıda yer alan beş yönden farklı davranırlar:

KATKI SAĞLAYANLAR	ETKİLİ OYUNCULAR
İşini yapar	İhtiyaç duyulan işi yapar
Yönlendirme bekler	Öne çıkar ve geri çekilir
Sorunları arttırır	Daha güçlü tamamlar
En iyi bildikleri şeyde sabit kalırlar	Öğrenir ve uyum sağlarlar
İş yükünü arttırırlar	İşi hafifletirler

3. **Etkili Oyuncular sözsüz kurallardan faydalanırlar**: Etkili Oyuncular, belirli bir işte veya kuruluşta uyulması gereken davranış standartlarını belirler ve maksimum etki için uyum sağlar.
4. **Etki yatırım getirir:** Etkili Oyunculara artan sorumluluklar ve ek kaynaklar emanet edilme eğilimindedir. Sistemik önyargı, gizli yetenek havuzlarının fark edilmemesine veya daha düşük seviyelerde yatırım ve yeniden yatırım alınmasına yol açabilir.

LİDERLER BU KONU HAKKINDA NELER SÖYLÜYOR...

KATKIDA BULUNANLAR	ETKİLİ OYUNCULAR
"Üretken bir oyuncu ve "İnsanların sunum slaytlarında çok takımdaki herkesten daha fazla zaman harcadıklarını gördü, fazla iş yapıyor."	"bunu düzeltmek için bir araç geliştirdi ve bunu küresel olarak kullanıma sundu. Bizi yüzlerce saatlik işten kurtardı."
"Pek de öncelik gerektirmeyen	"Onun görevi değildi. Yalnızca favori projelerle ilgileniyor." yaptı."
"Bu Apollo 13 olsaydı ve bir kriz "İhtiyaç duyulan konu şey üzerinde yaşansaydı ve mühendislik müdürü uzmanlaşabilmek için tekrar tekrar parça kutusunu masaya koyup 'Hadi bu çalışır." işi çözelim' deseydi, 'Tamam, ama on beş dakikaya işten çıkıyorum' derdi."	"Repeatedly pivots to become the expert in what is needed."
"Tamamen farklı bir hedefe ateş ediyordu."	"Resmin tamamına baktı ve ardından sorunu herkes için çözdü."

Bölüm 2

Bir İşe Yara

"Fırsat, tulum giydiği ve iş gibi göründüğü için çoğu insan tarafından kaçırılır."

THOMAS A. EDISON

Oracle Corporation'daki kariyerim bir pazar akşamı San Mateo, California'daki sıradan bir otelde başladı. "88'liler Sınıfı" adındaki; Oracle teknolojisini ve genç, hızla büyüyen yazılım şirketinde başarılı olmak için ihtiyaç duyacağımız diğer temel bilgileri öğreneceğimiz, üç haftalık yoğun bir programı içeren eğitim kampında, görev için heyecanla gelmiş altmış yeni üniversiteli çıraktan biriydim. Sınıf eğitimi ertesi sabah başlayacaktı; o akşam sadece kaynaşma ve tanışma içindi. Katılımcılar, çoğunlukla bilgisayar bilimi ve mühendislik programları olmak üzere etkileyici bir dizi üniversiteden, yakın zamanda mezun olmuştu. Benim gibi işletme okuluna giden birkaç kişi ve diğerleri ise beşeri bilimlerdendi.

Eğitim kampının liderleri, son derece rekabetçi bir ekip projesiyle sonuçlanacak olan sıkı eğitim programı hakkında bize bilgi verdi: Her ekip, Oracle yazılımını kullanarak bir iş uygulaması oluşturacak ve sunacaktı. Program lideri, her takımda yeteneklerin dengeli olmasının önemini vurguladı ve ardından aniden, "Tamam, teknisyenler odanın bu tarafına, belirsiz küme diğer tarafına geçsin" dedi. Programcılar ve

mühendisler yığını odanın sol tarafına doğru hareket ederken kıkırdamalar oldu, geri kalanımız -artık özbilinçli "belirsiz küme"- sağ tarafa geçtik. Biz belirsiz kümenin, kendi başımıza teknolojiyle başa çıkmada zorluk yaşayacağımız varsayılmıştı; bu yüzden ekipler arasında dağıtıldık. Resmi eğitim başlamamıştı bile ama önemli bir ders almıştım: Oracle'da çok değer verilen bir beceriler grubu vardı ve o beceri benimki değildi. Bu dersi hiç unutmadım!

Kamptan sonra danışmanlık bölümünde eğitim koordinatörü olarak çalışmaya başladım. Ancak yalnızca bir sene sonra, çalıştığım departman yeniden yapılandırma sebebiyle dağıtıldı, bu yüzden kendime kurum içerisinde başka bir görev bulmam gerekiyordu. Gözlerimi eğitim kampını yöneten, yeni işe alınan kişileri eğiten gruba diktim. Grubun tüzüğünün liderlik gelişimini içerecek şekilde genişleyeceğini umuyordum, bu benim oldukça ilgili olduğum bir alandı. Departman müdürüyle ve ardından onun patronu, yönetimden sorumlu başkan yardımcısı Bob Shaver ile görüştüm. Onun sorularını yanıtladıktan sonra, bir konuya dikkat çektim: Çok az eğitimle yönetime atılan genç profesyoneller görmüş ve ekiplerine zarar verdiklerine tanık olmuştum. Oracle'ın bir yönetici eğitim kampına ihtiyacı olduğunu ve bunu oluşturmaya yardım etmeyi çok istediğimi güvenle söyledim.

Bob'un tepkisini hiç unutmayacağım: "Liz, bu çok ilgi çekici ama patronunun farklı bir sorunu var. Bu yıl Oracle'ın teknolojisini hızlandırmak için iki bin yeni kişiyi işe alması gerekiyor." diyerek söze başladı. Açıklaması, teknik becerilerin yönetim becerilerinden daha önemli olduğunun bir başka göstergesiydi. "Bunu nasıl yapacağını bulmasına yardım edersen çok daha iyi olur." diye devam etti. Nazik rehberliği yüksek sesli bir mesaj taşıyordu. Duyduğum şey, "Liz, bir işe yara!" idi.

Hayal kırıklığına uğramıştım. Şirketin programlama öğretecek insanlara ihtiyacı olduğunu biliyordum ve gerçekten öğretmek istiyordum, fakat ilişkili alt sorguların nüansları ve veri tabanı indeksleme tekniklerinin erdemleri konusuna hiç ilgim yoktu. Daha da kötüsü, ne yazık ki bu iş için yeterince

kalifiye değildim ve MIT ya da Caltech gibi üniversitelerden gelen yüksek dereceli teknisyenler, bunu kesinlikle fark edeceklerdi. Ben liderler yetiştirmek istiyordum ama Bob benden bir grup ineğe programlama öğretmemi istiyordu. Yapmak istediğim iş bu değildi ama yapılması gereken iş buydu.

Davetindeki bilgeliği ve vaadi görerek eğitim grubuna katıldım ve hırsımı en büyük etkiyi yaratabileceği yere yönlendirerek, bir ürün eğitim sorumlusu olmak için gönüllü oldum. Ürün belgelerinin tamamını istedim ve çalışma arkadaşlarımdan biri olan, gerçek teknik yeteneklere sahip Leslie Stern (Leslie, işteki ilk günümüzde odanın teknoloji tarafında duran kişilerden biriydi) ile partnerlik yaparak işe daldım. Bende kendiliğinden bulunmayan bir şeyi, bir programcı gibi düşünmeyi öğretti. Nihayetinde, onun rehberliği ve çok geç saatlere kadar çalıştığım bazı geceler sayesinde işi çözdüm. Karşılığında, eğitmenlikle ilgili birkaç fikir paylaştım ve birlikte olağanüstü teknik eğitim ödülleri kazandık. Hatta Silikon Vadisi'nde öncü olan birçok kişiyi eğittik ve bununla hâlâ gurur duyuyorum.

Asla gerçek bir teknoloji kurdu olmadım. Ancak teknolojinin derinliklerine dalmaya istekli olduğum için, işi anlayan ve gerçekten ihtiyaç duyulan şey üzerinde çalışan biri olarak isim yaptım. Bu itibar, daha sonra benim için birçok fırsatın kapısını açacaktı. Bir yıl içinde departman müdürlüğüne terfi ettim, ama garip bir şekilde o zamanlar yönetici olmakla ilgilenmiyordum; programcıları eğitme fırsatının keyfini çıkarıyordum. Lakin bir gün Bob, şirketin bu işi yapmama neden ihtiyacı olduğunu açıkladığında, bir kez daha, ihtiyaç duyulan işi yapmak için sevdiğim işi yapmaktan -tabii ki- vazgeçtim.

Birçok dar görüşlü profesyonel gibi, kariyerime ilgimi çeken bir iş arayarak başladım. Ancak hayalimizdeki işin ötesine bakıp, yapılması gereken işi yapınca, kendimizi işe yarar ve çok daha değerli kılarak etkimizi arttırmış oluruz.

Ya siz? İşinizi kişisel çıkarlarınıza uyacak şekilde mi yönlendiriyorsunuz, yoksa kendinizi en yararlı olabileceğiniz yere hizmet etmek için esnetiyor musunuz?

Bu bölümde, en Etkili Oyuncuların yalnızca işlerini yapmadıklarını göreceksiniz; onlar ihtiyaç duyulan işi yerine getirirler. Rollerinin rahatlığından sıyrılır ve her türlü sorunun ön saflarında çalışırlar. Diğerleri sürekli olarak yardım etmek için bir şeyler yapmaları gerekip gerekmediğini merak ederken, bazı insanların neden her zaman aksiyonun olduğu yerde çalıştığını öğreneceksiniz. Neden iş tanımlarının önemsiz olduğunu, neden bazı patronların patronluk taslamaktan nefret ettiklerini ve arızalı bir fotokopi makinesini onarmak gibi basit bir eylemin, sizi nasıl liderliğe giden yola sokabileceğini göreceksiniz.

En temel düzeyde, bu bölüm, kendinizi nasıl faydalı hale getirebileceğinizle ilgili; neyin önemli olduğunu nasıl anlayabileceğiniz ve ardından gereken şeyleri kariyeriniz için inanılmaz derecede faydalı olacak şekilde nasıl yapabileceğinizle ilgili. Fakat başlamadan önce bir uyarı: Düzgünce tanımlanmış bir işin rahatlığını geride bırakmaya ve işlerin karıştığı yerde çalışmaya hazır olun!

SEÇİM ZAMANI: İŞİNİZİ YAPMAK MI? İHTİYAÇ DUYULAN İŞİ YAPMAK MI?

İş dünyası kısmen küreselleşme ve teknolojinin birleşik etkileri sayesinde gittikçe daha zor bir hal alıyor: daha karmaşık, daha kaotik ve daha bağlantılı. Karmaşık problemler (kurallara ve süreçlere indirgenemeyecek kadar çok sayıda bilinmeyen ve birbiriyle ilişkili faktörler içeren problemler) yükselişte.* Bu sorunlar arasında, müşteri deneyimini dünya çapında standart hale getirmek, yıkıcı yeniliklere tepki vermek, tüm öğrenciler için kişiselleştirilmiş bir öğrenim deneyimi yaratmak, sağlık bakım maliyetlerini kontrol etmek ve bir kültür oluşturmak gibi zorluklar yer alıyor. Kuruluşlar bu karmaşıklığı, disiplinler arası ekipler veya matris organizasyonlar ku-

* Theodore Kinni, "The Critical Difference Between Complex and Complicated", MIT Sloan Management Review, 21 Haziran 2017, https://sloanreview.mit.edu/article/the-critical-difference-between-complex-and-complicated/

rarak gidermeye çalıştı; yine de en önemli iş sanki herkesin işi ama kimsenin işi değilmiş gibi geliyor. Pek çok profesyonel, gerçekte yapılan işle uyuşmayan kurumsal kalıplar arasında sıkışmışlardır. Önemli girişimleri ve iş akışlarını yakalamayı amaçlayan maaş dereceleri, iş unvanları ve iş tanımlarının dolambaçlı sınıflandırması, tipik olarak geçmiş öncelikleri ve nadiren de olsa yapılması gereken gerçek işin özünü yansıtır. Bu, günümüz kurumlarının temel sorunlarından biridir: Eğer bugünün işini yapıyorsan, muhtemelen dünün gerekliliklerini ele alıyorsundur.

Sorunlar, resmi bir organizasyonun yanıt verebileceğinden daha hızlı şekilde, çok daha karmaşık bir hale geldiğinden ve değişime uğradığından, çeviklik, organizasyonun yapısından değil, kültüründen (insanların günlük kararları ve eylemlerinden) kaynaklanmalıdır. Bu, profesyonelleri başlı başına karmaşık bir sorunla karşı karşıya bırakıyor: "Kendi şeridimde kalmalı, işimi yapmalı ve görevlerimle meşgul olmalı mıyım? Yoksa, kimseye ait olmayan bir işi yapmak için görevimi terk mi etmeliyim? Eğer ikincisiyse, yapmakla görevlendirildiğim şeyde hâlâ başarılı olduğumdan nasıl emin olabilirim?"

Çoğu profesyonelin bu karmaşık sorunlara ve ortaya çıkan fırsatlara nasıl tepki verdiğine dair bir örneği ele alalım: James*, büyük bir video oyun şirketi tarafından işe alındığında, şirketin milyar dolarlık işinin büyük kısmı, internet bağlantısı gerektirmeyen, satın alınan ve çevrimdışı oynanan oyunlardan oluşuyordu. James ise çevrimiçi oyun deneyimi bölümünün direktörüydü ve ekibi, çevrimiçi olarak oynanabilecek ancak sınırlı sayıda oyunu destekleyebiliyordu. Ama zekiydi, bu sayede yeni teknolojiyi hızlıca öğrendi ve internet oyun sistemlerinde bir uzman haline geldi. Ayrıca, işi daima zamanında ve bütçe dâhilinde halledeceğine güvenebileceğiniz profesyonellerden biriydi. Tüm oyun deneyimini yöneten patronu Amika, stüdyonun çevrimiçi tekliflerinin daima etkili ve işlevsel olmasını sağlamak için James'e hep güvendi.

---

* İsimler, gizliliği sağlamak için değiştirilmiştir.

Her ne kadar James ve ekibi, bazı çevrimiçi oyunlar sunarak harika bir iş yapıyor olsa da dünya değişiyordu. Geleceğin yeni akımı, internet üzerinden oynanan oyunlardı ve şirket agresif bir şekilde içeriği çevrimiçi ortama taşımaya başladı. Amika, patronu tarafından, işin tüm envanterinin *web*'te kullanılabilir hale getirilmesi için baskı görüyordu.

Bu kolay bir geçiş değildi. Her biri reklam, dağıtım ve teknik destek süreçlerini yeniden yapılandırması gereken birçok grup arasında koordinasyon gerektiriyordu. James sorunları herkesten daha iyi kavradı, fakat bunları kendisinin çözmesi gereken sorunlar olarak görmedi. Ekibinin, web sitesine eklenecek yeni bir oyun dalgasına hazırlanmasına yardımcı oldu ve diğer ekiplerin ürünlerini göndermelerini bekledi. Ancak diğer grupların, işlerini internete yönlendirebilmek için yardıma ihtiyacı vardı.

Jake bu mücadeleyi üstlenebilecek potansiyele sahipti ama tanımlanan işine o kadar odaklanmıştı ki, önündeki fırsatı görmedi. Amika, James'in harekete geçmemiş olmasından ötürü şaşkındı; bu yüzden konuyu tartışabilmek için onun ofisine uğradı. James, durumu soğukkanlılıkla kabul etti ve Amika'ya ekibinin daha yüksek hacimli çevrimiçi oyunlarla başa çıkabileceğine dair güvence verdi. Amika, ertesi gün ve ondan sonraki gün de ona uğradı. Bir hafta boyunca yapılan düzenli ziyaretlerin ardından, James sonunda mesajı almaya başladı: İşini yapmaya o kadar odaklanmıştı ki, daha büyük bir iz bırakma ve şirketin büyümesine gerçek anlamda katkıda bulunma fırsatını kaçırıyordu.

Katkıda Bulunanlar, kendilerini konum sahibi olarak görürler. Kendilerine verilen işi yaparlar ve rollerinin sınırları içerisinde kalırlar. O kadar dar görüşlü olma riskiyle karşı karşıya kalırlar ki, genel stratejiyi gözden kaçırır ve gündemden saparlar.

Etkili Oyuncular ise bunların aksine, kendilerini problem çözücü olarak görürler. Eskimiş örgütsel yapılar onlara engel olmaz veya konumlarına aşırı derecede bağlanmazlar. Yalnızca işlerini yapmazlar; en faydalı olabilecekleri yerde hizmet vermenin yollarını da bulurlar. Yirmi iki yaşında ve üniver-

site mezunu olan, spor menajerliği yapma hayali kuran Scott O'Neil örneğini ele alalım:

1992 yazında bir Cumartesi sabahıydı, Scott arena lobisinde oturmuş, bir meslektaşının takımın iş ofislerinin anahtarıyla gelmesini bekliyordu. Kısa süre önce Ulusal Basketbol Ligi (NBA)'nde oynayan *New Jersey Nets* takımı için çalışan bir pazarlama asistanı olarak, başlangıç seviyesinde bir işe girmişti. Maaşı azdı fakat yine de bu onun için bir başlangıçtı. Günlük sorumlulukları doğası gereği heyecan verici değildi; söylenenleri not alıyor, zarfları dolduruyor, kopyalar çıkarıyor ve ayak işlerini yürütüyordu ama daima heyecanlıydı. Erken gelip birilerinin onu içeri almasını ve böylece işine başlamayı beklemek, alışkanlığı haline gelmişti. O cumartesi günü ofise geldi ve fotokopi makinesinin çalışmadığını gördü. Fotokopi makinesinin olmazsa olmaz bir iş aracı olduğu dönemlerdi ve bir kâğıt sıkışması bile tüm organizasyonun işlerini durdurabilirdi. Çoğu profesyonel, gizemli hata mesajlarıyla karşılaştığında, başka bir katta çalışan bir fotokopi makinesi aramaya giderdi. Scott ise ailesinin ofisindeki sürekli bozulan fotokopi makinesi sayesinde biraz tecrübe edinmişti; bu yüzden de makineyi de tamir ederek yardım edebileceğini düşündü. Ofis, küçük bir üst düzey yönetici grubu dışında boştu. Kurumun başkanı Jon Spoelstra, Scott'ı yerde, dirseklerine kadar yazıcı toneriyle lekelenmiş, devasa makineyi parçalarına ayırırken gördü. Scott'ın yeni işe alınan çalışanlardan biri olduğunu anladı ve sordu:

"Adın ne evlat?"

Scott başını kaldırıp yukarıya doğru baktı.

"Scott O'Neil."

"Ne yapıyorsun?"

"Fotokopi makinesini tamir ediyorum."

"Neden?"

"Çünkü bozuk."

Spoelstra, Scott'tan ofisine gelmesini istedi ve onu soru yağmuruna tuttu.

"Burada ne iş yapıyorsun? Bu departmanın etkili olduğunu düşünüyor musun?" gibi sorular birbirini izledi. Sonunda

"Burada ne yapmak istiyorsun?" diye sordu. Scott ona sponsorluk satmak istediğini söyledi. Spoelstra onu şöyle yanıtladı:

"Tebrikler, az önce terfi ettin."

Scott şoktaydı. "Ne zaman başlıyorum?"

"Bugüne ne dersin?" diye sordu Spoelstra. "Bu ofis senin olabilir" diye de ekledi, koridorun sonundaki boş bir ofisi işaret ederek.

"Vay canına, ofisim mi olacak?" Scott şaşkın ve mutluydu.

Scott, şirketleri sektöre göre listeleyen, Standart Endüstriyel Sınıflandırma (SIC) kod kitabını eline aldı ve onun tabiriyle, "Amerika'da bulunan her şirketi tek tek aramaya başladı." İşini takip etmek için oyunlar yarattı ve mükemmel bir sunum yapabilmek için çaba harcadı. Hata üstüne hata yaptı ama nadiren aynı hatayı iki kere yaptı. Hızlı öğrendi ve hatta birkaç satış bile yaptı.

Ancak, amacı büyük sponsorluklar elde etmekti. Mevcut satış becerileri ile hedefi tutturamayacağını bildiğinden, üst düzey satış yöneticilerinden birine, bir hafta boyunca ofisinde durarak satış çağrılarını dinleyip dinleyemeyeceğini sordu. Yöneticisi bu fikri saçma bularak reddetti. Scott, "Ne yaptığımı bilmiyorum. Ofisinde oturmama izin vermezsen, ofisinin önünde duracağım ve bu herkes için daha da garip olacak." diye karşılık verdi. Nihayetinde, Scott galip geldi ve haftayı dinleyerek ve öğrenerek geçirdi. Yaklaşımını değiştirdi; birkaç ay içerisinde de büyük sponsorluk anlaşmaları yapmaya başlamıştı.

Scott, o zamandan beri sahip olduğu her yönetim ve liderlik pozisyonuna, bu kendine has tutum ve tavrını da taşıdı. *New York Knicks* ve *New York Rangers'ı* yönettiği, *Madison Square Garden Sports*'un başkanı olarak böyle çalıştı. İkonik arenayı dönüştürmeye yardım etti, NBA tarihindeki en büyük pazarlama anlaşmalarından bazılarını düzenledi ve rekor kıran bilet satışları elde etti. *Philadelphia 76ers* takımının CEO'su olarak böyle çalıştı. Bu, mücadele eden takımını, 2013-2014 sezonunda 19-63 kazan/kaybet rekorundan, 2017-2018 sezonunu 52-30 galibiyet/mağlubiyet kaydıyla bitiren rekabetçi bir takıma

götürecek bir geri dönüş çabasıydı ve NBA Doğu Konferansı'nda üçüncü oldu. Takımın başına geçtiğinde, sponsorluklarının parasal değeri, otuz takımdan oluşan bir ligde otuzuncu sıradaydı. *The Sixers'* markası o kadar güçsüzdü ki, sponsorlarından biri -ufak, yerel bir restoran- takımın flamasını asmak için kendilerine para ödemesi gerektiğini söyledi; çünkü restoranın marka değeri takımınkinden daha güçlüydü. Altı yıl sonra takım, katılım, sezonluk bilet üyelikleri ve TV yayını izleyicilerindeki büyümede NBA'de lider oldu ve sponsorluk tabanında yedi kat artış elde etti. Scott ayrıca NBA'deki, ünlü Takım Pazarlama ve İş Operasyonları departmanını yönetti. Yıldızlardan (çoğu o zamandan beri spor dünyasında en iyi liderler haline gelen) oluşan bir yönetici ekibi kurdu ve daha sonra, büyük Philadelphia bölgesindeki, on iki takımını ve mülklerini yönettiği *Harris Blitzer Sports & Entertainment*'ın CEO'su olarak görev yaptı.

Çözülmesi gereken sorunları bulduğumuzda verdiğimiz etkiyi arttırabiliriz ve kurumumuza faydalı olabiliriz.

ZİHİNSEL OYUN

Her yönetici yapılması istenileni yerine getirecek çalışanlar istemez mi? Aranılan çalışanlar işlerini titizlikle yerine getirenler değil midir?

Bunlar, geçmişte doğru olabilirdi ama bugünün liderlerin kendilerine bağımlı daha fazla kişiye ihtiyacı yok, onların uzantılara ihtiyaçları var: fırsatları fark eden daha fazla göze, giderilmeyen ihtiyaçları dinleyen daha fazla kulağa ve sorunları çözen daha fazla ele... Yöneticilere, neyin onların gözünde çalışanlarının güvenilirliğini sarstığını sorduğumuzda, verdikleri en önemli iki yanıt şunlardı: "Büyük resmi düşünmeden yalnızca işlerini yaptıklarında." (Sıralamada dördüncü sırada yer alan en büyük hayal kırıklığı) ve "Onlara ne yapacaklarını söylemek için patronlarını beklediklerinde." (Sıralamada ikinci sırada yer alan en büyük hayal kırıklığı).

Her ne kadar bizler patronları, sıklıkla güç düşkünü diktatörler olarak düşünsek de gerçek şu ki, yöneticilerin çoğu

insanlara ne yapacaklarını söylemekten hoşlanmıyor. Aynı yönetici grubuna, en çok hangi çalışan davranışlarını takdir ettiklerini sorduk. Bir numaralı cevapları: "İnsanlar bir şeyleri sorulmadan yaptığında" oldu. Karmaşık sorunlarla uğraşırken güvenilirliğinizi nasıl oluşturacağınızı (veya yok edeceğinizi) görmek için aşağıdaki tabloya bakın. En etkili profesyoneller, kendilerine verilen rollerin ötesine bakarlar ve gerçekten yapılması gereken işi halledebilmek için iş tanımlarının ötesine geçerler. Bu bölümde, Etkili Oyuncuların bunu tam olarak nasıl yaptığını keşfedeceğiz.

Liderler ve Paydaşlarla Güvenilirlik Oluşturma

GÜVENİLİRLİĞİ YOK EDEN DAVRANIŞLAR	Yöneticilerin sana ne yapman gerektiğini söylemesini beklemek, Büyük resmi görmezden gelmek, Yöneticine bunun senin işin olmadığını söylemek.
GÜVENİLİRLİK İNŞA EDEN DAVRANIŞLAR	İşleri sorulmadan yapmak, Sorunları öngörmek ve plan yapmak.

Tam sıralama için Ek A'ya bakın.

Yöneticilerle görüştüğümüzde, Etkili Oyuncuları ısrarla 'problem çözücüler' olarak tanımladılar. Bize zor problemleri arayan; onları, stratejilerinden tüm detaylarına kadar çözen insanlardan bahsettiler: "Çok zorlu problemleri çözer." "Her türlü göreve atanabilir." "İşler zorlaştığında danıştığım kişi o." "Zorlu projeleri ve kriz durumlarını eline alır ve durumu tersine çevirir." "Boş zamanlarında, yalnızca gider ve sorunları çözer" gibi şeyler söylediler.

Bu katkı sağlayıcılar, zorlu problemleri, en çok ihtiyaç duyuldukları yerde hizmet etmek için bir fırsat olarak görüyorlar. Baskın bir fikir tüm işlerine yön veriyor gibi görünüyor:

"Hizmet edebilir ve sorunları çözebilirim." Etkili Oyuncu'nun en ayırt edici özelliği olan bu hizmet anlayışı, *Kaiser Sand & Gravel* Şirketinin çimento harç kamyonu filosuna çizdiği sloganla harika bir şekilde yansıtılmıştır: BİR İHTİYAÇ BULUN VE ONU DOLDURUN.

Zorlu sorunlarla baş etmek için, hizmet anlayışı tek başına yeterli değildir; temelde bulunan diğer düşünce yapılarının da dikkate alınması gerekir. Hizmet anlayışına ek olarak güçlü bir vekillik duygusu (*Bağımsız hareket edebilir ve karar alabilirim*) ve iç kontrol odağını (*Hayatımdaki olayların sonuçlarını dış güçler değil, ben kontrol ederim*) da ekleyebiliriz. Artık, yüzeysel bir yanıttan fazlasını gerektiren karmaşık, zorlu sorunlarla başa çıkmak için, kazanan bir formülümüz var.

Bu tarz hizmet anlayışına sahip olan insanlar, kendi başına hareket edebilen, sorun çözücü insanlara dönüşür; sonuçları şekillendirebilir ve kendilerini fayda sağlayabilecekleri problemlere doğru yönlendirebilirler. Etkili Oyuncu, en önem arz eden yerde çalışırsa en büyük değere sahip olacağını bilir. Kendilerini köle gibi çalışan sessiz bir destek elemanı olarak görmezler; meslektaşları ve yöneticileri tarafından da öyle görülmezler. Aksine, anahtar oyuncu ve karşılıklı fayda sağlayan taraflar olarak görürler.

YÜKSEK ETKİLİ ALIŞKANLIKLAR

Etkili Oyuncular bir fark yaratabileceklerine inandıkları için devreye girerler. Bu bölümde, Etkili Oyuncuları diğer meslektaşlarından ayıran, en önemli üç alışkanlığı inceleyeceğiz ve bu davranışların neden bir yandan Etkili Oyuncuların nüfuzunu arttırırken diğer yandan çalıştıkları kurum için değer yarattığı hakkında konuşacağız.

Alışkanlık 1: Oyunu Öğren

Bir kurumda en yüksek değere sahip olmak için -en faydalı kişi olmak için- öncelikle neye değer verildiğini bilmemiz gerekir. Oynanan oyunu bilmemiz gerekir. Kuruluşunuzda en çok değer verilen beceri ve yetenekleri ne kadar net bir şe-

kilde anlıyorsunuz? En önemli öncelikler nelerdir? Dikkat ve özeni ne sağlar? Yöneticileriniz, müşterileriniz ve ortaklarınız neye değer verir?

Hedefleri Anlayın

Beatles'ın arkasındaki efsanevi plak yapımcısı George Martin şöyle demiş: "Çoğu sanatçı, bir şey kaydettiğinde tamamını dinlemez. Müzik baştan çaldığında yalnızca kendilerine ait kısmı dinlerler. Arkasına yaslanıp, her şeyi bir perspektiften görmesi ve anlamlandırması gereken kişi, yapımcıdır."* Etkili Oyuncular yalnız bir müzisyenin değil, bir müzik yapımcısının bakış açısıyla düşünürler. En etkili profesyoneller, önce düşünüp sonra harekete geçenlerdir.

Bir gençler futbol antrenörü bir keresinde bana, en başarılı oyuncuların yere bakmadıklarını söylemişti: "Onlar gözlerini dört açar, sahada olanları gözlerler." Bir işte çalışıyorsanız, bu, iş modelini anlamayı gerektirebilir yani yazar kasanın nasıl işlediğini ya da kâr amacı gütmeyen bir kurum için, finansman gelmesini sağlayan şeylerin neler olduğunu bilmeyi gerektirebilir. İster bir şirkette ister bir kamu kuruluşunda çalışıyor olun; ister geliştirme ister satış aşamasında olun, kuruluşunuzun ne yaptığına dair geniş bir görüşe sahip olmanız ve nasıl başarılı olduğunu iyi bir şekilde kavramanız gerekir. (Büyük resmi görmenize yardımcı olması için Taktikler bölümünden faydalanabilirsiniz.)

Çözülmesi gereken temel sorunları belirlediğinizde, işinizle olan bağlantısını anlayacak ve size yardımcı olacak fırsatları göreceksiniz. Ne yapmanız gerektiğini bileceksiniz ama bunu en iyi şekilde yapabilmek için, çalıştığınız kültürün değerlerini bilmeniz gerekir.

Kuralları Bilin

Her kurumun kendine has bir yapısı, günlük davranışları ile verdikleri kararları belirleyen bir değerler ve normlar dizisi

---

* "Brilliant Miller's Favorite Quotations" School for Good Living, https://goodliving.com/quotation/george-martin-the-greatest-attribute-a-producer -can-have-is-the-ability-to-see-the-whole-picture-most-artists-whe/

vardır. Ancak herhangi bir dikkatli gözlemcinin de fark edebileceği gibi, belirtilen kültür nadiren gerçek kültürdür. Birçok çalışma, şirketlerin organizasyon değerleri olarak ifade ettikleri şeyler ile çalışanların gerçek değerler olarak algıladıkları şeyler arasındaki uyumsuzluğa işaret etmiştir.* Bu uyuşmazlık, çalışanların başarılı olmak için gerçek kültürü çözmeleri gerektiğini göstermektedir. Etkili Oyuncular, kültürün aktif kod çözücüleridir; duvarda asılı afişleri okur ve koridordaki davranışları gözlemlerler. İnsanların söylediklerine daha az, gerçekten yaptıklarına daha çok dikkat ederler. Oracle'daki ilk günümden hatırladığım "belirsiz küme" terimindeki kıkırdama gibi. Gözlemliyorlar ve sorular soruyorlar: "Ne tür başarılar takdir ediliyor? Hangi gruplar en fazla güce sahip ve neden? Kovulmanın en hızlı yolu ne?"

Nelere değer verildiğine bakarak, nasıl değer katabileceklerini görüyorlar. Değer katarak, kendi etkilerini arttırıyorlar.

Kurumsal kültürü anlayıp buna uyum sağlayabilme yeteneği, düşündüğünüzden daha hayati bir önem taşır. Yeni çalışmalar, en başarılı çalışanların ayırt edici özelliğinin, kültürel uyum sağlayabilme yeteneği olduğunu gösteriyor. Stanford Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, zaman içerisinde kültürel değişiklikleri okuyabilen ve bunlara uyum sağlayabilen çalışanların, başlangıçta yüksek kültürel uyumu olan çalışanlardan daha başarılı olduğunu buldu.** Birçok şirket doğru uyumu ararken (ve belki de sıradışı adayları gözden kaçırırken), kültürel anlayışı çözebilmenin ve içinde bulunduğunuz odadaki ortamı okuyabilmenin doğru özgeçmişe sahip olmaktan daha önemli olabileceği ortaya çıktı. Hızlı değişen ortamlarda, en etkili profesyoneller, yeni bir ortama bırakılabilen, konuşulmayan işleyiş kurallarının sırrını çözebilen ve

---

* Mohan Gopinath, Aswathi Nair ve Viswanathan Thangaraj, "Espoused and Enacted Values in an Organization: Workforce Implications" Journal of Organizational Behavior 43, no. 4 (8 Ekim 2018): 277–93, https://doi.org/10.1177/0258042X18797757.

** Amir Goldberg, Sameer B. Srivastava, V. Govid Manian, William Monroe, ve Christopher Potts, "Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness" American Sociological Review 81, no 6 (Ekim 2016): 1190–1222, https://doi.org/10.1177/0003122416671873.

oyun değiştikçe uyum sağlayabilen kişilerdir ki bu da daha sonra onlara kuralları değiştirme hakkını kazandırabilir.

İleri Doğru Empati Kurun

Etkili Oyuncular, kurumlarında neye değer verildiğini bilmenin yanı sıra, yöneticilerinin de neye önemsediğini bilir ve bunu kendileri için de önemli kılarlar.

Evan Hong, 92 milyar dolarlık ABD perakendecisi olan *Target Corporation*'da, risk tahmini yapan ve bunu azaltmaya yardımcı olan kurumsal risk ekibinde direktör olarak çalışıyor. Evan'ı bu kadar değerli yapan şey, onun olayları başkalarının gözünden görebilme yeteneği. Menajeri Aileen Guiney, "Öğrenme stilime ve tercihlerime dikkat ediyor. 'İhtiyacın olanı alıyor musun?' gibi çok açık sorular soruyor. Gerçekten neye ihtiyacım olduğunu ve bu ihtiyacımın karşılanıp karşılanmadığını düşünmemi sağlıyor." diyor.

Evan yalnızca patronunun ondan ne istediğini öğrenmiyor; onun dikkat ettiği şeyleri de görüyor. Aileen'e, onun rapor verdiği kıdemli başkan yardımcısı Matt için neyin önemli olduğunu soruyor: Matt'le her bir konu hakkında konuşmak için ne kadar zaman harcıyor? Bu konularda nasıl yardımcı olabilirim? "Bir başkasının daha tüm sorunları düşünüyor olması gerçekten çok güzel" diyor Aileen.

Aileen, Target'ın üst düzey yöneticilerine yapacağı yıllık risk yönetimi sunumu için hazırlanırken, Evan onun hazırlanmasına yardımcı oldu ve ihtiyaç duyabileceği her türlü bilgiyi verdi. Ardından büyük bir ricada bulundu: *O da toplantıya girebilir miydi?* Onun seviyesindeki birinin normalde üst düzey yöneticilerle yapılacak olan bir toplantıya alınmayacağını kabul ediyordu fakat eğer Aileen ile birlikte sunum yaparlarsa, içlerinden birinin özellikle aşağı yönlü risklere odaklanırken, diğerinin yukarı yönlü riskleri ele almasını sağlayarak daha bütünsel bir tartışma yürütebileceklerini öne sürdü. Israrcı olmadı, ama fikrini yeterince erken önerdi ki, Aileen'in tam olarak düşünmek için zamanı olsun.

Aileen, sunumu birlikte yapmanın iş için daha iyi olabileceğini fark etti, ayrıca Evan'a birlikte yaptıkları işi sunması

için güveni tamdı bu yüzden onu da davet etti. Evan rolünü mükemmel bir şekilde yerine getirdi; piyasalarda ekonomik durgunluk olması ihtimali de dâhil, tüm tehditler konusunda yönetici ekibi bilgilendirdiler. Çeşitli güvenlik açıkları ve güvenlik önlemleri sundular ve hareketli bir tartışma yürüttüler. Herhangi bir şirket için ilk kez olabilecek bir şey meydana geldi: Yönetim ekibinin üyeleri, gelecek yılın risk yönetimi toplantısını gerçekten sabırsızlıkla beklediklerini söyledi. Toplantı sadece yüzeyde başarılı değildi; 2019'da gerçekleştirilmişti ve COVID-19 küresel salgınının tetiklediği ekonomik sıkıntılı dönem için önemli bir hazırlık görevi gördü.

Evan yalnızca işini yapmadı; patronunun işini, patronunun patronunun işini ve yapılması gereken temel işi anlamaya özen gösterdi; hepsi şirketin risklere hazır olmasını sağlamak içindi.

Etkili Oyuncular, yöneticilerinin neye ihtiyacı olduğunu öğrenir. Onlar benim "*yukarı yönlü empati*", yani yöneticilere bakıp sadece talepkâr bir patron değil, aynı zamanda o patronun maruz kaldığı zorlukları, baskıyı ve iyi niyeti görme eğilimi dediğim şeyin harika uygulayıcılarıdırlar. Yukarı yönlü empati, neyin patronunu hayal kırıklığına uğrattığını anlayabilmek için, seni patronunla ilgili hayal kırıklığına uğratan şeylerin ötesine bakmaktır; özellikle de bu hayal kırıklığının sebebi sensen. Yukarı yönlü empati, farklı bakış açıları (bir başkasının görüşlerini dikkate alma yeteneği) edinerek geliştirilebilir.*

Bakış açısı almak, empati yapabilmeye benzer ama kalpten çok, akılla uygulanır. Olayların, masada oturduğumuz yerden kalkıp, bir başkasının bulunduğu noktadan bakınca nasıl göründüğünü anlayabilmek için kavramsal bir egzersizdir. Örneğin, bir proje ekibinde alt kademe yönetici olarak patronumuzdan bir dizi son dakika isteğiyle karşılaşabiliriz. Bununla beraber, patronun bakış açısından, aniden proje kapsamını değiştiren zor bir müşteri görürüz. O müşterinin gö-

---

* Claus Lamm, C. Daniel Batson, ve Jean Decety, "The Neural Substrate of Human Empathy: Effects of Perspective-Taking and Cognitive Appraisal" Journal of Cognitive Neuroscience 19, no. 1 (Ocak 2007): 42–58

zünden, bir dizi yeni bağımlılık ve kullanıcı yaratan sürpriz dâhili yeniden yapılanmayı görebiliriz.

Bakış açısı almak ya da yukarı yönlü empati yapmak gibi davranışlar sergilediğimizde, liderlerimizin ve paydaşlarımızın neler gördüğü, düşündüğü ve hissettiği konusunda derinlikli bir anlayış geliştiririz. Ardından bu anlayış, aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi eylemlerimize rehberlik edebilir.

YUKARI YÖNLÜ FARKINDALIK

Bakış açısı almak ve yukarı yönlü empati, daha odaklı ve değerli bir katkı sağlanmasına olanak sunar.



Araştırmacılar, güç ölçeğinin en alt noktasında olduğumuzda, perspektif almanın doğal olarak gerçekleştiğini göstermiştir.* Gücümüz ve kaynağımız ne kadar azsa, etrafımızdaki insanlara ve olaylara karşı o kadar duyarlı hale geliyoruz. Ancak gücümüzdeki artışlar, başkalarının bakış açısını anlamaya çalışma olasılığımızı azaltıyor. Bu bisiklete binmeyi öğrenmenin aksine, nasıl yapılacağını unutabileceğimiz türden bir şeydir;

* Adam D. Galinsky, Joe C. Magee, M. Ena Inesi ve Deborah H, Gruenfeld, "Power and Perspectives Not Taken" Psychological Science 17, no. 12 (2006): 1068–74, https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x.

bu da üst düzey yöneticilerin ve politikacıların neden sıklıkla durumdan habersiz göründüklerini açıklıyor. Ayrıca, kariyerimizde ilerlerken, perspektif alma becerilerimizi daima korumamız gerektiğini gösteriyor. Bunu gerçekleştirebilenler ödüllendirilir: Yukarı yönlü empati kurarak, üst düzey liderlerin beklentilerimizi ve isteklerimizi daha iyi görebilecekleri bir kanal açarız ve bu istekleri karşılıklı yarar sağlayacak şekilde tartışmak için ortak bir dil geliştiririz.

Gündemi Fark Edin

Perspektif almak, eylemi yönlendiren gizli amaçları görmemize de yardımcı olur. Çoğu liderin ve kuruluşun bir gündemi, ilgilendikleri bir dizi konu veya hedef vardır. Bazen bu gündemler, belirli bir dönem için görev beyanları, stratejik girişimler veya öncelikler şeklinde somut olabilir. Ancak dinamik ortamlarda, koşullar değiştikçe ve yeni bilgiler ortaya çıktıkça, taktik hedeflerde düzenleme yapmak gerekir. Bu, belirtilen gündemin nadiren gerçek gündem olduğu anlamına gelir. Gerçek gündem, şu anda önemli olan şeydir ve başarı için neyin alakalı ve gerekli olduğunu belirler; ancak nadiren yazılır.

İdeal bir dünyada liderler, gündemlerini net bir şekilde ortaya koyar; neyin neden önemli olduğunu anlamanızı sağlarlar. Sonra da onu nasıl halledeceğinizi bulabilmeniz için sizi kendi halinize bırakırlar.* Ancak genellikle o kadar hızlı hareket ederler ki, yavaşlamak ve ekiplerine bilgi vermek için zaman ayırmazlar. Veya gündemleri onlar için açıkça ortada olduğundan, başkaları için de net olduğu yönünde yanlış bir varsayımda bulunurlar. Kurumsal dünya bana, ne yapacağıma dair talimatların önüme bir tepside sunulmasını beklememeyi öğretti. Gerçek şu ki her düzeydeki Katkıda Bulunanların, mevcut kurumsal gündemi kendi başlarına çözmeleri gerekiyor ki bu, Yüksek Etkili Katkıda Bulunanlarda görülen bir davranış biçimidir. İncelediğimiz En Çok Katkıda Bulunan

---

* Chad Storlie, "Manage Uncertainty with Commander's Intent" Harvard Business Review, 3 Kasım 2010, https://hbr.org/2010/11/dont-play-golf-in-a-football-g.

çalışanlar, gerçek gündemi, iyi bir savunmacının sahayı okuma ve yaklaşan oyunu tahmin etmesi gibi seziyor; eylemin nerede olacağını biliyor ve pozisyon alıyorlar. Benim W.I.N.* dediğim şeyi anlıyorlar.

Peki siz, şu anda neyin önemli olduğunu biliyor musunuz? Kurumunuz için nelerin öncelikli olduğunu biliyor musunuz? Yöneticileriniz ve meslektaşlarınız "olayı anladığınızı", yani strateji hakkında kolaylıkla konuşabileceğinizi söyler mi? En önemlisi, şu anda hayati öneme sahip olan şey ne biliyor musunuz? Eğer bilmiyorsanız, yöneticilerinizin şu anda vaktini nelere harcadığına, hangi konudan bahsedildiğine, hangi konunun öne çıktığına ve neyin takdir edildiğine dikkat edin. İşte gündem bu. W.I.N. bu.

Alışkanlık 2: İhtiyaç Duyulan Yerde Çalışın

Kurumunuzda W.I.N.'in, o anda neyin önemli olduğunu öğrenince, enerjinizi yapılması gereken işi yapmaya harcayabilir ve en büyük etkiyi yaratabileceğiniz yerde çalışmaya yoğunlaştırabilirsiniz. Kurumunuzun gerçek gündemini anladığınızda, çoğu insanı sınırlayan yapay kısıtlamalara ve kuruluş şemalarına bağlı kalmazsınız. Yüksek Etkili Katkıda Bulunanlar, strateji ve taktik roller arasında kolayca hareket eder ve sınırlar olmaksızın, çoğu kişiden daha akıcı çalışır. Spesifik olarak, "problemleri çözmek veya fırsatların farkına varabilmek için resmi iş kapsamı dışında çalışma" eğilimi, Yüksek Etkili ve Tipik Katkıda Bulunanlar arasındaki ilk üç farktan biriydi. Bu uygulama, hem Tipik hem de Yetersiz Katkıda Bulunanlar tarafından en az sıklıkla sergilenen davranışlar arasındaydı. Diğer bir deyişle, bu, Etkili Oyuncular ve meslektaşları arasında fark yaratan bir unsurdur.

Katkıda Bulunanlar görevlerini yerine getirirken, Etkili Oyuncular ise ihtiyaç duyuldukları yerlerde: Büyük ve karmaşık sorunların herhangi bir kişinin iş sınırlarına girmediği, stratejik girişimlerin tıkandığı ve karşılanmayan ihtiyaçların

---

* İngilizcede, "What's Important Now" kelimelerinin baş harfleri. Türkçede "Şimdi Önemli Olan Şey" anlamına geliyor. (ç.n.)

cevapsız kaldığı ve sonunda başka yerlere gittiği geçiş bölgelerinde çalışırlar. En Çok Katkıda Bulunanlar için, iş tanımları başlangıç noktalarıdır; hareketlerini kısıtlayan park sınırlarından çok, hızlı yanıt vermelerini sağlayan üsler gibi.

Sorunun Peşine Düşmek

2015 yılında, İngiliz-Hollandalı ambalajlı ürünler şirketi *Unilever*, *Caress* ürün serisinde (Amerika Birleşik Devletleri dışında *Lux* olarak bilinir) yeni bir vücut yıkama ürününü piyasaya sürmeye hazırlanıyordu. Pazarlama ekibi, ürünün kokusunun on iki saat boyunca kalıcı olduğu ve duş jelinin bunu mümkün kılan yenilikçi bir teknoloji içerdiği -gün boyunca koku yayan minik boncuklar- konusunda oldukça heyecanlıydı.

Asya'nın pek çok yerinde üretime başlandı ve bölgesel iş birimleri gelir beklentilerini yükseltti. Pazarlama ekibi, ürünün üretileceği yerlerden biri olan Endonezya da dâhil olmak üzere birçok önemli pazarı hedef alan bir ürün lansmanı için hazırlık yapıyordu.

Ürünün piyasaya sürülmesinden dokuz ay önce, tedarik zincirinden sorumlu olan ekip, bir tehlike hakkında uyardı: Mevcut olmayan içerikler ve karmaşık lojistik nedeniyle, önemli gecikmeler olacaktı. Ürün tanıtımının bir veya iki çeyrek gecikebileceğine dair uyarılarda bulundular. Personel, risk analizleri yaptı; üst düzey liderler, bu durumun gelir üzerindeki önemli etkisini tartışmak için bir araya geldi. Yönetici ekibi, bu yeniliği piyasaya sunmak istese de herkes gecikmenin kaçınılmaz olduğunu varsayıyordu. Caress/Lux marka müdürü Sabine Khairallah ise olayı farklı gördü: "Portföy, marka stratejisi, halkla ilişkiler ve müşteri adayı yönetimi gibi şeylerden ben sorumluydum. Ürünü üretmem kesinlikle beklenmiyordu ama bir ürünüm olmasaydı, onu piyasaya süremezdim" dedi. Bir buçuk metre boyundaki Lübnanlı eski kolej basketbol oyuncusu Sabine, ona güçlü olmayı öğreten bir anne ile her zaman kendi işinin patronu olması gerektiği fikrini aşılayan bir baba tarafından, Birleşik Arap Emirlikleri'nde yetiştirilmişti. Sabine, yapamayacağı ya da yapmaması

gereken hiçbir şey yokmuş gibi çalışarak, bu anlayışı işine de taşıdı. Mevcut ürün yeniliğinin önemini kavradı ve bu yüzden de sorunun izini sürdü.

Sabine, Endonezya'daki sessiz, arka planda çalışan tedarik zinciri yöneticisini aradı; şakayla karışık kendini, onun yeni en iyi arkadaşı olarak tanıttı ve sorular sormaya başladı. O, tedarik zincirini parçalara ayırdıkça, ilk sorun açığa çıktı: Şişe kapakları Tayland'da üretiliyordu; şişeler ise Endonezya'da. Ve bu kapaklar, evraklarla ilgili bazı eksik detayların tamamlanması beklendiği için Endonezya sınırında gümrüğe takılmıştı. Sabine ve tedarik zinciri yöneticisi, eksik bilgiye sahip olan kişileri de olaya dâhil ederek, faturadaki her bir maddenin üzerinden tek tek geçti ve on dört gün içerisinde, şişe kapaklarını gümrükten geçirerek, kapakların Tayland'dan Endonezya'ya gelmeye devam etmesini sağladılar. Üretim hattı yeniden başlamıştı fakat hâlâ pek çok gecikme vardı. Sabine, her adımda "Tedarik zincirine engel olan bir sonraki şey ne?" diye sordu. Birkaçını saymak gerekirse: Ürün, yeni sarf malzemeleri, farklı ambalajlar ve sıcaklık kontrollü nakliye gerektiriyordu. Nihayetinde, listeyi tek tek inceleyerek her bir sorunu çözdüler.

Üç hafta içerisinde, altı aylık gecikmeyi bir aya düşürmüşlerdi. Ürünü, başlangıçta tahmin edilen gelirin neredeyse tamamını kazanabilmek için zamanında piyasaya sürmüş (yalnızca Endonezya'da yaklaşık 5 milyon dolar) ve ürün yeniliğinde Unilever'i lider konuma getirmişlerdi. Sabine, tedarik zincirinin sorunlarını çözmeyi kolayca onlara bırakabilirdi ama pozisyonunun ötesine geçti.

Acil bir problem karmaşıklaştığında, işinizi, bir başkasının konuyla ilgileneceğini varsayarak mı yaparsınız? Yoksa sorunun peşine mi düşersiniz? Yarattığınız etki, konumunuzu, pozisyon sahibinden, sorun çözücüye dönüştürdükçe artar.

İş dünyasında Katkıda Bulunanlar, bir langırt masasındaki plastik futbolcular gibidir; konumları iyidir ancak yol boyunca o pozisyona kilitlenmişlerdir. Dönebilir ama esas olayı kolayca kaçırabilirler. Tam tersine Etkili Oyuncular, daha çok gelişmeleri izleyen ve ardından en çok ihtiyaç duyulan yerde oynaya-

bilmek için sahayı yukarı veya aşağı taşıyan, en iyi eş zamanlı orta saha oyuncuları gibi çalışırlar. Görev yerlerini terk etmezler; işlerini yerine getirirken menzillerini de genişletirler.

Kanada, Vancouver'da SAP satış öncesi danışmanı olan Theo Ta'nın ekibine sağladığı olağanüstü değer örneğine bakalım: SAP gibi bir kurumsal yazılım şirketinin o kadar çok ürünü vardır ki, potansiyel müşteriler için hazırlanması gereken demolar, bazen müşteriyi bunaltabilecek kadar fazla ürün uzmanı gerektirebilir. Theo'nun yöneticisi Mike Duddy, "Bazı satış öncesi danışmanlar kendi özel ürün silolarında rahat ederler, ancak Theo müşteriyle ilk konuşmayı başlatabileceği diğer alanlar hakkında da yeterince şey öğrenir ve eğer müşteri konuyla ilgili daha fazla şey öğrenmek isterse, o zaman diğer danışmanları da dâhil eder. Tıpkı iyi bir kaleci gibi. Sınırlarının dışına çıkması gerektiğinde, bunu tam da gerektiği kadar yapar" dedi.

Gündemi Kavrayın

Gündem üzerinde çalışmak, sadece işinizi yapmaktan farklı hissettirmelidir; tıpkı otoyolda araba kullanmanın, tekerlek izleriyle dolu arka yollarda araç kullanmaktan farklı hissettirmesi gibi. Başlangıç olarak, daha yoğundur; işler hızlı ilerler ve iyi bir performans sergilemek için ekstra baskı hissedilir. Ancak eklenen yoğunluk beraberinde daha fazla verimliliği getirir; çok daha fazlasına ulaşabilir ve oraya daha hızlı ve kolay erişebilirsiniz. En önemli şey üzerinde çalışırken, taraflar sizinle görüşmek için zaman bulur ve üst düzey liderler gerekli kaynakları sağlar, finansman yaratır ve yolunuzdaki engelleri ortadan kaldırır. Risk daha yüksekken, engeller daha alçaktır. Ve belki de gündem üzerinde çalışmanın en iyi yanı, işin çok daha keyifli hale gelmesidir.

ETKİLİ OYUNCU İÇİN PROFESYONEL TAVSİYESİ

Genel bir kural olarak, patronunuzun ilk üç önceliği üzerinde çalışmıyorsanız, gündem üzerinde çalışmıyorsunuz demektir.

Çok kampüslü büyük bir kilisenin müzik ekiplerinin yöneticisi olan Josh'un* yaptığı değişikliği ele alalım: Web seminerlerimizden birinin ardından, azimle çalışmasına rağmen, liderinin gündemine dâhil olmadığını fark etmişti. Kıdemli papaza yolladığı haftalık e-postalarına neden yanıt alamadığını şimdi anlıyordu. Ardından, ona gönderdiği e-postaları yeniledi ve iki şeyi bildirdi: (1) Neyin en önemli iş olduğunu düşündüğünü ve (2) Onunla nasıl uyumlu bir şekilde çalıştığını. "Geçmişte, e-postalarım bir kara delikte kaybolup gidiyor gibiydi. İlk kez, gerçekten e-posta dönüşleri, destek ve şükran alıyorum. Bu çok önemli bir şey!" diye belirtti. Şimdi, kiliseye yönelik vizyonunun anlaşıldığını ve benimsendiğini teyit eden papazın tepkisini birhayal edin.

GÜNDEM ÜZERİNDE ÇALIŞIYOR MUSUN?

Gündem üzerinde olduğunuza dair işaretler:

İnsanlar size vakit ayırıyor: Takvimler açılıyor ve toplantılar hızlı bir şekilde planlanıyor.

Kaynaklar kullanılabilir hale geliyor: Fonlar genellikle en önemli işe akar.

İş kolaylaşıyor: İşe verilen destek arttıkça daha hızlı ve verimli ilerleme kaydedilir.

Daha fazla baskı vardır: İş önemli olduğundan, omuzlarınızda daha fazla yük ve başarmak için daha fazla baskı hissedersiniz.

Daha fazla görünürlük vardır: Önemli olanı hedeflediğinizde, tüm gözler sizin üstünüzdedir.

Gündemi kaçırdığınıza dair belirtiler:

Zaman yok: Toplantıları planlamak zordur. Acele eder ve sonra beklersiniz çünkü insanların sizinle görüşmek için zamanları yoktur. Patronunuzla bire bir görüşmeler genellikle iptal edilir.

---

* İsimler, gizliliği sağlamak açısından değiştirilmiştir.

Cevap yok: E-posta gönderirsiniz ancak yanıt alamazsınız.

Dönüş yok: İnsanlardan evraklarınızı incelemelerini istediğinizde, çok az geri bildirim alırsınız veya "İyi görünüyor" gibi üstünkörü bir yanıt alırsınız.

Beklemeler ve gecikmeler: Girişimler durdurulur ve ardından rafa kaldırılır. Veya o kadar yavaş ilerleme sağlanır ki, iş tamamlanmadan ihtiyaçlar değişir.

Patronun kısa listesinde değilsinizdir: Patronunuz size işiniz hakkında soru sormaz.

Alışkanlık 3: Tutkuyla Çalış

Etkili Oyuncular, bir amaç ve inanç duygusuyla çalışır ancak kişisel çıkarlarından ziyade kuruluşun giderilmemiş ihtiyaçlarının hizmetinde çalışırlar. Projemiz sırasında çalıştığımız yöneticiler onları, nadiren bir konu hakkında tutkulu olarak tanımladılar (örneğin, 'yapay zekâ konusunda tutkulu'ydular). Ancak genellikle işin kendisi hakkında tutkulu görünüyorlardı (örneğin, 'problem çözme konusunda tutkulu'ydular). Enerjileri, yaptıkları işin türünden ziyade, işlerini nasıl yaptıklarına yönlendirilmişti.

Etkili Oyuncular tutkuyla çalışırlar, ancak kişisel tutkuları için aynı şey söz konusu değildir. Bu tarz bir eğilimle çalışmanın, Mike Maughan'ın daha büyük oynamasına nasıl yardımcı olduğuna bakalım:

Ryan Smith o telefon çağrısını aldığında, 2002 yılıydı. California'da *Hewlett-Packard*'da bir stajyer ve eş zamanlı bir üniversite öğrencisiydi. Babası Scott Smith, Utah'da bir üniversite profesörüydü ve gırtlak kanseriydi. Ryan, babasıyla beraber olabilmek için okulu bıraktı; stajdan ayrılıp evine döndü. Birlikte vakit geçirmenin bir yolu olarak, iyi bir baba-oğul projesine ihtiyaçları vardı; bunun için de bir araba üstünde çalışmak yerine, bir yazılım şirketi kurdular. Scott'ın kemoterapi seanslarından kalan vakitte çevrimiçi araştırmayı güçlendirmek için bir yazılım aracı geliştirdiler. Scott'ın sağlığı düzeldikçe, başkalarının da iyileşmesine yardım edecek-

lerine dair söz verdiler: Eğer şirket para kazanmayı başarırsa, yeni amaçları kanseri yenmek olacaktı. Bu baba-oğul projesi, 2019'da SAP tarafından 8 milyar dolara satın alınan ve 2021'de halka arzla bağımsız hale getirilen, kurumsal deneyim yönetimi şirketi *Qualtrics**'e dönüştü.

2013 yılında Mike Maughan, ürün pazarlama müdürü olarak şirkete katıldı; 2016 yılına gelindiğinde, marka büyümesi ve küresel iletişim bölümünün başındaydı. O dönemde Qualtrics, çoktan *Huntsman Kanser Enstitüsü* ile güçlü bir ilişkiye sahipti ve yüz binlerce dolarlık yıllık bağışlar yapıyordu. O dönemde, *'buz kovası meydan okuması'* ülkeyi kasıp kavuruyor ve ALS** araştırması için para topluyordu. Mike merak etti: "Qualtrics kanser araştırmalarına bağış yapmaktan daha fazlasını yapabilir mi? Binlerce insanın mücadeleye katılması için bir katalizör olabilir mi?" Bunu, Qualtrics'in kansere karşı mücadelesini, daha büyük bir alana taşımasına yardımcı olmak için büyük bir fırsat olarak gördü.

Mike için kanser kişisel değildi ve hiçbir zaman hedefi olmamıştı. *Harvard Kennedy School of Government*'tan mezun olmuş, Sahra Altı Afrika'da*** kalkınma girişimlerinde bulunmuştu. Onun işi, küresel kalkınmaydı. Ancak birkaç yıl önce *Harvard Business Review* adlı dergide, "Mutlu olmak için tutkunuzun peşinden gitmeyin, gidip büyük sorunlar çözün diyen" bir makale okumuştu.**** Kanserle savaşmanın, daha anlamlı katkı sağlayabileceği bir alan olduğunu fark etti. Ka-

---

* Şirket, kuruluşların bugünün deneyim ekonomisinde başarılı olmasını sağlayan deneyim yönetimi ve yazılım kategorisinin küresel öncüsü kabul edilmektedir. (e.n.)

** ALS: Amyotrofik Lateral Skleroz, esas olarak istemli kas hareketinin kontrolünden sorumlu sinir hücrelerinin hasarından kaynaklanan nadir bir nörolojik hastalık grubudur. Stephen Hawking, bu hastalıktan müzdariptir. (e.n.)

*** Coğrafi olarak Sahra Çölü'nün güneyinde yer alan bölgeyi; siyasi olarak, aynı bölgedeki Sudan harici ülkelerin tamamını ifade eder. Bölge, Afrika'nın Arap Devletleri'nin bulunduğu Kuzey Afrika dışında kalan bölgesidir. (e.n.)

**** Oliver Segovia, "To Find Happiness, Forget About Passion", Harvard Business Review, 13 Ocak 2012, https://hbr.org/2012/01/to-find-happiness -forget-about

rar noktası üzerinde düşündü: "İstediğim şeyi küçük ölçekte yapabilir ya da bütün bir organizasyonu gerçekten büyük bir şey yapmaya yönlendirmeye yardımcı olabilirim. Amacımın kendi tutkumun peşinden gitmek değil, en büyük sorunu çözmek olduğunu fark ettim." Nihayet Mike, daha büyük bir kavgaya öncülük etmeyi seçti.

Ne bütçe ne de personel vardı, ancak Mike, *"5 For the Fight"* adlı bir kampanya tasarlamak için yaratıcı ekibiyle diğer meslektaşlarının yardımını aldı ve Ryan Smith'in desteğini kazandı. Proje şöyle işliyordu: İnsanlar, kanser araştırmalarına elektronik olarak beş dolar bağışlamaya davet edildi. Daha sonra kansere yakalanmış bir sevdiklerinin adını avuçlarının içine yazıp sosyal medyada bir fotoğraf paylaşıyorlar ve beş arkadaşlarını etiketleyerek, onları da aynısını yapmaya davet ediyorlardı; beş dolar, beş parmak ve savaşmak için beş kişi daha. Kampanya Şubat 2016'da X4 Experience Management Summit'te (X4 Deneyim Yönetimi Zirvesi) başlatıldı ve ilk yılında 1 milyon dolardan fazla para topladı.

Bir yıl sonra eyaletin NBA takımı *Utah Jazz*, oyuncuların formalarına sponsor olmak isteyip istemeyeceklerini öğrenmek için Qualtrics'e başvurdu. Mike'ın aklına başka bir fikir daha geldi: Acaba şirket, Qualtrics'in adını formaya yazmak yerine, '5 for the Fight' arması için sponsor olur muydu? NBA şaşkındı ama Qualtrics'in kritik bir yol ayrımında olduğunu ve şirketin büyüme hedeflerine ulaşmak için marka bilinirliğine ihtiyacı olduğunu bilen Ryan Smith kadar değil! Sponsorluk için gereken para az değildi; üstelik alınması kolay bir karar da değildi. Ryan defalarca "Gerçekten emin misin?" diye sorarak Mike'ı sıkıştırdı. Mike, bunun yalnızca kanser araştırmaları için kaynak yaratmayacağından, aynı zamanda Qualtrics markası ve işler için de iyi olacağından emindi. Ayrıca, 'her şey dâhil' olma fikrinin, şirket için temel bir prensip olduğunu ve Ryan için kişisel olarak derin bir anlam taşıdığını da biliyordu. Mike, "Kanser araştırmalarında 'herşeyinle var' mısın?" diye sorarak Ryan'ı geri püskürttü. Öyleydi ve 13 Şubat 2017, Pazartesi günü, Utah Jazz'ın o zamanki sahibi Gail Miller ile ortaklığı ve armayı duyururken de oradaydı ki

bu Kuzey Amerika profesyonel spor tarihinde, bir şirket yerine bir amaç için yapılan ilk forma sponsorluğuydu. Arma o kadar alışılmadık ve ilham vericiydi ki, basında diğer NBA forma yamalarından on dört kat daha fazla yer aldı.*

Sonraki üç yıl içerisinde, '5 for the Fight' kampanyası, 25 milyon dolardan fazla para topladı. Bugün Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa, Orta Doğu, Asya ve Avustralya'daki önde gelen kanser araştırma merkezleriyle, günümüzde yapılmakta olan en çığır açıcı kanser araştırmalarından bazılarını finanse etmek için ortaklık kuruyor.

Mike'a, bu işin, kendi iş sınırlarının dışında olup olmadığını sorduğumda güldü ve hemen ekledi, "İş konusunda hiçbir zaman sınırlarım olmadı, en azından kendi aklımda." Neyin hem iş hem de patronu açısından önemli olduğunu anladığından, yüksek etkili oyunu fark edebilmişti. Ryan Smith, "'Olayların gerçekleştiği odada' olmak ayrı bir şey, fakat Mike'ın özel yanı, hangi odada olursa olsun bunu gerçekleştirebilmesi" dedi. Kimse Mike'a sosyal sorumluluk dünyasına girmesini söylemedi; bu yalnızca onun çalışma şekli. Kendi deyimiyle, "Kimsenin yapmamı söylemediği ama yapılması gerekebilecek şeyler için gözlerimi her zaman açık tutuyorum."

Mike, doğrudan tutkusuna giden bir yol izleyebilirdi. Bunun yerine, en çok fayda sağlayabileceği yerde canla başla çalıştı. Tutkuyla çalışarak, daha büyük bir fırsat yakaladı ve daha büyük bir etki yarattı.

Etkili Oyuncular, amaçlarının, en iyi zaman içerisinde ve dışa dönük bir yönelimle keşfedildiğini anlarlar. Yönetim teorisyeni Tom Peters, "Amaç, nadiren oturarak ve amacının ne olduğunu düşünerek ortaya çıkar. Çoğunlukla, benim durumumdaysa kesinlikle, insan kazara amacına denk geliyor"** diyor. Amaç, bir laboratuvarda oluşturulmaz; dikkatle gözlem yaparak çalışmanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar: etrafınıza bakıp, çevrenizde olup bitenleri fark ederek ve en çok nerede fayda sağlayabileceğinizi belirleyerek.

---

* 2020'de Ryan Smith, Utah Jazz'ı Gail Miller'dan satın almıştır.

** Tom Peters, Twitter, 10 Kasım 2019, 7:26 a.m., https://twitter.com/tom_peters/status/1193520200890699776.

Amaç, en önemli ihtiyaçların peşinden gittiğimizde ve onlara tam bir adanmışlıkla hizmet ettiğimizde ortaya çıkar. En etkili profesyoneller, koşullarının işlerini yönlendirmesine izin vermenin, güvenilirlik oluşturmalarını ve etkilerini arttırmalarını sağladığını anlarlar. Ayrıca her ihtiyacın peşinden koşmazlar; daha ziyade, gerçek bir ihtiyaç ile kendi en derin yetenekleri arasında bir eşleşme ararlar (bu, benim 'doğal deha' dediğim bir kavram, 6. Bölüm'de daha detaylı olarak inceleyeceğiz). İnsanlar en büyük güçlerini kendilerinden daha büyük bir şeye hizmet etmek için kullandıklarında, genellikle herkesin faydalandığı ekstra bir zekâ kıvılcımı söz konusudur. *Önemli bir şeye hizmet etmek için mi çalışıyoruz yoksa, yalnızca kendi işimizi mi yapıyoruz?*

Bir sonraki bölümde, iyi niyetli kariyer planlarının ya da profesyonel ilgi alanlarının bizleri gerçekten etkili olmaktan alıkoyduğunu inceleyeceğiz. İki tuzağı ele alacağız: Birincisi görevimizi yapmanın dezavantajı, ikincisi ise sadece tutkumuzun peşinden gitmenin öngörüsüzlüğü.

TUZAKLAR VE DİKKAT DAĞITICI UNSURLAR

Etkili Oyuncular ihtiyaç duyuldukları yerde hizmet veren problem çözücüler olarak faaliyet gösterirken, incelediğimiz Tipik Katkıda Bulunanlar, daha çok atandıkları yerde hizmet veren pozisyon tutucular olarak faaliyet gösterdiler. İşlerini yerine getirdiler, iyi bir performans sergilediler ve kendi sınırları içinde kaldılar. Aynı Etkili Oyuncular gibi, kendilerini daha büyük bir resmin parçası olarak gördüler ama başkaları için önemli olan yönleri süzgeçten geçirip yalnızca kendi dünyalarını etkileyen kısımları görüp ona göre hareket ederek, rollerine daha dar bir bakış açısıyla bakma eğilimindeydiler. Adobe'den bir yönetici, Tipik bir Katkıda Bulunan hakkında şunları söyledi: "Üretken bir çalışan ancak dar görüşlü."

Yöneticiler, Tipik Katkıda Bulunan çalışanlarını sıklıkla 'işine düşkün' olarak tanımladılar: "Onlara verilen işi yaptılar, tıpkı bir öğrencinin bir ders programı üzerinde çalışıp, verilen ödevi tamamlaması gibi. Bir görev bilinciyle çalıştılar;

bir işleri vardı, bu işin bir amacı vardı ve onlar da bu amacı yerine getirmek için çalıştılar."

Mantık sağlam, hatta asil görünüyor. Ama sorun burada yatıyor. İlk tuzağımızla tanışın: Göreve çağrı.

Göreve Çağrı

Görevimizi yapmaya niyetliyizdir: Kurallara göre oynar ve özenle hareket ederiz. Ancak, çalışanlara bir görevin komutasının verildiği veya bir kuruluş şemasındaki pozisyonlara atandığı, eski hiyerarşik kurallara göre oynuyor olabiliriz. Gördüğüm bu tarz çalışan Katkıda Bulunanlar, bir amaç uğruna, gururla ve iyi bir iş çıkarmak amacıyla çalışıyor olabilirler ancak hataları, konumlarının, -ellerinde bulundurdukları işin- değerlerinin kaynağı olduğunu varsaymalarıydı.

İş tanımlarına aşırı takılıp kaldığımızda, karmaşık sorunları dikkat dağınıklıkları olarak görürüz. Planlanmamış projeler ve kapsam dışı çalışmalar, birer üretkenlik tehdididir ve bunlardan kaçınılmalıdır. Fakat kıdemli yöneticiler için, bu 'yoldan sapmalar' esas iştir. Sürekli değişim halinde olan iş hayatında rekabetçi kalmak, beceri ve adaptasyon gerektirir. Katkı Sağlayanlar kendilerini işlerini yapıyor gibi görseler de liderlerinin gözünde sorunları görmezden geliyor ve fırsatları kaçırıyorlar.

Katılımcı Zihniyeti ile çalışan profesyoneller, gerçek gündemi kaçırma ve rotadan sapma riskiyle karşı karşıya kalıyorlar ya da daha kötüsü, kendi işlerini yapıp yöneticilerinin radarından tamamıyla çıkıyorlar.

Bir *NASA* yöneticisi, bir mühendisleri hakkında şunları söyledi: "İşini yaptı ve görevlerini yerine getirdi ama işinin göreve hazır olması için çok daha fazla çalışmaya ihtiyacı vardı. Gerçekten de ona yalnızca basmakalıp projeler verebilirdim."

Target'ta çalışan bir başkan yardımcısı ise en zeki analistlerinden biri için şunları söyledi: "Kendi ilgi alanına giren işleri yaptı. Verileri aldı ve raporları hazırladı ancak yenilikçi düşünmedi veya Target için önem arz eden problemlerle ilgilenmedi. Sanki yanlış kaleye gol atıyor gibiydi."

Karmaşık sorunlarla baş ederken, görev çağrısı, oyundaki tek tuzak değildir. Başka bir tuzak daha var: yeni çalışma kurallarından birinin yanlış yorumlanması!

Tutkunun Peşinde Olmak

Tutkunuzu takip etmek, düşebileceğiniz başka bir kolay tuzaktır. Hepimiz, "Sevdiğin işi yaparsan, hayatında bir gün bile çalışmış sayılmazsın" sözünü duymadık mı? Ya da Steve Jobs'ın, Stanford Üniversitesi'nin diploma töreninde verdiği ünlü tavsiyeyi: "Harika bir iş çıkarmanın tek yolu, yaptığınız işi sevmektir."*

Dahası, işgücünün birçok yeni üyesi bu tavsiyeyle yetiştirildi.** Birinin tutkusunu takip etme fikri, etkileyici açılış konuşmaları için işe yarayabilir; kariyer seçiminde, çalışacağınız doğru şirketi seçmekte ya da kendi şirketinizi kurmak için de kesinlikle sağlam bir stratejidir. Fakat bir kez bir kurumun içine girdiğinizde, eğer kontrol edilmezse, tutkunuzun peşinden gitmek, yarardan çok zarar verebilir. Ya meslektaşlarınız sizin tutkunuzu paylaşmaz ya da umursamazsa? Siz kalbinizi ortaya koymuş çalışırken, duyarsız görünebilirsiniz. Yöneticinin bakış açısından düşünün. Liderlerin çoğu, insanların tutkularının peşinden gitmelerine yardımcı olmaktan hoşlansa da, birilerinin en ilginç işleri cımbızla seçer gibi seçip, kurumun öncelikleri yerine hevesle kendi favori projelerinin peşinden gidişini izlemek, acı verici değilse bile sinir bozucudur.

Kişinin kendi ilgi alanlarının peşinde koşmasının, Katkıda Bulunan kişi için gerçekten de bir bedeli olabilir. En iyi üniversitelerden birinden mezun olan; yöneticilik ve öğrenme hayalinin izinden gitmek için bir liderlik geliştirme şirketinde ilk işine başlayan Andrew'u ele alalım: Bir felsefe uzmanı, derin bir düşünürdü ve şirketin programları hakkında bulabildiği her şeyi büyük bir iştahla okudu. Her programın öğ-

---

* Steve Jobs, "You've Got to Find What You Love" Stanford News, 14 Haziran 2005, https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/.

** Y kuşağından iş arayanların yüzde 44'ü, "tutkulu olduğunuz bir işte çalışmanın" en önemli öncelik olduğunu belirtirken, "para"yı yüzde 42'yle geride bıraktı. Bkz. Jane Burnett, "Y Kuşağı İş Yerinde Paradan Fazla Tutku İstiyor", Ladders, 10 Ocak 2018, https://www.theladders.com/career-advice/survey-millennials-want-passion-more-than-money.

renme sonuçları ve tasarımı hakkında akıllıca konuşabilirdi; ancak iş, satış görüşmeleri yapmaya geldiğinde, bu pek de onluk bir şey değildi. Menajeri bir gün onu karşısına oturttu, iş sorumluluklarını yeniden açıkladı ve bir uyarıda bulundu: "Ya koltukları doldurursun ya da kovulursun!" Her ne kadar tutkusu öğrenmek olsa da, satış yapmak konusunda da tutkulu olması ya da en azından işten çıkarılmayacak kadar hevesli olması gerekiyordu. Kariyerine güzel bir başlangıç yapmak istedi; bu yüzden yapışkanlı not kâğıtlarından bir paketi çıkardı, bir düzine kâğıdın üstüne "S.K." yazdı ve onları küçük çalışma odasının her yerine astı. Çalışma arkadaşlarından hiç birine bunun ne anlama geldiğini söylemedi ama Andrew biliyordu: "Sakın Kovulma!"

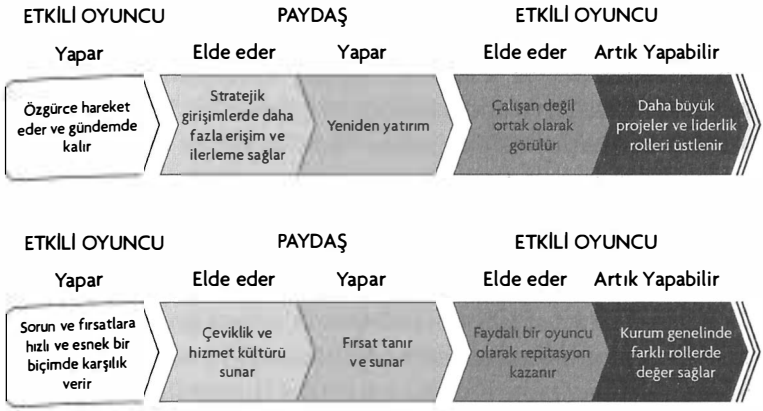
Her gün yüz tane satış görüşmesi yapmaya başladı ve takımındaki en iyi satış temsilcisi oldu. Yalnızca sevdiği işi yapmak yerine, yapması gereken şeyi sevmeyi öğrendi ve -neyse ki- kovulmadı. Hatta, harika satış yeteneği onun ilgi alanlarına daha uygun bir işe terfi etmesini sağladı ve liderlik gelişiminde tatmin edici bir kariyerin yolunu açtı. Andrew'un asıl şansı, kariyerinin başında, tutkusunu çıkmaz bir sokağa doğru takip ettiğini anlamasına yardımcı olan bir yöneticisinin olmasıydı.

ETKİNİZİ ÇOĞALTMAK

Bu tuzaklar, tıpkı izleyicinin siyahtaki görüntüye çok fazla odaklanıp negatif alandaki görüntüyü fark etmediği optik bir illüzyona benzeyen, bir değer yanılsaması yaratır. Görevimizi yapmaya veya tutkumuzun peşinden gitmeye o kadar odaklanırız ki, kurumun beyaz alanında oluşan daha değerli bir katkı sağlama fırsatını ve işler arasındaki çatlakları kaçırabiliriz. Kendi özenli çalışmamızdan gözümüz görmez halde, neden fırsatlar için es geçildiğimizi ya da neden gerçek aksiyondan dışlandığımızı anlamayız. Bu süreçte, Etkili Oyuncular, aşağıda özetlendiği gibi, liderleri, kuruluşları ve kendileri için değer yaratan bir zincirleme reaksiyon oluşturarak işlerine çok farklı şekilde yaklaşırlar.

DEĞER OLUŞTURMA: İHTİYAÇ DUYULAN İŞİ YAPIN

Etkili Oyuncular, en çok ihtiyaç duyuldukları yerde çalışırlar ve faydalı oyuncular olarak görülürler.



Etkili Oyuncular, giderilmemiş ihtiyaçlar aradıkları ve en faydalı oldukları yerde çalıştıkları için, paydaşları tarafından, ortakları ve kurum içerisinde faydalı oyuncular olarak görülürler; bu da neden en büyük fırsatlara dâhil edildiklerini açıklar. Kimseye "Beni de al, koç!" demelerine gerek yoktur. Oyuna ilk alınacak olan onlardır, özellikle de işler zorlaştığında.

Oracle'daki deneyimime geri döneyim: Bob Shaver'ın tavsiyesini dinleyip kendimi faydalı kılmaya karar vermemin üzerinden, yaklaşık on yıl geçmişti. Artık insan kaynakları geliştirme küresel başkanı olarak çalışıyordum ve şirket için çeşitli stratejik girişimlere liderlik ediyordum. Heyecan verici bir işti ve çoğunlukla karmaşık sorunları kabullenmemi ve üst düzey yöneticilerle uyum içerisinde çalışmamı gerektiriyordu.

Bir öğleden sonra, İnsan Kaynakları biriminden bir meslektaşım olan Jane, ofisime uğradı ve liderliğini yaptığı bir girişimde, yönetici katılımını sağlayabilmek için yardıma ihtiyacı olduğunu söyledi. Bana bir öğle yemeği ısmarlayıp ısmarlayamayacağını sordu, -tercihen en yakın zamanda-. Doğal olarak, kabul ettim.

Öğle yemeği için buluştuğumuzda, şirket için istediği işe alma hedeflerini açıkladı ve yöneticilerin bu hedefleri kendileri ve şirket için öncelikli olarak benimsemelerine ihtiyacı olduğunu söyledi; kısacası, hedefleri, yönetimin gündemine taşımak istiyordu. Benden beklentisi ise kendisine rehberlik etmemdi.

Onu dinledim, biraz düşündüm ve ardından itiraf ettim, "Çok yardımcı olabileceğimi sanmıyorum. Aslında bunu nasıl yapacağımı bilmiyorum." Jane'in kafası karışmıştı. "Tabii ki biliyorsun. Bu konuda uzmansın. Yöneticileri iyi tanıyorsun ve seni dinliyorlar" diye karşılık verdi. Daha önce benim için önemli olan hiçbir şeyi gündemlerine taşımadığımı anlattım. Yaptığım şey, onlar için neyin önemli olduğunu öğrenmek ve ardından onu kendi gündemime almaktı. Onların 'ne'sinin 'nasıl'ı olduğu için işime değer verilmişti. Açıklamaya devam ettim: Eğer gündemi belirleyen ben gibi görünüyorsam, bunun sebebi yalnızca paydaşlarım için önemli olan şeyler üstünde çalışmayı alışkanlık haline getirdiğim içindi; zaman içerisinde etki yaratmıştım ve muhtemelen şirket gündemini şekillendirmeye yardım etme hakkını kazanmıştım.

Jane'in duymak istediği bu değildi ama işinin görünürlüğünü ve etkisini artırmak için ihtiyaç duyduğu şey iç görüydü. Yöneticilerin öncelikleri ve sorunları hakkında konuştuk ve öğle yemeğini bitirirken, Jane'in işinin, onların sorunlarına nasıl bir çözüm olabileceği konusunda beyin fırtınası yaptık.

Bu stratejiden saptığım zamanlar oldu. Gündemin değiştiğini fark etmediğim ya da favori projemin peşinde tükendiğim zamanlar oldu. Ama daima en büyük etkiyi -en eğlenceli zamanları- kurum için en önemli olan şeyler üstünde çalışıp, kendimi faydalı kıldığım zamanlar elde ettim.

Eğer yaptığınız işin etkili olmasını istiyorsanız, gündemin ne olduğunu bulun ve üstünde çalışmaya başlayın. Kendi önceliklerinizin peşini bıraktığınızda, daha önemli bir gündeme çağrılabilirsiniz. Orada, daha büyük bir değer yaratabilir ve daha fazla keyif alabilirsiniz.



TAKTİKLER EL KİTABI

Bu kitapçık işinin etkisini arttırmak isteyen ve İHTİYAÇ DUYULAN İŞİ YAPMAK için gereken zihniyet ve uygulamaları yerine getirmek isteyen herkes için. İçinde Akıllı Oyunlar var: Etkili Oyuncuların alışkanlıklarını geliştirmenize yardımcı olacak somut uygulamalar ve alıştırmalar. Ayrıca etkinliğinize, itibarınıza veya ilişkilerinize zarar vermeden yeni davranışları denemenize yardımcı olacak Güvenlik İpuçları da içeriyor.

Akıllı Oyunlar

1. **Çifte W.I.N.'in ne olduğunu bulun**: Gündeme girmenin hızlı bir yolu, çifte W.I.N.'i bulmaktır (Şu anda ne önemli?). Bu, kurumun ve aynı zamanda o sırada bağlı olduğunuz yöneticiniz (ya da paydaşınız) için önem arz eden bir konudur.
2. **Konuya (W.I.N.'e) dâhil olun:** Her iki taraf için de önem arz eden konunun ne olduğunu belirledikten sonra, onunla yeteneklerinizin kesiştiği noktada katkıda bulunabilmek için fırsatları kollayın. Yöneticilerinizin ilk üç önceliğinden biri olan şeyin ne olduğunu (W.I.N.) belirleyerek etkinizi arttırın.
3. **Gündem hakkında konuşun:** Paydaşınızın gündemi ile şu anda yaptığınız iş arasında bağlantı kurun. Onların 'ne'sinin 'nasıl'ı olduğunuzu onlara gösterin. Çalışmanızın gündemlerindeki önceliklere ulaşmalarına nasıl yardımcı olacağını anlatan kısa bir açıklama yapın.



1- Kurumunuz için neyin önemli olduğunu bulun:

Yılın üst düzey stratejik başlıkları nedir?

En fazla görünürlüğe ve kaynağa sahip olan projeler hangileri?

En üst düzey yönetici ne hakkında konuşuyor?

2- Yönetici(leri)niz için neyin önemli olduğunu belirleyin:

Zamanlarını hangi konu veya ondan bahsederek harcıyorlar?

Neyden etkileniyorlar ya da ne için tutku besliyorlar?

Nasıl ölçülüyorlar?

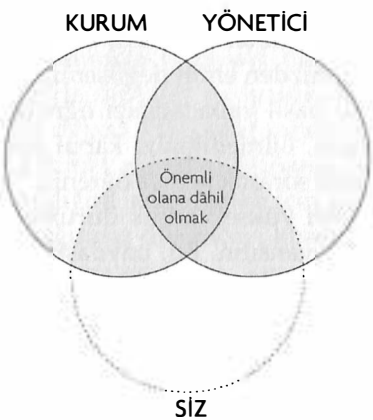
3- Şu anda aciliyet teşkil eden ve hem patronunuz hem de kurumunuz için neyin önemli olduğunu bulun:

Gündemdeki konu ne?

Hangi projeye kaynak sağlanır?

Müşterinizi veya patronunuzu ne teşvik eder?

İlk üçü seçin → İlk üçü seçin → Bu W.I.N. (Şu anda önemli olan şey)



Paydaşınızın, somut olarak katkıda bulunabileceğiniz ilk üç önceliğinden biri nedir?

Yaptığınız iş bu sorunun çözümüne nasıl fayda sağlayabilir veya başarıya ulaşmaya yardımcı olabilir?

Örneğin, "Müşterileri elde tutmanın en büyük önceliğimiz olduğunun farkındayım ve gereksinimlerini daha iyi anlayabilmek için çeşitli müşteri türlerimizin profillerini oluşturuyorum." İyi bir açıklama, iki şeyi anlatır: (1) "Seni anlıyorum" yani "Senin için neyin önemli olduğunu anlıyorum" ve (2) "Bana güvenebilirsin" yani "Bunun gerçekleşmesini sağlayacağım." E-postalar, sunumlar ve bire bir toplantılar gibi etkileşimlerinize, bu ifadelerden biriyle başlayın böylece paydaşlarınız, onlar için önemli olanın sizin için de önemli olduğunu bilir.

4. **"Saf evet" alıştırması yapın**: Karmaşık sorunlarla ilgilenmek, çoğu zaman konfor alanımızın dışına çıkmayı ve mevcut becerilerimizin ötesine geçmeyi gerektirir. Vasıflarımızın yeterli olmaması, korkutucu yahut bunaltıcı gelebilir; ayrıca ekstra belirsizliğe 'hayır' diyerek mevcut işimizi yapmak daha kolaydır. Beyniniz devreye girip, size bunun mümkün olmadığını söylemeden evvel, yeni bir mücadeleyi kabul ederek "Saf evet" pratiği yapmayı deneyin ya da Richard Branson'ın dediği gibi, "Eğer birisi size mükemmel bir fırsat sunuyorsa fakat bunu başarabileceğinizden emin değilseniz, evet deyin; ardından da bunu nasıl yapacağınızı öğrenin!" Bir kez evet dedikten sonra, bilmediğinizi kabul ederek, akıllıca ve anlamlı sorular sorarak hızlıca öğrenin. "Akıllı öğrenen", kendine güveni yüksek ancak duruma bağlı güveni az olan biri imajı yansıtın. Bu, paydaşlarınıza, sizin acemi durumunda olduğunuzu ama hızlıca öğrenme becerinizin olduğunu gösterir.

Güvenlik İpuçları

1. **İzin alın:** Karmaşık sorunları çözme girişiminde bulunurken, diğerleri tarafından unutulmak istemezsiniz. Ve bir şeyler ters giderse, insanların nerede olduğunuzu ve görevinizi neden bıraktığınızı bilmesini istersiniz. Yalnız başına ıssız bölgelere doğru gitmeden önce yetkililere

haber veren ve rotasını belirten bir yürüyüşçü gibi, siz de izin almalısınız. Yöneticinizle, (1) Nereye ve neden gittiğiniz ve (2) Esas işinizin hangi kısımlarını tam anlamıyla yapmanız gerektiğiyle ilgili anlaşın.

2. **İletişimde kalın ve yer bildirin**: Tıpkı kırsal alandaki hava durumu gibi bir yöneticinin gündemi de hızla değişebilir. Resmi organizasyonlar arasındaki boşlukta çalışırken, ekibiniz ve patronunuzla sık sık iletişime geçin. Maceraya atıldıktan sonra, mevcut konumları konusunda diğerlerini uyarmak için, uydu sinyaline bağlı bir takip cihazı kullanan bir yürüyüşçü gibi, arada sırada yerinizi bildirin. Başkalarını sadece işinizle ilgili bilgilendirmeyin; onların önceliklerinin ne yöne kaydığını da öğrenin ki siz de gündemde kalabilesiniz.
3. **Mesafenizi koruyun**: İnsanın, liderleri için empati duyması ve kurumun öncelikleriyle uyumlu kalması, geçerli uygulamalardır. Bununla birlikte, aşırıya kaçıldığında, bu tür uygulamalar körü körüne takipçiliğe yol açabilir ve son derece tehlikeli hale gelebilir. Tarih, etik olmayan emirleri sorgulamakta başarısız olmuş, sadık takipçilerin örnekleriyle doludur ve kendilerini zapt eden kişilere sempati duyan kurbanlar tarafından pek çok suç işlenmiştir.* Hizmet ederken, herhangi bir direktifin bilgeliğini ve etikliğini sorgulamak için gereken psikolojik mesafeyi ve bağımsız düşünceyi korumaya dikkat edin. Diğer etik kriterlere ek olarak, kendinize şunu sorabilirsiniz: "Bu kişi ya da kurum için çalışmayı bırakırsam, bu yaptığımdan pişman olur muyum?"

Yöneticiler için liderlik ipuçları: Ekip üyelerinizin gereken işi yapmalarına yardımcı olmak için gerekli koçluk uygulamalarını, 8. Bölüm'ün sonundaki "Koç'un El Kitabı"nda bulabilirsiniz.

---

* Celia Jameson, "The 'ShortStep' from Love to Hypnosis: A Reconsideration of the Stockholm Syndrome" Journal for Cultural Research 14, no. 4 (2010): 337–55, https://doi.org/10.1080/14797581003765309.

BÖLÜM 2 ÖZET: KENDİNİ FAYDALI KIL

Bu bölüm Etkili Oyuncuların nasıl karmaşık sorunlarla başa çıktığını ve neden gerçek ihtiyaçlar ve stratejik önceliklerle ilgilenmek için tanımlanan rollerinin dışına çıkmaya istekli olduklarını anlatıyor.

Uygulama	İşini yapar	İhtiyaç duyulan işi yapar
Varsayımlar	Belirli bir işi yapmak için buradayım (görev)	Hizmet edebilir ve sorunları çözebilirim (hizmet) Bağımsız olarak hareket edebilir ve kararlar verebilirim (aktör) Hayatımda meydana gelen olayların sonuçlarını kontrol edebilirim (iç kontrol odağı)
Alışkanlıklar	Dar bir bakış açısına sahiptir Rollerini oynarlar	Oyunu öğrenir İhtiyaç duyulan yerde çalışır Tutkuyla çalışır
Sonuç	Bireyler gerçek eylemden dışlanırlar. Kuruluşlar, departmanlar veya işler arasındaki boş alanda kalan karmaşık sorunları çözemez.	Bireyler, esnek ve çeşitli pozisyonlarda faydalanılabilecek yararlı oyuncular olarak itibar oluştururlar. Kurumsal yanıt verilebilirliği arttırır ve bir beceri ve hizmet kültürü yaratır.

Kaçınılması gereken tuzaklar: (1) Göreve çağrı, (2) Tutkunun peşinden gitmek



Belirsiz Roller

LİDERLER BU KONU HAKKINDA NELER SÖYLÜYOR...

