



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
03 HAZİRAN 2026 ÇARŞAMBA

ARAŞTIRMA-1

"Kurulan şirket sayısında geçen yılın aynı dönemine göre %43 artış oldu" haberine ulaşmak için lütfen <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=15609&lst=Haberler> linkini tıklayınız.

Kaynak: TOBB

ARAŞTIRMA-2

"Dijital Vergi Dairesi" duyurularına ulaşmak için lütfen <https://www.alomaliye.com/2026/06/02/dijital-verdi-dairesi-duyurulari-02-06-2026/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

ARAŞTIRMA-3

"Hanehalkı Tüketim Harcaması, 2025"
Hanehalkı bütçesinden en fazla pay konut ve kira harcamalarına ayrıldı.

<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58010>

Kaynak: TÜİK

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-4

"Anahtar Dergisi Mayıs 2026 Sayısı Yayımlandı" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.sanayi.gov.tr/medya/duyurular/anahtar-dergisi-mayis-2026-sayisi-yayimlandi> linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

ARAŞTIRMA-5

"Organizasyonel Zekâ: Sistem, Davranış ve Karar Online Ücretsiz Webinar Programı - (12 Haziran 2026 Cuma / Saat 14:30)" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://isoakademi.com/seminerler/sem5826-organizasyonel-zeka-sistem-davranis-ve-karar-webinari> linkini tıklayınız.

Kaynak: İSO Akademi

ARAŞTIRMA-6

"Ürün mü Marka mı Daha Önemli?" yazısına ulaşmak için lütfen <https://temelaksoy.com/urun-mu-marka-mi-daha-onemli/> linkini tıklayınız.

Yazar: Temel AKSOY

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-7

“Sürekli Gelişen Bir Süper Ekip Kurmanın Yolları”

2022 baharında, 58 mağlubiyet aldığı zorlu bir sezonun ardından Oklahoma City Thunder, NBA'in en alt sıralarında yer alıyordu. Sonra, dikkat çekici bir gelişme yaşandı: Kulüp hızla toparlanmaya başladı.

Bir sonraki sezonda takım, bahisçilerin tahminlerinden 16 fazla galibiyet alarak 40 maç kazanmayı başardı. Ertesi yıl, beklentilerin 12,5 puan üzerine çıkarak, galibiyet sayısını 57'ye yükseltti. Bir yıl sonra 68 galibiyete ulaştığındaysa bu skor, tahminlerin 10,5 puan üzerindedir. Thunder yalnızca üç sezon içinde ligin alt sıralarından zirveye yükseldi. Bahisçiler tarafından ligin bir numaralı favorisi olarak gösterilen en genç kadroya sahip olan takım, sezonu NBA şampiyonu olarak tamamladı.

Peki bir takım, nasıl bu kadar hızlı gelişir? Aslında bu soru sadece basketbolla ilgili değil. Hızla değişen bir dünyada herhangi bir ekibin nasıl öğrenebileceği, uyum sağlayabileceği ve başarılı olabileceğiyle ilgili.

Son birkaç yılda meslektaşarımla birlikte organizasyonel başarının merkezindeki bir soru üzerinde çalışıyoruz: “En iyi ekipler neyi farklı yapıyor?” Bunu anlamak için finans ve hukuktan, sağlık ve teknolojiye uzanan geniş bir yelpazede 6 binden fazla bilgi çalışanını kapsayan bir araştırma yürüterek ekiplerin önceliklerini nasıl belirlediklerine, nasıl karar aldıklarına ve nasıl işbirliği yaptıklarına dair ayrıntılı veriler topladık.

Yüksek performanslı ekipleri belirlemek için katılımcılardan önce kendi ekiplerinin etkinliğini değerlendirmelerini, ardından performanslarını aynı sektördeki diğer ekiplerle karşılaştırmalarını istedik. (Önceki araştırmalar, insanların ekiplerinin yetkinliğine dair inançlarının alınan gerçek sonuçların en güçlü göstergelerinden biri olduğunu ortaya koyuyor. Bu da, ekip performansı için güvenilir bir gösterge olduğu anlamına geliyor.) Her iki ölçütte de takımlarına 10 üzerinden 10 puan verenleri “süper ekipler” olarak sınıflandırdıktan sonra onların davranışlarını diğerleriyle karşılaştırdık.

Bu süper ekipler arasında yüksek performansın formülü dikkat çekici biçimde benzerlik gösteriyordu.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Söz konusu ekiplerin üç temel gücü vardı: (1) Zamanı, enerjilerini ve dikkatlerini daha verimli yöneterek daha fazla iş çıkarıyorlar, (2) ekip üyeleri birbirlerinin gelişimine aktif olarak katkı sağlıyor ve (3) sürekli yeni beceriler kazanarak zaman içinde kendilerini geliştiriyorlar.

