

ORGANİZASYONEL
KARAR ALMA

Şirketinizin *İlkelerini* Tanımlama Zamanı



Sadece misyon, vizyon ve
değerleri belirlemek
yeterli değil.



YAZARLAR

Jack Fuchs

Blackhorn Ventures
yönetici ortağı

Scott Sandell

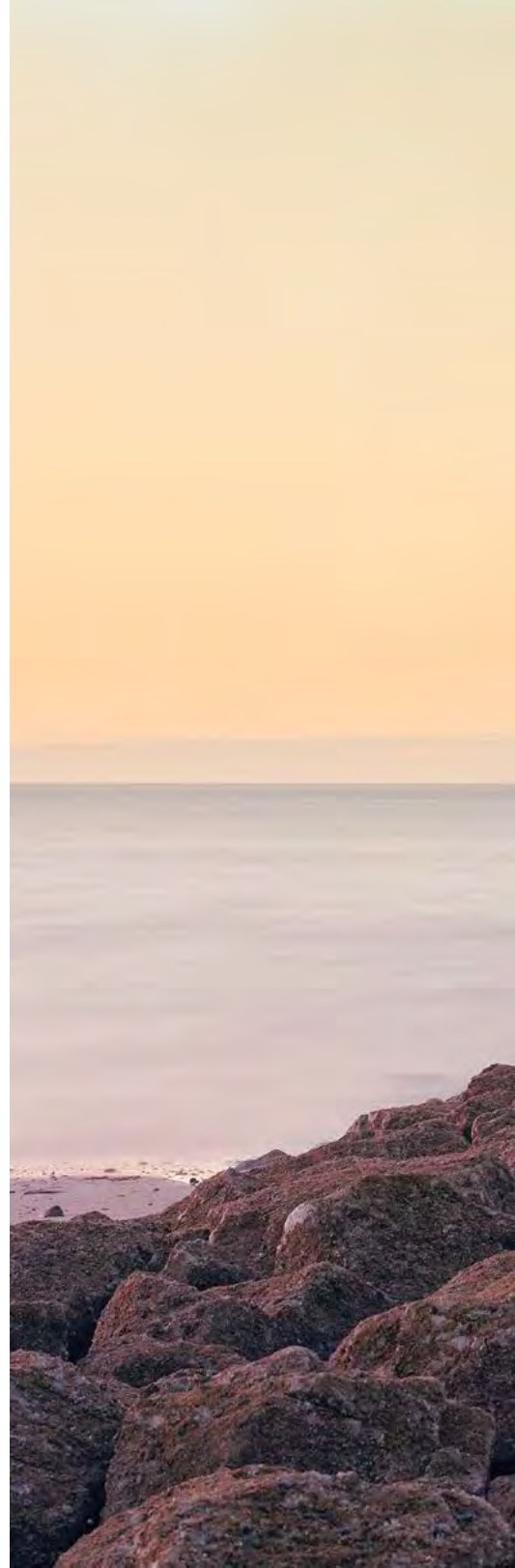
NEA yönetim kurulu
başkanı

Vikram Shanker

Stanford MBA adayı



FOTOĞRAFÇI PAUL THOMPSON







ÖZETLE

TANIM

Kurumsal ilkeler misyon, vizyon ve değer beyanlarından farklıdır. Özellikle kritik anlarda karar verme sürecine rehberlik ederek şirketlerin seçimlerini kilit paydaşlara açıklamalarına yardımcı olurlar.

TASARIM

İlkeler oluşturmak için şirketinizin benzersiz niteliklerini belirleyin. Önemli şirket kararlarından içgörüler alın. Çalışanları ilkelerin hazırlanması ve düzenlenmesine dahil edin ve bunları hedefler, temel metrikler ve bütçelerle uyumlu hale getirin.

ÖRNEKLER

Bulutta paylaşımı önceliklendiren ilk dosya paylaşım şirketi olan Box çalışanlarına, "Kullanıcılarımızın her yerden iş yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm dosyalara ve bilgilere erişim sağlamalarına öncelik verin" diyor. Veri görselleştirme platformu Tableau Software, kalite standartlarını "Kendimizin bizzat kullanacağı bir ürün geliştirene kadar bir ürünü piyasaya sürmeyeceğiz" olarak belirtiyor.

