



**NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ**  
**02 MART 2026 PAZARTESİ**

**ARAŞTIRMA-1**

» **Türkiye Ekonomisinde Haftalık Gelişmeler ve Genel Görünüm 27.2.2026**

**Kaynak:** T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı

**ARAŞTIRMA-2**

“İTOSAM Haftalık Ekonomi Bülteni - (27 Şubat 2026)”

**<https://itosam.org.tr/public-pdf/NDM2>**

**Kaynak:** İTOSAM

**ARAŞTIRMA-3**

“1707 Sipariş Ar-Ge 2025 Yılı 3. Dönem Çağrı Sonuçları Açıklandı”

**<https://tubitak.gov.tr/tr/duyuru/1707-siparis-ar-ge-2025-yili-3-donem-cagri-sonuclari-aciklandi>**

“1833-SAYEM Yeşil Dönüşüm 2026 Yılı 1. Çağrısı Açıldı”

**<https://tubitak.gov.tr/tr/duyuru/1833-sayem-yesil-donusum-2026-yili-1-cagrisi-acildi>**

**Kaynak:** TÜBİTAK

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



#### ARAŞTIRMA-4

“Marka Başvurularında Yeni Dönem”

<https://tim.org.tr/tr/marka-basvurularinda-yeni-donem>

“Hizmet İhracatına Yönelik Destekler Düzenlendi”

<https://tim.org.tr/tr/hizmet-ihracatina-yonelik-destekler-duzenlendi>

Kaynak: TİM

#### ARAŞTIRMA-5

“Anahtar Dergisi Şubat 2026 Sayısı Yayınılandı” duyurusuna ulaşmak için lütfen

<https://www.sanayi.gov.tr/medya/duyurular/anahtar-dergisi-subat-2026-sayisi-yayimlandi>

linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

#### ARAŞTIRMA-6

“Kaç Yıl Sürdü?” yazısına ulaşmak için lütfen <https://www.setav.org/kac-yil-surdu> linkini tıklayınız.

Kaynak: SETA

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



## ARAŞTIRMA-7

### **“Her Ekibin Bir Süper Kolaylaştırıcıya İhtiyacı Var”**

Paul, NBA tarihinin istisnai figürlerinden olabilir ancak hepimizin karşısına onun gibileri çıkmıştır. Etrafındaki herkesi geliştiren, her ekip üyesinin kendilerine has gücünü bir araya getirerek tek başına kimsenin başaramayacağı sonuçlar üreten takım arkadaşları... Bu isimler, her bir bireyin güçlü yanlarını bilişsel bir süper organizmaya dönüştürürler. Bu kişilere süper kolaylaştırıcılar diyelim.

Son yıllarda ortaya çıkan yeni bir araştırma dalgası, grup başarısını nasıl anladığımızı kökten değiştirdi ve kolaylaştırıcıların yalnızca yetenekli ekip üyeleri olmaktan çok daha fazlası olduklarını gösterdi. Çok satan yazar Charles Duhigg'in tanımladığı süper iletişimciler, insanların birbirlerini en iyi şekilde anlamalarına yardımcı olurken, süper kolaylaştırıcılar, insanları optimal şekilde bir araya getiren grup performansının mimarlarıdır. Farklı uzmanlıkları entegre eder, herkesin eşit katkı yapmasını teşvik eder ve güven inşa ederler. Böylece kolektif zekâyı, yani bir grubun akıl yürütme, yenilik üretme ve sorun çözme kapasitesini ortaya çıkarırlar. Bu kişiler çoğu zaman ekip lideri olsalar da Paul gibi, akranlarının en iyi yönlerini ortaya çıkaran takım arkadaşları olarak da karşımıza çıkabilirler.

Bu makalede süper kolaylaştırıcılar, kolektif zekâ ve ekip performansı üzerine (bir kısmı kendi laboratuvarımda üretilmiş) temel bulguları ele alacağım. Bu bulguların en önemlilerinden biri şu: Süper kolaylaştırıcılık bir kişilik özelliği değil, öğrenilebilir bir beceri. Bu iyi bir haber çünkü yalnızca doğuştan süper kolaylaştırıcı olanların değil, herkesin bu beceriyi kazanabileceği anlamına geliyor.