Thunder tam da bu son noktada ustalaşıyordu: Zaman içinde gelişmek. Takımın son birkaç yıldaki hızlı yükselişi bir tesadüf değil, 2008'de Seattle'dan Oklahoma City'ye taşınmasından bu yana benimsediği bir modelin sonucuydu. Taşınmanın ardından kulüp, kısa vadeli sonuçlar yerine uzun vadeli gelişimi önceliklendiren kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecine girmişti. Buna karşılık yalnızca dört sezon içinde, 2012'de NBA finallerine ulaşmıştı.

Ne var ki NBA'de başarı nadiren kalıcı oluyor. Yıldız oyuncular yaşıyor, maaşlar yükseliyor ve ligin harcama kuralları en iyi ekipleri dahi yeniden yapılanmaya zorluyor. Thunder'ı istisnai kılan, bu kadar düşük olasılıklı bir başarıyı iki kez elde etmiş olmasıydı. Üstelik hem ilk yıllarında hem de bugün, daha hızlı, üç sayıya dayalı oyunun hakim olduğu dönemde, şampiyonluk mücadelesi veren en genç takımlardan biri olarak.

Peki Thunder bunu nasıl başardı? Süper ekipler arasında şaşırtıcı biçimde yaygın olan stratejileri uygulayarak. Bunlar, ekiplerin öğrenme ve uyum sağlama becerilerinin daha önce hiç olmadığı kadar kritik hâle geldiği yapay zekâ çağında, her türden grubun gelişimini hızlandırmak için başvurabileceği stratejiler.

SÜREKLİ GELİŞİM NASIL SAĞLANIR?

Öğrenme kültürünün merkezinde, gelişimi günlük bir öncelik hâline getiren bir lider bulunur. Araştırmamız, üst düzey liderlerin sürekli gelişimi desteklemek için yedi uygulamadan yararlandıklarını ortaya koyuyor. Şampiyonluk kazanan bir ekibi başarıya taşıyan ilkeler, her bir liderin sürekli gelişen ekipler kurmasına da yardımcı olabilir.

1

Daha fazla deney yapın. Süper ekipler, işler yolunda giderken dahi yeni yaklaşımlar deneyerek gelişirler. Buna karşılık ortalama ekipler, işe yarayan bir şey bulduklarında çoğu zaman duraklar, soru sormayı bırakır, yeni şeyler denemekten vazgeçer ve sonunda geride kalırlar.

Araştırmamıza katılan süper ekipler, ortalama ekiplerle karşılaştırıldığında yaklaşık yüzde 50 daha sık deney yaptıklarını ifade ettiler.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu deneyler, web sitesi için A/B testleri gibi küçük ölçekli denemelerden, henüz var olmayan bir ürünü satışa sunmak gibi çok daha büyük girişimlere kadar uzanabiliyor. Önemli olan, her zaman yeni içgörüler, öğrenme ve gelişim sağlayacak bir şey üzerinde çalışmak.

Günümüzün en inovatif şirketlerinin de bu yaklaşımı benimsediklerini görüyoruz. Örneğin Meta, Netflix ve Amazon yılda binlerce deney yürütüyor ve ürün özelliklerinden yeni iş fikirlerine kadar her şeyi test ediyorlar.

Ancak deney kültürü her zaman kendiliğinden gelişmez. Spotify'nın liderleri, araştırmamızda gözlemlediğimiz şu örüntüyü fark etmişlerdi: Az sayıda ekip deney yaparken, çoğu yapmıyordu. Bunun üzerine liderlik ekibi, "Confidence" adlı bir dahili platform kurarak deney yapmayı ölçekli biçimde yaygınlaştırdı. Bu platform, test süreçlerini kolay ve şeffaf hâle getirdi. Her ekip bir deney başlatabiliyor, sonuçları paylaşabiliyor ve diğer ekiplerin verilerinden öğrenebiliyordu. Bir yıl içinde 300'den fazla ekip, çalma listesi tasarımından podcast keşfine kadar pek çok alanda testler yürütmeye başladı.

Deneyi kolaylaştırmak için yalnızca yarısı. Liderlerin aynı zamanda yeni şeyler denemeyi teşvik etmeleri ve bazen başarısız olmanın korkulacak bir şey olmadığı inancını yerleştirmeleri gerekiyor. Reid Hoffman LinkedIn'i kurarken ekibine alışılmadık bir hedef koymuş, girişimlerinin yüzde 15'inde başarısız olmalarını istemişti. "Hızlı hareket ederken bazı hatalar yapacağınızı tahmin ediyorum" diyordu. Benzer şekilde Netflix'in kurucu ortağı ve yönetim kurulu başkanı Reed Hastings, ekiplerin çok sayıda programlarının tutması durumunda onları zorlar, bunu yeterince risk almadıklarının bir işareti olarak görürdü.

