



Daha Önce Hayal Dahi Edilemeyen Yüksekliklere ve Uzaklıklara Uçmanın Verdiği Keyif

Richard Sheridan
CEO, Baş Hikaye Anlatıcısı, Menlo Innovations LLC

Daha önce [Leader to Leader'in Ocak 2019 sayısında yayınlanmıştır.](#)

Wright Kardeşler tarafından Kitty Hawk'ta gerçekleştirilen ilk motorlu uçuştan kısa bir süre sonra, Orville Wright meraklı kamuoyuna insanoğlunun *asla* ikiden fazla kişiyi taşıyabilecek bir uçak inşa edemeyeceğini söylemişti.

Orville'in tahminini, 90'lı yılların başında, Detroit'ten Londra'ya giden, 35.000 feet yükseklikte uçan, güvertesinin altında tüm valizlerimizle birlikte 400 yolcu taşıyan, saatte 500 mil hızla ilerleyen, kalkışta 50.000 galondan fazla yakıtı ve yemek servisi yapan ve konforumuzu eksiksiz sağlayan uçuş görevlileri olan bir 747-300'de okumuştum.

İlk 747, 1969 yılının Şubat ayında, Orville'in 1948 yılındaki ölümünden sadece 21 yıl sonra havalanmıştı.

Sürdürülebilir ve kontrol edilebilir bir şekilde uçmak, gökyüzüne ilk baktığımızdan ve kuşların ne kadar zahmetsizce uçtuğuna tanık olduğumuzdan beri insanoğlunun hedefi olmuştur. Eski günlerde, insanlar kollarına tüylü kanatlar bağlayarak ve bunları tüm gücüyle çırparak uçmaya çalışmıştı ve bu başarısız uçuşların çoğu, uçmaya kalkışan kişi için felaketle sonuçlanmıştı.

Yüzyıllar süren denemeler ve başarısızlıklardan sonra, motorlu uçuşun prensiplerini keşfettik ve sadece birkaç kısa yıl içinde, uçağı icat edenlerin dahi daha önce hayal edemeyeceği yüksekliklere ve uzaklıklara uçmayı başardık.

Şirketler ve Ekipler Uçmak İster

20'li ve 30'lu yaşlarımda başlayan yöneticilik ve liderlik kariyerim, liderlik ettiğim ekipleri yerden kaldırmaya çalışırken her gün kollarıma tüylü kanatlar bağlıyordum gibi hissettirdi. Onca çabadan dolayı yorgun ve sonuç alamamaktan dolayı zihinsel olarak bitkin bir şekilde eve geliyordum. 30'lu yaşlarımda ortalarında tükenmişim. Bunu yapmanın daha iyi bir yolu olması gerektiğine ikna olmuşum. Tom Peters ve Peter Drucker gibi bazı harika yazarlar, ekiplerimi yerden kaldırmanın ve uçurmanın gerçekten mümkün olduğuna inanmamı sağlayan bazı ilkelerle tanışmama vesile oldu. Bu yazarlar iyimserliğimi körükledi. Kitapları, beni iş dünyasında mutluluk arayışının değerli ve pratik bir arayış olduğuna ikna etti.

Keyif (Joy), hayatta olduğu gibi iş dünyasında da güçlü bir kelime. Örgütsel uçuşun ilkelerini keşfeden bir şirket, daha önce hayal dahi edilemeyen yüksekliklere ve uzaklıklara da erişebilir.

Telif Hakları © 2020 Menlo Innovations LLC - Tüm hakları saklıdır.



Ve bunu yaparken, bir iş değeri olarak keyif almayı deneyimleyebilir. Basit bir benzetme yaparsak, ağırlığı kalkış kapasitesini aşan bir uçak asla yerden kalkamayacaktır. İnsanlardan oluşan bir örgüt için ağırlık, katılım istatistikleriyle ölçülebilir. Bir şirketin işgücünün %80'i katılım göstermiyorsa, kalan %20'si örgütsel uçağı yerden kaldıramaz.

Bu rakamları değiştirdiğimiz takdirde neler olabileceğini hayal edin. Aynı insanlar, aynı masraf yükü, aynı binalar ve otoparklar, aynı maaşlar; ancak, yukarıda bahsettiğimiz 747'ye benzer sonuçlar...