### **EKİBİ BİR SÜPER ORGANİZMA OLARAK DÜŞÜNMEK**

Kültürümüz, inovasyonu çoğu zaman tekil bir çaba olarak görme eğiliminde: Entelektüel zirveye yalnız başına tırmanış. Büyük yenilikçileri, çığır açan bir inovasyonu hayata geçirene dek kimse tanımaz. Onlar ya görmezden gelinir ya da yanlış anlaşılırlar. Ardından tüm dünya gözlerini onlara çevirir.

Bu stereotip liderliğe uyarlandığında, toksik organizasyonel uygulamaların ortaya çıkmasına neden olabilir. 2019'da meslektaşım Carol Dweck ve araştırmacı arkadaşları, 433 Fortune 500 şirketinin misyon ifadelerini analiz ederek Glassdoor değerlendirmeleriyle karşılaştırdılar.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Şirketler bireysel mükemmeliyeti öne çıkaran bir “deha kültürüne” vurgu yaptıklarında, daha düşük değerlendirmeler aldıkları görüldü. İzleyen çalışmalarda ise aynı şirketlerin işbirliği, güven ve bütünlük açısından da daha zayıf performans sergiledikleri ortaya çıktı. Ayrıca, vizyoner bir CEO’nun şirketin her katmanını kontrol etme yaklaşımının en yıpratıcı liderlik biçimlerinden biri olduğu görüldü. 2024’te Y Combinator’ın kurucu ortağı Paul Graham, bu yaklaşımı “kurucu modu” olarak tanımladı. Bireyciliği yücelten bu tarz, otoriter ve hatta istismarcı davranışları meşrulaştırmak için kullanılabilir.

Oysa deha, çoğu zaman bir takım oyunudur. 2010’da psikolog Anita Woolley ve meslektaşları gruplara özel bir “IQ testi” geliştirdiler. Bireysel testler gibi bu test de isabetli ekonomik kararlar almak, karmaşık denklemleri çözmek ve etik kararlarda uzlaşmaya varmak gibi birden fazla problem çözme türünde üstün performansı ölçüyordu. Woolley’nin bulgularına göre, bu testlerin bazılarında başarılı olan gruplar, diğerlerinde de genellikle daha iyi performans gösteriyordu. Bu da ekiplerin kolektif zekâyâ sahip olduklarını düşündürüyor.

Parlak ekiplerin, parlak bireylerden oluştuğunu varsayabilirsiniz. Veriler ise aksini söylüyor. Woolley’nin araştırmasında süper gruplar, olağanüstü yetenekli bireylerden değil, her bir üyenin becerilerine göre kendini organize edebilen ve birbirine güvenen kişilerden oluşuyordu. Süper kolaylaştırıcılar, işte bu bütünleşik güçleri en iyi şekilde optimize ediyorlar.

Bu yeni içgörü, “kalabalıkların bilgeliği” anlayışından, yani insanların bir soruya verdiği yanıtların ortalamasının doğruya yaklaşacağı fikrinden ayrılıyor. Kolektif zekâ, bireylerin farklılıklarını ortalamaz, onları bir süper organizmanın her biri kendi uzmanlıkları olan organ ve uzuvları gibi entegre eder. Akıllı ekipler, çabayı artırmak yerine işlemsel sistemler kurarlar. Her bir üye en iyi bildiği şeye odaklanır, derinden anladıkları bir sorunun farklı boyutlarına eğilir ve kendi uzmanlığına dayanarak çözümler üretir. Bu sistemlerde insanlara spesifik alanlar tahsis edilir, yalnız başlarına kapsamlı ve derin bir çalışma yürütürler ve ardından etkileşim anlarında yeniden bir araya gelerek bilgi paylaşır ve bir plan üzerinde uzlaşırlar. Bu stratejiler benimsendiğinde, ekipler boşa çaba harcamaz, zamanlarını ve zihinsel enerjilerini verimli kullanırlar. Güç mücadelesi vermek yerine, farklı bilgi ve uzmanlıkları entegre eder ve birbirlerinden öğrenirler.