Hoffman ve Hastings gibi süper ekip liderleri, ortalama ekip liderlerine kıyasla akıllı riskleri ödüllendirme konusunda üç kat daha istekliler. Bu nedenle süper ekipler, ortalama ekiplere kıyasla yeni şeyler denemeye yüzde 30 daha açık, risk alma konusunda ise yüzde 39 daha rahat oluyorlar.

Deney yapma isteği, Thunder'ın başarısının temelini oluşturuyordu. Çoğu kulüp geçmişte işe yarayan şeyleri daha fazla yapmaya odaklanırken, Thunder kimsenin yapmaya cesaret edemeyeceği şeyleri yaparak rekabet avantajı elde etti. Kulüp iki kez, en parlak dönemlerindeki yıldız oyuncularını takas ederek işe sıfırdan başlamayı göze aldı. Play-off potansiyeli olan bir takımı dağıtıp karşılığında draft (genç oyuncu seçme) hakkı elde etti. Üstelik bunu, bu strateji henüz yaygın biçimde kabul görmeden çok daha önce yapmaya başladı.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Ayrıca basketbolun geleneksel dizilişinden, yani bir pivot, iki forvet ve iki gard yapısından uzaklaşarak iki pivotlu, pivotsuz ya da üç oyun kuruculu farklı kadroları denedi. Kulübün genel menajeri Sam Presti'nin de ifade ettiği üzere, "Oklahoma City'deki başarımızın önemli bir kısmı, ilerleme ve büyüme uğruna ortaya çıkan belirsizliğe, hatta gerilemeye tolerans gösterebilmemizden kaynaklanıyor."

Çıkarım şu: En iyi liderler yalnızca deney yapmayı teşvik etmekle kalmaz, denemeyi güvenli, uygulamayı kolay ve öğrenmeyi ödüllendirici hâle getirirler.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

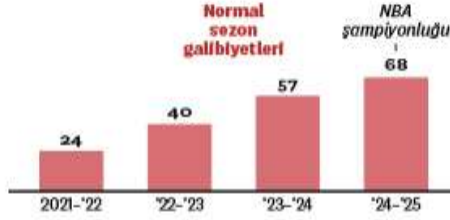
Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com

Süper Ekiplerin Sırları

Finans ve hukuktan sağlık ve teknolojiye kadar geniş bir yelpazede 6 binden fazla profesyonelin katıldığı bir araştırmada, ekiplerin öncelikleri nasıl belirttiklerine, nasıl karar aldıklarına ve nasıl işbirliği yaptıklarına dair ayrıntılı veriler toplandı. Bulgular, "süper ekip" olarak adlandırılmayı hak edecek kadar başarılı ekiplerin ayırt edici özelliklerini ortaya koydu. Oklahoma City Thunder'ın yükselişi, bu ekiplerin zaman içinde nasıl geliştiğine dair güçlü bir örnek sunuyor.

Süper ekipler hızla gelişir

Oklahoma City Thunder yalnızca üç sezonda ligin alt sıralarından zirveye yükseldi ve sonunda NBA şampiyonluğunu kazandı.



Üç temel güçleri vardır

Süper ekipler zamanı, enerjiyi ve dikkati daha verimli yöneterek daha fazla iş başarır. Ekip üyeleri birbirlerinin gelişimine katkı sağlar ve sürekli yeni beceriler geliştirerek zaman içinde ilerler.



Daha sık deney yaparlar

Süper ekipler, yeni içgörüler, öğrenme ve gelişim arayışıyla sürekli yeni yaklaşımlar dener.

Ekibiniz çalışma biçimini geliştirmek için ne sıklıkla küçük deneyler yapıyor?



Liderleri ekipleriyle birlikte çalışır

Yalnızca denetlemekle yetinmek yerine sürece aktif olarak katılır ve işin içinde yer alırlar.

Yöneticiniz için hangisi daha doğru?



Liderleri etkin geribildirimlerde bulunur

Ortalama ekip liderlerine kıyasla daha fazla ve daha etkili geribildirim verir, bunu yaparken ekip üzerinde olumsuz bir etki yaratmazlar.



