

Kaynak: Harvard Business Review Türkiye

Tarih: 29.03.2018

Performans Değil Büyüme Odaklı Bir Kültür Yaratın

Yazar: **Tony SCHWARTZ**

İkilem şu: Rekabetçi, karmaşık ve değişken bir iş ortamında, şirketler çalışanların yaratacağı değere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyuyor. Fakat şirketler için sarsıcı etkileri olan bu güçler, aynı zamanda çalışanlar için bunaltıcı olabiliyor, onların korkularını artırıyor ve kapasitelerini düşürüyor.

Pek çok C-seviye liderin daha yüksek performanslı bir kültür inşa etmeye odaklanması hiç garip bir durum değil. İroni şu ki performans odaklı bir kültür inşa etmek, daha iyi sonuçlar elde etmek için en iyi, en sağlıklı veya en sürdürülebilir yol olamayabilir. Bunun yerine, büyüme odaklı bir kültür yaratmaya odaklanmak daha etkili olabilir.

Kültür, inançlardan oluşan bir bütündür ve insanlar davranışlarını bu inançlar üzerine kurarlar. Peter Senge'nin ifadesi ile öğrenen kurumlar klasik olarak bilgi ve uzmanlık gibi entelektüel konulara odaklanır. Bu gerçekten çok önemlidir, ancak gerçek bir büyüme kültürü, insanların nasıl hissettiklerine ve sonuç olarak nasıl davrandıklarına bağlı daha derin konulara odaklanır. Bir büyüme kültüründe insanlar kör noktaları görmek için kapasitelerini artırır, bilinçsizce davranmak yerine güvensizliklerini ve eksiklikleri kabul edip kişisel değerlerini savunmak için daha az enerji harcarlar, böylece dışsal değer yaratmak için daha fazla enerjiye sahip olurlar. İnsanların kendilerini nasıl hissettikleri- ve diğer insanları nasıl hissettirdikleri- ne bildikleri kadar önemli hâle gelir.

Yaklaşımımız, Robert Kegan ve Lisa Lahey'in çığır açan çalışması "gelişimsel kültürler"e dayanıyor. Bizim bulduğumuz kadarıyla, bir büyüme kültürü oluşturmak, bireysel ve kurumsal bileşenlerin birleşimini gerektiriyor:

Kendi eksiklikleri ve yanlışlıkları için bireysel olarak sorumluluk üstlenen üst düzey liderler tarafından yönetilen ve güvende hissettiren bir ortam.

Yargılama, kesinlik ve kendini koruma yerine; sorgulama, merak ve şeffaflık yoluyla sürekli öğrenmeye odaklanma.

Statüko değişiminin tehlikeli olabileceği ve kötü sonuçlar doğurabileceği yönündeki bilinçsiz varsayımımızı test etmek için yeni davranışlarla, zaman açısından sınırlandırılmış, yönetilebilir deneyler.

Aşağıdan yukarıya-yukarıdan aşağıya kurum genelinde, birbirlerinin büyümesine ve daha iyi hâle gelmesine yardımcı olmak amacıyla verilen sürekli geribildirimler.

Bunlara karşın, performans dayalı bir kültür, genellikle insanların başarılı veya başarısız oldukları ve "kazananların" "kaybedenlerden" hızla ayrıştığı bir yarış yaratarak insanların korkularını daha da şiddetlendirir. Büyüme kültürlerinde de sonuçlar önemlidir ancak başarıyı ödüllendirmenin yanı sıra, başarısızlık ve eksiklikleri bireysel ya da toplu olarak öğrenme ve iyileştirme için kritik fırsatlar olarak ele alırlar.

Bunlar söylenmesi kolay, ancak uygulaması çok daha zor olan sözlerdir. İçgüdüsel olarak, bizi, savunmasız, risk altında ve değersiz hissettirdiklerinden dolayı her birimiz zayıf yönlerimizi ve hatalarımızı gizlemek, rasyonalize etmek, en aza indirmek, örtbas etmek ve inkâr etmek eğilimindeyiz. Karşılaştığımız sorunların karmaşıklığı, onları çözmek için gerekli olan düşünce karmaşıklığını aştığında; bu korkular, perspektifimizi genişletmek yerine daraltmakta ve sınırlandırmaktadır.