Neden sorusu temeldir, ancak Nasıl sorusu da bir o kadar önemlidir

Simon Sinek'in meşhur öğüdü *Neden Sorusuyla Başla* şeklindedir, ancak bu sorunun yanıtını bulduktan sonra, *Nasıl* sorusu üzerine de düşünmelisiniz. Örgütsel tasarımın bu denli önemli olduğu nokta burasıdır.

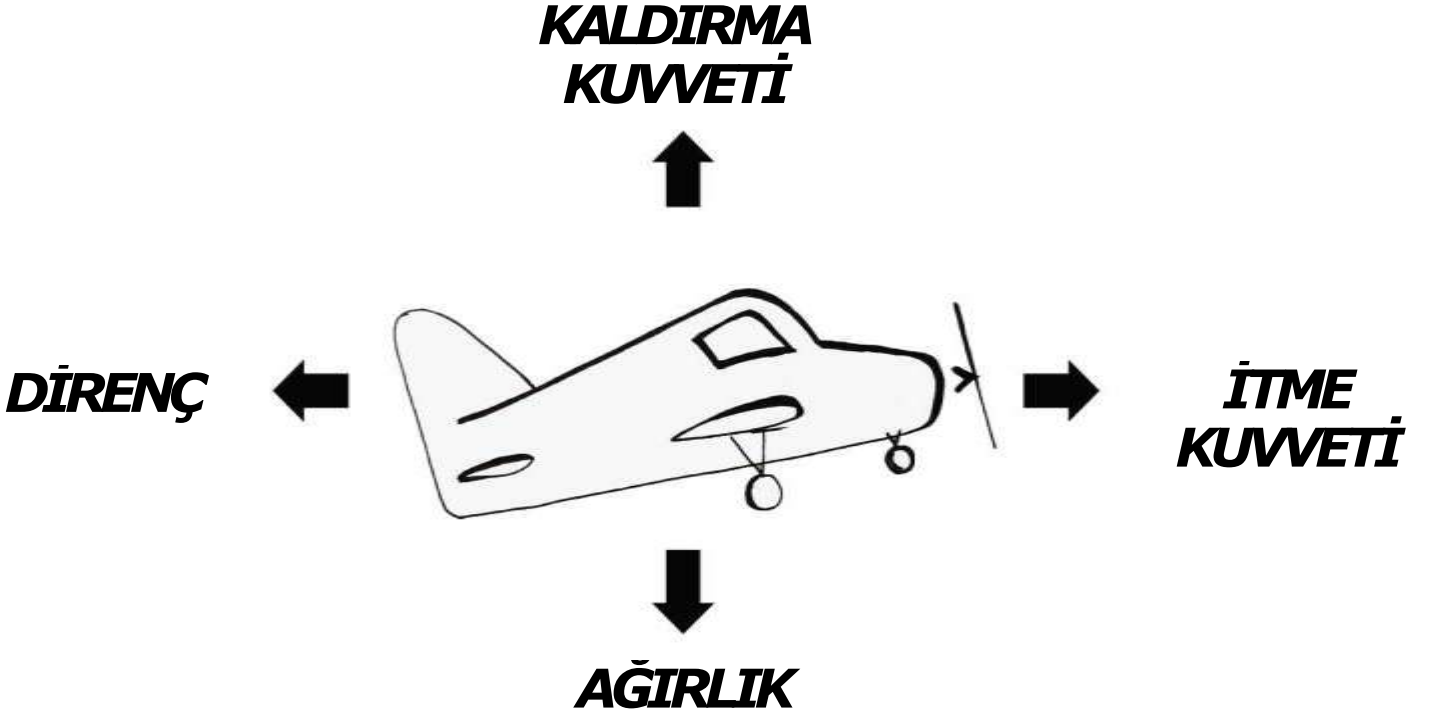
Wright Kardeşlerin rakiplerinden, özellikle de iyi finansman olanaklarına sahip Samuel Pierpont Langley ekibinden daha güçlü bir *Nedene* sahip olduklarına inanıyorum. Langley bir uçak inşa etmek istiyordu. Wright Kardeşler ise uçmak istiyordu.

Ancak, en güçlü *Neden* bile, uçağın kendisi uygun şekilde tasarlanmamışsa ve pilot gerekli becerilere sahip değilse, örgütsel uçağınızı yerden kaldıramaz ve güvenli ve sürdürülebilir bir şekilde havada tutamaz. Wright Kardeşler ise sürdürülebilir uçuşa giden yolu denediler.