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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



2

Merakı bulaşıcı hâle getirin. Büyük liderlerin her sorunun cevabına vakıf oldukları inancı çok yaygın bir yanılgı. Oysa araştırmamız farklı bir tablo ortaya koyuyor. Süper ekip liderleri her şeyi bildiklerini iddia etmiyorlar. Aksine, önemli bilgilere sahip olmadıklarını kabul etme olasılıkları ortalama ekip liderlerinkinden yüzde 33 daha fazla.

Bilgi eksiklerini kabul etmenin beklenmedik faydaları var. Çalışmalar, her şeyi bilen bir yönetici yerine entelektüel tevazu gösteren liderlerin daha çok tercih edildiklerini ortaya koyuyor. Kendi sınırları konusunda açık olan liderler, aynı zamanda daha güvenilir ve daha yetkin olarak görülüyorlar.

“Bilmiyorum” dedikten sonra “ama nasıl öğreneceğimi biliyorum” diyen liderler, başkalarının da bilgi eksiklerini kabul etmelerini kolaylaştırıyor ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kültür oluşturuyorlar. Bu basit davranış, Google’ın 2012’de 180 ekip üzerinde yaptığı kapsamlı çalışmanın da gösterdiği üzere, ekip performansının en güçlü belirleyicilerinden biri olan psikolojik güvenliği inşa ediyor.

Süper ekip liderleri, başkalarıyla etkileşimlerinde merak sergileyerek ekip üyelerine örnek oluyorlar. Ortalama ekip liderlerine kıyasla, üzerine düşünülmüş sorular sorma olasılıkları yüzde 56, çalışanlarından bir şeyler öğrenmeye samimi biçimde ilgi gösterme olasılıkları ise yüzde 53 daha yüksekte seyrediyor.

Herkesten bir şeyler öğrenilebileceğine inanmak, daha açık, daha uyumlu ve sürekli gelişime daha odaklı bir ekip yaratıyor. Bu yaklaşım, kıdemli yöneticilerle genç çalışanları eşleştirerek deneyimli liderlerin sürekli değişen sosyal medya dünyasını daha iyi anlamalarını sağlayan tersine mentorluk programlarının da temelini oluşturuyor.

Tersine mentorluk, 1990’larda GE’de Jack Welch tarafından yaygınlaştırıldı. Bugün Estée Lauder Companies bu yaklaşımı önemli ölçüde genişletmiş durumda. 20 pazarda yürütülen 470’den fazla tersine mentorluk eşleşmesi, üst düzey liderleri kültür ve teknolojiye dair yeni bakış açıları sunan genç çalışanlarla buluşturuyor. TikTok veya YouTube’da yeni bir trend ortaya çıktığında, bu genç mentorlar yöneticilerin bunun marka açısından ne anlama geldiğini kavramalarına yardımcı oluyorlar. Estée Lauder ayrıca ürün ve kampanyaların şekillendirilmesinde söz sahibi olan bir gençlik danışma kurulu oluşturarak yöneticilerin hizmet ettikleri müşterilerle bağlarını güçlü tutmalarını sağlıyor.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



En iyi öğrenme, iki yönlü olduğunda gerçekleşiyor. Thunder koçu Mark Daigneault da bu yaklaşımı benimsiyor: “Bu işe, ben dahil herkesin bulunduğu rolde öğrenmeye devam ettiği bir süreç olarak yaklaşmaya çalışıyorum. Bu, benim öğretmen, onların öğrenci olması meselesi değil. Odadaki herkesin kişisel gelişim yolculuğuna çıkması ve gelebilecekleri en iyi noktaya ulaşmaya çalışmalarıyla ilgili.”

Liderler öğrenmeyi bir ekip faaliyeti olarak gördüklerinde merak yayılıyor. Fikirleri ne kadar açık şekilde keşfeder, yeni bakış açılarını ne kadar aktif biçimde arar ve elde ettikleri içgörülerini ne kadar ortak öğrenmeye dönüştürürlerse, ekipleri de o kadar hızlı gelişiyor.

3

Çoğu liderin sormaktan kaçındığı o soruyu sorun. Birçok ekip toplantılarda ne kadar ilerleme kaydedildiğine odaklanır. Çalışanlar sırayla güncelleme yapar ve işlerini tamamladıklarını ve kontrolleri altında olduğunu gösterirler. Bu da dikkat edilmesi gereken engelleri dile getirmeyi zorlaştırır.

Süper ekipler toplantılara farklı yaklaşırlar. Araştırmamız, süper ekip liderlerinin ortalama ekip liderlerine kıyasla tartışmayı, çözülmesi gereken sorunlara yönlendirme olasılığının yüzde 43 daha yüksek olduğunu gösteriyor. Başlamak için basit bir yol, ekibinize şu soruyu sormaktan geçiyor: “Nerede takıldınız?” Bu soru yalnızca sorunları su yüzüne çıkarmakla kalmaz, meydan okumaları normalleştirir, dürüstlüğü teşvik eder ve yardım istemenin bir zayıflık değil, sürece bağlılığın göstergesi olduğuna işaret eder.