Patagonia, ürünlerin yeniden kullanılabilirliğini azaltan üçüncü parti markaların kullanımına izin vermeyerek "Gezeganimizi koruruz" ilkesine bağlı kalıyor.

B

ENZERİ GÖRÜLMEMİŞ BİR HAREKET, 8 OCAK 2021'DE dijital dünyada yankılandı. O zamanki CEO'su Jack Dorsey'nin yönetimindeki Twitter, dönemin ABD başkanı Donald Trump'ın platformu kullanmasını yasakladı. Sosyal medya şirketi bu eylemin nedenini, Trump'ın insanları şiddete sevk ederek kullanıcı politikalarını ihlal etmesi olarak gösterdi. Yaklaşık iki yıl sonra, şimdi platformun başında olan Elon Musk, eski başkanın hesabını yeniden açtı.

Yakın gözlemciler için her iki karar da şaşırtıcı değildi. Dorsey yönetiminde Twitter, kabul edilebilir söylemler etrafında kesin sınırları olan küresel bir foruma dönüşmüştü. Ekim 2022'de Musk kontrolü ele aldığı anda, yalnızca yasaların açıkça talep ettiği kısıtlamaları ve sınırsız ifade hakkını hararetle savundu.

Bu kararlar iki teknoloji devinin kaprisleri gibi görünseler de aslında iki erkeğin iş stratejileriyle bağlantılı kurumsal ilkelerini yansıtıyordu. Dorsey ve ardından başa geçen Parag Agrawal, Twitter'ın birincil gelir kaynağı olarak reklamcılığa odaklanmış, belirli konuşma biçimlerine getirilen sınırlar, reklamverenlerin imajlarına zarar verebilecek tweet'lerle ilişkilendirilmelerini engellemiştir. Ancak Musk, Twitter Blue aracılığıyla abonelik geliri oluşturmaya odaklandı. Zira ifade özgürlüğü ve dolayısıyla tartışmalı içerikler konusunda daha az sınırlamanın olması, platformun genel etkileşimini yükselterek çekiciliğini artırabilirdi.

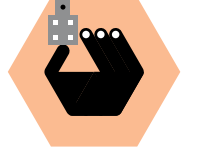
Şirketler zor kararlarla karşı karşıya kaldıklarında, iyi ifade edilmiş ilkeler daha iyi seçimler yapmalarına yardımcı olabilir. İlkeler, genellikle değerler ve misyondan ilham alsalar da kurumsal değerlerden veya misyon beyanlarından farklıdır. İlkeler bir





ESER HAKKINDA

Paul Thompson, İngiltere plajlarındaki seyir yardımcılarını fotoğraflayarak, karadakiler tarafından genellikle nasıl fark edilmediklerine dikkat çekiyor. Bir yandan da denizde seyirde olanlar için bunların ne kadar kritik olduğuna da hayret ediyor.



ORGANİZASYONEL KARAR ALMA

organizasyonun stratejisini nasıl izlemesi gerektiğine dair kılavuzlar, hatta bazen akılda kalıcı kurallar sağlar.

İyi yazılmış ilkeler açık ve uygulanabilir niteliktedir. Bulutta paylaşımı önceliklendiren ilk dosya paylaşım şirketi Box, çalışanlarına “kullanıcılarımızın her yerden iş yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm dosya ve bilgilere erişim sağlamalarına öncelik vermelerini” söylüyor. Veri görselleştirme platformu Tableau Software, kalite standartlarını “Bizzat kendimizin kullanacağı bir ürünü geliştirmeden bir ürünü piyasaya sürmeyeceğiz” olarak belirtiyor. Facebook’un sloganı “Hızlı ol ve bir şeyleri yık”, dönemi tanımlayan bir çalışma prensibi olarak Silikon Vadisi’ne yayıldı. Bu ilkelerin her biri, şirketin kimliği için ana unsurdur ve başarılı olma stratejisinin temel birer parçasıdır.