Burada kilit nokta şu: Kolektif zekâyı üretmek ve onun gücünü açığa çıkarmak için ekip üyelerinin birbirini anlamaları ve birbirine güvenmeleri gerekir. Klasikleşmiş bir araştırma serisinde, ekiplerden deneme amaçlı bir ürünü piyasaya sürmekten radyo montajına kadar uzanan farklı görevleri yerine getirmeleri istendi. En yüksek performansı gösterenlerin, sürekli birbirlerinin işlerini kontrol etmek yerine ekip arkadaşlarının uzmanlıklarına güvenenler olduğu görüldü.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



## SÜPER KOLAYLAŞTIRICININ SÜPER GÜÇLERİ

Kolektif zekâ bir ekibin beyin gücünü harekete geçiriyorsa, süper kolaylaştırıcılar bu gücün ön lobu gibi çalışır ve rolleri orkestra eder, etkileşimleri akıcı hâle getirir ve güven inşa ederler.

Araştırmacılar, bunu başarmanın üç farklı yolunu tespit ettiler.

**Farkındalık.** Bir oyun kurucu olarak Chris Paul, hücumu yönlendirmek için kullandığı “saha görüşü” ile tanınır. Kortu sürekli okur, fırsatları fark eder ve kimin sayı bulmak için en iyi konumda olduğuna dair anlık kararlar verir. Bir analistin ifadesiyle, “Savunma yerleşimlerini adeta sezgisel biçimde çözümleyerek saniyelik kararlarla takım arkadaşlarını pozisyona sokar.”

Süper kolaylaştırıcılar da aynı algısal kapasiteye sahipler ve bunu yüksek performanslı ekipler oluşturmak için kullanırlar. Özellikle empatiye, yani başkalarının duygularıyla bağ kurabilme becerisine dayanırlar. Bu da hiç şaşırtıcı değil zira, empati en karizmatik kişilik özelliklerinden biri. Laboratuvarımda, üniversiteye yeni başlayan öğrencilerin yurtlara geldiklerinde oluşturdukları sosyal ağları inceledik. Empatik bireyler hızla topluluğun merkezine yerleşiyor ve akranları tarafından güvenilen sırdaşlar olarak öne çıkıyorlardı. Takip eden çalışmalarda, öğrencilerin empatik oda arkadaşlarının fotoğraflarına baktıklarında, beynin ödül ve sosyal bağla ilişkili bölgelerinde artan bir aktivite gözlemledik.

Empatik kişiler, içinde buldukları toplulukları da daha iyi kavrarlar. Örneğin, bir sosyal ağda kimin kiminle bağlantılı olduğunu bilme olasılıkları daha yüksek olur. Süper kolaylaştırıcılar bu beceride ustalaşırlar ki bu da iş ortamında ekip üyelerini bir proje ya da toplantının birbirini tamamlayan bölümlerine dahil etmelerini sağlar ve herkesin güçlü yönlerini öne çıkarır.

Kolektif zekâyâ dair erken dönem araştırmalar, süper kolaylaştırıcılarda empatik farkındalığın altını çiziyorlar. Bunlardan biri kapsamında ekip üyelerinden, yalnızca göz fotoğraflarına bakarak başkalarının ne hissettiğini tahmin etmeleri istendi. Sosyal algısı güçlü ekip üyeleri, yüksek IQ'ya sahip olanlara kıyasla gruplarını daha iyi koordine ettiler ve performansı daha üst düzeye taşıdılar. Bir başka çalışmada ise, ikili gruplar hâlinde çalışan ve birbirlerinin hareketlerini taklit eden kişilerin, işbirliği kurma konusunda daha başarılı olduğu görüldü ki bu da süper kolaylaştırmanın bir başka ayırt edici özelliğini teşkil eder.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



**İletişim.** Paul, NBA kariyeri boyunca genç takım arkadaşları için bir mentor figürü oldu. 2021’de bir basketbol yorumcusu onu, “Kadrodaki herkesin sırtını dayayabileceği ve kendi gelişimi için faydalanabileceği tecrübeli bir süperstar” olarak tanımlamıştı.