KATKIDA BULUNANLAR	ETKİLİ OYUNCULAR
"Ne yapılması gerektiğini bilmek ve onu yapmak yerine, söylenmesini bekler."	"Ondan bir şey yapmasını istemenize gerek yok, direkt yapmaya başlar."
"Ondan bir iş yapmasını istersem, bunda kendi yararına ne olduğunu sorar."	"Diğerlerinin hakkını verir ve (tüm) başarıyı üstlenme ihtiyacı duymaz."
"Sorun çıkarmamaya ve işlerin yürümesine odaklıdır. En önemli şeyin işleri berbat etmemek olduğunu varsayıyor gibi görünür."	"Her şeyi daha iyi hale getiriyor."

Bölüm 3

Öne Çık, Geri Çekil

"Neden hiç kimsenin bu konuda bir şey yapmadığını hep merak ettim.

Sonra o birinin, ben olduğumu fark ettim."

LILY TOMLIN

Dünyaya göre, 'Kuzey İrlanda Çatışması'ydı; Belfast halkı için ise sadece 'Sorunlar'dı. Yüzyıllardır süren siyasi gerilimler, Birleşik Krallık'a sadık Protestan sendikacılar ile Birleşik Krallık'tan ayrılmaya ve birleşik bir İrlanda kurmaya çalışan Katolik milliyetçiler arasında otuz yıl süren şiddetli bir mücadeleye dönüşmüştü. Çatışma, sivillerin çapraz ateş altında kaldığı, paramiliter güçler ile devlet güvenlik güçlerinin karşılıklı olarak birbirlerine ateş edip bombalar patlattığı düşük seviyede bir sokak savaşıydı. 1960'ların sonundaki yürüyüşler ve gösteriler, 1970'lerin başında ayaklanmalara ve saldırılara yol açmıştı; şiddet, '30 Ocak Kanlı Pazar' olaylarının ardından; çoğu sivil olmak üzere yaklaşık 500 kişinin ölümüne yol açan 1.300 civarı bombalamanın ardından, 1972'de zirveye ulaştı.* 1970'lerin sonunda, her iki taraf da savaş yorgunuydu ve görünürde bir son da yoktu.

Pek çok Belfast sakini gibi, otuz üç yaşındaki iki çocuk annesi Betty Williams da çatışmalarda akrabalarını kaybetmişti.

* "The Troubles" Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/The_Troubles.

Protestan bir baba ve Katolik bir anne tarafından yetiştirildiği için, güçlü bir hoşgörü duygusuyla büyümüştü ve yıllar önce Protestan bir rahip tarafından yönetilen bir şiddet karşıtı kampanyaya katılmıştı. Evdeki çatışmalar yüzünden, özellikle diğer kadınlarla sık sık konuşmuştu ama toplum içinde konuşmaya cesaret edemiyordu.* Derinden endişeliydi ama tek yapabildiği kenardan izlemekti.

Bu, 1976 yılının 10 Ağustos tarihinde, Williams, barış için kendi özel dünyasından halk mücadelesine çekildiğinde değişti. Evine giden köşeyi dönüp, kontrolden çıkan bir arabaya tanık olduğunda, bir ofis resepsiyon görevlisi olarak çalıştığı işinden dönüyordu. Sürücü, bir İngiliz askeri tarafından vurularak öldürüldüğü sırada, silah taşıyan bir 'Geçici İrlanda Cumhuriyet Ordusu' üyesiydi. Hızla giden otomobil kaldırıma çıkarak üç çocuğu ezmişti. Dehşete düşen Williams, yardım etmek için durdu. Çocuklardan ikisi, sekiz yaşında bir kız ve bir erkek bebek olay anında öldü. Ertesi gün, iki yaşındaki diğer çocuk aldığı yaralar yüzünden hastanede hayatını kaybetti.** Ağır şekilde yaralanan anne ise sonunda kendi canına kıydı.***

Başka trajik ölümler de olmuştu ama bu olay Williams'ı çileden çıkardı. Konuşmak zorundaydı. Hemen Protestan mahallelerinde mezhep şiddetine son verilmesi çağrısında bulunan dilekçeler dağıtmaya başladı. Daha sonra, çocukların halası Mairéad Corrigan ile katledilen çocukların mahallesinde yürüyüş yapmak için tanıştığı iki yüz kadını organize etti. Güçlerini birleştirdiler ve birkaç gün içinde altı bin imza topladılar ve -hem Katolik hem Protestan- yaklaşık on bin kadının çocukların mezarına yürüyüşüne öncülük ettiler. Karşı çıkanlar oldu fakat Williams'ın da

---

* "Betty Williams, Kuzey İrlanda'daki Çalışmalarıyla Nobel Barış Ödülü Sahibi - Ölüm İlanı" Telegraph, 19 Mart 2020, https://www.telegraph.co.uk/obituaries/2020/03/19/betty-williams kazanan-nobel-barış-ödülü-iş-kuzey-irlanda/.

** "Mairead Maguire" Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Mairead _Maguire.

*** "Betty Williams (Peace Activist)" Wikipedia, https://en.wikipedia.org / wiki/Betty_Williams_(peace_activist).

söylediği gibi: "Tüm taşların ve tüm şişelerin arasından yürüyüp geçtik. Büyük bir zafer kazandık."* O yürüyüş ve bir sonraki yirmi bin kişilik Belfast yürüyüşü, medyanın geniş ilgisini topladı. İki kadın, Kuzey İrlanda'daki sorunların barışçıl bir şekilde çözülmesine kararlı bir taban örgütü olan 'Barış İçin Kadınlar'ı kurdu. Belfast gazetecisi Ciaran McKeown'ın liderlik saflarına katılmasının ardından, örgütün adını "Barış İnsanları" olarak değiştirdiler. Kurdukları bu hareketin, sonraki yıllarda şiddeti büyük ölçüde azalttığına inanılıyor.**

Bir yıl sonra, hâlâ bir resepsiyon görevlisi olarak çalışan Williams ve Corrigan, 1976 'Nobel Barış Ödülü'nü kazandılar. New York Times onlar için şunu yazdı: "Hayatlarının tehlikede olduğu bu dört hafta içinde, Belfastlı bu iki kadın, bu kederli eyalette, yıllardır kimsenin görmediği kadar iyimserlik ve umut yarattı."***

Williams, Barış İnsanları Topluluğu'ndaki liderlik rolünden (yerini Corrigan'a devrederek) ayrıldı ama barış ve çocukların korunması için yaşam boyu mücadele sözünü sürdürdü. Sıkıntılar, yirmi yıl daha devam etti ve '1998 Hayırlı Cuma Anlaşması' ile sona erdi.

Betty Williams sıradan bir vatandaştı: bir ofis çalışanı, bir eş, bir anne. Tek başına bu şiddetli çekişmeyi bitirmek için hiç şansı yoktu. Ama durumu iyileştirebilirdi ve bunu denemeye istekliydi. Kendisinden istenmesini ya da görevlendirilmeyi beklemedi; yalnızca liderliği ele aldı.

---

* 2006 klibinde kullanılan arşiv görüntüleri: Nickelback, "If Everybody Cared", müzik videosu, Roadrunner Records, 2006, https://www.youtube.com/watch?v=-IUSZyjiYuY, erişim tarihi 2020.

** Emily Langer, "Nobel Ödülü sahibi ve Kuzey İrlanda Barış Hareketi Lideri Betty Williams, 76 yaşında öldü" Washington Post, 23 Mart 2020, https://www.washingtonpost.com/local/obituaries/bettywilliams-nobel-laureate-and-leader-of-peace-movement-in-northern-ireland-dies-at-76/2020/03/23/d9010784-6a9d-11ea-abef-020f086a3fab_story.html.

*** Robert B. Semple, Jr., "Two Women Bring New Hope to Ulster" New York Times, 6 Eylül 1976, https://www.nytimes.com/1976/09/06/archives/two-women-bring-new-hope-to-ulster-two-women-bringing-a-new-feeling .html.

Daha iyi bir yol gördüğünüzde, bir adım öne mi çıkarsınız yoksa seyirci mi kalırsınız? Büyük etki yaratan insanlar, öne çıkıp, liderliği ele alır.

Bu bölümde, en etkili profesyonellerin sadece sadık takipçiler olmadığını göreceksiniz; onlar hazır liderlerdir: Adım atıp, liderlik etmeye istekli ama ayrıca, gerektiğinde geri çekilip başkalarını takip edebilen uyumlu bir grup insan. Liderliğe yönelik esnek yaklaşımları, kuruluşların inisiyatif alma kültürünü güçlendirir. Son bölüm, kişinin iş tanımı sınırlarının rahatlığından ayrılmakla ilgiliyken, bu bölüm öne çıkmakla ilgili.

Birlikte, 'Başlangıç Sanatı'nı keşfedeceğiz: Değişimi nasıl başlatacağınızı ve statükonun her zaman var olan çekiminden nasıl kurtulacağınızı. Etkinizi ve gücünüzü, kontrol etmek için değil, güzel sonuçlar elde etmek için nasıl arttırabileceğinizi konuşacağız. Aslında patron olmadığınız halde, nasıl bir patron gibi liderlik edeceğinizi, liderliği başkalarına nasıl bırakacağınızı ve en iyi partilere (pekâlâ, toplantılara da) nasıl davet edileceğinizi öğreneceksiniz.

Bir liderlik boşluğunu nasıl tanıyacağınızı ve sonraki adımlar belirsiz olduğunda nasıl önderlik edeceğinizi öğreneceksiniz. Seyirciler yerine gönüllüler ve daimi sahipler yerine temsilciler gerektiren durumlara hazırlıklı olacaksınız.

SEÇİM ZAMANI: KENDİ HALİNE BIRAKMAK MI? ÖNE ÇIKIP LİDERLİĞİ ELE ALMAK MI?

Son bölümde, Etkili Oyuncuların, büyük ve karmaşık problemlerle nasıl baş ettiğini gördük; örneğin "Sekizinci koridorda temizlik gerekiyor!" diyen bir market hoparlörü gibi dikkatleri çeken zorlu durumlarla. Daha can sıkıcı olabilecek başka bir sorun türü daha var: Ben onlara 'çevre sorunları' diyorum. Bunlar, statükonun yetersiz ancak tolere edilebilir olduğu, göze batmayan, düşük dereceli sorunlardır; örneğin herkesin yakındığı ama değiştirmeyi gerektirecek kadar işlemez durumda olmayan bir iş süreci gibi. Bu daimi sorunlar-

dan bazıları, kendilerini, üretkenliğe müdahale eden ancak bir şekilde ele alınmayan, ABD ekonomisine her yıl 3 trilyon dolardan fazlaya mal olan*, üretkenliği yüzde 25 azaltan** bir organizasyonel sürüklenme ve kurumsal faktörler topluluğu şeklinde gösterir.

Çoğu insan bu sorunlarla beraber yaşamayı öğrenir ancak ortam sorunları zamanla performansı düşürür. Özellikle, görmezden gelinmeleri kolay oldukları için zararlıdırlar. Su sızdırdığını bildiğiniz ama bu sorunun üzerinden defalarca kez geçtiğiniz için artık görmezden geldiğiniz musluk sıkıntısı veya eninde sonunda duymaz hale geleceğiniz, ufak bir hayal kırıklığı yaratan gıcırdayan kapı gibi. Bu sorunlar organizasyonda beyaz gürültü haline gelir. İlgilenilmediğinde, insanlar onları kaçınılmaz yahut zorlu olarak görmeye başladıkça kurumsallaşırlar; bir topluluktaki düşük seviyeli mezhepsel huzursuzluk veya müşteri hizmetleri taleplerinin yavaş yanıt vermesi kadar sıradan bir şey gibi.

Yani, birileri fark edene ve kurumun daha iyisini yapabileceğine ve yapması gerektiğine karar verene kadar.

Fakat bir şeyin yapılması gerektiği hususunda herkes aynı fikirde olduğunda bile, nereden başlayacağını bilmek zordur. Herkes sorunun farkında fakat kimse başında olmayınca, orada liderlik boşluğu vardır: zamanı ve üretkenliği içine çeken, yönlendirme veya kontrolden yoksun bir alan. Ortam sorunlarına yönelik çözümler, birçok oyuncuyu içerir ancak gerekli iş birliklerini başlatmak, okul dansına katılan ergenler kadar garip olabilir. Birinin öne çıkıp, işleri yoluna koyması gerekiyor ama kimin? Eğer organizasyonda yeterince yukarılara bakarsanız muhtemelen işi üstlenebilecek bir yönetici bulursunuz ama kıdemli yöneticiler aynı anda her yerde olamazlar.

---

* Michael C. Mankins ve Eric Garton, "An Organization's Productive Power—and How to Unleash It", Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power (Boston: Harvard Business Review Press, 2017), 11.

** Stephanie Vozza, "Why Employees at Apple and Google Are More Productive" Fast Company, 13 Mart 2017, https://www.fastcompany.com /3068771/how-employees-at-apple-and-google-are-more-productive.

Ortam sorunlarını çözmek, her seviyeden liderler gerektirir. Ancak görev size verilmeden sorumluluğu üstlenmenin sonuçları vardır. Yol göstermek için öne çıktığınızda, parmak uçlarınızda ilerleyebilirsiniz; sizin iyi niyetli girişiminiz bir başkasına kötü niyetli bir yer kapma gibi görünebilir; değişimi savunmak birilerini kızdırabilir. Bir şeyin yapılması gerektiğinin farkına varmak, bir seçim noktası yaratır: Yeterince iyi olmasını kabullenebilir misiniz yoksa öne çıkıp, daha iyi hale mi getirirsiniz? Kendi haline mi bırakırsınız yoksa bir adım atıp önderlik mi edersiniz?

ORTAM PROBLEMLERİNİN İŞARETLERİ

Üretkenliği azaltan düşük seviyeli sorunlar nasıl belirlenir:

1. **Sahiplenen olmaz**: Bir sokak köpeği gibi, herkes bilir ama kimse sahibinin kim olduğunu bilmez.
2. **Dinlenmeyle ilgili şikâyet:** Herkes konuşur ama kimse çözümlenmesini beklemez.
3. **Hack'ler ve geçici çözümler**: Sorunun etrafından dolaşmak, o sorunu kalıcı şekilde çözmekten kolaydır.
4. **Kayıt tutulmaz**: Geçici çözümler paylaşılır ama hiçbir eğitim kitapçığında yazmaz.
5. **Gizli maliyetler**: Sorun, bireysel geçici çözümlerin maliyeti toplanana kadar masraflı gözükmez.
6. **Seçici görüş**: Sorunlar, en çok onlardan etkilenenler tarafından görülebilir, ancak sorunu çözme gücüne sahip olanlar tarafından görülmez.

Yöneticilerin bu durumlarda tipik ekip üyelerinin ne yaptığını açıklama şekli, performans boşlukları ve liderlik boşluklarıyla karşılaştığımızda yönlendirme beklemenin ne kadar kolay olduğunu gösterdi. Örneğin:

"Proaktif olarak sorun aramaz. Sadece kendisine verilen sorunları çözer."

"İşini iyi yapıyor, ancak herhangi bir önerisi veya fikri olup olmadığını sorduğumda, geliştirilebilecek şeylere dair yaratıcı bir düşüncesi veya tespiti yok. Hiç inisiyatifi yok."

"Yapmamız gerektiğini düşündüğü şeyden ziyade benim istediğimi yapar. Bayilerimize 'Patronum bunu istiyor' der. Sanki benim dileklerimi hayata geçiriyor gibi."

Roller belirsiz olduğunda, Katkı Sağlayan Zihniyeti ile hareket eden kişiler, yönlendirme için liderlerine bakarlar. Onlar, yöneticilerinin isteklerini yerine getiren ve meslektaşlarıyla iş birliği yapan sadık takipçiler ve yardımcılardır. Her ne kadar, patronları için bir raddeye kadar rahatlık sağlasalar da bir etki yaratmazlar ve gereken değişimi sağlamazlar. Sorunları tespit ettiklerinde kaygılanırlar ancak yukarıdan direkt bir emir gelmedikçe harekete geçmezler.

Buna karşın Etkili Oyuncular, liderliğe ihtiyaç duyulan durumlarda sorumluluğu üstlenirler. İlerleme sağlamak için bir fırsat gördüklerinde, harekete geçmek için izin verilmesini beklemezler. Öne çıkar ve üst kademedeki yöneticilerin, onlardan bunu yapmalarını istemesine gerek kalmadan çok önce, liderlik etmek için gönüllü olurlar. İşleri oluruna bırakmaktansa yönetmeyi seçen düzen bozucudur. Daha yüksek değerde bir teklif sunarlar; yalnızca patronun isteklerini yerine getirmek yerine, başkalarını da harekete geçirebilirler.

Bu yönde liderliğe dair örnekler ararken -kalabalığın arasından sıyrılan iş birlikçi liderler- 2015 yılında büyük bir dönüşüme giren, ABD perakende devi *Target*'ta sayısız örneğiyle karşılaştık. Amacı: Misafirlerine tüm kanallar üzerinden -mağaza, internet veya telefon aracılığıyla- yapılan alışverişlerde, kusursuz bir alışveriş deneyimi yaratmaktı. Dönüşümün başarılı bir şekilde yürütülmesi, şirketin iş uygulamalarına kök-

lü değişiklikler gerektirecekti ve bu değişiklikleri uygulamak için tüm kurumlarda ekipler oluşturulmuştu. 2019'a gelindiğinde, Target'ın hisse fiyatı, yüzde 75 artmıştı* ve şirket *Fast Company* dergisinin dünyanın en yenilikçi elli şirketini içeren yıllık listesinde, on birinci sırada yer aldı.** Bu bölümde, Target'ta gördüğümüz yeni, işbirlikçi yönetim stilini derinlemesine inceleyeceğiz. Eski bir askeri istihbarat subayından, tedarik zinciri müdürüne dönüşen Paul Forgey ile başlayacağız.

Paul, tedarik zinciri organizasyonu içindeki dönüşüm ekiplerinden birinin yöneticisiydi. Target'ın tedarikçilere veya tasfiye memurlarına ya da geri dönüşümcülere iade edilecek türde ürünleri şirket dışına çıkardığı bir süreç olan, Tersine Lojistik Operasyonlarından sorumlu, kıdemli direktörü. Paul, şirket genelinde çok sayıda operasyonel ve lojistik iş gerçekleştirmiş on dokuz yıllık bir Target emektarı. Aynı zamanda ABD ordusunun da emektar bir askeri; West Point'te yer alan ABD Askeri Akademisi'nden mezun olmuş ve istihbarat subayı olarak hizmet vermiş. Operasyonel detaylar için çalışan bir kafası var, işleri daha iyi hale getirmek için istekli ve kazanmayı seviyor. Global Tedarik Zinciri ve Lojistikten Sorumlu Başkan Yardımcısı olan yöneticisi Irene Quarshie, onu fark yaratan biri olarak tanımlıyor ve onun için "İzin istemez. Sadece inisiyatif alır ve organizasyonu nasıl yönlendireceğini bilir" diyor.

Paul ve ekibine, müşteri iade sürecini inceleyip sorunları tanımlama, belgeleme ve çözümler önerme görevi verilmişti. Ayrıntılara gösterdiği özen sayesinde, o ve ekibi geri dönüş yapmaları için geçen süre de dâhil bir dizi sorunlu nokta belirledi. Bir ürünü mağazadan iade etmek kolaydı ancak çevrimiçi bir satın alma işlemini posta yoluyla iade etme süreci, müşterilerin paralarının iade edilmesi için on güne kadar beklemesi sebebiyle oldukça ağır ve zaman alıcıydı. Bu da yet-

---

* 31 Aralık 2015'teki hisse senedi fiyatı 73,21 dolardı; 31 Aralık 2019'da 128,21 dolardı.

** "The World's 50 Most Innovative Companies of 2019" Fast Company, 20 Şubat 2019, https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019.

mezmiş gibi, iade sürecinin mesuliyeti beş farklı fonksiyonel gruba dağıtılmıştı: tedarik zinciri, mağaza operasyonları, dijital ürünler, dijital operasyonlar ve misafir hizmetleri. Görevi gereği, Paul'ün ekibi sorunları özetledi ve bir çözüm önerdi.

Paul'ün ekibi, uygulamadan sorumlu değildi. Raporu sunup, iş bitti demek gayet kolay olurdu; ama Paul daha fazlasını yapmak için bir zorunluluk hissetti. Süreci iyileştirmek kolay olmayacaktı. Bu sorun üzerinde çalışmak ve bir çözüm üretmek için beş ayrı organizasyonu bir araya toplaması gerekecekti. Bunu daha da karmaşık hale getirense, her bir organizasyonun çoktan kendi çözümü üstünde çalışıyor olmasıydı ve kolektif bir yaklaşım uğruna mevcut çabalarından vazgeçmelerini sağlamak zor olacaktı. Üstüne üstlük, Paul'ün resmi olarak buna yetkisi yoktu. Paul, beş departmandaki çeşitli seviyelerden on beş yöneticiyi bir toplantıya çağırmaya karar verdi. Sadece bunu planlamak bile bir ay sürmüştü. Bu eğreti ekip, Target'ın Minneapolis şehir merkezindeki ofis kulelerinden birinde toplandı ve Paul toplantıyı birtakım yenilikçi kurumlar tarafından kullanılan vizyon egzersiziyle başlattı: Sahte bir basın açıklaması broşürü dağıttı ve herkesin okumasını istedi: "Bugün Target, müşterilerin ürünleri nasıl, nerede ve ne zaman iade edeceklerini ya da değiştireceklerini seçmelerine olanak tanıyan basit, esnek ve etkileşimli bir deneyim sunmaya odaklanarak, müşteri iadelerinde kapsamlı değişiklikler duyurdu" diye başlıyordu. Demeç sorunu detaylıca açıklıyor ve müşterilere, mağazada olsalar da olmasalar da daha fazla seçenek ve kolayca değiştirme imkânı sunan yeni, dönüşümcü çözümü özetliyordu. Memnun müşterilerden ve mağrur Target yöneticilerinden yapılan alıntılarla sona eriyordu.

O anda, basın açıklaması yalnızca kurguydu fakat gelecek vizyonu, cesur ve etkileyiciydi ve insanların dikkatini çekti. Ayrıca, mevcut durumun kötü gerçeklerine de ışık tuttu. Başta biraz tereddüt vardı; bazı katılımcılar bu çalışmaya neden tedarik zincirinin öncülük ettiği konusunda emin değildi ve muhtemelen diğerleri de sanki birileri bebeklerinin çirkin olduğunu söylemiş gibi hissettiler. Katılımcılardan biri sordu: "Neden tedarik zinciri organizasyonu bu durumu önemsi-

yor?" Paul, müşteri deneyiminin, tedarik zincirinin yetki alanında olmadığını anlamıştı ve soruyu sakince yanıtladı: "Neden umurumda olmasın ki? Ben Target için çalışıyorum, sen Target için çalışıyorsun ve bu da müşterilerimiz için bir kırılma noktası." Tartışma başladı; nihayet, departmanlar arası bir yönetim ekibi oluşturarak sorunu tam olarak tanımlamak ve entegre bir çözüm önermek için birlikte çalışmak konusunda anlaşarak sonuçlandı.

Grup birlikte çalıştı ve iki ay sonra, soruna dair tek bir bakış açısıyla ortaya çıktı. Sorun tamamen aydınlatıldığında, çözümler daha net hale geldi ve ulaşılabilir oldu. Altı ay içerisinde ve bir sonraki perakende sezonundan önce ekip, işlem süresini on günden, bir güne indiren teknolojik bir çözüm geliştirmişti. Posta iadelerinin yüzde 98,5'i için müşteriler artık yirmi dört saat içinde parasını geri alıyordu. Bu, beş departmanın tümü ve bu çapraz işlevli ekipteki her kişi için bir başarıydı. Gururlu ama henüz tatmin olmayan ekip, bu oranı 99.5'e çıkarmak için çalışmaya devam etti. Artık, onların sahte basın açıklaması gereksiz bir ilham kaynağıydı. Gerçek müşteriler, "Tüm işlem bir dakikadan kısa sürdü ve açık ara, bugüne kadarki en iyi iade deneyimim!" ve "Başlangıçta posta iadelerinden korkuyordum ama Target bunu çok kolaylaştırdı. İnanılmaz!" diyorlardı. Target operasyon direktörü (COO) John Mulligan, bir sonraki gelir görüşmesinde bu durumu belirtti ve *Wall Street* analistlerine, bir önceki yıla kıyasla, misafir memnuniyet seviyelerinde anlamlı bir iyileşme gördüklerini söyledi.

Paul, "Ortada belirsiz roller varsa, bir karar vermeniz gerekir. Benim seçimim liderlik etmekti" dedi. Bu, West Point askeri geçmişine sahip biri için kesinlikle şaşırtıcı bir yönelim değil. Ama Paul sadece kontrolü ele almak ve güçlü bir sesle liderlik etmekle kalmadı. Doğru beyinleri topladı, seslerini birleştirdi ve birçok kahraman yarattı.

En Etkili Oyuncular, sorumlu olmadıklarında bile kontrolü ele alırlar. İnisiyatif gösterir ve sorumluluk üstlenirler. Ve liderlik ettiklerinde, bunu iş birliği içinde yaparlar, bu yüzden diğerleri de takımlarında yer almak ister.

ZİHİNSEL OYUN

Yöneticiler, bir işi ileriye taşıyacak ve onu halledecek birine devretme hissini severler. *Splunk*'ın baş strateji sorumlusu Ammar Maraqa, etkili bir oyuncuyu şöyle tarif etti: "O, hedefe bakmadan pas atabilen tarzda biri. Topu her zaman ona atabilirim ve onun sadece yakalamakla kalmayıp onunla birlikte koşacağını ve takım için sayı yapacağını da biliyorum." Topun emanet edildiği oyuncular, yalnızca pozisyonda olan değil, bir sonraki hamlede ne yapacağını da bilen, ayrıca nasıl ilerleneceğini ve nasıl oyun kuracaklarını bilen kişilerdir. Onlar, kendilerine sorulmadan öne çıkan ve işleri halleden profesyonellerdir.

Ammar daha sonra, operasyonel olarak güçlü ancak harekete geçmeden önce, bunun yapması için kendisine sorulmasını bekleyen başka bir personeli şöyle tanımladı: "Bağımsız olarak çalışamıyordu bu yüzden, topu yakalaması ve onu ileri götürmesi için ona güvenemezdim."

Yöneticiler elinden tutulmaya ihtiyaç duyan birini ve pası karşılamaya hazır duran başka birini gördüklerinde, kimi seçerler? Yüksek profilli görevi kim kapar? Yöneticiler genellikle ne yapacaklarının söylenmesini bekleyen birini seçmezler (anket yaptığımız ve aşağıdaki tabloya dâhil ettiğimiz yöneticiler arasında, en yüksek ikinci sırada yer alan hayal kırıklığı budur). Yöneticiler birçok yönden en önemli işleri sadece en yetenekli olanlara değil, en istekli olanlara da verirler. Tıpkı bir sınıfta olduğu gibi, çağrılan kişi genellikle elini kaldıran kişidir.

Liderler ve Paydaşlarla Güvenilirlik Oluşturma

GÜVENİLİRLİĞİ YOK EDEN DAVRANIŞLAR	Yöneticilerinin sana ne yapman gerektiğini söylemesini beklemek
GÜVENİLİRLİK İNŞA EDEN DAVRANIŞLAR	İşleri sorulmadan yapmak Sorunları kendi başına çözebilmek Liderlerinin ve ekip arkadaşlarının başarılı olmasını sağlamak

Tam sıralama için ek A'ya bakın

Joya Lewis, Muncie, Indiana'da zorlu bir mahallede, fakir bir ailede ve çok fazla destek almadan büyüdü. Küçük bir kızken bile kendi kahvaltısını kendi yapar, okul için hazırlanır ve ödevlerini kendi başına yapardı. On beş yaşındayken, bir sandviç dükkânında bulaşık yıkamak olan ilk işine girmişti. Zor bir işti ve hızlı olması gerekiyordu. Arada, meşgul olmadığı anlar da oluyordu ve böyle zamanlarda, yetişmekte zorlananların işlerini yapmalarına yardım eden iş arkadaşlarını görüyordu. Böylece, bulaşıklar yeniden yığılana kadar, masaları toplamaya ve yerleri süpürmeye başladı. Yöneticisi, Joya'nın aldığı inisiyatifi fark etti ve ona zam yaptı. Joya, sevinmiş ama aynı zamanda da şok olmuştu, "Ahh, yalnızca doğru olanı yapıyorum ve yardım ediyorum." dedi. On beş yaşında, birkaç önemli bağlantıdan ilkini kurmuştu: Daha fazla sorumluluk alırsan, daha çok para kazanırsın!

Joya, daha iyi bir hayat istiyordu; bu sebeple de zorlu işlere gönüllü olmaya ve kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmeye devam etti. Üniversitedeyken, aynı anda pek çok işte birden çalıştı ve başka kimsenin almak istemediği ekstra vardiyaları almayı teklif etti. Target'ta gece vardiyası stok bölümünde çalışırken, meslektaşları, gecenin sevkiyatı küçük olduğunda "Ufak bir kamyon, kolay bir gece olacak" diyerek rahatlıklarını gösterirlerdi. Joya kamyonu boşaltır ve daha fazlasını yapmayı teklif ederdi. Onun girişimciliği terfilere yol açtı ve hızla bir zihniyet halini aldı: "Eğer gönüllü olursam, ödüllendirileceğim."

Joya, şu anda St. Louis, Missouri'de, yüksek gelirli bir mağazanın, mağaza müdürü olarak hâlâ Target'ta çalışıyor. Artık finansal olarak güvende olmasına rağmen, yine de zor işlerin sorumluluğunu alıyor ve nüfuzunu kendi toplumuna fayda sağlamak için kullanıyor.

İncelediğimiz Etkili Oyuncular, bir yönetici zihniyetine sahipti. İşleri hem kendileri hem de başkaları adına daha iyi hale getirebilmek için yürekten bir arzu ve bir şeylerin gerçekleşmesi için sorumluluk alma isteği duyuyorlardı. Betty Williams ve Paul Forgey gibi, kendilerini dünyanın içinde bulundukları bölgelerdeki şeyleri daha iyi yapmaya adamış

ve yönlendirilmeden harekete geçen insanlardı. Pek çok insan değişim istiyor; bu insanları diğerlerinden ayıran şey, değişimi başlatmak için kişisel olarak güce sahip olduklarına inanmalarıydı. Onların temel yol gösterici inancı: "Bu durumu daha iyi hale getirebilirim" idi.

Bir kez daha güçlü bir kişisel temsilcilik duygusu ve tetikleyici olarak bir iç kontrol odağının varlığını görüyoruz. Psikologlar, bu, yanlış olarak algılanan şeyleri düzeltme, statükoyu değiştirme ve çevreyi pasif olarak kabul etmek yerine sorunları çözmek için inisiyatif alma eğilimini 'proaktif kişilik' olarak adlandırıyor.* Etkili Oyuncular, Stephen Covey'in de dediği gibi, koşulların değil, kararlarının ürünleridir. Yalnızca işlerin daha iyi olabileceğine ya da olması gerektiğine inanmazlar; onları daha iyi hale getirebilmek için harekete geçerler. Ekiplerin sorumluluğunu üstlenir, diğerlerine liderlik eder ve toplu eylem başlatırlar. Tony Robbins'in açıkça söylediği gibi: "Herhangi bir aptal bir soruna işaret edebilir. Lider ise, bu konuda bir şeyler yapmaya istekli olandır!"**

Yöneticilerle yaptığımız röportajlarda Etkili Oyuncuların kendilerini liderlik etme, etki yaratma ve daha büyük hedeflere katkıda bulunma yeteneğine sahip olarak gördüğü açıkça ortadaydı. Anketimiz bu bulguları doğruladı. Spesifik olarak, Yüksek Etkili Katkıda bulunanların yüzde 96'sı, Tipik Katkıda Bulunanların yüzde 20'sine kıyasla, her zaman veya sıklıkla, yönlendirilmeyi beklemeden sorumluluğu üstlenir. Karşılaştırıldığında, Etkili Oyuncuların %91'i her zaman veya genellikle iyi bir lider olarak görülürken, Tipik Katkıda Bulunanların %14'ü aynı şekilde görülüyordu. Bu bizi Etkili Oyuncu Zihniyetinin bir başka temel varsayımına getiriyor: "Sorumluluk almak için resmi yetkiye ihtiyacım yok." Diğerleri hiyerarşik, komuta dayalı liderlik biçimlerine takılıp kalırken,

---

* Bronti Baptiste, "The Relationship Between the Big Five Personality Traits and Authentic Leadership" doctoral diss., Walden University, ScholarWorks, 2018, https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article =5993&context=dissertations

** Tony Robbins, Twitter, 22 Nisan 2009, 12:34 p.m., https://twitter.com / TonyRobbins/status/1586010857

Etkili Oyuncular talep üzerine liderlik yaparlar. Komuta bağlı liderler, yukarıdan atanmayı beklerler ve genellikle iş bittiğinde kontrolü elden bırakmayı zor bulurlar. Talep üzerine liderlik yapanlar, yalnızca durum öyle gerektirdiğinde öne çıkarlar. Sahiplenirler, ancak kendilerini kalıcı sahiplerden çok, geçici görevliler gibi düşünür ve davranırlar. Öncülük etmeye isteklidirler, ancak bir sorunu çözmek için gerekenden daha uzun süre güce tutunmazlar.

Bu yıldız profesyonellerin takım arkadaşları üzerindeki rolünü ve etkisini anlamak için, Amerikan futbolundaki oyun kuruculara bakabiliriz. Oyun kurucular önemli paslar atar, kendilerini ve diğerlerini gol atacak ve kazanacak pozisyonlara sokarlar. Takımın hücum oyununun akışını kontrol ederler ve kritik pas hareketlerini düzenlemek için vizyonlarını, yaratıcılıklarını ve top hâkimiyetlerini kullanırlar.* Bu etkili sporcular, sahada çeşitli pozisyonlarda çalışabilirler.

Hızlı ayakları ve takım arkadaşlarını geride bırakma yeteneği ile tanınan, yetenekli Brezilyalı golcü, Marta Vieira da Silva, ileri hücum pozisyonunda oynuyor. Orta saha kanat oyuncusu olan David Beckham ise takım arkadaşlarını koşarken buluyor ve imzası olan uzun, kavisli, öldürücü paslarla topu teslim ediyordu. Da Silva ve Beckham gibi oyun kurucular, genellikle takım kaptanlığı yaparlar. Her türlü pozisyondan oyunun oynanmasını sağlarlar; onları izlemesi heyecan vericiyken, birlikte oynaması bir ayrıcalıktır.

Oyun kurucular hem sahada hem de iş yerinde, ani durumlarda önderlik ederler. İyileştirme fırsatıyla ateşlenerek ve bir fark yaratabileceklerine olan inançla beslenerek, sahanın sorumluluğunu üstlenirler ve kritik oyunlar oynarlar.

Onları sorumluluk almaya iten şey bir inanç sistemidir. Etkili Oyuncu Zihniyeti, liderliğe giden yoldur. Çünkü liderliğin özü, bir şeyi daha iyi yapma arzusu ile bu konuda bir şeyler yapma isteğidir.

---

* "Playmaker", Dictionary.com, https://www.dictionary.com/browse/play maker.

YÜKSEK ETKİLİ ALIŞKANLIKLAR

İncelediğimiz Etkili Oyuncular, yetkinin kimde olduğu belli olmayan durumlarda öne çıkarlar. Betty Williams gibi bazıları bir ihtiyaca tanık olur ve bir fark yaratmak için harekete geçer; koşullar tarafından yönlendirilerek liderlik etmeye gönüllü olurlar. Bazıları gönüllü olarak anılır, bir liderlik boşluğu belirleyen ve bunu kendilerine teslim eden, yeteneklerine ve bu boşluğu doldurma eğilimlerine güvenen yöneticileri tarafından çağrılır. Bazıları o orta yerden yükselir; kıdemli bir lider bir soruna işaret eder ve o kişi kendisine sorulmadan liderliğini sunar. Onları ileriye iten güç ne olursa olsun, Etkili Oyuncular adım atıp liderlik ederken, diğerlerini de yanlarında getirirken ve doğru zamanda geri adım atarken farklı bir yol izlerler.

Etkili Oyuncu İçin Uzman Taktiği

Meslektaşlarınız, bunun geçici bir durum olduğunu bilirlerse, liderlik etme çabalarınızın arkasında durma olasılıkları daha yüksek olacaktır. Onlara iş bittiğinde geri çekileceğinizi ve lider olduklarında onları takip etmeye istekli olduğunuzu gösterin.

Alışkanlık 1: Öne Çık

Target'ta yedinci yılında olan Joya Lewis'den bahsetmiştim. Büyük St. Louis bölgesinde, on üç mağazalık bölgeyi kapsayan, bir insan kaynakları iş ortağı olarak çalışıyordu. St. Louis'deki en işlek mağazalarından birinin elemanları, mağaza müdürleri transfer olduğu için, bir müdürleri olmadan çalışıyordu ve artık rafları doldurmakta sıkıntı yaşıyorlardı. Ürünler her gece geliyordu, ancak ekip kutuları açıp raflara yerleştirmiyordu; bu da ürünler mağazanın arka tarafında dururken, müşterilerin boş raflarla karşılaşması anlamına geliyordu. O sırada bölge takım lideri olan Jamaal Edwards, anlaşılır bir şekilde endişeliydi.

Joya, Jamaal ile düzenli temas halindeydi ve durumun farkındaydı. Kamyondan rafa envanter almanın, her mağaza-

nın operasyonunun temeli olduğunu ve ekibin her gece kamyonları boşaltmayı bitirmenin bir yolunu bulması gerektiğini biliyordu. Ayrıca departman yöneticileriyle sağlam ilişkiler kurmuş ve onların güvenini kazanmıştı. Jamaal, Joya'dan devreye girmesini hiç istemedi ama o, sorunun halledilmesi gerektiğini biliyordu bu yüzden de gidip nasıl yardımcı olabileceğine bakmak yönünde bir teklifte bulundu.

Ertesi gün Joya erkenden geldi, departman müdürlerini bir araya topladı ve durumu açıkladı: "Mağaza iyi işlemiyor. Zor bir durumdayız ve bir yolunu bulmamız gerekiyor. Bu yalnızca satışla ilgili değil, güvenlikle de ilgili." Onlardan departman rollerinden çıkmalarını ve mağazaya bütünsel bir operasyon olarak bakmalarını istedi. "Bu kamyonları boşaltmayı bitirmeliyiz; işleri tekrar yoluna koymak için de yardımınıza ihtiyacım var" diye açıkladı. Yöneticileri, onlardan faklı departmanlarla da ilgilenmelerini isteyerek gruplara ayırdı. Her gece kamyonları boşaltmak için yeterli personel olmadığı anlaşıldığında, yakındaki diğer şubelerden bazı çalışanları ve yöneticileri yardıma getirdi. Her gün geldi, ekiple bir araya gelip ilerlemeyi gözden geçirdi ve ardından akşamları evde kendi insan kaynakları işini yaptı.

İki hafta içinde biriken işler bitmişti, mallar kamyonlardan raflara taşınıyordu ve müşteriler, bir kez daha, tam dolu raflara geliyorlardı. Yeni mağaza müdürü gelip işinin başına geçtiğinde, Joya onu durumla ilgili bilgilendirdi; ekibin çıkardığı harika işlerden bahsetti ve geri çekildi.

Joya katkıda bulunmak için resmi bir davet beklememişti. Hem patronu hem de mağaza çalışanları tarafından takdir görecek, önemli bir katkı sağlayabileceğini biliyordu. Böylece bir adım attı ve kendini, işlerin hallolması gereken ortama dâhil etti. Daha sonraki dönemde Jamaal'ın, bir mağaza ziyareti için Target'ın CEO'sunu ağırlayacak birine ihtiyaç duyduğunda, Joya'yı seçmesi sürpriz olmadı.

Kendini Dâhil Et

Öne çıkmak için bir fırsat gördüğünde, ilk adım, olayların gerçekleştiği odaya girmektir. Ve çoğunlukla, kimse seni da-

vet etmez. Kendi kendini davet etmenin uygun olduğu anlar vardır.

Yıllar önce Oracle'da çalışırken, 'Oracle Liderler Forumu' adında, dünyanın dört bir yanından şirketin üst düzey yöneticilerini, şirket stratejisini anladıklarından ve bunu kendi ülkelerinde uyguladıklarından emin olmak için bir araya getiren, bir program yönettim. Görünürlüğü yüksek bir programdı, bu nedenle şirketin üst düzey yöneticilerinden üçü (başkan, CFO* ve CTO**), programın geliştirilmesinde ve öğretilmesinde aktif olarak yer alıyordu. Açıkçası, dört kişilik liderlik ekibinin en düşük rütbeli üyesiydim ve bu yöneticilerle birlikte çalışabildiğim için kendimi şanslı hissediyordum.

Programın yürütülmesi sırasında, stratejinin dünya genelinde paylaşılmak için fazlasıyla karmaşık olduğu anlaşıldı; bizim bir eğitim programı sorunu olarak düşündüğümüz şeyin, aslında bir strateji problemi olduğu ortaya çıktı. Başkan, CFO, CTO ve ben bir araya geldik; şirket stratejisinin büyük bir düzenlemeye ihtiyaç duyacağı sonucuna vardık ve Liderler Forumu programını, onlar stratejik mesajı yeniden tasarlayıp yeni bir sunum oluşturana kadar askıya almaya karar verdik. Ürün stratejimizi gözden geçirmek ve mesajı sadeleştirmek için, her bir ürün bölümünün başkanını bir araya getirebilmek adına bir toplantı planlandı. Toplantıya dâhil değildim ancak stratejinin tanıtılacağı eğitim programının yöneticisi olarak, yöneticilerin bu konu üzerinde çalıştığını bilmek beni rahatlatıyordu.

Toplantı ertesi hafta yapılacaktı. O günü takvimimde işaretledim; aklımda olsun diye değil, toplantıya katılmayı planladığım için. Açık konuşmak gerekirse, davet edilmemiştim, benim görevim değildi ve benim yönetim seviyemin üzerindeydi. Ayrıca, toplantı sırasında hararetli tartışmalar olması kaçınılmazdı, bu yüzden de fazladan bir izleyici olması yöneticilerin pek hoşuna gitmeyebilirdi. Fakat sorunu iyi kavramıştım, ne yapılması gerektiğini biliyordum ve yardımcı

---

* CFO (Chief Financial Officer): Mali İşler Müdürü (ç.n.)

** CTO (Chief Technology Officer): Teknolojiden Sorumlu Müdür (ç.n.)

olabileceğimi düşünüyordum. Üst düzey yöneticilerin (ve proje sponsorlarının) beni orada görmekten memnun olacağından emindim, bu yüzden izin istemedim; yalnızca erkenden gittim ve yerimi aldım. Ürün bölümü yöneticileri geldikçe, birkaçı beni sıcak bir şekilde karşıladı. Ama en büyük ve en önemli ürün bölümünü yöneten Jerry içeri girip beni gördüğünde, meraktan çok küçümseyici bir şekilde "Burada ne yapıyorsun? Sen eğitimden sorumlusun, ürün stratejisinden değil" dedi. Jerry güçlü bir kişilikti ve şirketteki etkili yöneticilerden biriydi, bu yüzden pek de sıcak olmayan karşılaması, odadaki diğer kişiler tarafından da fark edilmişti.

"Şu anda strateji, liderlerimizle iletişim kurmamız için yeterince açık değil" diye açıkladım. "Bu grup, stratejiyi özüne indirgemek için birçok fikre ve PowerPoint slaytına göz atmak zorunda." Omuzlarımı dikleştirdim ve doğrudan Jerry'e doğru konuştum: "Bu tür işlerde oldukça iyiyim ve bence yardımım dokunabilir."

Bu fikre pek de ikna olmuş görünmedi ama itiraz da etmedi. Başkan karşılık verdi: "Hey, Liz neden bahsettiğini biliyor ve bize yardımı dokunabilir" ve böylece toplantı devam etti. Dikkatle dinledim, temel sorunları ve konu başlıklarını not ettim ve sonra duyduklarımı yeniden düşündüm. Diğerleri başlarını salladılar. Bir süre sonra, bazı yöneticiler gözlemlerimi duymak istedi. Kısa süre sonra da, ünlü strateji profesörü C. K. Prahalad'ı bize tavsiyede bulunmak üzere işe almak da dâhil olmak üzere toplantıları düzenliyor, işleri organize ediyor ve çalışmayı yönetiyordum.

Mevcut materyali gözden geçirdikten sonra, her şeyi silmeye ve stratejiyi yeni bir çerçeve ile baştan yazmaya karar verdik. C.K. iyi bir stratejinin birçok düşünürü olduğunu, ancak sadece bir yazarı olduğunu savundu. Son deneyimimiz göz önüne alındığında, bunun ne kadar doğru olduğunu görebiliyorduk. Ancak nihai belgeyi hangi üst düzey yöneticinin yazacağını tartışamadan önce, C.K. benim başyazar olmamı önerdi. Şok olmuştum. Çok tecrübeli değildim ve eğer birileri gerçekten konuyla ilgili bir yetenek araştırması yapsaydı, bu role seçilmeyeceğim kesindi. Ama önderlik etmeye istekliy-

dim ve yöneticiler bu fikri destekliyordu. Birlikte hem zorlu hem de net bir strateji oluşturduk.

Bir sonraki Liderler Forumu'nda katılımcılar, üç üst düzey yönetici tarafından zekice dile getirilen net bir stratejiyi işittiler. (Bu çalışma, kariyerimin en önemli anılarından biridir. Anlamlı bir katkı yapmamı sağlayan eylemlerin derinliklerine inerek sonraki bölümlerde, tekrar bu konuya döneceğim.)

Bu iş sayesinde, liderlik yapmak için patron olmak gerekmediğini ve büyük oynamak için, her zaman bir davete ihtiyacın olmadığını öğrendim. Bazen, kendini masaya kendin davet etmelisin (Durum böyleyse bunu, varlığınızın fayda sağlayacağından ve hoş karşılanacağınızdan emin olmak için akıllıca yapın).

Birilerinin sizi keşfetmesini veya davet etmesini beklerken hangi fırsatları kaçırıyorsunuz? Eğer katabileceğiniz bir değer varsa, kendi kendinizi partiye dâhil etmek durumunda kalabilirsiniz. Bu, incelediğimiz Etkili Oyuncularda defalarca gördüğümüz bir eğilim: Onlar, kendilerine sorulmasını beklemediler. Kıdem eksikliğine rağmen katkıda bulunma ve liderlik etme yeteneklerini öne sürerek ve en yararlı olabileceklerini düşündükleri yerde katkıda bulunma hakkını güvence altına alarak, kendilerini dâhil etmenin ne zaman uygun olacağını biliyorlardı.

Sorumluluk Üstlen

İncelediğimiz Etkili Oyuncular, bir kez doğru odaya adım atınca, pasif katılımdan memnun olmuyordu. Katkıda bulunmaları için bir fırsat ortaya çıktığında, kendilerini yetenekli liderler olarak öne sürüyor ve sorumluluğu üstleniyorlardı. İşte yöneticilerin kullandığı açıklamalardan birkaçı: "Müdanasızca proaktiftir, sorumluluğu üstlenir, işi toparlar ve devam ettirir, iddialıdır ve odanın kontrolünü ele geçirir."

Dahası, ankete katılan yöneticilerin yüzde 74'ü, Yüksek Etkili Katkıda Bulunanların, daima veya çoğu zaman cesurca hareket ettiğini ve zor kararlar aldığını söyledi ve bu da bunu örneklemimizde sürekli olarak karşımıza çıkan ilk on davranıştan biri haline getirdi: "Aktif olarak liderlik rolünü

üstlenirler, yönetim güçlerini esnetirler ve kendilerini güvenle sunarlar."

Bu, bu kez Target'taki teknoloji biriminden genç, parlak bir proje yöneticisi olan Ellie Vondenkamp'da gördüğümüz güçlü ama akıcı bir liderlik biçimiydi. Vondenkamp'ın görevi, yeni mağazaların faaliyete geçmesi için gereken teknolojinin, o mağaza açılmadan önce çalışır durumda olmasını sağlamaktı. Buna Target'ın, yılda açtığı yaklaşık otuz mağaza için internet erişimi, arka oda sunucuları, güvenlik ve emniyet, telefon ve tabii ki yazarkasa işlemleri ve elektronik ödeme sistemleri gibi sistemler dâhildi. Bunlar, katı zaman çizelgeleri olan ve başarısızlık için çok az yeri olan büyük çapta projelerdi.

Ellie yirmili yaşlarının sonlarında, neşeli ve mutlu; boş zamanlarında kilisesi için misyon gezilerine liderlik eden gerçek bir insan. Ancak Ellie aynı zamanda çivi gibi sağlam bir yapıya da sahip, bu da sorumluluğu üstlenmesi gereken ve genellikle erkeklerin sayıca fazla olduğu yeni yapılardaki teknoloji projelerini yönetirken yararlı oluyor. Zamanının önemli bir kısmı sahada, ilerlemeyi teftiş ederek ve teknoloji satıcılarının ve inşaat ekibinin bir kısmının çalışmalarına rehberlik ederek geçiyor. Ellie, kaskıyla geliyor ve inşaat müdürünü çağırıyor. Kendini tanıtıyor ve sonra çabucak kolay lokma olmadığını kanıtlamanın bir fırsatını buluyor. Çeşitli inşaat ekiplerini bir araya getirdiğinde, odanın kontrolünü tamamen ele geçiriyor. Hiç inşaat ustası olarak çalışmamış olsa da ödevini yaptığını ve onların dünyasını anladığını ekibe gösteriyor: "Neden şuradaki ızgarayı kullanarak kablo çekmeyi düşündüğünüzü anlıyorum ancak hatları, bu alanda misafirlere hizmet verebilmemiz için mağaza planını destekleyen şu alana çekmemiz gerekiyor" diyerek ekibi yönlendiriyor. Tüm doğru inşaat terimlerini kullanıyor, inşaatçıların karşılaştığı sıkıntıları kabul ediyor; neyin farklı yapılması gerektiğini onlara bildiriyor.

Target'tan iki meslektaşı ve altı inşaat işçisiyle yürüttüğü böyle benzer bir konuşmada, inşaat yöneticilerinden biri, o konuşmayı bitirmeden işine devam etmek için arkasını döndü. Ellie ona seslendi: "Geri gel. Daha bitirmedim. Beni dinle!" Daha sonra inşaat planlarını yere yaydı, inşaat diliyle ve

doğrudan genel müteahhitle konuşarak gerekçesini açıkladı. Onu anladılar ve iş doğru yapıldı.

Ellie hiçbir şeyi şansa bırakmaz ve sorumluluk alır. Onun yönetimi altında teknolojik sebepler yüzünden açılışı ertelenen bir mağaza hiç olmadı. Ellie'nin yöneticisi Mary Ball, "Herhangi bir ekip üyesinde en çok önem verdiğim şey inisiyatif kullanmasıdır; Ellie sürekli olarak buna örnek oluyor. Bir işin peşine düşmek için benim yönlendirmemi beklemeye ihtiyacı yok; bir sorun görünce, beni bilgilendirmeye devam ederken veya yardıma ihtiyacı olursa bunu iletirken, bir yandan da direkt konunun üstüne gidiyor" diye bildirdi.

Hakkında bilgi edindiğimiz Etkili Oyunculardan hiçbiri, bir zorba ya da temizlemesi için kendi pisliğini ardında patronuna bırakan bir beceriksiz değildi; daha ziyade, birlikte çalışması kolay işbirlikçiler olarak tanımlandılar (Bu fikri 6. Bölüm'de daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz). Kendinden emin ve ikna edici ancak aşırı agresif olmayan liderlik sunuyorlardı. Eski Yüksek Mahkeme yargıcı Sandra Day O'Connor'ın, "Gerçek uzman at binicileri, atın kontrolün kimde olduğunu hemen anlamasını sağlarlar ama sonra ata gevşek dizginlerle yol gösterirler ve nadiren mahmuzları kullanırlar" dediğinde çok iyi tarif ettiği; hafif ama güçlü bir liderlik biçimidir. Dinleyerek ve yanıt vererek, başkalarını da katılmaya davet ederek sorumluluğu üstlenirler.

Güvenli İzin

ABD Başkan Yardımcısı Kamala Harris, "Asla liderlik etmek için kimseden izin istemeyin. Sadece liderlik edin"* diye yazmıştı. İncelediğimiz bireyler tam da bunu yaptı. Öne çıkmak ve daha iyi bir yol sunmak için cesaretleri vardı. Ancak, birinin öne çıkması, kimsenin takip edeceği anlamına gelmez. Resmi bir komisyon olmadan sorumluluğu üstlenenler, müstakbel destekçilerinin üstü kapalı onayına ihtiyaç duyar. Esasen, akranlarının ve meslektaşlarının onların göreve gelmesi için oy vermeleri gerekir. Tipik bir siyasi kampanya konuşma-

---

* Kamala Harris, Twitter, 5 Haziran 2020, 5:46 p.m., https://twitter.com/KamalaHarris/status/1269022752914264064. 16.

sı, iyi bir örnek teşkil eder. Böyle bir konuşmada aday, daha iyi bir dünya ve bu vaat edilmiş topraklara öncülük etme konusundaki özel yeteneklerini öne sürer. Savını anlatan adayın dinleyicilerden kendisine oy vermesini istediği kreşendoya -büyük soruya- kadar konuşma yoğunlaşır. Başkanlık konuşma yazarları Barton Swaim ve Jeff Nussbaum, şu şekilde akan standart bir şablon oluşturdu: "İlerleme kaydedebileceğimizi biliyoruz. Fakat bir şeyler yapabilmemiz için, önce sizin bir şey yapmanıza ihtiyacımız var. Oy kullanmanıza ihtiyacımız var... Benim yanımda olmanızı istiyorum. Bana katılmanızı... Ve birlikte olabileceğimizi bildiğimiz ülkeyi inşa edeceğiz."* Aday, seçmenlerin oylarını isterken, liderleri olmak için bu şekilde izin isterdi.

Liderler resmi güce değil de nüfuza sahip olduklarında diğerleri, zorunluluktan çok kendi istekleriyle onları takip eder. Liderlerin tercih yapacak insanlara ihtiyacı vardır. Bunu, ortaya çıkan liderin, liderlik ve gelişim sunduğu ve bunun karşılığında meslektaşlarının izin ve destek sağladığı bir sözleşme süreci olarak düşünün. Bu izin arayışı, yeni bir projeyi etkinleştirmek için özellikle bir yöneticinin onayını aramayı içerebilir ama daha incelikli olabilir; daha çok bir sınıfta el kaldırmaya, konuşmadan önce baş ile onay almaya benzer. Muhtemel lider, gruba bildirmek için elini kaldırır: "Daha iyi bir yol görüyorum, liderlik etmeye hazırım, beni destekleyecek misiniz?"

Gayriresmi liderlerin yaptığı yaygın bir hata, ilişki kurmadan veya güven kazanmadan önce bir meslektaştan destek istemektir. Paul Forgey, Target'in müşteri geri dönüşlerini dönüştüren ekibe liderlik etme deneyimini anlattığında, on beş kilit kişiyle, onların yardımına ihtiyaç duymadan önce, aralarında ilişki ve güven inşa ederek daha fazla zaman geçirmiş olması gerektiğini fark etti. Başlangıçta, onlara işlerinin sorunlu olduğunu söylemeye gelen, tedarik zincirinden yeni bir adam olarak görünmüştü. Paul, "Birlikte büyük şey-

---

* Barton Swaim ve Jeff Nussbaum, "The Perfect Presidential Stump Speech" FiveThirtyEight, 3 Kasım 2016, https://projects.fivethirty eight.com/perfect-stump-speech/.

ler yapmak için çok fazla ilişkiye ihtiyacınız var" dedi. Keith Ferrazzi, *Yetkisiz Liderlik* adlı kitabında şöyle yazdı: "Ekiplerimize liderlik etmek, hedeflerimize ulaşmak ve bu süreçte ekip arkadaşlarımızı ve kendimizi yükseltmek için izin almamız, gerçek insan bağlantıları aracılığıyla gerçekleşir."* Gönüllü liderlerin öne çıkmak ve sorumluluk almak için inisiyatife ihtiyacı vardır, ancak izin almak ve destek toplamak için aynı zamanda alçakgönüllü olduklarını da göstermelidirler. Her ikisini de yapabildiklerinde, diğer insanlar kendi iradeleriyle onları takip etmeyi seçer.

Alışkanlık 2: Başkalarını da Dâhil Et

Ellie Vondenkamp sadece sorumluluğu üstlenmekte usta olmakla kalmıyor, aynı zamanda bir ekibi problemden, çözüme olağanüstü bir kolaylıkla yönetiyor. Onun için, tekrar tekrar oynadığı standart bir oyun bu, sürekli olarak herkes için galibiyetler kazanıyor ve hiç kimse için şaşırtıcı değil.

Süregelen bir problemle karşılaştığında önce hayal kırıklığı hissediyor; ardından da meraklanıyor: "Neden hiç kimse bu konu hakkında bir şeyler yapmadı?" Genelde şu sonuca varıyor: "Peki, ben değilsem, o zaman kim?" Sorunu parçalara ayırıyor, sorumluları belirliyor, toplantıya çağırıyor, sorunları ortaya koyuyor, kökenine iniyor, ardından bireylerden soruna sahip çıkmalarını istiyor. Not alıp, konuyu takip ediyor, gerektiğinde yukarıdan destek istiyor. Bu, eylem ve aidiyet yaratan bir formül.

Ellie, bir gün, yeni telefon sistemleri sipariş ederken, hatların karıştığını keşfetti. Target'ın yangın çıkması durumunda yetkilileri uyaran alarm sistemi, yıllardır karasal telefon hatlarından geçiyordu. Yüksek hızlı fiber optik kabloların çıkışından beri de eski telefon hatlarına ihtiyaç duyulmuyordu -en azından çoğu mağazada. Eski moda telefonlara hâlâ ihtiyaç olup olmadığını belirlemek için bir karar gerekliydi. Ancak bu

---

* Keith Ferrazzi ve Noel Weyrich, Leading Without Authority: How the New Power of Co-Elevation Can Break Down Silos, Transform Teams, and Reinvent Collaboration (New York: Currency, 2020), 117–18

yeni sürecin karmaşıklığı, eski telefonların varsayılan olarak sipariş edilmesi ve yeni mağazaların her iki tür telefon hattını da almaya devam etmesi anlamına geliyordu. Bu harcamaların tekrarı, 92 milyar dolarlık bir şirket için çok büyük bir masraf değildi, ama önemsiz de değildi. Pek çok kişi bu sorundan haberdardı ve hakkında konuşuyordu ama henüz finansal bir sorun oluşturmadığı için bir kenara itilmişti. Sürece dâhil olan bu kadar çok grup varken, sorunu kimin çözmesi gerektiği belli değildi. Ellie herhangi bir telekom teknolojisinden sorumlu değildi, ancak önlenebilir israf konusunda bir şeyler yapılması gerektiğini düşünüyordu.

Ellie bilgi topladı ve ardından kritik bilgileri önden paylaştığı bir konferans görüşmesi düzenledi. Herkes telefonda toplanmışken, sorunu dile getirdi; kimseyi yargılamadan durumu açıkladı ve sonra diğerlerini mağazalarda telekomünikasyon hatlarına gerçekten ihtiyaç olup olmadığını belirleyen karar ağacında, konunun üstünden geçirdi. Birkaç yorum ve açıklamanın ardından, çözümleri uygulayabilecek taraflar istedi. Garip duraklamalar oldu. Ancak sorun artık gözler önünde olunca, sonunda doğru insanlar devreye girdi. Arama sadece yarım saat sürdü. Şeffaflık sayesinde, aylardır süregelen bir problem otuz dakika içinde çözülmüştü. Görüşmenin ardından ilerleme kısa bir süreliğine yavaşladı, ancak nihayetinde, sakin bir kararlılıkla süreç düzelmişti.

Ellie sorunu aydınlatarak öncülük etmişti. İnsanları dâhil etti ve onlara sahiplenmeleri için fırsat verdi. Yöneticisi bu süper yıldızı, 'her gün parlayan bir güneş' olarak tanımladı ve şöyle dedi: "İnsanlar ona doğru çekiliyor."

İnsanların, gerçek sorunları görmeleri ve harekete geçmeleri için ihtiyaç duydukları görünürlüğü yaratıyor musunuz? Doğru sorunları gündeme getiriyor musunuz? Eğer bir çözüm yolu bulmak istiyorsanız, insanları dâhil edin ve soruna ışık tutun.

Etkili Oyuncular, bir araya gelmekten doğan gücü elde etiklerinden, yetkisiz liderlik edebilirler. Meslektaşlarının zamanını verimli, üretken, olumlu şekillerde kullanarak; sadece işleri gerçekleştiren değil, aynı zamanda bu süreçte başkala-

rına da saygı duyan biri olarak itibar kazanırlar. Bir toplantı çağrısı yaptıklarında, insanlar hazır ve katkıda bulunmaya istekli gelirler.

Ellie Vondenkamp, grup problem çözme yaklaşımını açıklarken, bu kısa ve basit toplantıların, çözümlere bu kadar çabuk yol açışı karşısında şaşkındım. İşlevler arası sorunlar aylar değil, dakikalar içinde çözülmüştü. İşin sırrı sadece gerçek bir sorunu tanımlamak değil, sorunu tam bir şeffaflıkla ele almak; çözümü reçete etmek yerine sorunu ortaya çıkarmak için çaba sarf etmekti. Sorunu fazla açıklayarak değil, bir şefin tereyağına ısı uygulayarak, daha az değerli maddeyi süzüp, yalnızca saf sıvıyı bırakarak netleştirebileceği şekilde, tamamen şeffaf hale getirerek açıklığa kavuşturmuştu. Sorunun özüne ilişkin tam bir görünürlük ile grup hem sorun hem de olası çözümler hakkında kolayca ortak bir görüş oluşturabilmişti. Sürecin bir parçası olarak karmaşık problemler parçalara ayrılmıştı; bu Etkili Oyuncuların meslektaşlarından neredeyse iki kat daha sık sergilediği bir beceridir.*

Soruna ortak bir bakış açısıyla, grup artık ortak bir amaç ve bir oyun planı oluşturabilir. Lider, ekibin harekete geçmesini, geçici kazanımlar elde etmesini sağlayarak, oluşmakta olan çabaya rehberlik etmeye devam eder ve çabayı sürdürmek için gereken ivmeyi oluşturur. Diğerleri konuya yakınlaşınca, kriz durumunda ortaya çıkan lider, en önemli rolünü oynamıştır ve bu kez geri adım atıp, başkalarının liderlik etmesine izin vermekte özgürdür.

Alışkanlık 3: Geri Çekil

İncelediğimiz Etkili Oyuncular, öne çıkıp liderliği ele aldıklarındaki aynı nezaketle geri çekilmeyi becerebilmişlerdi. Hem liderlik yapabilen hem de takip edebilen, pas veren ve zaferi paylaşan çok yönlü oyunculardı. Liderliğe yönelik bu esnek yaklaşım, yine bir spor takımındaki oyun kurucuların rolüne

---

* Wiseman Group, karmaşık işleri yapılabilir, ısırık büyüklüğünde parçalara ayırdı: Elli yüksek etkili davranıştan otuz dördü (Tipik bir Katkıda Bulunan için 3,33'e karşı 2,05'e karşı Az Katkıda Bulunan için 1,62).

benzer: Hücum yapabilmeleri için topu başka bir oyuncuya taşıma yeteneği ve istekliliği, topa sahip olma yetenekleri kadar önemlidir.* Lider rolünü paylaşma ve rotasyona yönelik bu istek, kuruluşların dönüş yapmasını, adapte olmasını ve uzun vadede bağlılığı sürdürmesini sağlayan akıcı, isteğe bağlı bir liderlik modeli yaratır.

Hayvanlar dünyasından çok farklı iki liderlik modelini ele alalım: bir kaz sürüsü ve bir aslan sürüsü. Göç eden bir kaz sürüsü belirgin bir 'V' şeklinde uçar; bilim insanları bunun, belirli bir süre içerisinde sürü halindeki kazların tek başına uçuşuna kıyasla, yüzde 71 daha uzağa uçmasına olanak sağladığını tahmin ediyor.** Bu oluşumda, sürünün önündeki kuş, havayı kırarak arkadan uçan kuşların sürtünmesini azaltır. Sonunda, öncü kuş yorulur, tekrar sürüye katılır ve başka bir kuş, liderliği almak için öne geçer. Ancak V oluşumunun yararı her iki yönde de çalışır: Gerideki kuşlar arkadan ve yana doğru uçarlar; takipçi kuşların kanatlarının yukarı doğru çekilmesiyle, öncü kuşun itilmesine yardımcı olan bir kuvvet yaratırlar. Şimdi bu enerji tasarruflu yaklaşımı, aslan sürüsü içindeki liderlik modeliyle karşılaştıralım: Sürünün kralı ömür boyu hüküm sürer ancak alfa liderin hayatı genellikle, rakip bir liderin kontrolü düşmanca ele almasıyla, kısa sürede son bulur. Bu, çeviklik ve dayanıklılığın hâkim olduğu bir çalışma ortamı olan savana bölgesi için uygun olabilir ancak nesli tükenmekte olan bir liderlik modelidir.

Kahramanlar Yaratın

Paul Forgey, Target'taki iade sürecini kökten iyileştirmede etkili olsa da gösterinin tek yıldızı o değildi. On beş kişilik, üst düzey yöneticilerden oluşan çapraz işlevli ilk grup kurulduğunda, Paul bayrağı, kendisine direkt olarak bağlı ve bu ekipte görev alacak olan Dave'e verdi. Onu, "Lider yokluğu sırasında senin öncülük etmeni istiyorum. Ama görev almaya

---

* "Playmaker", Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Playmaker.

** P. B. S. Lissaman ve Carl A. Shollenberger, "Formation Flight of Birds" Science 168, no. 3934 (1970): 1003–05, https://doi.org/10.1126/science.168.3934.1003.

hazır başka biri ortaya çıkarsa, onu destekle" diyerek bilgilendirdi. Dave başlangıçta işleri yoluna koydu, ancak diğer üç üst düzey yönetici olan Kelli, Caitlin ve Melissa da bu girişim sırasında kilit roller oynadı. Farklı şekilde çalışmaya ve bir şeyleri gerçekleştirmeye istekli insanların rol modelleri haline geldiler ve birlikte çalışmaları, şirket içinde çapraz işlevli ekip çalışmasının gücünün ilk göstergelerinden biri oldu.

Paul sonrasında ekiple ilgili, "Çapraz işlevli ekip övgüyü hak etti. Onlar yaratıcı düşündüler ve sonunda çözüm yolunu buldular" dedi. Menajeri Irene ise şöyle söyledi: "İnsanların içindeki en iyiyi ortaya çıkarır ve ekipteki herkesin bilgisinden yararlanır." İnsanların, politik oyunlar oynamayan biri olduğu için onunla çalışmayı sevdiğini de söyledi. "İşler ters gittiğinde başkalarını suçlamaz ve fazla övgü beklemez." İnsanlar, onunla çalıştıklarında katkıda bulunma şansına sahip olacaklarını ve hak ettikleri övgüyü alacaklarını biliyorlar. Etkili Oyuncular yalnızca kahraman değiller; onlar ayrıca, kahramanlar yaratırlar. Başkalarını ön plana çıkarırlar ve birden fazla kazanan ve potansiyel lider olması için ekibe liderlik ederler. Ve tüm ekip iyi göründüğünde, patron da iyi görünür.

Liderliği Devredin

Yirminci yüzyılın başlarında bir yönetim filozofu olan Mary Parker Follett, "Liderlik, gücün kullanılmasıyla değil, yönetilenler arasında güç duygusunu artırma kapasitesiyle tanımlanır. Bir liderin en temel işi, daha fazla lider yaratmaktır"* dedi. Gücünüzü bir girişimi başlatmak için kullandığınızda ve harcadığınız çaba işlerin kendiliğinden yürümesi için gereken noktaya ulaştığında, bir başkasının liderlik etmesine izin verme vakti gelmiştir. Peki, sorumluluğu, aldığınızda duyduğunuz aynı güvenle nasıl bırakabilirsiniz? Target'tan Paul Forgey, müşteri iade süreciyle ilgili işleri başlattıktan ve bu kadar önemsedikten sonra, onun peşini bırakmanın ne kadar zor olduğunu itiraf etti. Girişimin emin ellerde olduğunu ve asla kendi elinde tutma niyetinde olmadığını bilmek ona yar-

* Mary Parker Follett, Creative Experience (New York: Peter Smith, 1924)

dımcı olmuştu. Alaycı bir şekilde, "Yapacak çok iş ve sahiplenecek yeterince şeyim var" dedi.

Son on yıldaki araştırmam, insanların en iyi işlerini söz sahibi olduklarında; gerçek sorumluluk ve bununla beraber gelen mesuliyet verildiğinde yaptıklarını gösterdi. İyi bir lider, mülkiyeti devrederek, sorumluluğu başkalarına verir. Bu transfer, sorumluluğun açık bir şekilde devredilmesini gerektirir; tıpkı bir ev satıldığında, mülkiyet hakkının bir sahipten diğerine aktarılması gibi. Yeni sahip, önceki sahibi tapu üzerindeki tüm hak taleplerini iptal edene kadar, mülkün sorumluluğunu üstlenemez. Eski sahipleri, size mobilyalarınızı nereye koyacağınızı söylerken yeni bir eve taşınmaya çalıştığınızı hayal edin.

Belki de yeni bir lidere aktarmanız gereken, tutunduğunuz bir şey vardır. Bir lider olarak değerinize hâlihazırda nerede katkıda bulunmuş olabilirsiniz? Nerede geri çekilip bir başkasının yönetmesine izin vermekle iyi edersiniz?

Diğerlerini Takip Edin

En iyi liderler, liderlik etmeye isteklidir; ancak onlar, durumun gerektirdiği gibi yükselen ve geri çekilen akışkan liderlerdir. Bu, daimi liderin zihniyetinden kökten farklı bir zihniyettir; kariyer odaklı yönetici, bir kez liderlik rolüne alınıp patron olduğunda, bu yaşam boyu onların rolüymüş gibi davranır. İnsanların bu yöneticilerle çalışmaya direnmesi ve bu zihniyetle dolu kurumların ağır işleyen, etkisiz hiyerarşiler haline gelmesi şaşırtıcı değildir. Ancak, diğer uç noktaya da dikkat edin: Daima bir takipçi olarak takılmak, aynı yolda ilerlemeye yol açar. Bir sonraki bölümde, potansiyelimize katkıda bulunmamızı engelleyebilecek iki tuzağı ele alacağız.

TUZAKLAR VE DİKKAT DAĞITICI UNSURLAR

Çalışmamızdaki Etkili Oyuncular eylemi başlatıp, diğerlerinin çalışmalarını yönlendirirken, Katkıda Bulunan Zihniyetiyle çalışanlar, yönlendirilmeyi bekledi. Yöneticiler genellikle

bu tür ekip üyelerini akıllı ve yetenekli ancak pasif olarak tanımladılar, bir şeylerin netleşmesini ya da başka birinin kontrolü ele almasını bekleyen seyirciler gibi. Pek çok yönetici onların çalışma biçimini, "Sadece bana ne yapacağımı söyle, ben de yapayım" şeklinde tanımladı. Bu, otoriteye saygı ve diğer insanların sorumlu olduğu varsayımıyla yönlendirilen bir çalışma yaklaşımı; bir tür seyirci zihniyetidir. Aynı zihniyet, ABD'nin güneyinde "Yetkili kişi ben değilim" diyerek yansıtılıyor ki bu aslında, "Onlar yanlış yapıyorlar" anlamında kullanılan üstü kapalı bir ifadedir: Yani, sorumlu siz değilseniz, sorunu çözmek de sizin elinizde değildir.

En zararsız haliyle, Katkıda Bulunan Zihniyeti, bir başkasının onları bir duruma dâhil olmaya veya bir durumun sorumluluğunu üstlenmeye davet etmesini izler ve beklerken profesyonelleri beklemede tutar. Bu seyirci zihniyeti, genellikle pasiflik yaratır ve zamanla inisiyatifi yıpratıp bir sıradanlık kültürü yaratabilir. Bekleme eğilimi ve otoriteye boyun eğme, bizi birçok hevesli lideri yanlış yönlendiren başka bir tuzağa getirir.

Yalnızca Davet Üzerine

Çoğu zaman yetenekli insanlar, şövalye olmayı bekledikleri için asil davranma fırsatlarını kaçırırlar. Belki de onlara otoriteye saygı duymaları ya da bir partiye davetsiz gitmenin kabalık olduğu öğretilmiştir. Ya da -sadece- patronluk taslamak istemiyorlardır. Fakat bir davet için çekinerek beklerken, partiyi ve katkıda bulunma ve liderlik etme fırsatını kaçırabiliriz. Ayrıca, kurumlarımızı rütbeye dayalı sistemler içinde sıkıştırırız. Hâlâ iyi takipçiler olarak görülsek de, muhtemelen liderlik rolleri için gözden kaçırılırız.

Donna'yı* ele alalım: Sağlam bir performans sergileyen, işini önemseyen ve iyi ilişkiler kurmuş alt seviyede bir proje yöneticisi. Kendisine daha fazla sorumluluk verilmesini, rütbesinin yükselmesini ve terfi etmek istediğini pek çok kez dile getirmiş. Ama bunların gerçekleşmesi için, yöneticisinin ona bir görev vermesini bekliyor. Bu sırada yöneticisi, "Gereken

* İsimler, gizliliği sağlamak için değiştirilmiştir.

ortamı sağladım ve burada süreç iyileştirmesine ihtiyacımız olduğunu bilmesini sağladım ama o bunun peşine düşmüyor" diyor. Donna, patronunun üç aylık hedeflerini güncellemesini veya ekibe bir duyuru yapmasını bekliyormuş gibi. Hayal kırıklığına uğrayan yöneticisi sözlerine şöyle devam etti: "Onun için kapıyı açıyorum ama onun adım atması gerekiyor." Patronunun onu ikna etmek için zamanı olsa bile, Donna bir sonraki pozisyonunda aynı durumla yine karşı karşıya kalacak. Daha yüksek bir rütbe daha çok kapıyı açabilecek olsa da değişiklik yaratabilmek için davet edilmediği yerlere girmenin bir yolunu bulması gerekecek.

Denkler Takımı

Bazı profesyoneller eski usul liderlik paradigmalarında takılıp kalsa da diğerleri, yenilik ve çevikliğin serbest akışlı iş birliğinin yan ürünleri olduğunu varsayan, -cezbedici bir yarı gerçek- deneysel yeni düzeni çok hızlı bir şekilde benimser. Eşitlerden oluşan bir takımda ısrar etmek de başka bir tuzaktır ve iş birliği kartının gereğinden fazla oynanmasına sebep olur. Ortaklık ve anlaşma temelinde çalışan görevler arası özerk ekipler, çevikliği ve yeniliği teşvik etmek için giderek daha popüler hale geldi.

Bu ekip oluşturma biçimi kuşkusuz yaratıcılığı ve iletişimi artırabilse de, akran iş birliği fiili bir çalışma biçimi haline geldiğinde, özellikle de net katılım kuralları olmadan gayri resmi olarak uygulandığında, sizce ne olur? Tüm grup sorumlu olduğunda ne yanlış gidebilir?

Eşitlikçi ekip çalışması, yuvarlak masada bir araya geldiğinde iyi sonuç verebilir fakat bir sonraki toplantıyı kimin planlayacağı ya da kimin diğer bir departmanla bağlantı kuracağı belirsiz olduğunda, işler kolayca sarpa sarabilir. Dağınık liderlik, iş birliğinin gücünü azaltabilir. Sorumluluk ortak olduğunda, tıpkı bir tenis kortunda çiftler halinde oynayan tenisçilerin her ikisinin de gelen topa "Bende!" demişken, her ikisinin de partnerinin topu karşılayacağını varsayarak başarısız olması gibi, kafa karışıklığına sebep olabilir. Sıklıkla lidersiz bir durumun karmaşaya sebep olduğunu düşünsek

de (William Golding'in *Sineklerin Tanrısı* adlı kitabından bir sahne gibi) eylemsizliğe neden olma olasılığı daha yüksektir. Gerçek şu ki, herkes başta olduğunda aslında hiç kimse başta değildir. Ya da benim evde söylediğim gibi: "Kedileri beslemek herkesin görevi olduğunda, kediler aç kalır."

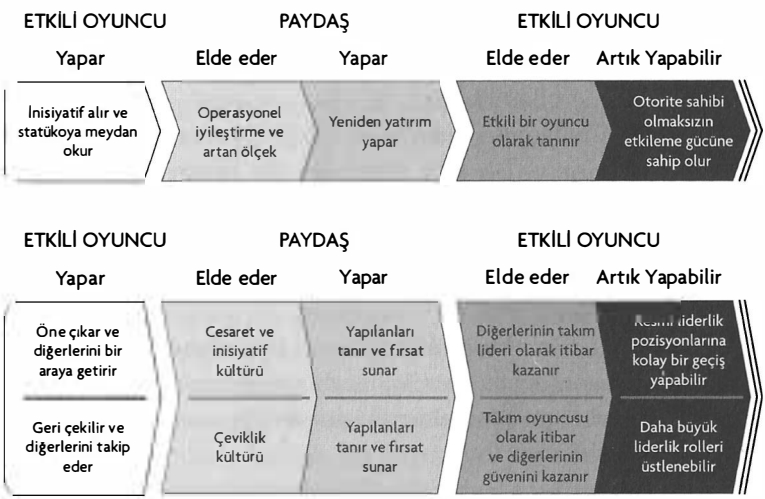
İş birliği ve net liderlik, birbirinden uzak şeyler değildir. Her ikisine de sahip olmak yalnızca gerçekçi olmakla kalmaz; tavsiye edilen de budur. Herkesin sorumlu olduğu takımlara karşı dikkatli olun. Bunun yerine, herkesin katkıda bulunduğu ve çabanın bir kısmına veya zamanın bir noktasında herkesin liderlik etme fırsatına sahip olduğu, ancak aynı anda yalnızca bir liderin bulunduğu bir iş birliği yapılandırın.

ETKİNİZİ KATLAMAK

Roller belirsiz olduğunda, insanlar sıkışıp kalır. İnsanlar bulutların dağılmasını ve üstlerinin iradelerini ortaya koymasını beklerken, organizasyon statükoya saplanır. Ancak, yalnızca bir kişi öne çıkıp liderlik etmeye istekliyse, rollerin önemi yok gibi görünür; aslında, o zaman tamamen gereksiz görünürler. Bireyler adım atmaya ve liderlik etmeye gönüllü olduklarında, kimin sorumlu olduğu ve ne yapılması gerektiği belli olmasa bile ilerleme kaydedilir. Her galibiyetle birlikte, liderlik kültürü daha da güçlenir ve insanlar inisiyatif almayı ve liderlik etmekten korkmamayı öğrenir. Bir organizasyonun oyun kurucuları olduğunda, daha az resmi yöneticiye ihtiyaç duyulur.

DEĞER OLUŞTURMA: ÖNE ÇIK, GERİ ÇEKİL

Etkili Oyuncular için liderlik etmek ve takip etmek aynı derecede kolaydır ve etkili liderler ve güvenilir takım oyuncuları olarak görülürler.



Betty Williams'ın 10 Ağustos 1976'da aldığı karar, tarihin akışını değiştirdi ve bir bölgedeki şiddetin sona ermesine yardımcı oldu. Öncülük etme isteği onu, otuz yıl boyunca bir liderlik ve taraftarlık yoluna soktu. Haziran 2008'de Williams düşüncelerini, "Bu alanda geçen otuz yıl bana bir şey gösterdi, o da hiçbir yanıtın üst mevkilerden gelmediği gerçeği! Hükümetlerin cevapları yok. Aslında tam tersine: Çoğu zaman, yalnızca cevapsız olmakla kalmazlar, asıl sorun kendileridir. Dünyamızın çocuklarına yardım etmeye kararlıysak, o zaman aşağıdan yukarıya çözümler üretmeye başlamalıyız"* diyerek dile getirdi. O, dünyayı olduğu gibi kabul etmektense, olması gereken dünya için çalışmaya karar vermişti.

Williams'ın katkısı gerçekten olağanüstüydü. Peki ya bizler, birilerinin düzeltmesi gereken sorunlarla, çare bulunması

---

* "Betty Williams: Biographical", The Nobel Prize, Haziran 2008, https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1976/williams/biographical/.

gereken küçük adaletsizliklerle, karşı konulması gereken bir tembellikle karşılaşmıyor muyuz? Bu gibi durumlarda, mevcut duruma razı mı geliyoruz yoksa daha iyi bir yol bulmaya mı çalışıyoruz?

Etkili Oyuncular yetinmezler, beklemezler. Karşılaştıkları her yanlışı düzeltmeyebilirler ama zorlama ve hatta davet olmaksızın, işleri bulduklarından daha iyi bir durumda bırakmak için yeni yollar ararlar.

Diğerleri bahaneler üretirken, Etkili Oyuncular bir şeyleri gerçekleştirir ve bir fark yaratırlar. Bu zihniyeti benimseyenler, liderlik rolü üstlenene kadar beklemeye ihtiyaç duymazlar. Amerikan askeri generali George Patton bir keresinde şöyle demişti: "Ya bana yol göster ya beni takip et veyahut yolumdan çekil!"

Roller belirsiz olduğunda, liderlik mi ediyorsunuz yoksa takip mi ediyorsunuz? Her ikisini de yapabilenlerin geleceğin liderleri olması muhtemeldir; ikisini de yapmayanlar ise yoldan çıkartılabilirler.

Her büyük lider, 'yeterince iyi'nin yeterince iyi olmadığına karar verdiği ve liderlik etme seçimini yaptığı belirleyici bir anı hatırlayabilir. Aynı şey, her seviyede en çok Katkıda Bulunanlar için de geçerlidir. Değerinizi en üst düzeye çıkarmak istiyorsanız, sessizce süregelen sorunları arayın ve bunları çözmek için inisiyatif alın. Yönetim boşlukları arayın ve onları doldurun. Yükseldikçe, saygı, etki ve liderlik için daha büyük fırsatlar elde edeceksiniz.



TAKTİKLER EL KİTABI

Bu el kitabı, gelecek vaat eden liderlerin ÖNE ÇIKMAK VE GERİ ÇEKİLMEK için gerekli varsayımlar ile alışkanlıklar geliştirmesi ve güçlendirmesi için ipuçları barındırıyor.

Akıllı Oyunlar

1. **Beyaz gürültülere dikkat edin:** Ortamdaki, kuruluşun biraz liderlik ve odaklanma ile belirgin iyileştirmeler yapabileceği düşük seviyede, kalıcı sorunlarını dinleyin. Herkesin yakındığı ama hakkında hiçbir şey yapmadığı sorun nedir? Nerede tekrarlanan ve görünüşte küçük ama zamanla büyük bir israfa yol açan verimsizlikler var? Çalışanlar, yeni gelen bir personel ya da müşteri açısından şok edici olabilecek hangi sorunlara karşı duyarsızlaşmış? Hesaplamaları yapın, şeffaflık yaratın ve bunu bir tek seferde düzeltebilecek ve zamanla avantajların keyfini çıkarabilecek geçici bir ekip oluşturun.
2. **Bir boşluğu doldurun:** Liderlik açığı olan durumları bulun. Dönüştürücü bir an veya tarihin akışını değiştirmek için bir şans beklemeyin; bu çok yaygın iki liderlik boşluğu da dâhil olmak üzere, günlük anlarda liderlik edin.
   - **Belirsiz Görüşmeler:** Toplantıların yüzde 63'ünün, planlanmış bir gündemi olmadığı tahmin ediliyor.* Grubun toplantı için amaçlanan sonuçlar üzerinde anlaşmasını önererek ihtiyaç duyulan netliği sağlayabilirsiniz. Bu, "Bu toplantı sırasında başarmamız gereken en önemli şey nedir?" diye sorarak yapılabilir.

* Daniel Russell, "America Meets a Lot. An Analysis of Meeting Length, Frequency and Cost" Attentiv, 20 Nisan 2015, http://attentiv.com/america-meets-a-lot/

- **İsimsiz Kahramanlar:** Çoğu çalışan, patronları, akranları ve müşterileri tarafından tanınma ihtiyacını dile getiriyor; ancak bir *Glassdoor* *anketine göre, çalışanların yalnızca üçte ikisi, patronlarının kendilerine yeterince takdir gösterdiğini düşünüyor. Bu liderlik boşluğunu, akranlarınızın veya çalışma arkadaşlarınızın, özellikle de perde arkasında çalışanların katkılarını takdir etmek için düşüncelerinizi dile getirerek doldurabilirsiniz. Başkalarının katkılarını yüceltmek, onlara hak ettikleri takdiri kazandırır ve otorite olmadan liderlik etmeniz için gereken güveni sağlar.

3. **Kendinizi olaylara dâhil edin:** Öne çıkarak liderliği ele almak için bazen kendi kendinizi olayların gerçekleştiği odaya davet etmeniz gerekebilir. Ancak uyarı yapmadan ortaya çıkan, katkıda bulunmadan yer alan veya gündemi ele geçiren ürkütücü bir muhatap olmayın. Bunun yerine, toplantı düzenleyen kişiye, neden dâhil olmak istediğinizi ve hangi katkıyı sunabileceğinizi bildirin. Bir kez odaya girince, mevcut gündeme anlamlı bir katkıda bulunun ve bir dahaki sefere de davet edileceğinizden emin olun. Son olarak, davetsiz katılmayı planlıyorsanız, odada en az bir güçlü, güvenilir destekçiniz olduğundan emin olun.
4. **Görevinizi yerine getirin:** Lider olmak için kolay bir adım, şu an itibariyle lider gibi davranmaya başlamaktır. Harvard Business Review'dan Amy Gallo'nun yazdığı gibi, "Lider olmak istiyorsanız, süslü bir unvan veya köşe ofisi beklemeyin. Bu terfiden çok önce bir lider gibi davranmaya, düşünmeye ve iletişim kurmaya başlayabilirsiniz."** Görevlerinizi, liderlik etmek için gereken

---

* Glassdoor: Şirketler hakkında eski ve yeni çalışanlarının yorum yapabildiği, çevrimiçi bir platform. İş aramak için de kullanılmaktadır. (e.n.)

** Glassdoor Team, "Employers to Retain Half of Their Employees Longer If Bosses Showed More Appreciation; Glassdoor Survey" Glassdoor, 13 Kasım 2013, https://www.glassdoor.com/employers/blog/employers-to-retain-half-of-their-employees-longer-if-bosses-showed-more-appre-

özellikleri ve tutumları sergileyerek yerine getirdiğinizde, daha sonra liderlik pozisyonuna seçilme şansınızı arttırırsınız. Bir veya iki seviye üstünüzdeki liderlerin sergilediğini gördüğünüz olumlu liderlik özelliklerini taklit edin. Bu kaynaklardan, herhangi birinden bir liderlik özelliği seçin ve onu uygulamaya başlayın: (1) Patronunuzun en iyi liderlik özelliklerinden biri (örneğin, iyi sorular sormak), (2) Yakın zamanda bir yönetici rolüne terfi eden birinin olumlu bir özelliği (örneğin, yenilikçi düşünme), (3) Kurumunuzun belirtilen liderlik veya kültürel değerlerinden biri (örneğin, iş birliği).

5. **Görevi devredin:** Liderlik güvenilirliği oluşturmak için iş arkadaşlarınıza, liderlik ettiğiniz kadar takip de edebileceğinizi gösterin. Belki de liderlik rolünü çok uzun süredir sürdürüyorsunuz ve görevi yeni bir lidere devretmelisiniz. 'Yeni oyunculardan' veya 'yeni bir bakış açısından' faydalanacak, başarıyla yürüttüğünüz bir proje veya girişim var mı? Bir sonraki aşamada öne çıkıp, işi yönetebilecek bir meslektaşınız veya ekip üyesi var mı? Devir teslimi yaparken, sadece işi değil, yetkiyi de devredin. Daha da ileri gidin ve ekibin geri kalanının artık sizin değil, bu kişinin işin başında olduğunu bilmesini sağlayın. Son olarak, liderliklerini gözle görülür şekilde desteklemek için hızla bir fırsat bulun.

Güvenlik İpuçları

1. **Üç şeyi paylaşın**: Meslektaşlarınızın ve akranlarınızın diken üstünde dolaşmasına engel olmak için onlara, liderlik etmek için adım atıyor olsanız da huzur içinde geldiğinizi bilmelerini sağlayın. Üç temel unsuru paylaşarak güven oluşturun: (1) Niyetinizi söyleyin: Neyi başarmaya çalıştığınızı ve bunun başkalarına nasıl fayda sağlayacağını bilmelerini sağlayın; (2) Gücü paylaşın:

cia tion-glassdoor-survey/.

Başkalarının işin parçalarını yönetmeleri için fırsatlar yaratın veya liderlik rolünün sırayla değişeceğini bilmelerini sağlayın; (3) Başarıyı paylaşın: Liderlik ettiğiniz insanların başarısını öne çıkarın. Başkaları da kazandığında, insanlar takip edecektir.

2. **Kendinizi sağlama alın**: Bir durumun sorumluluğunu almadan önce onaylarını beklemeseniz de yönetiminizi bilgilendirmek istersiniz. İsteğe bağlı bir projenin peşine düşmeden önce, patronunuzun esas görevinizde her şeyin kontrol altında olduğunu bildiğinden emin olun. Ne üzerinde çalıştığınızı ve nasıl gittiğini onlara bildirmek için düzenli olarak bilgi verin. Ek olarak, 'kendinizi davet etmek', toplantı yöneticisini varlığınızla şaşırtmanız gerektiği anlamına gelmez; aksine, önce onlarla görüşün ve katılımınızın sonuca nasıl fayda sağlayabileceğinden bahsedin.
3. **Uğraşlarınızı belirleyin**: Liderliğe adım atarken, gereksiz sorumluluk almaktan kaçının. Toplum gönüllülüğünde olduğu gibi, aşırı gayret, kişinin verdiği etkiyi azaltabilir ve tükenmişliğe ve hayal kırıklığına yol açabilir. Gücünüzü, zamanlamanın ve organizasyonel desteğin sizin tarafınızda olduğu savaşlar için koruyarak, seçici bir şekilde kontrolü ele alın. Sebeplerinizi akıllıca seçtiğinizde, sorun yaratan biri olarak değil, bir lider olarak görünürsünüz.

Yöneticiler için koçluk ipuçları: 8. Bölüm'ün sonundaki "Koç'un Başucu Kitabı"nda ekip üyelerinizin öne çıkmalarına ve geri adım atmalarına yardımcı olacak koçluk uygulamalarını bulabilirsiniz.