Microsoft son yıllarda oldukça geniş bir alan yelpazesinde başarı elde ederek büyüdü: Xbox ile oyun, Azure ile bulut bilişim, Teams ile işbirliği, Copilot ile yapay zekâ, Surface ile donanım, LinkedIn ile profesyonel ağ. Bu ölçekte bir çeşitlilik karmaşıklık yaratır. Bu nedenle Microsoft’un güçlü performansının arkasındaki görünmeyen itici güçlerden birini sorunları erken aşamada görünür kılmayı amaçlayan ortak bir çalışma yaklaşımı olan Scrum oluşturuyor.

Scrum, küçük bir grubun kısa döngüler içinde çalıştığı, kaydedilen ilerlemeyi düzenli olarak paylaştığı ve ortaya çıkan zorluklara hızla uyum sağladığı bir ekip çalışması yöntemi. Adını aldığı ragbideki “scrum,” oyuncuların birbirlerine sıkı sıkıya kenetlenerek topu ilerletme çabasını ifade 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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Scrum'ın merkezinde, ayakta yapılan kısa günlük toplantılar ve ekipleri hizalayan üç temel soru yer alıyor: Dün ne üzerinde çalıştım? Bugün ne üzerinde çalışacağım? İlerlememi ne engelliyor?

İlk iki soru ivme yaratırken, üçüncü soru öğrenmeyi hızlandırıyor. Engeller açıkça ifade edildiğinde sorunlar büyümeden görünür hâle geliyor ve bireysel zorluklar ortak problemlere dönüşüyor. Engelleri dile getirmek utanç duyulacak bir şey olmaktan çıkıyor ve öğrenme ihtimali artıyor.

Benzer bir öğrenme odağını Thunder'da da görmek mümkün. Daigneault oyunculara hedefin mükemmellik değil, ilerleme olduğunu sürekli hatırlatıyor: "Her oyuncu top kaybı yapacak. Her oyuncu yanlış bir karar verecek. Ben de yanlış taktik belirleyeceğim. Arada, bir maçı da ben kaybettireceğim. Bu kadar kusurlu insanın yüksek duygusal yoğunlukta bir ortamda bir araya geldiği ekipte kritik olan şey, herkesin bu gerçeği kabullendiği bir ortam yaratmak."

Her iki organizasyonun yaklaşımı da şunu gösteriyor: Öğrenme, zaman zaman aksaklık yaşanacağını kabul etmeyi gerektiriyor. Sorunlar utanmadan dile getirilebildiği anda, bir ekip daha dayanıklı, daha uyumlu ve birlikte gelişmeye daha açık hâle geliyor.

4

Gerekmediğinde dahi kolları sıvayın. Liderlere sıklıkla detaylara girmenin onların işi olmadığı söylenir. Görevleri delege etmeleri, stratejiye odaklanmaları ve uygulamayı başkalarına bırakmaları beklenir. Ancak araştırmamız, en iyi liderlerin plan yapıldıktan sonra ortadan kaybolmadıklarını gösteriyor. Yüksek standartlar benimseyerek örnek teşkil etmek, engelleri fark etmek ve bir sonraki gelişim fırsatının nereden geleceğini görebilmek adına sürecin içinde kalıyorlar.

Burada asıl mesele, sürece dahil olmakla mikro yönetim arasındaki farkı doğru görebilmek. Belirleyici olan şeyler de niyet ve etki. Güçlü liderler ekip üyeleriyle omuz omuza çalışarak onların kapasitesini geliştirirler. Mikro yöneticiler ise tepeden izler, düzeltir ve devralırlar ki bu da insanların bağımlı hâle gelmesine ve gelişimlerinin sınırlandırılmasına yol açar.

Thunder'da Presti, başkalarının kaçındığı işleri üstlenerek itibar kazandı. Kariyerinin başlarında San Antonio Spurs'te yükselirken, uzak şehirlerde oyuncu izlemek için aylarını yollarda geçirdi.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu nedenle “NBA’in Indiana Jones’u” lakabını aldı. Bugün dahi geniş bir scouting ekibine sahip olmasına rağmen yılın büyük bölümünü sahada ve video odasında geçirerek çoğu taraftarın adını dahi duymadığı oyuncuları inceliyor. Bu yaklaşım, ekibine net bir mesaj veriyor: Hiçbir iş onun için küçük değil.