Takım arkadaşlarının çoğu da bu görüşü paylaşıyorlar. San Antonio Spurs’ten Julian Champagnie, Paul’u “hem koç hem arkadaş” diye tanımlarken, “Onunla her şeyi konuşabilirim” diyor. Golden State Warriors’tan Jonathan Kuminga ise, “Sahaya inanılmaz bir bilgi ve enerji getiriyor” der.

Bu yorumlar, süper kolaylaştırıcıları tespit edebilmenin etkili bir yoluna işaret ediyor: Başka insanların onlar hakkında neler söylediğine kulak verin. Araştırmacılar, çalışanlara sıklıkla şu türden sorular sorarlar: “Lideriniz potansiyelinizi ne kadar iyi fark ediyor?” ya da “Liderinizle ilişkinizde nerede durduğunuzu biliyor musunuz?” Süper kolaylaştırıcılar tarafından yönetilen kişiler bu sorulara genellikle olumlu yanıt veriyor zira, kendilerinin en iyi hâllerinin yansımaları, liderlerinin bakışlarında görüyorlar.

Belki daha da önemlisi, süper kolaylaştırıcılar, insanlara duydukları inancı açıkça ifade ettiklerinde, ekip arkadaşları gerçekten en iyi versiyonlarına dönüşüyorlar. Kanada Silahlı Kuvvetleri üzerine yapılan bir çalışmada, komutanlarıyla güçlü ve olumlu ilişkileri olduğunu ifade eden askerlerin, hedeflerine ulaşma konusunda kendilerine daha çok güvendikleri ve ekip çalışmasında daha etkili performans sergiledikleri görüldü. Bu, özellikle de bir ekip üyesi zorlandığında kritik önem taşıyor. Pek çok lider, düşük performans gösterenlerin asla değişemeyeceklerini düşünür. Süper kolaylaştırıcılar ise tam tersini yapar ve bu ekip arkadaşlarının potansiyelini net biçimde tanımlayıp, görünür kılar. Bunun sonucunda ekonomistlerin “hak edilmiş güven” dediği şey ortaya çıkıyor ve insanlar kendilerinden beklenen yüksek standartlara yükseliyorlar. Bu, süper kolaylaştırıcıların “paspas” oldukları anlamına gelmiyor. Düşük performans gösterenler ekipte yerlerini bulmakta zorlandığında, süper kolaylaştırıcılar onları yanlarında sürüklemek yerine, net ama şefkatli bir biçimde iletişim kuruyorlar.

Eğer empati süper kolaylaştırıcının zihinsel duruşunu temsil ediyorsa, sohbet de onu hayata geçiren araç oluyor. Süper kolaylaştırıcılar, bire bir görüşmeler yoluyla, ekip arkadaşlarının en güçlü niteliklerini keşfedip, geliştirmelerine ve ardından tüm ekibin çıkarları için kullanmalarına yardımcı oluyorlar. Araştırmacılar, 10 hafta boyunca bir dizi projede birlikte çalışan 50’den fazla öğrenci ekibini incelediklerinde, bu tür etkileşimlerin ekip performansını belirgin biçimde artırdığını gözlemlediler.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Ekip liderleri, ekip üyeleri arasında güçlü bir iş birliği beklentisini açıkça ortaya koyduklarında, sonuç daha düşük çatışma düzeyi, daha verimli problem çözme süreçleri ve ekip üyeleri arasında daha güçlü bir koordinasyon oluyor. Bunların tamamı kolektif zekânın temel göstergelerini teşkil ediyor.

**Dağıtım.** Bir oyun kurucunun temel görevi hücumu yönetmektir. İyi oyun kurucular oyunun ritmini okur, formda olan oyuncuyu besler ve yeni oyuncuları oyuna katarlar. Zorlanan takım arkadaşlarını, özgüvenlerini artırmak adına kolay sayı fırsatlarıyla buluştururlar.