BÖLÜM 3 ÖZET: ÖNE ÇIK, GERİ ÇEKİL

Bu bölüm, Etkili Oyuncuların belirsiz rollerle nasıl baş ettiklerini; gücü paylaşarak ve isteğe bağlı bir liderlik modeli oluşturarak nasıl bu kadar kolay bir şekilde liderlik rolüne girip çıktıklarını açıklamaktadır.

	KATKI SAĞLAYAN ZİHNİYETİ	ETKİLİ OYUNCULAR ZİHNİYETİ
Uygulama	Yönlendirme bekler	Öne çıkar ve sonra geri çekilir
Varsayımlar	Yetkinin başkalarında olduğunu varsayar (seyirci kalır)	Sorumluluk almak için resmi yetkiye ihtiyacım yok (yöneticilik) Durumu daha iyi hale getirebilirim (proaktiflik) Sorumluluğu üstlenmek için yetkinin bende olmasına gerek yok (teklifsizlik)
Alışkanlıklar	Topu yöneticilere atar Emirleri uygular İhtiyaç duyulunca iş birliği yapar	Öne çıkar Başkalarını da dâhil eder Geri çekilir
Sonuç	Bireyler yukarıdan yönlendirme bekledikleri için kritik sorunları çözme fır satlarını kaçırırlar. Organizasyon statükoya takılıp kalır.	Bireyler, fırsatları fark ettikleri ve kendilerini ve başkalarını gol po zisyonuna soktukları için, oyun kurucular haline gelirler. Resmi güç olmaksızın yönetme isteği, bir cesaret, inisiyatif ve kıvraklık kültürü yaratır.

Kaçınılması gereken tuzaklar: (1) Yalnızca davet üstüne, (2) Denkler takımı



Öngörülemeyen Engeller

LİDERLER BU KONU HAKKINDA NELER SÖYLÜYOR...

KATKIDA BULUNANLAR	ETKİLİ OYUNCULAR
"Makul bir çaba gösterecek, ama ben zorlamazsam iş hallolmayabilir."	"Benim ona hatırlatmam gerekenden çok, o bana son teslim tarihle rini hatırlatıyor."
"Ortada tartışmalı veya mücadele gerektiren bir durum varsa, işi ilerletemiyor. Sonunda iş bana kalıyor ve benim gelip, işi sonlandırmam gerekiyor."	"Sorunları ve sıkıntıları daha büyük problemler haline gelmeden görüyor ve çözümlüyor. Kendi sorunlarını çözmek için başkalarına bel bağlamıyor."
"İşlerin sorunsuz yürümesini istiyor ve olmamasından dolayı hüsrana uğruyor."	"Önüne bir engel çıkabilir, bunu aşmanın bir yolunu bulur ve cesareti kırılıp, yavaşlamak yerine ilerlemeye devam edebilir."
"Toplantılarda doğru şeyleri söylüyor ama uygulamada ye tersiz kalıyor."	"Kendisi hiçbir övgü almayacaksa bile, her işi sonuna kadar götürür."

Bölüm 4

Daha Güçlü Bitir

"Bana ilerlemenin yolunun ne hızlı ne de kolay olduğu öğretildi."

MARIE CURIE

Kasabamda, San Francisco Körfezi'nin iki ayrı tarafında bulunan ve rakip okullar olan Stanford Üniversitesi ile California Üniversitesi, Berkeley arasında yapılan yıllık futbol maçı, "Büyük Oyun" olarak bilinir. Bu, kazanan okulun imrenilen *Stanford Axe* kupasını aldığı 129 yıllık, risklerin ve duyguların oldukça yüksek olduğu bir rekabet oyunudur.

Seksen beşinci Büyük Oyun, 20 Kasım 1982'de, Berkeley Hills'deki California Memorial Stadyumu'nda oynandı. Kaliforniya *Golden Bears (Altın Ayılar)*, dördüncü çeyreğin sonlarında 19-17 kazanıyordu. Maçın bitimine sekiz saniye kala Stanford, California karşısında üç sayılık bir şut atarak bir sayı öne geçti.

Geriye sadece dört saniye kalmıştı. Stanford, Cal'den Kevin Moen tarafından, 45 yard çizgisinin yakınında kurtarılan kısa, alçak bir vuruşla başladı. Kazanmak için, tek bir oyunda topla elli beş yarda koşması gerekecekti. Moen ileri doğru koşmaya ve çabalamaya başladı, ancak Stanford savunması tarafından engellendi. Moen topu bir takım arkadaşına geri

attı, bir yarda ilerleyen Richard Rodgers engellendi ve üçüncü bir oyuncu olan Dwight Garner'a topu geri verdi. Garner birkaç metre ilerlemeyi başardı, ancak bir Stanford savunma ekibi tarafından hızla durduruldu.

Stanford taraftarları mutlulukla coştu. Kötü şöhretli Stanford grubu, Büyük Oyun zaferini kutlamak için sahaya ve bitiş bölgesine koştu. Oyun kesinlikle bitmişti; en azından tribünlerden öyle görünüyordu. Ancak Garner, onunla ortada buluşup, 20 yarda koşan, topu yakalayan, karşı takım tarafından durdurulan ancak yere doğru düşerken 30 yard çizgisinde Moen'e gönderen Rodgers'a, topu yan pasla verdiğinde henüz yere değmemişti. Moen, koşmaya devam etti. Verdikleri beş akıl almaz yan pas, Stanford savunmasını atlatmıştı; ancak şimdi Moen, öngörülemeyen rakiplerle karşı karşıyaydı: zaferlerini kutlamak için oyun alanına koşan müzik grubu üyeleri, amigo kızlar ve kendilerini takımlarını adamış bir grup öğrenciden oluşan *Stanford Balta Komitesi* kalabalığı. Moen, şaşkın müzisyenlerin etrafından fırladı, kale çizgisini geçti ve kazanan golü atarken, bitiş bölgesinde duran sersemlemiş bir tromboncuyla çarpıştı.* Oyun 25-20 sona erdi ve Cal, Stanford Baltasını ele geçirdi.

"The Play (Esas Oyun)" olarak bilinen bu oyunun son anları, spor tarihindeki en muhteşem bitişlerden biri olarak efsaneleşti. Stanford hâlâ, bir Cal oyuncusunun son gol atılmadan önce yere değdiğini iddia ediyor. Tabii ki, Cal bu durumu farklı görüyor. Oyunun videosu durumdan emin olmak için yetersizdi. Ancak kesin olan bir şey var ki o son saniyelerde grup sahaya çıktığında, oyun henüz bitmemişti. Cal oynamaya devam etti ve kazandı.

Birçok profesyonel, iyi oyun oynar. Harekete geçer ve çok çalışır ancak çoğu zaman iş bitmeden durur. Gol çizgisine varmadan durduğunuzda ya da bittiğini zannettiğiniz bir işi kutlamak için erken davranmışken aslında bitmemiş olduğu ortaya çıktığında, ne olur? En etkili profesyoneller -ve tüm

---

* "The Play (American Football)", Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki /The_Play_(American_football).

ekipler- işi bitirdikleri ve diğerlerinden daha güçlü bitirdikleri için daha büyük bir etki yaratırlar. Bu bölüm, en Yüksek Etkili Oyuncuların, zorluklarla ve öngörülemeyen engellerle nasıl başa çıktıklarını ve işler zorlaştığında onları nasıl hallettiklerini anlatıyor. Bir önceki bölümde, sorumluluğu nasıl üstleneceğimizi ve işleri nasıl başlatacağımızı keşfettik; bu bölümde ise nasıl sorumluluk alınacağını ve işin bitiş çizgisine nasıl taşınacağını keşfedeceğiz. Etkili Oyuncu performans garantisinin ilk unsurunu inceleyeceğiz: Yüksek Etkili Katkıda Bulunanların, nasıl hem öngörülebilirliği hem de olumlu yönde sürprizler sağladıklarını ve neden yüksek görünürlüğü olan, yüksek riskli projelerin onlara emanet edildiğini inceleyeceğiz.

Bu bölüm, gereğinden fazla taahhütte bulunmak veya tükenme noktasına gelene kadar çalışmakla ilgili değil; bu, bir işi kendinizi yıpratmadan, başarılı bir şekilde sonuçlandırabileceğiniz şekilde çalışmakla ilgili. İlerledikçe, nasıl sorumluluğu elden bırakmadan destek alabileceğinizi, panik yapmak yerine nasıl yöneteceğinizi ve yalnızca ısrar etmek yerine orta yolu nasıl bulabileceğinizi öğreneceksiniz. İster hedef çizgisini geçiyor olun, ister sadece yapılacaklar listenizdeki bir şeyi halledin; daha güçlü bitirmeyi öğreneceksiniz ve bunu yıpranarak değil, yol boyunca karşılaşacağınız beklenmedik zorluklarla güçlenerek yapacaksınız.

SEÇİM ZAMANI: ALARM VERMEK Mİ? ÇÖZÜME KAVUŞTURMAK MI?

Her işin karşısına engeller çıkabilir ve her işletme aksiliklerle uğraşır; bu sorunlar hem işin hem de hayatın bir parçasıdır. Kaliforniya'daki depremler ve Orta Batı'daki kasırgalar gibi, hazırlanabileceğiniz ve üstesinden gelebileceğiniz beklenen zorluklar vardır. Bir de önceden kestirilmesi neredeyse imkânsız olan, geleceğinizde ya da radarınızda görünmeyen veya aniden ortaya çıkan sorunlar... Bunlar, 2020-2021 arasındaki küresel COVID-19 salgını ve dünya çapında işletmelerin ve okulların kapatılması gibi eşi benzeri görülmemiş

zorluklardır. ABD eski savunma bakanı Donald Rumsfeld'in dediği gibi, bunlar "Bilinmeyen bilinmeyenler"dir. Elbette yönetilmesi en zor olanlardır çünkü kolayca tahmin edilmeleri mümkün değildir.

NASA'nın *Apollo* programında her türden bilinmeyen engel, hemen her yerde mevcuttu. NASA mühendisleri, Ay'daki toprağın durumunu bilmiyorlardı, ancak bilmediklerini biliyorlardı; bu da onu bilinen bir bilinmeyen haline getiriyordu. Bilmediklerinin farkında oldukları için, tüm olasılıklarla başa çıkabilecek bir uzay aracı inşa edebilirlerdi.* Ancak, Apollo 12 uzay aracına yıldırım çarpması gibi daha önce hiç düşünülmeyen, bilinmeyen bilinmeyenler de vardı.** Bir NASA yetkilisinin açıkladığı gibi: "Bir program yöneticisinin uzay aracına yıldırım çarpacağını tahmin etmesini beklemek zor olurdu. Diğer yandan, program yöneticilerinden herhangi bir büyük geliştirme projesinin bir yerinde mecazi olarak yıldırım çarpabileceğini fark etmelerini beklemek çok da mantıksız değil."***

Bilinmeyen bilinmeyenler, belirli veya güvenilir bir şekilde tahmin edilemese de geniş bir açıda öngörülebilir ve sorumlu bir şekilde ele alınabilirler. Tüm insanlar kontrolleri dışındaki sorunlarla uğraşsa da bazıları sorunları çözme sorumluluğunu üstlenirken, diğerleri görünüşte daha güçlü birine, bir üst seviyeye taşımayı seçer.

İşte bir NASA yöneticisinin bakış açısından bir örnek: NASA'dan bir mühendislik yöneticisi, 'Ed'i tanımladı -ekibindeki Sabit Eddie tipi olarak gördüğü bir mühendis için uygun bir takma addı. Müdür, Ed'in geldiğini, işini yaptığını, kendisinden isteneni yerine getirdiğini ve güncelleme istendiğinde memnuniyetle verdiğini söyledi. Ed genellikle işini zamanın-

---

* NASA Program Management and Procurement Procedures and Practices: Hearings Before the Subcommittee on Space Science and Applications of the Committee on Science and Technology, US House of Representatives, 97th Cong., 1st sess., 24-25 Haziran 1981 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1981).

** Chelsea Gohd, "50 Years Ago: NASA's Apollo 12 Was Struck by Lightning Right After Launch... Twice! (Video)", Space.com, 14 Kasım 2019, https://www.space.com/apollo-12-lightning-strike-twice-launch-video.html.

*** NASA Program Management and Procurement Procedures and Practices, 73.

da teslim etmiş ve iyi yapmıştı, ancak meslektaşları yapılanları gözden geçirdiğinde daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu açığa çıktı. Herhangi bir karmaşık projede olduğu gibi, neredeyse her zaman beklenmedik entegrasyon sorunları veya düzeltilmesi gereken hatalar vardı. Daha fazlasını yapması istendiğinde Ed, meslektaşlarına zaten başka bir proje üzerinde çalıştığını bildirirdi. Mesaj aslında şuydu: "Gitmeliyim. Yapacak başka bir işim var. Sana iyi şanslar. Sonra görüşürüz." Ekip, sorunu çözmek ve genel görevin tehlikeye düşmemesi için onun işini tamamlamak zorunda kalmıştı. Ed çok çalışırdı ve ilgili görünüyordu, ancak görev karmaşıklaştığında, sık sık "Bu konu beni aşıyor" diyerek sorunları çözmesi için patronuna yönlendiriyordu. Gelen kolay topları karşılayan ama zorlu atışlarda "Sende!" diyen bir tenis partneri gibiydi.

Ed, ekip projelerinde diğer mühendislerle iş birliği yaptığında, "Çok fazla şey yapıyorsun. Mükemmel olması gerekmiyor. Sadece hallet ve devam et" tarzı şeyler söylerdi. Sanki eski, "Devletin yaptığı iş için yeterince iyi" deyişi, bir şekilde insanlı uzay yolculuğuna uygunmuş gibi. Nihayetinde, Ed'in işi her zaman tamamlanıyordu ve göreve uygundu. Ama işi tamamına erdiren Ed olmuyordu.

Diğer Katkıda Bulunanların da benzer hikâyelerini dinledik: "Takımdaki herkesten çok daha kolay yoldan çıktı" ya da "Takılıp kalıyor ve yeniden yönlendirme olmadan nasıl ilerleyeceğinden emin olamıyor." Bu betimlemeler bana çocuklarımın ev işi yapmayı ilk öğrendikleri zamanları hatırlattı: Harekete geçer ve çaba gösterirlerdi ama bir şeyler ters gittiği anda işi bitiremeyeceklerini söylerlerdi. Ya da ortalarda dolanıp daha kolay bir işi yaparlardı.

Katkıda Bulunan Zihniyeti ile çalışan profesyoneller harekete geçer ancak işler zorlaşınca, sorunları sahiplenmek yerine onları üst kademelere taşırlar ya da daha kötüsü dikkatleri dağılır, cesaretleri kırılır ve tamamen dururlar. Zor projelerden kaçınmayı ve onları daha üst kademelere bırakmayı öğrenirler.

Buna karşılık, Etkili Oyuncular, öngörülemeyen engellere ve zorluklara rağmen işin eksiksiz yapılmasını sağlarlar.

Cornell Üniversitesi'nde lisans öğrencisi olan Steve Squyres, Mars resimleriyle dolu bir odaya girdi. Yıl 1977'ydi ve fotoğraflar NASA'nın yörünge aracı *Viking*'den yeni gelmişti. Resimleri çok az insan görmüştü; daha da azı ise onları anlayabilmişti ve Squyres kesinlikle onlardan biri değildi. Yine de gördüğü fotoğraflar nefesini kesmişti. "Hayatımın geri kalanında tam olarak ne yapmak istediğimi bilerek o odadan ayrıldım" diye yazdı.*

Yirmi yıl sonra, Squyres, Cornell'de astronomi profesörüydü, NASA'nın Mars keşif programı, temel fotoğrafçılıktan derinlemesine jeolojik keşiflere kadar ilerlemişti ve NASA, bilim camiasından görev planları için teklifler istiyordu. Squyres, bir *Rover* (gezgin uzay araştırma aracı) tasarlamak için en iyi bilim adamları ve mühendislerden oluşan bir ekip kurdu. On yıllık başarısız teklif yazılarından sonra, nihayet projeleri onaylandı. Mutluydular, ancak bir dizi zorlukla karşılaşmaya başladıklarında, heyecanları kısa sürede paniğe dönüştü.

Proje, zorlukların içine doğmuştu. İlk olarak, en azından birinin Mars yolculuğundan sağlam çıkacağı ve orada çalışacağı umuduyla iki Rover inşa etmeleri gerekecekti. Araç, doksan sol** (doksan üç dünya günü) boyunca çalışır durumda kalmalıydı. Planları, iki geziciyi inşa etmek için en az kırk sekiz aylık bir süreye dayanıyordu, ancak teklifin kabulündeki gecikmeler nedeniyle, yalnızca otuz dört ayları olacaktı. Daha da önemlisi, evrenin üzerlerine koyduğu zaman kısıtlamaları vardı. Aracı, Dünya ve Mars'ın hizalanmasının uygun olduğu belirli bir pencerede fırlatmak zorundaydılar. Ve bunlar sadece bildikleri zorluklardı.

Her gezicinin ömrü, sahip olduğu güneş panellerinin sayısına bağlıydı. Güneş panelleri, sicimler adı verilen, mevcut bir iniş aracının içine sığması gereken, onun da rover'a sığması gerektiği gruplar halinde birbirine bağlıydılar.

---

* Steve Squyres, Roving Mars: Spirit, Opportunity, and the Exploration of the Red Planet (New York: Hyperion, 2006), 2–3

** Mars gününe "sol" adı verilir. Dünya gününden biraz daha uzun olup tam olarak 24 saat, 39 dakika ve 35,244 saniyedir. (e.n.)

İlk nahoş keşif, Squyres, projeden sorumlu bilim adamından konu başlığı "Kötü haber" olan bir elektronik posta aldığında geldi. Kütle sınırlamaları, geziciye yalnızca yirmi yedi sicim sığdırabilecekleri anlamına geliyordu ve doksan sol süresince dayanabilmesi için en az otuz adet gerekliydi. "Bir an umutsuzluğa kapıldım" diye yazdı Squyres, "Ama sonra bu 'kötü haberin' aslında aylardır aldığım en iyi haber olabileceğini fark ettim."* Otuz sicim kullanamadıkları için, iniş aracını yeniden tasarlamak zorunda kaldılar. İniş aracını yeniden tasarlamak demek, zaten sınırlı olan süre içerisinde yapılacak çok daha fazla iş olduğu anlamına geliyordu ama bu, eski iniş tasarımını korumak için artık işlevsellikten ve keşif gücünden ödün vermeleri gerekmediği anlamına geliyordu. Bunun yerine, rover'lar için uygun iniş aracını yapmalarına olanak tanıdı; bu da onların daha iyi bir iniş aracı tasarlamalarını sağladı. Liderler bütçeyi güvence altına almak için çabalarken, ekip yeni iniş aracını tasarlamak için hızla çalıştı.

Ekip, sonunda *Opportunity* ve *Spirit* olarak adlandırılan ikiz gezicileri tamamlamak için sorun üstüne sorun çözdü. Sistem mühendisliğine liderlik etmesi için getirilen proje müdür yardımcısı Jennifer Trosper, bu çalışmayı, herkesin bir işin ucundan tuttuğu bir deneyim olarak anımsıyor: "Donanım ve yazılım, günde 24 saat, haftada yedi gün, sekizer saatlik üç vardiya halinde test ediliyordu."**

Spirit gezgini başarılı bir şekilde fırlatıldı, ancak *Opportunity* fırlatıldığında, "Ters gidebilecek her şey ters gitti" diye şaka yaptı NASA fırlatma mühendisi Omar Baez. Fırlatma tarihi zaten iki kez ertelenmişti ve yakında fırlatma penceresi dört yıllığına kapanacaktı. Geri sayımın bitmesine yedi saniye kala, ekip fırlatmayı beklemeye aldı. Uzay aracını izleyenler, bir valfle ilgili bir sorun tespit etmişti. Fırlatma ekibi ellerini

---

* Steve Squyres, Roving Mars: Spirit, Opportunity, and the Exploration of the Red Planet (New York: Hyperion, 2006), 2–3

** Michael Greshko, "The Mars Rover Opportunity Is Dead. Here's What It Gave Humankind" National Geographic, 13 Şubat 2019, https://www.nationalgeographic.com/science/2019/02/nasa-mars-rover-opportunity-dead-what-it-gave-humankind/.

havaya kaldırıp uzay aracının hazır olmadığını söyleyebilirdi. Bunun yerine, vanayı hızla tamir ettiler ve fırlatmayı dört dakika içinde başlatacak şekilde saati sıfırladılar. Fırlatma başarıyla gerçekleştirildi.*

Opportunity'nin indiği günden itibaren, Dünya'daki görev mühendisleri, rover sürücüleri ve bilim adamlarından oluşan bir ekip, zorlukların üstesinden gelmek ve gezgini Mars'taki bir jeolojik bölgeden diğerine taşımak için iş birliği yaptı.** İlerleyen yıllarda, Opportunity, diğer sorunların yanı sıra, sıkışmış bir ısıtıcı nedeniyle neredeyse tüm gücünü kaybediyordu; iki aylık bir toz fırtınasından sağ çıktı ama 256 megabaytlık flash belleğini kullanamaz hale geldi. Opportunity'nin ekibi, her engelde gezicinin düzelmesini sağlayan bir çözüm buldu ve uyguladı.***

Sonraki on dört yıl boyunca, her iki gezici de Dünya'ya Mars arazisinin yüzbinlerce muhteşem yüksek çözünürlüklü tam renkli görüntüsünün yanı sıra, kayaların ve toprağın ayrıntılı mikroskobik görüntülerini de gönderdi.**** Sonunda büyük bir toz fırtınası, bu muhkem gezici araçları durma noktasına getirdi. Sadece doksan Mars günü dayanacak ve bin metre yol kat edecek şekilde tasarlanan Spirit ve Opportunity, dayanıklılıkları, bilimsel değerleri ve uzun ömürleri açısından tüm beklentileri fazlasıyla aşmıştı. *National Geographic* durumu, "Bilimsel ikramiyeyi tutturmak!" olarak adlandırdı.***** Gezgin Opportunity, ortalama yaşam süresini altmış kat aşmasının yanı sıra, Mars'taki son dinlenme noktası olan Perseverance Valley (Azim Vadisi)'e vardığında, yirmi sekiz milden fazla yol kat etmişti.

---

* William Harwood, "Opportunity Launched to Mars", Spaceflight Now, 8 Temmuz 2003, https://www.spaceflightnow.com/mars/merb/030707launch.html.

** "NASA's Opportunity Rover Mission on Mars Comes to End" NASA, 13 Şubat 2019, https://mars.nasa.gov/news/8413/nasas-opportunity-rover -mission-on-mars-comes-to-end/.

*** Adı geçen eser, 112.

**** "Mars Exploration Rovers" NASA, https://mars.nasa.gov/mars-exploration/missions/mars-exploration-rovers/.

***** Greshko, "The Mars Rover Opportunity Is Dead. Here's What It Gave Humankind."

Geziciler Mars'ta dayandı çünkü Squyers ve ekibi, Dünya'da da aynısını yapıyordu: Alışılmadık durumlara uyum sağlıyor ve her yeni engelin ötesine geçiyorlardı. Trosper, "Çok çalıştık, doğru tasarladık, gerekli özeni gösterip gereken mühendisliği yaptık ve bunlar sonsuza kadar dayandı." diye ifade etti.*

ZİHİNSEL OYUN

Görevdeki bir ajan, birçok suç-gerilim-aksiyon filminin temasıdır. İster James Bond (007) ister Black Widow (Yenilmezler ekibinden biri) olsun, ajan, ustalık ve soğukkanlılıkla tehlikeli engellerin ve tehditkâr kötü adamların üstesinden gelir. Bu ajanlar görev odaklı, zihinsel olarak güçlü ve dayanıklıdır ve sonunda her zaman işi bitirirler.

İncelediğimiz Etkili Oyuncuların içinde özel bir ajan dokunuşu vardı; ekibinin misyonunu tehlikeye atan sorunları çözmek için amansız çabası nedeniyle meslektaşları tarafından, *"Mary the Mission Slayer (Görev Avcısı Mary)"* olarak adlandırılan NASA'daki Mary gibi. Onlar, engellere direnmek ve günlük sorunların ve sıradan zorlukların üstesinden gelmek için olağanüstü bir zihinsel yetenek geliştirmiş sıradan insanlardır. İşi hallederler -zorlukları, kötü adamları ve diğer her şeyi. Filmlerde olduğu gibi, görevi sürekli yönlendirme olmadan, gerektiğinde karargâhtan destek alarak tamamlarlar.

İşlerin sonunu getirme ve başladıkları şeyi bitirme eğilimi, benim *'tamamlama geni'* dediğim şeydir. Bu, odaklanmış, sahiplenen ve işini hatırlatmaya gerek olmadan bitiren insanlarda bulunan bir başarma ahlakıdır. Çözülmemiş sorunlar ve tutturulamayan hedefler onları rahatsız eder. Engelleri aşmak, başkaları için zor gelse de tamamlama genine sahip insanlar için acı verici olan, işi tamamlamamaktır. Bu yüzden her zaman sonuçlandırırlar.

Bu tamamlama eğilimi, hem esneklik (zorluklardan hızla kurtulma kapasitesi) hem de cesaret (başarı arayışında sürekli sebat) gerektirir.

---

* Greshko, "The Mars Rover Opportunity Is Dead. Here's What It Gave Humankind."

Dirençli insanlar kolayca engellenemez; aksiliklerin ardından kendilerini toparlarlar. Zorlukların üstesinden gelebileceklerine dair temel inançları sayesinde, karşılarına çıkan zorluklar, güçlenmek için gereken direnç ve kendini kanıtlamak için gereken fırsatlar olarak yorumlanır. Bu düşünce tarzında, kayıplar nihai sonuçlar olarak değil, geçici aksilikler olarak görülür. Harvard Business Review'daki 2013 tarihli bir makalede Rosabeth Moss Kanter şunları yazdı: "Kazananlar ve kaybedenler arasındaki fark, kaybetmeyi nasıl ele aldıklarıdır... Hiç kimse sorunlardan tamamen kaçamaz ve potansiyel tuzaklar her yerdedir; bu nedenle asıl beceri, o sorunun içinden çıkıp geri dönebilme esnekliğidir. Sürprizler yeni normal olduğunda, dayanıklılık yeni beceridir."*

Esneklik, zorlukların üstesinden geldikten sonra geri sıçramamızı, bütünleşmemizi ve büyüme yoluyla güçlenmemizi sağlayan şeydir. Azim ise aksiliklere rağmen ve yol boyunca yapay ödüller olmadan ilerlememizi sağlar; bu, yapabileceğinize dair basit ama güçlü bir inançtan kaynaklanır. Cesaret konusunda önde gelen otorite, Pennsylvania Üniversitesi profesörü Angela Duckworth, şöyle demiştir: "Daha cesur öğrencilerin mezun olma olasılıkları daha yüksektir ve daha cesur öğretmenler sınıfta daha etkilidir. Daha cesur askerlerin eğitimlerini tamamlama olasılığı daha yüksektir ve daha cesur satış görevlilerinin işlerini sürdürme olasılığı daha yüksektir. Etki alanı ne kadar zorluysa, cesaret de o kadar önemli görünür."**

Google'ın Media Lab'da planlama müdürü olan Fiona Su, bu cesur azmin canlı bir örneği. O, sahiplenen, bir şeyleri nasıl gerçekleştireceğini bilen ve en az iki kişinin çıktısını üreten biri. Müdürü John Tuchtenhagen'e göre, Kuzey Amerika medya başkanı. John, Fiona'nın neden katılımı güvence altına

---

* Rosabeth Moss Kanter, "Surprises Are the New Normal; Resilience Is the New Skill" Harvard Business Review, 17 Temmuz 2013, https://hbr.org/2013/07/surprises-are-the-new-normal-r.

** Angela Duckworth, "Why Millennials Struggle for Success" CNN, 3 Mayıs 2016, https://www.cnn.com/2016/05/03/opinions/grit-is-a-gift-of-age-duckworth.

aldığını ve diğerleri dururken projelerin devam etmesini sağladığını anlattı: "Fiona, tüm sorunların çözülebileceği varsayımıyla çalışıyor; sadece kurcalamaya ve denemeye devam etmelisin." Fiona için "hayır", çok fazla hareket alanı olan, esnek bir kelime. Kendisini, "Bana hayır dendiğinde tepkim karşı çıkmak değil. Neden hayır dediklerini sorarım. Sonra 'hayır'dan başlar ve ileriye doğru bir yol bulurum" diye açıkladı.

Geri dönme kapasitesini sebat etme cesaretiyle birleştirdikçe, 'Bununla başa çıkabilirim' inancını geliştiririz. Bu inanç, kişileri, ortaya çıkan sorunları büyütmektense kişisel sorumluluk almaya sevk eder. Bu, diğerlerinin bu sorunları alışılmışın dışında bir şekilde ele almaları için, onlara daha fazla serbestlik verdiği anlamına gelir.

YÜKSEK ETKİLİ ALIŞKANLIKLAR

Bu dirençli, cesur Katkıda Bulunanlar neden ekiplerde bu kadar değerli olurlar? İlk olarak, 170 yöneticiye, onları en çok neyin hayal kırıklığına uğrattığını sorduğumuzda, ilk on yanıttan üçü işleri tamamlayamamayı içeriyordu. Yöneticilerin en sık dile getirdiği hayal kırıklığı, 'bir şeyi yapmak için şansını denemek yerine, kapınızın önüne ölü bir fare bırakan bir kedi gibi' bir çözüm yolu bulmaya çalışmadan, karşılarına sorunlar getirip duran insanlardı. Üç numaralı hayal kırıklığı, yapmayı taahhüt ettikleri şeyleri yapmalarını hatırlatmak için çalışanların peşinden koşmaktı, bu da yöneticileri profesyonel dırdırcıya ya da detaycı birine dönüştürüyordu. Ardından da artık yapılabilecek bir şey kalmamışken, son dakikada kötü haberler getiren çalışanlar geliyordu. Bunlar, tam da misafirler partinize geldikleri anda kedinizin kapının önüne ölü bir fareyi getirip bırakması gibi, yöneticiyi kötü gösterecek sürpriz olaylardı.

Bunun tam aksine Etkili Oyuncular, az ilgi ve yüksek mesuliyet gerektiren bir teklif sunarlar: Sahiplenirler, sorunları önceden tahmin edip çözerler ve tüm işi tamamlamak için ne gerekiyorsa yaparlar. Sorunları öngördükleri ve bir plan

geliştirdikleri için güçlü bir şekilde bitirebilirler (Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi, bu durum güvenilirlik oluşturucular arasında genel olarak ikinci sırada yer alır).

Liderler ve Paydaşlarla Güvenilirlik Oluşturma

GÜVENİLİRLİĞİ YOK EDEN DAVRANIŞLAR	Çözüm sunmadan sorunları büyütmek Yöneticinizin sizi takip etmesine ve size hatırlatmasına sebep olmak Yöneticileri kötü haberlerle şaşırtmak
GÜVENİLİRLİK İNŞA EDEN DAVRANIŞLAR	Sorunları ön görmek ve hazırlıklı olmak Fazladan çaba harcamak Kendi başına halletmek İşi hatırlatılmadan tamamlamak Direkt konuya girmek ve anlatmak

Tam sıralama için ek A'ya bakın.

Alışkanlık 1: Bütün İşi Bitirin

Parth Vaishnav, müşteri memnuniyetine adanmışlığıyla tanınan müşteri ilişkileri yönetimi devi Salesforce'ta baş yazılım mühendisi. Parth, işlerin nasıl yürüdüğüne dair doğal bir meraka ve teknik zorluklarla mücadele ederken cesarete sahip parlak bir programcı olarak bilinir; mücadeleye atılacak ve oradan bir çözümle dönecek biridir.

Dört aylık bir piyasaya arz döneminin sonuydu. Şirketin dört bir yanındaki ekipler, ürünlerinin yeni özellikler ve performans iyileştirmeleriyle tamamlanan en son sürümlerini geliştirmişti. Yükseltmeler, bir bütün haline getirildi ve dünya çapında 150.000 Salesforce müşterisine aynı anda aktarıldı. Ama bir şeyler yolunda değildi. Parth, bir iş arkadaşından acil bir telefon aldı: Sürüm hazırdı ve çalışıyordu, ancak garip bir şekilde, yeni ürün özellikleri müşteriler tarafından görülmü-

yordu. Ekip şaşkındı ve Parth'a yardım edip edemeyeceğini sordu. Parth, "İlgileniyorum" diye yanıtladı.

Araştırmaya başladı ve sorunu keşfetti: Yeni sürümdeki ürün özelleştirmelerinden biri, tüm ürün paketinin bağlı olduğu sürüm çerçevesinin bir parçasını (kimsenin sahiplenmediği ancak tüm ürün grupları tarafından kullanılan eski bir prosedür kodu) bozmuştu. Bu, tüm ürünlerdeki her yeni özelliğin ve iyileştirmenin -yüz bin iş gününden fazla mühendislik çalışmasının sonucu- artık beklemede olduğu anlamına geliyordu. Dâhili olarak oluşan hayal kırıklığını hayal edebilirsiniz.

Parth daha derine indi, temel nedeni belirledi ve bir çözüm formüle etti ama henüz işi bitmemişti. Yıllar önce Parth, münferit eylemleri neredeyse bir sistemi çökerttikten sonra bazı üzücü geri bildirimler almıştı ve şimdi düzeltmeyi kendi başına uygulamaması gerektiğini biliyordu. Büyük resmi anladığından ve düzeltmesinden etkilenecek çeşitli ürün gruplarından destek aldığından emin olması gerekiyordu. Hızlı bir şekilde yazılım mimarlarından oluşan bir toplantı düzenledi, sorunu açıkladı ve çözüm için fikir birliği oluşturdu.

Engellenen özellikler serbest kalmıştı ama Parth'ın işi hâlâ bitmemişti. Olumsuz yan etkilerin olmadığından emin olmak; olası tüm yükümlülükleri kontrol ederek ve iyileştirilmiş bir iş süreci tanımlamak için, diğer ürün gruplarıyla iş birliği yaparak bir hafta daha çalıştı. Sonunda, sistemin sürekli sahipliğini üstlenecek bir grup buldu. Sorun kalıcı bir şekilde çözülmüştü.

Bir kez daha, sadece işini yapmakla kalmayıp, yapılması gereken işi de yapan, karmaşık bir organizasyonun çatlaklarında ve boşluklarında çalışan bir Etkili Oyuncu görüyoruz. Ayrıca, iyi bir işten daha fazlasını yapan birini görüyoruz; sırf yarışın kazanıldığından ve görevin tamamlandığından emin olmak için ekstra yol kat ederek tüm işi yapmış birini... Tüm işi ve hatta daha fazlasını!

İlgileniyorum, bu iş bende!

En etkili oyuncular problemlerle daha uzun süre uğraşma eğilimindedir. Bir Adobe yöneticisi, ekibinin böyle bir üyesi-

ni tanımladı: "Son derece ısrarcı. Sorun ne kadar zorsa, o da o kadar ısrar eder. Entelektüel meydan okuma, onu harekete geçirir." Başka bir yönetici ise şöyle dedi: "Asla kolay yolu seçmiyor ya da 'hayır' cevabını kabul etmiyor. Engelleri nasıl aşacağını ve sorunları yaratıcı bir şekilde nasıl çözeceğini buluyor." Bu oyuncular daha uzun süre direndikleri için, belirsizlik karşısında ilerleme kaydederler (Etkili Oyuncular ve Katkıda Bulunanlar arasında sekizinci en yüksek ayırt edici davranış). Hiç kimse ilgilenmese bile kolay yolu seçmezler.

Daha önce Stanford Health Care'de dil konuşma patoloğu ve yutma uzmanı olan Sandra Deane, bazı hastalar taburcu edilmeden veya diyete başlanmadan önce araçsal bir yutma çalışması (Yutmanın Esnek Endoskopik Değerlendirmesi veya kısa adıyla FEES) yapılırsa hasta sonuçlarının iyileştirilebileceğini biliyordu. Bu, konuşma patologları, hemşireler ve doktorlar için uygulamada önemli bir değişiklik yarattı. Sandra, personeldeki her konuşma dili patoloğunun, testi uygulamak için eğitildiğinden emin oldu. 'Gerçek hayat' ortamında uygulama yapabilmeleri için Stanford Tıp Okulu'ndaki simülasyon laboratuvarını kullanmak da dâhil, iki günlük bir FEES kursu düzenledi. Hastaların uygun şekilde sevk edilmesini sağlamak için hemşirelere koçluk yapmayı teklif etti. Başlangıçta bazı direnişler oldu, ancak hemşirelik toplantılarına katılma, hemşirelik konferanslarında bulunma ve hemşirelerle bire bir çalışma teklifi, onları ikna etti. Doktorlar başlangıçta testleri isteme konusunda isteksiz davrandığında, ilerleyen sonuçları açıkladı ve onları da ikna etti. Vizyonunun ve azminin bir sonucu olarak, Stanford programa devam etti ve şimdi FEES prosedürüyle ilgili klinik deneylerde yer alıyor. Menajeri şöyle dedi: "Aklındakine sadık kalır, insanları ikna eder. İnsanlar ona gerçekten hayranlık duyar."

Hallolmuş Bil

Yüksek Etkili Katkıda Bulunanlar, inişe geçmeleriyle tanınırlar. Ama onları gerçekten ayıran şey, hatırlatmaya ihtiyaç duymamalarıdır; kendilerini yönetir ve gözlemlerler. Bir Lin-

kedIn yöneticisinin dediği gibi: "Tara ile durumu hiç kontrol etmedim." NASA'da bazı yöneticiler buna "Ateşle ve unut!" diyor: Yönetici bir iş isteyebilir ve sonra takip etmeyebilir. Bir kez o iş, o kişiye teslim edilince bitmiş sayılır. Anket yaptığımız yöneticiler, Tipik Katkıda Bulunanlar için yüzde 48 ve Düşük Etkili Katkıda Bulunanlar için yüzde 12 ile karşılaştırıldığında, Yüksek Etkili Katkı sağlayanların yüzde 98'inin, işi her zaman veya çoğunlukla hatırlatılmadan bitirdiğini belirtti.*

Buna Güven

Etkili Oyuncular'ın işini hatırlatıcılar olmadan bitirmesindeki öngörülebilirlik, yöneticilerin artık güvendiği bir şey haline geliyor. Bu görevini yerine eksiksiz getirme alışkanlığı, bu kişilerin paydaşlarına sağladığı daha büyük bir performans garantisinin parçasıdır. Profesyoneller arasındaki davranışların sıklığını analiz ederken, yüksek değerli katkı sağlayanların her zaman (veya neredeyse her zaman) yaptığı belirli şeyler olduğunu fark ettik. Bunların özellikle beş tanesi şunlardı: (1) Sahiplenir ve bir işi hatırlatılmadan bitirirler, (2) Dürüstlükle hareket eder ve doğru olanı yaparlar, (3) Birlikte çalışması kolay, sevecen, cana yakın ve pozitiftirler, (4) Hızlı öğrenirler ve (5) Güçlü yanlarını eldeki işe uygularlar. Tipik Katkıda Bulunanlar da genellikle bunları yapar, ancak her zaman değil!

İşte kilit nokta: Bu davranışlar önemlidir, ancak asıl değer 'daima faktörü'nden gelir. Birisi her zaman iyi performans gösteriyorsa, lideri sorumluluklarını tamamen devredebilir ve endişe duymaz. Birisi işini çoğu zaman eksiksiz tamamlıyorsa, yönetici yine de her zaman endişelenmek zorundadır. Etki-

---

* Wiseman Group tarafından yapılan araştırma şunu gösterdi: Yüksek Etkiye Sahip Katkıda Bulunanların yüzde 98,38'i bunu her zaman veya sık sık yapıyor. Yüksek Etkiye Sahip Katkıda Bulunanların yüzde 72,09'u bunu her zaman yapıyor. Tipik Katkıda Bulunanların yüzde 48,09'u bunu her zaman veya sık sık yapıyor, Tipik Katkıda Bulunanların yüzde 10,69'u bunu her zaman yapıyor; Az Katkıda Bulunanların yüzde 12,1'i bunu her zaman veya sık sık yapıyor, Az Katkıda Bulunanların yüzde 2,19'u her zaman bunu yapıyor.

li Oyuncular o kadar istikrarlı bir şekilde sonuç sağlar ki, bu meslektaşlarının güvenebileceği gerçek bir teminat oluşmasını sağlar bu yüzden de en önemli fırsatlara erişim hakkı sağlanır. Biz buna 'Etkili Oyuncuların performans garantisi' diyoruz.

PERFORMANS GARANTİSİ

Etkili Oyuncuların;

1. Görevlerini sahipleneceğine ve hatırlatılmadan tamamlayacağına,
2. Dürüstlükle hareket edip, doğru olanı yapacağına,
3. Birlikte çalışması kolay, cana yakın ve pozitif olacağına,
4. Çabuk öğreneceğine,
5. Güçlü yanlarını eldeki işe uygulayacaklarına güvenebilirsiniz.

İşi Tamamlamak ve Üstüne Fazlasını Yapmak

Hikâyenin devamı var; Etkili Oyuncular daha fazlasını yapmakla bilinirler. Anket verilerimizde, Etkili Oyuncular ve Katkı Sağlayanlar arasındaki en büyük ikinci fark, Etkili Oyuncuların 'keyifli ve şaşırtıcı şekillerde beklentileri aşması'dır. Ayrıntılı bir rapor hazırlamanın yanı sıra, bir yönetici özeti ekleyebilir ve önemli noktaları vurgulayabilir; büyük bir anlaşmayı tamamlamanın yanı sıra, şirketin internet sitesi için bir müşteri referansı alabilirler. Yetersiz Katkıda Bulunan meslektaşları kötü haberlerle şaşırtırken, Etkili Oyuncular sürpriz bir bonusla eksiksiz bir iş çıkarırlar. Hem öngörülebilirlik hem de avantaj sunarak kendilerini güvenilir ve onlarla birlikte çalışması keyifli hale getirirler.

Alışkanlık 2: Sahipliği Sürdürün

Etkili Oyuncuların bütün sorumluluğu üstlenmesi şaşırtıcı değildir. Dikkat çekici olan şey, kontrolleri dışındaki aksilik-

ler ve engeller sırasında bile bunu muhafaza etmeleridir. İşler zorlaştığında sorumluluklarını geri vermezler.

Çoğumuz bir zorluk karşısında işi devretme hissine kapılmışızdır. Dürüst ebeveynlerin çoğu size bu düşüncenin bir veya iki kez akıllarından geçtiğini söyleyecektir - muhtemelen teselli edilemez bir yenidoğan veya karamsar bir ergenle karşı karşıya kalınca. Karşılığında iade almayı beklemeseler de, muhtemelen en zorlu zamanlarda sorumluluğu başkasına devretmeyi dert etmezler. İnsanlar sorunları üstlerine iletiğinde, bu genellikle zımni bir mülkiyet devriyle birlikte gelir. Bir Stanford Sağlık Hizmetleri yöneticisi böyle bir çalışanı şöyle tanımladı: "Esasen 'Merhaba, bu bir sorun. Hoşça kal!' diyen e-postalar gönderiyor. Sorunları araştırıyor gibi görünmüyor, yalnızca başka birinin çözmesi için sorunları iletiyor."

Destek Çağırmak

İncelediğimiz Etkili Oyuncular, ısrarcı bitiriciler olsalar da tek başlarına ilerlemediler ya da sessizce acı çekmediler. Üstlerine düşeni yaptılar, ancak liderlerinden ve meslektaşlarından ne zaman destek isteyeceklerini de hep biliyorlardı.

Çoğumuz ne zaman yardıma ihtiyacımız olduğunu biliriz fakat pek azımız yardım istemekten hoşlanırız. Hatta pek çokları için bu hiç de hoş olmayan bir deneyimdir. Heidi Grant, Harvard Business Review'a, "Nörobilim ve psikoloji alanındaki araştırmaların gösterdiği gibi, söz konusu sosyal tehditler -belirsizlik, reddedilme riski, düşük statü potansiyeli ve özerkliği elden bırakmak- fiziksel acıyla aynı beyin bölgelerini harekete geçirir. Özellikle, genel olarak mümkün olduğunca fazla uzmanlık, yeterlilik ve güven duygusu sergilemeye çalıştığımız iş yerinde, bu tür taleplerde bulunmak rahatsız edici olabilir" diye yazdı.* Ancak Grant'in de belirttiği gibi, insanlar nörolojik olarak birbirlerine yardım etmek ve destek olmak için programlanmıştır. Yardım için anlamlı bir çağrıda bulunduğumuzda, bu her iki tarafın da en iyi yanlarını ortaya çıkarır.

---

* Heidi Grant, "How to Get the Help You Need" Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 2018, https://hbr.org/2018/05/how-to-get-the-help-you-need.

En etkili profesyoneller, çözümün sahipliğini korurken bir sorunu iletebilir ve yardım isteyebilir. Google'dan Fiona Su, her ikisini de yapmayı başarıyor. Azimliliği, bağımsızlığı ve çeşitli şirket içi paydaşları yönetme becerisiyle tanınıyor; ancak başı belaya girdiğinde, yöneticisi John'a bunun boyunu aştığını ve yardıma ihtiyacı olduğunu bildirmekten çekinmiyor. Onu dâhil ediyor ama bunu sorunu üstlenmesi için değil danışmanlığını alabilmek için yapıyor. "Beni nasıl dâhil edeceğini ve beraber nasıl yol alacağını biliyor" diyen John, sadece yardım etmeye istekli değil, aynı zamanda hevesli de çünkü sorumluluğu üstlenmeden katkıda bulunabiliyor.

Sorunları büyütmek için meşru sebepler vardır. Yukarıda gösterildiği gibi, problem çözme konusunda kıdemli bir liderle çalışmak isteyebilirsiniz. İnsanları bilgilendirmek isteyebilirsiniz. John'un da belirttiği gibi: "Fiona beni asla gafil avlamıyor." Aynı zamanda, beklenmedik engellerin kaçınılmaz hayal kırıklıklarını dağıtabilir ve sıkışıp kalmaktan kurtulmamıza yardımcı olabilir veya Salesforce'un bir mühendislik direktörünün dediği gibi: "O bir şeylere takılıp kalmaz. Hayal kırıklığına uğrayabilir, ancak içini boşaltır ve yoluna devam eder."

Etkili Oyuncular destek çağırdığında, bu tembel bir kaçınma değildir; sorunları meslektaşlarına yüklemez veya liderlerine çaresiz görünmezler. Mesaj açıktır: "Bunu ilerletmek için rehberliğinize veya aksiyon almanıza ihtiyacım var." Fiona gibi onlar da yardım aradılar ama hesap verebilirlikten asla vazgeçmediler, bu da meslektaşlarına ve paydaşlarına bir parça yardımın, uzun bir yol kat edeceğine dair güvence verdi.

Gereklilikler İçin Müzakere Etmek

Daha önce bahsettiğim Oracle'daki 'Liderler Forumu' deneyimime geri dönmek istiyorum. İlk programı hayata geçirdikten sonra, bunun başarılı olduğu ortadaydı (stratejinin belirsiz olduğu geri bildirimi dışında). Sonraki hafta geri bildirimleri daha detaylı incelemek ve gelecekteki adımları belirlemek için bir araya geldik. Erken galibiyeti kutladığımız için iyi hissettiren bir görüşmeydi.

Genç bir oyuncu olarak büyük hayranlık duyduğum üç yönetici ile aynı masada oturduğum için kendimi şanslı hissediyordum. Üstlerine düşeni yapıyor, toplantılara katılıyor ve birlikte uyum içerisinde çalışıyorlardı. Ama bir girişimi başlatmanın kolay, bitirmenin ise çok daha zor olduğunu da biliyordum. Parlak ve başarılı CEO'muz Larry Ellison dışında, onlar şirketteki en önemli ve en meşgul yöneticilerdi. Başka yönlere çekilebileceklerinden endişelendim, özellikle de yıllık 25 milyar dolarlık gelirden sorumlu olan CEO Ray Lane'in.

Toplantımız sona erip, üç yönetici ayağa kalkmak üzereyken konuşmaya karar verdim. O an bir şey söylemezsem daha sonra bunun daha da zorlaşacağını biliyordum: "Ray, ekibimle bunun için ne kadar çok çalıştığımızı biliyorsun. Ve beni tanıyorsun; bu programın başarılı olduğundan emin olmak için bütün engelleri aşacağım." dedim. Başını salladı. Bağlılık ve takıntı seviyemi görmüştü. "Bunun için canla başla çalışacağım. Ama artık bunun için vaktin olmadığı gün, üzerinde çalışmayı bıraktığım gündür" diye devam ettim. Anlaşıldığından emin olmak için yeniden ifade ettim: "Yani sen durursan, ben de dururum."

Bunu söyleyecek cesareti nasıl topladığımdan emin değilim. Kabadayılıktan çok, zorunluluktan kaynaklandığını düşünüyorum. Yöneticiler kişisel olarak işin içinde kalmazsa programın başarısız olacağını biliyordum. Ve başarısız olmaya niyetim yoktu. Bununla birlikte, ihtiyaç duyulan şey için müzakere etmeye istekliydim. Ray Lane'in yüzündeki ifadeyi asla unutmayacağım. Kesin ama nazik şartım üstünde düşünürken durdu ve bir an bana baktı. Benim cüretimi değil, bu konuda ne derece kararlı olduğumu gördüğünü düşünmek hoşuma gidiyor. Daha sonra kararlı bir şekilde, "Anlaştık" dedi.

Hemen ayağa kalktı, yönetici asistanının ofisine gitti ve "Terry, gelecek yıl Liz'e takvimimde ihtiyaç duyduğu kadar zamanı ayır" dedi. Terry'nin yüzündeki şaşkınlık ifadesi de unutulmazdı. Program, yıl boyunca yayılmaya devam ederken, Ray sözünden bir kez bile geri adım atmadı. Çağırdığım her seansa ve toplantıya katıldı. O da ben de hiç vazgeçmedik.

Yolda elbette engeller de vardı, ancak bunları çözmek için gereken desteği aldık.

Sadece en iyi işimi yaptığım bir dönem değildi, bu üç yönetici de ellerinden gelenin en iyisini yaptılar. Ancak bağlılıkları bir şans meselesi ya da etkileyici olmanın bir sonucu değildi. İhtiyacım olan desteği aldım çünkü gereklilikler için müzakere etmiştim.

Başarılı olmak için, başkalarından ne istemeye ihtiyacınız olduğu konusunda net misiniz? Eğer öyleyse, bunu istediniz mi? Bitiş çizgisini geçmek istiyorsanız, ihtiyacınız olanları müzakere ettiğinizden emin olun. Önemli bir işte liderliği üstlendiğinizde, ihtiyacınız olan şey için müzakere ederek, kendinizi ve başkalarını başarıya hazırladığınızdan emin olun.

Genellikle ihtiyacımız olan şeyin ek bütçe veya kişi sayısı olduğunu varsayarız; ancak gerçekte en hayati kaynaklarımız daha az somuttur. Wiseman Group, çeşitli sektörlerden 120 profesyonelle, işlerinde başarılı olmak için en çok ihtiyaç duydukları kaynaklar hakkında bir anket yaptı. Altı faktör benzer şekilde yüksek önem derecesine sahipti (iş, endüstri veya kişisel tercihe dayalı farklılıklar ile): 1) Bilgiye erişim, 2) Liderlerden eylem, 3) Geribildirim veya koçluk, 4) Önemli toplantılara ve kişilere erişim, 5) Zaman 6) Güvenilirliğin sağlanması için destek.

Bununla birlikte, tüm endüstriler, ülkeler ve demografi genelinde tutarlı olan bir şey vardı: Bütçe ve çalışan sayısı yedinci ve sekizinci sırada derecelendirilmişti -önemli bir farkla en önemsiz faktörler. En çok neye ihtiyacımız olduğu konusunda hemfikir olmayabiliriz, ancak genel olarak insanlar bunun daha fazla para veya daha fazla insan olmadığı konusunda hemfikir. Başarıya hazır olmak ve liderlerimizin bizimle güçlü bir şekilde işin sonunu getireceğini bilmek kadar kaynağa ihtiyacımız yoktur. Aslında, gereklilikleri müzakere ettiğimizde, belirsizlikle daha iyi başa çıkabilir ve belirsizliğin içinde gelişebiliriz.

Unutmayın: Zamanlama her şeydir. Bir sorunun ortaya çıkmasını beklemeyin; ihtiyacınız olan şeyler için pazarlığınızı baştan yapın -işe başlamadan önce ve nüfuzunuz yük-

sekken. Daha sonra ihtiyacımız olacak yardımı ayarlamazsak, kişisel gücümüz tükendiğinde sorunları tek başımıza ele almak veya sorumluluğu üstlerimize bırakmak zorunda kalırız. İhtiyacımız olan şey için müzakere etmek, yalnızca olumlu bir sonuç elde etmemize yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda etkimizi de artırır.

Gerekliliklere dair başlangıçta müzakere etme kararlılığı, en yüksek etkiye sahip pek çok oyuncu tarafından paylaşılan, daha derin bir anlayıştan kaynaklanır: sorunların kaçınılmaz olduğu varsayımı. Daha tipik profesyonellerin çoğu, karmaşık sorunlardan kaçınmaya çalışırken, en Etkili Oyuncular onlar için plan yapar.

Alışkanlık 3: Zorlukları Öngörün

O kadar üzücü, o kadar tüyler ürpertici bir sahne ki, olduğunu hayal etmek bile zor: 1 Ekim 2017'de silahlı bir adam, Las Vegas, Nevada'daki Strip'te, bir açık hava country müzik festivaline katılan kalabalığa ateş açtı. Saldırganınki de dâhil olmak üzere, 59 kişi yaşamını yitirdi; 422'si silahla olmak üzere toplam 851 kişi yaralandı ve müfettişler bunun nedenini hâlâ aydınlatamadı. ABD tarihindeki en büyük toplu silahlı saldırı olayıydı.*

Kurşunla yaralanan kurbanların çoğunun götürüldüğü, en yakın acil servis olan Sunrise Hastanesi'ndeki sahneyi hayal edin. Ya da o gece nöbetçi kıdemli doktor olduğunuzu... 250 kritik yaralı hastayı aynı anda nasıl tedavi edebilirsiniz? Tıbbi ve idari personel için benzeri görülmemiş, neredeyse hayal edilemez bir zorluktu. Neyse ki, o gece acil servisten sorumlu doktor olan Dr. Kevin Menes, aslında birçok kez böyle bir sahneyi hayal etmişti. Menes sadece acil tıp eğitimi almamış, aynı zamanda Las Vegas Polisi SWAT ekibinde taktik doktor olarak da çalışmıştı.** Vegas'ın kolay bir hedef olduğunun farkın-

---

* "2017 Las Vegas Shooting" Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/2017_Las_Vegas_shooting.

** Kevin Menes, Judith Tintinalli ve Logan Plaster, "How One Las Vegas ED Saved Hundreds of Lives After the Worst Mass Shooting in U.S. History"

da olarak, kendisinin ve ekibinin nasıl tepki vereceğini merak ederek ve asla gelmeyeceğini umduğu bir güne (veya geceye) zihinsel olarak hazırlanarak, toplu bir zayiat olayı olasılığını düşünmüştü.

Dr. Menes uyarının geldiğini ilk duyduğunda saat 22.00'ydi. Ateşli silahla yaralanan hastaların sayısının emsalsiz olacağını biliyordu ama bir planı vardı. O geceki olayları, Dr. Judith Tintinalli ve Logan Plaster'la birlikte Aylık Acil Servis Doktorları dergisinde yazdığı bir makalede şöyle anlattı:*

> "Kulağa garip gelebilir, ancak genel olarak resüsitasyonlara yaklaşım tarzım nedeniyle bu sorunları çok önceden düşünmüştüm: 1) Önceden plan yapın, 2) Zorlu soruları sorun, 3) Çözüm yolları bulun, 4) Planları zihinsel olarak prova edin, böylece sorun ortaya çıktığında, çözüm zaten hazır olduğundan zihinsel bir engeli aşmak zorunda kalmazsınız."**

Spekülatif planına başvuran Menes, idari personele sağlık ekiplerini evden çağırmaları talimatını verdi: "Her ameliyathaneyi, tedavi odasını ve koridoru boşaltın ve mevcut tüm yatakları ve tekerlekli sandalyeleri toplayın. Sedye itebilen herkes, gelen hastaları karşılamak için ambulans bölmesine gitsin." Kaynaklar seferber edilirken, Menes acil servisin iş akışını hızla yeniden yapılandırdı. Her hastayı durumunun ciddiyeti ile etiketlemek için zaman olmadığından (kod kırmızıdan yeşile), bunun yerine odaları etiketledi. İlk 150 kurban, kırk dakika içinde gelmişti.*** Hastalar geldiğinde, Menes durumlarını renklerine göre seslendi ve personel onları belirlenen odalara götürdü. Bu, hastaların hemen doğru tıbbi per-

---

* Emergency Physicians Monthly, 3 Kasım 2017, https://ep monthly.com/article/not-heroes-wear-capes-one-las-vegas-ed-saved-hun dreds-lives-worst-mass-shooting-u-s-history/.

* Adı geçen eser.

** Adı geçen eser.

*** "2017 Las Vegas Shooting" Wikipedia

sonel, ekipman ve ilaçlarla buluşabilmesine olanak sağladı ve sağlık personelinin süreç boyunca her bir hasta sınıfını izleyip hızla hareket etmesini mümkün kıldı. Menes triyaj yaparken ve cerrahlar ve anestezistler gelmeye devam ederken, diğer üç acil servis doktoru kırmızı kodlu hastaları hayata döndürdü.

Bu arada, hemşireler turuncu ve sarı odalarda hızla azalan hastaları izleyecek ve bir damar bulmak hâlâ mümkünken, her hastaya bir IV kateter takacaklardı. Kırmızılar ameliyata girerken; acil servis ekibi müdahalenin ölümü önleyebileceği, 'altın saat'in sonuna yaklaşan turuncu kodlu hastaları tedavi etti. Akış tekrar sağlandığında, Menes triyajı kıdemli bir hemşireye devretti; böylece o hastaları stabilize edip ameliyathaneye alabilecekti. Acil servise yeni doktorlar geldiğinde onları yeni düzen hakkında bilgilendirdi ve "Ölmek üzere olan hastaları bulun ve onları kurtarın" talimatını verdi.

Menes, her yeni engele geçici bir çözüm aradı; her hastanın tedavi gördüğünden emin olmak için gereken soğukkanlılığa sahipti. İşte onun kıvrak zekâyla problem çözüşüne birkaç örnek: Durumu stabil olmayan hastalar arasında yeterince hızlı hareket edemeyince odanın ortasına geçti ve hastaların yataklarını kendisine getirtti. "Merkezin etrafına toplanmış çiçek yaprakları gibi duran pek çok yatağın başucundaydım. Hepsine ilaç verdik ve hepsi entübe edildi; hepsine kan verildi, göğüs tüpü takıldı ve sonra İstasyon 1'deki hastalara katıldılar."* diye anımsıyor. Personelin suni solunum cihazı kalmadığında, son çare olarak bir çözüm uyguladılar ve Y şeklinde bir hortum kullanarak ve ventilatör çıkışını iki katına çıkararak aynı boyuttaki iki hastayı tek bir ventilatöre bağladılar. Röntgenlere olan ihtiyaç arttığında Menes, sonuçları röntgen makinesinin monitöründen anlık olarak okuyabilmesi için radyoloğu röntgen odasına getirdi.

Sadece yedi saat sonra, gün doğumunda, 215 hastanın tamamı acil bakımdan çıkıp ayakta bakıma alınmış ve 137 hasta taburcu olmuştu. Bu benzeri görülmemiş bir başarıydı. Acil servis saatte ortalama otuz kurşun yarası hastasını tedavi et-

---

* Menes ve arkadaşları, "How One Las Vegas ED Saved Hundreds of Lives After the Worst Mass Shooting in U.S. History."

mişti. Ameliyat ekibi, 28'i ilk altı saatte olmak üzere yirmi dört saat içinde 67 ameliyat gerçekleştirmişti. Hiçbiri küçük bir acil durum değildi; onlar başka hastanelere gitmişti. Bu kahramanca tepki, yalnızca o andaki yaratıcılığın değil, aynı zamanda öngörünün, proaktif görselleştirmenin ve en kötü durum senaryosu için yapılan zihinsel provanın bir sonucuydu.

Öngörülemeyen engelleri yalnızca gerçekleşmesini bekleyerek ve onlar için zihinsel olarak hazırlanarak daha iyi planlayabilir misiniz? Engelleri aşmanın en kesin yolu, onları baştan beklemektir. Sorunları önceden tahmin ederek, en kötü koşullarda bile güçlü bir şekilde bitirebilirsiniz.

Engelleri Görmek

Sorun olasılığını öngördüğümüzde ve hatta normalleştirdiğimizde, beklenmedik bir problem için hayıflanarak zaman kaybetmiyoruz; bunun yerine fakültelerimizin yüzde 100'ünü hızlı ve etkili bir çözüm bulmaya yönlendiriyoruz. Bir Stanford Sağlık Hizmetleri yöneticisi, ekibinde oldukça etkili bir oyuncuyu şu şekilde tanımladı: "Sürekli olarak potansiyel tuzaklar arıyor ve onları en baştan engellemek için adımlar atıyor. Sorunlar daha ortaya çıkmadan çözülüyor." Etkili Oyuncuların, duvarların ötesini veya geleceği görecek süper güçleri yok; güçleri, sorunların sürekli olarak köşelerde pusuya yattığını anlamalarında yatıyor. Hoş olmayan sürprizleri bekliyor ve zorlukları normalleştiriyorlar. Psikanalist Theodore Rubin, şunları söylediğinde bu yönelimi yakalamıştı: "Sorun, sorunların olması değil. Sorun, aksini beklemek ve sorun yaşamanın sorun olduğunu düşünmektir." Bu zihin yapısıyla engeller istikrarı bozmaz ve hatta dikkat bile dağıtmaz. Engeller büyüme için yapı taşları haline gelir ve kişinin daha güçlü, daha akıllı olması ve cesaretini kanıtlaması için gereken direnci sağlar.

Hızla Reaksiyon Göstermek

Ortaya çıkan zorluklardan yılmayan Etkili Oyuncular, doğaçlama ve yönlendirme konusunda ustalaşır. Yarışı bitirdikten sonra bu seferki çok daha zorlu başka bir dayanıklılık müca-

delesine başladığını fark eden 2020 Iditarod Kızak Köpek Yarışı'nın galibi, Norveçli kızak sürücüsü Thomas Waerner gibi, işi bitirmenin veya anlaşılmasını sağlamanın sıra dışı yollarını buluyorlar.

Etkili Oyuncu İçin Uzman İpucu

Bir iş arkadaşınızı kanat oyuncusu olarak görevlendirerek görüş alanınızı artırın. Onlardan zayıf noktalarınızı izlemelerini ve ufuktaki sorunları görmenize yardımcı olmalarını isteyin. Aynısını siz de onlar için yapın.

Iditarod, Anchorage'dan Nome, Alaska'ya kadar 1.100 millik bir köpekli kızak yarışıdır; burada yarışçılar ve köpek ekipleri kar fırtınası, sıfır görüş ve eksi derecelerdeki sıcaklık şartları altında, dokuz veya daha fazla gün boyunca yarışırlar. Sporcular kızak köpekleridir. Tipik olarak bir husky-malamute karışımı olan bu köpekler, uzun mesafelerde yorulmadan yüksek hızlarda koşmalarını sağlayan benzersiz dayanıklılık yeteneklerine sahiptir.* Alışılmadık bir şekilde, çoğu köpek, yarışı, yarışa başladıkları temel hayati değerlerle bitirir.** Hatta bir ultra maratonda en iyi performansı gösteren köpek takımları, yakın zamanda başka bir yarışı bitirmiş olan takımlardır.***

Waerner, Mart 2020'de, on köpekten oluşan takımının arkasında bitiş çizgisini geçerken, kalabalığın alışılmadık şekilde az olduğunu fark etti. Yarış sırasında COVID-19 salgını tırmanmış ve hava yolculuğu durma noktasına gelmişti. Beş çocuğuyla evde yalnız kalan, veteriner olarak çalışan ve ku-

---

* Bir yarış sırasında, husky ve malamute kızak köpekleri, diğer memelilerin aksine, hızlı yanan ancak yavaş üretilen ve kızak köpeklerinin yavaş yanan proteinler ve yağlarla hızla yakıt ikmali yapmasını sağlayan glikojene ihtiyaç duymazlar.

** Douglas Robson, "Researchers Seek to Demystify the Metabolic Magic of Sled Dogs" New York Times, 6 Mayıs 2008, https://www.nytimes.com/2008/05/06/science/06dogs.html.

*** MinuteEarth, "Why Don't Sled Dogs Ever Get Tired?", YouTube, 3 Mayıs 2017, https://www.youtube.com/watch?v=HDG4GSypcIE

lübelerinde otuz beş köpeğe bakan eşi Guro da dâhil olmak üzere seyircilerin çoğu, Alaska'yı çoktan terk etmişti (Kıyaslandığında diğer herkesin evden çalışma zorluklarını sönük hale getiriyor).* Waerner'ın yaratıcı olması gerekecekti; kendini eve götürmek zor olmayacaktı ama on altı köpek arkadaşı, ticari olarak uçamıyordu.

Üç ay sonra, Waerner aracını buldu: 1970'lerden beri kullanılmayan 1960'lardan kalma bir DC-6B uçağı. Kesinlikle sıra dışıydı. Hizmet dışı bırakılan uçak, Norveç'teki bir müzeye gitmek üzere uçuşa hazırlanıyordu ve Waerner ile ekibi de bir yolculuk koparabilirmiş gibi görünüyordu. Ancak virüs ekonomiyi ve Norveç para birimini istikrarsızlaştırmaya başlayınca anlaşma karmaşık bir hal aldı. Müzeyle yapılan görüşmelerden, sponsorlardan gelen yardımdan ve yakıt ile planlanmamış mekanik işler için çok sayıda durak içeren otuz saatlik bir yolculuktan sonra, Waerner ve şampiyon kızak takımı, sonunda eve varış çizgisini geçti. Waerner, New York Times'a "Yarış için harika bir son" dedi."

İşyerinde de bitiş çizgisi yer değiştirebilir. Tam işimizin bittiğini düşündüğümüzde, sırf daha fazla dokümantasyon ve ek onay alınması gerektiğini fark etmek için önemli bir paydaştan bir konuda yeşil ışık almak gibi şeyler ters gidebilir. İşler zorlaştığında, pek çok profesyonel işi tamamına erdiremez. Ancak en etkili profesyoneller yaratıcı olur, doğaçlama yapar ve ekstra, beklenmedik bir yol kat eder.

Başarıyla Sonuçlandırmak

Güçlü bir bitişte, iş sadece iyi yapılmakla kalmaz; işin içinde olan insanlar görevlerini tamamladıklarında kendilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak iyi hissederler. Final sınavla-

---

* Victor Mather, "Iditarod Champion and His Dogs Finally Make It Home" New York Times, 3 Haziran 2020, https://www.nytimes.com/2020/06/03 /sports/iditarod-champion-US-Open.html; Victor Mather, "Two Months Later, the Iditarod Champion May Finally Get a Ride Home" New York Times,26 May 2020, https://www.nytimes.com/2020/05/26/sports/idita rod-coronavirus-thomas-waerner.html.

** Adı geçen eser.

rını bitirdikten sonra tamamen çökmüş, tükenmiş ve uyuklayan işlerini savsaklayan öğrencilerin aksine, Etkili Oyuncular ellerinden gelenin en iyisini yapabilir; sadece kısa bir dinlenmenin ardından bir sonraki oyuna, önceki maç kadar güçlü başlayabilirler. Neden mi? Öngörülemeyen sorunları öngördükleri ve bunlara hazırlandıkları için, sorunlar ortaya çıktığında formdan düşmezler. Nasıl destek isteyeceklerini bildikleri için, yıkılmadan sahipliklerini sürdürebilirler. İhtiyaç duydukları kaynaklar ve destek için pazarlık yaptıklardan, bitiş çizgisini yorulmadan geçebilirler.

Her şey söylendiğinde ve yapıldığında, gerçek Etkili Oyuncular ne yıpranmış ne de tükenmiştir. Husky-malamutlar gibi, yarışa başladıkları aynı hayati değerlerle bitirirler. Bu bir tamamlama geninden daha fazlasıdır; bu bir dayanıklılık genidir. Ve güçlü bitirmek için ikisine de ihtiyaç duyarsınız. Bu karışıma akıllı ilerlemeyi eklediğinizde, yol boyunca yaşanan aksiliklerden öğrenecek enerjiye ve akla sahip olursunuz; bu da sadece güçlü değil, daha güçlü bitirmenizi sağlar.

TUZAKLAR VE DİKKAT DAĞITICILAR

Etkili Oyuncular, zorluklarla başa çıkmalarına neden olan bir güç varsayımıyla çalışırken, incelediğimiz tipik profesyonellerin bir kaçınma eğilimi vardı; yani işler zorlaştığında, sorunları sahiplenmek yerine, üstlerine aktarıyorlardı. Sorumlu eylemlerde bulunuyor ancak görevin başarısı için sorumluluk almıyorlardı. Tıpkı, bir aksiyon filminde, iyi bir mücadele veren ancak düşman sonunda onları atlattığında, tehdidin hâlâ mevcut olduğunu bildirmek için merkezi arayanlar gibi.

Zor problemlerden kaçınma eğilimi, sıkıntıların acıttığı ve kaçınılması gerektiği inancına dayanır. Bu dünya görüşünde, beklenmedik zorluklar uygunsuz ve plana yönelik tehditler olarak algılanır. Bu profesyonellerin başarılı olmak için istikrarlı bir ortama ihtiyaçları vardır; bu, casus gerilim filmlerinde veya çoğu iş yerinde pek görülmeyen bir şeydir. Üstün bir çaba sarf edebilirler ancak iş tamamlanmadan önce kendileri tükenirler.

Bazıları çok erken bitirme hatasına düşerken bazıları da inatla devam ediyor. Ne pahasına olursa olsun bitirme isteği, bizi güçlü bitirmekten alıkoyan iki tuzaktan ilkidir.

Ne Pahasına Olursa Olsun Bitirmek

Bir aksilikle karşılaştığınızda, üstesinden gelmek ve ısrar etmek (asil bir davranış değilse bile) cezbedicidir. Büyük Stoacı filozoflar gibi, biz de engeli kucaklar ve sabırla katlanırız; sessiz bir şekilde acı çekmenin karakter oluşturduğunu varsayarız. Bu yanılgı, yalnızca eski çalışma kurallarına yanlış yönlendirilmiş bir bağlılık değil, aynı zamanda eski bilgeliğin hatalı bir kullanımıdır. Bitirmiş olmak için bitirmek, erken Roma'ya karşı yaptığı savaşları hızla görevden uzaklaştırılmasıyla sonuçlanan ve ağır kayıplar vererek kazanan Yunan kralından adını alan bir *Pyrrhic* zaferiyle sonuçlanabilir. Bu maliyeti yüksek zaferlerde başarı, kazananlara (ve takımlarına) o kadar ağır bedeller yükler ki, zafer yenilgiden ayırt edilemez. İş bitmiş olabilir ama kan dökülmüştür. Bu savaşların ardında, bir sonraki mücadeleye katılma konusunda isteksiz hale gelen bitkin, yabancılaşmış meslektaşlar yatar. Aynı şekilde, biz de tükeniriz ve tükenmişliğin kurbanı oluruz.

Başladığımız her şeyi bitirme inadı, enerjinin yanlış yönlendirilmesine ve kaynakların boşa harcanmasına yol açabilir. Bir arkadaşım bir keresinde şakayla karışık bir şekilde, tüm zamanını başka birinin müstakbel eşiyle geçirdiğini fark ettiğinde, nihayet bu kadınla çıkmayı bıraktığını söylemişti. Benzer şekilde, verimsiz projelerin peşini bitmeden bırakamazsak, kurumumuzun daha yüksek değerli fırsatları kovalamak için ihtiyaç duyduğu zamanı ve kaynakları elinden alıyor olabiliriz. Dahası, kendimizi bitkin ve tükenmiş hale düşürme riskiyle karşı karşıya bırakabiliriz. Ne pahasına olursa olsun bitirmek yerine, kayıplarınızı azaltmanız ve bazı işlerin peşini bırakmanız gerekebilir. Önceki eylemin batık maliyetlerini göz ardı eden ve tali zararı ve ısrar etmenin fırsat maliyetlerini göz önünde bulunduran hesaplanmış, kapsayıcı karar verme sürecine girerek Pyrrhic zaferlerinden kaçınabiliriz.

Yanlış Alarm

Sorunları tehdit olarak gördüğümüzde hemen alarm veririz. Ancak alarmı çok erken ve çok sık çalarsak, etkinliğimizi ve güvenilirliğimizi azaltırız. Sorunları gereğinden fazla anlatan ancak gereğinden az çözüm sunan biri olarak ün kazanabiliriz. Adobe'deki bir yönetici böyle bir çalışanını tanımladı: "Yolunda gitmeyen her şey için sızlanıyor." Tehditleri fırsatlardan daha sık gördüğümüzde, rahat iş hayatımızı engelleyebilecek veya kariyerimize zarar verebilecek her zorlukta şikâyet etme, söylenme alışkanlığı edinebiliriz. Sonunda diğerleri, meşhur yalancı çoban hikâyesindeki çocuk gibi bizi duymazdan gelecektir.

İyi niyetle alarm verenler bile ortalığı birbirine katabilir. Bu kişiler üstlerini potansiyel tehlikelere karşı uyarırlar, ancak bunu çok sık yaparlar. Bireyler karşılığında çözüm önerisi sunmadan tehlike uyarısı verdiğinde, yöneticiler çok hızlı yanıt verir ve yardımlarına ihtiyaç duyulmayan yerlerde de mikro yönetim yapar. Nispeten yeni bir yöneticiyken, ekibimde böyle bir çalışan vardı. Birebir görüşmelerimizden birinde, ertesi hafta yürütülecek kritik bir eğitim programını tehlikeye atan sayısız teknik zorluğu bana açıklamak için en az yirmi dakika harcamıştı. Endişeyle, şirketin veri merkezinden yardım istemek için telefon açtım, ama bu hareketime şaşırmış görünüyordu. Benim müdahil olmama ihtiyacı olmadığını açıkladı. Sorunları kendisinin çözeceğini söyledi; yalnızca uğraştığı zorlukları anlamamı istemişti. Şaşkına dönmüştüm çünkü içini döküşü, bir tür yardım çağrısına benziyordu.

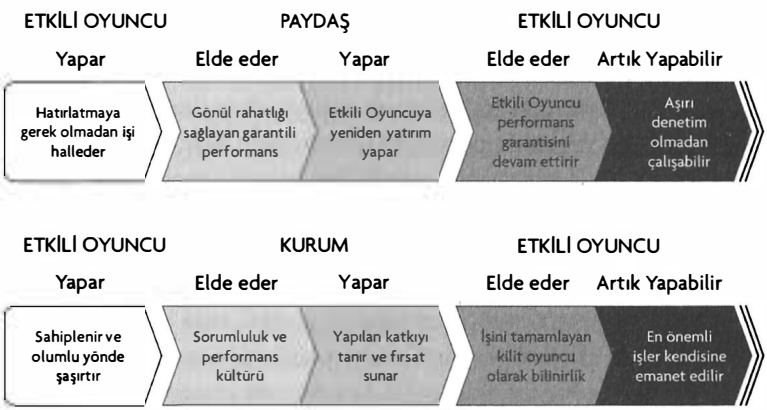
ETKİNİ KATLAMAK

İş ekstra zorlaştığında, olayları yönetime havale etmek cazip görünür. Liderler yemi yutup, çalışanlarını bu durumdan çok çabuk kurtardıklarında, çalışanlarının mücadeleden gelen öğrenme fırsatlarını ellerinden almış olurlar. Azim ve dayanıklılık, takım kültürünü oluşturan alt katmanlar yerine, liderlik saflarında güçlendirilmiş olur. Buna karşılık, Etkili

Oyunculara en önemli projeler emanet edilir. *Splunk*'taki bir teknik direktörün dediği gibi: "En zor projeleri ona veriyorum çünkü başaracağını ve bunu en verimli şekilde yapacağını biliyorum." Ayrıca, Etkjli Oyuncular işlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirdikleri için, bir sorun sırasında patronlarının ve iş arkadaşlarının gözlerinin arkada kalmamasını sağlarlar; bu da aşırı denetim veya mikro yönetim olmadan bağımsız çalışabilecekleri anlamına gelir.

DEĞER OLUŞTURMA: DAHA GÜÇLÜ BİTİRMEK

Etkili Oyuncular sorumluluğu üstlenir, tüm işi bitirir ve kilit oyuncular olarak görülür.



Daha sonra enerjilerinin yüzde 100'ünü en çok ihtiyaç duyulan yerlerde kullanabilirler: bilinmeyen bilinmeyenleri öngörmek ve çözümlemek.

En etkili profesyoneller, bir fikri onun bütün potansiyelinin ve etkisinin bilincinde olarak tasarım aşamasından, tamamlama aşamasına kadar ele alır. En iyi koşucular gibi, hızlı başlayıp güçlü bitirirler. 3. Bölüm'de gördüğümüz gibi, kontrolü ele alır ve hızla harekete geçerler ama başladıkları gibi de bitirirler. Tamamlama genine, devam etmek ve sürekli denetim ve hatırlatmalar olmaksızın işi tamamıyla bitirmek için içsel bir güce sahiptirler. Bu, bu oyuncularla birlikte gelen

performans garantisi ve önemli olan görevlerin onlara tekrar tekrar emanet edilmesinin nedenidir. Efsane basketbolcu Kobe Bryant'ın deyimiyle onlar, "İşin ortasında değil, sonunda dinlenen" oyunculardır.*

Engeller ortaya çıkıp, sorunlar devam ettiğinde siz ne yapacaksınız? Alarmı çalıp sorunu bir başkasına mı devredeceksiniz? Yoksa güçlü mü bitireceksiniz? İşini iyi sonuçlandıranların ödülü sadece başarıyla tamamlanmış bir görev değildir; aynı zamanda onun üstesinden gelmiş olmaktır. *Timoteos*** kitabında geçen, Tarsuslu Pavlus'un havari görevlerini tamamlarken gösterdiği kendine güvendir: "İyi bir mücadele verdim, yolumu tamamladım, inancımı korudum."*** Gerçek ödül, bitirerek başardıklarımız değil, sebat ederek dönüştüğümüz biz ve artık daha güçlü olduğumuz için mümkün olanlardır.

NASA, Mars gezgini Opportunity'nin görevini tamamladığında, başlangıçta planlanandan elli kat daha uzun hizmet vererek, bilimsel açıdan çığır açıcı işler yaparak ve bir nesle ilham olarak tüm beklentileri aştığını bildirdi.**** Başarısı, *Curiosity* ve *Perseverance* gibi daha sonraki gezginler de dâhil olmak üzere, gelecekteki Mars keşiflerinin yolunu açtı. NASA yöneticisi Jim Bridenstine, "Opportunity gibi çığır açan görevler sayesinde, cesur astronotlarımızın Mars yüzeyinde yürüyeceği bir gün gelecek" diye iletti. Ardından şöyle devam etti: "Ve o gün geldiğinde, o ilk ayak izinin bir kısmı Opportunity'nin kadın ve erkeklerine ve olasılıklara meydan okuyan ve keşif

---

* Kathleen Elkins, "Kobe Bryant Lives by This Mantra from His High School English Teacher" CNBC, 22 Eylül 2018, https://www.cnbc.com/2018/09/21/kobe-bryant-lives-by-this-mantra-from-his-high-school-en glish-teacher.html.

** Timoteos'a Birinci Mektup ya da Pavlus'un Timoteos'a Birinci Mektubu, Yunanca Kutsal Yazıların bir kitabıdır. Sadece 1. Timoteos olarak da adlandırılmaktadır. Bu mektup, elçi Pavlus'un değişik cemaatlere ya da kişilere yazdığı 14 mektuptan biridir. Pavlus bu mektubu, adı Timoteos olan bir Hristiyana yazmıştır. (e.n.)

*** 2 Tim. 4:7, AV.

**** Greshko, "The Mars Rover Opportunity Is Dead. Here's What It Gave Humankind."

adına çok şey yapan küçük bir gezgine ait olacak."* Bir görev biterken, bir diğeri başlar.



TAKTİKLER EL KİTABI

Bu kitap, gelecek vadeden liderlerin DAHA GÜÇLÜ BİTİRME'si için gerekli varsayımlar ile alışkanlıkları uygulamaya ve güçlendirmeye yönelik ipuçları içerir.

Akıllı Oyunlar

1. **Bir çalışma bildirimi taslağı hazırlayın (ÇB):** Yetki alanınız net bir şekilde belirlenmiş olarak bir işe başladığınızda, o işi başarıyla ve eksiksiz bir şekilde tamamlamak daha kolaydır. Ancak patronunuzun veya müşterinizin net bir yönlendirme yapmasını beklemeniz gerekmez; çalışma bildirimini kendiniz tanımlayabilirsiniz. Belgeleme yaparak işin ortak bir vizyonunu oluşturun: (1) Performans standardı: Harika bir iş nasıl görünür; (2) Bitiş çizgisi: Eksiksiz bir iş nasıl görünür; (3) Sınırlar: İşin parçası olmayan şeyler. Hâlihazırda duyduklarınızı yakalayarak başlayın, ardından boşlukları doldurmak için muhakemenizi kullanın. Son olarak, eksik olduğunu düşündükleri herhangi bir şeyi eklemek ve karşılıklı beklentileri doğrulamak için bunu paydaşlarla birlikte gözden geçirin. "İşte başarının şöyle olduğunu düşünüyorum. Bir hatam var mı?" diyebilirsiniz. Anlaşmaya vardığınızda, net bir çalışma bildiriminiz olur ve işin başarılı bir şekilde tamamlanması için sorumluluğu üstlenebilirsiniz.

---

* Karen Northon, ed., "NASA's Record-Setting Opportunity Rover Mission on Mars Comes to End" NASA, 13 Şubat, 2019, https://www.nasa .gov/press-release/nasas-record-setting-opportunity-rover-mission-on-mars -comes-to-end.

2. **İhtiyaçlar için müzakere edin:** Başarılı olmak için neye ihtiyacınız olduğu konusunda açık olun; örneğin bilgi, zaman, erişim, rehberlik gibi. Bu destek için işin başında, ihtiyaç duyulmadan önce müzakere ettiğinizden emin olun. Resmi bir müzakereye ihtiyacınız yok, sadece karşılıklı bir anlayışa ihtiyacınız var. Basit bir "eğer/o zaman" ifadesini deneyin, örneğin: "Eğer [benden ihtiyacın olan bu şeyi] yapabileceksem, [başarılı olmak için ihtiyacım olan bu şeyi] yapmana ihtiyacım olacak." Eğer/o zaman mantığını kullanarak iki önemli hedefi gerçekleştirirsiniz: (1) Paydaşınıza neyi sunmaya hazır olduğunuzu hatırlatmak (2) Başarılı bir şekilde sonuçlandırmak için neye ihtiyacınız olduğunun farkına varmalarını sağlamak.
3. **Engellere meydan okuma olarak yeni bir çerçeveden bakın**: Bir durumu karakterize etme şeklimiz, bu duruma verdiğimiz tepkiyi de değiştirir. Beklenmeyen engelleri sorun olarak gördüğümüzde, çözümler elimizden kaçar. Ne de olsa, sorunların tanımı gereği çözümleri yoktur. Engelleri meydan okuma olarak yeniden çerçevelendirdiğimizde, zihinsel yetilerimizi harekete geçirir ve mücadele için güç toplarız. Engelleri zorluk olarak yeniden çerçevelemek için, her iş gününün veya projenin (ya da patronun!) engellerle dolu olacağını varsayarak başlayın, böylece bir sorun meydana geldiğinde şaşırmazsınız. Sorunlar ortaya çıktığı zamansa, onları şu şekilde yeniden çerçevelendirin: (1) Çözülmeyi bekleyen entelektüel bir bilmece, (2) Sabır veya alçakgönüllülük gerektiren bir karakter testi veya (3) Hızlanma ve dayanıklılık gerektiren fiziksel bir zorluk.
4. **Bir sürpriz unsuru ekleyin**: Bir projeyi veya bir işi tamamladığınızda, sizden en başta istenilenin veya görevin biraz üzerinde ve ötesinde bir şey yapın. Fazladan bir şey yapmak, muazzam bir çaba gerektirmek zorunda değil. Bu yöneticinize bir raporu iletirken önemli yerlerin üstünü çizmek kadar basit bir şey olabilir. En iyi sürprizler: (1) Beklenmeyen bir şey, (2) Yönetimin gündemine

destek olacak bir şey (bkz. 2. Bölüm), ve (3) Sizi görevleriniz açısından diğer kritik öneme sahip işlerden alıkoymayacak bir şey olacaktır. Kendinize sorun: Beklemedikleri ama sevinecekleri küçük bir sürpriz ne olabilir?

Güvenlik İpuçları

1. **Ne zaman peşini bırakmanız gerektiğini bilin**: Dünün öncelikleri üzerinde çalıştığınızdan, kazanamayacağınız bir savaşa girdiğinizden veya bir Pyrrhic zaferine doğru ilerlediğinizden şüpheleniyorsanız, kendinize sorun: (1) Daha geniş açıdan veya pazardaki değişiklikler göz önüne alındığında, bu hâlâ geçerliğini koruyor mu? (2) Bu, kurumum ve liderliğim için hâlâ önemli mi? Bu gündemde mi? (bkz. 2. Bölüm) (3) Bu, güçlü bitirsek bile başarılı olabileceğimiz bir şey mi? Eğer cevabınız hayırsa, artık işin peşini bırakmanın zamanı gelmiş olabilir. Ancak lider(ler)inizden veya paydaşlarınızdan onay almadan işi bırakmayın ve onun yerine ne yapacağınızı onlara mutlaka bildirin veya daha yüksek öncelikli bir projeye geçerken sizi yönlendirmelerine izin verin.
2. **Bir amaç uğruna konuşun:** Sıkıntıları yöneticinizle paylaşmak istemeniz son derece normal. Ayrıca yöneticilerin, ekip üyelerinin karşılaştığı zorlukların farkında olması doğrudur. Ancak mızmızlanmanın ve sızlanmanın da uygun bir yolu var: Bunu nadiren, kısa süreliğine ve bir amaca odaklanmış bir şekilde yapın. Biraz rahatlamanız gerekiyorsa, içinizi dökün, ancak sahipliği elden bırakmayın. Liderlerinize hâlihazırda hangi adımları attığınızı bildirin ve sempati mi yoksa çözüm mü aradığınızı konusunda net olun.

Yöneticiler için koçluk ipuçları: 8. Bölüm'ün sonundaki "Koçun El Kitabı"nda ekip üyelerinizin daha güçlü bitirmelerine yardımcı olacak, koçluk alıştırmalarını bulabilirsiniz.

BÖLÜM 4 ÖZET: DAHA GÜÇLÜ BİTİR

Bu bölüm, Etkili Oyuncuların öngörülemeyen engellerle nasıl başa çıktıklarını ve hem öngörülebilirlik hem de olumlu sürprizler sunarak zorlukların ortasında, işleri nasıl tamamladıklarını anlatıyor.

	KATKI SAĞLAYAN ZİHNİYETİ	ETKİLİ OYUNCULAR ZİHNİYETİ
Uygulama	Sorunları büyütür	Güçlü bitirir
Varsayımlar	Sorunlar can yakar ve kaçınılmalıdır (kaçınma)	Bununla başa çıkabilirim (güç) Zorlukların üstesinden gelebilirim (esneklik) Sebat edebilir ve işi tamamlayabilirim (dayanıklılık)
Alışkanlıklar	Harekete geçer Sorunları büyütür Zorlu problemlerden kaçar	Bütün işi tamamlar Sahipliğini korur Zorlukları ön görür
Sonuç	Bireyler mücadeleyle birlikte gelen öğrenme fırsatını kaçırır. Bu mülkiyeti üst düzey yöneticilere kaydırır.	Bireyler, kritik durumlarda iyi performans gösteren kilit oyuncular olarak itibar kazanırlar. Bu sorumluluk kültürünü güçlendirir.

Kaçınılması gereken tuzaklar: (1) Ne pahasına olursa olsun işi bitirmek, (2) Yanlış alarmlar.



Değişen Hedefler

LİDERLER BU KONU HAKKINDA NELER SÖYLÜYOR...

KATKIDA BULUNANLAR	ETKİLİ OYUNCULAR
"Genelde çoğu zaman haklı olduğunu varsayar, sadece kurumu buna İkna etmesi gerekmektedir."	"Hatırlatmaya gerek olmaksızın yeni bilgilerin peşine düşer."
"Aşırı tepkiler verme eğilimindedir, negatif ve duygusal tavırlar sergiler."	"Geri bildirimi olumlu olarak kabul eder."
"Genelde geri bildirim almaya isteklidir, ancak herhangi bir gelişme görmek uzun zaman alır."	"Hatalardan çabuk öğrenir."
"Geri bildirime yanıt vermiyor. İyi bir adamdı ama bir değişiklik yapacak kadar güçlü görünmüyordu."	"Geri bildirim verdiğimde, onu dinliyor ve bu bilgiyi kullanıyor. Cesareti kırılmıyor, bunu kendini geliştirmek için bir şans olarak görüyor."

Bölüm 5

Öğren ve Adapte Ol

"Zekâ, değişime uyum sağlama yeteneğidir."

Stephan Hawking

Film yönetmeni, kamerayı efsanevi tiyatro oyuncusu Jason Robards, Jr.'a yöneltiyor. Karakterin iç çatışmasını ve duygularının ayrıntılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan zorlu bir çekim. Birkaç çekimden sonra yönetmen, çekimin doğru olmadığının farkında, "Kestik!" diyor. Daha sonra yönetmen "Duyguyu yeterince yansıtmadığını düşündüm. O acıyı hissetmedim" diye anımsıyor. Şimdi otuz dört yaşındaki yönetmenin, birden fazla Tony ve Oscar ödülü almış, yaşının neredeyse iki katı olan ünlü bir oyuncunun çalışmalarını düzeltmenin bir yolunu bulması gerekiyor.*

Yönetmen "*Apollo 13*", "*Da Vinci'nin Şifresi*" ve "*Akıl Oyunları*" gibi filmlerle tanınan, eski çocuk oyuncu ve üretken yönetmen Ron Howard. Film, dokunaklı ve komik 1989 yapımı "*Çılgın Aile*" filmidir. Sahnede, huysuz bir büyükbaba olan Robards'ın karakteri, ebeveynliğin birçok ikileminden biriyle boğuşuyor ve bir baba olarak eksiklikleriyle yüzleşiyor. Bu, usta bir aktörün yalnızca bir yüz ifadesiyle sayfalarca yazılı

* Ashley Ward, "4 Famous Directors and Their Advice to Actors" Sol Acting Studios, 12 Haziran 2019, https://solacting.com/sol-blog/4-famous-directors -and-their-advice-to-actors

açıklamanın yerini alabileceği ya da bir ömür boyu sürecek bir acıyı veya hayal kırıklığını aktarabileceği o sessiz anlardan biridir.