Prensipiler

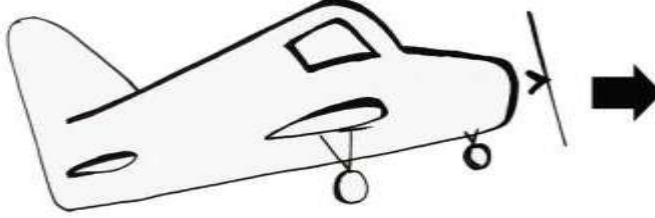
Bir uçağı göz atalım ve uçuşun kuvvetlerini ve ilkelerini, insanlardan oluşan bir örgütünkilerle karşılaştıralım.

Bir uçağı etkileyen dört temel kuvvet vardır: Kaldırma, Ağırlık, İtme ve Direnç.



Pozitif Kaldırma ve İtme kuvvetleri, uçağı yerden kaldıran ve hedefe doğru uçuran kuvvetlerdir. Ağırlık ve direnç olmak üzere karşı kuvvetler ise kaçınılmazdır, zira bunlar uçağın işleyişiyle ilgilidir. Başka bir deyişle, bunları ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ancak, doğru tasarım sayesinde bunları en aza indirebiliriz. İnsanlardan oluşan örgütleri de aynı şekilde düşünürsek, ekibimizi neyin yerden kaldırdığını, neyin ağırlığa neden olduğunu, bizi değerli bir hedefe iten şeyin ne olduğunu ve neyin dirence neden olduğunu anlayabiliriz.

İNSAN ENERJİSİNİN KALDIRMA KUVVETİ



**AMACIN
İTME
KUVVETİ**

**KORKUNUN
SEBEP OLDUĞU
DİRENÇ**



**BÜROKRASİNİN SEBEP OLDUĞU
AĞIRLIK**

Bu kuvvetlerin her birine tek tek göz atalım.

Amacın İtme Kuvveti

İnsanlar doğaları itibariyle ekipler halinde birlikte çalışma eğilimindedir, özellikle de söz konusu iş değerli bir dış hedefe odaklanıyorsa. Şirketimde, şu iki soruyu iyi ve samimi bir şekilde yanıtlamanın ekiplere mutluluk getirdiğine inanıyoruz:

- Kime hizmet ediyoruz?
- Hizmet ettiğimiz kişileri memnun edecek olan nedir?

Başkalarının memnuniyetine odaklanarak, derin bir tatmin duygusu elde ederiz ve bu da yoğun çalışmanın bizde anlamlı bir değer duygusu yaratmasını sağlar. Hedef yeterince değerli olduğunda nelere katlanabileceğimizi görmek şaşırtıcıdır. Bedensel konforlar, yemek odasındaki atıştırmalıkların kalitesi ve şirket tarafından temin edilen kahvenin iyi olup olmadığı konusunda pek de endişelenmeyiz.

Lider olarak görevimiz, örgütümüzün paylaşılan ve değerli bir amaca hizmet ettiği duygusunu çalışanlara eksiksiz iletme. Şirketteki herkes yukarıdaki iki soruyu net bir şekilde cevaplayabilmelidir. İlginçtir ki, bizim için cevap müşterilerimiz, çalışanlarımız veya yatırımcılarımız değildir. Evet, elbette, onlara da hizmet etmek istiyoruz. Ancak özel bir yazılım tasarım ve geliştirme firması olarak cevabımız, ekibimizin tasarladığı ve geliştirdiği yazılımı bir gün *kullanacak* insanları memnun etmektir.

Telif Hakları © 2020 Menlo Innovations LLC - Tüm hakları saklıdır.



Bu kişilerle asla tanışamayabiliriz, yaptıklarımız için bize para ödemeyecekleri de kesin, ancak yine de dikkatimiz, her gün kalbimizin, elimizin ve aklımızın emeğini kullanacak insanları memnun etmeye odaklanmış durumda.

Amacımızın İtme Kuvvetini tanımlayan şey, **Neden** sorusuna verdiğimiz cevaptır.