Süper kolaylaştırıcılar da benzer şekilde hareket ediyorlar. İşbirliğinin yoğunlaştığı anlarda, ekip içinde zaman ve dikkatin adil biçimde dağıtılmasına yardımcı oluyorlar. Böylece herkes katkı sunuyor, kimse baskın hâle gelmiyor. Bu kulağa geldiğinden çok daha zor bir şey aslında. Bir sonraki toplantınıza katılan her bir kişinin önünde bir satranç saati olduğunu hayal edin. Her biri konuştuğunda, kendi saatindeki dakika ve saniyeler artıyor ki bu da söz aldıkları toplam süreyi temsil ediyor. Konuşma bittiğinde, herkesin saati birbirine yakın mı? Büyük olasılıkla hayır. Çoğu ekipte denge bozulur ve bazıları saate basıp dururken, bazıları neredeyse hiç dokunmaz.

Bu örüntü motivasyonu aşındırıyor ve performansı aşağı çekiyor. Birçok çalışma, kolektif zekânın en iyi göstergesinin ekiplerin kimlerden oluştuğu değil, üyelerin nasıl etkileşim kurduğunu ortaya koyuyor. Söz alma süreleri görece dengeli olduğunda, her üye en iyi içgörülerini sunabilir. Bu da daha çevik ve bütüncül bir problem çözme süreci anlamına gelir. Bir ya da iki kişinin baskın olduğu durumlarda ise, diğer üyelerin benzersiz becerileri atıl kalıyor.

Süper kolaylaştırıcılar her şeyden önce zamanı yönetiyorlar. Üstelik bunu çok fazla konuşmaya ihtiyaç dahi duymadan başarıyorlar. Anita Woolley bir keresinde bana, süper kolaylaştırıcıların ekiplerinin kolektif zekâsını “konuşma alanını domine etmeyerek” güçlendirdiklerini söylemişti. Bunun yerine, tıpkı iyi oyun kurucuların pas dağıtması gibi ilgiyi dağıtıyor, boşlukları seziyor, fırsatlar yaratıyor ve ekipte herkesin katkı sunabilmesi için alan açıyorlar.

Süper kolaylaştırıcılar, grup düşüncesiyle de mücadele ediyorlar. Kalabalıklar her zaman bilge olmuyor. Liderler, süper kolaylaştırıcıların yaptığı gibi, görüş ayrılıklarını ve sağlıklı fikir çatışmalarını teşvik ettiklerinde, kolektif zekâ belirgin biçimde güçleniyor.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



## EKİPLERE UZUN VADEDE GÜÇ KATMAK

Her iki yaklaşımın da uygun olduğu durumlar var. Bilim insanları bir çalışmada, ekipleri karmaşık bir stratejik görevi yerine getirmeleri için bir araya getirdi. Ekip liderlerinin yarısına “yönlendirici” bir strateji öğretildi. Otoriteyi öne çıkaran, yapılacakları dikte eden ve ekibin talimatlara uyduğundan emin olan bir yaklaşım. Diğer yarısına ise “güçlendirici” bir liderlik tarzı öğretildi. Bu liderler, başkalarını yeni fikirler getirmeye teşvik ediyor ve derin işbirliği kuruyorlardı. Başlangıçta yönlendirici liderler avantajlıydı.

Ekipleri hızlı ilerledi ve ilk hedeflerine çabucak ulaştı. Ancak zamanla güçlendirilen ekipler öne geçti. Onlar, daha zor problemleri çözüp, daha özgün fikirler üretebildiler.

Bir lider neyin yapılması gerektiğini net biçimde biliyorsa ve işin “dün” bitmiş olması gerekiyorsa, komuta-kontrol yaklaşımı işe yarayabilir. Ancak uzun vadeli vizyon, karmaşık problem çözme ya da inovasyon söz konusu olduğunda, tek bir kişi nadiren tüm cevaplara sahip olabilir. Büyük liderler herkesin katkı sunabileceği koşulları yaratır, ardından da insanlara büyük sorunlar üzerinde birlikte çalışma fırsatı yaratarak kolektif zekâyı harekete geçirir ve işbirliği ve yaratıcılık için alan açarlar.