Bu, süper ekip liderleri arasında yaygın olan bir tutum. Ortalama ekiplerde yöneticiler görevleri devretmeye ve yalnızca denetlemeye odaklanma eğilimindeyken, süper ekip liderleri işe bizzat dahil olma ve katkı sağlama konusunda çok daha istekli oluyorlar.

Liderin zor ve zahmetli işlere girmeye istekli olduğunu görmek, sorumluluk duygusunu paylaşılır hâle getirir ve işbirliğini derinleştirir. Sahada olmak aynı zamanda liderlere ortaya çıkan fırsatları ve zorlukları daha net görme imkanı verir ki böylece, gelişimi gerçek zamanlı olarak yönlendirebilirler.

Bu içgörüyü sergileyen girişimcilerden Brian Chesky’yi ele alalım. Airbnb’nin pandemi sırasında neredeyse çöküşün eşiğine gelmesinin ardından kurucularından Chesky, akıllı insanları işe alıp geri plana çekilme yaklaşımının ters teptiğini fark etti. Fazla geri çekildiğinde şirketi başarılı kılan unsurlarla bağını kaybetmişti. Bu nedenle yeniden ürün kararlarına dahil olarak kendisini müşteri deneyiminin içine yerleştirdi ve sonuçta Airbnb toparlandı.

Chesky bu dönüşüme yakın zamanda bir girişim hızlandırma programı olan Y Combinator’daki bir konuşmasında değindi. Y Combinator’ın kurucularından Paul Graham’ın “Kurucu Modu” olarak tanımladığı bu yaklaşım hızla yayıldı zira birçok liderin hissetmeye başladığı bir gerçeği dile getiriyordu: Mesafe arttıkça yön kaybı da artar.

Bu sürece aktif biçimde dahil olmanın tükenmişliğe yol açacağını düşünebilirsiniz. Oysa araştırmalar bunun tersini gösteriyor. Journal of Organizational Behavior’da yayımlanan bir çalışma, ekipleriyle birlikte çalışan yöneticilerin kendilerini daha enerjik ve etkili hissettiklerini ortaya koyuyor. Uzaktan yönetenler ise daha fazla stres ve tükenmişlik yaşadıklarını bildiriyor. Bunun nedeni basit: Liderler işin iç yüzünü göremediklerinde, eksik bilgiyle karar alıyor ve günlerini öngöremedikleri sorunlara yanıt vermeye çalışarak geçiriyorlar.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



5

Geribildirimi destek gibi hissettirin. Bir ekip nelerin işe yarayıp yaramadığını ne kadar hızlı öğrenirse, o kadar hızlı gelişir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde araştırmamız, süper ekip liderlerinin ortalama ekip liderlerine kıyasla çok daha fazla ve daha nitelikli geribildirim verdiklerini gösteriyor.

Süper ekiplerde çalışanların yüzde 90'ından fazlası, liderlerinin eleştirel görünmeden gelişimi teşvik eden geribildirim verdiklerini söylüyor. Bu çarpıcı bir bulgu; özellikle de ortalama ekiplerde her iki beceriyi de aynı anda sergileyebilen bir yönetici bulma ihtimalinin para atışında doğru tahminde bulunmak kadar yüksek olduğu düşünüldüğünde.

Etkili geribildirim verebilmek nadir rastlanan bir beceri. Nitekim Psychological Bulletin'de yayımlanan 600'den fazla çalışmayı kapsayan kapsamlı bir analiz, vakaların üçte birinden fazlasında geribildirim performansı artırmak bir yana, kötüleştirdiğini ortaya koyuyor. Bunun çok basit bir nedeni var: Etkisiz geribildirim moral bozarken, etkili geribildirim gelişimin kapısını açıyor.

Peki daha iyi sonuçlar doğuran geribildirim sırrı ne? Temel unsurlardan biri, hataları, gelişime olanak sağlayacak veriler olarak çerçevelemek.

Thunder'da Daigneault, hatalardan ders çıkarmanın özellikle de kötü bir performansın ardından beklenenden daha zor olabileceğini biliyor: "Top kaybının 30'a ulaştığı bir maçımız vardı. Top kayıplarını analiz ettiğim video çalışmasını bir Springsteen şarkısıyla birleştirdim. Oyunculara 'Eğer 30 top kaybını tekrar izleyeceksem, bari bunu Bruce Springsteen dinlerken yapayım' dedim."