İnsan Enerjisinin Kaldırma Kuvveti

Şirketimizin ilk günlerinde, teknik bir ekiple birlikte yerel bir devlet kurumunu ziyaret etmeye davet edildik. Şirketimizi, yaklaşımımızı, amacımızı ve yöntemlerimizi anlatırken, bu grupla herhangi bir bağ kuramadığımız oldukça belliydi. Cansız ve halsizdiler ve sunumumuzun ardından neredeyse hiç soru sormadılar.

Bizi davet eden patronları, sunumdan sonra bizimle bağlantıya geçti ve ekibini hiç bu kadar heyecanlı görmediğini söyleyerek bize coşkuyla teşekkür etti!

Vay canına.

Lider olarak, ekiplerimizin insan enerjisinin korunması ve beslenmesi gereken bir şey olduğunu göz önünde bulundurmalıyız. Şirketimizde, ekibimizin enerji seviyesini yükseltmek için birçok şey yapıyoruz. Açık bir alana sahip olmak, kahkahaların atıldığı bir iş yeri yaratmak ve mümkün olduğunca fazla mesaiden kaçınmak iyi bir başlangıç. Tatil yaptıkları sırada ekibimizle elektronik iletişimi kesiyoruz, böylece işten uzakta geçirdikleri zamanın tadını çıkarabiliyorlar. Evden çalışma beklentisi yok. İnsanların iş dışında da bir hayatı olmasını bekliyoruz. Ekip üyelerimizden biri salı günleri öğle arasında doğaçlama müzik yapmaya başladı ve enstrüman çalan veya şarkı söyleyen herkes bu oturumlara katılabiliyor.

İş süreçlerimizde çoklu görev yapma beklentisi yok, bunu denklemin dışında bırakıyoruz. Çiftlerin (evet, çiftler halinde çalışıyoruz) belirli bir işi bitirene kadar tek bir göreve odaklanmalarına izin veriyoruz. Belirli bir işte takılıp kaldığınız takdirde, söz konusu işi askıya alıp, hâlihazırda tanımlanmış başka bir işe odaklanmanız mümkün. Bu sayede, kültürümüzün iki unsuru ekibimizin enerjisini besliyor:

- Anlamlı şeyler yapmak için yeterli zaman sağlamak,
- Bekleme israfını ortadan kaldırmak.

Şirketimizde çalışmanın en sıra dışı faydalarından biri, yeni doğanların ebeveynleri ile işe gelmelerine izin vermemiz. Burada bir kreş uygulaması söz konusu değil, çocuklar ebeveynlerinin yanında. Çocuklar üç aylıktan altı aylığa kadar her gün iş yerine geliyorlar. Bunun çoğu şirket ve ekip için alışılmadık bir durum olduğunu ve pratik olmadığını biliyoruz, ancak bir bebeğin getirdiği enerji ve keyif beklediğimiz her şeyin ötesinde. Toplantılara bebek getirdiğimizde müşterilerimiz bile daha iyi davranıyor.

Telif Hakları © 2020 Menlo Innovations LLC - Tüm hakları saklıdır.

Ve çocuklar sözlü iletişimin ve kahkahaların vızıltısına (ve gördükleri ilgiye!) bayılıyor.

Enerjik olsun ya da olmasın tüm ekipler bir işi yapabilir. Çoğu kişi, enerjisi yüksek ekiplerin daha fazla ve daha iyi çalıştıklarını ve hem yaptıkları iş hem de şirketleriyle daha fazla gurur duyduklarını ve bunun güçlü bir pozitif liderlik kuvveti olduğu konusunda hemfikirdir.

Bürokrasinin Sebep Olduğu Ağırılık

Her bir karar için bir toplantı, komite, onay veya politika kontrolü gerekiyorsa, örgütsel uçağınız asla yerden kalkmayacaktır. Bu durumda insanlar her gün bir karar veya onay verilmesini bekliyor olacaktır. Onay verme yetkisine sahip kişi her kimse, ekip bu kişiden hızlı hareket edemeyecektir. Bu yaklaşımın sebep olduğu ağırılık, topladığınız tüm insan enerjisine karşı direnç oluşturacaktır.

Sonunda bu ağırılık, uçma motivasyonunu yok edecektir, zira kimse uçuşun gerçekleştiğini görmediğinden, bunun mümkün olmadığına kanaat getirecektir.