Bu sürecin klasik örneklerinden birine, animasyon dünyasının dev stüdyosu Pixar’a bakalım. Şirketin yaklaşımı, Harvard Business School profesörü Linda Hill ve çalışma arkadaşlarının yazdığı Collective Genius (2014) kitabında ve Ed Catmull’un kaleme aldığı, Eylül 2008 tarihli HBR makalesi “How Pixar Fosters Collective Creativity”de ayrıntılı biçimde anlatılıyor. Pixar örneği çoğu kez, güçlü ekiplerin neler başarabileceğinin bir göstergesi olarak sunuluyor. Ancak bugün, ekipler üzerine yapılan yeni araştırmalar sayesinde bu hikâyeye farklı bir gözle bakabiliyor ve süper kolaylaştırıcılığın en iyi uygulamalarını ortaya çıkaran bir kolektif zekâ modeli olarak görebiliyoruz.

Bu hikâyenin merkezinde Brain Trust, yani Pixar’ın her bir proje için bir araya getirdiği yönetmenler, yazarlar ve yaratıcı profesyonellerden oluşan gruplar yer alıyor. Brain Trust, adeta bir süper kolaylaştırıcı gibi çalışıyor. Yeni bir senaryo Trust’in önünde geldiğinde, üyeler saatler süren serbest bir fikir alışverişi yapıyorlar. Karakterler yeterince derin mi? Görsel dünya güçlü mü? Hikâye tutarlı, şaşırtıcı ve keyif verici mi?

Brain Trust’ın kolektif zekâyı teşvik eden birkaç temel özelliği var. İlk olarak, resmi bir yetkisi yok, yani üyeleri öneride bulunabilir ama hiçbir zaman talepte bulunmaz.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Bu yatay yapı, Trust üyelerinin hem açık sözlü hem de incelikli olabilmesini sağlarken, senaryoyu sunan kişilerin de kendilerini aynı anda hem zorlanmış hem de desteklenmiş hissetmelerine imkân tanıyor. İkincisi Trust, Ed Catmull'un "katalitik sorular" adını verdiği ve eleştiriden çok merakın ifadesi olan sorulara bel bağlıyor. "Bu karakter olmamış" demek konuşmayı sonlandırırken, "Bu karakter sahnede nasıl bir rol oynuyor?" ya da "Film boyunca nasıl bir dönüşüm geçiriyor?" diye sorulduğunda, odadaki herkes düşünmeye ve katkı sunmaya davet ediliyor. Trust'ın derin iş birliğine verdiği bu önem, Pixar'ın geneline de yayılıyor. Her bir proje, son derece uzmanlaşmış teknik ve yaratıcı becerilere sahip yüzlerce insanı bir araya getiriyor. Bu kişilerin hepsi, Catmull'un ifadesiyle, "hiçbirinin tek başına yaratamayacağı bir şeyi birlikte yaratmak" için çalışıyor.

### **BİR SÜPER KOLAYLAŞTIRICI OYUN KİTABI**

Her bir şirket, Brain Trust'ın süper kolaylaştırma ilkelerini, yani hiyerarşik olmayan diyalog, katalitik sorular ve önce iş birliği yaklaşımını, kendi ekiplerinin yetkinliğini artırmak için örnek alabilir. İşte ilk adımı atmanıza yardımcı olacak üç somut taktik:

**Herkesi güçlü olduğu pozisyonda oynatın.** Süper kolaylaştırmanın ilk ilkesini şöyle ifade edebiliriz: Farklılık zayıflık değil, güçtür. Ekipler, ancak üyeleri kendi güçlü yönlerine uygun benzersiz roller üstlendiklerinde gelişme gösterirler. Bunun gerçekleşebilmesi için liderlerin önce bu güçlü yönleri gerçekten anlamaları gerekir. Bu da işe alım ve yerleştirme süreçlerine daha derinlikli bir yaklaşım benimsemekle mümkün olur. Yöneticiler, karşılarındakinin yalnızca geçmişte ne yaptığını değil, nasıl düşündüğünü, hangi tür görevlerin ve bilgi alanlarının ona en doğal geldiğini de öğrenmelidir.