Daigneault burada kritik bir hamleyle, zihni öğrenme modunda tutmayı başarıyordu. Tehdit altında zihin odağını daraltır ve kendini korumaya yönelir. Daigneault, gerilimi düşürerek oyuncuların en çok ihtiyaç duydukları anda öğrenmeye açık ve meraklı kalabilmelerini sağlıyordu.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu yaklaşım evrensel bir gerçeğin altını çiziyor: İnsanların en etkili şekilde öğrendikleri anlar, geribildirim kendilerini güvende hissettirdiği anlar. Oysa birçok şirkette geribildirim tam tersi bir etki yaratıyor. Resmi değerlendirmeler, öğrenme sürecinde merakın yerini yargının almasına yol açıyor ve savunmacı tepkileri tetikliyor.

Bu farkındalık Adobe'yi performans değerlendirme yaklaşımını yeniden düşünmeye yöneltti. Şirket, yıllık değerlendirmelerin yerine hedefler ve gelişim üzerine süreklilik taşıyan sohbetleri öne çıkaran kısa ve gayri resmi görüşmeler getirdi. Yöneticiler, yılda bir kez performans puanlamak yerine ilerleme üzerine sorular sordukları, gözlemlerini paylaştıkları ve çalışanlarının yön belirlemelerine yardımcı oldukları açık konuşmalar yapmaya başladılar. Sonuçlar çarpıcıydı: Adobe, daha önce değerlendirmelere harcanan 80 bin çalışma saatinden tasarruf etti, çalışan kaybı oranı yüzde 34 azaldı ve "aldığım geribildirim performansımı artırmama yardımcı oluyor" diyen çalışanların oranı sekiz puan yükseldi.

6

Size doğrudan fayda sağlamasa dahi gelişimi teşvik edin. "Moonlighting," yani çalışanların ana işleri dışında ek iş yapmaları, liderler tarafından çoğu zaman bir tehdit olarak algılanır. Pek çok kişi bunun çalışanların dikkatini dağıttığını veya bağlılık eksikliğine işaret ettiğini varsayar. Oysa araştırmalar aksini gösteriyor. *Frontiers in Psychology*'de yayımlanan ve 324 çalışanı kapsayan bir çalışma, ek iş yapmanın, özellikle de özerklik ve ustalık arayışıyla hareket eden kişilerde daha yüksek bağlılık anlamına geldiğini ortaya koyuyor. Başka bir deyişle, insanlar zorunluluk ya da sıkıntı nedeniyle ikinci bir iş yaptıklarında bağlılık zarar görebiliyor ancak bu durum, meydan okuma ve gelişim arayanlar için ana rollerinde enerji ve odaklanmayı artırabiliyor.

Araştırmamızda, süper ekip liderlerinin, çalışanların bu tür ek uğraşlarını destekleme olasılığının daha yüksek olduğunu gördük. Bu, çalışanları aktif olarak ek iş bulmaya teşvik ettikleri anlamına gelmesede de şunu gösteriyor: En iyi ekiplerde çalışanlar, liderlerinin gelişimlerini gerçekten desteklediğine inanır; bu gelişim işlerinde hemen karşılık bulmasa dahi.

Aynı değerler, çalışanlar işten ayrılmaya karar verdiğinde de kendini gösterir. Süper ekiplerde çalışanların, ayrılma kararlarını açıkladıktan sonra destek gördüklerini hissetme olasılığı iki kat, ayrıldıktan sonra yöneticileriyle iletişimi sürdürme olasılığı ise üç kat daha yüksek. Bu ilişkiler çoğu zaman tavsiyeler, yeniden işe alımlar ve kalıcı iyi niyet yaratan gayri resmi mezun ağlarına dönüşüyor.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Önde gelen pek çok şirket, çalışanların kişisel gelişimine (bu gelişim onları farklı yönlere taşısa dahi) yatırım yapma yaklaşımını benimsiyor. HubSpot, hizmet verdikleri girişimcileri daha iyi anlayabilmeleri için çalışanlarını yan projeler geliştirmeye teşvik ediyor. Küçük işletmelere yönelik yazılımlar geliştiren Keap, tüm çalışanlarına kendi girişimlerini kurabilmeleri ve ürünü müşteri gözünden görebilmeleri için ücretsiz yazılım lisansı sağlıyor. Basecamp'te ise çalışanlar, öğrendiklerini ekipleriyle paylaşmaları koşuluyla, iş dışı ilgi alanlarını keşfetmek için yaptıkları harcamaları geri alabiliyor.