Farklı becerilere sahip birçok yeni liderin iş başına getirildiği çalkantılı bir döneminin ardından, müşterilerimize sunduğumuz değeri ve iş yapış biçimimizi yeniden şekillendirmek amacıyla, şirketimde bir büyüme kültürü oluşturmaya başladık. O zamana kadar hep çatışmadan kaçınan bir kültüre sahip olmuştuk, işimize başarılı bir şekilde devam ettiğimiz sürece kendimizi mutlu bir aile olarak görmeyi tercih ederdik. Kızgınlıklar yüzeyin altına itilmişti, ancak bu değişim ve belirsizlik döneminden geçerken bunları baskı altında tutmak daha da zorlaştı. Eski ve yeni çalışanlarımız ve iş yapış biçimlerimiz arasındaki gerilim arttı. CEO olarak, kim olduğumuza ve hangi değerleri korumamız gerektiğine olan hassasiyetim yetersiz görülüyordu.

Yeni ekibimiz geldiğinde ve önümüzdeki adımlar açıklığa kavuştuğunda, içgüdüsel olarak ilk yaptığım şey organizasyondaki gerginlikleri ortaya çıkarmak ve daha sonra çalışanların birbirlerine karşı daha şeffaf olmalarını sağlamak için uğraşmak oldu. Ancak gerçekçi olmak gerekirse, bunu mümkün kılacak yeterli güvenilirliği sağlamamıştık. Daha ziyade, kıdemli liderlerden oluşan daha küçük bir ekip ile çalışmaya başladık ve tüm çalışanları, dürüstlük, niyet, özgünlük, beceriler, doğruluk, standartlar ve sonuçlar dahil birçok alandaki güven seviyelerini anonim olarak paylaşmaya davet ettik.

Elimizdeki geribildirimler hassas ve zorluydu. Tartışmak için bir araya geldiğimizde, geribildirimleri savunmaktan ziyade kişisel sorumluluklarımız objektifinden görmeye karar verdik. Meslektaşlarımdan biri cesurca atıldı, zaman zaman kontrolcü ve sert olma eğilimine sahipti ve kendini koruma davranışını geçmişte neyin etkilediği hakkında yorum yaptı. Mazeret göstermedi ve savunmasızlığı, biz geri kalanlar için, eleştirinin tonunu belirledi. Her birimiz aldığımız en zorlu geribildirim, bununla ilgili en önemli hissi, bunun nereden geldiğini düşündüğümüzü ve farklı bir şekilde davranırsak ne olacağını paylaştık. Bu yoğun ve zorlu bir işti, ama hepimiz kendimizi daha mutlu ve başarılı hissediyorduk.

Bir hafta sonra, her birimiz tanımladığımız başlıca zorluklara bir tepki olarak oluşturduğumuz yeni davranış biçimlerini denemek amacıyla tasarladığımız özel deneyleri paylaştık. Ayrıca, ilerlemeyi, aksaklıkları ve gelecek olan geribildirimleri karşılıklı paylaşmak için haftada bir kez toplanmayı da kabul ettik. Sekiz hafta sonra, şirketin geri kalanıyla birlikte bir merkezde, duyduğumuz şeyleri, bunların içinde bizi en derinden etkileyenleri ve bu konuda yaptıklarımızı paylaştık. Kendi büyüme kültürümüzü inşa etme yolculuğuna başlamıştık.

Müşterilerle yaptığımız müteakip çalışmalarımız da dahil olmak üzere belki de öğrendiğimiz en temel ders, büyümeyi hızlandırmanın zorlayıcı ve besleyici olan arasındaki hassas dengeyi kurmayı gerektirmesidir. Hayata yeni yeni adım atmaya başlayan küçük bir çocuğu düşünün. Çocuk, çevreyi keşfetmek için annesinden ayrılır, ancak güvende ve rahat hissetmek için sık sık geriye bakar ve periyodik olarak geri döner. Biz yetişkinler de çok farklı değiliz. Yeterli bir güvence olmaksızın gerçekleşen aşırı miktarda ve devamlı meydan okumalar, sonunda bizi alt eder ve yıkar. Çok az miktarda zorluk olması yani konfor alanımızda çok fazla zaman harcamamız da büyümemizi engeller ve sonunda bizi daha zayıflatır.

Bir performans kültürü “Ne kadarlık bir enerjiyi harekete geçirebiliriz?” diye sorar ve cevap sadece sınırlı bir miktardır. Bir büyüme kültürü ise “Ne kadar enerji açığa çıkarabiliriz?” diye sorar ve cevap sonsuzdur.

Harvard Business Review Türkiye’nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).