Toplantı yükleri (arka arkaya toplantılarla dolu takvimler), ACİL mesajlarla baş edilemez şekilde dolmuş e-posta kutuları, önemsiz satın alımlar için bile çok adımlı onay sistemlerinin kullanılması, ekipler üzerinde üstesinden gelinemeyecek bir ağırlığa neden olacaktır. Bu ağırılık ekiplerinizin omuzlarında hissedilecek ve ekipleriniz bu gereksiz yükten bıacaktır. Bu sistemlerin sergilediği güven eksikliği, herkesin malumudur.

Barry-Wehmiller'in CEO'su Bob Chapman, yüksek performans gösteren çalışanlarından birinin, işini yapmasına yardımcı olan araçları kullanmak için bir güvenlik kontrol noktasından geçmesini öngören bir şirket politikasını sorguladığında, böyle bir durumla karşı karşıya kaldı. Aslında bu çalışan, Bob'a neden şirketin bunca görevi yapması için kendisine güvenirken, etkinliğini artıracak bir araca ihtiyacı olduğunda asıl amacı söz konusu aracı çalmakmış gibi muamele gördüğünü soruyordu. Bob'un hakkını teslim etmek gerekirse, söz konusu sistemi derhal iptal etti. Bob'un şirketi, insan enerjisini besleyen şirketlere harika bir örnektir.

Kaç şirket ekiplerine ilham vermek için kitaplar satın alıyor ve daha sonra bu kitapları başına bir beğçi ve dikkatli bir izleme sistemi koyarak bir dosya dolabına kilitliyor? Bu kitaplardan kaç tanesi okunuyor?

Lider olarak ekiplerimizi "yönetmek" için kullandığımız standart süreçleri ve prosedürleri göz önünde bulundurmalı ve şu soruları sormalıyız:

- Süreç gerçekten gerekli mi?

Telif Hakları © 2020 Menlo Innovations LLC - Tüm hakları saklıdır.

- Süreç işleri yavaşlatıyor mu?
- Süreç çalışanlarımıza güvenmediğimiz mesajını veriyor mu?

Son kitabımın sesli sürümünü kaydederken, iki gün boyunca beni dinleyen ses mühendisi kitabımın verdiği mesajdan etkilendi. Mola verdiğimiz sırada, bowling oyuncularını mutlu etmek için otomatik labut yerleştirme sisteminin düzenli müdahaleye ihtiyaç duyduğu bir bowling salonunun mekanik bölümünde çalıştığı günlerle ilgili bir hikaye anlattı. Bir gün, bowling salonunun sahibinin, salonun en uç kısmındaki çıkış kapılarını asma kilitle kilitlediğini fark etmişti ve bu kapılar yalnızca çalışanlarca kullanılacak yangın kaçışlarıydı. Bu politikaya itiraz ettiğinde, salon sahibi kendisine çalışanların değerli ekipmanları çalacağından endişelendiğini söyledi. Genç adam itiraz etti, ancak boşunaydı. Çalışanlarının yaşamını tehlikeye atacak derecede güven eksikliği yaşayan biri hesabına çalışmak istemediği için istifa etti.

Korkunun Sebep Olduğu Direnç

Kariyerimin ilk zamanlarında, insanları korkuyla motive etmeye çalışarak liderlik etmem öğretildi. Birisi bana bu şekilde liderlik ettiğinde, benim üzerimde işe yaramadı ve liderlik pozisyonuna geldiğimde, başkaları üzerinde de asla işe yaramadı. Ancak, bildiğim tek örnek buydu, bu yüzden ben de ilk liderlik günlerimde bunu yaptım. Eski bir patronum, koridorda sohbet eden iki kişi gördüğüm takdirde, yanlarına gidip orada durmam gerektiğini öğretti. "İşe döneceklerdir," diye öğretti bana.