Howard, Robards'a yaklaşır ve gücendirmek yerine farklı bir performans sergiletmeye çalışırken saçmalamaya başlar. Robards uzanır, Howard'ın eline dokunur ve basitçe sorar: "Ron, daha üzgün bir yüz ister misin?" Howard kendini rahatlamış hisseder. Ama aynı zamanda kıdemli oyuncunun sorusunun alaycı olduğunu ve Robards'ın sırf onunla dalga geçmek için bir sonraki çekimde saçmalık derecesinde umutsuz bir yüz ifadesi takınabileceğini de düşünür. Howard, bir sonraki çekimi yapacaklarını ve ilerleyeceklerini düşünür.

Ancak kameralar tekrar açıldığında, Robards en ufak, en incelikli ayarlamaları yaparak ve sahnenin hakkını fazlasıyla vererek performansını yeniden sunar. Howard daha sonra şöyle söyler: "O anın hayal edebileceğim en dürüst, en organik, en doğru tasviriydi." Filmde izlediğimiz sahne de o çekime ait. Howard, "Öğrenilen bir ders bu. Oyuncular her zaman daha da iyisini yapabilirler."*

En değerli oyuncular asla tükenmez. Hedefe ulaşmak için her daim uyum sağlarlar. Peki, yaklaşımınızdaki en ufak bir düzenleme, nasıl daha yüksek bir performansa yol açabilir?

Bunun gibi anlar, yalnızca film yönetmenleri için değil, diğerlerinin performanslarını yeniden ayarlamalarına veya yalnızca zamanla gelişmelerine yardımcı olmak için rehberlik etmesi gereken her yerdeki liderler için de keyiflidir. Etkili Oyuncular güçlü bir şekilde bitirseler de büyük işlerin hiçbir zaman sonu gelmez ve en iyi Katkıda Bulunanlar asla tamam olmazlar; onlar hep bir yapım aşamasındadırlar.

Bu bölüm boyunca, düzeltme fikrine odaklanacağız; bilgiç bir öğretmenden alınabilecek kırmızı kalemle yazılmış bir dizi not değil, daha çok kişinin hedeften saptığında rotasını düzeltmesine olanak tanıyan hayati bilgilere. Yüksek Etkili Katkıda Bulunanların ve gelecek vaat eden liderlerin neden geri bildirim istediğini ve akranlarından daha hızlı uyum sağ-

---

* Adı geçen eser.

lamalarını ve öğrenmelerini sağlayacak şekilde değişim tekliflerine nasıl yanıt verdiklerini inceleyeceğiz.

Bu bölüm değişimle ilgili olsa da radikal, yıkıcı bir değişiklik yapmakla ilgili değil; mikro değişiklikler, yolda kalmak için gereken küçük ayarlamalar yapmanın gücü ve önemiyle ilgilidir. Dönüşümle değil, düzenlemeler, ayarlamalar yapmakla ilgilidir. Bu bölümde, paydaşlarınızın ihtiyaçlarına nasıl ayak uyduracağınızı, özellikle de payınıza düşenden daha fazlasını almanızı sağlayan düzeltici rehberliği nasıl isteyeceğinizi ve insanların size daha fazla yatırım yapmaya istekli olması için nasıl yanıt vereceğinizi öğreneceksiniz. Ve hepimizin işaretleri gözden kaçırdığımız durumlar olduğu için, büyük bir hata yaptığınızda hızla toparlanmanın yollarını keşfedeceksiniz.

Özellikle de şu anda performans hedeflerimizin çoğu dinamikken, neden herkesin düzeltici rehberliğe ihtiyacı olduğunu inceleyerek başlayacağız.

SEÇİM ZAMANI: GÜÇLÜ YANLARINIZA GÖRE OYNAMAK MI? YENİ BİR YOL KEŞFETMEK Mİ?

Çalışmamızdaki birçok profesyonel için iş, eskiden bir dart oyunu gibiydi: Net bir hedefi ve ne kadar iyi yaptığınızı açıkça ortaya koyan bir puanlama sistemi olan bir beceri oyunu. Kişi, oyunu pratik edebilir, tekniklerde ustalaşabilir ve hedefi tam isabet vurabilir, hatta belki de yeterince tekrarla gözleri bağlı bile oynayabilir. Ancak iş ihtiyaçları sürekli değiştikçe, iş hedefleri de harekete geçirilir. Bir zamanlar mükemmelleştirdiğiniz atış, artık hedefi vuracağınızı garanti etmez; düzenli olarak kalibrasyon gerekir.

Yeni Çalışma Oyunu

Sürekli yaşanan değişimler sözde kötü sorunlara sebep olur; bizim onları çözümleme hızımızdan çok daha hızlı ortaya çıkan sorunlara. Tam oyunu anladığınızda, oyun değişir. Yeni kurallar öğrenmeniz, yeni oyuncularla çalışmanız, yeni beceriler ve stratejiler geliştirmeniz gerekir. Hevesli, kendine güvenen öğrenciler için bu sürekli yeniden düzenleme ve her

şeye baştan başlama kulağa eğlenceli gelirken; mükemmelliyetçiler veya her zaman işleri doğru yapmaya alışmış yıldız oyuncular için bir diş ağrısı gibi can sıkıcı olabilir. Başından beri yaptığınız şey artık işe yaramadığında ne yaparsınız? Yıllık performans incelemesinde toplanan geri bildirimlere güvenmek yeterli olmayacaktır. Hedefler sürekli hareket halindeyken, amacınızı yeniden belirleyebilmeniz için sürekli geri bildirime, rehberliğe ve düzeltmeye ihtiyacınız vardır.

Oyun Donanımı

Hedefimizi sürekli olarak ayarlamak zahmetlidir; bunun yerine hedefi ayarlayabilsek daha iyi olmaz mıydı? Eski bir NASA Jet Sürüş Laboratuvarı mühendisi ve yaratıcısı olan Mark Rober, tam olarak bunu yaptı. Artık bir YouTube kişiliği olan Mark, son derece gelişmiş ve eğlenceli cihazlar oluşturmak için mühendislik becerilerini kullanıyor. Bu dahi mühendis, dart konusunda vasat, bu yüzden eski bir NASA JPL iş arkadaşıyla birlik olup bu sorunu çözmek için bir dart tahtası yaptı. Üç yıl çalıştıktan sonra birlikte, "*AutoBullseye Dart Tahtası*"nı yarattılar. Bu dart tahtası, kızılötesi yönlü algılama kameralarını kullanarak dartın yörüngesini hesaplıyor ve her seferinde tam isabet sağlamak için çok yönlü motorları kullanarak tahtanın konumunu ayarlıyor, hem de yarım saniye içinde![*] Yön olarak atışın isabetli olduğu varsayıldığında, hedef dışı bir atış, kelimenin tam anlamıyla havada hareket halindeyken otomatik olarak düzeltiliyor.

Bu türünün tek örneği dart tahtası, etkileyici bir mühendislik harikasıdır. Pek çok profesyonel de iş yerinde aynı yaklaşımı benimser. Ufukta değişim göründüğünü hissedebilirler, ancak buna hazırlanmak yerine yeni iş dünyasının eski becerilerine değer vereceğini umarlar. Onlar değişen rüzgârlara, atlatabilecekleri bir fırtınaymış gibi davranırlar, oturup hayatın normale dönmesini beklerler; gerçekte değişen rüzgârlar, yeni normaller olmuştur.

---

* Mark Rober, "Automatic Bullseye, MOVING DARTBOARD" YouTube, 21 Mart 2017, https://www.youtube.com/watch?v=MHTizZ_XcUM.

En İyi Bildiğin Şeye Bağlı Kalmak

Bir teknoloji pazarlama yöneticisi, patronu tarafından akıllı, yetenekli ve kendinden oldukça emin olarak tanımlandı. Ancak onun sahip olduğu güven, uyum sağlama veya öğrenme becerisine göre değil (psikolog Carol Dweck'in 'büyüme zihniyeti' olarak bahsettiği şey),harika bir iş çıkardığı fikrine dayanıyordu. Patronu, "Sürekli onaylanmak istiyor. Geri bildirime hiç ilgi göstermiyor. Aslında, ne zaman kendisine meydan okunsa, bunu doğrudan kişisel bir tehdit olarak algılıyor, sanki yeteneği ve başarısı sorgulanıyormuş gibi" diye açıklıyor. Kendi algısı gerçeklikten uzaklaştıkça, kariyer gelişimi duraklamış. Menajeri, "Keşke geri bildirim almasına ve bir sonraki aşamaya geçmesine yardımcı olabilecek bir yol bilseydim" diye yakındı.

Diğer yöneticiler, tipik personelin geri bildirime veya yönlendirilmeye nasıl tepki verdiğini açıklarken benzer endişelerini dile getirdiler:

> "Bir hasta şikâyet ettiğinde savunmaya geçiyor ve işlerin neden bu şekilde yapılması gerektiğini açıklıyor."
>
> "Eğitilebilir ve geri bildirime açık biri gibi görünürdü, ama nihayetinde kayda değer hiç bir değişiklik olmuyordu."
>
> "Yaptığı işte iyi ama daha iyi olmak istediğinden emin değilim."

Yeni Oyunu Öğrenmek

Etkili Oyuncular, değişen koşulları ve hareket halindeki hedefleri, öğrenme, uyum sağlama ve büyüme fırsatları olarak görür. Onay almayı ve olumlu geri bildirimi takdir etseler de aktif olarak düzeltici geri bildirimlerin ve karşıt görüşlerin peşinde koşarlar ve bunları iş gücünü yeniden ayarlamak ve doğru yere odaklamak için kullanırlar. Bu süreçte kendileri ve kuruluşları için yeni yetenekler geliştirirler.

Zack Kaplan, Google'da tüketici ürünleri bölümünde marka pazarlama müdürü olarak işe başladığında, *Wieden+Kennedy* reklam ajansında altı yıllık bir deneyime sahipti, ancak teknoloji endüstrisinde yeniydi. İşine başladıktan yalnızca iki hafta sonra, ileride Google'ın tüketici uygulamaları için marka pazarlama başkanı olacak yöneticisi Tyler Bahl, onu önemli bir reklamcılık projesine atadı. Bölümün o noktaya kadar reklamcılığa yaklaşımı, her ürün grubunun kendi reklam kampanyasını kendisinin geliştirdiği, karışık sonuçlara sahip karma bir düzendi. Yönetim ekibi yeni bir hedef belirledi: Farklı reklamların, tüketicilere tutarlı bir mesaj verecek tek bir çatı altında toplandığı bir reklam kampanyasıyla değiştirilmesi. Kendi içlerinde bu projeye "Çoklu Uygulama Kampanyası" adı verildi.

Her zamanki zorluklar yine söz konusuydu: kısa bir zaman aralığı, birden çok kuruluşa (hem Google'ın içinde hem de dışında) yayılan bir ekip ve onayı alınması gereken pek çok kişi. Zack'in ekipteki rolü de belirsizdi; bir marka pazarlama müdürü olarak, sadece marka mesajını mı tasarlaması yoksa reklamların gelişimini denetlemesi mi gerekiyordu? Tyler, Zack'e proje hakkında bilgi verdi, ardından ona işleri yürütmesi için gereken alanı verdi. Zack, belirsizliğin ortasında başarılı olabilmenin, neden Google'daki en önemli işe alım kriterlerinden biri olduğunu öğrenmek üzereydi.

Projenin ortalarına gelindiğinde ekip, pazarlama yönetiminin reklam kampanyasında öne çıkan yeni ve farklı bir mesaja ihtiyacı olduğunu öğrendi. Zack sorular sormaya başladı; yeni yönetimi sorgulamaya değil, en iyi nasıl uyum sağlayacağını anlamaya çalışıyordu. "Bu vermek istediğimiz genel mesaj için ne anlama geliyor? Hikâye nasıl değişmeli? Hangi içeriklerde düzeltme yapılması gerekiyor?" diye sormak için Tyler ile bir araya geldi. Yeni yaklaşım belirlendiğinde Zack, paydaşların her biriyle ve reklam ajansıyla onları bilgilendirebilmek amacıyla iletişime geçti.

Zack ve yaratıcı ekipler tam da dayanak noktalarını bulmuşken, başka bir kritik hedef ellerinden kaydı: Hedef kitlenin değişmesi gerekiyordu. Lansman tarihlerini revize ettiler ve ek düzenlemeler yaptılar. Zack ve Tyler yeni hedeflere uyum sağlamanın

yollarını buldular, ancak asıl zorluk, ayarlamaları yaptıktan sonra bile yaklaşımlarının hâlâ hedefi tutturamamasıydı. Plan, Google'ın başlıca tüketici ürünlerinin tümünü gösterecek tek bir reklam gerektiriyordu. Ama bu doğru gelmiyordu. Reklamda daha fazla düzenleme yapmaya çalıştılar, ancak takip etmesi zordu ve duygusal etkileyiciliği yoktu. Sonunda Zack, Tyler'a gitti ve "Bu işe yaramıyor. İstediğimiz hedefi tutturamıyor" dedi.

Tyler ve Zack bir gece, tekrar bir araya gelip düşünmek için geç saatlere kadar ofiste kaldılar ve kendi kendilerine sordular: "Bu neden işe yaramıyor? Tek bir reklama çok fazla şey mi sığdırmaya çalışıyoruz? Neleri farklı yapabiliriz?" Yaklaşımlarını sorguladıkça, çok fazla şey yapmaya çalıştıkları açıkça ortaya çıktı. Tyler, "Basitleştirelim; sadece arama ürünüyle başlayalım" dedi. Her biri farklı bir Google ürününe odaklanan ancak tek bir mesaj içeren dört farklı reklam filmi çekmeye karar verdiler. Bir yerine dört reklam filminin haritasını çıkardılar: spor, kariyer, aile ve bağlantı. Bu çok daha iyi bir sonuç ortaya çıkaracaktı ama küçük bir değişiklik değildi. Dört ayrı hikâye anlatmaları, reklam ajanslarıyla kapsamı genişletmeleri, maliyet sonuçlarıyla ilgilenmeleri ve daha fazla paydaşı dâhil etmeleri gerekecekti. Zack, "Google'da size hareket halinde bir hedef belirlemenizi söylüyorlar. Bu noktada, en büyük düşmanımız, sahip olduğumuz plana devam etmek konusundaki inatçılık olurdu. Ama eski plan kaybetmemize sebep olmuştu" diye anımsıyor. Bu yeni yaklaşımla, yeniden doğru yolda ilerliyorlardı. Zack, anlaşma ve kapanış sağlayan sahte geri bildirimleri değil, değişimi davet eden ve yeniden çalışmaya neden olan gerçek geri bildirimler toplayarak devam eden çalışmalar sundu, dinledi ve paydaşlar arasında tur attı. Zorlu bir toplantıdan sonra bile, Zack pozitifliğini korudu ve projenin ilerlemesini sağlamak için fikri daha güçlü kılacak ve ona daha net bir yön çizecek kazançlar aradı. Tyler, "Zack, fikirlerinin daha yeni iptal edildiği toplantılardan çıkar ve cesareti kırılmış olmak yerine yüzünde bir gülümsemeyle, projeye yeni bir şans daha vermeye hazır olurdu" diye hatırlıyor.

Onlarca tur düzenlemeden sonra "İlk Adımı Atın" adlı reklam, *prime time* için hazırdı. NBA eleme maçları sırasında

ilk görüşleri almak üzere piyasaya sürüldü. Sonraki üç reklam, daha az düzenlemeyle ortaya çıktı ve ardından gelen iki ay boyunca yayınlandı. Çoklu uygulama reklam kampanyası, yalnızca temel performans göstergelerini tutturmakla kalmadı, aynı zamanda yatırım getirisi beklentilerini de neredeyse üçe katladı.

Zack, fikirlerini abartmaya veya orijinal plana bağlı kalmaya çalışmadı. O ve ekibi çalışmalarını savundu, ancak daha sonra geri bildirim istediler ve hedefe ulaşana kadar düzenlemeler yaptılar.

Ya siz, bildiğinize bağlı kalır mısınız yoksa oyununuzu değiştirir misiniz? Hareket eden hedefler arasında etkili olmak istiyorsanız, rehberlik isteyin ve amacınızda düzenlemeler yapın.

ZİHİNSEL OYUN

Tepkisel olmak genellikle olumsuz bir özellik olarak görülür, ama aslında Etkili Oyuncular çevrelerindeki değişikliklere ve kendilerine verilen geri bildirimlere yanıt veren reaktörlerdir. Reaktif olarak, değişen bir ortama uyum sağlarlar; tıpkı bir bukalemunun çevresine uyacak şekilde renk değiştirmesi gibi. İstikrar genellikle profesyonel bir erdem olarak görülse de, çoğu oyuncu merkeze çok kayar, değişiklikten kaçınır ve bildikleri şeylere ve rahat oldukları yere bağlı kalırlar.

İncelediğimiz Yüksek Etkili Katkıda Bulunanlar, hızlı öğrenen kişilerdi. Yöneticileri onları sürekli olarak farklı kılan iki davranışa dikkat çekti: (1) Yeni bir meydan okumayla karşılaştıklarında ne kadar çabuk ve istekli bir şekilde öğrendiklerine ve (2) Yeni fikirlere ne kadar meraklı ve açık olduklarına.*

Etkili Oyuncular, öğrenme becerilerine güvendikleri için uyum sağlayabildiler. Ancak, öğrenmenin doğasında var olan

---

* Wiseman Group tarafından yapılan araştırma şunları gösterdi: "Yeni bir zorlukla karşılaştığında hızlı ve istekli bir şekilde öğrenir", Yüksek Etkili ve Tipik Katkıda Bulunanları ayıran en iyi davranışlarda yedinci sırada yer aldı; "Meraklı ve yeni fikirlere açık", Yüksek Etkiye Sahip katkıda bulunanların yüzde 96'sının her zaman veya sıklıkla yaptığı bir davranıştır; buna kıyasla, Tipik Katkıda Bulunanlar için yüzde 30 ve Az Katkıda Bulunanlar için yüzde 14'tür.

bir risk olan başarısızlık olasılığının, kendi öz değerlerini eksiltmeyeceği konusunda da kendileriyle yeterince barışıktılar. Bu bir kendine güven tavrı, büyüyüp gelişebilecek bir değeri olduğuna dair inançtır.

Bu bakış açısının temeli, yaygın olarak büyüme zihniyeti olarak bilinen, yeteneğin çaba ve iyi öğretimle geliştirilebileceği inancıdır. Carol Dweck'in etkili çalışması, büyüme zihniyetine sahip öğrencilerin yeteneklerinin ve becerilerinin çaba, iyi öğretim ve sebatla geliştirilebileceğini anladıklarını göstermiştir. Dweck'in öğretisine göre, bu zihniyete sahip kişiler, herkesin bir dahi olduğunu düşünmezler, ancak üzerinde çalışırlarsa herkesin daha zeki olabileceğine inanırlar.*

Büyüme zihniyetiyle, kendimizi öğrenme ve değişme yeteneğine sahip olarak görürüz. Geri bildirimleri, ayarlamalar yapmak için ihtiyaç duyduğumuz hayati bilgiler olarak yorumlarız. Zorluklar ve engeller, büyüme ve geri bildirim için eğitim fırsatı olarak hizmet ederler. Dweck'in sabit bir zihniyet olarak adlandırdığı bir büyüme zihniyetini benimsemediğimizde, değişime direnir ve zorluklardan kaçınırız. Güvende olduğumuz statükoya tutunuruz.

Geribildirimi, özellikle düzeltme veya eleştiriyi ele alma becerimiz, kimliğimizle ilgili varsayımlarımızdan da etkilenir; özellikle de öz değerimizi içsel veya koşullu olarak görüp görmediğimizden. Koşullu olarak görüldüğünde, diğer insanların bizim hakkımızdaki görüşlerinin değerimizi belirlediğini varsayarız. Bu inançta, bir kişi olarak değerimiz işteki performansımız veya hayattaki dışsal başarımız tarafından belirlenir. Böylece iş anlam sağlar, değer atfeder ve gazeteci Derek Thompson'ın işçilik olarak adlandırdığı şeye yol açabilir: Çalışmanın yalnızca ekonomik üretim için gerekli olmadığı, aynı zamanda kişinin kimliğinin ve yaşam amacının da merkezi olduğu inancı.**

---

* James Morehead, "Stanford University's Carol Dweck on the Growth Mindset and Education" OneDublin.org, 19 Haziran 2012, https://onedublin.org/2012/06/19/stanford-universitys-carol-dweck-on-the-growth-mind set-and-education/.

** Derek Thompson, "Workism Is Making Americans Miserable" Atlantic,

Ancak bütün kimliğimizi mesleğimizle, hatta sevdiğimiz işle ilişkilendirmek, yalnızca refah duygumuz için değil, işimizin kalitesi için de tehlikelidir. Bütün kimliğimiz işimize bağlı olduğunda, eleştiriler daha çok can yakar ve başarısızlık daha büyük bir tehlike arz eder.

Buna karşılık, hakiki değerimiz, içsel bir değere ve yeteneğe sahip olduğumuz inancıdır. Kendimizi doğuştan değerli gördüğümüzde, kötü performans sergileyebileceğimizi farkında olarak yeni bir şeyler denemeye daha istekli oluruz. Bu zihinsel modelde öz-değerimiz iş performansımızdan bağımsız kalır. Başkaları tarafından değerli görülmemize gerek yoktur; zaten değerliyizdir. İşimizi sevmemize ve bundan memnuniyet duymamıza rağmen bunu anlarız; bizler işimizden ibaret değiliz ve işimiz bizim bir insan olarak değerimizi belirlemez.

Bu psikolojik ayrılığı sürdürmek, özellikle işlerine tutkuyla bağlı olanlar veya işlerini kutsal görevleri olarak görenler için zorlayıcı olabilir. Ama kendimizi işimizden ayırabildiğimizde, hareket halindeki hedeflerle ve hayatın iniş çıkışlarıyla baş etme yeteneğimizi artırırız. Geri bildirim, kınama veya doğrulama değil, bilgi haline gelir. Değişmek ve gelişmek ödün vermek değil, kendimizi büyütmektir. Öğrenme yeteneğine sahip olduğumuza inanarak değişime güvenle yaklaşırız; bu süreçte başarısız olsak bile bizler başarısızlıklarımız değiliz. Kendimizi güvende hissetsek de değişime açığız. Bir yöneticinin dediği gibi, "Kendine olan güveni, kendini geliştirmeye çalıştığı gerçeğinden kaynaklanıyor. Alçakgönüllülük ile güven bir arada." Bu tür gerçek bir özgüven, uyum sağlama yeteneğimizi artırır ve bazı imkânlar tanır;

1. **Geri bildirim isteyin ve buna göre hareket edin**: İçsel değerimizi anlamak, hem kendimizi tehdit altında hissetmeden düzeltici geri bildirim almak hem de rehavete kapılmadan onaylayıcı geri bildirimi kabul etmek için ihtiyaç duyduğumuz psikolojik güvenliği yaratır.

24 Şubat 2019, https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/02/religion-workism-making-americans-miserable/583441/

2. **Farklı şekillerde davranın**: Benlik saygımız deneyin sonucuna bağlı olmadığında, eski davranış kalıplarını daha kolay terk edebilir ve yeni yollar deneyebiliriz.
3. **Belirsizliğin üstesinden gelin**: Rahatsız edici durumlarda, durumsal güvenimiz düşük olabilir (örneğin; 'Ne yaptığımı bilmiyorum') ama özgüvenimizin yüksek olduğu durumlar da olabilir (örneğin; 'Sorabilir, uyum sağlayabilir ve çözebilirim').
4. **Başarısızlıklarınızdan öğrenin**: Hataları içselleştirmediğimizde, nerede yanlış yaptığımızı daha kolay kabullenir ve hatalı varsayımlardan vazgeçeriz.
5. **Herkesten bir şeyler öğrenin**: Tek bir rehberlik kaynağı olarak (veya değerinizi belirlemek için) yöneticilere güvenmek yerine, birden fazla kaynaktan girdi alabilir ve karara kendimiz varabiliriz.

Bu öğrenme döngüsü sürdükçe, katkımızın hem değerini hem de etkisini artırıyoruz. İşte bu zihniyetin gücü burada yatar: İçsel değerimize güvendiğimizde, kendimizi kanıtlamaya çalışmak yerine bu değeri paylaşmaya ve büyütmeye odaklanabiliriz.

Kısacası güven, değişmemize ve büyümemize olanak sağlar. Kendi kabuğumuzda rahat olduğumuzda ve yeteneklerimizin esnekliğini anladığımızda, değişimden korkmamıza gerek kalmaz. Doğru yönden uyum sağlamamızı sağlayan bilginin peşinden gideriz. Marie Curie'nin dediği gibi: "Hayatta korkulacak hiçbir şey yoktur, sadece anlaşılması gerekir."

YÜKSEK ETKİLİ ALIŞKANLIKLAR

İş dünyası hızla değişirken, kritik beceri, ne bildiğiniz değil ne kadar hızlı öğrenebileceğinizdir. Bilgili liderler, akıllı ve yetenekli insanlardan oluşan bir ekipten daha fazlasına ihtiyaçları olduğunu bilirler; hem kendine güvenen hem de öğrenmeye açık oyuncular ararlar.

En yenilikçi kuruluşlardan 170 yöneticiye, çalışanlarında en çok neyi takdir ettiklerini sorduğumuzda, 'öğrenme bece-

risi' listenin başında yer alıyordu. Meraklı olmak ve iyi sorular sormak da dâhildi: geri bildirim istemek, hataları kabul etmek ve bunları hızla düzeltmek, risk almaya ve değişmeye istekli olmak.

İlginç bir şekilde, alçakgönüllülük ve öğrenmeye istekli olmak güvenilirliğimizi artırır. Liderler öğrenenleri takdir eder. Buna karşılık, savunmaya geçen ve saptırmaya eğilimi olan personel üyeleriyle (hataları için başkalarını suçlayan veya sırf o konuşma hiç olmamış gibi devam edebilmek için müdürlerinin geri bildirimlerini dinleyen kişilerle) çalışmak sinir bozucu olabilir. Aşağıdaki tablo, hareket halindeki hedeflerle uğraşırken güvenilirliğinizi artırmanın (veya yok etmenin) yollarını listeler.

Liderler ve Paydaşlarla Güvenilirlik Oluşturma

GÜVENİLİRLİĞİ YOK EDEN DAVRANIŞLAR	Kendi hatalarınız için başkalarını suçlamak Birinin yüzüne karşı ona katılmak ama arkasından reddetmek Geri bildirimleri dinledikten sonra yok saymak
GÜVENİLİRLİK İNŞA EDEN DAVRANIŞLAR	Meraklı olmak ve anlamlı sorular sormak Geribildirim istemek Hataları kabul etmek ve hızla düzeltmek Değişime istekli olmak ve akıllıca riskler almak

Tam sıralama için ek A'ya bakın.

Birçok lider gibi ben de çok farklı öğrenme yönelimlerine sahip kişilerle çalıştım. İlkine, Quinn diyeceğim. Quinn iyi bir dinleyiciydi. Gelen geri bildirimi algıladığında, kulaklarını açıp dikkatle dinleyerek sohbete kilitlenirdi. Doğru anladığından emin olmak için, "Başka bir şey var mıydı?" diye sorardı. Daha sonra kilit noktaları neredeyse kelimesi

kelimesine tekrar ederdi; böylece mesajımın alındığını anlayabilirdim. Sohbetlerden umut dolu ayrılırdım. Ancak bu konuşmalardan birkaçından sonra, bu rüya çalışanın daha çok bir kâbus olduğunu fark ettim. Görünüşte geri bildirimi duyuyordu ancak daha sonra genellikle farklı bir şey yapmıyordu. Doğrulamak için geri dönüş yaptığımda, başkalarının başarısızlıkları hakkında ikna edici açıklamalar ve kendi eylemlerini haklı çıkarmak için argümanlar sunuyordu. Bu açıklamaların alt metni şuydu: "Ben gayet iyi bir iş çıkarıyorum; yalnızca sen bunu göremiyorsun." Quinn iyi bir gösteri sunsa da aslında yatıştırma ve dikkat dağıtma sanatında ustaydı. Ve bir de dinleme sanatında eşit derecede yetenekli olan Shawn Vanderhoven var. Ancak Shawn sadece yatıştırmak için dinlemiyor; düzeltmek için de dinliyor. Shawn'la ilk çalışmaya başladığımda, sorduğu soruların fazlalığı karşısında şaşkına dönmüştüm. Öncelikle soruları doğru hedefi tutturmakla ilgiliydi, örneğin "Ne yapmaya çalışıyorsun?" ya da "Başarmak için nasıl bir sonuç almalıyız?" gibi. Ama hedefi kavradıktan sonra soruları yön değiştirirdi. Bir projeyi teslim ettikten sonra, "İhtiyacın olanı elde ediyor musun? Farklı yapmam gereken bir şey var mı?" diye sorardı. Nadiren yaptığı işin hedefin dışında olduğu durumlarda, bunu ona gaz vermek için kendini iyi hissettirecek ikazlarda bulunmadan doğrudan söylemek kolaydı: "Tekrar deneyeyim" der ve ertesi sabah hedefi tam on ikiden isabet ettirirdi. Birlikte çalıştığımız yaklaşık beş yıl boyunca, Shawn'a nadiren düzeltici geri bildirim verdim; buna ihtiyacı olmadığı için değil (hepimizin ihtiyacı var), bu konuda hep benden hızlı davrandığı için.

İnsanlar rehberlik aradıklarında ve ardından hızla harekete geçip uyum sağladıklarında, liderlerine geri bildirim yapılan küçük bir yatırımın büyük kazançlar sağlayabileceğini gösterirler. Sormak, düzeltmek ve boşlukları doldurmanın Etkili Oyuncuların öğrenme döngüsünü nasıl daha hızlı ilerletmesine ve paydaşlarından daha fazla yatırım almalarına olanak sağladığını göreceğiz.

Alışkanlık 1: Yönlendirme İsteyin

Çalışmamızdaki Etkili Oyuncular, koçluk veya rehberliğe akranlarına göre daha yüksek seviyelerde duyarlılık gösterdi. Bu kısmen, duruma bağlı olarak liderliği ele alma veya başkalarını takip etme istekliliklerinden kaynaklanıyor olabilir (Ana fikir 3. Bölüm'de ele alındı). *PsychTests* tarafından yürütülen bir çalışmada, araştırmacılar bireylerden, kendilerini lider, takipçi veya uyum sağlayan (duruma bağlı olarak liderlik etmeye veya takip etmeye istekli olanlar) olarak tanımlamalarını istedi; daha sonra her grubun yönlendirilmeye ne kadar açık olduğunu ölçtü. Takipçi olarak tanımlananlar, sürekli olarak en az yönlendirilebilir olanlardı. PsychTests'in başkanı Dr. Ilona Jerabek, kendini takipçi olarak tanımlayanların "Özgüven sorunu varmış gibi göründüğünü" söyledi. "Eleştirilmek, kendilerini zayıf, yetersiz veya aciz hissetmelerine neden oluyor."* Yöneticilerinin olumlu niyetini takdir etmiş olsalar da yönlendirilmeyi yeterince iyi olmadıklarının bir göstergesi olarak yorumladılar. Kendini lider olarak tanımlayanların daha iyi takipçiler olduğu gözlemlendi. Bununla birlikte, ilginç bir şekilde hem liderlik edebilen hem de takip edebilen uyumlular, hataları kabul etme, eleştiriyi ele alma ve yardım isteme becerilerini sergileyerek en iyi yönlendirilebilen ve öğrenmeye en istekli kişilerdi.** Bu, bulgularımızla tutarlıydı: Çalışmamızdaki tipik profesyoneller övgü ve onay isterken, yüksek etkiye sahip Katkıda Bulunanlar, uyum sağlamalarına yardımcı olacak rehberlik ve bilginin peşine düştüler.

Uyum Sağlayın

Onaylanma belirtilerini aramak kolaydır; ancak paydaşlarımızla uyum içinde olmak (ve doğru gündem üzerinde çalışmak) eksiklikleri bulmamızı gerektirir: karşılanmayan ihtiyaçlar, uyumsuz beklentiler, kötü veriler ve karşıt bakış açıları. Zeki profesyoneller, çevredeki değişikliklere dikkat

---

* Kate Adams, "Why Leaders Are Easier to Coach than Followers" Harvard Business Review, 5 Mart 2015, https://hbr.org/2015/03/why-leaders-are -easier-to-coach-than-followers.

** Adı geçen eser.

ederek, yeni trendleri, özellikle de gözden kaçırmış olabileceklerini gözleyerek dikkat kesilirler. Rosabeth Moss Kanter, "Mükemmel liderlerin dinlediğini, birçok bakış açısını dâhil ettiğini, eleştirmenlerden öğrendiklerinin ve trendlerin hızla değişebileceğinin farkında olduklarını ve ardından hızlı ve kararlı hareket ettiklerinde daha hazırlıklı olduklarını" yazdı.* Hedefi tutturmak için rotadan sapmış olup olmadığımızı söyleyen bilgilere ihtiyacımız vardır. En dikkatli profesyoneller bile, tıpkı müzik enstrümanlarının ara sıra akorlarının bozulması gibi, hedeften sapabilirler. Piyano gibi enstrümanlar nadiren akort gerektirir (her altı ayda bir veya hareket ettirildikten sonra); ancak keman gibi diğerleri, her çalındığında akort edilmelidir. Kemancılar akort edilmiş bir enstrümanla çalmaya başlamayı beklerler. Kimse bir kemancıyı konser salonuna akortsuz bir kemanla geldiği için suçlamaz, ancak kemancı performansından önce enstrümanını akort edemezse, o müzisyen muhtemelen yeniden davet edilmeyecektir.

Bir enstrümanı akort etmek için, bir müzisyen önce enstrümanının perdesini bir diyapazon**, dijital cihaz veya başka bir müzisyenin referans perdesi ile karşılaştırmalı, ardından iki perde mükemmel bir şekilde eşleşene kadar enstrümanı ayarlamalıdır. Perdedeki en ince farkları duymak için gelişmiş bir kulak gerekir ve en küçük mekanik ayarlamaları yapmak pratik gerektirir. Bir enstrümanı akort etmek, yeni başlayanlar için zor olabilir ama bu öğrenilebilen ve öğrenilmesi gereken bir beceridir.

Benzer şekilde, profesyoneller genellikle, nerede hedeften saptıklarını anlamak için bir referans noktasına ihtiyaç duyarlar. Kendimizi uyum içine sokmak, özellikle ilk başta sinir bozucu derecede zor olabilir; ancak pratikle, bu bir alışkanlık haline gelir. Bu süreç için kritik öneme sahip olan, başkalarından gelen bilgiler ve kavrayıştır. Geri bildirim terimi genellik-

---

* Danielle Kost, "6 Traits That Set Top Business Leaders Apart" Working Knowledge, Harvard Business School, 17 Ocak 2020, https://hbswk.hbs.edu/item/6-traits-that-set-top-business-leaders-apart.

** Diyapazon: Titreştirilince belirli yükseklikte bir ses çıkaran, ana seslerden birini veren, çelikten yapılmış, U biçiminde, küçük bir araç. (e.n.)

le eleştiri veya yargılama çağrışımını taşısa da teknik olarak konuşursak, geri bildirim, alıcının yeniden ayarlama yapmasına yardımcı olan bilgidir. Geribildirim bu kadar basit olabilir: "Hedefi vuruyor muyum? Nerede hedeften şaşıyorum? Neyi daha az ya da çok yapmalıyım?"

Geri Bildirim İsteyin

Çalışmamıza en çok katkıda bulunanlar, sürekli onaylanma peşinde koşmadı; rehberlik arayışındaydılar. Tezahüratlar ve madalyalar almak, en azından bir süreliğine, kendimizi değerli hissetmemize neden olsa da rehberlik almak -özellikle rotamızı değiştirmemize veya gelişmemize yardımcı olacak bilgiler- bizi değerli kılan şeydir. Yine de bu kritik 'performans bilgisine' erişmek göründüğünden daha zordur. Düzeltici rehberliği kabullenmek zor olabilir çünkü beyinlerimiz savunma mekanizmalarına, esasen egolarımıza gelebilecek potansiyel zarar verici darbelere karşı koruma sağlayan zihinsel miğferlere sahiptir. Harvard Hukuk Fakültesi profesörleri ve "Thanks for the Feedback (*Geri Bildirim İçin Teşekkürler)"* kitabının yazarları Sheila Heen ve Douglas Stone, geri bildirime direnmemizin önemli bir nedenini açıkladı: "Süreç, iki temel insan ihtiyacı arasındaki gerilimde ortaya çıkar: öğrenme ve gelişme ihtiyacı ile olduğun gibi kabul edilme ihtiyacı. Sonuç olarak, görünüşte iyi niyetli bir öneri bile kızgın, endişeli, kötü muamele görmüş veya derinden tehdit edilmiş hissetmenize neden olabilir."*

Geribildirim sağlamak, veren için de zordur. Çoğu insan eleştiriyi iletmekten rahatsız olur ve insanların duygusal olarak tepki vereceğinden, geri bildirimi reddedeceğinden yahut görmezden gelip zamanlarını boşa harcayacağından endişelenir. Ayrıca geri bildirimlerinin yarardan çok zarar getireceğinden korkabilirler, bu endişe çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir.**

---

* Sheila Heen ve Douglas Stone, "Finding the Coaching in Criticism" Harvard Business Review, Ocak–Şubat 2014, https://hbr.org/2014/01/find-the-coaching-in-criticism.

** Scott Berinato, "Negative Feedback Rarely Leads to Improvement"

İncelediğimiz Etkili Oyuncular, insanların onları düzeltmesini kolaylaştırdıkları için diğerlerinden daha fazla geri bildirim aldı. Yöneticileri ve diğer paydaşları, bunu vermeyi düşünmeden önce tavsiye ve geri bildirim istediler. Proaktif olarak geri bildirim istemek, patronunuz sizden istemeden bir şeyi yapmayı teklif etmenizle aynı etkiye sahiptir; bu, yöneticilerin en çok takdir ettiği ve güvenilirlik oluşturucular listesinde bir numara olan bir uygulamadır (bkz. Ek-A). Erken sorarak geri bildirim döngüsünü kırabilir, hayal kırıklığı yaşanmasının ve bir dizi performans sorununun önüne geçebiliriz. Geri bildirim cezalandırıcı olarak görülmez; hayati önem taşıyan bir istihbarat olarak görülür. Enstrümanını sürekli akort eden bir müzisyen gibi çalıştığımızda, çalışmalarımızdan yararlananların bize akordumuzun bozulduğunu söylemelerine gerek kalmaz.

İhtiyacınız olan geri bildirimi alıyor musunuz? Rotadan fazla uzaklaşmadan önce rehberlik istiyor musunuz? Çalışanların sürekli geri bildirim istemesi, yöneticiler için yıpratıcı olabilir; ancak doğru anlarda sormak (örneğin, yeni bir yaklaşım benimsedikten veya hedefi şaşırdığınızı hissettikten sonra) tam tersi bir etkiye sahiptir. Katkıda Bulunanlar, patronları onlara neyi farklı yapacaklarını söylemeden önce nasıl gelişebileceklerini sorduklarında, patronlarının işini kolaylaştırıyorlar ve artık işlerini daha iyi yapabiliyorlar.

UZAKTAN ÇALIŞIRKEN GERİ BİLDİRİM ALMAK

Uzaktan çalışırken, koridorda yaptığınız sıradan konuşmalardan gelen geri bildirimleri alamadığınız için uyumunuzu kaybetmek kolaydır; sanal toplantılarda ise yalnızca

Harvard Business Review, Ocak–Şubat 2018, https://hbr.org/2018/01/negative-feedback-rarely-leads-to-improvement; Ronald J. Burke, William Weitzel, ve Tamara Weir, "Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension" Personnel Psychology 31, no. 4 (1978): 903–19, https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02130.x

beden diliyle geri bildirim almak zordur. Bu iki stratejiyi deneyin:

1. Yazılı çalışmanızı paylaşırken, "Bu çalışmayı önemli ölçüde iyileştirecek değişiklik nedir?" gibi, geri bildirimi teşvik edecek bir dizi soru ekleyin.

2. Sunum yaparken veya toplantıları sanal olarak yönetirken, toplantıdan önce, sonra ve hatta toplantı sırasında rehberlik almak için bir plan yapın. Toplantıdan önce, "Ulaşılması gereken en önemli sonuç nedir?" diye sorabilirsiniz. Daha sonra "Neyi kaçırdım?" diye sorabilirsiniz. İnsanları ne zaman hızlanmanız, ne zaman yavaşlamanız veya önemli bir noktayı netleştirmeniz gerektiğine dair sohbet veya soru-cevap aracılığıyla gerçek zamanlı geri bildirim sağlamaya bile davet edebilirsiniz.

İşe Odaklanın

Geribildirim almanın belki de en büyük sorunu, bunu işimizle ilgili bilgiden ziyade kendimizin bir yargısı olarak yorumlamaktır. Bu, iş çıktıları genellikle kendi düşünce ve fikirlerinin doğrudan bir yansıması olan bilgi işçileri için özellikle zor olabilir.

İlk kitabım *Çarpanlar*'ı yayınlamak için yola çıktığımda, yeni bir bölgede bir yabancı gibiydim. Profesyonel olarak birkaç iş raporu ve ayrıntılı e-posta dışında hiçbir şey yazmamıştım. Neyse ki, benim gibi yeni başlayan birine, çok ihtiyaç duyduğu rehberliği sunmaya istekli olabilecek birkaç yazar tanıyordum. Bu insanlardan biri, New York Times'ın en çok satan dört yönetim kitabının, zeki ve son derece komik yazarı Kerry Patterson'du. Kerry üniversitedeki hocalarımdan biriydi ve daha sonra onun yanında stajyer olarak çalışmıştım. Yöneticim olarak bana zorlu görevler vermiş ve her zaman yerimin neresi olduğunu bilmeme izin vermişti; bu yüzden geri bildiriminin paha biçilmez olacağını biliyordum.

Başlarda Kerry'nin tavsiyesini istedim, onun rehberliğine göre hareket ettim ve ilerlemem hakkında onu bilgilendirdim. Ona birkaç bölüm yazdığımı söylediğimde, geri bildi-

rimde bulunmayı teklif etti. Endişeyle bölümleri gönderdim ve ondan belki bir veya iki hafta içinde haber almayı umarak dönüşünü bekledim. Sadece iki saat sonra telefon ettiğinde, şaşkına dönmüştüm. Materyali okumuştu ve izlenimlerini paylaşmak için heyecanlıydı. Söylediği her şeyi hatırlayamıyorum ama "Vay canına, ödevini yaptığın çok açık" ve "Kızım, sen yazabiliyormuşsun!" dediğini açıkça hatırlıyorum. Çok mutluydum. O sırada ayrıntılara girecek vakti yoktu ama bölümleri paragraf paragraf inceleyebilmemiz için ofisine gelmemi önerdi. Gelecek hafta için onunla iki saatlik bir randevu planladım; randevumuzu onayladı, okuması için bir bölüm daha göndermemi istedi ve konuşmamızı "Seni görmek eğlenceli olacak" diye bitirdi. Bir bölüm daha gönderdim ve bir hafta sonra heyecan içinde iki eyaleti uçarak geçerek, ofisine gittim. Karşılıklı olarak hal hatır sorduktan sonra, üç bölümümün çıktılarının durduğu konferans masasına oturduk. Son bölümü okumaya vakit bulamadığını itiraf etti, biz birlikteyken okuyacaktı. Birinin yazınızı eleştirmesi endişe verici olabilir ancak eleştirinin gerçek zamanlı olarak iletilmesi daha da tatsızdır. Ben masanın karşısında otururken, Kerry bir tiyatro oyuncusu edasıyla yüksek sesle okumaya başladı. Aniden bunun beklediğim kadar eğlenceli bir toplantı olmayacağını fark ettim.

Bir paragraf okudu, durakladı, bir saniye düşündü ve şöyle dedi: "Bu korkunç!" Daha sonra pasajın çeşitli eksiklerini açıkladı. Birkaç cümle daha okudu ve şöyle dedi: "Katılmıyorum. Bunun doğru olduğunu bile sanmıyorum." Takip eden doksan dakika boyunca sanki ben odada yokmuşum gibi, işimi yerden yere vurmaya devam etti. Bu arada, sinir içinde notlarımı aldım ve geri bildirimleri özümseyecek kadar sakin kalmaya çalıştım. Bana anlattıkları yardımcı olmuş ama yine de canımı yakmıştı ve bu acı, iğne olmaya hiç benzemiyordu. Kahramanım tarafından hırpalanıyormuşum gibi hissetmiştim. Kerry bitirdiğinde, tepkimi ölçmek için bana baktı. Önündeki sayfalara odaklanmıştı; şimdi geri bildiriminin yardımcı olup olmadığına dair bir işaret görebilmek için ciddi bir şekilde bana bakıyordu.

"Kerry bu çok, çok acı vericiydi" diyerek aklımdan geçenleri ağzımdan kaçırdım. Alaycı bir kahkaha patlattı. Vurgulamak için ekledim, "Dürüst olmak gerekirse, benim için bu durumu daha da kötüleştirebilecek tek şey, sen işimi parçalarken benim de masanın üzerinde çıplak duruyor olmam olurdu." Birlikte güzel bir kahkaha attık. Sanki bir tuzakmış gibi hissettiren, "Kızım sen yazabiliyormuşsun" deyişine ne olduğunu sordum. Açıklarken ifadesi yumuşadı, "Bunu gerçekten kastetmiştim. Sana en sert geri bildirimimi veriyorum çünkü işin gerçekten iyi ve bunu hak ediyor."

Sonunda ofisinden yıkılmış olarak değil, inşa edilmiş gibi hissederek ayrıldım. Oraya yanlış zihniyetle gittiğimi fark ettim. Görünüşte geribildirim almaya gelmiştim, ama gerçek şu ki, ekstradan birkaç öneri eşliğinde ikinci bir övgü almayı umuyordum. Neyseki, bu bilge akıl hocası bana daha değerli bir şey teklif etmişti: düzeltme ve rehberlik. Bu büyük düşünür ve yazar, aslında bana yatırım yapmıştı.

Ofisime döndüğümde, geri bildirimleri gözden geçirdim ve onun içgörüsünü yalnızca incelediği belirli bölümlere değil, yapabildiğim her yere uygulayarak çalışmayı revize ettim. Kitap yayınlandıktan sonra, Kerry'ye bir mektup yazdım ve bana, çalışmamı alt üst edecek kadar güvendiği için ona teşekkür ettim (zerre merhamet göstermeden). Mektubu çerçeveletip ofisine astı, görünüşe göre bu onura nail olan tek mektuptu.

Kerry bana geri bildirimde bulunmamıştı; işime eleştiride bulunmuştu.

Kendimizi işimizden ayırabildiğimizde, onu daha iyi hale getirebiliriz. Kişiden çok, işe odaklanmak, savunmamızı düşürür ve daha fazla bilginin içeri girmesine olanak tanır. İşinizi geliştirmek için kendinizi nasıl uzakta tutabilirsiniz? Daha hızlı büyümek istiyorsanız, değerinizi bilin ve işinize odaklanın. Geribildirim konusunda daha objektif olduğumuzda, öğrenen makinelere dönüşürüz. Ve sık sık rehberlik istediğimizde, bizi sürekli olarak iletişim halinde ve uyum içerisinde tutan otomatik bir ayar süreci oluştururuz.

Eleştiri karşısında savunmaya geçmek, doğal ve varsayılan bir tepkidir. Düzeltmelere karşı duyarlılığınızı nasıl artırabilirsiniz? Başkalarının yol göstericiliğe açık olduğunuzu ve harekete geçmeye istekli olduğunuzu bilmesini nasıl sağlarsınız? Savunma pozisyonundan, saldırı stratejisine nasıl geçebilirsiniz?

Alışkanlık 2: Yaklaşımınızı Düzenleyin

Eski bir denizcilik efsanesi, geceleri bulutlu havalarda seyir alan bir savaş gemisinden bahseder: Bir geminin kaptanı karanlık geceye bakar ve uzakta bir ışık görür. Flamacısına diğer gemiye hemen bir mesaj göndermesini söyler: "Rotanızı on derece güneye çevirin." Hızlı bir cevap alır: "Rotanızı on derece kuzeye çevirin." Kaptan sinirden köpürür ve inatçı komutana bir mesaj daha gönderir: "Rotanızı on derece güneye çevirin." Yine cevap gelir: "Rotanızı on derece kuzeye çevirin." Kaptan son bir mesaj gönderir: "Rotanızı on derece güneye çevirin. Ben bir savaş gemisiyim." Yanıt, "Rotanızı on derece kuzeye çevirin. Ben bir deniz feneriyim." olur.

Böyle bir konuşma, kayıtlı denizcilik tarihinde hiç geçmemiş olsa da iş yerlerinde benzer konuşmalar her gün yaşanır: Taraflardan biri net bir rota oluşturmuş ve buna göre yelken açmışken, diğer taraf olayları farklı görür ve ikisi de çarpışmaya hazırdır. Yönünü değiştiren kim olur?

Deep Shrestha, *Salesforce Teknik Hizmetler* ekibinde baş programcı. Bölümün kıdemli müdürü Marcus Groff, onun için, "Adamın gerçek bir motoru var. Zorluklara keyifle göğüs gerer ve her şeyi gururla yapar. O, korkusuz biri" diyor.

Kariyerinin başlarında, Deep'in korkusuz gayreti, meslektaşlarıyla ara sıra karşı karşıya kaldığı anlamına geliyordu. Kariyerine, *Bullhorn* adlı bir yazılım şirketinde programcı olarak başlamıştı. İşinin rutin bir parçası olarak müşteri hizmetleri ekibinden destek talepleri alırdı. Çoğunlukla müşterinin problemini inceler, sorunu bulur ve kodu düzeltirdi. Ancak ara sıra, destek personelinden kafa karıştırıcı veya asılsız çağrılar da alıyordu. Bir keresinde, oldukça saçma bir hizmet

talebi aldığında o kadar hayal kırıklığına uğradı ki müşteri hizmetleri ekibine gitmek için yukarı çıktı, destek analistini buldu, onu sorguladı ve ardından talebinin ne kadar aptalca olduğunu ona bildirdi. Müşteri destek departmanının yöneticisi, Deep'in saygısızca davrandığını söylemek için onun yöneticisini aradı. Deep, geriye dönüp baktığında, "Onun biraz aptal olduğunu ima etmiş olabilirim" diye itiraf etti. Deep özür diledi, ancak bunu üç ay sonra ve e-posta yoluyla yapmıştı.

Salesforce, küçük yazılım şirketi Bullhorn'u satın aldığında Deep, Bullhorn'un ürünlerinin fiili mimarıydı. İyi yapmaktan büyük gurur duyduğu bir işti. Artık Deep, Salesforce'un bir parçası olduğuna göre, ürününün bir uygulama grubuna entegre edilmesi ve paketteki diğer tüm ürünlerle sorunsuz bir şekilde çalışması gerekecekti. Ürünlerin toplu olarak müşteri satın alma işlemlerini nasıl gerçekleştireceğini, özellikle de veri tabanına nasıl kaydedileceklerini belirlemek için, çeşitli bilgisayar ürün mimarlarından oluşan bir toplantı düzenlendi. Deep'in aklında grupla paylaştığı basit ama etkili bir tasarım vardı. Ekip onun fikirlerini reddetti ve tamamlanamayan işlemler ve sunucu arızası gibi en kötü durum senaryolarında yaklaşımının sınırlamalarına dikkat çekti. Başka bir bilgisayar mimarı Deep'in aşırı karmaşık ve kaynak israfı olarak gördüğü çok daha komplike bir dizayn önerdi. Daha basit bir tasarım için ısrar etmeye devam etti, ancak diğerleri, tasarımının esası konusunda emin değillerdi; aynı onun da diğerlerinin tasarımı için düşündüğü gibi. Nihayetinde bir açmaz içindeydiler.

Deep, toplantıdan hüsrana uğramış, savunmacı ve eleştirel geri bildirimlerden dolayı canı yanmış bir şekilde ayrıldı. Ancak bu, fikirlerinin ilk reddedilişi değildi. Bir geri bildirime çok hızlı tepki vermenin bir hata olduğunu yıllar önce öğrenmişti; her şeyden habersiz bir destek analistinin odasına gidip bir parça akıl vermek gibi mesela. Bu yüzden bu tür durumlarda yapmayı öğrendiği şeyi yaptı ve bir yürüyüşe çıktı. Yürüyüşün, kafasını boşaltmak ve kendi deyimiyle zihninin sakin olan ve dinleyip öğrenebilen kısmını bulmak için bir tampon bölge yaratmasına yardımcı olduğunu keşfetmişti.

Yürüyüşe çıkarken öfkeliydi ama ofisine kafası rahat bir şekilde dönmüştü. Sorunu, bu sefer empati yaparak, kendini meslektaşlarının yerine koyarak ve meseleye onların bakış açısından bakarak yeniden ele almıştı. Onların düşüncelerine kendini iyice verip, iyi niyetli olduklarını varsayarak kendine sormuştu: "Benden ihtiyaç duydukları neyi alamıyorlar?"

Çok önemli bir detayı gözden kaçırdığını fark etti: kullanıcı deneyimi. Kullanıcılar, satın alma işlemleri başarısız olursa ve sistem, işlem durumunu net bir şekilde söyleyecek verilere sahip değilse nasıl tepki verirdi? İşlemi iptal etmelerinden önce ücretin kendilerinden kesilip kesilmediğini merak etmezler miydi? Olaya her yönden bakınca, meslektaşlarının yaklaşımını kabul etti ve kendi ürün tasarımını değiştirdi.

Deep, "Bu benim için bir öğrenme deneyimiydi. Diğer yaklaşımı benimsediğimiz için ürün sorunlar karşısında daha dirençliydi" dedi. Meslektaşlarının artık son derece işbirlikçi ve "takım arkadaşlarından birinin fikrini kendi fikri kadar uygulamaya istekli" olarak tanımladığı Deep de öyle... Çoğu profesyonel rotada kalma eğilimindeyken, en değerli profesyoneller yaklaşımlarını gerektiği gibi ayarlamaya isteklidir.

Peşini Bırakın

Liderlik uzmanı John Maxwell, bir keresinde değişimin kaçınılmaz olduğunu ancak büyümenin isteğe bağlı olduğunu söylemişti. Görüşmelerimiz sırasında, yöneticilerin Tipik Katkıda Bulunanları yetenekli ancak değişimi benimsemeye isteksiz olarak tanımladıklarını sürekli olarak duyduk. Bir yönetici, "Onun ilerlemesini sağlamak için zorlamam gerekiyor" dedi. Bir diğeri, "Yapmasını istediğim şeyi ona satmak zorundayım. Bu çok yorucu. Onunla bire bir konuşmalardan kaçınmaya başladım" dedi. Bu çalışanlar zeki ve yetenekli olmalarına rağmen, mevcut rutinlerini bırakıp yerleşik beceri ve fikirlerinin ötesine geçmekte zorlanmışlardı.

Öte yandan, Etkili Oyuncular o kadar tutarlı bir şekilde uyum sağlar ki, bu, 4. Bölüm'de bahsedilen 'Performans Garantisi'ndeki beş faktörden biridir.

Mevcut çalışma şeklimizden kurtulmak bazen ara vermemizi, en baştan başlamamızı ve kaldığımız yerden devam etmemizi gerektirir. Deep Shrestha'nın yürüyüş egzersizi, bu tür bir başlangıç sağlayabilir. Bu yürüyüşlerin hepsi kelimenin tam anlamıyla yürümeyi gerektirmiyordu, "Sadece bir süreliğine o konu hakkında düşünmemek için bir şeyler yapıyorum" dedi. Yöntemin bir önemi yok; önemli olan eski fikirleri ve duygusal tepkileri bırakabilmek için uzaklaşmak. "Amaç, aklımı başıma toplayabilmek ve nesnel düşünebilmek için tepkimi yavaşlatmak ve tampon bir alan yaratmak." Deep'e bu uygulamanın adını sorduğumda bir an düşündü ve "Sıfırlama Yürüyüşleri" diye yanıtladı. Kendimizi sıfırladığımızda, aklımız başımıza gelir. Olayları net bir şekilde gözlemleyene kadar yön değiştiremeyiz.

Yaklaşımınızı Yeniden Düzenleyin

İş dünyası yenilenen icatlar, yıkım ve dönüşümle büyülense de büyük değişiklikler yapmanın da tehlikesi vardır. Ani davranış değişiklikleri gerçek dışı görünebilir veya bizi rotamızdan daha da uzaklaştırabilir. Büyük değişiklikler yapmak yerine, doğru yönde bir dizi küçük ayarlama yaparak yaklaşımınıza yeniden yön verin.

Adobe'de eski bir İK yöneticisi olan Jonathon Modica, bu yön değiştirme becerisinin bir örneğidir. İki kıdemli yönetici için yeni bir program geliştiren yüksek profilli bir projeye atandığında, toplantıya konuşmayı çerçevelendirerek başlamıştı: "Size danışmak istediğim bazı fikirlerim var." Yöneticilerden biri fikrini kurcaladığında, savunmaya geçmedi veya aşırı tepki göstermedi. Bunun yerine durdu, arkasına yaslandı ve şöyle dedi: "Neyi farklı görmek istediğini anlamama yardım et." Sorunları ve hedefleri anlamaya yardımcı olacak bir dizi açıklayıcı soru sordu. Toplantıdan sonra Jonathon, geri bildirimlerini aldı ve en uygun yaklaşımı bulana kadar her bir öneriyi test etmeye başladı. Öyle bir izlenim bıraktı ki, iki yönetici daha sonra müdürüne, "Başka hangi projede Jonathon'la çalışabiliriz?" diye sordu.

Jonathon aşırı tepki vermemiş veya aşırı düzeltme yapmamıştı. Yeni geri bildirim alırken, kendinize şunları sorarak

aşırı düzeltme yapmaktan kaçınabilirsiniz: "Beni hedefe yaklaştıracak ve gözle görülür bir fark yaratacak, yapabileceğim en küçük değişiklik nedir?" Peter Sims'in *Little Bets (Küçük Bahisler)* kitabında yazdığı gibi, "Küçük bir galibiyet elde edildikten sonra, başka bir küçük galibiyetin gerçekleşmesini sağlayacak güçler harekete geçer." Bir dizi küçük düzeltme yapmak, size ivme kazandıracak ve büyük felaketlerden kaçınmanıza yardımcı olacaktır.

Hatalarınızı Kabul Edin ve Onlardan Ders Çıkarın

Her kim, "Hızla başarısız ol, hata yap ve öğren" dediyse, muhtemelen bunu söylerken aklında gelinlikler yoktu.

Bir gelinlik mağazası beni tadilatlar için terzi olarak işe aldığında, henüz on yedi yaşındaydım. Küçüklüğümden beri dikiş dikiyordum ve balo elbiseleri ve smokin dikmiş biri olarak, dikiş makinesini elime aldığımda son derece korkusuzdum. Değişikliklerin çoğu oldukça basitti; ancak 6 beden olan minyon Kathy, 12 beden örnek bir elbiseye âşık olduğunda, becerilerim teste tabi tutuldu. Elbiseyi söktüm ve tamamen yeniden yaptım. Onun da benim de tam istediğimiz gibi olmuştu.

Büyük sorun, Kathy düğününden dört gün önce elbisesini almaya geldiğinde yaşandı. Mağaza müdürü benden son bir ütü daha yapmamı istedi ki bunu istemesine gerek kalmamalıydı. Tadilat yaptığım elbiseleri ütülemem gerektiğini biliyordum ama buhar ve ütüden nefret ediyordum; terletici bir işti ve seviyemin altında olduğunu düşünüyordum. İsteksiz bir şekilde demiri ateşledim ve başladım. Ütüyü korsajın üzerine yerleştirdiğim anda, polyester kumaş ve dantel kaplamanın buruşmaya başlamasını dehşet içinde izledim. Gelinliğin korsajında açık bir delik bulmak üzere hemen ütüyü çektim! Gözlerim ellerimin sadece elbiseye değil, dört gün sonra evlenecek bir geline ne yaptığını anlayamaya çalışırken nefes almayı bıraktım. Bunu nasıl yapmış olabilirdim?

O kadar korkunç bir hataydı ki, birisi ütünün aniden bozulduğuna dair bir hikâye uydurabilirdi. Ancak bu tamamen benim hatamdı ve örtbas etmenin bir yolu yoktu. Bu yüzden

müstakbel gelinin beklediği mağaza katına çıktığımda onu selamladım ve gerçekçi bir şekilde, "Kathy, az önce gelinliğinin önünde büyük bir delik açtım. Durum gerçekten kötü. Ama bu durumu düzelteceğim ve iki gün içinde tekrar mükemmel olacak" dedim. Tahmin edebileceğiniz gibi, Kathy dehşete düşmüştü. Ama beni daha da şaşırtan şey, çığlık atmaması ya da ağlamamasıydı ki bunları yapmaya hakkı vardı. Planımı dinledi ve elbiseyi tamir etme yeteneğime güvendiğini söyledi.

Ertesi gün okuldan sonra kasabanın öteki ucuna gittim, gereken malzemeleri aldım ve ardından yanmış korse panelini yeniden yaptım. Bu sefer, bu gösterişsiz işle gurur duyarak dikkatlice ütüledim. Kathy iki gün sonra elbisesini aldığında bana övgüler yağdırdı. O mahvolmuş korsaj ve hoşgörülü gelin, bana hatalardan nasıl kurtulacağıma dair birkaç şey öğretmişti: En iyi yaklaşım, hatayı hızla kabul etmek, tüm sorumluluğu üstlenmek, hızlı ve eksiksiz bir şekilde düzeltmek ve ardından biraz daha fazlasını yapmaktır.

Hataları kabul etmek ve hızla toparlanmak, Etkili Oyuncular ile Yetersiz Katkıda Bulunanlar arasındaki en önemli on farktan biridir.* Hatalı olduğunu kabul etmek hiçbir zaman kolay olmasa da bir büyüme merceğinden bakılınca daha kolay yapılabilir. Sabit bir zihniyetle bakıldığında hata, başarısızlıktır ve kişinin kendi sınırlamalarıyla yüzleşmesidir. Büyüme zihniyetiyle bakıldığındaysa, bir ürünü iyileştirme, bir ilişkiyi onarma ve nihayetinde kendimize veya çevremizdeki insanlara olan güveni yeniden kazanma şansıdır.

Seçkin bir biyomedikal mühendisliği profesörü, bazı şüpheli sonuçlar içeren bir makale yazdığında, tıp uzmanları onu düzeltmek için internette feveran etti. Argümanını haklı çıkarmak yerine, Twitter'da şu şekilde bir '*mea culpa*'** yayınladı: "Yanılmışım. Yapıcı eleştiride bulunan herkese teşekkürler."

---

* Wiseman Group tarafından yapılan araştırma, "hataları kabul etmenin ve hızlı bir şekilde düzeltmenin" Yüksek Etkili Katkıda Bulunanlar ile Yetersiz Katkıda Bulunanlar arasındaki en yüksek altıncı fark olduğunu göstermiştir.

** Mea Culpa: "Benim hatam", anlamına gelen Latince kökenli bir deyimdir ve yanlış yaptığını kabul etmektir. Aynı zamanda kaçınılması gereken bir hatanın kabulü olarak da kullanılır. (e.n.)

Yanlış bir adım attığınızda, aşağıdaki süreç yeniden güven kazanmanıza yardımcı olacaktır.

1. **Boşluğu tanıyın:** Bize yön değiştirmemizi söyleyen eleştirel sesler sayesinde bazı hataları fark edebiliriz. Ancak, bir durumu yanlış anladığımızda veya uygunsuz bir şekilde davrandığımızda, genellikle hiçbir şey duymayız. Bunları farkına varmanın tek yolu, bize acı gerçeği söyleyecek insanlara sormaktır.
2. **Hatalarınızı kabul edin**: Hataları gizlediğimizde veya küçümsediğimizde bu, insanların hem yeteneğimizi hem de gerçeklikle bağlantımızı sorgulamasına neden olur. Hatalarımız hakkında açıkça konuştuğumuzda, konuşmanın seyri suçlama ve üstünü kapatmaya çalışmaktan, olayın düzeltilmesine doğru yön değiştirir. Ve hatalarımızı kolayca kabul ettiğimizde, bu başkalarına da itiraf etme şansını doğurur.
3. **Sorunları hızla çözün:** Çok sayıda çalışma, ortaya çıkan sorunları hem hızlı hem de iyi bir şekilde çözmenin, aslında müşteri memnuniyetinde net bir artış sağlayabileceğini göstermektedir. Hataları yalnızca sahiplenmekle kalmayın, onları hızla ve tamamıyla çözün.
4. **Sorunu tümüyle çözün:** Her mesleğin çekici olmayan, düşük seviyeli yanları vardır. Kaprisli kişiler en dikkat çekici görevleri özenle seçip, başkalarının doldurması gereken boşluklar açsalar da en değerli profesyoneller sorunu baştan sona çözer. Tüm işi üstlenenler, daha sonra kendilerine daha büyük işlerin emanet edildiğini görürler.

Hatalarımızı kabul etmek bizi beladan uzak tutmakla kalmaz; öz farkındalığı korumanın ve başkaları üzerindeki etkimizi anlamanın da anahtarıdır. Nobel ödüllü ekonomist Paul Krugman şunları yazmıştır: "Herkes kötü öngörülerde bulunur; Tanrı biliyor ya ben de yaptım. Ancak bir şeyleri yanlış yapmaya devam ettiğinizde ve özellikle aynı yönde yanlış

yapmaya devam ettiğinizde, biraz kendi kendinize düşünmeniz ve hatalarınızdan ders almanız gerekir. Hata yapmama sebep olan şey neydi? Mantığı ve kanıtları takip etmek yerine, doğru olmasını istediğim şeye inanarak güdülenmiş bir düşünceye mi kapılmıştım?"

Bununla birlikte, böyle bir kendi üzerine düşünme eylemine kalkışabilmek için, her şeyden önce hatalı olduğunuzu kabul etmeye istekli olmalısınız.*

Hataları erkenden kabul edip hızla düzelttiğimizde, insanların öğrendiğimizi ve geri bildirimlerinin iyi bir yatırım olduğunu bilmelerini sağlarız.

Alışkanlık 3: Halkayı Tamamlayın

Braden Hancock, gelecek vadeden ve Stanford Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri Departmanındaki prestijli bir laboratuvardan fırlamış bir makine öğrenimi şirketi olan, Silikon Vadisi girişimi *Snorkel AI*'nın kurucu ortaklarından biri ve teknoloji başkanı. Braden'ın gülünç derecede etkileyici bir özgeçmişi var, özellikle genç bir profesyonel için: Hava Kuvvetleri Araştırma Laboratuvarı, Google ve Facebook'ta stajlar; Johns Hopkins Üniversitesi, MIT ve Stanford Üniversitesi'nde araştırma asistanlığı; makine mühendisliği lisans derecesi ve bilgisayar bilimlerinde Stanford'dan bir doktora.

İnsanlar onun bu başarılarının ardında ne olduğunu merak ediyor. Braden, elbette, gerçekten zeki ve son derece çalışkan. Aynı zamanda gerçekten alçakgönüllü ve hoş biri; yani içten içe, gerçekten iyi biri. Ama bu sadece zekâ, çaba ve nezaketten fazlası. Braden daha fazlasını başarıyor çünkü yaşıtlarından daha fazla rehberlik istiyor ve yöneticiler ile akıl hocaları ona yatırım yapıyor. Sebebi bu!

Gençliğinde makine mühendisi olmak ve ileri teknolojik araştırmalar yapmak istiyordu. Neyse ki hava kuvvetleri araştırma laboratuvarı memleketi Dayton, Ohio'daydı ve ora-

---

* Paul Krugman, "Trump and His Infallible Advisers" New York Times, 4 Mayıs 2020, https://www.nytimes.com/2020/05/04/opinion/trump-coronavirus.html.

da bir stajyerlik kapmıştı. Yalnızca işe gidip, kendisine verilen görevleri yerine getirmekle kalmadı; tutkulu bir araştırma bilimcisi olan yöneticisi John Clark'tan kendisine daha fazla görev vermesini istedi. John ona ekstra zorlu bir iş verdiğinde, Braden araştırmak için laboratuvarın birinci sınıf kütüphanesine giderdi. Clark, "Yıllardır bu laboratuvarda çalışan ve o kütüphaneye hiç gitmemiş olan bilim adamlarını tanıyorum" dedi.

Braden, üniversite birinci sınıfın ardından Dr. Clark için tekrar çalıştı. Braden kendisine yüksek lisans için burs kazandırabilecek zorlu bir proje istedi, bu yüzden Dr. Clark ona, 'ses bariyerinin ötesinde uçan bir jet motorunun içindeki şok dalgalarının gücünü azaltma sorununu' verdi. Bu proje tipik olarak ileri düzey lisansüstü öğrenciler içindi. Dr. Clark sorunu tanımladı ve rehberlik önerdi. Braden daha sonra sorunları çözmek için bağımsız olarak çalıştı ve daha fazlasını bilmesi gerektiğinde kütüphaneye gitti. Bir çıkmaza girdiğinde, sorularla Dr. Clark'a geri döndü.

Braden projeyi prestijli bir bilimsel araştırmalar yarışmasına sundu. Yargıç, üniversite birinci sınıf öğrencisi Braden'ın ulusal ödülü aldığını ilan ettiğinde, gözleri yaşardı ve şöyle açıkladı: "Eğitimine dayanarak başarması gerekenden çok daha fazlasını yapmış." Braden, Dr. Clark ile iletişim halinde kalarak, bu stajların ve projelerin nasıl yeni fırsatlara yol açtığını akıl hocasına bildirdi.

Bilgisayar programlama deneyimi olmamasına rağmen, Braden daha sonra Johns Hopkins'te bilgisayar bilimi doçenti Mark Dredze'nin yönetiminde çalışarak staj yapma fırsatı elde etti. Braden, gelir gelmez işe koyulabilmek için öncesinde bir çevrimiçi programlama kursu aldı; laboratuvara vardığında, silah kontrolü gibi halk sağlığı konularında halkın duyarlılığındaki değişimler için sosyal medyayı analiz etmek üzere, doğal dil işleme tekniklerini kullandı. Yönlendirme istedi, sorunları çözdü ve takıldığı yerde özel yönlendirme talep etti. İlerleme kaydettikçe, sonraki adımlar üzerinde anlaşmak üzere profesöre geri döndü. Bu staj, Stanford Üniversitesi'nde bilgisayar bilimi alanında bir doktora programına

girmesine sebep olan yeni bir kariyerin yolunu açmıştı. Braden, her adımda geri dönerek Dr. Dredze'nin rehberliğinin ve akıl hocalığının onu nerelere götürdüğünü bilmesini sağladı.

Braden, doktora programında bir danışman aradı ve yıldız bir profesör ve teknoloji girişimcisi olan Chris Ré'yi hemen fark etti. Dr. Ré, Braden'a tüm lisansüstü öğrencilerine verdiği tavsiyenin aynısını verdi: "Mevcut laboratuvar üyelerinin projelerini tartıştığı haftalık öğle yemeği toplantılarına gelin, dinleyin ve size uygun bir proje bulun." Bazı yüksek lisans öğrencileri bu sözleri dinledi ancak kendilerine proje verilmediği için hayal kırıklığına uğradılar; diğerleri önceden var olan ilgi ve becerilerine uyan projelerde roller buldu. Braden'ın yaklaşımı ise farklıydı. İkinci sınıf yüksek lisans öğrencisi Alex Ratner'ın, Dr. Ré'nin çok güvendiği biri olduğunu fark eden Braden, Alex'e yardım etmeyi teklif etti. Braden her zaman yaptığı şeyi yaptı: İlk sorunu hızla çöz, sonraki adımlar için fikirler sun, takıldığın yerde rehberlik iste, harekete geç ve sonra rapor ver. Bir süre sonra, Dr. Ré'nin laboratuvarındaki en önemli proje üstünde çalışıyor ve (namı diğer Dr. Hancock) Dr. Ré ve Dr. Ratner'la birlikte, daha sonra şnorkel olacak teknolojiyi yaratıyorlardı.

Bu mühendis ve girişimcinin, fırsatları elde edişinde ve onları en üst seviyeye çıkarmasında bir örüntü var: Harika işler yapan insanları arayıp buluyor ve ardından onların heyecanlandığı projeler üzerinde çalışıyor. Görevlerini yerine getirip, sorunları çözüme kavuşturuyor ve üstüne fazlasını yapıyor. Sürekli olarak döngüyü sonlandırıyor, yöneticilerine işin yapıldığının ve tavsiyelerinin sonucunun ne olduğunun bilgisini veriyor. Başkalarında bir akıl hocalığı genini harekete geçiren ve bir yatırım döngüsünü tetikleyen, amaca yönelik ve özgün bir katkıda bulunma yöntemi! Braden etki yarattıkça, akıl hocaları ona yatırım yapmaya devam ediyor.

Dr. Dredze, birinin büyümesini izlemenin ne kadar tatmin edici olduğunu iletti ve şöyle dedi: "Geçenlerde bir web seminerindeyken şnorkel konusu açıldı. İnsanlara Braden Hancock'un öğrencilerimden biri olduğunu söylemek için sohbete atladım!" Dr. Clark, "O çok iyi biri. İnsan onun için her şeyin

en iyisini istiyor. İyiler her zaman kazanmıyor ama Braden kazanıyor ve umarım kazanmaya da devam eder." Şöyle devam etti: "Braden fırsatları boşa harcayacak biri değil. O, her şeyin en iyisini hak eden türde bir insan."

Yöneticiler yatırım yapmaya isteklidir; ancak bir kara kutuya değil, kapalı döngü bir sisteme yatırım yapmak isterler. Rehberlik isteyip döngüyü sonlandırdığınızda, insanların size yaptıkları yatırımın sonuç verdiğini bilmelerini sağlarsınız.

Braden kesinlikle güçlü bir eğitime ve fırsatlara erişime sahip olarak iş gücüne girdi. Ve bunlar, onu daha da ileriye götürdü. Nereden başlarsanız başlayın, döngüyü sonlandırmak sizi de daha ilerilere taşır.

TUZAKLAR VE DİKKAT DAĞITICILAR

Etkili Oyuncular değişim rüzgârlarına uyum sağlarken, Katkıda Bulunan Zihniyetiyle faaliyet gösteren profesyoneller istikrar arar ve inandıkları şeylere bağlı kalırlar. Bu modda, geçmişte işe yarayan şeyleri yapmaya devam ederiz. Bir yöneticinin dediği gibi, öğrenenler ile bilenler arasındaki fark budur. İstikrarsız, rahatsız edici koşullardan uzak dururuz ve huzurumuzu bozacak bilgileri önemsemeyiz. Müşteri odaklı yenilik, yeni teknolojiler, yeniden yapılanma, şaşırtıcı yeni iş sorumlulukları ve 360 derece geri bildirim gibi şeylere karşı temkinli davranırız. Aşırıya kaçtığımızda, patronundan aldığı geri bildirimi beğenmediği için, onun ofiste olduğu günler işe gelmeyen *SAP* çalışanı gibi bize ihtiyaç duyduğumuz düzeltici rehberliği verebilecek kişilerden kaçınırız.

Rahatsız edici durumlardan kaçınmaya yönelik bu eğilim, sabit bir zihniyetin, temel yeteneklerimizin belirlenmiş olduğu ve çok fazla değişmediği inancının bir yansımasıdır.* Sabit zihniyete tutunduğumuzda, amaç, akıllı görünmek ve asla aptal görünmemek için elimizden gelenin en iyisini yapma halini alır. Bu zihniyet, aksi takdirde zeki, yetenekli insanların en iyi bildikleri şeye bağlı kalmalarına veya kendilerini en

---

* Morehead, "Stanford University's Carol Dweck on the Growth Mindset and Education."

savunmasız hissettikleri zamanlarda en iyisini bildiklerinde ısrar etmelerine neden olur. Bu iyi performans gösterme dürtüsü, geri bildirimde çok farklı iki yönelime yol açabilir: biri kaçınma, diğeri saplantı. Her iki zıt uçta da faydalı görünen ama aslında katkımızın değerini düşüren tuzaklar vardır.

Güçlü Yönlere Bağlı Kal

"Sana katlandıkları değil, seni kutladıkları yere git." İyi bir kariyer tavsiyesi gibi duruyor. Herkes, benzersiz güçlerinin görüldüğü ve takdir edildiği bir yerde çalışmaktan keyif alır. Eleştiri ve düzeltme yoluyla güç bela ilerlemektense, bir onaylayıcı geri bildirim akışında ilerlemek kesinlikle daha hoştur. Ancak alkışları takip ettiğimizde, gerçeklikle bağımızı kaybederiz ve zayıf yönlerimizi ortaya çıkaran durumlardan kaçınırız. Güçlü yönlerimizi kullanarak, kazanabileceğimizden emin olmadığımız oyunları oynamayı bırakabiliriz. Hatta kelimenin tam anlamıyla, kale direklerinin yerini birkaç santim değiştirerek rakiplerinin kendisine gol atmasını zorlaştıran İsveçli futbolcu ve kaleci gibi oyunu kendi lehimize çevirmeyi bile deneyebiliriz.*

Liderler, ekip üyelerinin doğuştan gelen dehasını mutlaka bulmalı ve onu kullanmalıdır ama sadece güçlü yanlarımıza oynamak, büyüme yeteneğimizi sınırlayabilir. Sürekli bir değişim ortamında, hepimizin büyümeye devam etmesi gerekir. En değerli katkımız, gerçek gücün değişim ve uyum sağlama yeteneği olduğunu varsaydığımızda ortaya çıkacaktır.

'Oyuna Hazır' Yüz İfadesi

Sürekli değişimin hızına ayak uydurmakta zorlandığımızda, sahte bir güç duygusu yansıtmak cazip gelebilir. Durum kontrolümüz altındaymış gibi görünmek isteriz bu yüzden de oyuna hazır yüzümüzle işe geliriz: Doğru şeyleri söyler, en son terminolojiyi kullanır ve ne yaptığımızı biliyormuş gibi davranırız. Benim de başımı salladığım ve gerçekten hiçbir

---

* Ellie Rose, "Kim Christensen Admits Moving the Goalposts" Guardian, 25 Eylül 2009, https://www.theguardian.com/football/2009/sep/25/kim-christensen-admits-moving-goalposts.

fikrim olmadığı halde ne yaptığımı biliyormuş gibi davrandığım zamanlar oldu. Bununla birlikte, bu klasik gerçek olana kadar 'miş gibi yap' stratejisiyle ilgili sorun, başlangıçta güven duygusu uyandırsa da öğrenmeyi baskılaması ve başkalarını bize ihtiyacımız olan koçluğu vermekten caydırmasıdır. Sahte gülümseme veya sahte kabadayılık, bir geri bildirim engelidir ve rehberliğe ihtiyacımız olmadığına dair yanlış bir izlenim yaratır.

Kendine güveni yansıtmaya çalışmak yerine, zor bir durumu net bir şekilde anladığınızı yansıtın ve rehberlilk almaya istekli olduğunuzu gösterin. Bir zorluğun boyutunu ve kapatmanız gereken boşluğu kabul etmek aslında iş arkadaşlarınızın size olan güvenini artıracaktır. Henüz bilmediğiniz ancak öğrenmeye niyetli olduğunuz şeyleri kabul etmek, oyuna hazır olmanız için gereken geri bildirim ve koçluğun kapılarını açar.

Geri Bildirim Çılgınlığı

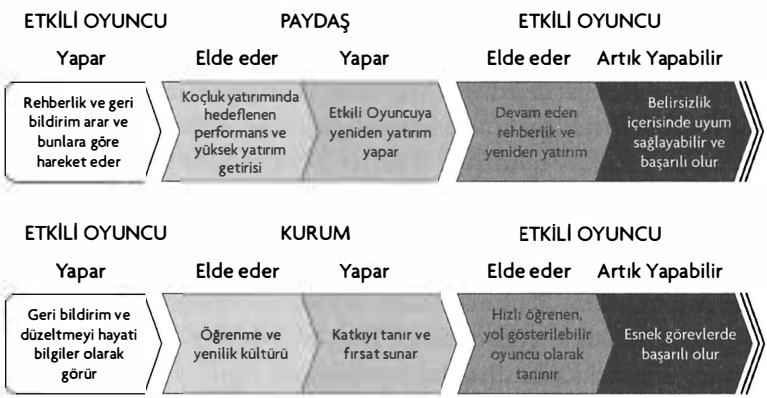
Peki, sürekli geri bildirim arayarak, patronumuza durmadan sorular sorarak diğer uca yöneldiğimizde ne olur? "Nasıl gidiyorum?" Geri bildirime o kadar bağımlı hale gelebiliriz ki, tepki alma arzumuz kendi kendine takıntıya dönüşebilir. Geri bildirime yönelik bu aşırı istekli yaklaşımın sorunu genellikle, "Bu iş hedefi tutturuyor mu?" gibi sorular yerine "Nasıl gidiyorum?" gibi kişisel içerikler olmasıdır. Meslektaşlarımıza göre bu talepler, geri bildirim taleplerinden çok, onay talepleri gibi görünüyor. Bu 'her şey benimle ilgili' yaklaşımı, yöneticiler için çok yorucudur. Zira herkesin işine yön vermek yerine, bir kişinin egosunu besler.

Daha iyi bir yaklaşım, işiniz hakkında özel bir ilgi talebi olarak değil, çalışma sürecinin doğal bir yan ürünü olarak düzenli bir geri bildirim akışı elde etmektir. Yalnızca yöneticinize sormayın. Yöneticiniz yalnızca bir bilgi kaynağı olduğu için, birden çok farklı bakış açısından rehberlik isteyin. En önemlisi, insanlardan performansınız hakkında geri bildirim istemek yerine, işinizi iyi yapmanıza yardımcı olacak bilgi ve görüşler isteyin.

ETKİNİZİ KATLAYARAK ARTTIRMAK

Görüşmelerimiz sırasında, yüzlerce yönetici, çalışanlarının değişmediğinden yahut sorunlarını çözmediğinden yakındı ancak daha sonraki röportajlarımız sırasında bu çalışanlarıyla, sorunları hakkında hiç konuşmadıklarını kabul ettiler. Yöneticiler bu hayati bilgiyi neden saklasın? Yöneticiler, onlar için geri bildirim vermek çok moral bozucu olunca, geri bildirimde bulunmaktan tamamen vazgeçiyorlar. Görüyorsunuz, asıl sorun çoğu oyuncunun geri bildirim istememesi değil, geri bildirim alamamasıdır.

Düzeltme alamama, yalnızca bir bireyin büyümesini sınırlamaz, aynı zamanda bir kurumun değişme yeteneğini de sınırlar. Geri bildirim yerine onay aramak bir organizasyon içinde norm haline geldiğinde, kültür kendi dönüştürme çabalarına karşı koyar.



Kurumun beklentileri, sesi fazla yüksek çıkan İK makinesi tarafından bastırılır: "Harika bir iş çıkarıyoruz!" Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, bildiklerimize sıkı sıkıya bağlı kaldığımızda sıkışıp kalırız. Bireyler ve bütün kuruluşlar, büyümelerini sınırlayan rollerle sınırlandırılabilirler.

Aksine, Etkili Oyunculara biraz koçluk yapmak uzun bir yol kat edilmesini sağlar. Geribildirim isteyip buna göre hareket ettikleri için hedefi vururlar ve doğru işi yapmalarına, daha yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerine ve yeni ve belir-

siz durumlara uyum sağlamalarına yardımcı olan sürekli bir rehberlik akışı alırlar. Çalışma biçimleri sadece oyunlarını yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda takımdaki diğer herkes için çıtayı yükseltir; bu fikri 8. Bölüm'de daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

Jason Robards, Jr., üretken oyunculuk kariyerinin dersleri üzerine düşünürken, "İster her gün büyüyelim istersek büyümeyelim... Her zaman faklı bir insanız" dedi.* En çok Katkıda Bulunanlar ve fark yaratanlar sürekli değişir ve uyum sağlar.

Bitiş çizgisi, bir bitiş noktası değildir; bu bir geçiş, yeni bir şeye açılan bir yoldur. Michelle Obama, anı kitabı *Benim Hikâyem*'in başlığında bu gerçeği yakalamıştı. Kitabın son satırlarında şöyle yazdı: "Hâlâ dönüşüyorum ve umarım her zaman da dönüşmeye devam edeceğim. Benim için 'dönüşmek' bir yere varmak ya da belli bir amaca ulaşmak demek değil. Bunun yerine ileriye doğru bir hareket, bir gelişme aracı, sürekli olarak daha iyi bir benliğe ulaşmanın bir yolu anlamına geliyor. Dönüşmek, yapılacak daha çok şey olduğu fikrinden asla vazgeçmemektir."**

Büyüdükçe, ilerleyebilmek için genellikle yavaşlamamız, nefesimizi tutmamız ve nerede olduğumuzu hesaba katmamız gerekir. Deep'in örneğini takip etmemiz ve "sıfırlama yürüyüşü" yapmamız gerekebilir. Bildiklerinizi atmanız ve inançlarınızı geliştirmeniz için nereye ihtiyacınız olabilir? Mevcut gerçeklikte daha iyi çalışacak bir yaklaşımı ortaya çıkarmak için, sizin için her zaman işe yaramış olanı nerede bırakmanız gerekiyor?

Bazen rotada kalmak için ihtiyacımız olan tek şey, küçücük bir düzenlemedir. Büyük değişiklikler peşinde koşmak yerine, küçük değişiklikler yapma sanatında ustalaşın. Farklı görüşlere açık olun ve düzeltme isteyin. Rehberlik talep edin ve harekete geçin, ardından ara sıra geri dönüş yaparak rehberinizin, onların yardımıyla yolunuzu bulduğunuzu bilme-

---

* Stephanie Mansfield, "Jason Robards" Washington Post, 27 Şubat 1983, https://www.washingtonpost.com/archive/lifestyle/style/1983/02/27/jason-robards/2c93d725-20e4-4d67-b5fc-1c87548520d1/.

** Michelle Obama, Becoming (New York: Crown, 2018), 419.

sini sağlayın. Bu, onlara, iyi bir yatırım yaptıklarını ve bilgelik tohumlarının verimli topraklara düştüğünü hatırlatacaktır.



TAKTİKLER EL KİTABI

Bu başucu kitabı, gelecek vadeden liderler için SORMAK VE DÜZENLEMEYE yönelik gerekli varsayımları ve alışkanlıkları uygulamak ve güçlendirmek için ipuçları içerir.

Akıllı Oyunlar

1. **Geri bildirim değil, rehberlik isteyin**: Geribildirim, iyileştirmeden çok değerlendirmeyle ilişkili olduğundan, insanlar geri bildirim yerine tavsiye veya rehberlik istediklerinde hem nicelik hem de nitelik açısından daha iyi geri bildirim alma eğilimindedir.* İnsanlardan performansınız hakkında geri bildirim istemek yerine, görevi iyi yapmanıza yardımcı olacak bilgi ve öngörülerini isteyin. Şunlar gibi sorular kullanın: "X işini gerçekten iyi yapabilmem için, bana ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?" "Bir dahaki sefere X işini yaptığımda daha iyi bir iş çıkarmama yardımcı olacak hangi öngörülere sahipsin?" "Neyi daha çok yapmalıyım?" "Neyi daha az yapmalıyım?" "Bir dahaki sefere tek bir şeyi farklı yapacak olsaydım neyi önerirdin?"
2. **Yürüyün ve sakinleşin:** En özgüvenli öğrenciler için bile geri bildirim can acıtabilir ve ego zedeleyebilir. Tıpkı bir sporcu gibi biz de ufak bir acının etkisini üstümüzden

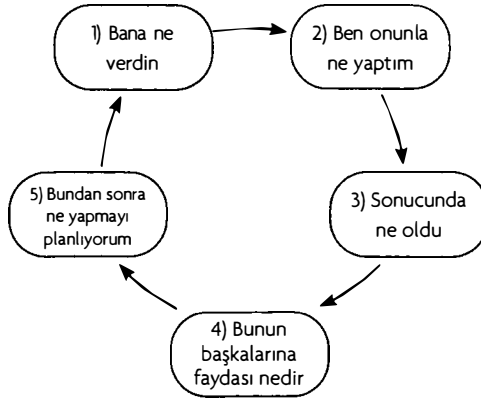
* Hayley Blunden, Jaewon Yoon, Ariella Kristal, Ashley Whillans, "Framing Feedback Giving as Advice Giving Yields More Critical and Actionable Input" Harvard Business School Working Paper no. 20-021, Ağustos 2019, https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-021_b907e614-e44a4f21-bae8-e4a722babb25.pdf

yürüyerek atabiliriz. Aşağıdaki taktikler, geri bildirim alma ve yanıtlama arasında biraz alan yaratmanıza ve aşırı tepkiyi önlemenize yardımcı olabilir.

- **Sıfırlama yürüyüşü yapın:** Kelimenin tam anlamıyla, yürüyün ve kafanızı boşaltın.
- **Konuşarak çözün:** Karşılık vermeden önce duyduklarınızı bir arkadaşınız veya meslektaşınızla konuşun.
- **Niyetin olumlu olduğunu varsayın:** Size geri bildirimde bulunan kişinin en iyi niyetini göz önünde bulundurun. Sizin tarafınızda olduklarını ve işinizi geliştirmenize yardımcı olduklarını varsayın.
- **Yeniden gruplandırın**: Aldığınız rehberliği işlemek için zaman isteyin ve bir planla geri dönün. Geri bildirim için minnettarlığınızı gösterdiğinizden emin olun.
- **Özgün olun**: İlk tepkinizin savunmaya geçmek olduğunu kabul edin. Onların içgörülerini anlayıp ona göre hareket etmeye niyetli olduğunuzu ve amigdalanız sakinleştiğinde ve savunma duvarlarınızı indirebildiğinizde bunu işleme koyacağınızı bilmelerini sağlayın.

3. **Geri dönüş yapın:** İnsanların size verdikleri geri bildirim veya rehberlikle ne yaptığınızı merak etmelerine izin vermeyin. Tüm etkisini gösterin ve size yaptıkları yatırımın bilgisini verin. Döngüyü şunu söyleyerek kapatabilirsiniz: (1) Bana gösterdiğin yol bu, (2) Bunun üzerine şöyle hareket ettim, (3) Ortaya çıkan bu, (4) Bu deneyim bana ve başkalarına şu şekilde fayda sağladı ve (5) Bundan sonra yapmayı planladığım şey bu.