İlkelerin gücü, çalışanlar liderleri tarafından açıkça yönlendirilmeden zor seçimlerle karşılaştıklarında görünür hale gelir. İlkeler çatışır, çalışanlar bir karar bağlamında durumla mücadele edebilir ve belirlenen ilkelere öncelik verebilirler. Teknoloji devlerinin yaşadığı söz konusu çatışmaların çoğunun, geniş yelpazedeki paydaşlarını gözetken kararlar alabilmelerini sağlayacak incelikli ilkelere öncelik veremiyorlar. Teknoloji devlerinin yaşadığı söz konusu çatışmaların çoğunun, geniş yelpazedeki paydaşlarını gözetken kararlar alabilmelerini sağlayacak incelikli ilkelere öncelik veremiyorlar. Örneğin Facebook, karar verme ve iletişim yoluyla, organizasyona ikincil olarak, bas-kın bir ilke daha aşıladı: “Kullanıcı katılımını en üst düzeye çıkarın.” Bu nedenle, Myanmar’daki platformunda şiddeti teşvik eden konuşmalar yayınlandığında, bu ilke Facebook’un yereldeki yöneticilerini içeriğin yayılmasına izin vermeye zorladı. Söylemler soykırıma teşvik etmesine rağmen bu durum etkileşimi teşvik ediyordu. İçeriği kaldırmak için Facebook’un global yönetimine danışmak zorunda kaldılar ve bu da önemli bir gecikmeye neden oldu. Facebook, ifade özgürlüğü ve nefret söyleminin yanı sıra etkileşime dair daha kapsamlı ilkeler dizisine sahip olsaydı ve çalışanlarına ilkeye dayalı kararlar verme yetkisi vermiş olsaydı, yerel liderler belki daha verimli ve etik şekilde yanıt verebilirlerdi.

İkelere olan inancımız, Stanford Mühendislik Okulu girişimcilik merkezi STVP’nin “İlkeli Girişimcilik Kararları” üstüne bir kurs geliştirmemize destek vermesiyle, öğrencilere ve girişimcilere rehberlik sunmamıza, yani 40 yıllık deneyimimize dayanıyor. Çalışmamız aynı zamanda Ray Dalio’nun “İlkeler” adını taşıyan kitabından da yararlanıyor. Ancak Dalio’nun kitabı şahsi ilkelere ve bu ilkelerin

Bridgewater Associates’in başarısını nasıl tetiklediğine odaklanırken, biz herhangi bir organizasyonun ilkeler geliştirmede ve bunları eyleme geçirmede kullanması için pratik, genel bir çerçeve oluşturduk.

Gelecekte, organizasyonlar jeopolitik yeniden düzenlemelerle, iklim değişikliği ve sürekli hızlanan teknolojik ilerlemelerle boğuştukça zorlu kararlara duyulan ihtiyaç artacak. İlkeler, böylesine istikrarsız bir ortamda ideal karar alma yeteneğine sahip kurumlar inşa etmenin ayrılmaz bir parçası. O nedenle bu makalede, şirketlerin kendi ifadelerini nasıl oluşturabileceklerini anlattık.

Bir İlkeyi İyi Yapan Nedir?

Birçok kişi ve organizasyon “değerler” ve “ilkeler” terimlerini birbirinin yerine kullanır. Bu iki kavramı birleştirmek bazı fırsatların kaçırılmasına neden olabilir. Değerler, bir organizasyonun değerli gördüğü şeyleri kapsamlı olarak iletir. Örneğin Berkshire Hathaway’in etik kuralları, “dürüstlüğe”, “bütünlüğe”, “uzun vadeli bakmaya” ve “müşteriye öncelik vermeye” teşvik eder. Lyft’in temel değerleri “Kendin ol”, “Başkalarını yükselt” ve “Aklındakileri gerçekleştir”dir. Değerler, bir şirket kültürü oluşturmak ve taahhütleri belirtmek için önemli başlangıç noktalarıdır. Ancak ilkelerin aksine, özellikle önemli ödünleşmeler veya rekabet önceliklendirmelerini içeren seçimlerle karşı karşıya kalındığında, bir organizasyon içindeki bireysel kararlara rehberlik etmekte etkili değildir. Değerler, stratejileri değil, istekleri iletir. İlkeler daha öğreticidir. “Ürün mükemmelliği” bir değerdir. “Kendimizin de bizzat kullanacağı bir ürün geliştirene kadar bir ürünü piyasaya sürmeyeceğiz” bir ilkedir.