Geriye dönüp baktığımda çok komik geliyor, çünkü biz çalışanlarımızı eşleştiriyoruz, dolayısıyla insanların BÜTÜN GÜN birbiriyle konuşmasını kurumsal hale getirdik. :)

Korku o kadar çok yönetim sisteminde mevcut ki, korkunun olmadığı bir sistem hayal etmek zor olabilir:

- Korkunç yıllık performans değerlendirmeleri
- Zorla sıralanmış işgücünün en düşük %10'unun işten çıkarılması
- Değerlendirmelerde şirketteki çoğu kişinin yalnızca "Beklentileri Karşılıyor" olması
- Bir kişiye ne kadar çok verirsem, diğerine o kadar az verdiğim sıfır toplamı ekonomik ödül sistemi
- Bireysel kahramanların ekip başarısının üzerinde konumlandırılması
- Üst düzey liderlere ofis kulelerinde avlular, saraylar ve yüksek katlar verilmesi
- Açık kapı politikası olduğunu ilan eden patronların kapı bekçileri

Lider olarak, ekiplerimizi yönetirken KORKU kartını kullanmaktan kaçınmak, yapabileceğimiz en zor değişiklik olabilir. Ancak, bu çok önemlidir. Korku, en insani yanımızı elimizden alır, çünkü korktuğumuzda ilkel sürüngen beynimize döneriz ve bu durumda ekiplerimizin en önemli unsurlarını; Yaratıcılık, Yenilik, Buluş ve Hayal Gücü olmak üzere en insani niteliklerini ifade edebileceğimiz kısmı kaybederiz.

Telif Hakları © 2020 Menlo Innovations LLC - Tüm hakları saklıdır.



Sonuç

Örgütsel uçağımız düzgün bir şekilde dengelenir ve tasarlanırsa, daha önce hayal dahi edilemeyen yüksekliklere ve uzaklıklara uçabiliriz. Bunu yapmanın en şaşırtıcı faydası, liderlik pozisyonlarında bulunanların iş yükünün hatırı sayılır derecede azalmasıdır. Düzgün dengelenmiş bir uçak, (yakıt deposu tam dolu olduğu için kalkışta en ağır olsa dahi) pilotun lövyeyi hafifçe çekmesiyle yerden kolayca kalkar. Pilot lövyeyi biraz geri çektiğinde, uçağın burnu *Olumlu bir Tutum* olarak adlandırılan şekilde yukarı doğru kalkar ve doğru hızda uçak yerden havalanır ve uçar.

Günümüzde araştırmalar çok net ve rahatlıkla ulaşılabilir. İnsan ekiplerinin uçmasını sağlayan ilgili prensipleri keşfettik. Hızlı bir şekilde uzak mesafelere uçabilen örgütler tasarlamaya başlayabiliriz.

Keyif almayı yakıtınız yaparak, dilediğiniz her yere güvenli ve mutlu bir uçuş diliyorum.

Bir Sonraki Adımı Atın - Örgütünüze Mutluluk Katın!

Kitapları okuyun - Richard Sheridan'ın kişisel yolculuğundan renkli anekdotlar ve birçok liderlik mentorunun bilgeliği ile dolu olan [Chief Joy Officer](#) (Keyif Müdürü), başkalarını inşa etme işine yenilenmiş bir amaç duygusu getiren, ulaşılabilir, pratik bir felsefe ve uygulama sunar. [Chief Joy Officer'i buradan satın alabilirsiniz.](#)

[Joy, Inc.](#) (Keyif A.Ş.) fiziksel alanı etkileyen, hata yapmayı hakir görmeyen ve toplantıları ortadan kaldıran, bunları yaparken de ekip içindeki saygı ve saygınlığı teşvik eden, paylaşılan bir inanç sistemine içeriden bir bakış sunar. İş yerinde daha sağlıklı, daha mutlu bir atmosferin somut örneklerini görmek, böylece büyüme için gereken sürdürülebilir iş sonuçlarına ulaşmak isteyen, her alandaki okuyucular için uygundur. [Joy, Inc.'i İngilizce olarak buradan satın alabilirsiniz.](#)

Joy Inc. Türkçe çevirisi Keyif A.Ş.'nin baskısı yenilenmektedir. [Yalın Enstitü'den bilgi alabilirsiniz.](#)

Bizimle biraz vakit geçirin! Menlo Innovation'un [Lead with Joy](#) (Keyifle Liderlik) atölyesinde, liderlik tarzınızı insan enerjisini, katılımı ve sonuçları artırmaya odaklamak şeklinde değiştirmenin pratik yollarını öğrenin. İlham verici ofislerimizdeki bu iki günlük etkinlikte, CEO Richard Sheridan, keyif verici bir liderlik kültürü oluşturmak için gereken uygulamaları paylaşmak adına zorlayıcı, sürükleyici faaliyetlerde gruba liderlik ediyor. Bilgi ve kayıt için [buraya tıklayın.](#)