Döngüyü sonlandırdığınızda, başkaları size yaptıkları yatırımın nasıl başarıya ulaştığını; siz ve başkaları için nasıl fayda sağlamaya devam ettiğini görebilir ve size daha fazla yatırım yapma olasılıkları artar.



Güvenlik İpuçları

1. **Başkalarının fikirlerini söylemesine destek olun:** Hangi seviyede olursa olsun, insanlar bir başkasına düzeltici rehberlik sunmaktan çekinebilirler. Bunu yapabilmeleri için çeşitli yollarla onlara güvenli bir ortam sağlayın:
   - **Davet edin:** Hedefi tutturmak için, hedefi nerede kaçırıyor olabileceğinizi bilmeniz gerektiğini bilmelerini sağlayın.
   - **Tepki verin:** Savunmaya geçmeyin, mazeret üretmeyin, misillemede bulunmayın. Yalnızca dinleyin ve açıklayıcı sorular sorun.
   - **Karşılıksız bırakmayın:** İnsanlara içgörüleri için teşekkür edin ve bunun hedefe ulaşmanıza nasıl yardımcı olacağını bilmelerini sağlayın.
2. **İlerlemenizi duyurun:** Başlangıç olarak, kişisel geri bildirimlerinin sonucunda ne yaptığınızı bilmelerini sağlayın. Bunu, genel öğreniminizin herkesçe bilinmesini sağlayarak bir adım ileriye taşıyın. Meslektaşlarınızın, (1) İç veya dış müşterilerden neler duyduğunuzu, (2) Hangi içgörüleri edindiğinizi ve (3) Bu içgörülere dayanarak hangi düzenlemeleri yaptığınızı bilmelerini sağlayın.

Liderler için koçluk ipuçları: Takım üyelerinizin soru sormasına ve uyum sağlamasına yardımcı olacak koçluk uygulamalarını 8. Bölüm'ün sonundaki "Koçun El Kitabı'nda" bulabilirsiniz.

BÖLÜM 5 ÖZET: ÖĞREN VE ADAPTE OL

Bu bölüm, Etkili Oyuncuların hareket halindeki hedeflerle ve değişim davetleriyle nasıl başa çıktıklarını ve neden akranlarından daha hızlı uyum sağlayıp öğrendiklerini açıklamaktadır.

	KATKI SAĞLAYAN ZİHNİYETİ	ETKİLİ OYUNCULAR ZİHNİYETİ
Uygulama	En iyi bildikleri şeye tutunurlar.	Sorarlar ve uyum sağlarlar.
Varsayımlar	Temel yeteneklerim pek değişmez, bu yüzden değişim bir tehdittir (dikkat)	Ben değerliyim ve büyüyüp gelişebilirim (özgüven) Yetenek, çaba harcarsak geliştirilebilir (büyüme) Doğuştan değerli ve yetenekliyim (içsel değer)
Alışkanlıklar	Onaylanmak ister İyi olduğu işleri yapar	Rehberlik ister Yaklaşımını düzenler Döngüyü sonlandırır
Sonuç	Bu zihniyet, bireyin profesyonel gelişimini ve organizasyonun değişim yeteneğini sınırlar	Bireyler, kendi oyunlarının seviyesini yükselten ve takımdaki herkes için çıtayı yükselten, çalıştırılabilir oyuncular olarak itibar kazanırlar.

Kaçınılması gereken tuzaklar: (1) Güçlü yönlere yapışıp kalmak, (2) Oyuna hazır yüz ifadesi, (3) Geri bildirim çılgınlığı



Amansız Talepler

LİDERLER BU KONU HAKKINDA NELER SÖYLÜYOR...

KATKIDA BULUNANLAR	ETKİLİ OYUNCULAR
"Çok zamanımı harcıyor. Yapabilmesi gereken şeyler konusunda ona çok fazla destek vermem gerekiyor."	"Sık sık yanıma gelir ve 'Yükünü nasıl hafifletebilirim? Senin için işleri nasıl kolaylaştırabilirim?' diye sorar."
"Hem kendisi hem de başkaları için işleri zorlaştırır. İşi bitirebilir ama ardında çok fazla hasar bırakır."	"Dramadan kaçınır. Hiçbir şey ona işlemez. İşine tutkuyla bağlı ama herhangi bir dramanın içinde yer almayı reddediyor."
"Onunla birebir görüşmem gerektiğinde bu bir çaba gerektiriyor. İnsanı tüketiyor. Bunun için hiç de sabırsızlanmıyorum."	"Etrafına pozitif enerji yayıyor. Onunla çalışmak çok eğlenceli."

Bölüm 6

İşleri Kolaylaştırın

"İnsanoğlunda kolay şeyleri zorlaştırmayı seven kötü bir huy var gibi görünüyor."

WARREN BUFFETT

1964 Büyük Alaska Depremi, Kuzey Amerika tarihinin en güçlü ve dünyanın ikinci en güçlü depremiydi. Alaska'nın orta-güney kesimlerini yarıp geçti, yapıları çökertti, uçurumlar yarattı ve yirmi ülkede tsunamilere yol açtı.* Depremin merkez üssü, 45.000 kişinin yaşadığı Anchorage metropolünün hemen dışındaydı.

Genie Chance, bir Anchorage sakini, eş, üç çocuk annesi ve yerel radyo istasyonunda yarı zamanlı olarak çalışan bir muhabirdi. Olağanüstü yıkıcılıktaki deprem, 27 Mart günü 17.36'da vurduğunda, oğluyla birlikte bir işi halletmek için aracındaydı. Kasabaya doğru ilerledikçe, arabaları sarsılmaya ve zıplamaya başladı. Park halindeki arabaların birbirine çarptığını, yayaların ayakta durmakta zorlandıklarını, patlayan camları ve yolun devasa bir şekilde dalgalandığını gördüler. Genie, bunun önemsiz bir olay olmadığını anladı. Dört buçuk dakikalık kasılmalar ve kafa karışıklığı sona erdiğinde, Genie'nin muhabirlik içgüdüleri devreye girdi. Hızlıca bir du-

* 1964 Alaska Earthquake" Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/1964_Alaska_earthquake.

rum raporu çıkarabilmek için polise ve itfaiyeye gitti. Sonra o ve oğlu, yıkımın boyutuna tanık oldukları şehir merkezine gittiler. Beş katlı, yeni, büyük bir mağaza çökmüş ve iki şehir bloğunun tamamı, yerin yarılarak açıldığı bir uçurumun içine düşmüştü. Genie Chance'in hikâyesi, Jon Mooallem'in *This Is Chance!** adlı kitabında kayda geçti. Mooallem şöyle yazdı: "Genie, Anchorage vatandaşlarının etrafa dağıldığını, birbirlerinden koptuğunu biliyordu. Elektrik şebekesi çalışmıyordu. Telefon hatlarının çoğu devre dışı kalmıştı. Tam olarak ne olduğunu ya da dünyalarının ne kadar alt üst olduğunu bilmenin hiçbir yolu yoktu."** Genie hızlıca evine uğradı ve diğer çocuklarının da güvende olduğunu gördükten sonra işe koyuldu. Radyo istasyonu yedek güçle yayın yapmaya başladı ve Genie ilk haberini vermek için arabasındaki taşınabilir bir radyo ünitesini kullandı. Elindeki bilgileri verdi ve dinleyicilerden komşularını kontrol etmelerini istedi. Polise ve itfaiye şeflerine, radyosunu yayınlar için kullanmalarını teklif etti; bunun yerine yayıncılık işini ona verdiler. Mooallem'in dediği gibi, şehri bir arada tutan ses olacaktı. Elektrikler kesikti ve sıcaklık donma noktasının altındaydı; insanlar evlerde ve binalarda mahsur kalmıştı ve Genie'nin sakin, umut dolu sesi kitlesel histeriyi önleyecek, bir topluluğu birleştirecek ve en zorlu zamanları atlatmasını sağlayacaktı.

Başlangıçta, yerel makamlardan gerekli bilgileri sağladı. Kamu barınaklarının yerlerini listeledi ve suyu arıtmak için yapılması gerekenleri anlattı. Kısa bir süre sonra, haberleri sunmaktan çok daha fazlasını yapmaya başlamıştı; ilk acil durum müdahalesini koordine ediyordu. Yetkililer ve gönüllüler bilgileri Genie'ye aktardılar ve o da yardım istedi: "Fort Ridge'deki tüm elektrikçiler ve tesisatçılar, hemen 700 numaralı binaya gidin." Kaynakları, yardıma en çok ihtiyaç duyan

---

* Yazar Jon Mooallem, kelime oyunu kullanmıştır. Radyo muhabiri kadının soy ismi 'Chance' İngilizce'de 'Şans' anlamına geliyor. Bu kelimeyi kitabın isminde kullanarak, her ikisine de gönderme yapmıştır. (ç.n.)

** "Genie Chance and the Great Alaska Earthquake" The Daily, podcast, 22 Mayıs 2020, https://www.nytimes.com/2020/05/22/podcasts/the-daily/this-is-chance-alaska-earthquake.html?showTranscript=1.

kişiler ve yerlerle buluşturdu. Toplumun bireyleri bir araya geldiler; sıkı bir organizasyon sayılmasalar da oldukça etkili bir ilk müdahale ekibi kitlesiydiler. İnsanlar kurtarılıp, hasar onarıldıkça Genie dinleyicilere en tehlikeli durumların kontrol altında olduğuna dair güvence verdi.

Fiziksel tehlikeler azalmaya başlamıştı, ancak insanlar duygusal olarak sarsılmış ve hâlâ sevdikleri için endişe içerisindeydiler. Genie binlerce mesaj iletmeye başladı (örneğin, "Kenneth Sadler'a bir mesaj: Bayan Sadler iyi. Kenai'deki Walter Hart'tan bir mesaj: Lee Hart iyi. Point Hope'taki Tim Murphy ve Bill Somerville, aileleriniz iyi durumda.")* Verdiği her haberde Genie'nin asıl mesajı, "Yalnız değilsiniz" idi.** "Tüm bu yıkımın ortasında bile insanlar mutlu görünüyordu" diye gözlemledi bir araştırmacı. "İnsanlar birbirleriyle bir bağ, sıradan yaşamda çoğu zaman eksik olan bir yakınlık hissediyorlardı ve bu birliktelik onların sorunlarını daha katlanılabilir kılıyordu."***

Genie Chance, elli dokuz saat boyunca bağlılığı, zekâsı ve gücüyle topluluğuna hizmet ederek görevde ve yayında kaldı (birkaç şekerleme molası hariç). Bir meslektaşı, Genie'nin yaptığı yayınların "Panik ve kafa karışıklığının önüne geçilmesinde inanılmaz etkili olduğunu" bildirdi ve "Hem başkalarını sakin kalmaları için destekledi hem de kendisinin bu kadar uzun bir süre boyunca bu kadar ağır sorumlulukları üstlenirken sesinin tonu bile değişmeden sakinliğini koruduğunu" iletti.**** Mooallem, "Haber almak rahatlatıcıydı, ancak onu ileten ses de öyleydi" diye yazdı. "Bütün bir eyaletin zor durumlarla başa çıkma becerisinin ve soğukkanlılığının vekili, Alaska'nın sesi olarak tanındı."***** Genie Chance'in habercili-

---

* "Genie Chance and the Great Alaska Earthquake" The Daily, podcast, 22 Mayıs 2020, https://www.nytimes.com/2020/05/22/podcasts/the-daily/this-is-chance-alaska-earthquake.html?showTranscript=1.

** Adı geçen eser.

*** Jon Mooallem, This Is Chance!: The Shaking of an All-American City, a Voice That Held It Together (New York: Random House, 2020).

**** Adı geçen eser, 172.

***** Adı geçen eser, 175.

ği, zorlu bir zamanda havayı hafifletmiş ve topluluğun çetin işini daha katlanılabilir hale getirmişti.

İşinizi düşünün: Kolay işleri zorlaştırma eğiliminde misiniz yoksa ekipteki herkes için zor işleri kolaylaştırıyor musunuz? İşler zor ve yük ağır olduğunda, takımlardaki en değerli oyuncular işi hafifletirler. İş yükünü azaltamasalar da iş sürecini daha kolay ve keyifli hale getirirler; bir buket helyum balonu gibi.

Bu beşinci ve son uygulama, en çok Katkıda Bulunanların ve liderlerin baskı ve amansız taleplerle nasıl başa çıktığıyla ilgili. Bazı insanların iş yükünü nasıl ortadan kaldırdığını ve Etkili Oyuncuların kendileri de dâhil, ekiplerindeki herkes için neden olumlu ve üretken bir çalışma ortamı yarattığını keşfedeceğiz. Boston, Dubai ve San Francisco Körfez Bölgesi gibi dünyanın dört bir yanındaki yerlerden yüksek değerli, az ilgi isteyen süper yıldızlardan oluşan parlak bir grupla Almanya, Waldorf'ta buluşacağız. Bu *all-star*'ların zor işleri nasıl kolaylaştırdığını keşfettikten sonra, Genie Chance gibi insanların kalıcı etkisini değerlendirmek için Anchorage'a geri döneceğiz.

Derine indikçe, birlikte çalışılması ve başkalarının sizinle en iyi şekilde etkileşim kurması için kolay olmanın yollarını keşfedeceksiniz. Her şeyden öte, özellikle de şimdi, hem liderler hem de ekipler, orman yangını gibi yayılabilen ve iş gücünün büyük bir bölümünü tehdit edebilen kesintisiz talepler ve sürekli gerginlik ve tükenmişlik ile karşı karşıya kaldığında, az ilgi gerektiren bir çalışan olmanın, neden yüksek performanslı biri olarak görülmek kadar önemli olduğunu keşfedeceğiz.

SEÇİM ZAMANI: YÜKÜN ALTINDA KALMAK MI? ÜSTESİNDEN GELİNMESİNE KATKI SAĞLAMAK MI?

İş yükümüz, sürekli büyüyen ve gittiğimiz her yerde bizi takip eden bir borç yükü gibi hissettirebilir. Çoğu profesyonel bunu bir düzeyde hisseder: Her hafta yapılması gereken çok fazla iş, öğrenilmesi gereken çok fazla yeni araç ve teknoloji ve bırakın aklınızda tutmayı, işleyebileceğimizden bile daha fazla bilgi

var ve bu sadece günlük işimiz. 2019'da Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tam zamanlı çalışanlar, hafta içi ortalama 8,5 saat çalıştılar ve bunların en az üçte biri, herhangi bir hafta sonu veya tatilde de çalıştı.* *Harvard Business Review* dergisi, ortalama bir yöneticinin, müdürün veya profesyonelin haftada 72 saat çalıştığını bildiriyor.** Bir zamanlar dönemsel olan zorlayıcı iş yükü artık normalleşti. Bir şirket yöneticisi, iş yükü hakkında şunları söyledi: "Bir yandan kucağında bir köpek veya çocuk taşırken bir yandan yokuş yukarı çıkmak gibi ve nefes almak için her durduğumda, biri sırt çantama bir taş daha koyuyor."

Ancak fiili iş yükümüz, işte yaşadığımız yükün yalnızca bir kısmını oluşturuyor. Bir ankette, yanıt verenlerin yarısından fazlası, işle ilgili birincil stres kaynaklarının iş yükleriyle ilgisi olmadığını söyledi. Bunun yerine, insanlarla ilgili sorunlar, iş ve özel hayat dengesini korumaya çalışmak ve iş güvencelerinin olmaması gibi stres faktörlerine işaret ettiler.*** İşyeri siyaseti ve dram, sürtüşme yaratır; karmaşık iş birlikleri ile sonu gelmeyen toplantılar ise tüm zamanımızı alır. Başka bir araştırma, ABD çalışanlarının haftada ortalama 2,8 saatini, işyeri çatışmalarıyla uğraşarak geçirdiklerini ortaya çıkardı.**** Rob Cross, Reb Rebele ve Adam Grant tarafından yapılan bir araştırma, son yirmi yılda ortak faaliyetlerle harcanan zamanın, bir dizi ek toplantı ve e-posta trafiği yüzünden yüzde 50'den fazla arttığını tahmin ediyor.***** Bu faktörler hayali bir iş yükü oluşturabilir ve tükenmişliğe yol açabilir.

---

* "American Time Use Survey—2019 Results" Bureau of Labor Statistics, 25 Haziran 2020, https://www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf.

** Jennifer J. Deal, "Welcome to the 72-Hour Work Week" Harvard Business Review, 12 Eylül 2013, https://hbr.org/2013/09/welcome-to-the-72-hour-work-we.

*** "Workplace Stress" The American Institute of Stress, https://www.stress.org/workplace-stress.

**** "Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive" CPP Global Human Capital Report, Temmuz 2008, https://img.en25.com/Web/CPP/Conflict_report.pdf.

***** Rob Cross, Reb Rebele ve Adam Grant, "Collaborative Overload" Harvard Business Review, Ocak–Şubat 2016, https://hbr.org/2016/01/col laborative-overload.

Bu arada, istediğimiz yerde çalışmamızı sağlayan teknoloji, aynı zamanda bizi her yerde ve her saat çalışmaya zorluyor. Yaratıcı Liderlik Merkezi, akıllı telefon taşıyan çalışanların her gün ortalama 13,5 saat işleriyle etkileşime girdiğini tespit etti.* Son yirmi yılda iş, evlerimize sızarak yükselen sel suları gibiydi; özellikle de aile üyelerine vakit ayıran ve ikinci bir mesai daha yapan kişilerin yüksek düzeyde yaşadıkları stresle birlikte... İş ve evin bulanıklığı, dünyanın COVID-19 tehdidi yüzünden topluca evlerine sığındığı 2020'de zirveye ulaştı. Evden çalışmaya ani geçiş, bazılarının çok fazla işi aynı anda yürütmeye çalışmasına ve diğerlerinin tek başına çalışmasına neden olan bir gelgit dalgasıydı.

Hem gerçek hem hayalet iş yükümüz, kaçınılmaz ve yorucu hissettirebilir. Bir 2019 *Gallup* araştırmasına göre**, tam zamanlı 10 çalışandan 8'i tükenmiş hissediyor. Eğer güçlüklerin üstesinden gelmek için bir ekiple beraber fazladan vakit ve enerji harcıyor olsak neyse, ancak bu zamanın çoğu verimsiz bir şekilde, aşılmaz engellere ve inatçı iş arkadaşlarına odaklanarak geçiyor. Zorlukların üstesinden gelmek heyecan verici olsa da verimsiz çatışmalarla uğraşmak sadece yorucudur. Enerjimizin ve zekâmızın çoğunu ofis politikaları, çatışmalar ve yüksek ilgi gerektiren iş arkadaşlarımızla uğraşarak harcıyoruz.

Farkında olmadan, bu sorunun ağırlığını artırabiliriz. Baskı altındayken ve iş yükü artarken, Tipik Katkıda Bulunanlar, yardım teklif etmek yerine yardım ararlar; yüklerini hafifletmek için patronlarına bağımlı hale gelirler. Böyle yaparak, yöneticilerinin taşıdığı yükü arttırmış olurlar. Bazılarıyla birlikte çalışması gerçekten zor ve oldukça külfetlidir. Ancak çoğu, aktif olarak çatışmayı körüklemez; sadece asıl işin çevresinde dönen gürültüye katılıp, ona katkıda bulunarak stresin artmasına sebep olurlar.

---

* Jennifer J. Deal, "Always On, Never Done? Don't Blame the Smartphone" Center for Creative Leadership, 2015, https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/02/alwayson.pdf.

** "Employee Burnout: Causes and Cures" Gallup, 20 Mayıs 2020, https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper.aspx.

Örneğin, Isle* bir mühendislik bölümünde son derece yetenekli ve çalışkan bir işletme müdürü. Isle genellikle ofisten ayrılan son kişi. Vicdanlıdır ve tüm işlerini tamamlar, ayrıca başkalarının işlerinindeki pürüzleri gidermeyi ve bitirmeyi de sever. Mühendislik bölümünün başı olan patronuna, "İşlerinin kalitesi o kadar kötüydü ki, düzeltmek zorunda kaldım" demiş. Bu 'işlerinin kalitesi kötü olan' kişi, genellikle kendisinin kötülendiğini öğrenir ve karşılığında onun çabalarını yeniden yapma girişimini geri almanın yollarını arar; patron ise çoğunlukla hakemlik yapmak için geri çekilir. Patronu durumu, "İşi hallediyor olabilir ama bu süreçte beş kişinin canını sıkmayı başarıyor. Değer katıyormuş gibi davranıyor ama bu değer kaybettiriyor." diye yorumluyor.

İnsanlar değerden çok gürültü yaratmaya başladıklarında, liderleri ve meslektaşları için ek bir yük haline gelirler ve bu da onların işini daha da zorlaştırır. Yine de aynı iş yükü ve amansız taleplerle karşı karşıya kalan diğer kişiler, yükün hafifletilmesine yardımcı olurlar. Diğerleri zorluk çıkarırken, en önemli oyuncular vakit tasarrufu sağlarlar. Zor işleri kolaylaştırırlar; iş ille de kolaylaşmayabilir ama çalışma süreci daha kolay ve keyifli bir hal alır. Başkalarının işini üstlenerek değil, hayali iş yükünü azaltarak yükselme sağlarlar. Stresi azaltan ve çalışma sevincini arttıran huzurlu bir çalışma ortamına katkıda bulunurlar ki bunların ikisi de tükenmişliğin azalmasına yardımcı olur. Bu kritik oyuncular drama ve siyaseti azaltarak bir iş birliği ve kapsayıcılık kültürünü güçlendirir. Bu arada, herkesin birlikte çalışmak istediği, yüksek performanslı, saçma şeylerle ilgilenmeyen bir oyuncu olarak ün kazanırlar. Meslektaşlarının işini kolaylaştırdıkları gibi onların da işleri kolaylaşır.

İşi daha hafif hale getirme pratiği, uygulamada şöyle görünür:

Cathy Ward, Birleşik Krallık'taki *SAP Innovation Services*'ın küresel operasyon müdürü. Karl Doose ise ekibindeki işletme müdürü. SAP'deki çoğu yöneticinin, kârlı ve sorunsuz bir

---

* İsim, gizliliği sağlamak için değiştirilmiştir.

operasyon sağlamaya yardımcı olmak için finansal ve ticari analizler yapan bir işletme müdürü vardır; ancak, herkesin Karl Doose gibi bir işletme müdürü yoktur.

Karl bu sorumluluğu üstlendiğinde henüz yirmi üç yaşındaydı. Genç yaşına rağmen rolünü iş için kritik görüyor ve buna göre davranıyor. İşe ilk başladığında, sorumluluklarının neler olduğunu daha iyi anlayabilmek için "personel şefini" (kendisinden bir veya iki pozisyon daha üst bir rütbedeki yöneticisini) izledi. Ardından Cathy için üç sayfadan oluşan bir slayt hazırladı. Birinci sayfada, olağanüstü iyi yapıldığında rolünün nasıl görüneceğine inandığını anlattı. İkinci sayfada, mevcut yeteneklerini değerlendirdi. Üçüncü sayfada ise geliştirme planını ana hatlarıyla anlattı.

Karl, "Benim işim patronumu başarılı kılmak. Bir şey onun için önemliyse benim için de önemlidir. O iyi görünüyorsa, ben de iyi görünüyorum demektir" dedi. Dolayısıyla, Karl sadece işletme müdürü olarak görevini yapmakla kalmıyor; sürekli olarak işini ve ekibin başarılı olması için neye ihtiyacı olduğunu düşünüyor. Cathy'nin veya ekipteki herhangi bir kişinin analiz istemesini beklemiyor. Cathy'nin programına bakıyor ve geçmişte ihtiyaç duyduğu şeylere dayanarak isteyebileceği bilgileri ve analizleri tahmin ediyor. Örneğin, yaklaşan bir müşteri incelemesi varsa, o sormadan veya e-posta göndermesini beklemeden bir slayt hazırlıyor ve "Gelecek hafta bir müşteri incelemeniz var. Bu grafikler yardımcı olacaktır" diye mail atıyor.

Karl'ın dehasının bir kısmı, verileri hızlı bir şekilde özümsemesi ve bilgileri konuya en uygun noktalarına ayrıştırma becerisidir. Cathy, "Karl sorunu anlamak için dinliyor ve sonra, bazen sadece otuz dakika sonra, hedefi tutturan, doğru tonda ve harika görünen bir şeyle geri geliyor" diyor. Kısa ve net bir şekilde iletişim kurarak, fikirlerinin başkaları için daha fazla erişime ve değere sahip olduğunu anlıyor. Örneğin, Cathy'nin veya ekibin geri kalanının ilgisini çekebilecek otuz sayfalık bir ürün raporu görürse, onu bir notla birlikte gönderiyor: "Bunu okumaya vaktin olmayacağını tahmin ediyorum, işte göze çarpan beş ana nokta" Cathy'ye göre öğrenme

hızı ve iletişim kurmadaki verimliliği "iş için sürekli zaman kazandırıyor."

Kritik bilgilerin sentezlenmesi işini sadece yöneticileri için yapmıyor; bu, Karl'ın ekipteki diğer kişilerle ve geriye kalan herkesle özgürce paylaştığı bir güç. Örneğin Cathy, şirketin ürün geliştirme başkanından acil bir mesaj aldığında, Almanya'da bütün gün süren toplantılarını yeni bitirmişti. Ürün geliştirme başkanının SAP yönetim kuruluna önemli bir sunumu vardı ve Cathy'nin ekibinin yönetim kadrosu için bir özet oluşturmasına yardım edip edemeyeceğini merak ediyordu. Ekibinin bu konuda çok başarılı olduğu söylentisi yayılmıştı. Cathy, kendisi gibi toplantılarla dolu bir günü yeni bitirmiş olan Karl'a bilgi verdi. Bu teklif onu heyecanlandırmıştı ve mücadeleye hazırdı. Cathy Londra'ya geri döndü. Bir saat sonra uçaktan indiğinde, gelen kutusunda Karl'ın hazırladığı yeni sunumun ekli olduğu bir e-posta gördü. Karl, ürün geliştirme başkanının ayrıntılı sunumunu ayıklamış, gerekli bilgileri içinden almış ve yeni bir slayt hazırlamıştı. Cathy, "Bu tam bir dönüşümdü. Sunum tam anlamıyla kusursuzdu" dedi. Aynı gün Karl, geliştirme başkanından bir mesaj aldı: "Karl, bu sabaha kadar seni tanımıyordum... Şahsen bir hayranın oldum; böylesine sıradan bir dosyayı nasıl bu kadar çabuk ve bu kadar zarif bir sunuma dönüştürebildin? Teşekkürler, sizinle daha fazla çalışmak için sabırsızlanıyorum."

Karl, sadece patronunun değil, herkesin işini kolaylaştırıyor. Cathy, "Karl'la bir akran gibi iletişim kurmak kolay çünkü işini öyle yapıyor" diyor. Sonuç olarak, kendisine fırsatlar veriliyor, işi aşırı hızlı öğreniyor ve terfi ettirildiği görülüyor. Kısa bir süre önce personel şefi oldu, zaten bu şekilde çalıştığı için buna hak vermek de kolay.

İş yükü ağırlaştığında, patronunuzdan yardım isteyip, meslektaşlarınıza iş yükleyerek onların yükünü mü arttırırsınız? Yoksa herkesin işini kolaylaştırmaya mı yardımcı olursunuz?

İş yükü artarak devam ettiğinde, yöneticiler genellikle işi tamamlamak için destek kuvvet (daha fazla çalışan) ararlar. Mantıkları şu yöndedir: "Bizim ekibimizin yapacak daha fazla işi var, bu yüzden de daha fazla çalışana ihtiyacımız var." Ekibe yeni katılımlar bir rahatlama sağlasa da ek personel sayısı aynı zamanda yönetim yükünü de arttırır; yönlendirmeye ihtiyaç duyan daha fazla insan, çözülmesi gereken daha fazla sorun, daha fazla bire bir toplantı, daha yüksek koordinasyon maliyeti ve genellikle daha fazla dram vardır.

Etkili Oyuncular, acemiler arasından yollanan takviye kuvvetler gibi değillerdir. Enine kirişler ve betonarme demiri ile güçlendirilmiş kolonların, yapıları daha büyük yüklere dayanacak şekilde güçlendirmesi gibi, yapısal takviye olarak çalışırlar. Diğerleri iş yükünü arttırırken, onlar işi hafifletirler. İşe yaklaşım biçimleri, tüm ekibin ağır bir yükü taşımasına olanak sağlar. Etkili Oyuncular, ardı arkası kesilmeyen talepleri, başkalarını desteklemek ve onlara yardım etmek için bir fırsat olarak yorumlar. Yardıma yönelimleri, bir aidiyet duygusuyla, yalnızca bir takımda olmadıkları, grupta istendikleri, benzersiz güçlerinin bilindiği ve işlerine ihtiyaç duyulduğu ve değer verildiği düşüncesiyle başlar. Ekibin önemli bir parçası olduklarına dair temel bir inanca sahiptirler. Meslektaşları gibi kendilerinin de topluluğun değerli bir üyesi olduklarını varsayarlar.

Adobe'nin Batı EMEA Bölgesi, çözüm danışmanlığı direktörü Lionel Lemoine, yalnızca kendi ekibinde değil, tüm ofiste topluluk oluşturuyor ve bir aidiyet duygusu yaratıyor. Lionel'in menajeri Chris Taplin, "Lionel'e yaklaşmak kolay. Ofiste harika bir enerji yaratıyor. Çevresindeki insanlar, önemsedikleri şeyleri onun da önemsediğini hissedebilir" dedi. Lionel masasında bir kâse çikolata bulundurmasıyla tanınır, hoş geldin yazılı bir paspasın iş yeri versiyonu gibidir. Fransız olan ve Paris'te çalışan Lionel, "Çikolataya bayılırım. Her zaman on farklı aramalı çikolata bulundururum" diyerek tukusunu kabul ediyor. Bunlar gerçekten kaliteli çikolatalar. İnsanlar kahve, çikolata ve fikir alışverişi için Lionel'in masa-

sına uğruyor. Bu hafifletici ve dostça. Çikolata dolu kâse, "Gel otur, konuş benimle, burada hoş karşılanıyorsun" diyor.

Bunu, masasında belirgin bir şekilde sergilenen bir kâse çikolata bulunan, büyük bir etkinlik şirketindeki bir muhasebe uzmanıyla karşılaştıralım. Lionel gibi rahat ve arkadaşça davranmak yerine, meslektaşlarını çikolatalarla tuzağa düşürdükten sonra, onları kendi keyfine göre atıp tutmak için kullanıyordu. Çok geçmeden meslektaşları bu cömertlik gösterisinin bir tuzak olduğunu öğrendi. Çikolatalar onun ağı, ziyaretçi de avıydı. Mesaj daha çok, "Şu anda sahibin benim" gibiydi. Bir topluluk oluşturmak yerine, kendi gönülsüz destek sistemini kuruyordu.

İnsanlar bir topluluğa ait olduklarını hissettiklerinde, daha aktif hale gelirler ve topluluğa karşı artan bir yükümlülük duygusuyla hareket ederler. Araştırmacı ve avukat Ash Buchanan'ın 'fayda zihniyeti' olarak bahsettiği şey budur; yalnızca büyümeyi ve potansiyelimizi gerçekleştirmeyi değil, bunu herkesin iyiliğine hizmet edecek şekilde yapmayı amaçlayan bir büyüme zihniyetinin uzantısıdır.* Buchanan, "Fayda zihniyetinde, bunu tek başına yapan ayrı bireyler olmadığımızı anlıyoruz. Bizler, devasa bir küresel ekosisteme ait olan birbirine bağımlı varlıklarız"** diye yazdı. Bundaki inanış şudur: "Herkesin refahını arttırabilirim."

Bu inanç, Lionel Lemoine'in liderlik edişinin ve yaptığı iş birliğinin merkezinde yer alır. Lionel, "Yararlı olduğum ve etki yaratabileceğim bir zihniyetle çalışıyorum" dedi. Yaklaşımının gerekçesini şöyle açıkladı: "Başkalarının başarılı olmasına, insanların sorunları ele almasına veya bir projeyi ilerletmesine yardım ettiğimde daha etkili hissediyorum." Burada fedakârlıktan daha fazlası söz konusu. Lionel, "Patronum başarılı olursa, şirketteki hayatım da kolaylaşır" diyor. Müdürü bu desteği hissediyor ama aynı zamanda Lionel'ın tüm paydaşlarının (patronu, personeli ve dâhili müşterilerinin) ihtiyaçlarını gözettiğini de biliyor ve "Adobe için doğru

---

* Ash Buchanan, "About" Benefit Mindset, https://benefitmindset.com/about/.

** Adı geçen eser.

olanı yapacağını biliyorum" diyor. Hatta Lionel e-postalarını "Adobe için" diye yazarak bitiriyor.

Aidiyet duygusu ve daha büyük bir topluluğa fayda sağlama arzusu, "Çabalarım ekipteki herkes için işleri daha iyi bir hale getirebilir" inancını oluşturur. Bu bakış açısıyla zorlu bir iş yükü, tek başımıza taşımamız gereken bir yük değildir. Başkalarının mücadelelerine ne seyirci oluruz ne de katkıda bulunuruz. İş yükünü hafifletmek ve işi herkes için kolaylaştırmak için kendi gücümüzden faydalanabiliriz.

YÜKSEK ETKİLİ ALIŞKANLIKLAR

İş zorlaştığında -özellikle değişim, belirsizlik ve kriz zamanlarında- birlikte çalışması kolay olan ekip üyeleri en iyisidir. Herkesin işini kolaylaştıranlar ise vazgeçilmezdir.

Yöneticilere, çalışanlarında en çok neyi takdir ettiklerini sorduğumuzda, bize verdikleri cevap listesinin üçüncü sırasında: "İnsanların takım arkadaşlarına yardım etmesi" yer alıyordu. Bu davranış sadece sevimli değil; tıpkı çok sayıda çocuğu olan ebeveynler için olduğu gibi bir zorunluluktur. Anne babaların, tüm çocuklarına aynı anda yardım etmeleri mümkün değildir; yaşça büyük olan çocukların kendilerinden küçük olanlara yardım etmelerine ihtiyaç duyarlar. Dahası yöneticiler, geçinmesi kolay, anlaması kolay, iletişim kurması kolay ve iş birliğine yatkın, kolaylıkla ilerleyen kişilerle omuz omuza çalışmak isterler. Siz de öyle istemez miydiniz? Seçim size kalsa; aynı derecede zeki, yetenekli insanlardan oluşan bir topluluktan personel seçebilecek olsanız, kolay olanı seçmez miydiniz?

Tersine, kafa karışıklığı, aksama veya dram yaratan ekip üyeleri, yönetici için istenmeyen bir yük ve ekip için bir yükümlülüktür. Temelde yöneticiler, çalışanlarının ekibin işlerini yapmalarına yardımcı olmalarını ve ek iş yaratmamalarını ister; yüklerinin arttırılmasını değil, azaltılmasını isterler. Ağır bir iş yüküyle uğraşırken güvenilirliğinizi artırmanın (veya azaltmamanın) yolları için aşağıdaki tabloya bakın. Bir sonraki bölümde, Etkili Oyuncuların hem kendileri hem de başkaları için işleri kolaylaştırmalarının üç yolunu keşfedeceğiz.

GÜVENİLİRLİĞİ YOK EDEN DAVRANIŞLAR	Sürekli olarak bir sonraki terfiniz ya da zammınızı sormak
	Uzun, dolambaçlı e-postalar göndermek
	Meslektaşları kötülemek, dram ve çatışmaya sebep olmak
	Çoktan verilmiş kararların yeniden gözden geçirilmesini istemek
	İşimize gelmeyen gerçekleri ve hikâyenin diğer tarafını atlayarak anlatmak
	Toplantılara geç kalmak, aynı anda bir sürü iş yapmak, ardından başkalarının sözünü kesmek
GÜVENİLİRLİK İNŞA EDEN DAVRANIŞLAR	Ekip arkadaşlarına yardım etmek
	Ortama iyi enerji getirmek, keyif almak ve başkalarını güldürmek
	Liderlerle iş birliği yapmak
	Direk konuya girmek ve açıkça söylemek
	Dersine çalışmak ve hazırlıklı gelmek

Tam sıralama için Ek A'ya bakın.

Alışkanlık 1: İlgiye İhtiyacınız Az Olsun

Yöneticiler genellikle, Tipik Katkıda Bulunanları oldukça yetenekli ancak zamanlarını çalan kişiler olarak tanımladılar. Bunlar, yöneticilerinin zamanını artırmak yerine tüketen kişiler olabilir; ya da iyi bir noktaya değinen ama bunu yapmak için çok fazla dil dökülmesi gereken kişiler... Devasa, gaz yakan bir *Hummer* otomobili gibidirler: Sizi istediğiniz yere götürür ancak bu süreçte çok fazla kaynak tüketirler. Böyle bir yönetici, bir çalışan hakkında şunları söyledi: "O bilgili ve iyi bir performans sergiliyor, ancak beraberinde çok fazla dram ve yük var. Ve buna değmiyor."

Öte yandan yöneticiler, yüksek etkiye sahip katılımcıları yüksek performanslı, az ilgi gerektiren kişiler olarak tanımladı; tıpkı olağanüstü performans gösteren ve bu performansı elde etmek ve sürdürmek için çok az çaba gerektiren ideal bir araba gibi. Anket verilerimiz, Etkili Oyuncuların sürekli olarak Tipik Katkıda Bulunanlardan 4,5 kat ve Az Katkıda Bulunanlardan 21 kat daha yüksek oranda düşük ilgi ve düşük drama davranışı sergilediğini gösterdi.* En iyi oyuncular çok büyük bir iş yükü taşıyabilir, ama işi olması gerekenden daha fazla zorlaştırmazlar. 'Amerikan psikolojisinin babası' William James'in yazdığı gibi: "Bilge olma sanatı, neyi görmezden geleceğini bilme sanatıdır." Aynı şekilde işin sırrı sadece bu oyuncuların yaptıklarında değil, yapmadıklarında da yatar: Meseleleri karmaşık hale getirmezler, sürtüşme yaratmazlar veya gereksiz iletişim kurmazlar. Siyaset yapmak yerine değer yaratmayı tercih ederler. Karl Doose gibi çeviktirler ve onlarla çalışmak kolaydır. En sevdiğiniz araç gibi güvenilir, verimli ve ekonomiktirler; çok şeyi halleder ama az ilgi gerektirirler.

Minimum Uyuşmazlık

Görüştüğümüz yöneticilere göre, Etkili Oyuncular parmakla gösterme, şikâyet etme, gösteriş ve yer kapma gibi rahatsız edici, zorlu ve nafile çabalardan uzak dururlar. Çatışmayı körükleyen ancak sonuç vermeyen politik ve dramatik olaylardan kaçınırlar. Bunların her biri verimsiz bir faaliyet; ilerlemeyi yavaşlatan veya iş birliğini engelleyen bir sürtüşme noktasıdır. Bunlarla zaman harcamayacaklarına emin olabilirsiniz; böylece başka bir tür performans garantisi, 'bir verimlilik faktörü' yaratırlar.

En değerli Katkıda Bulunanlar, çalışma hayatlarında en az uyuşmazlık yaklaşımını benimserler. Çalışmayı kolaylaştırıp,

---

* Wiseman Group tarafından yapılan araştırma şunları gösterdi: "Düşük bakım ve düşük drama mı?": Yüksek etkiye sahip katılımcıların yüzde 89,97'si bunu her zaman veya sık sık yapıyor, yüksek etkiye sahip katılımcıların yüzde 62,6'sı bunu her zaman yapıyor; Tipik Katkıda Bulunanların yüzde 40,64'ü bunu her zaman veya sık sık yapıyor, Tipik Katkıda Bulunanların yüzde 14,44'ü bunu her zaman yapıyor; Az Katkıda Bulunanların yüzde 15,94'ü bunu her zaman veya sıklıkla yapıyor; Az Katkıda Bulunanların yüzde 3,3'ü bunu her zaman yapıyor.

çatışmayı azaltarak ve fikirlerimize aşırı bağlı olduğumuzda ortaya çıkan engeli ortadan kaldırarak direnci azaltırlar. Güçlü fikirlere sahip olabilir ve bir duruş sergileyebilirler ancak fikirlerine çok sıkı sarılmazlar; bu da onların daha kolay yön değiştirmesini sağlar. Sanki ofislerinde "Geri bildirime kapım açık" yazan bir tabela varmış gibidir (HER NE KADAR İKNA OLMUŞ GÖRÜNSEM DE). Kitabın önceki sayfalarında tarif edilen diğer Etkili Oyuncuları hatırlayın:

Paul Forgey (3. Bölüm'de anlatılan Target'daki tedarik zinciri direktörü) "Bay Dramaya Hayır" olarak tarif edilmişti. Başkan yardımcısı, "Paul söylentilerin veya siyasetin, işinin önüne geçmesine izin vermez. Onunla nerede durduğunuzu hep bilirsiniz; aynı zamanda öğrenmeye ve yönünü değiştirmeye isteklidir" dedi.

Fiona Su (4. Bölüm'deki Google'ın Medya Laboratuvarı'nda planlama müdürü) ve patronu John Tuchtenhagen, yeni bir medya stratejisi konusunda anlaşmazlığa düştüğünde, Fiona kendine ait bir bakış açısı olmasına rağmen, John'un onun sabit fikirli olmadığını görmesini istedi. Mükemmel bir dijital sunum yerine el yapımı flash kartlar kullanarak fikirlerini ona taslak halinde sundu. Bir müsvedde kâğıdını dörde böldü ve fikirlerini yalnızca anahtar sözcükler ve temel görseller kullanarak basit bir biçimde el yazısı ile yazdı. On kabataslak fikrin her biri hakkında konuştular ve her ikisinin de desteklediği bir plan oluşturdular.

Zack Kaplan (5. Bölüm'deki Google'ın marka pazarlama müdürü), meslektaşlarını sunduğu fikirleri eleştirmekten ve geri bildirimde bulunmaktan caydırmadı. Zorlu toplantılardan sonra bile ekibin kaydettiği ilerlemeyi kutladı ve fikirlerini güçlendirdikleri için meslektaşlarına teşekkür etti.

ETKİLİ OYUNCU VERİMLİLİK FAKTÖRÜ

Etkili bir oyuncunun asla,

1. İç politikaya karışmayacağına,
2. Meslektaşları arasında çelişki veya drama yaratmayacağına,

3. Zamanı boşa harcamayacağına,
4. Şikâyet edip, başkalarını suçlayıp, olumsuzluklara takılıp kalmayacağına
5. Hava atmayacağına, onaylanma peşinde koşmayacağına ya da ekip arkadaşlarıyla çatışmayacağına, güvenebilirsiniz.

Bu minimum çatışma yaklaşımı, Etkili Oyuncuların takılıp kalmasını önler ve liderlerinin daha hızlı ve daha özgür bir şekilde hareket etmesini sağlar. Bir Adobe yöneticisinin dediği gibi: "İşimi kolaylaştırıyor veya aynısını yapmayan diğer insanlarla uğraşmak için beni gerçekten özgürleştiriyor."

Kelime Ekonomisi

Katkıda Bulunanlar, yüksek performans sunar fakat bunu idareli yaparlar ve çabalarından yüksek verim alırlar. Tepkisel olarak değil, bir amaç doğrultusunda konuşurlar; özellikle takım ortamlarında daha fazla şey söylemek için daha az kelime kullanarak tutumlu davranırlar. Söyleyecek çok şeyleri olabilir ama bunu her zaman söylemezler. Bunun yerine ne zaman büyük ne zaman küçük oynama vaktinin geldiğinin farkında kalarak, bilinçli bir şekilde katkıda bulunurlar. Tüm fikirlerini bir anda ortaya atmazlar, bunun yerine düşüncelerini en önemli etkiye sahip olabilecekleri konuları hedef alarak, küçük ama yoğun dozlarda dağıtırlar.

1.Bölüm'de anlatılan 'Koltuk Uzmanı' podcast'inin sunucularından Monica Padman, röportajlar sırasında ağırlığını koymak ve geride kalmak arasındaki gerilimle boğuşması gerektiğini itiraf etti. İlginç insanlarla konuşurken, entelektüel olarak öne çıkmak ve puan toplamayı istemek doğaldır. Yine de niyetinden emin olmayı ve kendine sormayı öğrendi: "Bir şeyi gerekli olduğu için mi yoksa sadece sesimin duyulmasını istediğim için mi söylüyorum?" Padman şöyle düşündü: "Aklınıza gelen her şeyi söylemek zorunda değilsiniz... Sanırım hepimiz, herkese her zaman tam olarak ne düşündüğümüzü söylemek zorundaymışız gibi hissediyoruz... Hayır, ben böyle düşünebilirim ve bu ilginç bir fikir olabilir ama insanların

bunu duymayacak olmasında bir sorun yok." Maksimum etki yaratmak, Padman'ın da belirttiği gibi: "Ne zaman devreye girileceğini, ne zaman girilemeyeceğini bilmeyi gerektirir."*

Sesiniz tam olarak duyuluyor mu ve bir ağırlığı var mı? Kendinizi kolay anlaşılır hale getirebiliyor musunuz?

Etkinizi artırmak istiyorsanız, daha az kelime kullanın ve bir toplantıya girdiğinizde katkıda bulunma sayınızı sınırlayın. Katkınızı fikir ve yorumlarınızın alakalı, benzersiz ve kanıta dayalı olduğu yere odaklayın. Amacınızın anlaşıldığından emin olmak için kısa ve öz olun. 244. sayfadaki, 'Fişlerinizi Zekice Kullanın, Akıllı Oynayın' seçeneğini kullanmak, katkınızı arttıracak ve çifte fayda sağlamanıza yardımcı olacaktır: Başkalarının katkıda bulunması için daha fazla alan yaratacaksınız ve sözleriniz o kadar daha etkili olacak.

Etkili Oyuncu Uzman İpucu

Eğer sözlerinizin daha fazla ağırlığı olsun istiyorsanız: (1) Bir kez ama açıkça söyleyin; (2) Güvenilirlik katmak için karşıt bir görüş sunun ve (3) İnsanlara önemli bir fikrin gelmekte olduğunu bildirmek için kısa bir önsöz ekleyin (Örneğin, "Sunmak istediğim bir fikir var.")

Daima Hazır

Güvenilmez bir arabanız olduysa, çalışmaması ihtimalinin ne kadar stresli olduğunu bilirsiniz. İhtiyacınız olduğunda çalışacağını ummanın daimi baskısını hissedersiniz. Tam tersine, güvenilir bir araba kullanıyorsanız, kesinlikle çalışacağını bilmenin huzurunu yaşarsınız. Gerektiğinde gitmeye hazır olmak, az bakım gerektiren bir arabanın çok önemli bir özelliğidir. Aynı şey profesyonel çalışmalarımız için de geçerlidir: Her zaman sorumluluk almaya veya adım atmaya hazır olmak, katkımızın değerini artırır.

Etkili Oyuncular çalışmaya hazır bir duruş sergiler: Toplantılara çağırılmaya ve katkıda bulunmaya hazır halde ge-

---

* Hatmaker, "Armchair Expert-ise with Podcast Creator and Host Monica Padman."

lirler. Konular hakkında söz sahibi olmak istiyorsak önden bir uyarı beklemeden, doğaçlama olarak bir plan sunmaya, bir durum hakkında rapor vermeye, kritik bir karar hakkında ağırlık koymaya veya orada olmayan bir meslektaşın yerini doldurmaya hazırlıklı olmalıyız. Güvenilir ve hazır kişiler olarak görüldüğümüzde, önemli anlarda etkili oluruz.

Keskin gücüyle tanınan Amerikan futbolu oyuncusu Jack "Hacksaw" Reynolds, bu hazırlığın somut örneğiydi. Takımın geri kalanı, maç günlerinde üstlerinde tişörtler ve eşofmanlarla kahvaltı için buluşur, ardından soyunma odasında giyinirdi. Hacksaw hariç. O kahvaltıya tamamıyla hazır gelirdi: kaskı takılı, elleri bantlı. *Eski San Francisco 49lar*'dan takım arkadaşı Ronnie Lott, *Bill Campbell Kupa Zirvesi*'nde konuşurken şunları hatırladı: "Bize, 'Hey adamım ben oyuna hazırım. Hadi oynayalım,' diyordu."* En değerli oyuncular, her an oyuna eklenebilir.

Oyuna girmek istiyorsan, oyuna hazır ol!

Alışkanlık 2: Yükü Hafifletin

Bir teknoloji şirketinde finans müdürü olan Andy'den, bölümün harcama modellerini analiz etmesi istendi. Rakamları hesapladı ve yöneticisine, "Lütfen ekteki çalışma kitapçığını kontrol edin" mesajını içeren elektronik tabloyu e-postayla gönderdi, ardından bu görevi yapılacaklar listesinden çıkardı. Buna rağmen müdürü, Andy onun yapılacaklar listesine yeni bir görev eklemiş gibi hissetti. Müdürü, "Pekâlâ, şimdi de o bana bir ödev verdi. Bana rakamları iletti ama nitelikli bir analiz yapmadı" dedi.

Bunu, Oracle Corporation'da birlikte çalışma şansına sahip olduğum zeki, yetenekli bir çalışan olan Hilary Caplan Somorjai ile karşılaştıralım. İnsan kaynakları geliştirme küresel başkanı olarak, şirketin yönetim komitesi için çok sayıda yan projenin de beraberinde geldiği zorlu bir yöneticilik gö-

---

* Ronnie Lott in conversation with Steve Young at the Bill Campbell Trophy Summit, Stanford University, 16 Ağustos 2019. (Zirvelerine katıldım ve konuşmalarınını video kaydını aldım.)

revim vardı. Biri yolda, üç çocukla hem evde hem de iş yerinde işim başımdan aşkındı. Hepsini aynı anda yürütebilmek için fedakârlık yapmam gerekiyordu. Yönetim hakkındaki dergilerin hevesli bir okuyucusu olmuştum ama artık bunu yapmak için yeterli vaktim yoktu. E-postalar, mesajlar ve çocukların yatma vakti hikâyeleri dışında neredeyse her şeyi okumayı bırakmıştım. Ancak, işimde etkili olmak için en iyi uygulamalara ve yeni fikirlere ayak uydurmam gerektiğini biliyordum. Hilary'nin kendine ait iş yükü vardı ama benim içinde bulunduğum sıkıntıyı anlamıştı. Bir gün ofisime uğradı, içinde bulunduğum durumdan bahsetti ve sonra "Senin için okumamın bir faydası olur mu?" diye sordu. Bana her gün, *Harvard Business Review* ve *Wall Street Journal* okuyacağını ve ardından ilgili makalelerin bir özetini göndereceğini söyledi. Bunun işiyle hiçbir ilgisi yoktu; resmi sorumluluklarının çok dışında ve sıra dışı bir teklifti ve alçakgönüllülükle sunulmuştu. Minnetle kabul ettim. Bu yirmi yıldan uzun bir süre önce meydana geldi, ama hissettiğim rahatlamayı hâlâ hissedebiliyorum.

Mali analist, yöneticisinin yükünü artırmış; oysa Hilary benimkini taşımama yardım etmişti. Etkili Oyuncular sadece işlerini iyi yapmakla kalmaz, çalışma arkadaşlarının da işlerini iyi yapmalarına yardımcı olurlar; bu da yöneticinin endişe yükünü azaltır. Patronlarının ve çalışma arkadaşlarının yükünü hafiflettiklerinde, onlar da bunun faydasını görür.

Yardım Eli Uzatmak

Kolay bir iş bulduğunu düşünen Karen Kaplan'ın kariyerini ele alalım: O, başkalarının işini kolaylaştırarak şirketin zirvesine çıktı. Karen, 1982'de reklam ajansı Hill Holliday'e iş başvurusunda bulunduğunda, ona LSAT* için çalışıp hukuk fakültesine girebilmesi için zaman kazandıracak kolay, düşük etkili bir iş arıyordu. Kendisine teklif edilen resepsiyonistlik işi mükemmel olabilirdi. Ancak şirketin kurucusu iş teklifini birkaç adım ileriye taşıdı ve "Tebrikler Karen, artık *Hill Holi-*

* LSAT (Law School Admission Test): Amerika'da hukuk fakültesine girebilmek uygulanan sınav. (ç.n.)

day'in yüzü ve sesi sensin" dedi. "Şaşkındım. Bu işin önemli olduğunu düşünüyor gibiydi, ben de bu rolü ciddiye alıp canı gönülden çalışmam gerektiğini düşündüm" diye hatırlıyor Karen. Ön masada tam olarak bir patronu var sayılmazdı, o da ön bürodaki tüm işlerin sıkıntısız ilerlemesini sağlamak için 'resepsiyonun CEO'su' olmaya karar verdi. Örneğin, seyahat acentesinden uçak biletleri kurye ile geldiğinde, insanları arayıp biletlerini almalarını söylemek yerine, onları teslim etti. Sonra seyahat düzenlemelerini de yapmayı teklif etti.

Kısa süre sonra Karen'a daha büyük işler verildi; ağır müşteri yükleri taşıyan, bunalmış kişiler için çalışıyordu. Onların iş yüklerinin bir kısmını almayı teklif etmiş ve büyük bir memnuniyetle kabul etmişti. Patronlardan biri, müşteri görüşmeleri sırasında uyuklama eğilimindeydi; o yüzden onun yerine oturumları yönetmeyi de kabul etti. Kısa süre sonra büyük işleri ve ardından da operasyonları tamamıyla yönetmeye başladı. Yirmi yıl içinde başkanlığa yükseldi; 2013 yılında Hill Holliday'in başkanı ve CEO'su olarak atandı. Düşünürken, "En sevdiğim patronlarım gerçekten akıllı ama biraz da tembel olanlardı. İşlerinin yükünü üstlerinden almama izin verdiler ama yardıma ihtiyacım olduğunda bana harika rehberlik ettiler" dedi. Karen, liderliğin yükünü omuzlamaya yardım ederek, üst düzey bir yönetici zihni ve karakteri geliştirdi, kendini ilerlemeye hazırladı ve şirketi yönetmek için güvenilir bir seçim haline geldi.

Dehalarını Sunun

"Jruzz" adıyla bilinen ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde çalışan genç bir içerik üreticisi olan Jhon Merca, CEO Hazel Jackson liderliğindeki Dubai merkezli eğitim ve danışmanlık firması *Biz Group* için çalışmıştı. En iyi liderler gibi, Hazel da ekip üyelerinin 'doğal deha'sını' keşfetmeyi alışkanlık haline getirmişti (insanların doğal olarak ve şaşırtıcı derecede başarılı oldukları şeyler için kullandığım bir terim). Doğal deha, insanların bilinçli olarak çok çaba sarfetmeden, rahat bir şekilde, karşılığında bir ödeme ya da ödüllendirme beklemeksizin ve hatta sorulmaya bile gerek duymadan kolayca yaptıkları

şeydir. Ekibi, şirketteki her bir kişinin doğal dehasından en iyi şekilde nasıl yararlanılacağını tartışmak için bir araya geldiğinde, Jruzz'a medya departmanlarındaki işine getirdiği neşeli, yaratıcı enerji sebebiyle 'Yaratıcı Komedyen' lakabını verdiler. Yıllar sonra, Jruzz kendi video prodüksiyon şirketini kurduğunda (en sevdiği müşterisi eski işvereni Biz Group'tu), şirkete doğal dehasının adını verdi. Jruzz ile tanıştığımda, sol göğsünün üzerine şirket adı "Creative Comic (Yaratıcı Komedyen)" işlenmiş, siyah-turkuaz bir polo tişört giyiyordu. Bunu sorduğumda, gülümsedi: "Bu benim doğal deham." Bu onun dünyaya duyurma şekliydi: "Ben buyum ve yaptığım şey bu: Yaratıcıyım, eğlenceliyim ve komiğim. Beni sadece işe alma; yaratıcılığımı senin için kullanmama izin ver." O, başkalarının dehalarını görmesini ve kullanmasını kolaylaştırıyordu.

Patronunuzun ve iş arkadaşlarınızın işinizin en iyi halinden faydalanmasını ve yeteneğinizi sonuna kadar kullanmasını nasıl kolaylaştırabilirsiniz? Bunun için yerli dehanızı bir tişörte işlemenize veya şirketinizin adı olarak kullanmanıza kesinlikle gerek yoktur, ancak iş arkadaşlarınıza biraz rehberlik ve basit bir talimat vermeniz gerekebilir. Bunu, sizin için bir 'Kullanım Kılavuzu' olarak düşünün. Kullanıcılara ürünün ne için tasarlandığını ve nasıl kullanılacağını anlatan iyi bir ürün kılavuzu gibi, sizin için bir kullanıcı kılavuzu, insanların neleri iyi yaptığınızı bilmesini -doğal dehanızı- ve sizden ne şekilde fayda sağlayabileceklerini bilmelerini sağlar.

Doğal dehamızla çalıştığımızda, işi kolayca ve zekice yaparız; bu da en az çabayla en büyük etkiyi yarattığımız anlamına gelir ve iş yükü herkes için hafifler. Ek olarak, yardım ettiğimizde ve dehamızı sunduğumuzda, nüfuzumuzla birlikte itibarımız da artar.

Peki siz, başkalarının en iyi benliğinizden kolayca yararlanabilmesi için dehanızı nasıl sunabilirsiniz?

Ortamı Hafifletin

İnsanlar, yardım etmeyi teklif ettikleri ve onlarla çalışması kolay olduğu için Etkili Oyuncuların yanında çalışmaktan ke-

yif alırlar. Bazı oyuncular ağır, nemli bir ortam oluştururken, onlar hafif bir esinti sağlarlar. Diğer insanların işlerini en iyi şekilde yapmasına yardım eder ve pozitif bir atmosfer yaratırlar; bu da hayali iş yükünü ortadan kaldırmaya yardım eder. Pozitif bir çalışma ortamına sayısız faktör katkıda bulunsa da Etkili Oyuncuların çevreyi iyileştirme ve işi herkes için daha kolay ve daha keyifli hale getirme yollarından üçünü burada bulabilirsiniz.

Hafiflik Katın

İşyeri bir tiyatro olsaydı, Etkili Oyuncular drama değil, yalnızca komedi oyunu olurdu. Onlar, gergin durumlarda, sıkı çalışmayı eğlenceli ve kaygısız hale getirerek ve iş hayatımızdaki enerjiyi bizden çalan politik oyunları oynamaktan kaçınarak ihtiyaç duyulan hafifliği getirirler. Bazıları herkesi güldüren gerçek komedyenlerdir, koridorun sonundaki gerilimi ortadan kaldırmak için küçük espriler yapan o şakacı meslektaş gibi; ama çoğu sadece iyi bir mizah anlayışına sahiptir. Bilimden satış fonksiyonlarına kadar çok sayıda yönetici, yüksek değerli katkı sağlayan çalışanları "Eğlenceli", "Komik", "Kendine gülüyor", "Beni güldürüyor", "Hepimizi güldürüyor" olarak tanımladı. Bu güler yüzlü çalışma arkadaşları, zorlukların üstesinden gülerek gelir; umutsuzlukları savuşturur ve insanları mizah sayesinde bir araya getirir. Bir yönetici bize şöyle dedi: "Sonuca odaklı ve başarılı ama aynı zamanda çok komik, mütevazı ve sevecen. İnsanlar onunla çalıştıklarında kendilerini gerçekten değerli hissediyorlar."

Stanford Üniversitesi profesörleri Jennifer Aaker ve Naomi Bagdonas, *Humor, Seriously (Ciddiyim, Mizah)* adlı kitaplarında, mizahın, ciddi işleri başarmak için sahip olduğumuz en güçlü araçlardan biri olduğunu öne sürdüler. Mizahın bizi daha yetkin ve kendinden emin gösterdiğini, ilişkileri güçlendirdiğini, yaratıcılığı serbest bıraktığını ve zor zamanlarda dayanıklılığımızı artırdığını iddia ettiler.* Hem onların yaptığı

* Jennifer Aaker ve Naomi Bagdonas, Humor, Seriously: Why Humor Is a Secret Weapon in Business and Life and How Anyone Can Harness It. Even You. (New York: Currency, 2021).

çalışmalarda hem de kendi araştırmalarımda, üst düzey yöneticilerin espri anlayışı olan insanlarla çalışmayı sevdiklerini gördük (bunun nedeni, patron olmanın berbat olduğu birçok gün olması olabilir). Aaker ve Bagdonas, üst düzey yöneticilerin yüzde 98'inin mizah anlayışı olan kişilerle çalışmayı tercih ettiğini ve yüzde 84'ünün, bu kişilerin daha iyi iş çıkardığına inandıklarını bulmuşken, bizim çalışmamız eğlenmenin ve bizi güldürmenin, liderlerin en çok takdir ettiği şeyler listesinde sekizinci sırada yer aldığını gösterdi.*

Espri anlayışına sahip olmanın işe yaradığına hâlâ ikna olmadıysanız: Yönetim danışmanı Adrian Gostick, *The Levity Effect (Hafiflik Etkisi)* adlı kitabında, mizahın ilişkileri güçlendirdiği, stresi azalttığı ve empatiyi artırdığı; eğlenceli bir ortamda çalışanların daha fazla üretkenliğe ve bireyler arası iletişime sahip olduğu ve işe gelmeme durumunun daha az olduğu kararına varabilmek için birçok işyeri araştırmasından yararlandığını bilmek isteyebilirsiniz.**

Bu yıldız Katkıda Bulunanlardan bazıları esprileriyle ortamı aydınlatırken, diğerleri zorlu zamanları birlikte kumsalda olmak gibi değil de daha çok birlikte yüksek bir dağa tırmanmanın eğlencesi gibi yükseltici deneyimlere dönüştürür. Diğerleri, "Yapılması gereken her işte bir eğlence unsuru vardır" diyen Mary Poppins gibi olabilir. Sıradan işleri oyuna çevirerek ve angaryaları daha katlanılır hale getirerek bir hafiflik hissi yaratırlar.

Örneğin Hannah Datz, *SAP Kuzey Amerika*'da satış öncesi yöneticisi olarak görevi devraldığında, çeşitli satın alma birimlerinden, yaklaşık yüz kişiden oluşan ayrık bir grubu miras almıştı. Çok farklı geçmişlere sahip, bağlantısız insanlardan oluşan bir topluluktu ve moralleri düşüktü; Hannah, ekibin kültüründe hızlı ve gerçek değişiklikler yapması gerektiğini biliyordu. Grupları karıştırdı, yeni takımlara ayırdı ve her birine bir proje verdi: Ürün çözümlerinden biri için yaratıcı bir hikâye dizisi oluşturmalarını istedi. Her takımın

---

* Adı geçen eser.

** Adrian Gostick ve Scott Christopher, The Levity Effect: Why It Pays to Lighten Up (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).

ürünü tüm ekip için faydalı ve yararlı olacaktı ama Hannah, grubunun yürekten kabul ettiği bir eğlence unsuru da ekledi: Her takım bunu bir yarışma formatında gruba sunmak zorundaydı. SAP'nin küresel başkan yardımcısı ve Hannah'nın patronu Sara Jones, "Hiç, şirket içi bir projeden bu kadar çok veri geldiğini görmemiştim" dedi. Şu anda tamamlanmış on bir araştırma projeleri var; ayrıca onları ofiste gözlemlediğinizde aralarındaki takım ruhunu ve dostluğu hissedebiliyorsunuz. Bir satın alma işleminden sonra çalışan yıpranma oranı genellikle yüksektir; çoğunlukla yüzde 40'a kadar çıkar. Hannah'nın eğlenceli ve üretken liderliği altında grup, yüz çalışandan doksan sekizini elinde tuttu.

Başkalarının Farkında Olun

Adrian Gostick ve Chester Elton, *Leading with Gratitude (Değer Bilerek Yönetmek)* adlı kitaplarında, liderlerin ekip üyelerine minnettarlıklarını ifade etmelerinin, performansı arttırdığını iddia ediyor.* Üstelik bu minnettarlığın faydaları her iki taraf için de işe yarıyor. Buna göre, minnettarlık kaygı ve depresyonu azaltıp, bağışıklık sistemini güçlendirir, tansiyonu düşürür ve mutluluk seviyesini yükseltir.** Odaklanmak, egzersiz yapmak ve minnettarlığı ifade etmek, iş yeri içindeki ve dışındaki stresin olumsuz etkilerini azaltabilir.*** Dahası, minnettarlık bulaşıcıdır: İşyerinde minnettarlığımızı ifade ettiğimizde, kurum kültürünü pozitifliğe yönlendiren bir dalgalanma etkisi yaratabiliriz.**** Etkili Oyuncu Zihniyeti ile kendi başarılarımız kadar çalışma arkadaşlarımızın başarılarını da kutlarız.

---

* Adrian Gostick ve Chester Elton, Leading with Gratitude: Eight Leadership Practices for Extraordinary Business Results (New York: Harper Business, 2020).

** "Giving Thanks Can Make You Happier" Harvard Health, Kasım 2011, https://www.health.harvard.edu/healthbeat/giving-thanks-can-make-you-happier.

*** Susan A. Randolph, "The Power of Gratitude" Workplace Health & Safety 65, no. 3 (2017): 144, https://doi.org/10.1177/2165079917697217.

**** Rebecca S. Finley, "Reflection, Resilience, Relationships, and Gratitude" American Journal of Health-System Pharmacy 75, no. 16 (2018): 1185–90, https://doi.org/10.2146/ajhp180249.

Olağanüstü işlere ışık tutar, insanların çalışmalarının takdir edildiğini bilmelerini sağlarız.

Daha önce bahsettiğim Google'ın marka pazarlama müdürü Zack Kaplan, yalnızca mükemmel işler yapmakla kalmıyor, aynı zamanda ekip arkadaşlarının da aynısını yaptığını fark ediyor. Eski yöneticisi Tyler Bahl, Zack'in sürekli olarak başkalarının yaptığı işleri takdir ettiğini ve meslektaşlarına dijital olarak 'beşlik çakmaktan' hoşlandığını açıkladı; bu, Tyler'ın ekibinin kullandığı resmi bir farkındalık programı. Tyler, "Son altı yıldır, ekibimdeki kişilerin yaptığı beşlik çakışlarını takip ettim. Zack altı ay içinde altmış dokuz kere beşlik çaktı." dedi. Tyler bunu bir bağlama oturtarak şöyle vurguladı: "Zack, diğerlerinin altı yılda gönderdiğinden daha fazlasını altı aylık bir zaman diliminde yolladı. Kendi düğünleri için teşekkür notlarını yollaması altı ay süren insanlar tanıyorum." Bu uygulama Zack için katlanarak artıyor; insanlar onunla çalışmaya bayılıyor. Sorulduğunda Zack, "Onları almayı seviyorum, bu yüzden diğer insanların da seveceğini düşündüm" dedi ve ardından annesi Karen Kaplan'ın resepsiyon masasının CEO'luğundan Hill Holliday'in CEO'luğuna geçişini izlerken öğrendiği bir fikri paylaştı: "Sizin mumunuz, bir diğerini yaktığında hiçbir şey kaybetmez."

İnsan Olun

Röportaj yaptığımız yöneticiler, en çok Katkıda Bulunan çalışanlarının, başkalarının refah ve güvenliğini akranlarından daha fazla desteklediğini belirtti; Etkili Oyuncular bunu tipik çalışanlardan ortalama 2,3 kat daha fazla yapıyor.* Yöneticiler tarafından anlatılan hikâyeler işgüzar, telaşlı veya iyiliksever bir kişinin portresini çizmiyordu. Etkili Oyuncular, iş yerine

* Wiseman Group tarafından yapılan araştırma şunları gösterdi: "Başkaları için güvenliği ve refahı teşvik ediyor": Yüksek Etkiye Sahip Katkıda Bulunanların yüzde 94,04'ü bunu her zaman veya sık sık yapıyor, Yüksek Etkiye Sahip Katkıda Bulunanların yüzde 66,67'si bunu her zaman yapıyor; Tipik Katkıda Bulunanların yüzde 58,82'si bunu her zaman veya sıklıkla yapıyor, Tipik Katkıda Bulunanların yüzde 28,88'i bunu her zaman yapıyor; Az Katkıda Bulunanların yüzde 40,66'sı bunu her zaman veya sık sık yapıyor, Az Katkıda Bulunanların yüzde 13,19'u her zaman bunu yapıyor.

insanlık duygusu aşılayarak, insanları bir bütün olarak ele alarak ve meslektaşlarının her birinin iş yerindeki sorumluluklarının çok ötesinde stres (ve neşe) taşıdığını fark ederek refahı destekliyor.

Sue Warnke, *Salesforce*'ta içerik deneyimi kıdemli direktörü. Birden fazla sorumluluğu başarıyla omuzlayabilen ve hâlâ enerjisi olan insanlardan biri; o güçlü bir lider ve anlamlı katkılar yapıyor, bunların da ötesine geçerek Salesforce'u daha kapsayıcı bir yer haline getirmek için çalışıyor. Aynı zamanda, en küçüğü şaşırtıcı bir zihinsel durumla mücadele eden üç ergen çocuğun annesi. Sue, 2020'nin başlarında durumu kötüleştiğinde hem kendisinin hem de çoktan evde kalarak aileyle ilgilenmekte olan kocasının bu zorlu dönemde tamamen oğullarına odaklanabilmesi için izin aldı. Ayrılmadan önce hikâyesini, şirketin dâhili internet sitesinde paylaştı. Benzer durumları yaşayan başkalarının kendilerini yalnız hissetmemeleri umuduyla, ailesinin yaşadığı sıkıntıları paylaştığı içten bir mesajdı. On üç binden fazla çalışanı onun gönderisini okudu, paylaştı veya yorum yaptı; tüm dünyada yankı bulan bir tür insanlık ifadesi haline geldi.

Bir ay sonra oğlunun durumu iyiye gidince, Sue işe döndü. Bir toplantıda oturuyorken, iki çalışan elinde, yüzlerce origami turnanın asılı olduğu, süpürge sapı uzunluğunda bir çubukla içeri girdi. Turnalar, Sue'nun 'nefes kesen bir renk' olarak tanımladığı şeyi oluşturacak şekilde, sütunlar halinde birbirine dizilmişti. O daha ne olduğunu anlayamadan, daha fazla insan origami turna perdesi ve devasa bir kutu içinde daha fazlasıyla içeri girdi. Neden kâğıttan turnalar ve neden bu kadar çok?

Sue'nun blog gönderisini gören on üç bin çalışandan biri, Lynn Levy adında bir kadındı. Sue oğluyla ilgilenebilmek için işe ara verdiğinde Lynn, Sue'nun oğlu için, 'bin turna' anlamına gelen '*senbazuru*' adlı eski bir Japon geleneğine göre, acı çeken biri için huzuru ve şifayı simgeleyen, kâğıttan turnalar katlamaya karar vermişti. Lynn'in fikri, Salesforce'ta küçük bir harekete yol açmıştı. Ekipler, kâğıttan turnaları katlamak için öğle yemeği molalarında ve ekip toplantılarında toplanmaya

başlamıştı. Bunu yaparken birbirleriyle konuşmuş, gülmüş ve bağ kurmuşlardı. Lynn, Sue, mart ayında işe dönmeden önce bin adet kâğıttan turnayı tamamlayabileceklerini umarak, çizelgeler ve cesaretlendirmeyle her şeyi takip etmişti. Çalışanlar dünyanın her bir yerinden katladıkları turnaları postalamaya başladı: Münih, New York, Londra, Denver, Dallas, Surrey, Singapur ve New Jersey. Lynn bir ara günde üç dört kez posta odasına gidiyordu. Kısa bir süre sonra sadece bin değil, üç bin kâğıt turnaları olmuştu. San Francisco'daki çalışanlar onları dizmek için toplandı. Ulaştıkları sayı, yüzlerce katılımcıdan 3.122 turna oldu. Turna, çifte anlama sahip olduğu için uygun bir destek sembolüydü: Kuşun kanatları uçmak için kaldırma kuvveti oluştururken, inşaat vinci en ağır yükleri kaldırır.* Sue, bu hareketin kendi üstündeki etkisini anlattı: "Dün akşam renk denizine baktım ve onları katlayan nice elleri hayal ettim. Bir insan, belki de hiç tanışmayacağı bir başka kişiye olan sevgisi için zamanını ayırıyor. Birlikte katlayan, konuşan, paylaşan ve gülen bir topluluk olarak seslerini duydum. Birçoğu, katlama partilerinin, Salesforce'ta geçirdikleri en iyi anlardan biri olduğunu söyledi. Her renkten ve her kökenden çalışan tarafından yapılan bu turnaları derin bir güzelliğin, şefkatin ve çeşitliliğin bir temsili olarak görüyorum."**

Çalışma arkadaşlarımızı kaynak olarak değil, insan olarak gördüğümüzde, başkalarının yüklerini daha kolay taşımasını sağlayan bağlantılar kurarız. Ayrıca bir topluluk oluşturmuş ve zorluklara dayanmak ve krizlere karşı koymak için gereken kolektif gücü oluştururuz. Jon Mooallem, doğal afetlerin insan üzerindeki etkilerini inceleyen iki sosyoloğun çalışmasını şu kelimelerle ifade etti: "Sıradan hayatta yalnız acı çekeriz. Herhangi bir mücadele, herhangi bir acı bizim diğer insanlardan izole olmamızla veya bir şekilde hayatı yolunda

---

* İngilizcede turna kuşu anlamına gelen "Crane" kelimesi aynı zamanda vinç anlamına da gelir. Yazar bu cümlede buna gönderme yapılmıştır. (ç.n.)

** Sue Warnke, "I looked at the sea of color yesterday evening, and I imagined the many hands who folded them" Facebook, 7 Mart 2020, https://www.facebook.com/swarnke01.

gidiyormuş gibi görünen kişilere karşı içten içe gücenmemizle sonuçlanır. Ancak bir doğal felakette, bütün bir topluluk birlikte sıkıntıya düşer. Günlük hayatta bastırdığımız travma ve hatta ölüm acısı, herkesin görmesi için toplumsal bir hadise olarak ortaya çıkar. Ve deneyime ortak olan herkes çok güçlü ve duygusal bir şekilde bir araya gelir."*

Mooallem, kaosa karşı koymak için en güçlü şeyin, bağ kurmak olduğu sonucuna vardı.

Sesinizi Çıkartın

Etkili Oyuncular, liderleri de dâhil olmak üzere herkes için iş yükünü hafifletip, pozitif bir çalışma ortamı yaratsa da bu, önemli konulardan uzak durdukları anlamına gelmez. Sahip oldukları gücü, zorlu konuları gündeme getirmek ve kurum içerisinde sesini çıkaramayan meslektaşları adına seslerini duyurmak için kullanırlar. Ancak bir sorun olduğunu dile getirmekten çok daha fazlasını yaparlar; normalde zor olan konulara liderlik eder ve kolaylık sağlarlar.

Salesforce'ta on yılı aşkın bir süredir çalışan kıdemli başkan yardımcısı Leyla Seka, şirketteki kadınlara, erkek meslektaşlarından daha az ücret ödendiğinden endişe duyduğunda ve bu konuda bir şeyler yapma zorunluluğu hissettiğinde de durum buydu. Leyla, insan kaynaklarından sorumlu başkan yardımcısı Cindy Robbins ile bir araya geldi; birlikte şirketin kurucusu ve CEO'su Marc Benioff ile buluştular. Endişelerini paylaştıklarında, Benioff başta şüpheliydi; şirketin değerlerine bu kadar aykırı bir şeyi kabul etmek, her lider için zordur. Sonunda, şirketin o zamanlar on yedi bin civarında olan çalışanının denetlenmesini kabul etti. Denetim, birtakım eşitsizlikler ortaya çıkardı ve sonuç olarak şirket, hem kadınlar hem de erkekler dâhil olmak üzere, şirketin yüzde 6'sına maaş artışı sağlamak için 3 milyon dolar harcadı.**

---

* Mooallem, This Is Chance!

** Bourree Lam, "The Two Women Who Kicked Off Salesforce's CompanyWide Salary Review" Atlantic, 12 Nisan 2016, https://www.theatlantic.com/business/archive/2016/04/salesforce-seka-robbins/477912/.

Seka ve Robbins, CEO'larının hayatını hiç de kolaylaştırmayan zor bir konuyu gündeme getirmişti. Ancak ses çıkararak eşitsizliğin görülmesini ve şirketin değerlerine uygun bir şekilde var olmasını sağladılar. Zor ama önemli konuları konuşmayı kolaylaştırabilmek için, bizim de etkimizi kullanmamız gerekebilir; özellikle herkesin elinden gelenin en iyisini yapmasına ve katkılarından dolayı değer görmesine imkân sağlayanlar.

TUZAKLAR VE DİKKAT DAĞITICILAR

Katkıda Bulunan Zihniyeti ile çalışan profesyonellerin zor çalışanlar olması gerekmiyor. İlgi delisi, sorunlu çocuklar ya da zorlu insanlar olmayabilirler; yalnızca yöneticilerinin ve meslektaşlarının zaten hissettiği yükü ağırlaştırarak, yönetimin enerjisini boşa harcarlar. Bununla birlikte, daha büyük taleplerin, refahımız için bir tehdit oluşturduğunu varsaydığımızda ve liderimizin yardıma ihtiyacı olduğunu düşündüğümüzde, lider ruhlu çalışanlar olarak değil, bağımlı çalışanlar olarak görülürüz.

Birebir Görüşme

Yöneticinizle daha fazla bire bir görüşme yapmanın, ilerlemeniz için iyi bir yol olduğunu varsaymak kolaydır. 1960'ların New York City'sinde Madison Bulvarı'nda bulunan, reklamcılık alanında çalışan yöneticilerin iş hayatlarını anlatan televizyon dizisi *Mad Men*'den bir sahne gibi. Dizideki dünyada, yöneticine veya müşterine düzenli olarak ofislerine uğrayarak, havadan sudan sohbet ederek ya da iş çıkışı bir şeyler içmeye giderek yaranırsın. Buradaki varsayım, iyi bir ilişki kurmak, işin başarısından önce gelir; patronunuzla vakit geçirmek sizi önemli kılar ve başarıyı garantiler.

Ancak veriler, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını, düşük performans gösterenlerle geçirdiğini gösteriyor (bir araştırmaya göre zamanlarının yüzde 26'sını)*. Tahmin edebi-

---

* "The High Price of a Low Performer" Robert Half International, 15 Mayıs 2018, http://rh-us.mediaroom.com/2018-05-15-The-High-Price -Of-A-Low-Performer.

leceğiniz gibi, buna içerlerler. Bir NASA yöneticisinin eski kafalı, geveze bir görev yöneticisini tarif ettiği gibi: "Onunla bu tanjantlar hakkında konuşmak istediğinizi varsayarak sizinle sohbet ediyor. Aranız iyiyse sorunları görmezden geleceğinizi düşünüyor." Aynı yönetici, adamın adını toplantı takviminde her gördüğünde, toplantıdan kurtulmaya çalışmanın bir yolunu bulmaya çalıştığını itiraf etti. Ve yalnızca o değil; *SpaceX* çalışanları, görev yöneticisinin zamanlarını boşa harcaması ve görevi tehdit etmesi hakkında şikâyette bulundular; nihayetinde yönetici hasar kontrolü yapmak zorunda kaldı.

Daha fazla yüz yüze zaman aramak yerine, az bakım gerektiren ancak görünür biri olmaya çalışın. Yüz yüze olduğunuz vakti, şu anda neyin önemli olduğunu öğrenmek için kullanın (The W.I.N.). Güçlü bir şekilde bitirmek için ihtiyacınız olan şeylere dair pazarlık edin ve hedefi vurduğunuzdan emin olmak için rehberlik alın.

Büyük Oynayın

Fazla büyük oynayarak sahip olduğumuz etkiyi azaltabiliriz. Çok sık veya çok ayrıntılı konuştuğumuzda insanlar dinlemeyi bırakır. Kuru gürültü yapan biri gibi oluruz; sesimiz arka plandaki gürültünün içinde kaybolup gider. Riskler yüksek olduğunda ve bir konu hakkında tutkulu olduğumuzda, aşırı katkıda bulunma konusunda özellikle savunmasız kalırız. İnsanların hâlâ dinlediğini düşünebiliriz; pek çoğu kibarca başını sallamaya devam eder fakat aslında, tıpkı herkese ve her şeye havlayan bir köpeğin sesini duymazdan geldiğimiz gibi biz de duymazdan geliniyoruzdur. Söylediklerinizin duyulmasının sırrı, bilinçli olarak katkıda bulunmak ve ne zaman büyük, ne zaman küçük oynayacağını bilmektir. Etkinizi en üst düzeye çıkarmak istiyorsanız, fikirlerinizi küçük ama yoğun dozlarda iletin (bkz. Akıllı Oyunlar sayfa..).

Çiplerinizi yanlış dağıtmanın ve sesinizi ve güvenilirliğinizi azaltmanın dört yaygın yolu:

1. Tekrar: Boş onay sözleriyle bir başkasının yorumlarının üstüne söz eklemek.
2. Yeri Gelmişken: Görünüşte aniden konudan sapma.
3. Üstelemek: Vurgulamak amacıyla sözlerini tekrar etmek.
4. Monolog: Kendi kendinize yüksek sesle saçma bir konuşma yaparak nereye varmaya çalıştığınızı anlatmaya çalışmak.

Fazla Paylaşım

Çoğu profesyonel, işyerinin daha rahat bir atmosfere bürünmesini takdir eder: Sadece rahat bir kıyafet yönetmeliği değil, otantik benliğimizi kapıda bırakmak zorunda kalmadığımız bir iş ortamını. Ancak hepimiz "rahat cuma"yı biraz fazla ileri götüren ve çok fazla şey paylaşan birini tanırız. Bütüncül bir insan olmak yerine (ve herkesin hayatının farklı yönlerini ve ilgi alanlarını kabul etmek yerine), meslektaşlarına tüm hayatlarını anlatırlar. Bir yönetici, fazla paylaşım yapan bir çalışanı şöyle tarif etti: "Hepimiz ortak velayet sıkıntılarını ve eski karısının çocukları ne kadar kötü yetiştirdiğini dinledik. Sanki hayatındaki her şeyi tek bir kefeye koymuş gibiydi. Ve bu durum ekipteki herkesi rahatsız ediyordu."

İş yerinde resmi giyinmeniz gerekmiyor olabilir ama bir ekip kaynaşma etkinliğine şortunuzla da gitmeyin. Samimi bir iş ortamı oluşturmak, her şeyi anlatmanızı gerektirmez. Tüm detayları paylaşmadan veya sormadan da insanların iş dışında dolu dolu bir hayatları olduğunu anlayabilirsiniz ("Aşırı maruz kalmayı önleyin" Güvenlik İpucuna bakın sayfa ...).

Tezahürat

Birkaç yıl önce, bir meslektaşım ve ben Asya'da küresel bir liderlik forumu düzenlemek için bir araya gelmiştik. Cesur ve zorlu bir girişimdi. Aştığımız her dönüm noktasında, partnerim çabalarımı övdü ve her başarıdan duyduğu içten memnu-

niyeti dile getirdi. Başlangıçta bu iyi bir şeydi ancak yalnızca bana destek verirken, tüm ağır işleri benim yaptığımı fark etmemi sağladı ve bu biraz can sıkıcı bir hal aldı. Endişemi dile getirdim. Kabul etti ve sonra ayrıntılarıyla açıkladı: "Benim katkım umut ve inanç, bunu yapabileceğimize ve size olan inancım." Ve bu cümlesi her şeyi açıklamıştı. Sevgili meslektaşıma, bana verdiği desteği takdir etsem de zaten kendime fazlasıyla güvendiğimi söyledim. En çok ihtiyacımız olan şey, kendisinin daha fazla sorumluluk üstlenmesiydi. Hakkını vermek gerekir, öyle de yaptı ve ardından başarılı bir program ortaya çıkarınca ikimiz de sevindik. Meslektaşlarımız zor işleri yaparken onları alkışlamak takdire şayandır, ama bu, bize sahada ihtiyaçları varken çok daha az ilham verici olur. Biri kötü muamele gördüğünde veya bir etik ihlali olduğunda, tezahürat etmenin değil ses çıkarmanın vaktidir.

Çalışma arkadaşlarınız gerçekte bir takım arkadaşına veya onları savunacak birine ihtiyaç duyarken amigoluk yapmayın.

ETKİNİZİ KATLAMAK

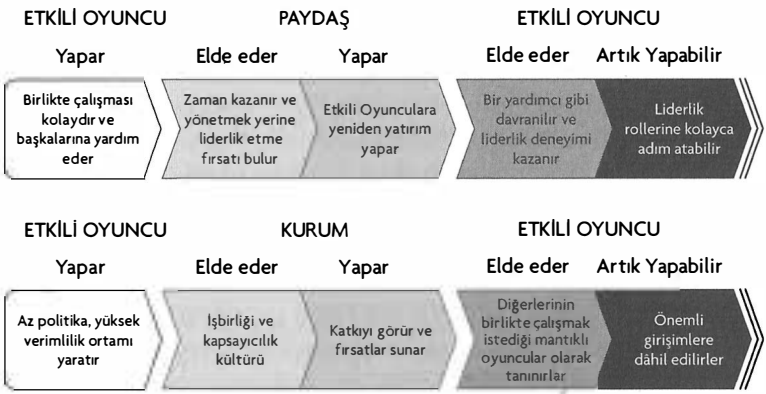
Zor zamanlarda, kendimizi takviye kuvvet değil yardıma muhtaç bireyler olarak gördüğümüzde, liderlerimiz için sıkıntıya ve hayal kırıklığına yol açmakla kalmayız; onları başkalarının itibarını azaltma yoluna da iteriz. Yardım taleplerimiz, onları her şeyi bilir modunda çalışmaya teşvik eder ve benim 'Engelleyenler' olarak adlandırdığım liderlerin bir numaralı özelliği olan, mikro yönetime çeker.

Bu bağımlılık zihniyeti aşırıya kaçtığında, kendinize her şeyi hak görmeye, diğer insanların ihtiyacınız olan yardımı ve kaynakları size borçlu olduğunu düşünmenize yol açar. Bu tarz çalışanlar enerji ve kaynakları tüketip, daha büyük bir topluluğa katkıda bulunmakta başarısız oldukları için uyum ve iş birliğini yok eder; yöneticiler için yorucu ve ekip üyeleri üzerinde yıpratıcı bir etkiye sahiptir. Diğerleri alıcılardan uzaklaştıkça hizipler oluşur, siyaset çoğalır ve zehirlilik kültüre sızar. Buna karşılık, Etkili Oyuncular tarafından yaratılan

değer teklifini göz önünde bulundurun (sayfa 195'teki tabloda gösterilmiştir). Birlikte çalışması kolay olduğundan, harika işleri daha hızlı ve zahmetsizce yaparlar; bu da herkesin vakit tasarrufu yapması anlamına gelir. Ve onlar güçlerini, ekiplerinde zor durumda olan üyelere yardım etmek için kullanmaya devam ettikçe, yöneticilerini mikro yönetimden ziyade liderlik etmeleri için serbest bırakırlar. Bu, liderlerinin ve paydaşlarının gözünde bir yardımcı olarak görülmeyi sağlar; bu da değerli liderlik deneyimi ve etki kazanımı anlamına gelir. Dolayısıyla, daha kıdemli ve zorlu liderlik rollerine yükseldiklerinde buna hazır olurlar ve insanlar onlar için çalışmak ister. Ayrıca, insanların kendilerini dâhil hissettikleri ve ait olmak istedikleri pozitif bir ortam yaratarak, iş birliği ve kapsayıcılık değerlerini pekiştirerek ve tükenmişliğin toksik etkilerini azaltarak, kuruluşun kültürünü şekillendirmeye yardımcı olurlar. Bunun sayesinde, insanların birlikte çalışmak isteyeceği az ilgi gerektiren, yüksek performanslı oyuncular olarak itibar kazanırlar. Önemli işler için ilk önce seçilirler ve en kritik girişimlere dâhil edilirler.

DEĞER OLUŞTURMA: İŞ YÜKÜNÜ HAFİFLETİN

Etkili Oyuncular, zor işleri kolaylaştır; lider ve mantıklı oyuncular olarak görülürler.



Amerikan futbolu meşakkatli bir spordur. Oyuncular, yalnızca ilerlemelerini durdurmakla kalmayıp aynı zamanda onları tam anlamıyla yerle bir etmeye kararlı rakiplerle karşı karşıya gelir. Belki de hiçbir oyuncu, sahayı okuması, açıktaki oyuncuları bulması ve devasa rakip hücum oyuncuları doğrudan üstüne gelirken anlık kararlar vermesi gereken oyun kurucu kadar baskıyı omuzlamıyordur. Bir oyun kurucu, bu rakiplerden birinin bile yükünü hafifletecek kişi olmasını beklemez.

Yine de Steve Young'ın başına gelen tam olarak buydu. Young, *San Francisco 49lar* için bir onur listesi oyun kurucusuydu ve Amerikan Ulusal Futbol Ligi'nde iki kez en değerli oyuncu seçilmişti. Rakibi Reggie White korkunç bir savunma tarafıydı ve NFL'de tüm zamanların lideriydi; 2000 yılında emekli olana kadar 98 oyun kurucuyu alt etmişti. Güçlü, hızlı ve iriydi; bir seksen beş santim uzunluğunda ve yüz otuz altı kilo ağırlığındaydı. White gürültücüydü de, sahada ilerlerken hırlıyor ve bağırıyordu. Young onun için, "Reggie insanları yolundan çıkarırdı. Geçmek için geri düşerdim ve Reggie'nin benim için geldiğini duyabilirdim" dedi.

Young, Reggie White'ı bu kadar harika bir oyuncu yapan şeyin ne olduğunu açıkladı: "Tüm bu adrenalinin, rekabetçiliğin ve o çılgınlığın ortasında Reggie, Steve'in iyiliğini düşünüyordu." Young, "İşini halledebilmek için sahip olduğu tüm güçle patlardı. Sonra aniden beni yakalar, yuvarlanır ve üstüne düştüğümden emin olurdu" dedi. Evet görevini yapıyordu; ancak Steve'in yaralanmasını önlemek için elinden geleni de yapıyordu. Young devam etti: "Ve sonra konuşmak isterdi. 'Hey, Steve, nasıl gidiyor?'" Steve, "Şey, Reggie, şu anda pek iyi değil." Veya Reggie, "Hey, baban nasıl?" diye sorardı.*

İş yoğun olabilir fakat hafif de olabilir. O dev atlet, ağır bir vuruşu, rakibi için daha katlanılabilir hale getirebiliyorsa, bu kesinlikle iş arkadaşlarından oluşan bir ekip için de mümkün-

---

* Steve Young, Stanford Üniversitesi, Bill Campbell Trophy Zirvesi'nde Ronnie Lott ile sohbet ederken, 16 Ağustos 2019. Zirveye katıldım ve konuşmalarının video kaydını aldım.

dür. Etkili Oyuncular, ister bir spor sahasında ister iş yerinde olsun, ağır işleri hafifletirler.