Birbirini tamamlayan yetkinliklere sahip bir ekip kurulduktan sonra, rol tasarımı sürecine geçin. Buradaki temel fikir şu: Bir proje ya da girişime başladığınızda, işi sadece parçalarına ayırıp ekibe dağıtmakla yetinmeyin. Her bir kişinin görevlerini, onu neyin motive ettiğini ve nerede en iyi performansı gösterdiğini gözeterek şekillendirin. En ideal yaklaşımı, tüm ekibi bu rol tasarımı sürecine dahil etmek teşkil eder. Çalışanlar, kendi alanlarında öznellik ve başkalarının alanları hakkında bilgi sahibi olduklarında, işlerine daha derinden bağlanırlar. Bu sayede aynı girişim ve hamlelerin tekrarlanma ihtimali azalır ve kolektif zekâ filizlenir.

Başkalarına duyduğunuz inancı açıkça ifade edin. Süper kolaylaştırıcılar, güçlendirici liderliğe doğal olarak yönelir; ancak herkes bu yaklaşımı benimseyebilir.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Mümkün olan durumlarda, stratejik kararları kolektif biçimde alın. Yeni bir proje ya da konuya girerken, tek başınıza yanıt üretmek yerine gruba sorular yönelterek başlayın. Kararların tepeden inme biçimde verilmesi gerektiği durumlarda ise usule ilişkin adalet ilkesine yaslanın. Kararları nasıl ve neden aldığınızı açıkça paylaşın; insanların soru sorabildiği ve gerçekten duyduklarını hissettikleri alanlar yaratın.

Bir lider olarak başkalarına güç katmak istiyorsanız, onlara inandığınızı net biçimde gösterin. Bu, onların kendilerine inanmalarını sağlamak için kritik olduğu kadar, “kazanılmış güven”in oluşması açısından da hayati önem taşır. Bu etkiyi artırmak için güveni yüksek sesle ifade etmeyi deneyin ve insanlara duyduğunuz güveni açıkça dile getirin. Birine güçlü yönlerine uygun bir rol verdiğinizde, o rolde başarılı olacağını bildiğinizi söyleyin ve nedenlerini açıklayın. Destek sunun ama mikro yönetimden bilinçli şekilde sakının.

Güveni yalnızca sözle değil, eylemle gösterin. Bu tür sinyaller, insanların kendilerini sizin gözünüzden görmelerini sağlar ve onları, beklentilerini yüksek tutma konusunda cesaretlendirir.

Topu oyunda tutun. Ekipler tartışmak için bir araya geldiklerinde, süper kolaylaştırıcılar herkesin parlayabileceği bir alan yaratırlar. Bu, kontrolsüz bırakıldığında “topu kimlerin tekeline alabileceğini” fark edecek kadar dikkatli ve aktif olmayı gerektirir. Bir sonraki toplantıya satranç saati getirmeniz iyi bir fikir olmayabilir, ama herkesin ne kadar katkı sağladığını gözlemleyin. Gruba bir soru yönelttiğinizde, dışa dönükler hemen söze atılabilirken içe dönükler sessiz kalabilir. Bunu önlemek adına, herkesten soruyla ilgili düşüncelerini beş dakika boyunca kâğıda dökmelerini isteyin. Ardından, herkesten tek bir fikir paylaşmalarını rica edin. Araştırmalar, bu tekniğin içe dönüklerin sohbete katılma olasılığını ciddi biçimde artırdığını gösteriyor.

Chris Paul, bireysel anlamda zaten bir yıldız. Ama aynı zamanda, takımı için gerçek bir yıldız yaratıcısı. Onun sahada olduğu anlarda, başkaları daha sık ve daha güçlü parlıyor. Süper kolaylaştırıcılığa dair becerileri neredeyse doğuştan gelmiş gibi gözükabilir. Ancak aramızdaki süper kolaylaştırıcıları fark etmek, geliştirmek ve takdir etmek hepimizin elinde. Dahası, bizatihi süper kolaylaştırıcıya dönüşebiliriz. Doğru zihniyet ve birkaç temel pratikle herkes, yeteneği güvene, grupları ise parçaların toplamından daha büyük bir şeye dönüştürebilir.

**Kaynak:** HBR Türkiye

**Not:** Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)