Çalışmalarımızda güçlü ilkelerin beş kritik özelliği paylaştığını gördük. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

Ayırt edici olmalı. İlkeler çoğu kez belirli bir organizasyona özgüdür ve genellikle rakiplerinden oldukça farklıdır. Örneğin Robinhood Markets, yatırım uygulaması aracılığıyla perakende müşterilerine, halka açık pazarlara kolay ve ucuz erişim sağlamayı amaçlıyor. (Açıklama: Scott, Robinhood’un eski yönetim kurulu üyesidir.) Robinhood, diğer birçok aracı şirketten farklı olarak, müşteriyi kârlılığın önüne koymuş ve “Önce güvenlik”, “Katılım güçtür” ve



“Radikal müşteri odaklılığı” gibi ilkelerle önceliklendirilmiştir. Aralık 2018’de yapılan bir yazılım güncellemesi, bir kısım opsiyon ticareti siparişinde hayata yol açmıştı ve dolaşısıyla yanlış gönderimlere neden oldu. Bu hata, müşteri kayıplarına yol açabilirdi. Başlangıçta hangi siparişlerin etkilendiğinden emin olamayan Robinhood, opsiyon işlemlerini tamamen sonlandırmak ya da sürdürmek arasında zor bir seçimle karşılaştı. Sistemin sonlandırılması, müşterilerin herhangi bir opsiyon ticaretine girişlerini engelleyerek pazarlara genel katılımı azaltacaktı. Bazıları, etkilenmemiş işlemleri durdurmanın Robinhood’un katılım ilkesine aykırı olacağını savundular. Ancak ticareti sürdürmek hem daha çok gelir kaybı hem de itibarın zedelenmesi riskini taşıyor ve müşteri güvenliğini ilk sıraya koyma anlamında başarısızlığa neden oluyordu. Şirket, belirlediği ilkelerin rehberliğinde dikkatli bir şekilde değerlendirme yaptıktan sonra operasyonları durdurmaya karar verdi. Bu durum iki saatlik bir kesintiye ve sipariş iptallerine yol açtı. Bu kararı verirken Robinhood, katılım konusunda “Önce güvenlik” ilkesini onurlandırdı.

İlkeler yalnızca karar almaya değil, kararlarını nasıl uygulayacakları konusunda şirketleri bilgilendirmeye de yardımcı olur. Bu örnekte Robinhood’un katılım ilkesi,

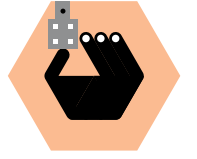
kesintiden dolayı bir zarar oluşması durumunda müşteriler için bütünlük oluşturmakta tedbirli olmalarını sağladı. Güvenlik ilkesi gözetildikten sonra, katılım ilkesi şirketin eylemlerine rehberlik etti.

Tartışılabilir olmalı. İlkeler makul ve iyi niyetli olup aynı zamanda tartışılabilir. Tableau Software, statik PDF dışı aktarımlarından ve 3D görüntüler gibi eski özelliklerden kaçınarak veri analizi ve görselleştirmeyi yeniden tanımlamayı amaçlayan bir şirkettir. (Scott, Tableau’nun da eski yönetim kurulu üyesidir.) Şirketin, “Müşteri her zaman haklı değildir” ve “Farklı bir ürün isteyen satış taleplerini bırak” da dahil olmak üzere belirlemiş olduğu ilkeleri, start-up’larda çalışan pek çok kişi için mantıksız görünebilir ya da sezgilere aykırı gelebilir. Ancak Tableau popülerlik kazandığında ve ürünlerini geliştirirken dahil etmediği bazı özellikler için taleplerle karşılaştığında bu ilkeler kullanışlı oldu. Büyük siparişlerin ve kolay büyüme potansiyelinin cazibesine rağmen şirket bu ilkelere sadık kaldı. Bunun nedeni, kurucu ortak Christian Chabot’nun hem çalışanlar hem de müşteriler için satış stratejisini ilkelerle uyumlu hale getiren önemli bir eğitim programı başlatmış olmasıdır. Etkin şekilde iletilen bu ilkeler, zaman içinde uyumlu bir satış ekibi ve sağlıklı bir müşteri tabanı ile sonuçlandı.