İşin kapsamı giderek genişledikçe ve hayatımızın her alanına nüfuz ettikçe, gölge iş yüküne yer yoktur ama işi daha kolay, daha sorunsuz, daha az yaralayıcı ve daha eğlenceli hale getirmek için her türlü neden bulunabilir. İş yükümüzü azaltamayabiliriz ama doğru düşünce yapısıyla hayali iş yükünü herkes için hafifletebiliriz. Zorlukları başkaları için daha katlanılabilir hale getirdikçe, kendi iş deneyimimizin geliştiğini ve yükümüzün hafiflediğini görebiliriz.



TAKTİKLER EL KİTABI

Bu başucu kitabı, gelecek vaat eden liderlerin İŞİ HAFİFLETMESİ için gereken, uygulayabileceği varsayımları ve alışkanlıkları güçlendirebileceği ipuçları içerir.

Akıllı Oyunlar

1. **Sadede gelin**: Birlikte çalışması kolay olan insanları anlamak genellikle kolaydır. Konuya girerler ve fikirlerini net bir şekilde ifade ederler. Amacınızı netleştirmek istiyorsanız, şu tekniklerden herhangi birini deneyin:
   - Amacınızı 140 karakterlik bir tweetmiş gibi yazın.
   - Yazılı raporlarınıza veya sözlü brifinglerinize bir yönetici özeti ekleyin. Bu, kilit noktaları içeren bir paragraf veya sonucu içeren tek bir cümle olabilir. Raporunuzu teslim ederken yönetici özeti ile başlayın ve ardından gerektiği kadar ayrıntı ekleyin.
   - Uzun bir e-posta zincirini bir lidere (veya başka bir meslektaşa) yönlendirirken, e-posta zincirine dâhil olan fikir alışverişinin bir özetini ekleyin. Ardından, soracağınız soruyu ya da ricanızı ekleyin.

- Düşüncelerinizi (veya daha geniş bir sohbeti) üç net noktada özetleyerek bir üçlük kazanın.

2. **Fişlerinizi akıllıca dağıtın:** Önemli bir toplantıdan önce kendinize, her biri bir süre hakkında konuşulmaya değer olan konularla ilgili bir poker fişi bütçesi belirleyin; her bir fiş toplantıda yapılacak bir yorumu ya da katkıyı temsil etsin. Aşağıda belirtilen özelliklerden birine sahip bir içgörüye sahip olduğunuzda tartarak, fişlerinizi idareli kullanın:
   - **Alakalı:** Bu konu patronunuzu veya paydaşınızı doğrudan ilgilendiriyor mu? Eğer toplantının belirlenen gündeminde değilse, deha genel gündemlerinden (ilk üç öncelikten) biri mi?
   - **Kanıta dayalı:** İçgörü verilere mi yoksa diğer kanıtlara mı dayanıyor? Hikâyenin diğer tarafını da anlatan verilerle dengeli bir bakış açısı sunuyor musunuz?
   - **Benzersiz:** Görüşünüz daha önce söylenmiş olanlara bir katkı mı yoksa daha önce söylenmiş olan bir şeyi farklı sözlerle yeniden dile mi getiriyorsunuz? Fikirler veya içgörüler sizin bu konudaki benzersiz rolünüzü, bakış açınızı veya becerilerinizi yansıtıyor mu?
   - **Az ama öz:** Amacınız kısa ve net mi? Bazı insanlar fişlerini daha idareli oynamaya ihtiyaç duyarken, diğerleri fikirlerini daha özgürce aktarmaya ihtiyaç duyabilir. Her iki durumda da ister cebinizdeki fiziksel bir çip ister zihninizde tuttuğunuz bir görüntü olsun, bir çip bir tılsım görevi görür ve size bilinçli ve anlamlı bir şekilde katkıda bulunmanızı hatırlatır.

3. **Doğal dehanızı keşfedin:** Doğal dehanızın ne olduğundan emin değilseniz, altı arkadaşınıza veya iş arkadaşınıza e-posta veya kısa mesaj göndererek 360 derecelik hızlı bir bakış açısı elde edebilirsiniz. Bu şablonu kullanarak yanıt vermelerini kolaylaştırın: *"Merhaba, görüşleriniz*

beni mutlu edecek. 'Doğal dehamı' yani içtenlikle, rahat bir şekilde ve karşılıksız olarak yaptığım şeyi iş hayatında nasıl kullanabileceğimi daha iyi anlamaya çalışıyorum. Sizin bakış açınızla benim doğal deham olarak neyi görüyorsunuz? Eğer teşvike ihtiyacınız varsa, düşünmenizi sağlayacak birkaç soru:

- *Her şeyden daha başarılı olduğum konu nedir?*
- *Neyi çaba harcamaksızın yapabilirim?*
- *Neyi benden istenmeden yapıyorum?*
- *Neyi etrafımdaki diğer insanlardan daha iyi yapmaya meyilliyim?*
- *Teşekkürler. Vereceğiniz bilgiler, elimden gelen en iyi katkıyı nasıl sağlayabileceğimi anlamama yardımcı olacak."*

4. **Kendiniz için bir Kullanım Kılavuzu oluşturun:** Gerçekte bir İsviçre Çakısı olduğunuz halde kendinizi bir çekiç gibi kullanılıyormuş gibi hissediyorsanız, ekibinize sizi en iyi nasıl kullanacaklarını söylemeniz gerekebilir. Kendiniz için aşağıdakileri içeren bir kullanım kılavuzu oluşturun: (1) Doğal Deha: Zihniniz neyi kolayca ve özgürce yapıyor? (2) Kullanım Alanları: Yerel dehanızı iş yerinde uygulayabileceğiniz çeşitli yollar nelerdir? (3) Talimatlar ve bakım: İşinizi en iyi şekilde yapabilmek için başkalarından ne tür bilgilere, geri bildirime ve desteğe ihtiyacınız var? (4) Uyarılar: Nerede takılıp kalıyor veya yoldan çıkıyorsunuz; insanlar doğru yolda kalmanıza nasıl yardımcı olabilir?

Güvenlik İpuçları

1. **Doğal dehanızın ne olduğunu insanlara bildirin**: Doğal dehanızla iletişim kurarken şunları unutmayın:
   - **Niyetinizi netleştirin**: 'Doğal Deha' ile ne kastedildiğini açıklayın; bu, insanların doğal dehası veya doğuştan gelen yeteneği, kolayca, karşılıksız ve son derece iyi yaptıkları şeydir. İnsanlara, doğal dehanızdan faydalandığınız işlerden ger-

çekten keyif aldığınızı ve bu tür görevlerde daha başarılı olduğunuzu ve bu yeteneğinizi daha anlamlı şekillerde katkı sağlayabilmek için kullanmaya istekli olduğunuzu bildirin.

- **Kendini beğenmiş biri olmayın**: Yalnızca doğal dehanız dâhilinde çalışmayı talep etmeyin. Doğal dehanızı tanımlamış olmanız, doğuştan yetenekli olmadığınız veya özellikle ilginizi çekmeyen alanlarda çalışmak zorunda kalmamanız gerektiği anlamına gelmez.
- **Zaman tanıyın**: Birinden doğuştan gelen dehanızı kullanmanın farklı yollarını düşünmesini istediğinizde, ona düşünmesi için zaman verin. Konuşmayı birkaç adıma ayırmaya çalışın: (1) Niyetinizi paylaşın, (2) Doğal dehanızdan bahsedin, (3) Yetenekleriniz için yeni uygulamalar hakkında konuşun.
- **Bunu her iki taraf için de mümkün kılın**: Kendi doğal dehanızdan bahsetmenin yanı sıra, patronunuz da dâhil olmak üzere ekibinizdeki diğer kişilerin dehalarını da tanıma ve onlarla ilgilenme fırsatını değerlendirin.

2. **Aşırı maruz kalmayı önleyin**: Çoğu insan sadece bir çalışan olarak değil, bütün bir insan olarak muamele görmek ister; ancak iş ve özel hayatın birbirine karışması konusunda herkesin farklı bir rahatlık seviyesi vardır. Özel hayatınız hakkında konuşmaktan çekinmeyen biriyseniz, şu güvenlik önlemlerini alın: (1) Yalnızca herkese açık olarak paylaşmak isteyebileceğiniz şeyleri paylaşın, (2) Paylaşın ama asla sorgulamayın (bu, başkalarının gönüllü olarak karşılık vermesine izin verir), (3) Sadece paylaşımınız takdir edildiyse ve karşılık bulduysa devam edin. Bir meslektaş karşılık vermezse, bu istenmeyen bir paylaşım yaptığınızın işareti olabilir.
3. **Yardımınızın yararlı olduğundan emin olun:** Erken gelen ve son dakika hazırlıklarına yardım etmek isteyen

fakat çok fazla talimat, ilgi ve onaylanma ihtiyacı olan bir yük veya ayak bağı haline gelen bir konuk olmak istemezsiniz. Yardım tekliflerinizin bir yük değil, bir lütuf olduğundan emin olmak için şu üç ipucunu deneyin: (1) "Yardım etmek için ne yapabilirim?" diye sormak yerine "Senin için şunu yapsam yardımı dokunur mu?" diye sorun. (2) "Bunu nasıl yapmamı istersin?" diye sormak yerine "Bilmem gereken özel bir yöntem var mı yoksa kendime göre yapabilir miyim?" diye sorun, (3) Ne yaptığınızı bilmesine izin verin ve farklı bir şekilde yapmanızı isteyip istemediklerini size söylemelerini mümkün kılın.

Liderler için koçluk ipuçları: 8. Bölüm'ün sonundaki "Koçun El Kitabı'nda" ekip üyelerinizin işini kolaylaştırmasına yardımcı olacak koçluk uygulamalarını bulabilirsiniz.

BÖLÜM 6 ÖZET: İŞLERİ KOLAYLAŞTIRIN

Bu bölüm, Etkili Oyuncuların bitmek bilmeyen taleplerle nasıl başa çıktıklarını ve ekiplerindeki herkes için nasıl pozitif ve üretken bir çalışma ortamı yarattıklarını açıklar.

	KATKI SAĞLAYAN ZİHNİYETİ	ETKİLİ OYUNCULAR ZİHNİYETİ
Uygulama	Yükü arttırır	İşi hafifletir
Varsayımlar	Yöneticimin yardımına ihtiyacım var (bağımlılık)	Çabalarım işi ekipteki herkes için iyileştirir (katkı) Ekibin önemli bir parçasıyım (aidiyet) Herkesin refahını arttırabilirim (fayda)
Alışkanlıklar	İlgi gerektirir Yardım arar Stresin artmasına katkıda bulunur	Az ilgi gerektirir İş yükünü hafifletir Ortamı rahatlatır
Sonuç	Bu zihniyet, özellikle zor zamanlarda zaten aşırı gergin olan liderlerin ve ekiplerin yükünü arttırır.	Bu bireyler, herkesin birlikte çalışmak istediği, yüksek performanslı, mantıklı oyuncular olarak itibar kazanırlar. Bu iş birliği ve kapsayıcılık kültürünü güçlendirir.

Kaçınılması gereken tuzaklar: (1) Birebir görüşmeler, (2) Büyük oynamak, (3) Fazla paylaşım, (4) Tezahürat

2. KISIM

ETKİLİ OYUNCU ZİHNİYETİ GELİŞTİRMEK

Bölüm 7

Etkinizi Arttırın

"Bazıları senin parlak ışıklar altındaki büyük bir sahnede harika biri olduğunu düşünebilir. Ancak ışık, yalnızca karanlıkta yapılan işleri ortaya çıkarır."

JEFF BAJENARU

Şimdiye kadar, Etkili Oyuncu Zihniyetinin anatomisini inceledik; Etkili Oyuncuların düşünce yapılarını ve davranışlarını sorguladık ve büyüklüğün neye benzediğini öğrendik. Bu bölümde, odak noktamız, size ve bu zihniyeti kendinizde güçlendirmek için neler yapabileceğinize kayacak; sadece davranışlarınızı değiştirerek değil, davranışlarınızın ardındaki inançları da değiştirerek yapacağız. Oldukça uç bir örnekle başlayacağız, bu ahlakı örnekleyen ancak gerçek zorlukların üstesinden gelerek, yeni inançlarla savaşan ve güç davranış değişiklikleri yaparak, bunu zor yoldan kazanan biriyle başlayacağız.

Fernando Carrillo, kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun CEO'su, bir podcast sunucusu ve Londra, İngiltere'de yaşayan bir Anglikan rahibi. Nazik ve iyimser biri ve çabalarına tüm kalbini ve ruhunu da koyuyor. Harika işler yapıyor ve bunu başkalarını da beraberinde getiren bir tavırla yapıyor. *London's Leadership* adlı podcast'inin konukları, onun son derece hazırlıklı olmasından, ilgili sorularından etkileniyor ve

kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini hissediyor. Kâr amacı gütmeyen kuruluşu *WellWater* ile işbirliği yaptığı kişiler, onun pozitifliğini ve uzmanlığını; ekibi için bir aidiyet ve amaç duygusu yaratma şeklini takdir ediyor. Bir çalışma ortağı, "Zorlu mücadeleler esnasında espri anlayışını muhafaza ediyor ve hepimizin moralini yükseltiyor" dedi.

Fernando doğal bir Etkili Oyuncu gibi görünüyor, ancak bu düşünce şekli onun doğuştan gelen bir yeteneği değil. Bu düşünce yapısı ve uygulamaları edinmek zor olmuş; değişime giden yol ise çetin ve uzunmul: Fernando, annesinin hapsedildiği bir Miami hapishanesinde doğdu; kısa bir süre içinde babası hayatından çıktı. Fernando, dört yaşında, annesi rehabilitasyondayken, geniş ailesinin yanında olması için Londra'ya getirildi.

Fernando on beş yaşında, iş nitelikleri ya da umutları olmadan ve pek yetişkin desteği görmeden okulu bıraktı. On yedi yaşında, bir genç suçlular merkezinde hapsedildi. Hapisten çıktıktan sonra durumunun düzeleceğini düşündü ama serbest bırakıldıktan sonra, işler yalnızca daha da kötüye gitti. Uyuşturucu ve suç dünyasının derinliklerine düştü; on dokuzuna geldiğinde ise ağır bir şekilde bağımlıydı. Bu karmaşanın zirvesinde, beş gün boyunca hiçbir şey yemeden ve uyumadan kaldı. Rehabilitasyonda dört ay geçirdi ve hayatı farklı yaşamak için bir planla ayrıldı: "Bağımlılığından kurtul, bir iş bul ve üniversite oku!" Ama gerçekler yüzüne vurur vurmaz, iradesi çöktü ve tökezledi; belirsizlik ve stresle karşı karşıya kaldığında, bildiği tek başa çıkma mekanizması kaçmaktı. Sonraki iki yıl boyunca rehabilitasyon ve nüksetme arasında gidip geldi. Her yanlış adımda, sevilmediği, yalnız olduğu ve asla yeterince iyi olamayacak bir hayal kırıklığı olduğu fikri, inanç sistemine daha derin bir şekilde kazınıyordu.

Fernando bir restoranın mutfağında iş buldu. Programın katılığı, ona çok ihtiyaç duyduğu rutini ve doğru yolda kalması için bir sebep vermişti. Uyuşturucuyla dolu bir ortamda yaşıyordu ve nüksetmeye karşı savunmasızdı ama küçük başarılar biriktiriyordu. Yetenekli olduğuna dair kanıtlar artıyordu; değişebileceğine, öğrenebileceğine ve uyum sağlaya-

bileceğine inanmaya başlamıştı. Bir arkadaşı onu kiliseye davet ettiğinde kabul etti. Londra'daki Latin Amerika nüfusuna hizmet eden küçük bir kilisede, destekleyici bir topluluk tarafından kuşatılmıştı. Hâlâ bağımlılığın karmaşıklığıyla mücadele ediyordu ancak onun hayatına rehberlik eden ve ona sorumlu olmanın, koşulsuz sevilmenin nasıl bir his olduğunu öğreten bir akıl hocası ortaya çıktı. Fernando bir üniversiteye hazırlık kursuna kaydoldu ve bir öğrenci olarak başarıyı ve üniversiteye giden yolu buldu. Her başarısı, tomurcuklanan büyüme zihniyetini güçlendirdi ve yeni olasılıklar görmeye başladı. Odak noktası, zorluklarından etrafındakilerin ihtiyaçlarına kaydıkça, onun da bakış açısı değişti. Topluma katkıda bulunabileceğini ve dünyada gerçek bir fark yaratabileceğini düşünmeye başladı.

Kendi hayatı istikrara kavuştukça, dikkatini çok iyi bildiği mücadelelerle yüzleşen gençliğe çevirdi. Onlara akıl hocalığı yapmaya başladı ve hizmet tutkusunu keşfetti. Kendi gücünün ortaya çıktığını hissederek, öne çıkmaya ve gergin durumların içine dâhil olmaya başladı. Bir arkadaşının yardımıyla Londra'nın yetersiz kaynaklara sahip bir bölgesinde, sorunlu gençler için bir spor salonu açtı. Westminster Üniversitesi'nden İspanyolca uluslararası işletme lisans derecesini ve ardından teoloji alanında ikinci derecesini tamamladı. Londra'nın kalbinde yer alan canlı bir Anglikan kilisesi olan *Holy Trinity Brompton*'da öğrenci papaz olarak çalışmaya başladı. Gençlerin becerilerini toplum hizmetine kanalize etmelerine yardımcı olmak için, dünyadaki yoksulluğu ortadan kaldırmaya yardımcı olan liderler yetiştirmeyi amaçlayan *WellWater*'ı kurdu. Bu sırada, çalışmalarına devam etti ve Middlesex Üniversitesi'nden Hıristiyan liderliği alanında yüksek lisans derecesi aldı. Eylül 2020'de, sakin bir pazar sabahı Fernando, Londra'daki St. Paul Katedrali'nde, Anglikan Kilisesi Bakanlığı'na atandı.

Fernando'nun da size söyleyeceği gibi, davranışındaki bu radikal değişiklik, zihniyetindeki birkaç derin değişiklik sayesinde sonuca ulaşmıştı. Her şey kimliğindeki bir değişiklikle başlamıştı: "Anlamsız hissetmekten, anlamlı olduğu-

mu bilmeye geçtim" dedi. "Değerli olduğumu ve verecek bir şeylerim olduğunu biliyordum." Bu yeni kimlik, onun yeni keşfettiği maneviyat tarafından şekillendirilmişti. Her sabah kendisi hakkında, içsel değerini ve gerçek kimliğini yansıtan bir dizi demeç okudu. Bir birey olarak değerli olduğuna dair derin bir inançla işine bağlanırken, kendi kapasitesini de farklı bir gözle görmeye başladı. Şimdi, yirmili yaşlarının sonunda, "Tam gününü hatırlayamıyorum ama uyandığımı ve kendimi muktedir hissettiğimi hatırlıyorum. Kendimi güçlü ve daha büyük zorluklarla yüzleşebilecek biri gibi hissettim" diye anımsıyor.

Kendi gücünü daha iyi anladıkça, zorlukları ve sıkıntıları farklı yorumlamaya başladı. Zorlukları tehditten ziyade, büyümek için bir fırsat olarak gördü. Bu, belki de onun geri bildirim yönelimine en iyi örnektir: "Geri bildirim alabilmek için uzun bir yolculuğa çıktım" diye açıkladı. Daha önceleri, canını yaktığı için geri bildirimden kaçınıyordu. Kimliğine bir saldırı ve yeteneğine bir hakaret olarak, kişisel algılıyordu. "Olumsuz geri bildirim, kendimle ilgili sahip olduğum olumsuz inançları doğrulardı. Bana bir yabancı olduğumu, asla yeterince iyi olamayacağımı ve kırılgan olduğumu hatırlatırdı" dedi. Zamanla tavrı değişti. Kendi beyanlarını günlük olarak okumak, gücünü olumladı ve davranışını değiştirmesi için ona güven verdi. Bugün Fernando'nun geri bildirimle çok farklı bir ilişkisi var. "Artık sürekli geri bildirim arıyorum. Umutsuzca bana nasıl daha da gelişebileceğimi ve nasıl daha da iyi olabileceğimi söyleyebilecek insanlar arıyorum. Bu, büyümek için en iyi fırsat" dedi.

Fernando, WellWater, podcast ve kilise hizmeti aracılığıyla dünyayı değiştirebilecek genç liderler yetiştirmeye devam ediyor. Çalışmaları, nerede olurlarsa olsunlar veya geçmişte nerede olmuş olurlarsa olsunlar, herkesin lider olabileceği inancından güç alıyor. Bu arada kendisi üzerinde çalışmayı da bırakmadı. Her hafta akıl hocasıyla buluşuyor ve her gün günlüğüne yazıyor. Bir yönetici koçuyla çalışıyor, diğer liderlere koçluk yapıyor. Yakın zamanda yeteneklerini iyi insanları ve kuruluşları daha iyi hale getirmek için kullanan,

son derece başarılı yönetici koçları, yazarlar ve liderlerden oluşan bir topluluk olan, *Marshall Goldsmith 100 Coaches*'a kabul edildi.

Yeni bir tutuma giden yolu açmak zaman alır. Yolda ara sıra aydınlanmalar veya dönüştürücü deneyimler olabilir; ancak, bu değişiklikler genellikle kademelidir ve neredeyse algılanamaz artışlarla meydana gelir. Ancak birbirini izleyen her adım, oluşmakta olan inançları güçlendirir ve yeni davranışları pekiştirir. Fernando'nun da dediği gibi: "Bir yolda ne kadar çok yürürseniz o kadar alışıldık gelir. Neredeyse farkına bile varmadan, yaşama şeklin haline gelir."

Hem hayatta hem de işyerinde koşullar üzerinde çok az kontrolümüz olsa da tepkilerimizi kontrol edebilir; davranış biçimimiz ve inançlarımızda değişiklikler yapabiliriz. Düşünce ve eylem kalıplarımızı nasıl değiştireceğimize dair çok sayıda model bulunur. Uzmanların çoğu, davranışın inanca dayalı olduğunu, önce zihniyetlerimizi değiştirmemiz gerektiğini ve yeni uygulamaların onları takip edeceğini savunuyor. Diğerleri, yeni davranışları denemenin yeni zihniyetlere yol açabileceğini öne sürüyor. Ancak herkesin hemfikir olduğu bir konu var: Ne zihniyetimizi ve davranış biçimimizi değiştirmek ne de başkalarının bizi nasıl gördüğünü değiştirmek kolaydır. Bu bölüm, zor değişiklikleri biraz daha kolay hale getirmeniz için size birkaç yol sunacak. Bahçenizdeki zararlı otlardan kurtulmanıza ve Etkili Oyuncu Zihniyetinin köklerine inmenize yardımcı olarak başlayacağız.

TEMELDE YATAN İNANÇ VE DAVRANIŞLARI BİLİN

Liderlere yaptığım koçluk tecrübelerime göre, değişmekte yaşanan başarısızlığın genel olarak hırs eksikliğinden değil, aşırı hırstan kaynaklandığını fark ettim. Genelde aynı anda çok fazla yeni davranışı benimsemeye çalışarak başarısız oluruz. *The One Thing (Bir Tek Şey)* adlı kitabında Gary Keller şöyle yazdı: "Düşündüğünüzden daha az disiplinle başarılı olabilirsiniz, bunun basit bir nedeni var: Başarı her şeyi

doğru yapmak değil, doğru olanı yapmakla ilgilidir."* Aynı şey, Etkili Oyuncuların çeşitli tutum ve uygulamalarını benimsemeye çalışırken de geçerlidir. Bu kitapta anlatılan birçok kişiden ilham almış ve benzer şekillerde çalışmanın siz ve iş arkadaşlarınız için daha büyük değer yaratabileceğine ikna olmuş olsanız da, bahsettiğimiz tüm düşünce yapılarını ve davranışsal özellikleri örneklemeye çalışmak bunaltıcı olabilir ve neredeyse kesinlikle başarısızlığa mahkûmdur. En çok Katkıda Bulunanlar arasında sayılmak için, her şeyi aynı anda yapmanız gerekmediğine sizi temin ederim. Aslında, çalışmamızdaki Etkili Oyuncular, tipik olarak beş uygulamadan üç veya dördünü sergilediler (net olarak söylemek gerekirse 5 üzerinden ortalama 3,17). Ancak davranışlardan üçünü edinmeye veya birkaç 'Akıllı Oyun' eklemeye çalışmak bile ürkütücü olabilir.

Etkili Oyuncu Zihniyetini geliştirmek için daha güçlü ve sürdürülebilir bir yaklaşım vardır. Aynı anda pek çok dışa dönük davranışı uygulamaya çalışmak yerine, temel iç uygulamalardan birine odaklanın. Bunlara, 'ana beceriler' diyoruz: Çalışmamızdaki yüksek etkiye sahip tüm katılımcıların sahip olduğu görünen iki temel beceri. Hız ve el-göz koordinasyonu gibi fiziksel yeterliliklerin pek çok sporun temeli olması gibi, temel beceriler de tüm Etkili Oyuncu uygulamaları için temeldir. Düzgün bir şekilde uygulandığında, bu ana beceriler doğal olarak doğru davranışı üretir. İlk ana beceri, çalışmanızın hizmet ettiği insanların ve toplulukların gözünden görmektir; ikincisi, başkalarının tehdit gördüğü yerde fırsat görmektir. Bakış açısını değiştirmenin eylemi ve etkiyi doğal olarak nasıl değiştirdiğini keşfederek başlayacağız.

Temel Beceri 1: Bakış Açınızı Değiştirmek

Bir sorunla karşılaşıldığında, parlak, eylem odaklı profesyonellerin durumu değerlendirmesi, kontrolü ele alması ve hızlı hareket etmesi doğaldır. Ancak kolayca yanlış hedefi vu-

---

* Gary Keller, The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results (Austin, TX: Bard Press, 2013).

rabilirler. Pek çok profesyonel, kendi bakış açılarının ötesini göremeden, sadece en önemli olduğunu düşündükleri şey üzerinde çalışarak kendi kafalarına takılıp kalmış durumdadır. Niyetleri iyidir ancak yanlış bakış açısıyla bakarlar. Görüş sınırlı olduğunda, etki de sınırlıdır.

Etkimizi arttırmak için, başkalarının gözünde neyin değerli olduğunu bilmeliyiz. Durumları başkalarının gözünden görmek için zihnimizi eğitmeliyiz; işimizden faydalanan kişilerin gözünden görmeliyiz. Vizyonumuz, daha net görmek için daha sert bakarak, gözlerimizi kısarak ve zorlayarak gelişmeyecektir. Görüşümüzü, bakış açımızı değiştirerek ve bir durumu farklı bir açıdan gözlemleyerek geliştiririz. James Deacon'un dediği gibi: "Gördükleriniz yalnızca neye baktığınıza değil, aynı zamanda nereden baktığınıza da bağlıdır."

Bu, yalnızca birçokları için etkili bir akıl hocası olmakla kalmayan, aynı zamanda öğrenci olarak dünya barışının desteklenmesinde etkili bir oyuncu haline gelen, Profesör J. Bonner Ritchie'den öğrendiğim bir ilkedir.

Yeni Bir Bakış Açısı

J. Bonner Ritchie, Brigham Young Üniversitesi Marriott Yönetim Okulu'nda örgütsel davranış profesörü. Tarihi şehir Kudüs'teki bir uydu kampüsünde ikâmet eden bir akademisyen. Aylardır Doğu Kudüs'te yaşıyor ve çalışıyor, öğrencilere liderlik öğretiyor ve yerel topluluklarda eğitim programları yürütüyordu. Bonner bir gün arabasıyla eve giderken, Doğu Kudüs'ün Issawiya adlı Filistin bölgesinden kestirme bir yola girdi. Mahallede ilerlerken, bir grup genç arabasının etrafını sardı ve taş atmaya başladı; çakıl değil, silah görevi görecek kadar büyük taşlar. Dar bir yoldu ve başka bir çıkış yolu yoktu. Taşlardan birkaçı, sürücü tarafındaki camı kırıp içeri girdi ve Bonner'ın omzuna isabet etti. Aşağı baktığında beyaz gömleğinin kanla kaplı olduğunu gördü. Durumun şiddeti iyice artmadan önce arabasını tepeye çıkarmayı ve oradan ayrılmayı başardı. Önce eve, ardından da hastaneye gitti; doktor, kolundan ve yüzünden otuz adet cam parçası çıkardı.

Bir günlük nekahatten sonra, sargılar içinde olan Bonner, saldırganlar(ın)dan daha fazla bilgi almak için Issawiya'yı tekrar ziyaret etti.* İki gün önce taşlar havada uçuşurken kızgın olmasına rağmen, köye dönüşü misilleme için değil, anlayış göstermek içindi. Yanına bir tercüman aldı ve bu sefer arabayla gitmek yerine yürüyerek gitti. Muhtarla görüştü; çocuklarla konuşup niyetlerini anlamak istediğini söyledi. Muhtar durum için özür diledi ve oldukça gergin üç çocuğu yanına çağırdı. Bonner, onlarla arkadaş olmak istediğini söyledi ve ardından sordu: "Neden? Bunu yapmanıza sebep olan şey nedir?" Çocuklar, arabasının İsrail'in sarı plakasına sahip olduğunu (Filistin'in mavi plakalarının aksine) açıkladılar ve eklediler: "Yaptıklarını takdir ediyoruz ama araban ölmeyi hak etmişti." Çocuklara göre, plakalar işgalin bir simgesiydi. Bonner, köydeki çocukları ve diğerlerini uzun uzadıya dinledi ve onlarla konuştu. Daha sonra durum üzerine düşünerek, şunları yazdı: "Hayal kırıklıklarını ve umutsuzluklarını dinledim ve şiddetin mantığını kabul etmemekle birlikte, özgürlük ve bağımsızlık ihtiyaçlarını anladım. Düşman yerine dost olduk."**

Bu deneyim, Bonner ile Kudüs'teki hem Yahudi hem de Arap toplulukları arasında derin ilişkiler yaratan birçok yaşanmışlıktan biriydi. Issawiya'daki üç çocuk, ara sıra onu üniversitede ziyaret ettiler ve hediyeler getirdiler. Bonner, üniversitede çalışmaya devam etti ve hem Arap hem de Yahudi toplumundan liderleri bir araya getiren birçok liderlik atölyesi düzenledi. Köprüler kuran, her iki tarafı da görebilen ama asla taraf tutmayan düşünceli bir lider olarak ün kazandı.

1993 baharında, bir personelden, Filistin Kurtuluş Örgütü'nün (FKÖ) lideri Yaser Arafat'ın, Bonner'ın bir ara bulucu olarak ününü duyduğunu ve onunla Tunus'taki FKÖ karargâhında buluşmak istediğini söyleyen sürpriz bir telefon aldı. Birkaç gün sonra Bonner'ın gözleri bağlandı, pek çok araba

---

* J. Bonner Ritchie, "Who Is My Neighbor?", David M. Kennedy Center for International Studies, Şubat 2005, https://kennedy.byu.edu/who-is-my-neighbor/.

** Adı geçen eser.

yolculuğuna çıkarıldı ve sonunda Arafat'la buluşmaya götürülmeden önce gizli tünellerden geçirildi. Arafat onu karşıladı ve durumu açıkladı: Arafat'a İsraillilerle barış görüşmeleri için bir şans teklif edilmişti. Ancak FKÖ yürütme kurulu üyelerinin yarısı, İsrail ile barış fikrine şiddetle karşıydı. Arafat bir hafta içinde İsrail başbakanı Yitzhak Rabin ile görüşecekti ve Bonner'dan önümüzdeki birkaç günü ekibiyle geçirip zihinlerini barışa açmaya yardım etmesini istedi. Bonner bu isteği kabul etti; ertesi hafta Arafat ve Rabin barış görüşmelerine başladı ve ardından sonbaharda, 1993 Oslo Barış Anlaşmalarını imzaladı. Bonner, yalnızca kendi yaralarıyla ilgilenmek yerine, başka bir grubun onun varlığını nasıl gördüğünü anlamak ve başka bir bakış açısını değerlendirmek için vizyonunu geliştirmeye çalıştı. Barış anlaşması için sayısız insan çalışmış olsa da Bonner dünyayı bir başkasının gözünden görmeye istekli olduğu için, önemli bir katkı yapma imkânı bulabilmişti. Bu geniş bakış açışı, onun etkili bir rol oynamasını mümkün kılmıştı.

Anlayışınızı ve vizyonunuzu geliştirmek için ne yapabilirsiniz? Tek taraflı bir bakış açısına mı güveniyorsunuz yoksa paydaşlarınızın gözünden mi görüyorsunuz? Başkalarının gördüklerini görmeyi seçtiğimizde, bakış açımızı geliştiririz; başkaları için önemli olanı bizim için de önemli kıldığımızda ise doğru rotaya girer ve etkimizi arttırırız.

Paydaşlarımızın gözünden baktığımızda, onlar için neyin önemli olduğu netleşir ve onların öncelikleri ve ihtiyaçları hakkındaki anlayışımız artar. Yapılması gereken gerçek işi görmek için, daha iyi bir bakış açısına sahip oluruz. Gerçek ihtiyaçları ve öncelikleri anladığımızda ve bir liderlik boşluğuyla karşılaştığımızda, davet edilmeyi bekleyerek hataya düşmeyiz; öne çıkar ve liderliği alırız. Liderlerimizin taşıdığı yükleri anladığımızda, daha fazla yüz yüze zaman geçirmek için ofislerine uğramayız; bunun yerine, işleri onlar için kolaylaştırmak adına bir adım atarız. Kısacası, bakış açımızı değiştirdiğimizde etkimizi de artırabiliriz. Aşağıdaki tablo, bakış açısı edinme konusundaki ustalık becerisinin, bir dizi Etkili Oyuncu davranışını başlatmaya nasıl yardımcı olduğu-

nu; dahası, bu geliştirilmiş vizyonun, tipik Katkıda Bulunanların takıldığı tuzakları tespit etmemize ve bunlardan kaçınmamıza nasıl olanak tanıdığını göstermektedir.

ETKİLİ OYUNCU ANA BECERİSİ: BAKIŞ AÇISI EDİNME

Bakış açısı edinmek, diğer yüksek etkili uygulamalara yol açar.



İşte bakış açınızı değiştirmenin ve aksiyona daha iyi bir açıdan bakmanın birkaç basit yolu:

Uzaklaşın: Organizasyondaki veya iş sürecinizdeki konumunuzdan geri çekilmeyi ve durumunuza geniş bir bakış açısıyla bakmayı deneyin. Kendinize sorun: "Diğer oyuncular kimler ve başarıya ulaşmak için benim ne yapmama ihtiyaçları var? İşimden etkilenen diğer kesimlerdeki insanlar kimler? Yaptığım işten en çok fayda sağlayan kişiler kimler? Onlara en çok neyin faydası olur?"

Pozisyonunuzu değiştirin: Uzaklaşmak yerine yaklaşın ama bir başkasının bakış açısıyla. Bunu basitçe sorarak yapabilirsiniz: "Bu durum sizin açınızdan nasıl görünüyor? Benim gözden kaçırıyor olabileceğim neyi görüyorsun? Bu sorunlar kişisel olarak sizi nasıl etkiliyor? Senin için kazanç nedir?" Ya da paydaşınızın bir duruma bakış açısını daha iyi anlamak için gerçekten de oturduğunuz yeri değiştirebilirsiniz. Bir toplan-

tıda farklı bir koltuğa geçebilir veya normalde katılmadığınız bir toplantıya katılabilirsiniz. Bir müşteri ziyaretine eşlik edebilir, kendi ürününüzün kullanıcısı olarak bir gün geçirebilir veya bir başkasının iş yükünü onlar yokken halletmek için gönüllü olabilirsiniz. Bunu yapmak, birlikte çalıştığınız kişiler için deneyimi anlamanıza ve geliştirmenize yardımcı olacaktır.

Daha uzun süre dinleyin: Çoğumuz, etkili çalışmanın tipik olarak merak, empati ve dinleme ile başladığını biliyoruz. Ancak büyük bir etki yaratmak için ihtiyacınız olan anlayışı kazanabilmek için yeterince uzun süre dinliyor musunuz? *The Coaching Habbit (Koçluk Alışkanlığı)* kitabının yazarı Michael Bungay, "Biraz daha uzun süre merakını koruyup, hızla harekete geçip, biraz daha yavaş tavsiyede bulunabilir misin?" diye soruyor. 1. Bölüm'de bahsettiğim Brezilya'dan SAP yazılım mimarı Paulo Büttenbender, bu yaklaşımın somut örneğidir. Çoğu yönetimsel uygulama mimarı gibi Paulo da müşterilerinin ihtiyaçlarını araştırır, mevcut iş uygulama modülünün onların iş gereksinimlerine dair bir bakış açısıyla gelir ve ardından ihtiyaçlarını tam olarak anladığından emin olmak için müşterilerle veya kullanıcılarla görüşür. Çoğu mimar dinlerken, zihinsel olarak bilgi toplamadan problem çözmeye geçiş yapar ve düzeltmeler hakkında düşünmeye ve çözümler sunmaya başlarlar. Paulo'yu çoğu mimardan ayıran şey ise ne kadar süre dinlediğidir. "Genellikle bir hafta boyunca dinlerim" dedi bize. Hazırlıklı gelmesine ve yazılım çözümleri konusunda bilgili olmasına rağmen, uzmanlığını paylaşma veya problem çözme moduna geçme konusundaki doğal dürtüsünü bastırarak dinlemeye devam ediyor. Bu bilinçli bir çaba: "Tüm zamanı sorunlarının ne olduğunu anlamaya çalışarak, herhangi bir çözüm sunmadan geçirmeye çalışıyorum. Bir çözümü paylaşmadan önce bir sonraki zaman dilimini bekliyorum" diye açıkladı. Beş gün boyunca günde dört ile beş saat dinlemenin gerçekten zor olabildiğini, ancak getirisinin buna değer olduğunu kabul etti. Meslektaşlarının ve müşterilerinin bildiği gibi, tasarladığı yazılım daha iyi; onların ihtiyaçlarına daha uygun ve daha etkili.

Geri çekilip daha çok dinlemiş olsanız işiniz hangi yönde gelişirdi? Yerinizi değiştirerek, yeni bir bakış açısı kazanarak ve daha uzun süre meraklı kalarak etkinizi arttırabilir misiniz?

Temel Beceri 2: Objektifinizi Değiştirmek

Profesör Ritchie'den öğrendiğim pek çok dersten biri, belirsizliği yönetmenin iyi liderliğin temel bir işlevi olduğudur. En iyi liderler, belirsizlik zamanlarında bu belirsizliği emerek takımları için istikrar yaratırlar. Belirsizlik konusunda rahat olmaları gerekir; o kadar ki, bilinmeyenleri fırsata çevirecek kadar uzun süre onun yanında oturabilsinler. Belirsizlik (ve yakın kuzeni sıkıntı) zamanlarında sahip olunan bu rahatlık, incelediğimiz Etkili Oyuncuların ayırt edici özelliklerinden biriydi ve onlarla akranları arasındaki temel farklılıktı. Aslında, 1. Bölüm'de anlattığım beş gündelik sorun (karmaşık sorunlar, belirsiz roller, öngörülemeyen engeller, hareket halindeki hedefler ve amansız talepler) bir *Rorschach** Testi gibiydi. Aynı durumlarda, çoğu insan kaçınılması gereken tehditler görürken, Etkili Oyuncular değer katma fırsatlarını gördü. ABD'li Kız İzciler'in eski CEO'su Frances Hesselbein, şu açıklamayı yaptığında bu zihniyeti özetledi: "Değişimi bir tehdit olarak değil, bir meydan okuma olarak görüyoruz."**

Zorlu durumları tehdit yerine fırsat olarak yorumlama yeteneği, kişinin stresle etkili bir şekilde başa çıkma becerisi üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir. Bilişsel psikologlar Richard Lazarus ve Susan Folkman buna, 'değerlendirme' veya bir 'bireyin yaşamdaki stres faktörlerine tepki verme ve yorumlama şekli' diyorlar. Birincil değerlendirme sırasında, bir bireyin bir olayı kişisel amaçları için olumlu veya tehlikeli olarak yorumladığını iddia ederler. İkincil değerlendirme

---

* Rorschach Testi: Deneklerin algılarını mürekkep lekelerini kullanarak analiz eden psikolojik bir testtir. Bazı psikologlar, bir kişinin kişilik özellikleri ve duygusal işleyişini incelemek için bu testi kullanır. (e.n.)

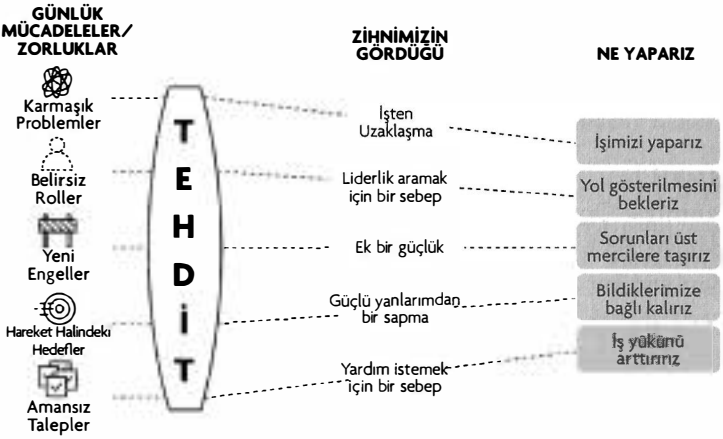
** Girl Scouts Look at Social Issues" Indianapolis Star, 7 Ocak 1990, https://www.newspapers.com/newspage/105886091/.

sırasında, birey, belirli bir durumla başa çıkma yeteneklerini veya kaynaklarını değerlendirir.* Örneğin, bir takımda resmi bir liderin olmamasını bir fırsat olarak görürsek, liderlik boşluğunu doldurma şansını görürüz. Kendimizi bir grup meslektaşımıza liderlik etme konusunda yeterince yetenekli gördüğümüzde, öne çıkar ve yol gösteririz. Ancak, aynı durumu bir tehdit olarak değerlendirirsek, belirsizlikle başa çıkacaklarını ve yol göstereceklerini umarak liderlere boyun eğeriz.

Bu iki dünya görüşü arasındaki fark, bir dışbükey ve bir içbükey mercek arasındaki farka çok benzer. Belirsizliği bir tehdit olarak görmek, ışık ışınlarının genellikle kendimiz olma eğiliminde olan tek bir odak noktasında birleşmesine neden olan dışbükey bir mercekten bakmak gibidir. Tehdit olarak baktığımızda miyop oluruz: İçe dönük bakarız, durumsal etkileri göz önünde bulundururuz ve kendimizi tek başına, kontrolden veya organizasyonel destekten yoksun olarak görme eğiliminde oluruz.

TEHDİT GÖRÜŞÜ

Bu merceğin bakış açısıyla kendimizi yalnız ve kontrolden yoksun görerek miyop oluruz.

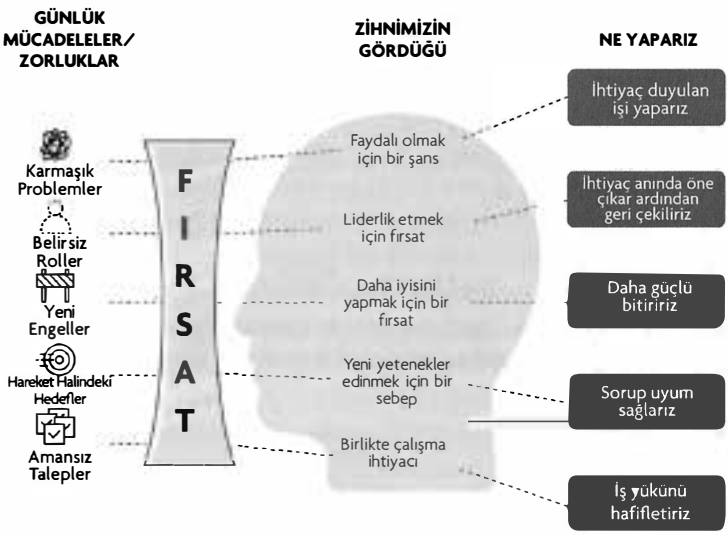


* Richard S. Lazarus ve Susan Folkman, Stress, Appraisal, and Coping (New York: Springer, 1984).

Belirsizliğe fırsat merceğinden bakıldığında, ortaya çıkan görüntü daha geniştir ve etrafımızda olup bitenleri görme eğiliminde oluruz. Bu, ışık ışınlarını yayan içbükey bir merceğin yarattığı etkiye benzer. Fırsat merceğiyle, daha geniş bir bağlamda görürüz; seçimlerimizin olumsuz olduğu kadar olumlu yanlarını ve paydaşlarımıza sağladığı faydaları da görebiliriz.

FIRSAT GÖRÜŞÜ

Bu mercek sayesinde seçenekleri ve harekete geçme nedenlerini görerek, daha geniş bir görüşe sahip oluruz.



Riskli İş

İzninizle Oracle'da Liderler Forumunu yönetme deneyimimden ve riskli bir durumu değerli bir fırsata çevirdiğim zamandan son bir kez daha bahsedeyim: İlk bir haftalık programı yarılamıştık. Her şey güzel gidiyordu fakat artık katılımcılar şirketin stratejisi hakkında öğrendiklerini kullanarak gerçek, görev açısından kritik bir projeyle uğraşıyorlardı. Görüş ayrılıklarıyla ilgili söylentileri işte o zaman tespit ettim. Takım liderleri beni bir kenara çekti ve bana şu ipucunu verdi: Grup, kendilerine verilen proje üzerinde çalışmak yerine, şirketin

üst düzey yöneticilerine şirket stratejisinin nasıl iyileştirilebileceği konusunda geri bildirimde bulunarak çok daha büyük katkı sağlayabileceklerini düşünüyordu.

Bu, ufak bir değişiklikten fazlasıydı. Projeyi hazırlamak için ciddi anlamda zaman ve kaynak harcamıştık ve üst düzey yöneticiler ertesi gün çözüm bekliyorlardı. Artı, tehlikeli bir sapmaydı. Şirket stratejisini geliştirmek soylu bir niyet gibi görünüyordu fakat bu kolayca bir yakınma seansına ve ifşaya dönüşebilirdi. Üst düzey yöneticiler nadiren sürprizleri takdir eder ve imparatorlar kıyafetlerinin olmadığını duymaktan nadiren hoşlanırlar.

Derin bir saygı duyduğum, dışarıdan danışmanlık yapan bir çalışan beni uyardı: "Buna şiddetle karşı çıkıyorum. Takımı planlanan yolda tutmalısın." Ekip üyelerim, bunun yüksek riskli öğrenmeden daha fazlası olduğunu belirtti; bu, "Herhalde kafan iyi değil" türünden bir riskti. Ne demek istediklerini anlayabiliyordum; bunun özellikle benim için nasıl kötü sonuçlanabileceği oldukça açıktı. Ancak, dikkate alınması gereken önemli artılar da vardı: Stratejiyi gerçekten pekiştirmemize ve şirketteki herkes için daha anlaşılır hale getirmemize yardımcı olabilirdi. Aslında yöneticilerin liderlerden yapmasını istediği şey tam da buydu: stratejiyi şirket çapında paylaşmak. İsteklerini düşünürken olasılıkları kafamda canlandırdım: Ya bu isyan aslında bir bağlılık işaretiyse? Bu sapma bir atılıma yol açabilir mi? Ya bu sapma tam da ihtiyacımız olan şeyse? Durumu tam bir felaket yerine büyük bir kazanç sağlayacak şekilde yönetmek mümkün mü?

Üst düzey yöneticilere ulaşılamıyordu ve yetişkin gözetimine en yakın şey bendim. Güvenli yolu mu seçmeliyim yoksa daha büyük bir ilerlemenin yolunu açabilecek daha zorlu yolu mu?

Grubun şirket stratejisi üstünde uğraşmasına ve üst düzey yöneticilerin yerine geçmesine izin vermenin, onların stratejik düşünme becerilerini geliştirmenin en iyi yolu olduğuna karar verdim. Onlara işlerini yeniden tanımlamakta özgür olduklarını söylediğimde grup çok heyecanlanmıştı ve muhtemelen biraz da şaşkındı. Bununla birlikte, özgürlüğün sorum-

luluğu da beraberinde getirdiğini açıkça belirttim: "Amacınız değer yaratmak olsun, yalnızca mevcut durumu eleştirmek değil." Uyardım ve sonra ekledim: "Size güveniyorum. Beni hayal kırıklığına uğratmayın." Yeni yaklaşımın faydalarının, risklerden daha ağır bastığı benim için aşikârdı ama benim açıkça üstüm olan üst düzey yöneticilerin, aynı fikirde olduğundan da emin olmam gerekiyordu. Üç yöneticinin her birini evlerinden aradım. İzinlerini istemek için çok geçti, bu yüzden gerekçemi paylaştım ve açık fikirli olmalarını istedim. Evet, ilk başta biraz sinirlendiler ama aynı zamanda ilgilerini de çekmiştim.

Grup gece geç saatlere kadar çalıştı ve analizleri ve cevaplarıyla etkileyici bir sunum ortaya koydu. Hazırlanan üst düzey yöneticiler, harika bir şekilde yanıt verdi. Birkaç rahatsız edici an yaşandı ancak yeni liderler tarafından duyulan heyecan daha net, daha ikna edici bir strateji sunan bir değişim dalgası haline geldi. Daha önce geçilmemiş yollardan yürüdüğümüz için, muhtemel isyan, bir harekete dönüşmüştü.

Objektifimizi tehditten fırsata çevirdiğimizde, riskli durumları ödüllendirici deneyimlere dönüştürebiliriz.

Tehditleri Fırsat Olarak Yeni Bir Çerçeveye Oturtun: Normalde tehdit edici olabilecek durumlarda fırsat görebilmenize yardımcı olması için, 'Bilişsel Yeniden Çerçevelendirme'yi (bir duruma bakış açısını belirlemek, meydan okumak ve değiştirmek için psikolojik bir teknik)* kullanabilirsiniz. Özellikle korku söz konusu olduğunda, derinlere kök salmış inançları değiştirmek, yoğun çalışmayı ve bir koç veya terapistin yardımını gerektirebilir. Bununla birlikte, pratikle, yeniden çerçevelendirmek, akıllı telefonla çekilmiş bir fotoğrafın filtresini değiştirmek kadar basit bir hale gelebilir; örneğin, siyah filtreyi canlı bir seçenekle değiştirmek gibi. Tehditleri fırsat olarak yeniden çerçevelendirmenize yardımcı olması için şu dört adımı kullanın:

---

* "Cognitive Reframing" Wikipedia, 9 Aralık 2020, https://en.wikipe dia.org/wiki/Cognitive_reframing

1. **Belirsizliklerin farkına varın:** Etkili Oyuncuların diğerlerinden radikal biçimde farklı düşünme ve tepki verme eğiliminde olduğu, belirsizlik ve zorluklarla dolu durumlara dikkat edin. Bu beş durum (karmaşık problemler, belirsiz roller, öngörülemeyen engeller, hareket halindeki hedefler ve amansız talepler), şöyle bir durup, hangi lensi kullandığınızı kontrol etmek için sinyaller olarak kullanılabilir.
2. **Bakış açınızı kontrol edin:** Düşüncelerinize ve tepkilerinize dikkat edin. 263. sayfadaki "Tehdit Görüşü" başlıklı tabloyu veya aşağıdaki soruları kullanarak, duruma bir tehdit merceğinden baktığınıza dair işaretler olup olmadığını kontrol edin:
   - Pozitif olasılıklardan ziyade öncelikle aşağı yönlü risklerle mi ilgileniyorum?
   - Dışarıya bakmak yerine içe mi çekiliyorum?
   - Kendimde yeterli düzeyde yetenek ve kaynak görmek yerine yetenek, güç veya kaynaklara sahip olmadığıma mı inanıyorum?
3. **Durumu yeniden çerçevelendirin**: Bir fırsat merceğinden durumun nasıl görüneceğini düşünün. Şu anda sizi tehdit eden durumu tanımlayın ve kendinize sorun:
   - Bir Etkili Oyuncu bunu değer katmak için nasıl bir fırsat olarak görürdü?
   - Bunun hedeflerim üzerinde nasıl olumlu bir etkisi olur?
   - İçsel belirsizliklerde ilerleyebilmek için hangi yeteneklerime ve kaynaklara erişebilirim?
4. **Bir fırsat merceğiyle değiştirin**: Şimdi bu durumu bir fırsat olarak görseydiniz neyi farklı yapardınız bir düşünün. Etkili Oyuncuların uygulayacağı düşünce ve uygulamaları belirlemek veya basitçe sormak için "Fırsat Görüşü" başlıklı tabloyu kullanabilirsiniz: Fırsat merceğinden baktığınızda, hangi inanç ve davranışlar doğal olarak peşinden geliyor?

Belirsizliği fırsat olarak yeniden çerçevelemek, cesurca hareket etmenize yardımcı olacaktır ancak bir durumu basitçe yeniden çerçevelemek yeterli olmayabilir. Bu durumlar genellikle meşru tehlike içerir (en azından profesyonel olarak), bu yüzden aksi takdirde riskli olabilecek durumlardaki risk unsurunu ortadan kaldırmak istersiniz. Örneğin, yukarıdaki örnekte, gerekçemi açıklamak ve beklentilerini sıfırlamak için evdeki Oracle yöneticilerini aradığımda, potansiyel olarak tehlikeli bir durumun riskini azaltıyordum.

Kontrolümüz dışındaki durumlara verdiğimiz tepkiyi değiştirmek, stresli durumları nasıl gördüğümüzü ve yorumladığımızı yeniden çerçevelendirmekle başlar. Bakış açımızı ve merceğimizi değiştirmek, net bir şekilde görmemizi ve doğru yolu seçmemizi sağlar. Ancak, çabalarımızı sürdürmek için sadece inanmaktan daha fazlasına ihtiyacımız vardır: Etkili Oyuncu Zihniyetinin aslında daha fazla değer sağladığına ve etki ile gücü artırdığına dair kanıta ihtiyacımız var.

AKILLICA RİSK ALMAK

Riskli hamlelerdeki riski azaltmanın ve belirsizliği fırsata dönüştürmenin üç yolu:

1. **Riskin farkına varın**: Potansiyel tehlikeleri saptayın, kulağınızı dört açın ve tehlikelere karşı gözünüz açık olsun.
2. **Beklentileri belirleyin**: İnsanlara bilgi verin, onları hem olumlu hem de olumsuz riskler hakkında haberdar edin ve onlardan neye ihtiyacınız olduğunu bilmelerini sağlayın.
3. **Sınırları belirleyin**: Olumsuz sonuçları en aza indirmek için eşikler ve zararı durdurma noktaları belirleyin ve yedek planlarınız hazır olsun.

DESTEKLEYİCİ KANIT TOPLAYIN

Değişime yönelik girişimlerimizin çoğu harika bir başlangıç yapar ancak çok azı güçlü bir bitiş elde eder. Neden? Çünkü

değişimi, değişime dair kanıtlarla desteklemek yerine salt irade gücümüzle desteklemeye çalışırız.

Eski meslektaşlarımdan biri, güçlü bir lider ama zayıf bir işbirlikçi olduğuna dair çok sayıda geri bildirim almıştı (söz konusu özellikle de meslektaşlarını desteklemek olduğunda). Geri bildirimi aldı; sorunun kariyerini sınırlayabileceğini biliyordu bu yüzden sorunu çözmek için bir plan yaptı. Kendisine bir hatırlatma notu yazdı, 72 punto kalın yazı tipiyle yazıcıdan çıktısını aldı ve masasının önündeki duvara astı. Şöyle yazıyordu: "Yapılması gereken bir şey bul ve bunu karşılığında övgü beklemeden yap!"

Yazı asıldıktan kısa bir süre sonra, onun başkalarına yardım etmek için bilinçli bir çaba sarf ettiğini fark ettim. Hareketleri yapmacık ve garipti ama doğru şeyleri yapıyordu. Birkaç hafta sonra yazı duvardan indi. Bunu, takım çalışmasının verdiği neşeyi keşfettiği ve artık sürekli olarak yönlendirmeye ihtiyacı kalmadığına dair umut verici bir işaret olarak yorumladım. Ancak kısa bir süre sonra, kendi gündeminin peşinden koştuğu ve tüm ilgiyi kendi üstünde toplamak istediği eski yöntemlerine geri döndü. "Gerçek olana kadar öyleymiş gibi yapmaya devam et" yöntemini denemişti ama bunu asla başaramadı çünkü daha zayıf, olgunlaşmakta olan zihniyet eski bir varsayım tarafından etkisiz hale getirilmişti: "Lider olarak daha fazla takdir toplayacağım."

Harvard'dan Robert Kegan ve Lisa Lahey, bu dinamiği, 'değişime karşı bağışıklık' olarak adlandırıyor. "İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni" başlıklı bir Harvard Business Review makalesinde şöyle yazmışlardı: "Değişime samimi bir şekilde bağlı olsalar bile, pek çok insan üretici enerjisini farkında olmaksızın gizli, rakip bir amaca yönelik kullanıyor. Ortaya çıkan dinamik denge, direnç gibi görünen çabaya engel oluyor ama aslında bu değişime karşı bir tür kişisel bağışıklıktır."* Dışarıdan bakıldığında, meslektaşım yardımcı bir rol oynuyordu ancak meslektaşlarını destekleme taahhüdü,

---

* Robert Kegan ve Lisa Lahey, "The Real Reason People Won't Change" Harvard Business Review, Kasım 2001, https://hbr.org/2001/11/the-real-reason-people-wont-change.

başka bir köklü varsayımla rekabet halindeydi. Başkalarını desteklemenin, kendisini nasıl başarıya yönlendireceğini göremedi; bu yüzden de eski inancına geri döndü. İradesi vardı ama kanıtı yoktu ve vazgeçti.

On sekizinci yüzyıl İskoç filozofu David Hume şöyle demiş: "Bilge bir adam, inancını kanıtlara göre orantılar." Bu bağlamda, Etkili Oyuncu Zihniyeti oluşturmak ve itibarınızı bu doğrultuda güçlendirmek için kanıtları kullanabileceğiniz, üç yolu ele alacağız:

1. Deneyimleyin ve Kanıt Toplayın

Gelişmekte olan davranış ve inançlar kırılgandır ve destekleyici kanıtlarla güçlendirilene kadar eski varsayımlar tarafından etkisiz hale getirilirler. Destekleyici kanıtlar, tomurcuklanan zihniyetin etrafında bir payanda oluşturur, tıpkı bir fidanın etrafındaki bir desteğin, ağaç kendi başına ayakta duracak kadar güçlü olana kadar denge sağlaması gibi. Taahhütlerinize bağlı kalmak için iradenize bel bağlamak yerine (veya masanızın üzerine bir yazı asmaktansa), kanıt toplayarak ve oluşmakta olan zihniyet veya davranışlar için bir durum değerlendirmesi yaparak daha fazla ve daha kalıcı kazanımlar elde edebilirsiniz. Kegan ve Lahey'nin de önerdiği gibi, yeni davranışlara bağlı kalmamızı engelleyen mevcut varsayımların neler olduğunu anladığımızda, aktif olarak, eski varsayımlarımızın geçerliliği hakkında şüphe uyandıran ve yenilerinin faydasını kanıtlayan deneyimlerin peşinden gitmeliyiz.*

Yeni bir şey uygulamaya kalktığınızda ya da yeni bir düşünceyi benimsemeye çalıştığınızda bunu bir deney gibi ele alın; baş aşağı zıplamak yerine, bir hipotezi formüle ettikten sonra, varsayımları test etmek için bir deney yürüten ve teoriyi desteklemek ya da aksini iddia etmek için kanıtlar toplayan bir bilim adamı gibi düşünün. Etkili Oyuncu çerçevesi bilimsel yöntem kullanılarak geliştirildiğinden, işin çoğu sizin için yapılmıştır. Bu zihniyet ve davranışların, çalışmamızdaki Etkili Oyuncular için etkili olduğu kanıtlanmıştır. Ancak, bunun

* Adı geçen eser.

için benim sözüme inanmanıza gerek yok; kendi deneyinizi kendiniz de yapabilirsiniz. Bu uygulamaları hipotez olarak ele alın ve kendiniz için kanıtlayın.

Örneğin, Yeni Zelanda'da bir iş stratejisti olan Andrew Ritchie, bir toplantıda daha az şey söylemenin daha büyük bir etkiye yol açabileceği hipotezini test etmeye karar verdi. Bu fikri, şirketinin üç aylık stratejik planlama toplantısında Akıllı Oyunlar'dan Fişlerinizi Akıllıca Dağıtın (SYF:144) taktiğini deneyerek test etti. Bu toplantılar, güçlü tartışmalarla dolu, tüm gün süren yoğun oturumlardı ve şirketin strateji uzmanlarından biri olarak Andrew, en çok sesi çıkan katılımcılardan biriydi.

Andrew, kendi bakış açısını mutlaka sunması ve fişlerinden birini kullanması gereken üç konu belirledi. Diğer iki fişten biri devam etmek istediği iki proje için kullanılacaktı ve biriyse tartışılmasını istediği kritik bir konu için saklanacaktı. Konuşmasının kısa ama öz olmasına yardımcı olması için destekleyici kanıtların işaret noktalarını ve kendi eşsiz bakış açısını paylaşmaya hazırlanarak, fişlerini nerelerde kullanacağını önceden planladı. Bir meslektaşı ona neden alışılmadık derecede sessiz olduğunu soran bir mesaj gönderdiğinde, "Fişlerimi akıllıca oynuyorum" diye yanıt verdi.

Fişlerini cerrahi bir hassasiyetle oynadı. Günün sonunda savunduğu iki proje onaylandı ve konu umduğu kadar hararetli bir şekilde tartışıldı. Dahası, diğer insanların bakış açılarını gerçekten dinlediği için, diğer aktif gündemleri de daha net bir şekilde görebildi ve kendi kendine şu notu aldı: "Tartışmaya derinden dâhil olduğumda, bu alt metni gözden kaçırıyorum."

Andrew deneyinin sonuçlarını bizimle paylaştı: Fişlerini tutumlu oynayarak sadece istediği sonuçlara ulaşmakla kalmamış, aynı zamanda yeni bakış açıları ve öngörüler de kazanmıştı. Kanıt, yaklaşımı tekrar denemesi için yeterince ikna ediciydi. Bu deneyim, onun sürekli olarak bir şeyleri savunmanın gücünü ve etkisini arttırdığı yönündeki eski düşüncesine meydan okumuştu.

Kanıt Toplayın: Bir Etkili Oyuncu davranışını veya zihniyetini test ettiğinizde, mümkün olan en küçük eylemi yapın ve ardından kanıt toplayın. Kanıt toplamak ve yeni davranışın etkisini (ve etkililiğini) anlamak için bu soruları kullanın:

1. Neyi farklı yapacaksınız?
2. Başkaları bu eyleminize nasıl farklı tepkiler verdi?
3. Umduğunuz sonucu verdi mi?
4. Daha önce yaptığınızdan daha iyi sonuç verdiğine dair işaretler nelerdir?
5. Daha önce yaptığınızdan daha az etkili olduğuna dair işaretler nelerdir?

Yeni inancın doğru olduğuna dair ezici bir kanıt elde edene kadar deneyi tekrarlayın veya yaklaşımınızı duruma uyacak şekilde yeniden ayarlayın. Güçlendirilmiş veya doğruluğu kanıtlanmış varsayımı not edin. Deneysel bir uygulama daha iyi sonuçlar vermedikçe sonunda eski, güvenilir varsayımlara ve davranış kalıplarına geri döneriz. Yeni davranış biçimleri denediğinizde, eski varsayımların hâkimiyetini zayıflatan ve yeni, daha güçlü inançlar ve alışkanlıklar için durumu destekleyen kanıtlar arayın.

2. Katkınızı Artırın ve Kanıtlayın

Filozoflar, bu basit (ve muhtemelen benzer) düşünce deneyiyle birlikte algı ve anlamla ilgili sorular ortaya attılar: "Ormanda bir ağaç devrilse ve etrafta bunu duyacak kimse yoksa ağaç düşerken yine de ses çıkarır mı?" Benzer şekilde şunu da sorabiliriz: "Birisi önemli bir katkı yaparsa ve kimse fark etmezse, bu katkı değerli midir?" Belki, ancak değer, müşteri veya paydaş tarafından hem alınmalı hem de algılanmalıdır. Bu kitap boyunca, zeki, yetenekli, çalışkan insanların tuzak faydalara kanarak kendi etkilerini azalttıklarında meydana gelen yetersiz katkının sebep olduğu trajediden bahsettim. Fakat asıl trajedi, fark edilmeyen Etkili Oyuncunun durumu

olabilir: Etkili Oyuncuların ideallerini somutlaştıran, ancak çalışmaları göz ardı edilen veya hafife alınan, yüksek katkı sağlayan birey. Perde arkasında çalışan ya da yeterince temsil edilmeyen; iyi temsil edilen topluluklardan gelen insanların avantajlarından yoksun olan isimsiz kahramanlar olabilirler. Çoğu zaman yaptıkları işler görülmez ve sesleri duyulmaz. Tabii ki kapsayıcı bir organizasyon oluşturmanın sorumluluğu, o organizasyonun yönetimi üstündedir. Ayrıca yöneticiler, ekiplerindeki farklı yetenekleri görmek için yüzeysel özelliklerin ötesine bakma sorumluluğunu taşırlar (8. Bölüm'de ele alacağımız bir konu). Ancak, liderlerinizin ve paydaşlarınızın yeteneklerinizi daha net görmelerine yardımcı olmaktan kesinlikle zarar gelmez. Öyleyse, çalışmalarınızın gözden kaçmamasını ve başkalarının katkınızın gerçek değerini ve etkisini görmesini sağlamak için ne yapabilirsiniz?

İçeriden İstihbaratı Arttırmak

Intel Şirketi benzer bir sorunla karşılaşmıştı: Müşteriler, en değerli ürünlerinden birinin kıymetini görememişti. 1990'ların başıydı ve kişisel bilgi işlem devrimi tam anlamıyla yürürlükteydi. Her yerden şirketler ve insanlar, *IBM* ile *Compaq* ve *Toshiba* gibi bir dizi IBM uyumlu bilgisayar üreticisinden, PC ve dizüstü bilgisayarlar satın alıyordu. Bu bilgisayarların her birinde bir mikroişlemci, bir bilgisayarın merkezi işlem birimi olan entegre bir devresi, esasen beyni vardı. Intel Şirketi, tüm IBM uyumlu bilgisayarların yaklaşık yüzde 85'i bir Intel mikroişlemciyle çalıştığı için, mikroişlemcilerde pazar lideriydi.* Bu nedenle talep patlaması, Intel için büyük bir fırsat sunmuştu. Ama aynı zamanda bir sorun da teşkil ediyordu.

Intel'in işlemcileri, teknik üstünlüklerini ve kalitelerini anlayan ve takdir eden bilgisayar üreticileri ve teknoloji meraklıları arasında büyük bir itibara sahipti. Bununla birlikte,

---

* "Intel Launches a Huge Advertising Campaign: * Technology: The $250-Million Blitz Is Aimed at Cutting Down the Competition and Selling Its Next-Generation 486 Microprocessors" Los Angeles Times, 2 Kasım 1991, https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1991-11-02-fi-797-story.html.

PC'ler giderek artan bir şekilde kullanıcılar tarafından satın alınıyordu ve bu kullanıcıların çoğu bir anakartı, anabilgisayardan ayıramazdı. Intel'in, son kullanıcılar arasında benzer bir bilinirliğe sahip olması ve Intel 486 işlemcili bir bilgisayarın, daha hızlı çalışıp daha fazlasını yapabileceğini ve diğer işlemcilere sahip bilgisayarlardan daha değerli olduğunu anlamalarına yardımcı olması gerekiyordu.

Böylece çığır açıcı bir marka kampanyası olan *Intel Inside* doğdu. Logo basitti; daire içine alınmış "Intel Inside™" sözcükleri. Üreticiler, bilgisayarlarına Intel Inside™ logosunu yerleştirmeleri için teşvik ediliyordu. Logo, ürünlerinin kalitesini hızla ayırt etmelerini sağladı ve teknik bilgisi olmayanlara Intel mikroişlemcili bilgisayarların değerini anlamaları için kolay bir yol sağladı.* Intel Inside kampanyası, Intel'i bir ev markası haline getirdi. Tüketiciler artık Intel Inside'a sahip olmayan bir dizüstü bilgisayar alırken iki kez düşünüyordu. Yüksek performanslı mikroişlemciler gerçek bir değer sağlıyordu; bu tüketici için bir bilinmezken, kampanya, bu değerin görülmesini ve anlaşılmasını sağladı.

Daha fazla etki yaratmak isteyen insanların da aynısını yapması gerekebilir.

Katkılarınızı Belirgin Hale Getirin: Intel gibi sizin de katkılarınızın, başkaları tarafından uygun şekilde kıymetinin bilinmesi için, yardımcı olmanız gerekebilir. Milyonlarca dolarlık bir kampanya başlatmanıza veya kendi reklamınızı veya markanızı oluşturmanıza gerek yok tabii. Ancak katkınızı daha aktif bir şekilde dile getirmeniz gerekebilir; özellikle de işiniz sessizce veya perde arkasında yapılıyorsa.

İyi bir restoranda yetenekli bir garsonun ustaca sergilediği hareketleri gözlemlemek, bize bunun nasıl yapılacağını gösterebilir. İyi bir garson arka planda verimli bir şekilde çalışır, ancak kritik anlarda (ve genellikle hesabı teslim etmeden

---

* "Ingredient Branding" Intel, https://www.intel.com/content/www/us/en /history/virtual-vault/articles/end-user-marketing-intel-inside.html.

hemen önce) sizin adınıza yaptığı işin bittiğini bildirmek için ön plana çıkar. Size şöyle diyebilir: "Bilginiz olsun, sinemaya yetişebilmeniz için siparişinize öncelik verdim." Sesinde bir zorlama yoktur; bilgilendiricidir, gerçeğe dayalıdır ve müşterilere onlar adına yapılan sessiz ama değerli işleri hatırlatmanın akıllıca bir yolunu kullanıyordur.

Destekleyici rollerde çalışan birçok kişi, başkalarına yardım etmenin verdiği tatmin duygusuyla gerçekten doyuma ulaşmış hissettiğini iletiyor. Bununla birlikte, güçlü bir içsel dayanağınız olsa bile, iyi çalışmanız başkaları tarafından fark edilmediğinde ve takdir görmediğinde göz ardı edilebilir, büyüme fırsatlarını gözden kaçırabilir ve işten çıkarmalara karşı daha savunmasız hale gelebilirsiniz. En iyi niyetli çalışanlar bile tanınmayı ve takdir edilmeyi hak eder.

Çabalarınıza nazikçe dikkat çekmenin birçok yolu vardır. Bunu yapmak, "Dünkü görev toplantısında gittikçe artan sorunların listesini hallettim, bu yüzden onlar için endişelenmenize gerek yok" şeklinde bir bilgi vermek kadar kolay olabilir. İşiniz rutin bir süreç içeriyorsa, süreci yenilemeyi deneyin. Yeni bir yaklaşımla başarılı olduğunuzda, insanlar neyin yeni ve iyileştirilmiş olduğunu fark eder.

Katkınızı Arttırmak

Aşağıda başkalarının katkınızın etkisini görmesine yardımcı olacak ipuçlarını bulabilirsiniz:

1. **Bilgi verin:** Başkalarının onların işlerini kolaylaştırmak için neler yaptığınızı bilmelerini sağlayın. Ayrıntıları abartmayın; sadece işin başında olduğunuz için endişelenmeleri gerekmeyen şeyleri bilmelerini sağlayın.
2. **Sürpriz unsuru katın:** Sizden beklenenden fazlasını yapın; insanlar fark edecektir.
3. **Yenilik yapın ve paylaşın:** Bir süreci iyileştirin, ardından yeniliği meslektaşlarınız veya ekibinizle paylaşın. Çalışmanız tanınacak ve meslektaşlarınız da bundan fayda sağlayacaktır.

4. **Başarının kanıtını paylaşın:** Aldığınız iltifatları ve tebrikleri periyodik olarak paylaşın (veya müşterilerinizin ve ortak çalıştığınız kişilerin bunu doğrudan paylaşmasını sağlayın) ya da kendinizi övmeden yalnızca yalın gerçekleri paylaşarak insanların ne yaptığınızı bilmelerini sağlayın.
5. **Şampiyonlar oluşturun:** Meslektaşlarınız ve paydaşlarınızla karşılıklı destekleyici ilişkiler kurun. Birbirinizin başarılarını savunun ve ortak paydaşlarınızla birbirinizin başarılarından bahsedin.
6. **Kendinizin değil, işin reklamını yapın:** Benlik duygunuzu işinizden ayırmak, başarı haberlerini paylaşmayı (ve duymayı) daha rahat hale getirir.

İş başarısız olduğunda, eski yaklaşımı da fark eder ve daha çok takdir ederler. Eğer işiniz genelde gözden kaçıyorsa, siz tatildeyken bu işlerden bazılarını meslektaşlarınızın ya da yöneticinizin yapmasını sağlayabilirsiniz.

Debra Steppel, bir finansal planlama şirketi için tüm arka ofis teknolojisi ve pazarlama fonksiyonlarını yöneten kıdemli bir başkan yardımcısı. Aynı zamanda ev içi sorumluluklarla da uğraşan bir yönetici. Hamilelik sebebiyle birkaç ayını yatak istirahatinde geçirmek zorunda kaldığında, kocası, çamaşırları yıkamak da dâhil olmak üzere evin içerisinde daha fazla iş yaptı. Büyük bir çamaşır sepetini iki kat merdivenden yukarı-aşağı taşımanın 1.50 boyundaki minyon karısı için daha zor olduğunu fark ettiğinde, ailenin çamaşırlarını yıkamaya devam etti ve bunu son yirmi yıl boyunca her hafta yaptı. Debra, "Bazı şeylerin derinliğini tam olarak kavrayabilmek için bizzat deneyimlenmeleri gerekiyor" diye yorumladı.

Kendi katkımızın görünür olmasını sağlamanın yanı sıra, yıldız ama alçakgönüllü meslektaşlarımız için de aynısını yapabiliriz ve yapmalıyız. Bu, özellikle meslektaşlarımız yeterince temsil edilmeyen grupların üyeleriyse ve daha fazla güce veya erişime sahip olduğumuz durumlarda geçerlidir. Fikirlerinin kapılarak başkalarına atfedilmesi yerine, duyulduğundan emin olmak için seslerini yükseltebiliriz. Onları

herkesin önünde destekleyebilir, başarılarına atıfta bulunabilir ve onlardan öğrendiğimiz şeylerden bahsedebiliriz. Odada olmadıklarında onları referans gösterebilir ve bakış açılarının dikkate alınmasını önerebiliriz. Liderlik yazarı Kevin Kruse, müttefikliğin önemini ve vaat ettiklerini güzel bir şekilde ifade etmiştir: "Toplantılar sırasında, yetersiz temsil edilen meslektaşlarımızın seslerinin duyulmasını sağlayarak ve onların savunuculuğunu yaparak, herkesin, ekibin etkili ve değerli üyeleri olduğunu bilmesine yardımcı olma avantajıyla, tüm seslerin duyulmasını sağlamaya yardımcı olmuş olacaksınız."* Herkesin katkısı görüldüğünde, sadece mevcut bulunan tüm yetenekleri değerlendirmiş olmayız, herkesi tam anlamıyla katkıda bulunmaya teşvik etmiş oluruz.

ETKİLİ OYUNCU PERFORMANS GARANTİSİNİ OLUŞTURUN

Her seferinde tüm işi doğru yapan, daima'nın gücünü ortaya koyan insanlar, güvenilirliklerini ve etkilerini artırırlar. Bu güçlü garantiyi oluşturmak için kapıdan güçlü bir şekilde girin: Bir yönetici veya bir müşteri için yapacağınız ilk işinizi, hatırlatmaya gerek kalmadan ve başkalarına rahatsızlık vermeden eksiksiz şekilde yapın. Bu döngüyü tekrar ettikçe, işi güçlü bitirmesi ve diğerlerinin işini kolaylaştırması konusunda güvenilebilecek biri olarak tanınacaksınız ve iş arkadaşlarınızın ve paydaşlarınızın zaman ve kaynakları için risksiz, yüksek getirili bir yatırım olarak görüleceksiniz.

3. Büyümeniz İçin Bir Neden Verin

Başkalarının yaptıklarımızı görmelerine yardımcı olmanın yanı sıra, özellikle de profesyonel gelişimimizi fark etmelerini istediğimizde, iş arkadaşlarımıza ve patronlarımıza, gerçekte kim olduğumuzu görmeleri için yardım etmemiz gerekebilir.

---

* Kevin Kruse, "5 Simple Ways to Be a Better Ally at Work" Forbes, 26 Ekim 2020, https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/10/26/5-simple-ways-to-be-a-better-ally-at-work/?sh=1fcb24f7642e.

Bir yönetici koçu olarak deneyimlerime dayanarak, çok hızlı değişim yapan ancak itibarları yavaş değişen ve bazen de hiç değişmeyen pek çok kişi gördüm. Harvard Üniversitesi Koçluk Enstitüsü'nün kurucusu Carol Kauffman, birinin anlamlı bir davranış değişikliği yapması ile diğerlerinin değişikliği kabul etmesi arasındaki gecikmenin aylar sürebileceğini öngörüyor. Yüzeysel iyileştirmelerde, gecikme süresi yaklaşık bir ay kadar olabilir. Bununla birlikte, kişinin önceki davranışı olumsuz olarak algılandığında, diğerlerinin yeni davranışı kabul etmesi altı aydan bir yıla kadar sürebiliyor. Peki, bu neden böyle?

Çoğumuz, işleyebileceğimizden daha fazla bilgi ve değişikliğe maruz kalıyoruz. *MIT Entegre Öğrenme Girişimi*'nden Jeff Dieffenbach, "Değişim hızlanırken, kesinlikle artmayan bir şey beynin nöroplastisitesidir. Başka bir deyişle, dünyadaki değişim hızı, insan zihninin bu değişiklikleri işleyebileceği hızı aşmış olabilir"* diyor. Ayrıca iş arkadaşlarınız yeni davranışlarınızı fark etse bile, henüz sizi farklı görmeye istekli olmayabilirler; özellikle de geçmişte bazı sıkıntılara sebep olduysanız. Akıllarında, sizi zaten zor, inatçı ve hatta bencil olarak etiketlemiş olabilirler. Sizi saha dışına almış ve henüz oyuna sokmaya hazır olmayabilirler.

Meslektaşlarınızın, liderlerinizin ve müşterilerinizin büyümenizi görmesine ve takdir etmesine nasıl yardımcı olabilirsiniz? Sabırlı olmanın yanı sıra, çabalarınızı pazarlamanız ve davanızı güçlendirmek için kanıtlar sunmanız gerekebilir. Şirketlerin yaklaşmakta olan ürün yükseltmelerini ve hizmet iyileştirmelerini duyurma şekli, faydalı bir örnektir. Normalde, bir perakende mağazası tadilattan geçtiğinde, mağaza yönetimi büyük bir "YAKINDA GELİYOR" afişiyle müşterilerini bilgilendirir. Yeni, iyileştirilmiş vitrinin veya düzeninin bir resmi ve "VERDİĞİMİZ RAHATSIZLIKTAN DOLAYI ÜZGÜNÜZ" diyen bir tabela da olabilir. Bir gelişme beklentisi

---

* "Getting Ready for the Future of Work" McKinsey Quarterly, 12 Eylül 2017, https://www.mckinsey.com/business-functions/organization / our-insights/getting-ready-for-the-future-of-work.

oluşturulduğunda, müşteriler ortadaki dağınıklığa karşı daha hoşgörülü olur ve yeni mağaza açıldığında gelişmeleri fark etme olasılıkları yükselir.

Yeni Bir Klasör Oluşturun

Aynı şekilde, iş arkadaşlarınızın iyileştirilmiş çalışma yöntemlerinizi fark etmelerini istiyorsanız, onlara neler olacağını bildirin. Ne beklemeleri gerektiğini söylemek, tıpkı bir vaka dosyası gibi, davranış değişikliğinizin kanıtlarını toplayabilecekleri yeni bir zihinsel klasör oluşturmalarını sağlar. Örneğin, Yuri'nin patronunun onu kendi başına çözüm bulmak yerine, sorunları büyüten biri olarak gördüğünü varsayalım. Yuri konuyu yalnız başına ele alırsa, yöneticisinin durumu fark etmesi pek mümkün olmaz (sonuçta yöneticinin Yuri'nin sorunları büyütmediğini fark etmesi gerekir). Bunun yerine Yuri, 'güçlü bitirme' ve tamamen çözülene kadar sorunun sahipliğini sürdürme niyetini bildirir. Bir sonraki personel toplantısında, Yuri kısaca bir sorundan bahsettiğinde ve ekibe sorunu hallettiğini söylediğinde, bu durum yeni zihinsel dosyaya konulur. Ertesi hafta yöneticisi, Yuri'nin kendisinden istenmeden bir süreç sorununu çözmek için komşu bir ekiple çalıştığını öğrenir. Ve bu da yeni zihinsel dosyada not alınır. Yuri, bir durum hakkında nezaketen bilgi vermek için müdürünün ofisine bile uğrayabilir. Sonraki hafta bir e-postaya "Ben ilgileniyorum" şeklinde yanıt verir. Yöneticisi artık kanıtlarla dolu bir klasöre sahiptir ve yeni bir durumu göz önüne getirir: Yuri artık sorunları büyüten biri değil, işleri güçlü bir şekilde sonlandıran biridir. Artık Yuri yalnızca farklı çalışmakla kalmaz, aynı zamanda farklı da görülür.

İtibarınızı değiştirmek, temel davranışınızı değiştirmek kadar önemlidir ve gerçekten çaba gösterilmeyi hak eder. Bu yüzden sadece yöntemlerinizi değiştirmeyin; bu değişiklikleri kilit paydaşlara da anlatın. İnsanların bilgi toplayabilmeleri için ne olacağını bilmelerini sağlayın. Bu şekilde, algılarının gerçeğe yetişmesi için geçen süreyi azaltırsınız.

Elbette, algı farkının kapatılamayacak kadar büyük olduğu durumlar vardır. Veya durumu tersine çevirmek için ge-

reken enerjiyi yitirmiş olabilirsiniz. Bu tarz durumlarda, yeni bir yaklaşımdan daha fazlasına ihtiyacınız olabilir; başka bir yerde temiz bir sayfa açmak isteyebilirsiniz.

SORUMLULUĞU ÜSTLENMEK

Bu bölüm boyunca, Etkili Oyuncu Zihniyetini tam olarak benimsemek için yapabileceğiniz bir dizi değişikliği ele aldık. Ancak bu yüksek etkili, yüksek değerli çalışma biçimini benimsemek, iyileştirme yapmakla ilgili değildir; bu bir büyüme ve ilerleme meselesidir. Basitçe söylemek gerekirse, bu zihinsel kası geliştirirken katkımızın sorumluluğunu üstleniriz. Kendimizi aktif olarak yönettiğimiz için mikro yönetici patronlardan kurtulabiliriz. Kendimizi en iyi ve en değerli katkımızı sağlayacak bir pozisyona getiririz. Bir yardımsever ve yazar olan Bob Goff'un söylediği gibi: "Sahip olmadıklarımız değil, kullanmadığımız imkânlar bizi alıkoyar."

Anglikan rahip, podcast yayıncısı ve CEO Fernando Carrillo'nun, katkısının sorumluluğunu üstlenebilmek için önce hayatının sorumluluğunu üstlenmesi gerekti. Ancak performansının zirvesinde olan profesyoneller bile daha büyük adımlar atabilir. En güzel anlarını yaşayan insanlar hâlâ daha etkili ve daha faydalı yollarla katkı sağlamak için istek ve arzu duyuyorlar. *Felekten Bir Gece*, *Umut Işığım*, *Düzenbaz* ve *Keskin Nişancı* gibi onlarca hit filmde aldığı roller ve *Galaksinin Koruyucuları* filminde yaptığı, mutant rakun Rocket'ın seslendirmesiyle, dünya çapında tanınan Bradley Cooper için de durum böyleydi.

2016 yılında Cooper, en üst kademedeki oyuncular arasında yer alıyordu. Dört Akademi Ödülü adaylığı vardı, Hollywood'da en çok kazanan aktördü ve *Times* dergisinin "En Etkili Kişiler" listesinde iki kez yer almıştı. Ancak kendisinden yeterince faydalanılmadığını ve sunacak daha çok şeyi olduğunu hissediyordu. New York Times muhabiri Taffy Brodesser-Akner şöyle yazdı: "Keskin Nişancı filmini bitirdiğinde, yeterince oyunculuk yaptığını hissediyordu. Bu işi seviyordu. Hâlâ seviyor. Ve yapmaya devam etmek istiyor. Ama daha

fazlasını yapmanın zamanı gelmiş olmalı. Bana, 'Sanırım kendimin tamamını kullanmıyormuşum gibi hissettim' dedi."*

Bir oyuncu olarak başarısına rağmen, bir yönetmenlik işi kapmak kolay değildi. Gazeteci şöyle devam etti: "Bazı insanlar ona bir oyuncudan fazlası olmadığını söyledi. Oyunculuk sektöründe, insanlar onunla zaten canlandırdığı rollerin aynılarını oynaması için anlaşmaya çalışırlardı. Sonra *Bir Yıldız Doğuyor* adlı sinema filmini *Warner Bros*'a sundu; o odada her ne olduysa, Warner çalışanlarının, pazarlama masrafları hariç tam 38 milyon doları kendisine teslim etmesine neden oldu." Cooper'ın ilk yönetmenlik denemesi olan Bir Yıldız Doğuyor, 2018'de gösterime girdi ve En İyi Film dâhil sekiz Oscar adaylığı aldı. Fena bir başlangıç sayılmaz, sonuçta yönetmenliğe yeni başlıyordu.

Çoğumuz fark yaratabileceğimiz ve her gün elimizden gelenin en iyisini yapabileceğimiz bir iş isteriz. Belirli bir seviyede rutin özen gerekli olsa da ekstra dikkat söz konusu olduğunda, insanın kariyer eğrisinde kritik dönüm noktaları vardır. Bunlar, kariyerinizin en başında, iş değiştirirken, bir ara verdikten sonra işgücüne geri döndüğünüzde veya olumsuz ya da yalnızca vasat bir düşünme ve çalışma modeline kaydıktan sonra yeniden düzenleme yaparken olabilir. Ama belki de hiçbiri en iyi performansımızı sergiliyor gibi görünürken hem kendimizi hem de başkalarını yeni ve daha iyi şekillerde katkı sağlayabileceğimize ikna ettiğimizde, kendimizden beklentilerimizi yükseltmekten daha zor veya daha önemli değildir.

Arkamıza yaslanıp birinin gerçek yeteneğimizi ve potansiyelimizi keşfetmesini bekleyebiliriz ya da kendimizi oyunun içine dâhil edebiliriz. Kendi katkımızın sorumluluğunu almak için patron olmamıza gerek yok; değer katmaya karar vermek için en göz önündeki işi icra ediyor olmamıza da gerek yok. Etkili Oyuncu Zihniyeti, en iyi performansınızı sergilemeniz için bir davettir. Eğer liderliğe ve daha etkin olmaya giden yol sizin için hâlâ belirsizse, lütfen bu basit yönlendirmeyi kabul

---

* Taffy Brodesser-Akner, "Bradley Cooper Is Not Really into This Profile" New York Times, 27 Eylül 2018, https://www.nytimes.com/2018/09/27/movies/bradley-cooper-a-star-is-born.html.

edin ve yalnızca başlayın. Herhangi bir yerden başlayın. Düşünce yapılarını deneyerek ve alışkanlıkları uygulayarak durumunuzu daha iyi anlayacak ve farkındalık yaratacaksınız.

Bu ilkelerin farkına kariyerinizin başlarında varmadığınız için yakınıyor olabilirsiniz. Ama çok geç değil. Bir Çin atasözünün bize öğrettiği gibi: "Bir ağaç dikmek için en uygun zaman yirmi yıl önceydi; ikinci en iyi zaman ise şimdi!" Öyleyse şimdi başlayın. Yalnızca bir iş sahibi olmakla yetinmeyin; pozisyonunuz ne olursa olsun anlamlı bir etki yaratan işler yapmaya çalışın. Yarattığınız değer çoğalacak, bir araya gelecek ve size geri dönecektir.

BÖLÜM 7 ÖZETİ: ETKİNİZİ ARTTIRIN

Bu bölüm, bireylerin ve yöneticilerin 2 ile 6. Bölümlerde gösterilen uygulamaları geliştirmek için neler yapabileceğini anlatmaktadır. Zor değişiklikleri biraz daha kolay hale getirmenin iki yolunu sunar, çünkü ne inançlarımızı ve davranışlarımızı değiştirmek kolaydır ne de başkalarının bizi nasıl gördüğünü değiştirmek.

1. **Altında yatan sebepleri ve davranışları anlayın:** Aynı anda sayısız uygulamayı hayata geçirmeye çalışmak yerine, Etkili Oyuncuların sahip olduğu iki temel beceriye odaklanın:

- **Temel beceri 1: Bakış açınızı değiştirmek**: Bu beceri, durumları ve sorunları bir başka kişinin bakış açısından görebilmeyi içerir ve Etkili Oyuncuların bir dizi alışkanlığını harekete geçirmeye yardımcı olur. Tipik Katkıda Bulunanların tökezlemesine sebep olan tuzakları tespit etmenizi ve bunlardan kaçınmanızı sağlar. Bakış açınızı uzaklaşarak ve/veya bulunduğunuz yeri değiştirerek farklılaştırabilirsiniz.
- **Temel beceri 2**: **Lensinizi değiştirmek:** Bu beceri, muğlak ve belirsiz durumlarda tehditten ziyade fırsatı görmeyi kapsar ve Etkili Oyuncu Zihniyetinin temelinde yer alır. Tehditlere fırsat olarak yeni bir çerçeveden bakarak görüşünüzü değiştirebilirsiniz.

2. **Destekleyici deliller toplayın**: Değişimi yalnızca irade gücüyle beslemeye çalışmak yerine, kaydettiğiniz gelişmeyi, delillerle geçerli kılın. Ardından hem alındığından hem de algılandığından emin olmak için katkınızın kanıtlarını toplayın ve bunları paylaşın.