Minneapolis merkezli pazarlama ajansı Haberman, bu yaklaşımı bir adım ileri taşıyor. Çalışanlara kişisel ilgi alanlarını takip edebilmeleri için yılda bin dolar ve üç gün ücretli izin veriyor. Kimi kurslara katılıyor, kimi film çekiyor kimiye toplumsal projeleri hayata geçiriyor. Şirketin kurucu ortaklarından Sarah Haberman bu politikayı şöyle açıklıyor:

“Çalışanların ilgi alanlarını sınırlamak işler açısından kötü bir karar.” Ona göre, iş dışında kendini geliştiren kişiler bu enerjiyi ve yaratıcılığı işlerine geri taşıyor. Yan uğraşlar, çalışanları yeni araçlar, topluluklar ve becerilerle tanıştırmak bunları ekibe geri getirmelerini ve birlikte daha fazlasını başarmalarını sağlıyor.

7

Sadece metriklerle değil, anlamla liderlik edin. İnsanlar yaptıkları işin neden önemli olduğunu anladığında daha yüksek enerji sergiler, daha etkili işbirliği yapar ve ortaya çıkan sonuçlarla daha fazla gurur duyarlar. Ayrıca sürekli gelişimi besleyen ortak bir amaç duygusu geliştirirler.

İş anlamlı geldiğinde ekipler “yeterince iyi” ile yetinmez, daha iyisini yapmanın yollarını aramaya devam ederler. 2008'de Seattle'dan taşındıktan sonra SuperSonics kimliğini yitiren Thunder'ı düşünün. Oklahoma City'ye neredeyse yalnızca kadrosuyla gelmişti. Şehir hâlâ 1995'te Alfred P. Murrah Federal Binası'na düzenlenen bombalı saldırının izlerini taşıyordu. Bu trajedi, kent geçmişi şekillendirdiği kadar geleceğini de belirliyordu.

Presti, Oklahoma City'ye geldikten kısa süre sonra Oklahoma City Ulusal Anıtı'nı ziyaret ettiğinde, gazeteci Tom Brokaw'un şehir halkı için söylediği şu sözle karşılaştı: “Bu deliliğe yanıt verirken sergiledikleri iyilik, toplum bilinci ve merhametle hepimizi yücelttiler.”

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Presti'de derin bir etki yaratan bu sözler, yalnızca Oklahoma City'nin ruhunu değil, inşa etmek istediği kulübün karakterini de yansıtıyordu. Oyuncularının sadece basketbol oynamadıklarını, kendini çalışkanlık, işbirliği ve karşılıklı bağlılıkla tanımlayan bir topluluğu temsil ettiklerini görmelerini istiyordu.

Bugün Thunder'a katılan her yeni oyuncu ve ekip üyesi, Oklahoma City'ye gelir gelmez anıtı ziyaret ediyor. Bu ritüel, takımın kültürünü şehrin dayanıklılık, birlik ve toplumsal değerleriyle buluşturuyor. Presti, skor tabelasının ötesine geçen bir misyon tanımlayarak, arzulanan sportif sonuçlar alınmadığında dahi başarıyı ölçmenin başka bir yolu olduğunu ortaya koyuyor.

Aynı ilke iş dünyasındaki liderlere de rehberlik ediyor. Araştırmamızda süper ekip liderlerinin, ekiplerinin yaptıkları işin neden önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olma konusunda ortalama ekip liderlerine kıyasla yüzde 59 daha etkili olduklarını gördük. İnsanlar yaptıkları işin daha büyük bir amaca nasıl katkı sağladığını kavradığında bağlılık derinleşiyor, işbirliği güçleniyor ve tüm ekip birlikte ilerliyor.

2025–2026 SEZONUNUN AÇILIŞ MAÇINDA, Oklahoma City'ye taşınmalarından 18 yıl sonra Thunder oyuncuları, şampiyonluk yüzüklerini almak için sahanın ortasında bir araya geldiler. Her yüzüğün içinde iki ayrı işleme vardı: Labor omnia vincit ("Emek her şeyin üstünden gelir" anlamına gelen ve Oklahoma'nın eyalet mottosu olan ifade) ve oyuncunun forma numarası. Bu iki unsur kulübün en başından beri benimsediği değerleri yansıtıyordu: Kolektif çaba, istikrarlı ilerleme ve bireysel çıkarların ötesine geçen bir çalışma anlayışı.

Thunder'ın hikâyesi bize şunu hatırlatıyor: Başarı nadiren sonuçların peşinden koşarak gelir. Aksine, disiplinli bir sürekli gelişim arayışından doğar. Temelinde, merakını koruyan, zor sorular soran ve en kritik anlarda sahaya inen liderler yatar. Cesurca deney yapan, geribildirim yakıt olarak kullanan ve beraber yaptıkları işte anlam bulan ekiplerle sonuç verir. İyi ekipleri süper ekiplere dönüştüren alışkanlıklar tam da bunlar. İster basketbolda ister iş dünyasında ister başka bir alanda olsun, her ekip bu alışkanlıkları geliştirebilir.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com