- **Test edin ve kanıt toplayın**: Bu kitaptaki uygulamaları kendi kendinize test edeceğiniz hipotezler olarak ele alın. Bir deney yapın ve sonuçları doğrulamak için kanıt toplayın.
- **Katkınızı arttırın ve kanıtlayın:** İşinizin gözden kaçmadığından emin olmak için, perde arkasında yaptığınız işi diğer insanlara da göstermek isteyebilirsiniz.
- **Yeni bir sayfa açın:** Meslektaşlarınızın profesyonel gelişiminizi fark etmelerini istiyorsanız, onlara ne beklemeleri gerektiğini söyleyin. Onlara neyin yaklaşmakta olduğunu anlatın ve davranış değişikliğinizin kanıtlarını toplayabilecekleri bir zihinsel dosya açmalarına yardımcı olun.

Bölüm 8

Yüksek Etkili Bir Ekip Oluşturun

"Tek bir kişi, bir kurumu değiştiremez ama davranış kültürü ve iyi insanlar değiştirir."

FRANCES HESSELBEIN

'Rüya takımı', 1992 ABD Olimpik basketbol takımına verilen isimdi ve oyunun en büyüklerinden bazıları da bu ekibe dâhildi: Michael Jordan, Magic Johnson, Larry Bird, Charles Barkley, Karl Malone, John Stockton ve daha birçok benzersiz oyuncu... Elbette başka spor dallarında da rüya gibi takımlar gördük: Brezilya'nın 1970 Dünya Kupası'nı kazanan erkek futbol takımı; 1980 SSCB Olimpik Buz Hokeyi 'Kırmızı Makine' takımı ve 2019'da Kadınlar Dünya Kupası'nı kazanan ABD Kadın Milli Futbol Takımı gibi tarih boyunca her alanda rüya takımlar izledik: İtalyan Rönesans sanatçıları veya *Curie* ailesinin beş kez Nobel ödülü kazanması gibi, güçlü liderliğin etkisi altında çalışan yıldız yeteneklerin yoğun konsantrasyonları.

Ayrıca, modern işyerlerimizde de 4. Bölüm'de bahsedilen NASA gezici ekibi veya güçlü Tina Fey ve Amy Poehler ikilisi tarafından sunulan *Saturday Night Live* kadrosu gibi rüya takımları bulabiliyoruz. Şanslıysanız, böyle bir ekipte çalışmış

veya liderlik etme ayrıcalığına sahip olmuşsunuzdur. Başarılı liderler bu tarz ekiplerle tesadüfen karşılaşmazlar; onlar en zorlu koşullar altında bile nasıl rüya takımı kurulacağını bilirler.

2013-14 basketbol sezonunun kapanışında, *Philadelphia 76ers*, seksen iki maçın yalnızca on dokuzunu kazanarak o yıl, NBA'deki en kötü ikinci rekoru elde etmişti. Saha dışında da daha iyi değillerdi; otuz takımdan oluşan ligde, sponsorluklar için son sırada yer almışlardı ve 20.000 kişilik bir arenada sezonluk bilet satışları 3400 gibi berbat bir durumdaydı. Kurumun işleri büyük ölçüde tersine çevirmesi gerekiyordu ve bunun gerçekleşmesi için Scott O'Neil, CEO olarak getirildi. Scott'ı 2. Bölüm'den hatırlayabilirsiniz; sonraki dört yıl boyunca kurumu büyük bir dönüşümden geçirdi. 2017-18 sezonunun sonunda, *76ers* elli iki maç kazandı ve ligde beşinci sırada yer aldı. Dahası, takımın satış performansı sondan birinciliğe yükselerek sponsorluklarda, katılımda, müşteri memnuniyeti ve bu memnuniyeti muhafaza etmede, ligde lider konuma gelmişti.

Basketbol takımının gelişimi, değişimin merkezindeydi ancak Scott, arka ofis işlerini halleden, ekip arkasındaki ekibin de önemli iyileştirmeler gerektirdiğini biliyordu. Jake Reynolds'ı bilet satış ve hizmetlerinden sorumlu başkan yardımcısı olarak atadı ve ona göz korkutucu bir görev verdi: Kazandığından üç kat daha fazla kaybeden bir takımın biletlerini satmanın bir yolunu bulmak. Jake, Sixers'ın satış organizasyonunun zirveye tırmanmasına öncülük etti ve inanılmaz bir şekilde, satışlardaki bu iyileşmenin büyük bir kısmı takım kazanmaya başlamadan önce gerçekleşti.* Peki, bunu nasıl yaptılar?

Jake, enerjisini insanlardan, onlara yatırım yapmaktan, onlara yardım etmekten ve büyümelerini izlemekten alan tutkulu, her şeyini ortaya koyan türde bir lider. Scott, onu "Şimdiye

---

* Heather Baldwin, "Net Profit: How the Philadelphia 76ers Slam Dunked Their Way to Sales Success Despite on Court Losses" SellingPower, 7 Kasım 2017, https://www.sellingpower.com/2017/11/07/13192/net-profit.

kadar gördüğüm en iyi lider" olarak nitelendirdi. Jake, Sixers yönetiminin sahada olup bitenleri kontrol edemeyeceğini biliyordu ancak insanlar, süreçler ve kültür gibi diğer faktörleri kontrol edebilirlerdi. Bahsini, bu kombinasyonun ürünü yenebileceği üstüne oynuyordu. Kendisi ve yönetim ekibi, "Doğru insanları işe alırsa, onları doğru eğitim ve oluşumla doğru pozisyonlara koyarsa ve eğlenceli, rekabetçi, yüksek enerjili bir ortama sokarsa, başarılı olacaklarını" varsaydı.*

Jake, takım kaybederken bile satış yapmayı eğlenceli hale getirdi. "İki şeyden birini satıyorsunuz: ya şampiyonluk ya da umut."** dedi. Umut sattılar ve bunu keyifle yaptılar. Satış ekibinin oyun öncesi toplantıları elektrikli kaykaylar, sis makineleri, çekilişler ve tezahüratlarla hareket halindeydi. Kurumsal toplantılardan çok NBA oyunları gibi hissettiriyordu; neredeyse tamamı Y Kuşağı yeteneklerinden oluşan bir ekipte yankı uyandıran bir yaklaşım. Günlük çalışma ortamları, kahkahalar ve tezahüratların doldurduğu salonlarla oldukça coşkuluydu. Aslında, komşu departmanlarının bazı işleri halledebilmesi için, daha sessiz olmak adına alkışlamayı parmak şaklatmayla değiştirmek zorunda kaldılar. *Sports Illustrated* için yazılan bir makalede, Jake'in şu sözleri aktarıldı: "Eğlenmekle çok eğlenmek arasında çok ince bir çizgide yürüyoruz."*** Jake, her şeye rağmen satış yapmayı eğlenceli hale getirdi ve ekip kaybetmeye devam etse bile bilet satışları arttı.

Kazanamayan takımların satış ekibini azaltması, sıradan bir durumdur ancak 76ers, organizasyonu 28'den NBA'deki en büyük satış gücü olan 115'e çıkararak gaza basmıştı.**** Jake, rekabetçi, meraklı ve eğitilebilir zihniyete sahip yetenekleri

---

* Heather Baldwin, "Net Profit: How the Philadelphia 76ers Slam Dunked Their Way to Sales Success Despite on Court Losses" SellingPower, 7 Kasım 2017, https://www.sellingpower.com/2017/11/07/13192/net-profit.

** Jake Fischer, "Despite Tough on-Court Season, 76ers' Sales Staff Finds Success" Sports Illustrated, Mayıs 19, 2016, https://www.si.com/nba/2016/05/19/philadelphia-76ers-sales-tickets-nba-draft-lottery-sam-hinkie-brett-brown.

*** Adı geçen eser.

**** Adı geçen eser.

itinayla işe aldı. Kazanmak isteyen, iş bitene kadar durmayacak ve dinleyip öğrenecek insanları getirebilirse, liderlik ekibinin onlara gerisini öğretebileceğini düşünüyordu.

Organizasyon güçlenirken, CEO Scott, Jake'i yönetim ekibini mevcut ekip üyelerinden bazılarını daha deneyimli, yetenekli liderlerle değiştirerek iyileştirmeye teşvik etti. Scott, "Bekleyip insanların neler yapabileceğini izleyecek altı ayımız yoktu. Jake'in bazı insanları göndermesine ve gerçek bir yönetim ekibi kurmasına ihtiyacım vardı" dedi. Scott'ın Jake'in değiştirmesini istediği belirli bir yönetici vardı. Scott, bireyi göndermesi konusunda ısrar ederek, "Jake'i çok zorluyordum" diye itiraf etti. Jake bu baskıya kendi yoğunluğuyla karşılık verdi: "Bana güvenmene ve işimi yapmama izin vermene ihtiyacım var" diye karşılık verdi. Scott şaşırmıştı ama Jake'in tam anlamıyla olaya dâhil olduğunu görmekten memnundu. Jake devam etti: "Sana halledeceğimi söylüyorum. Zaten dört kişiyi değiştirdim ama bunu değiştirmek istemiyorum. Bence potansiyeli var. Onunla çalışmama izin ver." Öyle de yaptı ve Scott'ın gururla kabul ettiği gibi: "O, bugün en iyilerimizden biri."

Takımındaki oyuncuları geliştirmek, Jake'in en büyük önceliğiydi (ve öyle olmaya devam ediyor); zamanının yüzde 50'sini ekibini geliştirmek ve koçluk yapmak için harcadığını tahmin ediyor (saatlerce yaptığı bire bir koçluğa ek olarak). Tüm yönetim ekibi, her hafta bir saat, sadece bir şeyler öğrenmek için bir araya geliyor; bir makale okuyup tartışıyorlar, bir konuşma izliyorlar veya bir podcast dinliyorlar. (Tesadüfen, bir röportaj için Jake ile iletişime geçtiğim hafta, ekibi *Potansiyeli Çoğaltan Liderlik* ve *Rookie Smarts (Çaylak Akıllılar)* adlı kitabım hakkında konuşmuştu.) Jake, liderliğini yaptığı her *yıldız* takımında, erken dönemde yaptığı en kritik şeyin, iş arkadaşlarının birbirlerinden öğrenebilecekleri bir ortam yaratmak olduğuna inanıyor. Takımının baş antrenörü olsa da ekip üyelerinin hepsinin birbirlerine meydan okuma izni var, özellikle de birinin zihniyet değişikliğine ihtiyacı olduğunda. Jake, "Sürekli bu zihniyete girip çıkarız. Dış güçler bizi merkezden uzaklaştırabilir" dedi. Bu hepimiz için geçerlidir.

Dikkatli olursak, bunu kendimiz de görebiliriz. Bununla birlikte, kendi zayıf noktalarımızı gözden kaçırmak kolaydır, bu yüzden bizi koruyacak, bize meydan okuyacak ve verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutacak takım arkadaşlarına ihtiyacımız vardır.

Sixers'ın dönüşümü uzun yıllara yayılan bir süreçti ve büyük sayılar getirmeye çalışan arka ofis ekiplerinin cesareti de, sahadaki cesaret kırıcı puan tabloları tarafından kırılabilirdi. Böylece Jake, satış ofisini kendilerine ait bir skor tabelasıyla süsledi. Görünür ilerleme işaretleri koydu: Duvarda en çok Katkıda Bulunanların adlarının ve yüzlerinin bulunduğu bir afiş, terfi ettirilen satış temsilcilerinin adlarının ve en büyük başarılarına ait hatıraların bulunduğu tavana asılı pankartlar. O ve yönetim ekibi, satış temsilcilerinin kendilerinin oyladığı bir *MVP* ödülü ve üç ayda bir düzenlenen ve NBA seçmeleri kadar heyecan verici hissettiren promosyon günleri dâhil olmak üzere, haftalık ödüller dağıttı. Kültür, rekabeti teşvik etti; ancak satış temsilcileri birbirleriyle değil, grup olarak dünyanın en iyisi olmak için yarıştıklarını anladılar.* Her yarışmadan sonra, Jake çıtayı yükseltti ve mücadeleyi bir üst seviyeye çıkardı. Onlara yeni hedefler koymayı bırakırsa ne olacağını anlıyordu: "Düzlüğe çıktığınızda insanları kaybedersiniz."

Zaman içinde, bazı harika oyuncular yeni fırsatlar için 76ers organizasyonundan ayrıldı. Ancak ön büro ekibi güçlü kaldı çünkü Jake ve yönetim ekibi, zorlukların üstesinden gelebilecek ve belirli bir sezonun veya Katkıda Bulunanların ötesine geçebilecek bir kültür oluşturmuştu (Jake'in kendisi de New Jersey Devils hokey takımının başkanı olmak üzere daha büyük bir fırsatı kabul etti). NBA'in takım pazarlaması ve iş operasyonlarından sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Brendan Donohue, "Sixers'ın satış ekibinin kültürü, başarılarının ana itici gücü olmuştur" dedi. "Bu kültür, kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olmak isteyen çok çalışkan

---

* Jake Fischer, "Despite Tough on-Court Season, 76ers' Sales Staff Finds Success" Sports Illustrated, 19 Mayıs 2016, https://www.si.com/nba/2016/05/19/philadelphia-76ers-sales-tickets-nba-draft-lottery-sam-hinkie-brett-brown.

profesyonellerden oluşan müthiş bir grupla canlı, eğlenceli ve bulaşıcıdır."* Ekip, Etkili Oyuncu zihin yapısını ve uygulamalarını geliştirmişti.

Çoğu yönetici, takımlarında yalnızca bir veya iki Etkili Oyuncunun bulunmasından bile heyecan duyar ancak en iyi liderler, yıldız oyunculardan oluşan bir takım ister. İmkânsız görünebilir, ancak şampiyon bir takım doğru zamanda doğru oyuncuların şans eseri veya sihirli bir şekilde bir araya gelmesi değildir. Bir rüya takımı yalnızca bir rüya değildir; doğru zihniyete sahip oyuncuları dikkatlice seçmenin, onları bireysel ve takım olarak geliştirmenin ve sağlam, sağlıklı bir kültürü beslemenin sonucudur. Cesur, ilham veren bir liderlik eylemidir. Amaçlı gelişim ve doğru koçluk gerektirir.

Bu bölüm yöneticiler düşünülerek yazılmıştır. Liderlerin, birlikte çalışan Etkili Oyunculardan ve tek bir süperstarın kalışından daha uzun süre yaşayan bir kültürden oluşan bir rüya takımı nasıl kurabileceklerini keşfedeceğiz. Yöneticilerin, (1) Bu yeteneklerden daha fazlasını ekiplerine almak için, (2) Ekip üyelerinde Etkili Oyuncu Zihniyetini güçlendirmek için, (3) Bu davranışı ekip geneline yaymak için ve (4) Çeşitli yetenekleri içeren ve kolaylıkla 'eksik Etkili Oyuncular' olabileceklerini kutlayan doğru kültürü inşa etmek için neler yapabileceklerini inceleyeceğiz. Ayrıca, Etkili Oyunculardan oluşan bir ekip, çoğaltan liderlerin etkisi altında çalışırken meydana gelen sihri ve neden çalışmak için harika bir yerden daha fazlasını yarattığını, harika işler ürettiğini ele alacağız.

Yöneticilerin bu yeteneklerden daha fazlasını ekiplerine nasıl kazandırabileceğini keşfederek başlayacağız.

ETKİLİ OYUNCULAR TOPLAMAK

Bu kitapta tartışılan özelliklerin her biri önemli ve değerlidir ancak bazı özelliklerin geliştirilmesi kesinlikle daha kolaydır. Bazı inançlar, derinden bağlantılı kişilik özelliklerinin işlevleridir; örneğin, yaşamınızdaki olayların sonuçlarını kontrol edebileceğiniz inancı (iç kontrol odağı olarak da bilinir) ve

* Adı geçen eser.

onu değiştirmek daha zordur; diğerleri yaşam deneyiminin yan ürünleridir ve yeni deneyimler ve destekleyici kanıtlarla (dayanıklılık gibi) gelişme eğilimindedir.

Basitçe söylemek gerekirse, Etkili Oyunculardan oluşan bir ekip oluşturmak için en iyi yol, geliştirmesi en zor niteliklere zaten sahip olan kişileri işe almak ve ardından diğer nitelikleri aktif olarak geliştirmektir. Elbette bu, bir bireyin hangi zihniyetleri geliştirmesinin en zor olduğunu bilmeyi gerektirir. Çeşitli zihniyet ve davranışların erdemleri üzerine ciltler dolusu yazılmış olsa da göreceli öğrenilebilirlikleri hakkında çok az araştırma vardır. Hangi zihniyet ve davranışların değiştirilmesinin en kolay ve hangilerinin en zor olduğunu daha iyi anlamak için, bu konuda faydalı bir bakış açısına sahip bir dizi profesyonelden yardım aldım: yönetici koçlarından. Özellikle, önde gelen koç ve üretken yazar Marshall Goldsmith tarafından oluşturulan, dünyanın dört bir yanından en iyi yüz yönetici koçunun bir araya geldiği bir dernek olan *MG100*'deki yönetici koçu meslektaşlarımla görüştüm. Bu gruba, bu kitapta temsil edilen inançlar ve davranışlar konusunda dünyanın dört bir yanındaki liderlerle gerçek dünyadaki koçluk deneyimlerini ve koçluk müdahalelerinin yaklaşık başarı oranlarını sorduk: "Bireyler istenen davranış veya zihniyeti başarıyla benimsediler mi? Zaman içinde muhafaza ettiler mi? Davranışlarındaki ve inançlarındaki küçük mü yoksa radikal bir düzenleme miydi?" Onların yanıtlarını Etkili Oyuncu çerçevesindeki on iki davranışın ve on bir inancın 'öğrenilebilirliğini' derecelendirmek için kullandık. Etkili Oyuncu özelliklerinin göreli çalıştırılabilirliği hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulsa da yanıtlarında net örüntüler bulduk. Her bir zihniyet ve davranış için, istekli ve kendini adamış birinin önemli ilerleme kaydettiği bireysel vakalar vardı ancak, toplu olarak, belirli zihniyet ve davranışlara yönelik müdahaleler tutarlı bir şekilde daha başarılıydı. Öngörüleri, en azdan başlayıp en fazla koçluk yapılabilen inanç ve davranışlara kadar üç öğrenilebilirlik kategorisini özetleyen, aşağıdaki tabloda yansıtılmıştır.

ETKİLİ OYUNCU ZİHNİYETİNİN ÖĞRETİLEBİLİRLİĞİ

Üst düzey yönetici koçlarına göre, insanlar Etkili Oyuncu inançlarını ve davranışlarını ne kadar kolay benimsiyor?

EN AZ ÖĞRETİLEBİLİR ⟷ **EN ÇOK ÖĞRETİLEBİLİR**

Varsayımlar ve Zihin Yapıları

Dâhili Kontrol Odağı: Hayatımdaki olayların sonuçlarını kontrol edebilirim.

Gayri Resmilik: Sorumluluk almak için sorumlu kişi ben olmak zorunda değilim.

Fırsat: Belirsizliği ve meydan okumayı değer katmak için bir fırsat olarak görüyorum (tehdit değil).

Fayda: Herkesin refahını artırabilirim.

İçsel Değer: Doğuştan değerliyim ve yeteneğim var.

Vekillik: Bağımsız hareket edebilir ve kararlar alabilirim.

Azim: Sebat edebilir ve bunu başarabilirim (Not: Kolayca benimsenir, ancak uzun süre sürdürmek daha zordur.)

Büyüme: Çaba göstererek yetenek geliştirebilirim.

Aidiyet: Bir takımın önemli bir parçasıyım.

Proaktivite: Durumu iyileştirebilirim.

Dayanıklılık: Zorlukların üstesinden gelebilirim

Davranışlar

Liderlik Et ve Takip Et: Liderliği alabilir, ancak başkalarının liderliğini de takip edebilir.

Neyin Önemli Olduğunu Bilin: Size söylenmeden neyin önemli olduğunu anlarlar.

Eğlence Katın: Zorlu durumları kolaylaştırmak için mizah, eğlence ve hafiflik duygusu getirirler.

Zorlukları Tahmin Edin: Sorunları tahmin eder ve çözüm yolları bulurlar.

Hesap Verebilir Olun: Sorunları yönetime iletmek yerine sonuçların sahipliğini korurlar.

Perspektif Alma: Durumlara başka birinin bakış açısıyla bakarlar.

Geri Bildirim İsteyin: Geri bildirim, düzeltme ve karşıt görüşler isterler.

Yardım Teklif Edin: Meslektaşlarına ve liderlerine yardım ve destek sunarlar.

Başkalarını Etkileyin: Otorite yerine etki yoluyla başkalarını dâhil ederler.

Büyük Resmi Görün: Sadece üzerlerine düşeni yapmak yerine büyük resmi görürler.

Hangi zihniyetlerin değiştirilmesinin en güç olduğunu belirlemek, yöneticilerin ve kuruluşların yetenek edinme ve geliştirme programlarını hem senkronize etmelerini hem de optimize etmelerini sağlar. Üst düzey yönetici koçlarından topladığımız içgörüler, şirketlerin kendi kendini yöneten, topluluk bilincine sahip, belirsizliğe karşı yüksek toleransı olan ve stresli zamanlarda bile birlikte çalışması eğlenceli olan adayları işe alması gerektiğini gösteriyor.

Bu özellikler masaya yatırıldığında, liderler eğitim ve koçluk kaynaklarını gerçek kazançlar elde edebilecekleri yerlere yönlendirebilirler. Yetenek geliştirmeye yönelik bu daha odaklı yaklaşım, yöneticilerin aktif koçlar olmalarını engelleyen ortak bir engeli aşmalarına yardımcı olur. Yetenek geliştirme uzmanları genelde, eğer yöneticiler çalışanlarına koçluk yapmıyorsa, bunun nedeninin beceri veya zaman eksikliği olduğunu varsayar. Bununla birlikte, çoğu zaman, yöneticiler koçluk yapmaya çalışırlar, ancak gelişme görmediklerinde pes ederler. Eğer yöneticilerinizin aktif birer koç olmasını istiyorsanız, koçluk çabalarını, yatırımlarından net bir geri dönüş gördükleri yere yönlendirmelerine yardımcı olun.

Davranışa dayalı görüşme, Etkili Oyuncu Zihniyeti ile çalışma geçmişi olan adayları belirlemenize yardımcı olabilir. Bu popüler görüşme tekniği, bir adayın belirli durumlarda geçmişteki yaklaşımını ön plana çıkarır ve geçmiş davranışın, gelecekteki davranışın en iyi göstergesi olduğu varsayımına dayanır. Davranışsal görüşme soruları sivri uçlu, derine inen ve spesifik sorular olma eğilimindedir ve bir adayın geçmişte bir konuyu nasıl ele aldığına dair doğrulanabilir, somut kanıtlar talep etmeyi amaçlar.

Bir adayın, Etkili Oyuncuları diğerlerinden en çok ayıran beş durumdan birine nasıl tepki verme eğiliminde olduğunu belirlemek için, davranışa dayalı mülakatı kullanabilirsiniz. Bir liderlik danışmanlığı firması olan *DDI*, görüşmecilerin adayları bir 'Durum, Görev, Eylem ve Sonucu' tanımlamaya teşvik ettiği, görüşme için popüler bir format olan, STAR'ı* ya-

* STAR: Durum, Görev, Eylem ve Sonuç kelimelerinin İngilizce baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşan akronim. (ç.n.)

rattı. Küçük bir değişiklik öneriyorum: 'Görev'i, 'Bakış açısı' ile değiştirin. Örneğin, bir adayın karmaşık problemlerle nasıl başa çıktığını belirlemek ve en faydalı olanı yapmak için görevinin dışına çıkıp çıkmadığını ya da sadece işini yapıp yapmadığını öğrenmek için, aşağıdaki soruları ve kriterleri kullanabilirsiniz.

SOAR* İŞE ALIM TEKNİĞİ

Adayın, gündelik beş sorundan birini nasıl ele aldığına bakın.

ADIM	SORU	ETKİLİ OYUNCU PROFİLİ	KATKI SAĞLAYAN PROFİLİ
Durum	İşyerinde birkaç kişiyi etkileyen ancak herhangi bir kişinin görev alanına girmeyen bir sorun fark ettiğiniz bir zamanı anlatır mısınız?	Karmaşık sorunlarla baş etti.	Karmaşık sorunlarla baş etmedi veya onları fark etmedi.
Bakış açısı	Bu durum hakkında nasıl düşündünüz? Bununla başa çıkmak için seçenekleriniz nelerdi?	Durumu faydalı olmak için bir şans olarak görüyor.	Durumu, gerçek işi için bir dikkat dağınıklığı olarak görüyor.
Eylem	Nasıl ele aldın? Ne yaptın?	Yapılması gereken işi yapar (Neyin önemli olduğunu anlar ve en çok ihtiyaç duyulduğu yerde şevkle çalışır).	İşini yapar. Dar bir bakış açısıyla ele alır ve belirlenen pozisyonda çalışır.
Sonuç	Ne oldu?	Paydaşların yararına odaklanır.	Kendilerine fayda sağlamaya odaklanır.

Giriş bölümünde bahsettiğim Ben Putterman, şu anda elektrikli macera aracı üreticisi *Rivian*'da öğrenme ve gelişimden

* SOAR: Yukarıda bahsedilen 'STAR' tekniğinde 'T' harfinin temsil ettiği 'Task / Görev' kelimesini 'Outlook / Bakış açısı' kelimesiyle değiştirdiğimizde ortaya çıkan akronim. (ç.n.)

sorumlu başkan yardımcısı. Ben, bu davranışa dayalı görüşme yaklaşımını, yakın bir zamanda, yalnızca iki ay içerisinde, on yeni personel işe alması gerektiğinde kullandı. Rivian hızlı büyüyen, girişim destekli bir şirket; bu yüzden Ben, bu tür işlerde kaçınılmaz olan hızlı değişim ve belirsizlik ortamında kıvrak bir şekilde çalışabilecek kişiler arıyordu. Her adayın karmaşık sorunlarla ve belirsiz rollerle nasıl başa çıktığını incelemeye karar verdi (Etkili Oyuncuları daha çok Katkıda Bulunan Zihniyetiyle çalışan profesyonellerden ayıran beş günlük zorluktan ikisi). İlk altı görüşmeyi yaptıktan sonra, "Henüz Etkili Oyuncuları nasıl tespit edeceğimi bildiğimden emin değilim, ancak kimi işe almayacağımı bilmeme gerçekten yardımcı oldu" dedi. Görüşmelere devam ettikçe, çeşitli adayların yaklaşımlarındaki keskin farklılıkları duymakla kalmadı, aynı zamanda beden dillerindeki farklılıkları da fark etti. Şu yorumda bulundu: "Belirsizliklerin üstesinden başarıyla geliyor gibi görünen insanlar, onlara karmaşık bir sorunla nasıl başa çıktıklarını sorduğumda öne doğru eğilip gülümsediler. Bu meydan okumaları rahatsız edici veya tehdit edici bulan adaylar, geriye yaslanıp ellerini havaya kaldırma eğilimindeydiler. Rivian, bu testi yaptıktan sonra şu sonuca vardı: "Belirsizlikleri fırsata çevirebilecek insanlara ihtiyacım var, bu yüzden hangi düşünce yapılarını ve davranış kalıplarını arayacağımı bilmek paha biçilmez."

PROFESYONEL LİDERLİK İÇİN İPUCU

Etkili Oyuncular berbat koçlarla çalışmak istemezler; bu nedenle en iyi yetenekleri işe almak için en iyi stratejiniz, insanların içindeki en iyiyi ortaya çıkaran bir lider olmaktır.

ETKİLİ OYUNCULAR GELİŞTİRMEK

Bazen Etkili Oyuncu Zihniyetine göre işe alabilir ve desteyi kendi lehinize çevirebilirsiniz; bu durum özellikle aktif olarak yeni yetenekler kazandıran bir organizasyonda çalışıyorsanız geçerlidir (Örneğin: hızla büyüyen yeni bir şirket, yüksek ça-

lışan sirkülasyonu olan bir işletme veya kolej atletizmi gibi). Ancak, çok az yönetici hayallerindeki takımı baştan seçme ve kurma şansına sahiptir. Genelde, miras kalan bir grup çalışandan, asi bir çapraz işlevli ekipten veya bir üst kademeden 'hediye' sürpriz bir yazlık stajyerden gelen ışığı kullanarak, bir rüya takımı yaratmaları gerekir. Bu durumda, zaten sahip oldukları yetenekleri geliştirmek, liderin işidir.

Burada liderin işi, bir yetenek avcısından çok bilge bir ebeveynin rolüne benzer. Bir ebeveyn olarak takımınızı seçemezsiniz, elinizdekiyle çalışırsınız. Gerçekten de olimpik düzeyde atletik potansiyele ve model görünümüne sahip bir grup *Mensa* dâhisi yetiştirmekten zevk alabilirdim. Ancak, çocuklarımdan her biri, tıpkı ebeveynleri gibi ortaya karışık karakter yapılarına sahip. Bilge ebeveynler çocuklarını ulaşılamaz bir ideale dönüştürmeye çalışmazlar, bunun yerine onların güçlü yanlarını geliştirmelerine ve zayıf yönlerini aşmalarına yardımcı olurlar.

Ekibinizde kimlerin olduğu konusunda tam kontrolünüz olmayabilir ama zaten sahip olduğunuz yeteneklerle çalışarak, Etkili Oyuncular gibi düşünen ve hareket eden, kazanma yeteneğine sahip bir ekip oluşturabilirsiniz. Her bölümün sonundaki başucu kitabı size, yöneticilerin çalışanlarına koçluk yaparken kullanabilecekleri varsayımlar ve alışkanlıklardan oluşan müfredatı sağlar. Ancak oyuncu geliştirmek, bir oyun kitabından daha fazlasını gerektirir. Yöneticilerin, doğru zihniyet ve davranışların gelişebileceği bir ortam yaratmaları gerekir. Jake Reynolds ve Sixers'ta gördüğümüz gibi, insanların olumlu bir tavır sergilemesini istiyorsanız, olumlu bir ortam yaratmanız gerekir.

Esneklik Sağlayan Güvenli Ortam Yaratmak

En iyi liderler, hem rahat hem de yoğun bir çalışma ortamı meydana getirirler. Korkuyu ortadan kaldırır ve insanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya davet eden güvenliği sağlarlar. Aynı zamanda, insanların ellerinden gelenin en iyisini yapmasını talep eden harekete geçirici, yoğun bir ortam

oluştururlar. Harvard Business School profesörü Amy Edmonson'ın, *The Fearless Organization (Korkusuz Organizasyon)* adlı kitabında yazdığı gibi, "Eğer liderler hem bireysel hem de kolektif yetenekleri açığa çıkarmak istiyorsa, çalışanların kendilerini fikir vermekte, bilgi paylaşmakta ve hataları iletmekte özgür hissettikleri, psikolojik olarak güvenli bir ortamı teşvik etmelidirler."*

Yine de, güvenli bir ortam tek başına yüksek performans sağlamaz. Edmondson şöyle devam ediyor: "Liderlerin yalnızca psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturmaları gerekmez; yüksek standartlar belirlemeli, insanlara ilham vermeli ve onlara ulaşmalarına imkân sağlamalıdırlar."** Başarılı liderler, yüksek performans elde etmek için gereken gerilimi yaratırlar. Örneğin, yüksek beklentiler oluşturmak, dürüst geri bildirim sağlamak ve insanları davranışlarından sorumlu tutmak. Diğer bir deyişle, liderler çalışmak için harika ortam oluşturduklarında, insanlardan harika işler yapmalarını beklerler.

Peki, bir lider bu koşullardan sadece birini sunduğunda ne olur? Bir lider güvenlik, güven ve saygı temeli oluşturmadan insanları gerdiğinde ne olur? Hücum eden zorluklar, büyümeden çok zayıflatıcı kaygı üretir. Diğer yandan, bir lider, destekleyici bir ortam yarattığında, ancak başkalarından gerçekten zor bir şey yapmalarını asla istemediğinde, insanların takdir edildiklerini hissederler ancak bir yandan da hiç gelişmiyormuş gibi hissederler. İnsanlar, eşit dozlarda güvenlik ve esneklik ile en iyi performanslarını gösterir ve gelişirler.

Beş Yüksek Etkili Koçluk Alışkanlığı

Bireylerin hem denemek ve başarısız olmak için kendilerini güvende hissettikleri hem de ellerinden gelenin en iyisini

---

* Amy Edmondson, The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth (Hoboken, NJ: Wiley, 2019), xvi

** Adı geçen eser, 21.

yapmaya zorlandıkları, güvenli ve esnek bir ortam yaratmak, yöneticilerin, koçların ve mentorların temel görevlerinden biridir. Belirsizlik ve zorluklarla başa çıkabilen bir ekip oluşturmak için de olmazsa olmazlardandır. Etkili Oyuncuları diğerlerinden en çok ayıran beş durumun her biri, doğası gereği esneklik içerir; bu, liderin önce güvenli bir ortam oluşturması ve ardından zorluklar sırasında insanlara koçluk yapması gerektiği anlamına gelir.

Aşağıdaki beş liderlik alışkanlığı, bir ekipte doğru davranışları teşvik edecektir. İlk ikisi bir güvenlik ortamı oluşturur; son üçü ise esneklik sağlar.

1. **Şu anda neyin önemli olduğunu tanımlayın**: Eğer ekibinizdeki kişilerin yapay iş sınırlarının ötesine geçmesini ve gerçekten yapılması gereken işi yapmalarını istiyorsanız, herhangi bir zamanda neyin en önemli olduğunu görmelerine yardımcı olun. Stratejik zorunlulukları veya yıllık hedefleri paylaşmak iyi bir başlangıçtır fakat hepimiz, ortam değiştikçe bu hedeflerin de gelişme eğiliminde olduklarını biliriz. Şu anda neyin önemli olduğunu tanımlayarak ve bunu ön planda tutarak, ekibinizin nereye odaklanacağını bilmesine yardımcı olabilirsiniz. Örneğin, Oracle Üniversitesi'nde başkan yardımcısı olarak çalışırken, yürüttüğümüz programların hacmi, neyin öncelikli olduğunu bilmemizi zorlaştırıyordu. Enerjimizi birkaç yeni girişime kaydırmamız gerekiyordu. Yönetimden bir toplantı talep etmek ya da tüm personele evrak dağıtmak yerine, ofisimin kapısına en öncelikli üç girişimi yazarak astım. Liste kısaydı, muhtemelen toplamda on kelimeden fazla değildi ve süslü ya da çerçeveli değildi. Beyaz tahtaya silinebilir kalemle yazılmıştı ama herkes neyin önemli olduğunu ve en çok nerede yardımcı olabileceğini biliyordu. İnsanlara neyin önemli olduğunu bildirmek, ayrıntılı sunumlar veya pahalı iletişim kampanyaları gerektirmez; yalnızca zihinsel yapılacaklar listenizin en başında olan şeyleri paylaşmanız yeterlidir. Taşa oyulmasına gerek yoktur. Sadece açıkça belirtin

ve her zaman güncel olduğundan emin olun, böylece kuruluşunuz, ihtiyaçlar değiştikçe hızla uyum sağlayabilir.

2. **Liderliği baştan tanımlayın**: İnovasyon, giderek farklı bakış açıları ve kolektif zekâ gerektiren bir takım sporu haline geliyor. Bu takımlar geçici olma eğilimindedirler. Hızlı bir şekilde kurulur, iş birliği yapar ve dağılırlar ve bir spor liginden çok planlanmamış bir top oyunundaki bir takım gibi hareket etmeleri gerekir. Ekip üyelerinin aynı kolaylıkla öne çıkabilmeleri ve geri çekilebilmeleri gerekmektedir. Bu hızlı, akıcı liderlik modeline katılmak için, daha az iddialı çalışanlar (ve yönetimde kariyer yapmakla ilgilenmeyenler) büyük olasılıkla ilerlemek için yardıma ihtiyaç duyacaktır. Bu isteksiz liderlerin adım atmasını, sonra geri adım atmasını sağlamak için bir yol sağlayın. Onlara atanmış bir lider olmanın geçici bir görev, bir proje süresince veya hatta tek bir toplantı için mevcut olabileceğini, kalıcı bir iş olmadığını gösterin.

   Bazı ekip üyelerinin adım atmak ve liderlik etmek için teşvik ve desteğe ihtiyacı olsa da diğer Katkıda Bulunanların geri adım atmaları ve başkalarını desteklemeleri için koçluğa ihtiyaçları vardır. Bir ekip yöneticisi (veya üst düzey yönetici), sağlıklı takip uygulamalarını örnekleyerek, ikinci grubun daha akıcı bir liderlik tarzı geliştirmesine yardımcı olabilir. Bir akran kuruluşla iş birliği yaptığınızı veya hiyerarşik olarak altınızda bulunan birinin liderliğindeki bir projeye katkıda bulunduğunuzu görmelerini sağlayın. Ekibinize bir liderken olduğu kadar, bir takipçiyken de aynı tutkuyla çalışabileceğinizi ve bir takipçi olarak mükemmelleşmenin, çıkmaz bir sokak değil, lider olarak büyümenin bir parçası olduğunu gösterin.

3. **İşin sonuna kadar kalmalarını isteyin**: Bizim için çalışan insanların daha güçlü bitirmesini istiyorsak, bir sonrakine geçmeden önce ellerindeki işi bitirmeleri konusunda ısrar etmemiz gerekebilir. *Coatue Ventures* başkanı Dan

Rose'un Amazon'da *Diego Piacentini* için çalışırken öğrendiği ve Twitter'da anlattığı şu güçlü dersi ele alalım:*

2004 yılında Dan, Amazon'daki yeni *Kindle* ekibine katılma şansına atlamıştı; Kindle yeni ve heyecan vericiydi ve kendini bir değişikliğe hazır hissediyordu. Son iki yıldır Amazon'un cep telefonu mağazasının başındaydı; küçük işini potansiyel bir kapanmadan kurtarmış ve onu Amazon'da en hızlı büyüyen segment haline getirmişti; ancak zaman içinde rakipleri kapanmış ve büyüme durmuştu. Bu, Amazon'dan Kindle üstünde çalışma teklifi geldiği sıradaydı ve Dan teklifi kabul etti. Şöyle yazdı: "Sadece yeni bir iş kurma şansı bulmuş olmadım, aynı zamanda mevcut işimden uzaklaşabilir ve pisliği başka birinin temizlemesine izin verebilirdim."

Yeni işine başlamasından bir hafta önce dünya çapındaki perakende satış müdürü Diego Piacentini, Dan'i ofisine çağırdı. "Kötü bir iş çıkardığınızda, yeni fırsatlarla ödüllendirilmediklerini açıkladı" diye anlattı Dan. "Mevcut işimi yoluna koyar koymaz ve yerimi alması için benden daha güçlü birini işe alır almaz, Kindle ekibine katılmama izin verecekti. Bunu duymak elbette zordu. Yeni fırsatım süresiz olarak askıya alınmakla kalmadı ayrıca şu anki görevimde başarısız olduğum da açıktı" diye yazıyor. Sonraki altı ayı bunu düzeltmekle geçirdi. Büyümeyi hızlandırıp, yerine güçlü bir vekil bulunca, Diego, Kindle ekibine katılmasına izin verdi. "Bir yıl önce dünyanın zirvesindeydim" diye yazıyor Dan. "Herkes bana yükselen bir yıldız olduğumu söylüyordu. Sonra işler zorlaştı ve yeni bir departmanda yeni bir işe kaçmaya çalıştım. Ancak büyük şirketler ve güçlü liderler insanları işlerinden sorumlu tutar. Yeni bir şeye girişmek cazip gelir. Bu ayartmaya direnin, işiniz bitene kadar olduğunuz yerde kalın, bozduğunuz şeyi düzelt-

* Dan Rose, Twitter, 17 Ekim 2020, 7:35 p.m., https://twitter.com/DanRose999/status/1317610328046280704/.

mekten gurur duyun, sorunlardan saklanmayın, bir patron gibi davranın."

İnsanları başladıkları işleri bitirmekten sorumlu tuttuğumuzda, yaptıkları işin önemli olduğuna, işler zorlaşsa bile oyunda kalacak kadar güçlü olduklarına inandığımıza dair mesaj göndeririz.

4. **Kişiyi değil, işi eleştirin**: İnsanlar en yüksek performansa ulaşmak için genellikle iki tür bilgiye ihtiyaç duyar. İlki, belirli bir hedeftir: Hedef nedir ve neden önemlidir? (Diğer bir deyişle, Şu Anda Ne Önemli/WIN) İkinci tür performans geri bildirimidir: Gerçekten hedefi tutturuyor muyum? Doğru yapıyor muyum? Çoğu yönetici geri bildirimi bir yargı, birinin çalışmasının değerlendirilmesi veya bir kişinin kapasitesinin beyanı olarak ele alır. Bu durum sıklıkla onları geribildirim vermekten alıkoyar. Ne de olsa çoğumuz kötü haber vermekten zevk almayız. Ancak bu kaçınma, geribildirim olumlu olduğunda da meydana gelebilir. Neden mi? Çoğu insan, başka birinin çalışmasında tek söz sahibi olmaktan rahatsız olur. Geri bildirimi bir eleştiriden ziyade, insanların yaklaşımlarını ona göre ayarlaması ve düzenlemesi gereken kritik bir bilgi olarak düşünün. Geri bildirim, sadece çok ihtiyaç duyulan bilgi olduğunda, hem paylaşılması hem de alınması daha kolaydır.

   Ekip üyelerinizin sormasını ve uyum sağlamasını istiyorsanız, performansları hakkında bilgi verin ve geri bildirimi kişisel yargı gibi değil, faydalı bilgiler olarak ele alın. Geçenlerde oğlum Josh'ın akıllı telefonumdaki bir ayarı değiştirmem yönündeki ısrarlı önerisini geçiştirdiğimde bana söylediği gibi: "Sana aptal olduğunu söylemiyorum. Sadece sana önemli bir bilgi veriyorum."

5. **Neyi takdir ettiğinizi açıkça bildirin**: Araştırma görüşmelerim sırasında, çalışanlarının sergilediği davranışlardan hangilerini en çok ve hangilerini en az takdir ettiği konusunu tutkuyla ve açıkça ifade edebilen, ancak bu farklılıkları kendileri için çalışan insanlara asla iletme-

diklerini itiraf eden yöneticilerin sayısı beni şaşırttı. Bu yöneticiler genellikle görüşmeden, bu içgörüleri ekipleriyle paylaşma taahhüdünde bulunarak ayrıldılar. Personelinizin sizin ve başkalarının iş yükünü hafifletmesini istiyorsanız, uygun bulduğunuz bir davranış belirtme pratiği yapın. Birisi işinizi kolaylaştırmak için bir şey yaptığında, "Sen X'i yaptığında benim için Y'yi yapmak daha kolay oluyor" diye belirtin. Örneğin: "Uzun bir e-posta zincirini gönderirken bir özet eklediğinde, daha hızlı yanıt verebiliyorum.", "Aptalca hatalar yaptığınızda kendinize gülebilmeniz, başkalarının kendi hatalarından sıyrılmasını ve başarısızlıktan hızla ders almasını kolaylaştırıyor." ya da "Başı sıkışan meslektaşlarınıza yardım ettiğinde, onları kurtarma ve işlerini devralma isteğime direnmek kolaylaşıyor."

Muhtemelen, en sevdiğiniz şeylerin bir listesini kapınıza asmak istemezsiniz ancak insanların verimli bir şekilde çalışmanıza yardımcı olmak için neler yapabileceklerini bilmelerini sağlayacak basit bir 'Sizin İçin Kullanma Kılavuzu' oluşturmak isteyebilirsiniz. Böylece onlara en iyi rehberlik ve desteği sağlamış olursunuz.

Elise Noorda, Nevada, Las Vegas'ta tamamen gönüllüler tarafından yönetilen üç yüz kişilik bir gençlik senfonisi ve korosunun başkanı. Gösteriden sadece birkaç hafta önce atmosfer gergindi çünkü gençlerin birer 'genç' gibi davranması, yetişkin gönüllüleri sinirlendiriyordu; bu da Elise'in yönetim işini daha da zorlaştırıyordu. Herkes, keyifli olması gereken işi yaparken stresliydi. Bir gece provadan sonra, Elise yetişkinlerle görüşürken, her gece prova arası yemek molasıyla ilgilenen bir gönüllü olan Holly ile konuştu. Ona, "Holly, harika bir iş çıkarıyorsun" dedi. "On dakikada üç yüz kişiyi doyuruyorsun ve bunu eğlenceli bir hale getiriyorsun. Mola sırasında eğlenceli bir atmosfer yarattığınızda bu, provanın geri kalanının sorunsuz geçmesine yardımcı oluyor." Bir sonraki prova, Cadılar Bayramı'na denk gelmişti ve Holly atıştırma sa-

atini yepyeni bir seviyeye çıkarmıştı: eğlenceli ikramlar, ürkütücü süslemeler ve bir sis makinesi. Aydınlanan atmosfer, provanın geri kalanına da yayıldı. Tüm ekip mesajı aldı ve Holly'nin, herkesin sinirlerini yatıştırıp, moralini yüksek tutma örneğini izledi. Elise, "Bir grup insanın önünde Holly'ye 'Hey, yaptığın şeyi seviyorum' dedim ve bu, işimizin her alanını etkiledi" dedi.

Liderler, ekipleriyle hızlı bir şekilde bir araya gelebildiklerinde, ekip üyelerine dinamik durumlarda koçluk yapmak, nispeten daha kolaydır. Ancak ekipler dağıtıldığında ve bireyler uzaktan çalıştığında, insanların bağlamı kaçırması, gündemden sapması veya engellere takılması kolaydır.

Yöneticiler, bu temel koşulları sağlayarak, ekip üyelerinin birlikte tam güçle yaptıkları işte, en iyi performansı göstermelerine yardımcı olabilir:

1. **Bağlam:** Grup toplantılarında ekibe, bunun nasıl daha büyük bir hedefe uygun olduğunu hatırlatarak destek olun. İşin nedenini paylaşın ve insanlara katkılarının neden önemli olduğunu bildirin. Bunu bir haritadaki "Buradasınız!" işareti olarak düşünün.
2. **Netlik:** Beklentileri netliğe kavuşturmak için hızlı konuşmalar yapmak zor olduğunda, engeller, çalışanların onları üst mercilere aktarmasına sebep olarak daha da büyüyebilir. Personelin mülkiyeti korumasına yardımcı olmak için net bir *'Çalışma Bildirimi (SOW / Statement of Work)'* sunun.
3. **İş birliği:** Uzaktan çalışanlar genellikle pek çok çevrimiçi toplantıya girer ama iş arkadaşlarıyla derinlemesine bir iş birliği yapma fırsatları yoktur; bu nedenle zorlu konuların ele alındığı ve insanların en iyi fikirlerinin ortaya çıktığı forumlar oluşturmaya ekstra özen gösterin.
4. **İletişim:** Uzaktan çalışmak izole edici olabilir, bu yüzden başka bir zaman diliminde daha zorlu konuşmalar;

ihtiyaç duyabileceğiniz ilişki sermayesini oluşturan ve zorlu mücadelelerin üstesinden birlikte gelmek için ihtiyaç duyabileceğiniz bağlantılar oluşturma konusunda kararlı olun. İnsanların ne durumda olduğunu kontrol etmek için personel toplantılarında zaman ayırarak 'Dalış öncesinde kontrol etmek' şeklindeki basit uygulamayı deneyin ve herkesin önce bir insan, sonra bir çalışan gibi hissettiğinden emin olun. Bir toplantıyı başlatmak için şu sorulardan herhangi birini deneyebilirsiniz: "Neyle gurur duyarsın?" "Şu aralar sizi özellikle zorlayan şey ne?" ya da basit bir "Nasıl gidiyor?" Dahası, insanları düzenli olarak görmediğinizde, neyin iyi gittiğini gözden kaçırmak kolaydır. Bu yüzden, kazanımları vurgulayarak ve normalden iki kat daha fazla olumlu geribildirim vererek takdirinizi ikiye katlayın.

Bir ekip ister yan yana çalışıyor ister tüm dünyaya yayılmış olsun, liderler güvenlik ve esneme koşullarını yarattığında, çalışanları bir adım atıp öne çıkabilir ve işi güçlü bir şekilde bitirebilir. Doğru koçluk uygulamalarıyla birlikte çalışanlar daha hızlı öğrenir, güçlenir ve mümkün olduğunu düşündüklerinin ötesine büyürler.

ŞAMPİYON BİR TAKIM GELİŞTİRMEK

Kurumsal bir lider veya sosyal bir girişimci olarak spesifik bir yıldız seçmek ve kutlamak, yahut bir kişiyi takımınızın yıldız oyuncusu olarak belirlemek eğiliminde olabilirsiniz. Ancak kendinize şunu sorarak daha güçlü bir takım kurabilirsiniz: "Takımıma nasıl mümkün olduğunca çok yıldız oyuncu alabilirim?" "Nasıl tamamıyla değer ve etki yaratan bir takım oluşturabilirim?"

Bu bölümde, her biri kendi başına bir Etkili Oyuncu olan, farklı pozisyonlarda çalışan, benzersiz teknik veya işlevsel becerilere sahip, birlikte çalışan ve tümüyle yıldızlardan oluşan bir takım oluşturmak için stratejiler keşfedeceğiz. Bunu yeni yetenekler kazanarak veya her oyuncuya ayrı ayrı koçluk ya-

parak değil, tüm ekibin bakış açısını yükselterek ve herkesin bu enerjiyi hissetmesine izin vererek yapacağız.

Doğru Başlamak

5. Bölüm'de bahsettiğim, maç günlerinde kahvaltıya üniforması üstünde ve maça hazır olarak gelen, profesyonel Amerikan futbolu oyuncusu Jack 'Hacksaw' Reynolds'u hatırladınız mı? Onun yüksek standartları bulaşıcıydı ve takım arkadaşlarına da yayılmıştı. Ronnie Lott, Stanford Üniversitesi'ndeki Bill Campbell Kupa Zirvesi'nde konuşurken, Reynolds ile ilk tanıştığı anı anımsadı.*

San Francisco 49ers eğitim kampının ilk günüydü. Lott bir çaylaktı ve Güney Kaliforniya Üniversitesi'ndeki(USC) ilk tur acemilerden seçilmişti. Hacksaw, on yıldan uzun süredir profesyonel futbol oynuyordu ama 49ers için yeniydi. Lott, "Yanına oturdum, ona doğru baktım; onlarca kalemi vardı ve hepsinin de ucu açılmıştı. Ben de 'Bu herif kim?' diye düşündüm. Sonra teknik direktör Bill Walsh içeri girdi, takımın önünde durdu, Lott'u tanıttı ve açıkladı. Sonunda ilk tercihimizi aldık ve kendisi sözleşmesini imzaladı" dedi. Ekip, merakla beklenen çaylağı karşılamıştı. Walsh brifinge devam etti ve şöyle dedi: "Şimdi not alacağız."

Lott defteri olmadığı için paniğe kapılmıştı. Hacksaw'a döndü ve "Bir kalem ve kâğıt ödünç alabilir miyim?" diye sordu. Yeni takım arkadaşı başını salladı, Lott'a baktı ve "Hayır" dedi.

"Hadi ama adamım. Yüzlerce kalemin var. Bana yalnızca bir tanesini versen yeter."

"Hayır." Hacksaw devam etti, "Biliyor musun? Bu oyunu seviyorum. Her şeyimi bu oyuna verdim. Benimle oynamak istiyorsan hazırlıklı olsan iyi olur."

Kırk yıl sonra Lott, Hacksaw Reynolds'ın ne dediğini, nasıl söylediğini ve bunun onu nasıl hissettirdiğini hâlâ hatır-

---

* Ronnie Lott, 16 Ağustos 2019'da Stanford Üniversitesi'ndeki Bill Campbell Kupa Zirvesi'nde, Steve Young ile sohbet ederken. Zirveye katıldım ve konuşmalarının video kaydını aldım.

lıyordu. Lot kesin bir şekilde konuştu: "O an bana hazırlıklı olmayı, hak etmem gerektiğini öğretti. Büyük olmak güç gerektirir ve ruhunuzun her zerresini alır."

O sezon San Francisco 49ers, ilk kez Super Bowl'u kazandı. Lott'a göre bu, temasla başlamıştı; harika bir oyuncunun zihniyeti bir diğerine bulaşmış ve mükemmellik tutkusu tüm takıma yayılmıştı.

Başlatan Kişiyi Kopyalama

Yöneticiler doğal olarak Etkili Oyuncu Zihniyetini kopyalamak ister. Amanda Rost'un müdürünün 1. Bölüm'deki sözlerini hatırlayın: "Eğer onun bir heykelini yapıp, bir 'satış yöneticisi nasıl olur'u göstermek için parlak bir deniz feneri misali satış katımızın ortasına koyabilseydim, bunu yapardım."

Bir ekibe yaymak için nasıl olumlu bir zihniyet edinirsiniz? Bir inancı, davranışı veya enerjiyi nasıl bulaşıcı hale getirirsiniz? Şampiyon bir takım oluşturmak, biraz ekşi mayalı ekmek yapmaya benzer (başka bir San Francisco kurumu). Bu keskin, pofuduk ekmekten bir somun pişirmek için ekşi maya gerekir; maya için de, hâlihazırda un ve suda büyüyen ve yaşayan (nesilden nesile aktarılabilen veya biraz çabayla doğal olarak yetiştirilebilen) bazı bakteriler (lactobacillus sanfranciscensis). Maya sıcak ortamda tutulduğunda ve sık sık taze un ve su ile beslendiğinde büyür ve yayılır.

Benzer şekilde, bir dizi zihniyeti veya davranışı çoğaltmak için başlangıç yeteneğine, yani model ve katalizör görevi görebilecek insanlara ihtiyacınız vardır. Ekşi maya gibi, bu kişi de nakledilebilir veya dikkatlice yetiştirilebilir. Etkili Oyuncu sıcak ama hararetli olmayan bir ortamda potansiyel ancak henüz yüksek etkiye sahip olmayan katılımcılarla yakın temas halinde yerleştirildiğinde ve doğru miktarda destek ve takviye ile verildiğinde, Etkili Oyuncuların nitelikleri yayılır. Er ya da geç herkes yükselişe geçer.

Bu dinamiği, The Wiseman Group'taki kendi ekibimde gözlemledim. Lauren Hancock, araştırma ekibimize veri bilimcisi olarak katıldığında, yetenekli bir analist olduğunu gö-

rebiliyordum. Dokunduğu her şey daha iyi, daha düzgün ve anlaşılır hale geldi. Veriye dayalı kararlar verme konusunda bulaşıcı bir coşkusu vardı. Ama onunla yakından çalıştıkça, bahşettiklerinden çok daha fazlası olduğunu gördüm. İşin titizliğini artırmakla kalmadı, bunu karmaşıklığı artırmadan yaptı. Onunla ortak çalışmak her zaman düşüncelerimi geliştirdi ve işimi kolaylaştırdı; sadece iş yükümü hafiflettiği için değil, doğru kararlar alabilmenin en kolay yollarını bulduğu için de. Bu, paylaşılması gereken bir yetenekti.

Bir şirket toplantısında Lauren'ın araştırmayı nasıl geliştirdiğini anlattım ve basit bir öneride bulundum: "Eğer daha bilimsel veya sistematik bir yaklaşımdan fayda sağlayacak herhangi bir şey üzerinde çalışıyorsanız, Lauren ile ortak olun." Çeşitli ekip üyeleri, işlerini yapmak için değil, bir sorun üzerinde düşünmelerine ve sorunu çözmek için doğru yaklaşımı geliştirmelerine yardımcı olması için, onu da işlerine dâhil etmeye başladılar. Pazarlama bölümünü yöneten Jason, ondan önemli bir pazar araştırması anketi üzerinde düşünmesine yardım etmesini istedi. Lauren, yalnızca sorularına bilimsel olarak daha sağlam yanıtlar sağlamayacak, aynı zamanda daha önce hiç düşünmediği sorulara ilişkin içgörüler de sağlayacak bir anket tasarlamasına yardım etti.

Araştırma uygulamalarını yöneten Karina, bir elektronik tabloya bakıyor, verilerin altında yatan hikâyeyi arıyordu. Tam da kaba kuvvet yöntemiyle (sıkıcı ayrıntıları elle sıralayarak) analiz yapmak üzereydi ki, geçmişte Lauren'ın benzer bir soruna sistematik bir yaklaşım benimsediğini hatırladı. Lauren'ı aradı ve ona, bunu nasıl yapacağını öğretip öğretemeyeceğini sordu. O sırada Lauren, New York'ta tatildeydi ve bir restoranda yemek yiyordu ama bu istek o kadar hoşuna gitmişti ki, restoranın dışına çıkıp, Excel koduyla ilgili bilmesi gereken her şeyi adım adım açıkladı. 2019'da COVID-19 salgını vurup, ekonomi düşüşe geçtiğinde Lauren, ekipteki herkesin gelen ekonomik raporları anlamlandırabilmesi için makroekonominin temelleri ve durgunluk üzerine bir seminer verdi. Daha sonra, belirsizlik içindeyken daha doğru kararlar alabilmelerine yardımcı olmak ve çeşitli senaryo mo-

delleri planlayabilmek için uygulama direktörleriyle birlikte çalıştı. Lauren ekibe zekâsından çok daha fazlasını katmış, onu etrafa yaymış ve herkesin düşünme seviyesini yükseltmişti. İşlerimiz, söz konusu veriye dayalı düşünmeye gelince iyileşti ve iş yükü hafifledi.

Etkili Oyuncu başlangıç yaklaşımı işe yarıyor çünkü insanlar davranışları doğal olarak izler ve kopyalarlar, özellikle de bu davranışlar avantajlı görünüyorlarsa. Stanford Üniversitesi psikoloğu Albert Bandura tarafından geliştirilen bir model olan, "Sosyal Öğrenme Teorisi", davranışın çalışma grupları ve aileler gibi sosyal birimler arasında nasıl kopyalandığını açıklıyor. Bu neden-sonuç dinamiğini gözlemleyerek, deneyimlemek zorunda kalmadan veya deneme yanılma yoluyla kalıplar oluşturmamız gerekmeden, büyük miktarda davranışsal bilgi edinebiliriz.* Tabii ki, davranış tekrarının gerçekleşmesi için belirli koşullar gereklidir: İlk olarak, öğrencilerin model davranışın temel özelliklerini fark etmesi; ikinci olarak da onu hatırlamaları gerekir. Bandura şöyle yazdı: "Modellenen etkinlikleri kelimelere, kısa sınıflandırmalara veya ayrıntılı imgeleme öğrenimine göre kodlayan gözlemciler, o davranışları yalnızca gözlemleyen veya zihinsel olarak diğer konularla meşgul olanlara göre daha iyi öğrenir ve akılda tutar."** Üçüncüsü, onu çoğaltmak için bileşen becerilerine sahip olmaları gerekliliğidir. Dördüncüsü, yeni davranışların, liderler tarafından onaylanması ve desteklenmesidir.

Her şeyi başlatacak, doğru zihniyete sahip birini alıp, diğer takım üyeleriyle temasa geçirdikten sonra, bu kişilerin bazı tutum ve davranışları, meslektaşları onların davranışlarını ve sonuçlarını gözlemledikçe kendiliğinden diğerlerine de yansıyacaktır (Örneğin: Liderliği ele aldı, kendisinden istenmediği halde bir sorunu çözmek için bir ekip kurdu ve patron, inisiyatifinden dolayı herkesin önünde ona teşekkür etti). Peki, bu yayılmayı hızlandırabilir misiniz? Sosyal bilimler ve epidemiyolojideki araştırmalardan yola çıkarak, olumlu dav-

---

* Ibert Bandura, Social Learning Theory (New York: General Learning Corporation, 1971).

** Adı geçen eser.

ranışların bulaşıcılığını artırmanıza yardımcı olacak, aşağıda detaylarıyla açıklayacağım altı strateji vardır.

Liderler, dikkatli bir çabayla, arzu edilen davranışların bir ekip veya kuruluş genelinde yayılmasını teşvik edebilir ve hızlandırabilir. Ne yazık ki davranış yelpazesinin diğer ucunda, kötü davranışların çoğalması pek yardım gerektirmez. Mark Twain'in de dediği gibi: "Gerçek ayakkabılarını giyerken, yalan dünyanın yarısını dolaşabilir." Bir koşu sırasında, yalanın gerçeği geçip geçemeyeceği bilinmez. Ancak, yakın zamanda *Harvard Business Review*'da yer alan bir çalışma da dâhil olmak üzere birçok çalışma*, işyerindeki kötü davranışların iyi davranışlardan daha bulaşıcı olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bunun bir nedeni, kötü davranışın tekrarlanmasının genellikle daha kolay olmasıdır; genellikle en az direnç gösterilen davranışlardandır. Yale öğretim üyesi Zoe Chance'in açıkladığı gibi: "Bir davranışın tek en iyi göstergesi, bedelinden, kalitesinden, rahatlıktan, arzudan veya tatminden çok, kolaylıktır. Genel olarak, bir şeyi yapmak ne kadar kolaysa, insanların onu yapma olasılığı da o kadar yüksektir."**

---

* Stephen Dimmock ve William C. Gerken, "Research: How One Bad Employee Can Corrupt a Whole Team" Harvard Business Review, 5 Mart 2018, https://hbr.org/2018/03/research-how-one-bad-employee-can-corrupt -a-whole-team

** Michael Kraus, "Advice for a Better 2021—According to the Research" Yale Insights, 21 Aralık 2020, https://insights.som.yale.edu/insights / advice-for-better-2021-according-to-the-research.

İSTENİLEN DAVRANIŞLARI TEŞVİK ETMEK

Etkili Oyuncu davranışlarının bir takıma yayılmasını artırmanın yolları

Adını koyun	Bir davranışı belirli kelimelerle veya canlı imgelerle ilişkilendirmek, o konuyu hatırlamayı ve ele almayı kolaylaştırır. Bu kitaptaki Etkili Oyuncu çerçevesi size, bir ekip içerisinde tartışabilmeniz için hatırlaması kolay başlıklar ve ortak bir kelime dağarcığı vermeyi hedeflemektedir. Ancak bunu kendinize ait yapabilir ve ekibinizde yankı uyandıran bir dil kullanabilirsiniz.
Açıklayın	İnsanların eylem halindeki davranışı tanımasına yardımcı olun. Dikkatleri, Etkili Oyuncu davranışlarını sergileyen ve pozitif, kültürü şekillendirme etkisi olan davranışlara çift tıklayan kişilere çekin. Olumlu davranış ve olumlu sonuçlar arasında net bir çizgi çizin.
İletişimi Arttırın	İnsanlar yakın mesafede veya sık temas halinde çalıştıklarında, davranışlar daha hızlı yayılacaktır. Fiziksel bir çalışma ortamında Etkili Oyuncuların başkalarıyla yan yana çalışmasını sağlayın. Sanal bir işyerinde, yüz yüze kalma süresini ve iş birliğini artırın, özellikle de problem çözme seanslarıyla veya Etkili Oyuncuların düşünce süreçlerinin ortaya çıktığı ortamlarla.
Öğrenmeyi Mümkün Kılın	Etkili Oyuncu davranışlarını ön plana çıkarırken, öğrenmesi en kolay ve ek teknik becerilere veya erişime bağlı olmayan uygulamalara ve davranışlara odaklanın. Öğretilmesi en kolay zihniyetler ve alışkanlıklar için sayfa 159'a bakın.
Stres Testi Yapın	Kriz durumları öğretilebilir güçlü anlar sunar, bu nedenle stresli zamanlarda istenen zihniyetlere ve davranışlara örnek olun. ABD Sahil Güvenlik'te eski bir amiral olan Thad Allen'ın dediği gibi: "Bir lider olarak en çok, bir risk altında ya da krizde olduğunuz zamanlar değerlisiniz, çünkü çalışanlarınız sizi stres altında izleme ve öğrenme fırsatı bulur."*

* Partnership for Public Service, "Government Leadership Advisory Council on Crisis Leadership"13 Ocak 2021, https://vimeo.com/500210129.

Teşvik Edin	İstenen davranışları hem özelde hem de genel ortamda onaylayarak pekiştirin ve başlangıçta istenen sonuçları elde edemeseniz bile, doğru davranışı kabul etmeye özen gösterin.

Bir şampiyon takımı oluşturmak için, Etkili Oyuncu davranışının çoğalmasını teşvik etmekten daha fazlasını yapmanız gerekir. Karşıt davranışları, özellikle de akıllı, yetenekli profesyonellerin potansiyellerinin altında katkıda bulunmalarına neden olan uygulamaları ve bir takım kültüründe alışılmış olan sınırlayıcı inançları, aktif olarak bastırmanız gerekir. (Uygulamaların listesi için ImpactPlayersBook.com'a bakabilirsiniz.)

AYKIRI DAVRANIŞLARI KONTROL ALTINA ALMAK

Tartışmalı uygulamaların ekip genelinde yayılmasını azaltmanın yolları

Adını koyun	Bir davranışı belirli kelimelerle veya canlı imgelerle ilişkilendirmek, o konuyu hatırlamayı ve ele almayı kolaylaştırır. Katkıda Bulunan ve Az Katkıda Bulunan kişilerin davranışları ve tuzaklar için konulan başlıklar, sınırlayıcı davranışları belirlemenize ve tartışmanıza yardımcı olabilir (Bakınız ImpactPlayersBook.com).
Açıklayın	Örnekleri vurgularken, söz konusu davranış hakkında net olun, ancak ilgili kişinin adını vermeyin. Davranışın sonuçları nasıl sınırladığını ve ekibinizin müşterilerinize hizmet vermesini, sorunları çözmesini veya fırsatlara yanıt vermesini nasıl engellediğini tartışın. İnsanların uyarı işaretlerini, bu davranıştan kaçınmak için neler yapabileceklerini ve bunun yerine ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlayın.
Duyurun	Ekip üyelerinizin düzeltici önlem almalarının gerekip gerekmediğini bilmesi için, onlara kendi davranışlarını değerlendirebilecekleri bir yol sunun. Onları, ImpactPlayersBook.com adresindeki Etkili Oyuncu testine yönlendirebilirsiniz.

Kontrol Altına Alın	Bir kişi birçok kötü alışkanlığın kaynağıysa, süper yayıcı olmalarına izin vermeyin. Sorunlu davranışı, güçlü oyuncularla tartışarak, onların olumsuz davranışlardan etkilenmemeleri ve uzak durmaları için yardımcı olun.
Engel Olun	Olumsuz sonuçları göstererek ya da olumlu sonuçları geri çekerek davranışı sonuçlandırın. Herkesin bunları anladığından emin olun ve yansımaları takip etme konusunda tutarlı olun.

Olumlu, yüksek etkili uygulamaların yayılmasını hızlandırmak ve zararlı etkilerin yayılmasını yavaşlatmak, yıldızlardan oluşan bir ekip oluşturmaya yardımcı olur. Ve her sporseverin bildiği gibi, yıldızlardan oluşan takımlar şampiyonluklar kazanır ancak bu sonsuza kadar sürmez. Benzer şekilde, doğru başlangıç yeteneği, bir takım üzerinde viral ve canlandırıcı bir etkiye sahip olsa da varlıkları devam etmeyebilir. Bir kez daha ekşi mayalı ekmek yapımı bilimine dönelim. Ekşi maya, başlatıcı bir büyüme faktörüdür ve tek bir aşamada katlanarak büyümeye programlanmıştır. Ekşi mayalı ekmek pişiren herkesin bir sabah mutfağa girip mayalı hamurlarının kutusundan taşmış, tezgâhın her yerine yayılmış, gördüğü her şeyi yutar bir şekilde bulduğu olmuştur. Fırıncılar, ihtiyaç duydukları şeye sahip oldukları için düzenli olarak ana hamurun bir kısmını atarlar.

En çok Katkıda Bulunanların sayısı arttıkça oynamak için daha büyük arenalara ihtiyaç duyarlar. Doğru ortamla birlikte, düşünce yapılarının ve çalışma biçimlerinin başka bir ekibe yayılacağı yeni bir fırsata geçmelerine izin vermeniz gerekebilir. Ancak etkileri artmaya devam eder. Etkili Oyuncular ayrıldıklarında arkalarında bir boşluk bırakmazlar; daha fazla yetenek ve daha fazla başlatıcı bırakırlar.

KAZANAN KÜLTÜRÜNÜ SÜRDÜRMEK

Döngü tekrar ettikçe, ekibinizdeki birkaç güçlü oyuncudan, kural ve taktik kitaplarından çok daha güçlü bir şey inşa et-

meye başlarsınız. Bir kültür, işin nasıl yapıldığına dair bir dizi norm ve değer yaratırsınız. Bunlar suda bulunur, havaya nüfuz eder ve tek bir oyuncunun takımdan ayrılmasından sonra bile devam eden çalışma biçimleri haline gelirler.

Ortaya çıkan kültür, olağanüstü değer üreten zihniyetlerin kolektif bir ifadesidir: hizmet, yönetim, güç, güven ve katkı. Kültür, bir macera duygusu ve inisiyatif ile hesap verebilirliğin üretken bir kombinasyonu (riske girme istekliliği ve aynı zamanda bunu yapma dürtüsü) ile dolacaktır. İnsanlar, öğrenmek ve yenilik yapmak için ihtiyaç duydukları güvene ve hareketli hedeflere uyum sağlama çevikliğine sahip olacaktır. Organizasyon, zor problemlerin üstesinden gelmek, belirsiz durumlarda yol almak ve fırsatları kovalamak için kolektif güce sahip olacaktır. Güçlü olmasına rağmen, kültür aynı zamanda hizmete değer verecektir: Köleliğe değil, meslektaşlara yardım etme isteğine ve mükemmel müşteri ilişkileri eğilimine.

Bir lider olarak, Etkili Oyuncuların oluşmasına yol açan ve bu yüksek değerli çalışma biçimini destekleyen bir kültür yaratmak için ne yapabilirsiniz? Ayrıca, herkesin benzersiz yeteneklerine anlamlı şekillerde katkıda bulunmasına izin veren koşulları nasıl yaratabilirsiniz?

Farklı Rollere Değer Verin

Her bireyin tüm potansiyelini sergileyebileceği bir ekip kültürü oluşturmak, liderliğin temel rollerinden biridir ve her oyuncunun sahada taşıdığı çeşitli bakış açılarına ve yeteneklere değer vererek başlar. Bir ekip, her rol önemliymiş ve her bir kişi takıma sunacak önemli bir değere sahipmiş gibi davransaydı ne olurdu?

Liderler işlerini, hastayla ilgilenen herkesin (uzman doktor, personel, hemşireler ve hastaların kendileri), sağlık ekibinin önemli bir parçası olduğuna inanan bir acil servis doktoru olan Dr. Kelly gibi yürütürdü. Dr. Kelly'nin liderliğinde çalışan herkes bunu hissetmişti. Takımın daha genç üyelerinden biri şöyle söyledi: "Katkımızın önemli olduğu

ve istendiği açıkça belli olduğu için, insanlar fikirlerini öne sürmeye istekliler." Çalışanlar kendilerine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini hissettiklerinde, bir aidiyet duygusu da hissederler; kurum kültürüyle daha derin bir bağ kurarlar ve katkıda bulunma becerileri artar.* Şampiyon bir takım kurmak istiyorsanız, kurduğunuz takımda çeşitlilik olsun; herkesin doğal yeteneklerini sunabileceği bir ortam yaratın ve ardından en iyi sonuçları elde etmek için çabalarını koordine edin.

Görünmeyen Katkıyı Artırın

Çoğu kurumda oyun sahasının gerçekten eşit olmadığı bir sır değildir. Bazı gruplar her zaman dezavantajlı bir şekilde çalışır. Yine de giderek artan sayıda araştırma, farklı yeteneklerden yararlanan kapsayıcı kuruluşların rekabet avantajına sahip olduğunu gösteriyor. Yöneticiler bir seçimle karşı karşıya: Ya onlar gibi görünen ve düşünen ekip üyelerini tercih ederek aynı tip profesyonellere yatırım yapmaya devam edebilirler ya da temkinli davranıp 'Kayıp Etkili Oyuncularını' yani ayrımcılığa maruz kalmış topluluklar içindeki potansiyel süper yıldızları arayabilirler. Yöneticiler, işyerindeki önyargıları bilinçli bir şekilde tespit etmek ve bunlarla mücadele etmek için Etkili Oyuncu çerçevesini kullanabilir.

İlk olarak, yöneticiler, insanları değer ve etki üreten yollara yönlendiren davranışları paylaşabilir. Ayrıca, yazılı olmayan kurallar kitabı olarak adlandırdığımız şeyi, genellikle işlerin yapılışında göze çarpmayan ve yapılması/yapılmaması gereken şeyleri, neyin güvenilirlik oluşturduğunu, özellikle de kuruluşunuzun içinde işlerin nasıl yürüdüğünü ortaya çıkarmaya yardımcı olabilirler. Yöneticiler, örtük kural ve sistemleri açık hale getirerek iletişim ağlarına, hayati bilgilere ve yüksek profilli atamalara erişimi artırabilir.

---

* Erica Volini ve arkadaşları, "Belonging: From Comfort to Connection to Contribution" Deloitte Insights, 15 Mayıs 2020, https://www2.deloitte.com/us/en /insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belong ing.html.

Yöneticiler ayrıca, Joan C. Williams ve Marina Multhaup'un, 'organizasyonun gösteriş ve temizlik işi' olarak adlandırdığı, işin daha eşit bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için önlemler alabilirler. Araştırmaları, "Tüm ırklardan kadınların daha yüksek düzeyde ofis temizlik işi yaptığını ve hem kadınların hem de renkli insanların (her iki cinsiyetten de) dikkat çekici işlere daha az erişim sağladığını" bildirdi.* Belirli kişilerden sürekli olarak arka ofis yükünü taşımaları istendiğinde, katkıları göz ardı edilebilir ve etkileri hafife alınabilir. Yüksek profilli görevler, gelecek vadeden tüm liderlere daha eşit bir şekilde dağıtıldığında, bu bireyler daha derin bir şekilde bağ kuracak ve kuruluş, mevcut yetenek havuzundaki gizli yeteneklerden daha fazla yararlanacaktır. Son olarak, liderler, sistemik önyargılara ve dezavantajlara karşı çalışan kişilerin başarılı olmak için gerekenlere sahip olmasını mümkün kılabilirler. 4. Bölüm'den hatırlayabilirsiniz: Yöneticilerin genellikle, başarılı olmak için bütçeye ve daha fazla çalışana ihtiyaç duyduğunu varsaysak da insanların en çok ihtiyaç duyduğu şey kritik bilgilere, rehberliğe ve kilit liderlerin desteğine erişimdir. Bu bölümün sonundaki 'Liderler için El Kitabı'nda listelenen uygulamalar, herkesin başarılı olmak için gerekenlere sahip olmasını sağlamaya yardımcı olacaktır: Gündemi paylaşın, fırsatları tespit edin, şu anda neyin önemli olduğunu tanımlayın, geri bildirimde bulunun ve başkalarını davet edin.

Geribildirim sağlama sürecinin ayrıca anlatılması gerekir. Pek çok araştırma, yeterince temsil edilmeyen gruplardaki kişilerin akranlarından daha az rehberlik alma eğiliminde olduğunu göstermiştir.** Örneğin, kadınlar daha az geri bildi-

---

* Joan C. Williams ve Marina Multhaup, "For Women and Minorities to Get Ahead, Managers Must Assign Work Fairly" Harvard Business Review, 5 Mart 2018, https://hbr.org/2018/03/for-women-and-minorities-to-get -ahead-managers-must-assign-work-fairly.

** Alyssa Croft ve Toni Schmader, "The Feedback Withholding Bias: Minority Students Do Not Receive Critical Feedback from Evaluators Concerned About Appearing Racist" Journal of Experimental Social Psychology 48, no. 5 (2012): 1139–44

rim* ve daha az spesifik, hakkında harekete geçilebilir** geri bildirim alma eğilimindedirler ve habercinin olumsuz bir performans incelemesini, olumlu bir kişisel açıklamanın arkasına gizlediği, hatalı performans geri bildirimi alma olasılıkları daha yüksektir.*** İnsanlar performanslarıyla ilgili yeterince bilgi alamadıklarında, hedefi ıskalama ve kayıp Etkili Oyuncu olma olasılıkları daha yüksektir.

Arka plandaki rollerde görev yapanların katkılarının fark edilmesi ve hak ettikleri ilgiyi görmelerinde, liderler de önemli bir rol oynamaktadır.

Colleen Pritchett, havacılık ve endüstriyel pazarlar için gelişmiş kompozitlerde dünya lideri olan *Hexcel* Şirketi'nin, *Americas Aerospace & Global Fibers* iş biriminin başkanı. Tüm iş fonksiyonlarını kapsayan binlerce çalışandan oluşan bir organizasyona liderlik ediyor: Araştırma-Geliştirme, tedarik zinciri, üretim, satış, yönetim ve diğerleri. Çoğu kuruluşta olduğu gibi, bazı işler doğal olarak göz önündedir; ancak, o ve yönetim ekibi, özellikle perde arkasında çalışanlar tarafından tüm faaliyetlerde yapılan harika işlerin farkına varmaya özen gösteriyor. Tedarik zinciri ekibi, yeterince değer görmediğini hissettiğinde, satıştan sorumlu başkan yardımcısı onlarla bir yuvarlak masa toplantısı düzenledi ve "Yaptıklarınızın farkındayım. Bunu ben de müşterilerimiz de takdir ediyoruz" dedi. Ardından, önemli satış konularıyla ilgili bakış açılarını sordu. Colleen'in kendisi de sürekli olarak fark edilmemiş yıldız çalışanlar arıyor. Birini keşfet-

---

* Renee Morad, "Women Receive Significantly Less Feedback than Men at Work—3 Ways to Change That" NBC News, 11 Şubat 2020, https://www.nbcnews.com/know-your-value/feature/women-receive-significantly-less-feedback-men-work-3-ways-change-ncna1134136.

** Shelley J. Correll ve Caroline Simard, "Research: Vague Feedback Is Holding Women Back" Harvard Business Review, 29 Nisan 2016, https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back.

*** Kate Blackwood, "Women Hear More White Lies in Evaluations than Men: Study" Cornell Chronicle, 18 Mayıs 2020, https://news.cornell.edu/stories/2020/05/women-hear-more-white-lies-evaluations-men-study.

tiği zaman, yaptıkları iyi işi gördüğünü bildirmek için onlara bir e-posta gönderiyor ve yönetim ekibinin geri kalanını da e-postaya ekliyor; böylece bolca övgü oluyor. Belediye meclis toplantıları, isimsiz kahramanlara ışık tutmak için bir başka imkân sağlıyor. Bu sıradan kahramanlar, meslektaşları tarafından takdir ve saygıyla övülüyor ve dikkat çeken davranışları, başkaları tarafından fark edilerek tekrarlanıyor.

Yöneticiler, herkesin en yüksek potansiyelini sergilediği bir çalışma kültürünü teşvik etmek için, perde arkasına bakar ve isimsiz kahramanlar arar. Siz de görüldüklerinden ve duyulduklarından emin olun, ardından çalışmalarını kutlayın. Gizli Katkıda Bulunanları yüceltin ve sessiz sesleri, özellikle sistemik güce veya olağan ayrıcalığa sahip olmayanların seslerini duyurun. Uzaktan çalışan kişileri veya ekipleri yönetirken fazladan kapsayıcı olun.

ÖNCÜ KAPSAYICI TOPLANTILAR

Bu basit toplantı, herkesin fikirlerinin duyulmasını ve katkılarının görülmesini sağlamaya yardımcı olabilir.

1. **Teşvik edin**: İnsanlara düşüncelerini toparlayacakları zamanı tanımak için gündem maddelerini ve tartışma sorularını önceden gönderin.
2. **Herkesin varlığının farkında olun**: Toplantılara odadaki herkesi onaylayarak başlayın.
3. **Herkese danışın:** Tavsiye isterken, herkesten isteyin. Herkesi birer kez dinlemeden, kimsenin ikinci kez konuşmasına izin vermeyin.
4. **Geçiş hakkı tanıyın:** Bir ekip toplantısı sırasında iki kişi konuşmaya çalışıyorsa, önceliği daha sessiz, daha genç, uzak bir yerde veya saat diliminde çalışan, anadili olmayan bir dilde iletişim kuran veya yeterince temsil edilmeyen bir grubun üyesi olan kişiye verin.

Birlik İnşa Edin

Birlik olmadan çeşitlilik gürültülü olabilir ve kaosa sürüklenebilir. Ancak, ortak değerlerle ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışan farklı yeteneklerden oluşan bir ekip, kazanan bir kombinasyondur. Kırk beş filmde çalışmış olan Amerikalı yönetmen Robert Zemeckis, Güney California Üniversitesi'nde konuşurken, kendisine, filmlerinden hangisinin favorisi olduğu soruldu. "Forrest Gump" diye yanıtladı Robert. Nedeni sorulduğunda ise, "Çünkü, hepimiz aynı filmi çekiyorduk" diye açıkladı. Zemeckis senaryoyu okuduğunda, hayatlarımızı bir arada tutan ilişkiler hakkındaki bu basit hikâyenin, tipik olay örgüsü araçlarından hiçbirine sahip olmadığını ve film yapımının tüm kurallarını yıktığını görmüş; yine de elinden bırakamamıştı. Milyonlarca izleyici gibi o da sonunda olağanüstü şeyler yapan ve büyük insanlarla ve büyük liderlerle karşı karşıya gelen düşük zekâlı basit bir adam olan Forrest Gump'ın ruhuna kapılmıştı. Filmin başrollerinde Tom Hanks, Sally Field, Robin Wright, Gary Sinise ve Mykelti Williamson yer alıyor. Forrest'ın annesini canlandıran Field'a göre, Hanks'in canlandırdığı, sadece adı olan karakter, insana her şeyin mümkün olduğunu düşündürüyor: "Hayat yaşanmak için var. Bu sadece uzanıp onu yakalama meselesi."* Filmi herkes sevmemiş, izleyiciler genel olarak kutuplaşmıştı. Ancak, onu yaratan sanatsal ekip, bölünmüş olmaktan çok uzaktı. Herkes aynı amaç doğrultusunda çalışıp, doğal dehalarını eldeki en önemli iş için kullanırsa ne olur? İnsanlar takdir edildiklerini hissederler, yeni zorlukların üstesinden gelmeye istekli ve bir adım atıp liderlik etmeye gönüllü olurlar veya başka birinin liderliğini takip ederler. İnsanlar harika işler yaparlar ve ortam çalışmak için uygun olur. Yetenekli insanlar, aynı amaç üstünde çalışıp ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarında, sihir gerçekleşir.

---

* Peyton Reed, director, Through the Eyes of Forrest Gump: The Making of an Extraordinary Film, Paramount, 1995.



LİDERLER İÇİN EL KİTABI

Bu başucu kitabı, ekibinizin Etkili Oyuncuların varsayımlarını ve alışkanlıklarını geliştirmesine yardımcı olacak bir dizi liderlik uygulamasını özetlemektedir. İlk bölümde, Etkili Oyuncuların beş uygulaması sıralanmıştır. Ayrıca uzaktan çalışan ekipler de dâhil olmak üzere, bütün ekibinizin, sağladığı katkı ve etkiyi en üst düzeye çıkarması ve kapsayıcı bir liderlik için ipuçları da sunar.

1. UYGULAMA: İHTİYAÇ DUYULAN İŞİ YAPIN

İşin değerini arttırın. İş becerikliliği, çalışanları kendi rollerini şekillendirmeye teşvik eden bir tekniktir. Ayrıca çalışanların işlerini yeniden çerçevelendirmelerine ve eylemlerini daha yüksek bir amaçla ilişkilendirmelerine yardımcı olmak için de kullanılabilir.* Aşağıdakileri sorarak ekibinizdeki kişilerin bir 'Hizmet Zihniyeti' geliştirmelerine yardımcı olabilirsiniz:

- Çalışmalarınızdan kimler fayda sağlıyor?
- O iş yapılmasaydı, hayatları veya işleri nasıl bir sıkıntıya düşerdi?
- Bundan ne şekilde bir yarar sağlıyorlar? Bu, geniş çaplı topluluğumuza nasıl fayda sağlar?

Amy Wrzesniewski'nin** çalışmalarında veya Tom Rath'in *Life's Great Question (Hayatın Sorusu)**** adlı kitabında ek kaynaklar bulabilirsiniz.

* Catherine Moore, "What Is Job Crafting? (Incl. 5 Examples and Exercises)" PositivePsychology.com, 1 Eylül 2020, https://positivepsychology.com/job-crafting/.

** Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton, "What Job Crafting Looks Like" Harvard Business Review, 12 Mart 2020, https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like.

*** Tom Rath, "Job Crafting from the Outside In" Harvard Business Review, 24 Mart 2020, https://hbr.org/2020/03/job-crafting-from-the-outside-in.

Değerini arttırın: Sizin için özellikle önemli olan liderlik değerlerinizden birini veya kurumun kültürel değerlerinden birini tanımlayın, (örneğin, şeffaflık gibi) ve onu uğruna savaşacağınız kutsal bir değer statüsüne yükseltin. İnsanların bunun neden hem sizin hem de kurum için önemli olduğunu bilmesini sağlayın (örneğin, "Sağlam kararlar almak için acımasız gerçeklere ihtiyacımız var" gibi).

Anlam kazandırın: İnsanlara mevcut çalışmanın veya konuşmanın büyük hedefe nasıl katkı sağladığını hatırlatın. Şu anda ne yaptığınızı ve bunun neden önemli olduğunu açıklayın. Bunu, bir haritadaki "Buradasınız!" işaretine eşdeğer olarak düşünün.

Gündemi paylaşın: İnsanlara ne yapacaklarını söylemek yerine, bunun doğuracağı kayda değer sonuçları anlatın. (1) Başarının neye benzediğini, (2) Tamamlanmış bir işin nasıl göründüğünü ve (3) Yasakların neler olduğunu anlatın.

Fırsatları yakalayın: Teorik olarak neyin önemli olduğunu bilmek, bir arazi rehberindeki bir kuş türünü tanımlayabilmek gibidir; etkileyici ama kullanışlı bir özellik değildir. Usta bir kuş gözlemcisinin diğerlerine bir türü vahşi doğada, hareket halinde ve görüş alanı dışındayken nasıl tespit edeceğini öğretmesi gibi, siz de insanların önemli fırsatları fark etmelerine yardımcı olun. Neyin Önemli Olduğunu gerçek zamanlı olarak söyleyin ve insanların şu anda neyin önemli olduğunu görmelerine yardım edin.

İzin verin: İnsanlara resmi olarak izin vererek, tanımlanan iş sınırlarının ötesine geçmeleri için ihtiyaç duydukları güveni verin. Bu izin, tek başına tehlikeli dağlık bölgelere gitmeden önce yetkililerle görüşüp gideceği yeri kayıtlara geçiren bir yürüyüşçüye verilen izin gibi olabilir. (1) Nereye gittikleri ve (2) Başarılı olabilmeleri için temel işlerinin hangi bölümlerini yapmaya devam etmelerine ihtiyaç olduğu konusunda anlaşın. Ayrıca insanların özellikle onların benzersiz bakış açısı

ve yeteneklerinden faydalanılabilecek bir konudan haberdar olarak bir adım atıp, liderlik rolü üstlenmelerine yardımcı olabilirsiniz: "Bu iş senin için biçilmiş kaftan!"

2. UYGULAMA: ÖNE ÇIKIN, ARDINDAN GERİ ÇEKİLİN

Neyin kontrolleri altında olduğuna odaklanın. İnsanların bir durumu iyileştirme gücüne sahip oldukları inancını pekiştirmelerine yardımcı olmak için, hangi konuda kontrole ya da etkiye sahip olduklarını görmelerine yardımcı olun. Moral bozucu veya zorlu durumlarla karşı karşıya kaldığınızda, aşağıda yer alan liderlik sorularından faydalanabilirsiniz:

- Bu durumda neyi kontrol edebilirsiniz?
- Kontrolünüzün dışında ne var?
- Tam kontrole sahip olmadığınız ancak etki sahibi olabileceğiniz yer neresi?
- Durumu etkilemenin en iyi yolu nedir?

Ayrıca yöneticiler, personel toplantıları sırasında ekip konuşmalarının, ekibin etki alanı içinde sorun çözmeye odaklanmasını, suçlama ve şikâyet oturumuna dönüşmemesini sağlayarak, bu zihniyetin şekillenmesine yardımcı olabilir.

Seçim yapılmasına imkân verin: Ekip üyelerinin başkaları tarafından yönetilen projelere atanması veya seçilmesi yerine, bu çalışmalara kendiliğinden katılmasına izin vererek ekibinizde bir gönüllülük ve yönetim ruhunu teşvik edin. En faydalı olacakları yeri seçmelerine izin vermek, liderlik etme ve başkalarının desteğini alma isteğini güçlendirecektir.

Vekâlet verin: Bir zamanlar, Orta Amerika'daki iki uzak ada arasında uçan çok küçük bir uçakta yolcuydum. Kalkıştan önce, tek pilot arkasındaki dört yolcuya döndü, zorunlu güvenlik brifingini verdi ve ardından gerçekçi bir şekilde şu anonsu yaptı: "Uçuş sırasında olağandışı veya endişe verici bir şey görürseniz lütfen bana bildirin." Bizler güldük ama pi-

lot karşılık vermeyince vekâleten yardımcı pilot olarak görevlendirildiğimizi anladık. Tetikte kaldık. Aynı şekilde ekibinize vekâlet verebilir ve sorunlara karşı gözlerini dört açmalarını, sorumluluk almaya hazır olmalarını ve hatta gerektiğinde vatandaş tutuklaması (bir kişinin vatandaşlık hakkına dayanarak tutuklama yapması) yapmalarını sağlayabilirsiniz.

Davetli listenizi genişletin. Alan Mulally, *Ford Motor Company*'de CEO iken ve o zamanlar sorunlu olan otomobil üreticisinde büyük bir dönüşüme öncülük ederken, tüm üst düzey yöneticilerden, önemli toplantılara daha alt kademedeki bir yönetici ya da çalışanı konuk olarak dâhil etmelerini istedi. Seyircilerin olması, yönetici ekipte tam şeffaflığı ve iyi liderlik davranışını teşvik etmişti. Ayrıca şirket genelinde iş gündemini anlayan daha fazla lider yarattı. Önemli tartışmalara, daha alt kademede Katkıda Bulunanları dâhil ederek, konuk listenizi genişletmeyi deneyin. Toplantı sırasında sessiz gözlemciler olsalar da kazandıkları bakış açıları daha sonra bir seyirci gibi değil, bir lider gibi hareket etmelerine katkı sağlayacaktır.

Başlatıcılara dokunulmazlık teklif edin: İnsanlar inisiyatif aldıklarında, hata yapabilecekleri, bazı küçük kuralları çiğneyebilecekleri veya işleri sizin yaptığınızdan farklı yapacakları kesindir. Düzeltme ile karşılık vermek, çalışmalarını iyileştirebilir ancak muhtemelen bir dahaki sefere inisiyatif alma isteklerini azaltacaktır. Sorumluluk üstlenen ve doğru yönde ilerleme kaydeden kişiler için küçük ihlalleri göz ardı ederek, mükemmellikten çok, ilerlemeye öncelik verebilirsiniz.

3. UYGULAMA: GÜÇLÜ BİTİRMEK

Geçmişteki esneklik anlarını hatırlayın: Araştırmalar, (ister çocuklukta ister kişisel yaşamda veya işyerinde) engellerle karşılaşarak deneyim sahibi olmanın, bireyin gelecekte daha dayanıklı olmasına yardımcı olduğunu göstermiştir.* İnsan-

* Christopher S. Howard ve Justin A. Irving, "The Impact of Obstacles Defined by Developmental Antecedents on Resilience in Leadership Formation" Management Research Review 20, no. 1 (Şubat 2013): 679–87, https://doi.org/10.1108/mrr-03-2013-0072.

ların yeni zorluklarla etkin bir şekilde başa çıkmalarına, bu deneyimleri hatırlamalarını ve geçmişteki yaklaşımlarının mevcut zorluklara nasıl uygulanacağını düşünmelerini sağlayarak yardımcı olabilirsiniz. Zihinsel kas hafızası oluşturmak için şuna benzer sorular sorun:

- Geçmişte hangi benzer zorluklarla karşılaştınız?
- Bu zorlukların üstesinden gelmenize yardımcı olacak neler yaptınız?
- Bu stratejilerden veya taktiklerden hangisi mevcut sorunu çözmenize yardımcı olabilir?

Engelleri meydan okuma olarak yeniden çerçevelendirin: Stoacıların "Engelleri Alt Üst Etmek" diye adlandırdığı yöntemi kullanın: Bir kişiden bir zorluğun bütün 'kötü' yanlarını tanımlamasını isteyin. Sonra onları alt üst etmelerini isteyin; böylece her bir kötü yön, yeni bir iyilik kaynağı olabilir, özellikle de bir kişisel gelişim kaynağı. Örneğin, makul olmayan bir müşteri, kapsam kontrolünü öğrenmek için bir fırsattır.*

Şu anda neyin önemli olduğunu açıklayın: İnsanlara işleriyle ilgili ayrıntılı talimatlar vermek yerine, temel olarak yapılması gereken işi bilmelerini sağlayın. Bir yetki verdiğinizde, başarılı bir operasyonun 'Üç N'sini ifade ederek netlik sağlayın. Bunlar: (1) Performans standardı: Harika bir iş nasıl görünür? (2) Bitiş çizgisi: Eksiksiz bir iş nasıl görünür? (3) Sınırlar: İşin parçası olmayan şeyler nelerdir?

Bitiş çizgisine odaklanın: Heidi Grant'e göre, "Harika yöneticiler, çalışanlarına gözlerini ödülden ayırmamalarını hatırlatarak harika bitiriciler yaratırlar ve yol boyunca önemli dönüm noktalarına ulaştıklarında coşkulu övgü veya ödüller vermekten kaçınmaya dikkat ederler." Teşvik önemlidir, ancak ekibinizin motive olmasını sağlamak için ödülleri iyi ve

* Karen Doll, "23 Resilience Building Tools and Exercises (+ Mental Toughness Test)" PositivePsychology.com, 13 Ekim 2020, https://positivepsychology.com/resilience-activities-exercises/.

eksiksiz yapılmış bir işe saklayın. Kilometre taşlarını alkışlayın; ancak neler yapıldığına değil, yapılması gerekenlere odaklanın.

Yoldan çekilin: İnsanlar bitiş çizgisini geçmek için mücadele ederken, yöneticiler insanların engelleri aşmasına yardımcı olmak için ekstra güç ekleyerek müdahale etme eğilimindedir. Ancak, bunun daha kolay bir yolu olabilir. Kurumsal psikolog Kurt Lewin'in söylediği gibi: "Büyük kazanımlar genellikle kısıtlayıcı güçleri ortadan kaldırarak elde edilebilir." Ve genellikle insanları en çok engelleyen şey, yönetimin aşırı müdahelesidir: çok fazla yönlendirme, çok fazla girdi ve çok fazla geri bildirim. İnsanların ilerlemesine yardım etmek yerine, yollarından çekilmeyi deneyin. Aşırı yönetim olmadan, insanların daha hızlı hareket edebildiğini ve daha ileri gidebildiğini görebilirsiniz.

4. UYGULAMA: SORUN VE DÜZELTİN

Güven inşa edin: Liderin ekip üyelerine olan güvenini ifade etmesi, onların özgüvenlerini güçlendirir; öğrenme ve uyum sağlama yeteneklerini artırır ve karşılıklı geri bildirim için bir yol açar. Bu güven biçimlerinin her birini yalnızca sözlerinizle değil, aynı zamanda her bir bireye emanet ettiğiniz sorumluluklarla da ifade etmenin yollarını bulun.

- Sana inanıyorum - Dürüstlüğüne güveniyorum.
- Sana güveniyorum - Yeteneklerine ve öğrenme kapasitene güveniyorum.
- Benim için en iyisini istediğine inanıyorum – Niyetine güveniyorum.
- Bununla baş edebileceğine inanıyorum - Öğrenebileceğine ve uyum sağlayabileceğine inanıyorum.

Geri bildirim verin: Zengin geri bildirim sağlamak, bir liderin işinin önemli bir parçasıdır. İnsanların geri bildirim almasını kolaylaştırmak için, bunu, eleştiri veya övgü içeren kişisel

bir performans değerlendirmesi olarak değil, insanların işlerini iyi yapmaları için ihtiyaç duydukları faydalı bilgiler olarak ele alın. Kim Scott'ın *Radikal Dürüstlük* adlı kitabında öne sürdüğü gibi, geri bildirimde bulunduğunuz kişi, onu kişisel olarak önemsediğinizi bilirse, zorlayıcı geri bildirimlerde bulunabilirsiniz. Doğrudan söyleyin, çünkü en iyi geri bildirim tamamen samimi olandır. Doğrudan, yararlı geri bildirim sağlamak için Radikal Dürüstlük'ten şu ipuçlarını kullanın*:

- Nasıl yardım etmeyi planladığınız konusunda net olun ve yardımcı olma niyetinizi belirtin.
- Neye ihtiyaç duyulduğu ve neyin işe yaramadığı konusunda net olun.
- İyi niyetle tutarlı bir eylem modeli oluşturarak ve düzenli olarak astlarınızın her biriyle birebir zaman geçirerek güvene dayalı bir ilişki kurun.
- Eleştiri isteyin ve eleştiri yapmadan önce övgüde bulunun.
- Eleştiri isteme ve eleştiri aldığınızdaki davranış biçiminiz, güven inşa etmeye veya onu yok etmeye yönelik çok şeyi değiştirir.

Güveni yeniden inşa edin: Güven bir kez kaybedildiğinde yeniden kazanılması zor olabilir. Yıllar önce, annemle bir proje üstünde çalışıyorduk. Sürecin özellikle zor bir noktasında güveni sarsıldı ve karar vermek konusunda isteksiz hale geldi. Tabii ki, olağanüstü derecede yetenekli olduğunu ve bu zorlukların üstesinden gelebileceğini biliyordum; bu yüzden de onu yeniden doğru yola döndürebilmek için aradım. Ona ve başarılı olma yeteneğine olan inancımı dile getirdim. Çabamı takdir etti ama şöyle dedi: "Bana öz güven aşılayamazsın. Bunu yalnızca ben yapabilirim." Bu doğru; diğer insanla-

---

* Kim Scott, "The 3 Best Leadership Traits for Managing Through a Crisis" Radical Candor, https://www.radicalcandor.com/candor-criticism-during-a-crisis/.

ra güven aşılayamayız. Ancak, insanların kendi güvenlerini yeniden inşa etmelerini sağlayacak koşullar yaratabiliriz. Bir dizi galibiyet almak için, işi yeniden ele alarak başarı modelini yeniden oluşturabilirsiniz.

- Kolay galibiyet sağlayan daha küçük işlerle başlayın.
- Bu galibiyetleri kutlayın ama abartıya kaçmayın.
- Daha fazla zorluğun olduğu bir katman ekleyin.
- Kişinin özgüveni, önündeki işin boyutu ve karmaşıklığıyla eş seviyeye çıkana kadar, işin kapsamını ve karmaşıklığını genişletmeye devam edin.

5. UYGULAMA: İŞ YÜKÜNÜ HAFİFLETİN

Başkalarını da dâhil edin: Başkalarının kendilerini ait hissetmesini sağlamak için etkimizi veya göreceli ayrıcalığımızı kullanabiliriz. Aslında, bir klişeyi yıkan ve başkalarının da ait olması için bir yol açan, bizim benzersizliğimiz olabilir. Harvard Business Review'daki bir makaleye göre, adil bir zihniyete sahip müttefikler olarak hizmet eden liderler ve meslektaşlar, yalnızca başkaları için kapsayıcılığı artırmakla kalmaz; aynı zamanda onları başkalarının dışlayıcı davranışlarından da korur.* Liderler, ekip olarak her bir kişinin doğal dehası hakkında konuşarak, her bir ekip üyesinin grup için önemli olduğunu görmesine yardımcı olabilir. Her seferinde bir ekip üyesine odaklanın ve diğerlerini o kişinin hangi yönünü doğal dehası olarak gördüklerini açıklamaya davet edin.

Destek verenleri tebrik edin: Ekip üyelerinin aktif olarak birbirlerine yardım etmesini istiyorsanız, 'destek' sağlayan kişileri ön plana çıkarın. Atletizmde *asist*, bir oyuncunun gol atılmasına yardımcı olan katkısıdır (ve resmi istatistiklere

---

* Evan W. Carr, Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman ve Alexi Robichaux, "The Value of Belonging at Work" Harvard Business Review, 16 Aralık 2019, https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work.

kaydedilir). Bu yüzden sadece gol atanları takdir etmeyin (örneğin; büyük satışlar yapan veya piyasaya yeni ürünler süren kişiler), onları başarıya hazırlayanları da görün.

Zorlu davranışlara müsamaha göstermeyin: "Herhangi bir kurumun kültürü, liderinin tolere etmeye istekli olduğu en kötü davranış tarafından şekillenir" diye yazıyor Steve Gruenert ve Todd Whitaker.* Bir lider olarak, yüksek düzeyde ilgi gerektiren davranışlara müsamaha gösterirseniz, bunun tüm ekip içinde güçlenmesine sebep olursunuz. Az bakım gerektiren bir ekip istiyorsanız, birlikte çalışmanın kolay olmasının ne anlama geldiğini tanımlayın; sonra aşırı ilgi gerektiren davranışı reddedin ve yeniden yönlendirin. İnsanları, meslektaşlarından şikâyet ederken cesaretlendirmek yerine, sorunları doğrudan karşı tarafla çözmelerini isteyin. Birisi size uzun, başıboş bir e-posta gönderirse, ondan kısa bir e-posta göndermesini isteyin. Birisi uzun soluklu sunumlar yapıyorsa, onlardan sadece ana noktalardan başlamalarını ve ardından yalnızca istendiği zaman ayrıntı vermelerini isteyin. Eğer birisi toplantılara hükmediyorsa, meslektaşlarına da kendi fişlerini oynama fırsatı vermek için ondan daha az fiş öne sürmesini isteyin.

Çoğaltan Liderlik Uygulamaları

'Çoğaltanlar: En Başarılı Liderler Nasıl Herkesi Daha Akıllı Kılar'adlı kitabımdan bir dizi liderlik uygulamasıdır: Ekibinizde Etkili Oyuncu Zihniyetini geliştirmenize ve herkesin elinden gelenin en iyisini yaptığı bir ortam yaratmanıza yardımcı olacaktır. Ek rehberlik için kitabın, yenilenmiş ve güncellenmiş baskısındaki Ek-E'ye bakabilirsiniz.

1. **Oyların yüzde 51'ini verin**: Birini sorumluluğu bütünüyle üstlenmeye teşvik etmek için, belirli bir proje veya

---

* Steve Gruenert ve Todd Whitaker, School Culture Rewired (Alexandria, VA: ASCD, 2015) 36.

konuda çoğunluk oy hakkını vererek, onları sorumlu hale getirin.

2. **Geri verin**: Birisi size çözebilecekleri bir sorun getirdiğinde, sorun çözücü yerine koçluk rolü üstlenin. Ve birinin gerçekten yardıma ihtiyacı varsa, devreye girin ve katkıda bulunun fakat ardından sahipliği açıkça geri verdiğinizden emin olun.
3. **Hatalarınızdan bahsedin**: İnsanlara yaptığınız hataları ve onlardan neler öğrendiğinizi söylediğinizde, onların da kendi hatalarını kabul etmelerini ve onlardan ders çıkarmalarını daha güvenli hale getirir.
4. **Hatalara yer açın**: Risklerin başarısızlığa izin veremeyecek kadar yüksek olduğu alanlara karşı risk almaya olanak tanıyan çalışma alanlarını netleştirerek insanların deneyimleyebileceği güvenli bir alan yaratın.
5. **Doğal Dehayı tanımlayın**: Ekip üyelerinizin elinden gelenin en iyisini yapmasını sağlamak için, doğal dehalarını, yani kolayca ve özgürce yaptıkları şeyi belirleyin. Bunu onlarla konuşun ve en önemli işlerde nasıl daha iyi faydalanılabileceğini belirleyin.

BÖLÜM 8 ÖZETİ: YÜKSEK ETKİLİ BİR EKİP OLUŞTURUN

Bu bölüm Etkili Oyunculardan oluşan bir ekip oluşturmak isteyen yöneticiler için yazılmıştır. Liderlerin, herkesin potansiyelinin tamamını sergileyebildiği bir ekibi nasıl kurabileceklerini ve bireysel Etkili Oyuncular ekipten ayrıldıktan çok sonra bile, mükemmelliğe ilham veren bir kültürü ana hatlarıyla belirtir. Ayrıca kayıp Etkili Oyuncuları gören ve yükselten kapsayıcı bir kültür oluşturmaya yönelik stratejiler içerir.

ETKİLİ OYUNCULAR ALMAK: Etkili Oyuncu Zihniyetinin bazı yönleri, yönlendirmeye daha az müsaittir; bu nedenle, belirli zihniyetlere göre işe alın ve koçluk çabalarınızı daha öğrenilebilir zihniyetlere ve davranışlara odak-

layın. Davranışa dayalı görüşme veya psikometrik testler, bu zihniyetlere sahip kişileri belirlemenize ve Etkili Oyuncular tarafından sergilenen alışkanlıkların bir geçmişine sahip olmanıza yardımcı olabilir.

ETKİLİ OYUNCULAR GELİŞTİRMEK: En iyi liderler hem rahat hem de yoğun bir iklim geliştirir çünkü insanlar en iyi performanslarını eşit dozda güvenlik ve gerginlik hissiyatı altında gösterir ve gelişirler.

ŞAMPİYON BİR TAKIM KURMAK: Liderler, yüksek etkili alışkanlıkların yayılmasını hızlandırarak ve diğer daha az etkili davranışların yayılmasını yavaşlatarak, tümü yıldızlardan oluşan bir ekip kurabilirler.

KAZANAN KÜLTÜRÜ MUHAFAZA ETMEK: Etkili Oyuncu ahlakına sahip bir ekip oluşturmak; hesap verebilirlik, çeviklik, iş birliği, cesaret, müşteri hizmetleri, kapsayıcılık, inisiyatif, yenilikçilik, öğrenme ve performansa değer veren daha büyük bir kurumsal kültür oluşturmanıza yardımcı olacaktır.

Bölüm 9

Her Şeyinizi Ortaya Koyun

"Bize dağıtılan kartları değiştiremeyiz, yalnızca oynama şeklimizi değiştirebiliriz."

RANDY PAUSCH

Karen Kaplan'ın (6. Bölüm'de bahsedilen) reklam ajansı Hill Holliday'e katıldığını hatırlarsınız; hukuk fakültesini bitirmesini sağlayacak kolay bir iş arıyordu. Bir resepsiyonisttik işi teklif edildiğinde, kurucu ona şirketin yüzü ve sesi olmasını istediğini söylemişti. İşte o zaman yaptığı işin önemli olduğunu ve bir fark yarattığını anladı. Bu yüzden resepsiyonun CEO'su olmaya karar verdi. Sonra elini kaldırdı, önüne çıkan her fırsatı kabul etti ve kendisini de bu sorumlulukların CEO'su olarak atadı. Şimdi, otuz yıl sonra, Hill Holliday'in CEO'su ve bu ona bu tür fırsatları başkalarına sağlama imkânı veriyor.

Brezilya, São Leopoldo'da, uzun süre dinlemeyi adet haline getirmiş SAP yazılım geliştirme mimarı olan Paulo Büttenbender'ı hatırlayın (1. ve 7. Bölümlerde bahsedilmişti). Empati yeteneği, müşterinin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan uygulamalar tasarlamasına olanak tanıyor, bu da en kritik görevler için seçildiği anlamına geliyor. Yöneticisi Roberto, "Herkes

Paulo'ya ihtiyacı olduğunu söylüyor" dedi. Gerçekten de çalışmaları onu Londra'dan Sidney'e, Hindistan'dan Suudi Arabistan'a kadar dünyanın her yerine götürdü. Paulo, "Bir fırsat diğerine yol açtı. Tüm dünyayı gördüm. Banff'taki muhteşem Kanada Rocky Dağları'nda çalıştım ve Arjantin kırsalında dünyanın en iyi bifteğini yedim" diye kabul ediyor. Fakat biftekler bir yana, Paulo'nun zor işleri yapan biri olarak ün yapmış olması, kendisini tatmin eden işler yaptığı anlamına geliyor.

Eğer şöyle bir gerilere gidip 1. Bölüm'ü hatırlayacak olursanız, ameliyat teknisyeni Jojo Mirador'u anımsayabilirsiniz. Cerrahlara sadece istedikleri aleti teslim etmekle kalmayan, onlara en çok ihtiyaç duyduklarını veren Jojo. Diğer teknisyenler ameliyat sırasında basitçe cerraha istedikleri aleti verirken, Jojo, cerrahın ellerini izler, bir sonraki hamlesini tahmin eder ve cerrahın neye ihtiyacı olduğunu onlar daha istemeden bilir. Önerilerini o kadar içtenlikle sunar ki, cerrahlar ona minnetle teşekkür eder. Ve işini çok iyi bildiği için onun fikrini alırlar. "Evet, cerrahların fikrimi sorması ve beni ekiplerinde istemesi gurur verici" diye kabul ediyor. Jojo'nun yöneticisi, ameliyathanede Jojo'ya ihtiyaç duyduklarında ısrar eden cerrahi ekiplerden sürekli talepler alıyor. Bununla birlikte, bu çatışmalar çözülüyor çünkü herkes en karmaşık prosedürü yapan ekibin, Jojo'nun çalışmasına en çok ihtiyaç duyan ekip olduğunu kabul ediyor. Neden? Çünkü Jojo sadece ameliyathanede bulunmakla kalmıyor; aynı zamanda tüm operasyon süresince görevini her şeyiyle yapıyor.

Her şeyinizi ortaya koyduğunuzda, daha büyük oynar ve daha derin bir etkiye sahip olursunuz. Philadelphia 76ers'ın eski CEO'su Scott O'Neil, Jake Reynolds'ı tanımlayacak bir kelime ararken şöyle dedi: "Aradığım kelime tutku değil. Her şeyinizle dâhil olduğunuz anlamına gelen ve her şeyi kapsayan bir kelime vardır muhtemelen: 'Seninleyim, yanındayım, bir şey olduğunda oradayım, eğer düşersen arkandayım, kendimi tamamıyla adadım.' O tek kelime her neyse, sahip olduğu şey bu."

Ben buna 'yüksek katkı ortamı' diyorum; insanların ellerinden gelenin en iyisini yaptıkları ve işlerini en iyi şekilde yaptıkları, her bir kişinin zekâsının derinlemesine kullanıldı-

ğı ve ekipteki herkesin değer kattığı bir ortam. Bu, insanların 'her şeyleriyle' dâhil oldukları, bir çabaya tamamen bağlı veya dâhil olduğu bir ortamdır. Vincent van Gogh, "Arıyorum, uğraşıyorum, tüm kalbimle varım" derken bu durumu tarif etmişti. Koçuna göre, NFL tarihinin üçüncü en çok top kapan efsanevi futbolcusu Kevin Greene, "Oyunu vücudundaki her bir molekülle oynadı."* Hem fizik hem kimya alanında Nobel ödüllü Marie Curie, kardeşine yazdığı bir mektupta şöyle söylemişti: "Tek bir şeye üzülüyorum, o da günlerin çok kısa olması ve çok çabuk geçmesi."** Hayatının sonlarına doğru, "Bir laboratuvarım olmadan yaşayabilir miyim bilmiyorum"*** diye yakınıyordu.

KPMG'nin eski başkanı ve CEO'su Eugene O'Kelly, (daha sonra kanser nedeniyle yarım kalan) hayatı üzerine düşünürken şunları söyledi: "Bağlılık, çoğu zaman, kaç saat çalışmaya istekli olduğunuzla ölçülür. Ancak bağlılık en iyi, kişinin vazgeçmeye istekli olduğu zamanla değil, koymak istediği enerjiyle ölçülür."**** Her şeyini ortaya koymak, bitkin olmakla; yorgun ve enerjisi, kaynakları ve gücü tükenmiş olmakla aynı şey değildir. Zorlu kurumlarda, insanlar genellikle zorlanır, itilir, teşvik edilir ve bitkin bırakılır. Yüksek katkı sağlayan kuruluşlarda ise insanlara tam anlamıyla katkıda bulunma fırsatı verilir ve dört elle sarılırlar. Aradaki fark nedir? Yöntem ve tutum. Bir kültürde, yönetim taleplerde bulunur; diğerinde, insanlar serbestçe katkıda bulunur. Liderler, insanların tam ve gönülden katkıda bulunabilecekleri koşullar yarattığında, iş heyecan verici olur. İş, salt bir işten, hatta bir kariyerden daha fazlası haline gelir; en eksiksiz benliklerimizin neşeli bir ifadesi haline gelir.

---

* Richard Sandomir, "Kevin Greene, Master of Sacking the Quarterback, Dies at 58" New York Times, 22 Aralık 2020, https://www.nytimes.com/2020/12/22/sports/football/kevin-greene-dead.html.

** Eve Curie, Madame Curie: A Biography, trans. Vincent Sheean (New York: ISHI Press International, 2017

*** Adı geçen eser.

**** Eugene O'Kelly, Chasing Daylight: How My Forthcoming Death Transformed My Life (New York: McGraw-Hill, 2008), 78.

İnsanların ne tüketildiği ne de onlardan yeterince faydalanılmadığı, her şey dâhil bir ortam, etki için oynayan Katkıda Bulunanlar ve diğerlerinin içindeki en iyiyi ortaya çıkaran liderlerle sağlanır. Etkili Oyuncular ve çoğaltan liderler güçlü bir kombinasyondur çünkü her bir kişinin katkısı (katma değeri) çoğalarak artar. Ve bireyler kendilerini yönetebildiklerinde, bu, yöneticilerine gerçekten liderlik etme fırsatı verir; modern çalışma ortamında mantıklı olan bir önermedir. Günümüzde çoğu profesyonel, sadece para kazanmak değil, bir etki yaratmak istiyor; yönetilmek değil, yönlendirilmek istiyorlar ve açıkçası, artık kimse gerçekten insanları yönetmek istemiyor. Gelecek vadeden bir liderseniz, Etkili Oyuncu Zihniyeti sizin liderliğe giden yolunuzdur. Bu şekilde düşündüğünüzde ve çalıştığınızda bir lider olarak görülür ve liderlik fırsatları ortaya çıktığında doğal bir seçim olursunuz. İlle de yönetici olmakla ilgilenmeyenleriniz için, incelediğimiz zihniyetler ve uygulamalar sizi daha büyük bir etkiye giden yola sokacaktır. Fikirleriniz duyulacak ve çalışmanızın etkisi daha büyük olacaktır. Bir Etkili Oyuncu olarak, fark yaratan biri olacaksınız.

Yöneticiler için, Etkili Oyunculardan oluşan bir ekip oluşturmak, yönetimden çıkıp liderliğe giden bilettir. Artık yetenekli ancak yetersiz Katkıda Bulunan çalışanların bıraktığı boşlukları doldurmanız gerekmediğinde, iyi bir lider olmak kolaylaşır. Sakinliğinizi geri kazanabilir, net bir vizyon ve soğukkanlılıkla kendi rolünüzü yerine getirebilirsiniz. Aynı zamanda, kurumunuzu bir üst seviyeye böyle taşırsınız. Ayrıca, kendi liderlik yeteneklerinizin seviyesini yükseltmenize yardımcı olacaktır. Değerleri Çoğaltan liderler olmak isteyenler için, Etkili Oyuncu Zihniyetine sahip insanlardan oluşan bir ekip oluşturmak etkinliğinizi artıracaktır.

En etkili oyuncular için kariyer yolu daha büyük ödüllere yol açabilse de gerçek ödül daha iyi bir iş deneyimi olabilir: daha fazla seçenek, daha fazla eğlence, daha derin tatmin. Gerçekten de tam performans çalışmanız için en iyi sebep, sadece deneyimin kendisi de olabilir. *NFL Hall of Fame* defans oyuncusu Mike Singletary şöyle dedi: " Oyunun en sevdiğim

yanı ne biliyor musun? Oynama fırsatı." Bunu sadece katılmak için değil, elinizden gelenin en iyisini yapmak için yapın.

Forrest Gump filminin açılış sahnesinde gökten bir tüy düşer, rüzgârda savrulur ve yuvarlanır. Bu tüy gibi hayat da belirsizdir. Ve tabii ki pek çok kariyer de öyledir. Fırsatlar kendilerini rüzgârdaki tüyler gibi sunar. Filmin verdiği mesajlar üzerine düşünen Tom Hanks, şunları söyledi: "Kaderimiz, yalnızca hayatımızdaki şans unsurlarıyla nasıl başa çıktığımızla tanımlanır. İşte bu (tüy) her yere konabilir ve sizin ayaklarınızın dibine konuyor."*

Rastgele gelen şanslarla ne yaparız? Onları tehdit olarak mı görürüz yoksa sundukları fırsatları değerlendirmeye mi alırız? Forrest'ın annesi ona şöyle söylüyor: "Kendi kaderimizi kendimizin çizdiğine inanıyorum." İşyerindeki en Etkili Oyuncuları ve en çok Katkıda Bulunanları incelerken ben de bu sonuca vardım.

Her ne kadar, herkes değerli olsa ve işlerine yetenek katsa da bazıları kendilerini diğerlerinden daha değerli kılar; daha büyük oynarlar. Bir ihtiyacı tespit eder ve o boşluğu doldururlar. Belirsizliği ve muğlaklığı fırsata dönüştürürler. Yine de çalışma biçimleri rastgele olmaktan çok uzaktır. Hizmet ettikleri kişiler için neyin önemli olduğunu öğrenir ve bunu kendileri için de önemli hale getirirler. Liderliği ele alıp işi bitirirler. Hızlıca uyum sağlar ve işleri başkaları için de kolaylaştırırlar.

Ne kadar büyük oynamayı düşünüyorsunuz? Marianne Williamson'ın dediği gibi: "Küçük oynamanın dünyaya faydası yoktur." Nerede en büyük değere sahip olursunuz? Hayat sizi ne yapmak için çağırıyor?

Eğer bir fark yaratmak istiyorsanız etrafınıza bakın. Neyin sizin ilginize ihtiyacı olduğuna dikkat edin. Tutkunuzdan ve amacınızdan yararlanın ve katkıda bulunmanın, etki yaratmanın, daha büyük ve daha iyi oynamanın bir yolunu bulun. Hemen şimdi başlamanın etkisini hayal edin.

---

* Reed, Through the Eyes of Forrest Gump.

Teşekkürler

Çoğu yazar, bir kitabı tamamlamanın bir (veya iki yahut üç) ultra maraton koştuktan sonra bitiş çizgisini geçmek gibi hissettirdiği konusunda hemfikirdir. Gerçekte, bu daha çok büyük bir oyunu kazanmak gibidir; takım arkadaşları, koçlar ve sizi neşelendiren kişiler tarafından mümkün kılınan bir takım çalışmasıdır.

Ekip

Öncelikle, *Harper Business*'ta sadece bir yayıncı değil, aynı zamanda yolun her adımında ortak yaratıcı ve işbirlikçi olan Hollis Heimbouch'tan başlayarak, bu kitabın arkasındaki ekibe teşekkür etmek istiyorum. Birlikte çalıştığımız dört kitap projesinin ardından, hâlâ aynı anda, işim üzerinde tam bir kontrol sahibi olurken hem de rehberlik etme ve keskin düzeltmeler yapma becerisine hayret ediyorum. Projeyi yönettikleri için Rebecca Raskin ve Wendy Wong'a ve kitaba hayat veren HarperCollins ekibinin geri kalanına da teşekkür ederim.

Wiseman Group'taki ekibimiz Alyssa Gallagher, Lauren Hancock, Judy Jung, Jayson Sevison, Shawn Vanderhoven, Karina Wilhelms, Amanda Wiseman ve Larry Wiseman'a; içgörülerinizi sunduğunuz, işimi daha iyi hale getirdiğiniz ve çok zor bir yılın yükünü taşımama yardım ettiğiniz için teşekkür ederim. Karina, bu projeye harika bir başlangıç yaptığın ve güçlü bir şekilde bitirmemize yardım ettiğin için teşekkür ederim. Paha biçilmez bir düşünce ortağı, ateşli bir editör, parlak bir veri bilimcisi ve sadık bir eleştirmen olan Lauren'e özel olarak şükranlarımı sunuyorum. Bu kitabı her yönüyle daha iyi hale getirdin.

Fikirlere açıklık getirdikleri için yetenekli sanatçılar Dillon Blue ve Amy Stellhorn'a ve kitaba kapağını kazandıran Jared Perry'ye takdirlerimi ve hayranlığımı sunuyorum. Bizimle birlikte olduğunuz için teşekkür ederiz.

Moral Destek

Kuruluşlarını röportajlarımız ve analizlerimiz için açan ve üst düzey yeteneklerinden bazılarına erişmemizi sağlayan araştırma ortaklarımız, bu araştırmayı mümkün kıldı. Adobe'den Weston McMillan'a çok teşekkürler; Google'dan Lisa Gevelber, Susan Martin ve Jenni Shideler; LinkedIn'de Jan Tai ve Mark Turner; NASA'da Brandi Higgins; Salesforce'ta Lisa Marshall; SAP'da Jeanne DeFelice; Splunk'ta Susan Rusconi; Stanford Health Care'den Jared Roberts; ve Target'ta Jen Huerd'e teşekkürler. Kitap boyunca adı geçen Etkili Oyuncular ve liderlerinin yanı sıra, zamanlarını cömertçe ayıran 170 yöneticiden edindiğimiz içgörüler. Ne yazık ki burada isimlerini sayamayacağımız kadar çoklar.

Koçlar

Pek çok meslektaşım süreç boyunca bana akıllarını ödünç verdi. Aralarında en sevdiğim fikir pınarı olan Michael Bungay Stanier; araştırma rehberliği ve koçluğu sağlayan Dolly Chugh; fikirlerin erkenden şekillenmesine yardımcı olan Mark Fortier; parlak zekâsını isteyerek paylaşan ve her zaman yeni fikirlerin test pilotu olmaya hazır olan Greg Pal; düşüncelerime hem ilham veren hem de temel oluşturan sevgili dostum ve kariyer boyu düşünce ortağım Ben Putterman. Ayrıca kitabın ilk nüshalarını okuyan ve bana duymam ve düzeltmem gerekenleri söyleyen harika bir meslektaş grubuna da minnettarım. Bunlara Wade Anderson, Rami Branitsky, Heidi Brandow, Fernando Carrillo, Stefan Cronje, Rob Delange, Yolanda Elliott, Charlee Garden, Mark Hecht, Hazel Jackson, Tony Mercer, Josh Miner, Len Pritchett, Mark Sato, Lisa Shiveley, Jake Tennant, AJ Thomas, Nicola Tyler, Andrew Webb

ve Melinda Wells Karlsson da dâhil. Ekstra övgülerim, taslağı tekrar ve tekrar gözden geçiren şu denetçilere gidiyor: Sue Warnke, Mike Maughan, Susie McNamara, Judith Jamieson, Ryan Nichols, Lois Allen ve Andrew Wilhelms. Koçlukla ilgili görüşlerini paylaşan Marshall Goldsmith 100'deki meslektaşlarıma da minnettarım.

Tezahürat Bölümü

Beni neşelendiren ve ilgileri, sevgileri ve bana olan inançları ile zorlu 2020 yılı boyunca ayakta kalmamı sağlayan arkadaşlarıma ve aileme özellikle minnettarım. Jan Marsh, benim için ettiğin dualarla moralimin düzeldiğini hissettim. Eric Volmar ve Eric Kuhnen, gece ibadetlerimiz aklımı başımda tuttu ve ruhumu besledi. Kendi çalışma şekliyle Etkili Oyuncu Zihniyetine örnek teşkil eden Josh Jaramillo (Dr. Josh), ilginiz ve her gün kitabın ve benim nasıl olduğumuzu sorduğunuz için teşekkür ederim. Anne, on iki yıldır her istediğimde editörüm olduğun ve örnek hizmetlerin için teşekkür ederim. Çocuklarım Megan, Amanda, Christian ve Josh (küçük Josh) ile damadım Austin ve Josh'a (uzun Josh), ilgilenmediğinizi bildiğim günlerde bile ilgilendiğiniz için teşekkür ederim. Ve Larry, sarsılmaz desteğin ve bana yazmam için ihtiyaç duyduğum zamanı hediye ettiğin için teşekkür ederim.

Ek A:
Yukari Yönlü Güvenilirliğin Oluşturulması

170 lidere (birinci kademe yöneticilerden üst düzey yöneticilere kadar), ekip üyeleri en çok ne yapınca kendilerini hayal kırıklığına uğrattıklarını ve değerlerini aşındırdıklarını sorduk. Bunların güvenilirlik katilleri olduğu neredeyse garantidir ve aşağıda listelenmiştir:

GÜVENİLİRLİK KATİLLERİ

Diğer Adıyla: Patronunuzu Kendinizden Uzaklaştırmanın On Beş Kesin Yolu

1. Patronunuza çözümsüz sorunlar verin.
2. Patronunuzun size ne yapacağınızı söylemesini bekleyin.
3. Patronunuzu peşinizden koşturup, size ne yapacağınızı söylemesini sağlayın.
4. Büyük resim için endişelenmeyin; sadece işinizi yapın.
5. Patronunuza bir sonraki terfinizi ya da ne zaman zam alacağınızı sorun.
6. Uzun, dolambaçlı e-postalar gönderin.
7. Meslektaşlarınızı kötüleyin, dram yaratın ve çatışmaları kışkırtın.
8. Patronunuzu artık hiçbir şey yapmak mümkün olmadığında, son dakika, kötü haberlerle şaşırtın.

9. Çoktan verilmiş kararları tekrar gözden geçirmeyi isteyin.
10. İşinize gelmeyen gerçekleri ve bir hikâyenin diğer tarafını atlayın.
11. Kendi hatalarınız için başkalarını suçlayın.
12. Patronunuzun yüzüne karşı ona katılın ama arkasından tam tersini yapın.
13. Patronunuza bunun sizin işiniz olmadığını söyleyin.
14. Patronunuzun geri bildirimlerini dinleyin, sonra görmezden gelin.
15. Toplantılara geç gelin, aynı anda başka şeylerle de ilgilenin, başkalarının sözünü kesin.

GÜVENİLİRLİK İNŞA EDEN DAVRANIŞLAR

Diğer adıyla güven kazanmanın on beş yolu

ETKİLİ UYGULAMALAR	İhtiyaç Duyulan İşi Yap	Öne Çık ve Geri Çekil	Güvenli Bitir	Sor ve Düzelt	İş Yükünü Hafifiet
1. Bir şeyleri istenmeden yapmak.					
2. Sorunları öngörmek ve bunları çözmek için bir plan yapmak.					
3. Ekip arkadaşlarınıza yardım etmek.					
4. Beklenenden bir tık fazlasını yapmak.					
5. Meraklı olmak ve güzel sorular sormak.					
6. Geri bildirim istemek.					
7. Hatalarınızı kabul etmek ve onları hızla düzeltmek.					
8. Pozitif enerji getirmek, eğlenmek ve başkalarını güldürmek.					
9. Ne yapman gerektiğini kendi başına bulmak.					
10. Bir hatırlatmaya gerek kalmadan işi tamamlamak.					
11. Patronunuzla iş birliği yapmak.					
12. Değişmeye ve akıllı riskler almaya istekli olmak.					
13. Konunun özüne inmek ve bunu patronunuza doğrudan söylemek.					
14. Ödevinizi yapmak ve hazırlıklı gelmek.					
15. Patronunuzun ve ekibin iyi görünmesini sağlamak.					

Ek-B:
Sık Sorulan Sorular

Soru: "İşimde daha etkili olmak isterim, ama bu biraz bunaltıcı. Nereden başlamalıyım?"

Herhangi bir profesyonel gelişim çabasında olduğu gibi, işe şu anda nerede durduğunuzu bilerek başlamalısınız. ImpactPlayersQuiz.com adresinde bulunan değerlendirme, istediğiniz etkiyi yaratıp yaratmadığınızı anlamanıza ve etkinizi artırmak için nereden harekete geçmeniz gerekebileceğini belirlemenize yardımcı olabilir. Ancak bir öz değerlendirme ile yetinmeyin; paydaşlarınızın bakış açısını ve rehberliğini almak için onlarla bu konuyla ilgili bir konuşma başlatın. Hangi zihniyetlerin ve uygulamaların, mevcut güçlü yönleriniz olduğu ve hangilerinin amaca yönelik olarak güçlendirilmesi gerektiği hakkında konuşabilmek için Etkili Oyuncu çerçevesini kullanın.

Ek olarak, öğrenmesi en kolay zihniyet ve davranışlara odaklanırsanız, çabalarınız en yüksek etkiye sahip olacaktır. Anket yaptığımız en iyi koçlara göre bunlar şunları içeriyor:

ÖĞRENMESİ EN KOLAY ZİHNİYETLER	ÖĞRENMESİ EN KOLAY DAVRANIŞLAR
Büyüme: Çaba göstererek yetenek geliştirebilirim.	**Geri bildirim isteyin:** Geri bildirim, düzeltme ve karşıt görüşler isteyin.
Aidiyet: Bir takımın önemli bir parçasıyım.	**Yardım sunun:** Meslektaşlara ve liderlere yardım ve destek teklif edin.
Proaktivite: Durumu iyileştirebilirim.	**Başkalarını etkileyin:** Başkalarını otorite yerine etki yoluyla dâhil edin.
Dayanıklılık: Zorlukların üstesinden gelebilirim.	**Büyük resmi görün:** Yalnızca kendi işinizi yapmak yerine büyük resmi anlayın.

Bu zihniyetlere ve davranışlara odaklanmak, hızlı kazançlar elde etmenize ve ivme kazanmanıza yardımcı olacaktır. Ancak en sürdürülebilir gelişmeyi, Etkili Oyuncu Zihniyetinin temelindeki ana beceriler üzerinde çalışarak elde edeceksiniz. "Temelde Yatan İnançlar ve Davranışlarda Ustalaşın" konusunu yeniden ziyaret etmek isteyebilirsiniz.

Eğer hâlâ nereden başlayacağınızı merak ediyorsanız, iki bölümden oluşan basit bir 'canlandırma' egzersizi deneyin. İşler kaotik veya sinir bozucu olduğunda, iki şeye bakın: (1) Karşı tarafın bakış açısı (örneğin, yöneticinizin, müşterinizin, iş arkadaşınızın) ve (2) Paydaşınızın bakış açısını fark edince daha da netleşecek olan değer katma fırsatı.

Soru: "Etkili Oyuncu kabul edilmek için bu uygulamalardan kaç tanesini gerçekleştirmem gerekiyor?"

Yöneticilerine göre çalışmamızdaki yüksek etkiye sahip Katkıda Bulunanlar, tipik olarak yeteneklerinin gerçekten parladığı üç veya dört Etkili Oyuncu davranışına sahipti (ortalama olarak 5 üzerinden 3,17) ancak beş uygulamanın hiçbirinde önemli bir eksiklikleri yoktu. Beş uygulamanın tümünü hayata geçirmeniz gerekmese de sorun yaşanan önemli bir alan, diğer birçok değeri hızla aşındırabilir. Beş Etkili Oyuncu uygulamasının birçoğunda güçlü olmanıza rağmen, sadece bir tanesinde kötü olarak, hızla Az Katkıda Bulunan statüsüne inebilirsiniz. Örneğin, yıldız liderler, bitiriciler ve öğrenciler olan ancak yüksek bakım gerektiren ve birlikte çalışması zor kişileri düşünün. İnsanlar muhtemelen bu kişilerle çalışmaktan kaçınacaklar ve kısa süre içerisinde kendilerini en önemli işlerin dışında bulacaklardır. Güçleri yetersiz kullanılacak ve zayıflıklarının gölgesinde uzaklaşacaklardır.

Verilerdeki mesaj, liderlik becerilerinde de gördüğümüz bir ilke ile de uyumludur: Her şeyde yıldız olmanıza gerek yok ama hiçbir şeyde berbat olma lüksünüz yok. Eğer, (1) Etkili Oyuncu uygulamalarından üçünde başarılı olarak güçlü bir temel oluşturarak, (2) Bir davranışı yükselen, görünür bir güce dönüştürerek ve (3) Yetersiz Katkıda Bulunan davranış belirtilerini ortadan kaldırarak Etkili Oyuncu olarak itibar

kazanma olasılığınız daha yüksektir. Bir zayıflığı etkisiz hale getirmek ve yalnızca bir yükselen güç oluşturmak, teraziyi yükseltmenize yardımcı olacaktır. Ancak işe başlamadan önce, oluşturduğumuz ve ImpactPlayersQuiz.com'da bulabileceğiniz, değerlendirme aracını kullanarak mevcut durumunuzu değerlendirmek isteyebilirsiniz. Bu değerlendirme, bir Etkili Oyuncu olarak gücünüzü tam olarak belirlemenize ve potansiyelinizin tümüyle katkıda bulunmanızı engelleyebilecek tuzakları tespit etmenize yardımcı olacaktır.

Soru: "Etkili Oyuncu Zihniyeti geliştirilebilir mi, yoksa bazı insanlar doğuştan mı bu zihniyetle geliyorlar?"

Muhtemelen birinin, "Lider doğulur mu, olunur mu?" diye sorduğunu duymuşsunuzdur. Aynı soru, Yüksek Etkili Katkıda Bulunanlar için de sorulabilir. Bu özelliklerle mi doğdular? Anne veya babalarını işte gözlemleyerek bu dersleri evde mi özümsediler? Yoksa bu uygulamalar işyerinde mi edinildi, akıl hocaları tarafından mı öğretildi veya hayat mektebinde mi öğrenildi?

Kesinlikle, bazılarının bir avantajı vardı. Örneğin Zack Kaplan, annesinin bir resepsiyonist olarak başlayıp hızla öğrenmesini, adım atmasını, sorumluluk almasını ve sonunda şirketinin CEO'su olmasını izledi. Ancak, Zack utangaçtı ve lise boyunca içine kapanıktı. Proaktif olmak ve liderliği ele almak, yapmayı işyerinde öğrendiği bir şeydi. Fiona Su kariyerine başladığında, azim ve güç doğuştan içinde olan özelliklerdi, ancak empati geliştirmek ve meslektaşlarının gözünden görmeyi öğrenmek, zeki ama 'patavatsız' olduğuna dair sert bir geri bildirim aldıktan sonra geldi. Ürünler arası, karmaşık bir hatayı çözmek için çağrılan yazılım mühendisi Parth Vaishnav, kariyerine kendi işine odaklanarak başladı. İşinin büyük çerçevedeki etkisini bir kodu yükleyip daha büyük bir kod setini bozduktan sonra, ürün mimarından bazı ağır geri bildirimler (ve seçme küfürler) duyunca ciddi anlamda düşünmeye başladı.

Evet, bazı insanlar bir avantaja sahiptir. Doğru rol modellere, akıl hocalarına ve yöneticilere veya elverişli bir ortama

sahip olabilirler, ancak başlamak için asla geç değildir. En öğrenilebilir zihniyet ve davranışlarla başlayarak, kendinizi başarıya hazırladığınızdan emin olun (İlk soruya bakınız: "Nereden başlamalıyım?")

Soru: "Etkili Oyuncu Zihniyeti, işkolikliğe veya tükenmişliğe yol açabilir mi?"

Çalışmamızda Yüksek Etkiye Sahip Katkıda Bulunanlar arasında güçlü bir iş ahlakı vardı ama bu işkoliklik değildi; içten gelen bir çalışma zorunluluğu isteğiydi. Bu kitapta bahsedilen her Etkili Oyuncu, kendi iş/yaşam dengesini bulmuştur. Bazıları meslektaşlarından çok daha fazla çalışırken, diğerleri meslektaşlarından fazla çalışmıyor. Bununla birlikte, incelediğimiz tüm Etkili Oyuncular, diğerlerinden daha yoğun ve dikkatli çalışıyor. Yoğun bir şekilde, tüm kalpleriyle ve enerjik çalışıyorlar. İşlerine yaklaşımlarına büyük önem verdikleri için de dikkatle çalışıyorlar.

Bazı kişilerin Etkili Oyuncu Zihniyetini daha çok veya daha uzun süre çalışmak için bir gerekçe olarak yorumlaması veya başkalarından da aynısını yapmasını istemesi tehlikesi vardır; bu da muhtemelen tükenmişliğe yol açar. Ancak, etkinizi artırmak için mutlaka daha fazla çalışmanız gerekmez. Aslında bunun tersi de doğru olabilir: Etkisi ve nüfuzu olan insanlar, yaptıkları iş tatmin edici olduğu için daha çok çalışmak istiyor olabilirler. Tam olarak katkıda bulunmak istiyorsanız, çok çalışmakla kalmayın; bunun yerine, daha değerli işler yapmaya çalışın, daha etkili olun ve etkinizi en üst düzeye çıkarın. Çalışarak geçirebileceğiniz süre konusunda katı bir limitiniz varsa, bu süre boyunca mümkün olduğunca gayretle çalışın. Bu iki yaklaşımı birleştirdiğinizde, tükenmekten kurtulacaksınız çünkü yaptığınız iş tüketmek yerine size enerji verecektir.

Soru: "Ya şirketim ya da yönetimim tarafından Etkili Oyuncu Zihniyetine değer verilmezse?"

Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve değerleri vardır. Etkili olmanın bir kısmı, kuruluşunuzun içinde, paydaşları-

nız ve sorumlu olduğunuz liderler tarafından neyin değerli olduğunu keşfetmektir. Yöneticiniz tarafından bu kitaptaki uygulamalara değer verilmiyorsa, neyin kıymetli olduğunu öğrenin. "Sizin için önemli olan nedir?" diye sorun. Sizinle çalışırken yapılması ve yapılmaması gerekenler nelerdir? Kurumunuzda değer verilen bir amaç uğruna ve liderleriniz için en büyük değeri yaratacak şekilde çalışırken şunu hatırlayın: Saygı kazanır ve etkinizi artırırsınız, bu da size değerlerinizi denkleme katma özgürlüğü kazandırır.

Değerlerinizle uyum içerisinde bir durum yaratabiliyorsanız kalın ve başkalarının da gelişebileceği bir ortamın şekillenmesine yardımcı olun. Değilse veya şüpheli değerlere sahip bir patronunuz varsa, yapabiliyorsanız ayrılın.

Ancak sadece doğru şirketi veya rolü aramayın; faaliyetten çok etkiye değer veren bir patron için alışveriş arayışında olun. Eğer bir değişiklik yapma imkânınız yoksa, 'Çoğaltanlar: En Başarılı Liderler Nasıl Herkesi Daha Akıllı Kılar' adlı kitabımın yeni basımındaki 'Engelleyenlerle Başa Çıkmak' başlıklı bölümdeki stratejilere bir göz atın. Ne yaparsanız yapın ama fiziksel olarak kalıp, zihinsel olarak istifa etmeyin.

Soru: "Etkili Oyuncu çerçevesini ekibimle paylaşmak istiyorum. Nasıl yapmalıyım?"

Çoğu yönetici, bu kitaptaki idealleri ve içgörüleri, liderlik ettikleri ekiplerle paylaşmak isteyecektir. Ancak, bunu yaparsanız, bilgiyi yaymak yerine diyaloğu destekleyen bir yaklaşım benimseyin. Fikirleri, diyaloğa davet etmeden toplu halde bir e-posta üzerinden yayınlamak, içerlemelere ve reddedilmeye neden olmanın kesin bir yoludur. Örneğin, yeni kurulan bir şirketin CEO'su, bu kitabın ilk nüshasını okudu ve şirkette başarılı olmak için gereken beş uygulamayı duyuran şirket çapında coşkulu bir e-posta gönderdi. Çalışanlar e-postayı neyin tetiklediğini anlamadılar ve çok çalışan kişiler övüldüklerini değil, takdir edilmediklerini hissettiler. Aynı şekilde, çerçeveyi başkalarını etiketlemek için kullanmak da öğrenmeyi durduracaktır.

İlgi ve kalıcı bir etki yaratmak istiyorsanız, fikirleri birisine dayatmaya çalışmak yerine paylaşın. Ekibinizle bir sohbet başlatın; dilerseniz bunun için biri hakkında tartışabilirsiniz. Etkili Oyuncu Zihniyetinden, bireylerin bir sınıflandırması olarak değil, içine girip çıkma eğiliminde olduğumuz bir düşünme biçimi olarak bahsedin. Kişisel olarak bir Etkili Oyuncu olmak için çabaladığınız ancak yetersiz kaldığınız yönleri göz önünde bulundurarak iç gözlem yapın. Verimli görünen ancak aslında etkiyi azaltan tuzaklar hakkında konuşun. İnsanların değişmesi için daima dikkat gerektiren bir dizi alışkanlık olarak çerçeve hakkında konuşun fakat bazı kişilerin, fikirlerin ulaşılabilir olduğunu hissetmek için gereken eylemlilik ve kontrol duygusundan yoksun olduklarından dolayı hüsrana uğrayacaklarını da unutmayın. En önemlisi, bu tartışmaların liderler olarak kendinizi ekibinizin gelişimine ve ilerlemesine olduğu kadar, kendi öz değerlendirmenize ve farkındalığınıza da adadığınız zaman en büyük etkiye sahip olacağını unutmayın. Önerilen tartışma konuları ve ek rehberlik için ImpactPlayersBook.com'a bakabilirsiniz.

Bu fikirleri bir ekip olarak tartışmanın yanı sıra, doğru beklentileri belirlemek ve insanlara daha geleneksel çalışma biçimlerinden sapma izni vermek için de bu çerçeveyi kullanabilirsiniz. İnsanlar başlarken, yeni işe alma, proje başlangıçları veya departmanlar arası transferler gibi dönüm noktalarına bakın. Ek olarak, bu uygulamalar, işe alım kriterlerine, liderlik modellerine, yetenek geliştirme programlarına ve dâhil etme stratejilerine dâhil edilebilir.

Soru: "Etkili Oyuncular klasik süperstarlara benzer mi (Örneğin, "10x geliştirici" olarak kabul edilen bir programcı veya "ortak avcısı" olarak adlandırılan bir satış görevlisine)?"

Bu ayrımlar, son derece yetenekli ve üretkenliği akranlarından çok daha yüksek olan kişileri ifade eder. Bu tür oyuncular, Etkili Oyuncularından farklı nedenlerle olağanüstü derecede değerli olabilir. Bu süper yıldızların da bir bedeli olabilir çünkü sonuç sağlamalarına rağmen birlikte çalışması

son derece zor, geri bildirime dirençli ve hatta takım oyunu için işlevsiz olabilirler. Yine de kuruluşlar, yaptıkları işte çok iyi oldukları için genellikle onlarla baş etmeye isteklidirler; bu, en saygın kuruluşların bile çoğunda zayıflatan liderlere müsamaha gösterilmesinin nedeni ile aynıdır.

Her ne kadar bu tür katılımcılar kesinlikle var olsa ve değer sağlasa da yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde açıklanan bireylerin hepsi değilse bile büyük çoğunluğunun, bu profile uymadığını belirtmek önemlidir. Kendini beğenmiş ya da yalnız kurtlar değillerdi. Bir takımda nasıl oynanacağını bilen yetenekli, etkili katkı sağlayan kişilerdi. Genellikle tüm ekibi de daha iyi hale getirdiler.

Yıldızlardan oluşan bir takım ile şampiyon bir takım arasında fark vardır. Birlikte iyi çalışan bir ekibin, yetenekli bireylerden oluşan bir ekibe karşı zafer kazanabileceğini gösteren, giderek artan sayıda araştırma bulunmaktadır. Örneğin, önde gelen bir İK düşünce lideri olan Dave Ulrich şöyle yazdı: "Araştırmamız (RBL Grubu ve Michigan Üniversitesi), bir kuruluşun yeteneklerinin iş sonuçları üzerinde bireylerin yeterliliğine göre dört kat daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya çıkardı. Örneğin, ekip olarak birlikte iyi çalışan bireylerden oluşan ekipler, birlikte iyi çalışmayan bireysel yıldızlardan oluşan bir ekipten daha iyi performans gösterecektir."*

Yalnız bir süperstar olmak, üstün yetenekliler için başarıya giden bir yol olabilir ve birçok ortamda etkili bir yaklaşım olabilir ancak Etkili Oyuncu profili kolektif güç oluşturur ve geri kalanımız için bir taktik kitabı sunar.

Soru: "Etkili Oyuncu, yüksek performanslı bir oyuncu ile aynı şey midir?"

Hayır. Çalışmamız yüksek ve düşük performans gösterenlerin bir karşılaştırması değildi; daha az değerli, daha az etkili yollarla katkıda bulunan eşit derecede akıllı, yetenekli insanlarla karşılaştırıldığında, yüksek değerli, yüksek etkili

---

* Dave Ulrich, "HR's Ever-Evolving Contribution" The RBL Group, 18 Ocak 2021, https://www.rbl.net/insights/articles/hrs-ever-evolving-con tribution

işler yapan insanlarla ilgili bir çalışmaydı. İşlerini iyi yapan ancak önemli bir etkiye sahip olmayan birçok insan var. Aynı şekilde, düşük katkı kavramı, düşük performans kavramından farklıdır. Birinin düşük seviyede performans göstermesinin birçok nedeni olabilir; bu, düşük beceri, düşük çaba ya da herhangi bir hafifletici koşul (hem sistemik hem de bireysel) kişinin verimli şekilde çalışma becerisini engelleyebilir. Özetle, insanların neden düşük performans gösterdiğini anlamaya çalışmıyorduk, bunun yerine zeki, yetenekli insanların kendi yetenek düzeylerinin altında katkıda bulunmalarının nedenlerini anlamak istiyorduk.

Soru: "Neden sadece Etkili Oyuncular ve Katkıda Bulunanlar arasındaki farka odaklandınız? Peki ya incelediğiniz Az Katkıda Bulunanlar?"

Çalışmamız üç katkı düzeyini ele aldı: (1) Yüksek Etkili Katkıda Bulunanlar: olağanüstü değer ve etkiye sahip işler yapanlar, (2) Tipik Katkıda Bulunanlar: insanların büyük bir çoğunluğu, harika değilse bile sağlam işler yapanlar ve (3) Az Katkıda Bulunanlar: potansiyellerinin altında oynayan akıllı, yetenekli insanlar. Bu kitapta, ilk iki kategori arasındaki farklara odaklanmayı seçtim çünkü iyi ile gerçekten harika arasındaki farkları anlamanın daha fazla insana çok büyük bir fayda sağlayacağına inanıyorum. Ayrıca, yetersiz katkıya yol açan zihniyetler, genellikle daha karmaşıktır ve daha derin psikoterapötik tedavi gerektirebilirler.

Bu kitap, Yüksek Etkili ve Tipik Katkıda Bulunanlar arasındaki farka odaklansa da araştırma, yetersiz katkıda bulunduğu tespit edilen bireyler için net inanç ve davranış kalıpları ortaya koydu. Etkili Oyuncu, Katkı Sağlayanlar ve Yetersiz Katkı sağlayan zihniyetlerinin varsayım ve uygulamalarının bir özetini ImpactPlayersBook.com'da bulabilirsiniz.

Notlar

Bölüm 1 - Etkili Oyuncular

1. Dax Shepard, "Kristen Bell," Armchair Expert with Dax Shepard, podcast, BÖLÜM 2, Şubat 14, 2018, https://armchairexpertpod.com/pods/ kristen-bell.
2. Jen Hatmaker, "Armchair Expert-Ise, Podcast Yapımcı ve Konuğu Monica Padman ile," For the Love of Podcasts, podcast, bölüm 7, Kasım 19, 2019, https://jenhatmaker.com/podcast/series-21/armchair-expert-ise-with -podcast-creator-and-host-monica-padman/.
3. The annual Service to America Medals honor the unsung heroes of the career federal workforce for their achievements and contributions to the nation's health, safety, and prosperity. Dr. Ripley'nin hikayesine ek olarak daha fazla kamu hizmeti hikayesine ulaşmak için: https://servicetoamerica medals.org
4. Thegamechangersinc, "Eric Boles: Running Around the Wedge—TheGameChangersInc," YouTube, Ekim 19, 2010, https://www.youtube.com/watch?v=uD5dDUqxbHY; Eric Boles, Moving to Great: Unleashing Your Best in Life and Work (New York: Stone Lounge Press, 2017).
5. Bu alıntı ve bildirilmeyen diğer tüm alıntılar, bu kitabın temel araştırmasının bir parçası olarak Impact Players ve/veya yöneticileriyle 2019 ve 2021 yılları arasında yaptığımız röportajlardan alınmıştır.
6. Kısalık ve netlik için alıntılar hafifçe düzenlenmiştir.
7. Neil deGrasse Tyson, "What You Know Is Not as Important as How You Think," Master Class, https://www.masterclass.com/classes/neil-degrasse-tyson-teaches-scientific-thinking-and-communication/chapters /what-you-know-is-not-as-important-as-how-you-think#.

Bölüm 2 - Kendinizi Faydalı Kılın

1. Theodore Kinni, "The Critical Difference Between Complex and Complicated," MIT Sloan Management Review, Haziran 21, 2017, https://sloanreview .mit.edu/article/the-critical-difference-between-complex-and-complicated/.

2. İsimler gizliliği sağlamak için değiştirilmiştir.
3. Brilliant Miller's Favorite Quotations," School for Good Living, https:// goodliving.com/quotation/george-martin-the-greatest-attribute-a-producer -can-have-is-the-ability-to-see-the-whole-picture-most-artists-whe/
4. Mohan Gopinath, Aswathi Nair, and Viswanathan Thangaraj, "Espoused and Enacted Values in an Organization: Workforce Implications," Journal of Organizational Behavior 43, no. 4 (Ekim 8, 2018): 277–93, https:// doi.org/10.1177/0258042X18797757.
5. Amir Goldberg, Sameer B. Srivastava, V. Govid Manian, William Monroe, ve Christopher Potts, "Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Struc tural and Cultural Embeddedness," American Sociological Review 81, no 6 (Ekim 2016): 1190–1222, https://doi.org/10.1177/0003122416671873.
6. Claus Lamm, C. Daniel Batson, ve Jean Decety, "The Neural Substrate of Human Empathy: Effects of Perspective-Taking and Cognitive Appraisal," Journal of Cognitive Neuroscience 19, no. 1 (Ocak 2007): 42–58
7. Adam D. Galinsky, Joe C. Magee, M. Ena Inesi, ve Deborah H, Gruenfeld, "Power and Perspectives Not Taken," Psychological Science 17, no. 12 (2006): 1068–74, https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x.
8. Chad Storlie, "Manage Uncertainty with Commander's Intent," Harvard Business Review, Kasım 3, 2010, https://hbr.org/2010/11/dont-play-golf -in-a-football-g.
9. İsim gizliliği sağlamak için değiştirilmiştir.
10. Oliver Segovia, "To Find Happiness, Forget About Passion," Harvard Business Review, Ocak 13, 2012, https://hbr.org/2012/01/to-find-happiness -forget-about
11. 2020'de Ryan Smith, Utah Jazz'ı Gail Miller'dan satın aldı.
12. Tom Peters, Twitter, Kasım 10, 2019, 7:26 a.m., https://twitter.com/tom_peters/status/1193520200890699776.
13. Steve Jobs, "You've Got to Find What You Love," Stanford News, Haziran 14, 2005, https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/.
14. Y kuşağından iş arayanların yüzde 44'ü, ''tutkulu olduğunuz bir işte çalışmanın'' en önemli öncelik olduğunu belirtirken, "para"yı yüzde 42'yle geride bıraktı. Bkz. Jane Burnett, "Y Kuşağı İş Yerinde Paradan Fazla Tutku İstiyor" Ladders, 10 Ocak 2018, https://www.theladders.com/career-advice/survey-millennials-want-passion-more-than-money.
15. Celia Jameson, "The 'Short Step' from Love to Hypnosis: A Reconsideration of the Stockholm Syndrome," Journal for Cultural Research 14, no. 4 (2010): 337–55, https://doi.org/10.1080/14797581003765309.

Bölüm 3 - Öne Çık Ve Geri Çekil

1. "The Troubles," Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/The_Troubles.
2. "Betty Williams, Kuzey İrlanda'daki Çalışmalarıyla Nobel Barış Ödülü Sahibi - Ölüm İlanı," Telegraph, 19 Mart 2020, https://www.telegraph.co.uk/obituaries/2020/03/19/betty-williams kazanan-nobel-barış-ödülü-iş-kuzey-irlanda/.
3. "Mairead Maguire," Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Mairead _Maguire.
4. "Betty Williams (Peace Activist)," Wikipedia, https://en.wikipedia.org /wiki/Betty_Williams_(peace_activist).
5. 2006 klibinde kullanılan arşiv görüntüleri: Nickelback, "If Everybody Cared", müzik videosu, Roadrunner Records, 2006, https://www.youtube.com/watch?v=-IUSZyjiYuY, erişim tarihi 2020.
6. Emily Langer, "Nobel Ödülü sahibi ve Kuzey İrlanda Barış Hareketi Lideri Betty Williams, 76 yaşında öldü" Washington Post, 23 Mart 2020, https://www.washingtonpost.com/local/obituaries/betty williams-nobel-laureate-and-leader-of-peace-movement-in-northern-ireland-dies-at-76/2020/03/23/d9010784-6a9d-11ea-abef-020f086a3fab_story.html.
7. Robert B. Semple, Jr., "Two Women Bring New Hope to Ulster," New York Times, Eylül 6, 1976, https://www.nytimes.com/1976/09/06/archives /two-women-bring-new-hope-to-ulster-two-women-bringing-a-new-feeling .html.
8. Michael C. Mankins ve Eric Garton, "An Organization's Productive Power—and How to Unleash It", Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power (Boston: Harvard Business Review Press, 2017), 11.
9. Stephanie Vozza, "Why Employees at Apple and Google Are More Productive," Fast Company, Mart 13, 2017, https://www.fastcompany.com /3068771/how-employees-at-apple-and-google-are-more-productive.
10. 31 Aralık 2015'teki hisse senedi fiyatı 73,21 dolardı; 31 Aralık 2019'da 128,21 dolardı.
11. "The World's 50 Most Innovative Companies of 2019," Fast Company, Şubat 20, 2019, https://www.fastcompany.com/most-innovative-com panies/2019.
12. Bronti Baptiste, "The Relationship Between the Big Five Personality Traits and Authentic Leadership," doctoral diss., Walden University, ScholarWorks, 2018, https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article =5993&context=dissertations
13. Tony Robbins, Twitter, Nisan 22, 2009, 12:34 p.m., https://twitter.com /TonyRobbins/status/1586010857

14. "Playmaker," Dictionary.com, https://www.dictionary.com/browse/play maker.
15. Kamala Harris, Twitter, Haziran 5, 2020, 5:46 p.m., https://twitter.com/KamalaHarris/status/1269022752914264064. 16.
16. Barton Swaim and Jeff Nussbaum, "The Perfect Presidential Stump Speech," FiveThirtyEight, Kasım 3, 2016, https://projects.fivethirtyeight.com/perfect-stump-speech/.
17. Keith Ferrazzi with Noel Weyrich, Leading Without Authority: How the New Power of Co-Elevation Can Break Down Silos, Transform Teams, and Reinvent Collaboration (New York: Currency, 2020), 117–18
18. Wiseman Group, karmaşık işleri yapılabilir, ısırık büyüklüğünde parçalara ayırdı: elli yüksek etkili davranıştan otuz dördü (tipik bir katkıda bulunan için 3,33'e karşı 2,05'e karşı az katkıda bulunan için 1,62).
19. "Playmaker," Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Playmaker.
20. P. B. S. Lissaman and Carl A. Shollenberger, "Formation Flight of Birds," Science 168, no. 3934 (1970): 1003–05, https://doi.org/10.1126/sci ence.168.3934.1003.
21. Mary Parker Follett, Creative Experience (New York: Peter Smith, 1924)
22. İsim gizliliği sağlamak için değiştirilmiştir.
23. "Betty Williams: Biographical," The Nobel Prize, Haziran 2008, https://www .nobelprize.org/prizes/peace/1976/williams/biographical/.
24. Daniel Russell, "America Meets a Lot. An Analysis of Meeting Length, Frequency and Cost," Attentiv, Nisan 20, 2015, http://attentiv.com /america-meets-a-lot/
25. Glassdoor Team, "Employers to Retain Half of Their Employees Longer If Bosses Showed More Appreciation; Glassdoor Survey," Glassdoor, Kasım 13, 2013, https://www.glassdoor.com/employers/blog/employers -to-retain-half-of-their-employees-longer-if-bosses-showed-more-apprecia tion-glassdoor-survey/.
26. Amy Gallo, "Act Like a Leader Before You Are One," Harvard Business Review, Mayıs 2, 2013, https://hbr.org/2013/05/act-like-a-leader-before-you-a

Bölüm 4 - Güçlü Bitir

1. "The Play (American Football)," Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki /The_Play_(American_football).
2. NASA Program Management and Procurement Procedures and Practices: Hearings Before the Subcommittee on Space Science

and Applications of the Committee on Science and Technology, US House of Representatives, 97th Cong., 1st sess., Haziran 24–25, 1981 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1981).

3. Chelsea Gohd, "50 Years Ago: NASA's Apollo 12 Was Struck by Lightning Right After Launch . . . Twice! (Video)," Space.com, Kasım 14, 2019, https://www.space.com/apollo-12-lightning-strike-twice-launch-video.html.
4. NASA Program Management and Procurement Procedures and Practices, 73.
5. Steve Squyres, Roving Mars: Spirit, Opportunity, and the Exploration of the Red Planet (New York: Hyperion, 2006), 2–3
6. Adı geçen eser.
7. Michael Greshko, "The Mars Rover Opportunity Is Dead. Here's What It Gave Humankind," National Geographic, Şubat 13, 2019, https://www .nationalgeographic.com/science/2019/02/nasa-mars-rover-opportunity -dead-what-it-gave-humankind/.
8. William Harwood, "Opportunity Launched to Mars," Spaceflight Now, Temmuz 8, 2003, https://www.spaceflightnow.com/mars/merb/030707launch .html.
9. "NASA's Opportunity Rover Mission on Mars Comes to End," NASA, Şubat 13, 2019, https://mars.nasa.gov/news/8413/nasas-opportunity-rover -mission-on-mars-comes-to-end/.
10. Adı geçen eser, 112.
11. "Mars Exploration Rovers," NASA, https://mars.nasa.gov/mars-explora tion/missions/mars-exploration-rovers/.
12. Greshko, "The Mars Rover Opportunity Is Dead. Here's What It Gave Humankind."
13. Adı geçen eser.
14. Rosabeth Moss Kanter, "Surprises Are the New Normal; Resilience Is the New Skill," Harvard Business Review, Temmuz 17, 2013, https://hbr.org/2013 /07/surprises-are-the-new-normal-r.
15. Angela Duckworth, "Why Millennials Struggle for Success," CNN, Mayıs 3, 2016, https://www.cnn.com/2016/05/03/opinions/grit-is-a-gift-of -age-duckworth.
16. Wiseman Group tarafından yapılan araştırma şunu gösterdi: Yüksek etkiye sahip katkıda bulunanların yüzde 98,38'i bunu her zaman veya sık sık yapıyor, yüksek etkiye sahip katkıda bulunanların yüzde 72,09'u bunu her zaman yapıyor; Tipik katkıda bulunanların yüzde 48,09'u bunu her zaman veya sık sık yapıyor, tipik katkıda bulunanların yüzde 10,69'u bunu her zaman yapıyor; Az katkıda bulunanların yüzde 12,1'i bunu her zaman veya sık sık yapıyor, az katkıda bulunanların yüzde 2,19'u her zaman bunu yapıyor.

17. Heidi Grant, "How to Get the Help You Need," Harvard Business Review, Mayıs–Haziran 2018, https://hbr.org/2018/05/how-to-get-the-help-you-need.
18. "2017 Las Vegas Shooting," Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/2017 _Las_Vegas_shooting.
19. Kevin Menes, Judith Tintinalli, and Logan Plaster, "How One Las Vegas ED Saved Hundreds of Lives After the Worst Mass Shooting in U.S. History," Emergency Physicians Monthly, Kasım 3, 2017, https://ep monthly.com/article/not-heroes-wear-capes-one-las-vegas-ed-saved-hun dreds-lives-worst-mass-shooting-u-s-history/.
20. Adı geçen eser.
21. Adı geçen eser.
22. "2017 Las Vegas Shooting," Wikipedia
23. Menes et al., "How One Las Vegas ED Saved Hundreds of Lives After the Worst Mass Shooting in U.S. History."
24. Bir yarış sırasında, husky ve malamute kızak köpekleri, diğer memelilerin aksine, hızlı yanan ancak yavaş üretilen ve kızak köpeklerinin yavaş yanan proteinler ve yağlarla hızla yakıt ikmali yapmasını sağlayan glikojene ihtiyaç duymazlar.
25. Douglas Robson, "Researchers Seek to Demystify the Metabolic Magic of Sled Dogs," New York Times, Mayıs 6, 2008, https://www.nytimes.com /2008/05/06/science/06dogs.html.
26. MinuteEarth, "Why Don't Sled Dogs Ever Get Tired?," YouTube, Mayıs 3, 2017, https://www.youtube.com/watch?v=HDG4GSypcIE
27. Victor Mather, "Iditarod Champion and His Dogs Finally Make It Home," New York Times, Haziran 3, 2020, https://www.nytimes.com/2020/06/03 /sports/iditarod-champion-US-Open.html; Victor Mather, "Two Months Later, the Iditarod Champion May Finally Get a Ride Home," New York Times, May 26, 2020, https://www.nytimes.com/2020/05/26/sports/idita rod-coronavirus-thomas-waerner.html.
28. Adı geçen eser.
29. Kathleen Elkins, "Kobe Bryant Lives by This Mantra from His High School English Teacher," CNBC, Eylül 22, 2018, https://www.cnbc.com /2018/09/21/kobe-bryant-lives-by-this-mantra-from-his-high-school-en glish-teacher.html.
30. 2 Tim. 4:7, AV.
31. Greshko, "The Mars Rover Opportunity Is Dead. Here's What It Gave Humankind."
32. Karen Northon, ed., "NASA's Record-Setting Opportunity Rover Mission on Mars Comes to End," NASA, Şubat 13, 2019, https://www.nasa.gov/press-release/nasas-record-setting-opportunity-rover-mission-on-mars -comes-to-end.

Bölüm 5 - Sor Ve Düzelt

1. Ashley Ward, "4 Famous Directors and Their Advice to Actors," Sol Acting Studios, Haziran 12, 2019, https://solacting.com/sol-blog/4-famous-directors -and-their-advice-to-actors
2. Adı geçen eser.
3. Mark Rober, "Automatic Bullseye, MOVING DARTBOARD," YouTube, Mart 21, 2017, https://www.youtube.com/watch?v=MH-TizZ_XcUM.
4. Wiseman Group tarafından yapılan araştırma şunları gösterdi: "Yeni bir zorlukla karşılaştığında hızlı ve istekli bir şekilde öğrenir", yüksek etkili ve tipik katkıda bulunanları ayıran en iyi davranışlarda yedinci sırada yer aldı; "Meraklı ve yeni fikirlere açık", yüksek etkiye sahip katkıda bulunanların yüzde 96'sının her zaman veya sıklıkla yaptığı bir davranıştır; buna kıyasla, tipik katkıda bulunanlar için yüzde 30 ve az katkıda bulunanlar için yüzde 14'tür.
5. James Morehead, "Stanford University's Carol Dweck on the Growth Mindset and Education," OneDublin.org, Haziran 19, 2012, https://onedub lin.org/2012/06/19/stanford-universitys-carol-dweck-on-the-growth-mind set-and-education/.
6. Derek Thompson, "Workism Is Making Americans Miserable," Atlantic, Şubat 24, 2019, https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/02 /religion-workism-making-americans-miserable/583441/
7. Kate Adams, "Why Leaders Are Easier to Coach than Followers," Harvard Business Review, Mart 5, 2015, https://hbr.org/2015/03/why-leaders-are -easier-to-coach-than-followers.
8. Adı geçen eser.
9. Danielle Kost, "6 Traits That Set Top Business Leaders Apart," Working Knowledge, Harvard Business School, Ocak 17, 2020, https://hbswk .hbs.edu/item/6-traits-that-set-top-business-leaders-apart.
10. Sheila Heen and Douglas Stone, "Finding the Coaching in Criticism," Harvard Business Review, Ocak–Şubat 2014, https://hbr.org/2014/01 /find-the-coaching-in-criticism.
11. Scott Berinato, "Negative Feedback Rarely Leads to Improvement," Harvard Business Review, Ocak–Şubat 2018, https://hbr.org/2018/01/negative-feedback-rarely-leads-to-improvement; Ronald J. Burke, William Weitzel, ve Tamara Weir, "Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension," Personnel Psychology 31, no. 4 (1978): 903–19, https://doi.org/10.1111 /j.1744-6570.1978.tb02130.x
12. Wiseman Group tarafından yapılan araştırma, "hataları kabul etmenin ve hızlı bir şekilde düzeltmenin" yüksek etkili katkıda bulunanlar ile yetersiz katkıda bulunanlar arasındaki en yüksek altıncı fark olduğunu gösterdi.

13. Paul Krugman, "Trump and His Infallible Advisers," New York Times, Mayıs 4, 2020, https://www.nytimes.com/2020/05/04/opinion/trump-coronavirus .html.
14. Morehead, "Stanford University's Carol Dweck on the Growth Mindset and Education."
15. Ellie Rose, "Kim Christensen Admits Moving the Goalposts," Guardian, Eylül 25, 2009, https://www.theguardian.com/football/2009/sep/25 /kim-christensen-admits-moving-goalposts.
16. Stephanie Mansfield, "Jason Robards;" Washington Post, Şubat 27, 1983, https://www.washingtonpost.com/archive/lifestyle/style/1983/02/27/jason-robards/2c93d725-20e4-4d67-b5fc-1c87548520d1/.
17. Michelle Obama, Becoming (New York: Crown, 2018), 419.
18. Hayley Blunden, Jaewon Yoon, Ariella Kristal, Ashley Whillans, "Framing Feedback Giving as Advice Giving Yields More Critical and Actionable Input," Harvard Business School Working Paper no. 20-021, Ağustos 2019, https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-021_b907e614-e44a4f21-bae8-e4a722babb25.pdf

Bölüm 6 - İş Yükünü Hafifletin

1. 1964 Alaska Earthquake," Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/1964 _Alaska_earthquake.
2. "Genie Chance and the Great Alaska Earthquake," The Daily, podcast, Mayıs 22, 2020, https://www.nytimes.com/2020/05/22/podcasts/the-daily /this-is-chance-alaska-earthquake.html?showTranscript=1.
3. Adı geçen eser.
4. Adı geçen eser.
5. Jon Mooallem, This Is Chance!: The Shaking of an All-American City, a Voice That Held It Together (New York: Random House, 2020).
6. Adı geçen eser, 172.
7. Adı geçen eser, 175.
8. "American Time Use Survey—2019 Results," Bureau of Labor Statistics, Haziran 25, 2020, https://www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf.
9. Jennifer J. Deal, "Welcome to the 72-Hour Work Week," Harvard Business Review, Eylül 12, 2013, https://hbr.org/2013/09/welcome-to-the-72-hour-work-we.
10. "Workplace Stress," The American Institute of Stress; https://www.stress .org/workplace-stress.

11. "Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive," CPP Global Human Capital Report, Temmuz 2008, https://img.en25.com/Web /CPP/Conflict_report.pdf.
12. Rob Cross, Reb Rebele, and Adam Grant, "Collaborative Overload," Harvard Business Review, Ocak–Şubat 2016, https://hbr.org/2016/01/col laborative-overload.
13. Jennifer J. Deal, "Always On, Never Done? Don't Blame the Smartphone," Center for Creative Leadership, 2015, https://cclinnovation.org/wp-con tent/uploads/2020/02/alwayson.pdf.
14. "Employee Burnout: Causes and Cures," Gallup, Mayıs 20, 2020, https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper .aspx.
15. İsim gizliliği sağlamak için değiştirilmiştir.
16. Ash Buchanan, "About," Benefit Mindset, https://benefitmindset.com /about/.
17. Adı geçen eser.
18. Wiseman Group tarafından yapılan araştırma aşağıdakileri gösterdi. "Düşük bakım ve düşük drama mı": Yüksek etkiye sahip katılımcıların yüzde 89,97'si bunu her zaman veya sık sık yapıyor, yüksek etkiye sahip katılımcıların yüzde 62,6'sı bunu her zaman yapıyor; Tipik katkıda bulunanların yüzde 40,64'ü bunu her zaman veya sık sık yapıyor, tipik katkıda bulunanların yüzde 14,44'ü bunu her zaman yapıyor; Az katkıda bulunanların yüzde 15,94'ü bunu her zaman veya sıklıkla yapıyor; Az katkıda bulunanların yüzde 3,3'ü bunu her zaman yapıyor.
19. Hatmaker, "Armchair Expert-ise with Podcast Creator and Host Monica Padman.".
20. Ronnie Lott in conversation with Steve Young at the Bill Campbell Trophy Summit, Stanford University, Ağustos 16, 2019. I attended the summit and obtained a video recording of their talk.
21. Jennifer Aaker and Naomi Bagdonas, Humor, Seriously: Why Humor Is a Secret Weapon in Business and Life and How Anyone Can Harness It. Even You. (New York: Currency, 2021).
22. Adı geçen eser.
23. Adrian Gostick and Scott Christopher, The Levity Effect: Why It Pays to Lighten Up (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).
24. Adrian Gostick and Chester Elton, Leading with Gratitude: Eight Leadership Practices for Extraordinary Business Results (New York: Harper Business, 2020).
25. "Giving Thanks Can Make You Happier," Harvard Health, Kasım 2011, https://www.health.harvard.edu/healthbeat/giving-thanks-can-make -you-happier.
26. Susan A. Randolph, "The Power of Gratitude," Workplace Health & Safety 65, no. 3 (2017): 144, https://doi.org/10.1177/2165079917697217.

27. Rebecca S. Finley, "Reflection, Resilience, Relationships, and Gratitude," American Journal of Health-System Pharmacy 75, no. 16 (2018): 1185–90, https://doi.org/10.2146/ajhp180249.
28. Wiseman Group tarafından yapılan araştırma aşağıdakileri gösterdi. "Başkaları için güvenliği ve refahı teşvik ediyor": Yüksek etkiye sahip katkıda bulunanların yüzde 94,04'ü bunu her zaman veya sık sık yapıyor, yüksek etkiye sahip katkıda bulunanların yüzde 66,67'si bunu her zaman yapıyor; Tipik katkıda bulunanların yüzde 58,82'si bunu her zaman veya sıklıkla yapıyor, tipik katkıda bulunanların yüzde 28,88'i bunu her zaman yapıyor; Az katkıda bulunanların yüzde 40,66'sı bunu her zaman veya sık sık yapıyor, az katkıda bulunanların yüzde 13,19'u her zaman bunu yapıyor.
29. Sue Warnke, "I looked at the sea of color yesterday evening, and I imagined the many hands who folded them," Facebook, Mart 7, 2020, https://www .facebook.com/swarnke01.
30. Mooallem, This Is Chance!.
31. Bourree Lam, "The Tw o Women Who Kicked Off Salesforce's CompanyWide Salary Review," Atlantic, Nisan 12, 2016, https://www.theatlantic .com/business/archive/2016/04/salesforce-seka-robbins/477912/.
32. "The High Price of a Low Performer," Robert Half International, Mayıs 15, 2018, http://rh-us.mediaroom.com/2018-05-15-The-High-Price -Of-A-Low-Performer.
33. Steve Young, Stanford Üniversitesi, Bill Campbell Trophy Zirvesi'nde Ronnie Lott ile sohbet ederken, Ağustos 16, 2019. Zirveye katıldım ve konuşmalarının video kaydını aldım.

Bölüm 7 - Etkinizi Arttırın

1. Gary Keller, The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results (Austin, TX: Bard Press, 2013).
2. J. Bonner Ritchie, "Who Is My Neighbor?," David M. Kennedy Center for International Studies, Şubat 2005, https://kennedy.byu.edu/who-is-my -neighbor/.
3. Adı geçen eser.
4. Girl Scouts Look at Social Issues," Indianapolis Star, Ocak 7, 1990, https://www.newspapers.com/newspage/105886091/.
5. Richard S. Lazarus and Susan Folkman, Stress, Appraisal, and Coping (New York: Springer, 1984).
6. "Cognitive Reframing," Wikipedia, Aralık 9, 2020, https://en.wikipe dia.org/wiki/Cognitive_reframing
7. Robert Kegan and Lisa Lahey, "The Real Reason People Won't Change," Harvard Business Review, Kasım 2001, https://hbr.org/2001/11/the-real -reason-people-wont-change.
8. Adı geçen eser.

9. "Intel Launches a Huge Advertising Campaign: * Technology: The $250-Million Blitz Is Aimed at Cutting Down the Competition and Selling Its Next-Generation 486 Microprocessors," Los Angeles Times, Kasım 2, 1991, https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1991-11-02-fi-797-story .html.
10. "Ingredient Branding," Intel, https://www.intel.com/content/www/us/en /history/virtual-vault/articles/end-user-marketing-intel-inside.html.
11. Kevin Kruse, "5 Simple Ways to Be a Better Ally at Work," Forbes, Ekim 26, 2020, https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/10/26/5-simple-ways-to-be-a-better-ally-at-work/?sh=1fcb24f7642e.
12. "Getting Ready for the Future of Work," McKinsey Quarterly, Eylül 12, 2017, https://www.mckinsey.com/business-functions/organization /our-insights/getting-ready-for-the-future-of-work.
13. Taffy Brodesser-Akner, "Bradley Cooper Is Not Really into This Profile," New York Times, Eylül 27, 2018, https://www.nytimes.com/2018/09 /27/movies/bradley-cooper-a-star-is-born.html.

Bölüm 8 - Yüksek Etkili Bir Ekip Kurun

1. Heather Baldwin, "Net Profit: How the Philadelphia 76ers Slam Dunked Their Way to Sales Success Despite on Court Losses," SellingPower, Kasım 7, 2017, https://www.sellingpower.com/2017/11/07/13192/net -profit.
2. Adı geçen eser.
3. Jake Fischer, "Despite Tough on-Court Season, 76ers' Sales Staff Finds Success," Sports Illustrated, Mayıs 19, 2016, https://www.si.com/nba/2016/05/19/philadelphia-76ers-sales-tickets-nba-draft-lottery-sam-hinkie-brett-brown.
4. Adı geçen eser.
5. Adı geçen eser.
6. Adı geçen eser.
7. Adı geçen eser.
8. Amy Edmondson, The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth (Hoboken, NJ: Wiley, 2019), xvi
9. Adı geçen eser, 21.
10. Dan Rose, Twitter, Ekim 17, 2020, 7:35 p.m., https://twitter.com / DanRose999/status/1317610328046280704/.
11. Ronnie Lott, 16 Ağustos 2019'da Stanford Üniversitesi'ndeki Bill Campbell Kupa Zirvesi'nde Steve Young ile sohbet ederken. Zirveye katıldım ve konuşmalarının video kaydını aldım.

12. Ibert Bandura, Social Learning Theory (New York: General Learning Corporation, 1971).
13. Adı geçen eser.
14. Partnership for Public Service, "Government Leadership Advisory Council on Crisis Leadership," Ocak 13, 2021, https://vimeo.com/500210129.
15. Stephen Dimmock and William C. Gerken, "Research: How One Bad Employee Can Corrupt a Whole Team," Harvard Business Review, Mart 5, 2018, https://hbr.org/2018/03/research-how-one-bad-employee-can-corrupt -a-whole-team
16. Michael Kraus, "Advice for a Better 2021—According to the Research," Yale Insights, Aralık 21, 2020, https://insights.som.yale.edu/insights /advice-for-better-2021-according-to-the-research.
17. Erica Volini et al., "Belonging: From Comfort to Connection to Contribution," Deloitte Insights, Mayıs 15, 2020, https://www2.deloitte.com/us/en /insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belong ing.html.
18. Joan C. Williams and Marina Multhaup, "For Women and Minorities to Get Ahead, Managers Must Assign Work Fairly," Harvard Business Review, Mart 5, 2018, https://hbr.org/2018/03/for-women-and-minorities-to-get -ahead-managers-must-assign-work-fairly.
19. Alyssa Croft and Toni Schmader, "The Feedback Withholding Bias: Minority Students Do Not Receive Critical Feedback from Evaluators Concerned About Appearing Racist," Journal of Experimental Social Psychology 48, no. 5 (2012): 1139–44
20. Renee Morad, "Women Receive Significantly Less Feedback than Men at Work—3 Ways to Change That," NBC News, Şubat 11, 2020, https:// www.nbcnews.com/know-your-value/feature/women-receive-significantly -less-feedback-men-work-3-ways-change-ncna1134136.
21. Shelley J. Correll and Caroline Simard, "Research: Vague Feedback Is Holding Women Back," Harvard Business Review, Nisan 29, 2016, https:// hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back.
22. Kate Blackwood, "Women Hear More White Lies in Evaluations than Men: Study," Cornell Chronicle, Mayıs 18, 2020, https://news.cornell.edu/stories /2020/05/women-hear-more-white-lies-evaluations-men-study.
23. Peyton Reed, director, Through the Eyes of Forrest Gump: The Making of an Extraordinary Film, Paramount, 1995.
24. Catherine Moore, "What Is Job Crafting? (Incl. 5 Examples and Exercises)," PositivePsychology.com, Eylül 1, 2020, https://positivepsy chology.com/job-crafting/.

25. Amy Wrzesniewski and Jane E. Dutton, "What Job Crafting Looks Like," Harvard Business Review, Mart 12, 2020, https://hbr.org/2020/03/what -job-crafting-looks-like.
26. Tom Rath, "Job Crafting from the Outside In," Harvard Business Review, Mart 24, 2020, https://hbr.org/2020/03/job-crafting-from-the-out side-in.
27. Chad Storlie, "Manage Uncertainty with Commander's Intent," Harvard Business Review, Kasım 3, 2010, https://hbr.org/2010/11/dont-play -golf-in-a-football-g.
28. Christopher S. Howard and Justin A. Irving, "The Impact of Obstacles Defined by Developmental Antecedents on Resilience in Leadership Formation," Management Research Review 20, no. 1 (Şubat 2013): 679–87, https://doi.org/10.1108/mrr-03-2013-0072.
29. Karen Doll, "23 Resilience Building Tools and Exercises (+ Mental Toughness Test)," PositivePsychology.com, Ekim 13, 2020, https://positivepsy chology.com/resilience-activities-exercises/.
30. Kim Scott, "The 3 Best Leadership Traits for Managing Through a Crisis," Radical Candor, https://www.radicalcandor.com/candor-criticism-during -a-crisis/.
31. Evan W. Carr, Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman, and Alexi Robichaux, "The Value of Belonging at Work," Harvard Business Review, Aralık 16, 2019, https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work.
32. Steve Gruenert and Todd Whitaker, School Culture Rewired (Alexandria, VA: ASCD, 2015) 36.

Bölüm 9 - Herşeyinizi Koyun

1. Richard Sandomir, "Kevin Greene, Master of Sacking the Quarterback, Dies at 58," New York Times, Aralık 22, 2020, https://www.nytimes.com/2020/12/22/sports/football/kevin-greene-dead.html.
2. Eve Curie, Madame Curie: A Biography, trans. Vincent Sheean (New York: ISHI Press International, 2017
3. Adı geçen eser.
4. Eugene O'Kelly, Chasing Daylight: How My Forthcoming Death Transformed My Life (New York: McGraw-Hill, 2008), 78.
5. Reed, Through the Eyes of Forrest Gump.

Appendix B: Sık Sorulan Sorular

1. Dave Ulrich, "HR's Ever-Evolving Contribution," The RBL Group, Ocak 18, 2021, https://www.rbl.net/insights/articles/hrs-ever-evolving-con tribution.

Thinkers50'ye göre 2022'nin en iyi 10 yöneticilik kitaplarından biri

- Başkaları sadece işini yaparken, etkili oyuncular esas yapılması gerekeni bulur.
- Başkaları talimat beklerken, etkili oyuncular inisiyatif alır.
- Başkaları şikayet ederken, etkili oyuncular iş bitirir.
- Başkaları değişime karşı koyarken, etkili oyuncular dönüşür, adapte olur.

Apple, Disney, Facebook, Google, Microsoft, Nike, Tesla ve Twitter gibi devlere liderlik öğretmiş Liz Wiseman'a göre her organizasyonda vardır böyle insanlar. Adından anlaşılabileceği gibi etkisi yaman, zoru kolay yapan çalışanlar. Emir kulu olmayan, fark yaratan, sorun çözen oyuncular. Üstelik etkili oyunculuk müessesesi rütbe tanımaz. Parlak bir yönetici yahut mahir bir emekçi etkili oyuncu olabilir.

Etkili Oyuncular, doğru zihniyet ve pratiklerle herkesin etkili oyuncu olabileceğini öne sürüyor. Bir çalışanı etkili oyuncu yapabilecek tüm bilgelikleri okuyucusuyla paylaşıyor.

Denebilir ki herkes çalışma hayatında etkili oyuncularla karşılaşmıştır. Eğer karşılaşmadıysanız, belki de o etkili oyuncu sizdiniz...

ISBN: 978-625-6466-11-1

THG 0841407 UZP

okuyanus.COM.TR