Aktarılabılır olmalı. İlkeler, iş birimleri ve roller arasında birden çok senaryoya uygulanabilecek şekilde ifade edilir. Google, “dünyanın bilgilerini organize etmek ve (bu bilgileri) evrensel olarak erişilebilir ve kullanışlı hale getirmek” misyonuyla internetin öncüsü olarak tanınır. Daha az bilinen şey ise şirket çalışanlarına yaydığı temel bir ilkedir: “Kullanıcıya odaklanın, geri kalan her şey onu takip edecektir.” Ancak bu ilkenin tekrar tekrar uygulanması, organizasyonun zaman içinde aldığı birçok önemli kararda etkili olmuştur. Örneğin Google’ın, Arama Motoru, Gmail ve Haritalar gibi ücretsiz, kaliteli web ürünleri sağlamaya ve reklam gelirlerinin zamanla artmasını beklemeye dayanan stratejisi, kullanıcı merkezli bu ilkeyle uyumludur. Bu uygulama aynı zamanda basit bir ana sayfa arayüzü kullanımının ısrarla sürdürülmesi ve daha temiz bir kullanıcı deneyimi sağlamak için düzeni bozabilecek reklamları kaldırmak gibi kararlara da rehberlik eder.

Bütünsel olmalı. İlkeler, bir organizasyonun yaptıklarının özüdür ve kendi sektöründe karşılaştığı zorluklarla başa çıkması için gereklidir. Her gün bir milyardan fazla insanın elektriksiz yaşadığı bir dünyaya uygun fiyatlı, erişilebilir ve temiz enerji getirmeye çalışan Bloom Energy’yi (Scott’ın daha önce yönetim kurulu üyeliği yaptığı şirket) ele alalım. Bir şirket ilkesi Bloom’un bu misyona nasıl ulaşacağını şöyle açıklıyor: “Teknik inovasyonumuzu temel yetkinliğimiz olarak kontrol etmeliyiz.” Bloom, hükümet için bir teknoloji geliştirmek üzere enerji bakanlığından 10 milyon dolarlık hibe kazandığında bir ikileme karşı karşıya kaldı. Enerji bakanlığı düzenlemelerine uygunluk, şirketin geniş erişilebilirlik misyonuyla çelişen, daha da önemlisi teknolojisi üzerindeki kontrolünü riske atan, yalnızca bakanlık kullanımına özel bir ürün geliştirmesini gerektiriyordu. Bloom, bakanlık için ürün geliştirmek ya da dünya pazarına odaklanmak arasında karar vermek zorundaydı. CEO K.R. Sridhar ve şirketin yatırımcıları, ilkelerine sadık kalarak hibeyi iade etmeye karar verdiler. Bu karar, çalışanlar ve yatırımcılar arasındaki misyonu güçlendirmeye de hizmet etti.

Şirketi tanımlayıcı olmalı. İlkeler, kritik anlarda ön plana çıkacak normları belirler. Dünyanın en büyük teknoloji şirketlerinden biri olan Apple, tüketicilerin rakiplerin değil Apple ürünlerini tercih etmelerinin temel nedeni olarak, gizliliğe odaklanmalarını gösteriyor. Şirket, paydaş ilkesi olarak “mahremiyetin temel bir insan hakkı olduğunu” ifade ediyor. 2015 yılında, Kaliforniya’nın San Bernardino kentinde yer alan Inland Regional Center’da 14 kişinin ölümüne ve çok daha fazlasının yaralanmasına neden olan terörist saldırının ardından FBI, şüphelinin telefonundan veri toplayabilmek için iPhone’a bir arka kapı oluşturmayı gerektiren bir mahkeme kararı aldı. Bunun üzerine Apple kamuoyuna, mahkeme kararıyla mücadele edeceğini



ORGANİZASYONEL
KARAR ALMA

açıkladı. Bu tavır, müşterileri ve çalışanlarına, şirketin söz konusu ilkeye ne kadar bağlı kalacağını açıkça belli etti.

★ *İlkeler İletişimi Nasıl Geliştirebilir?*

İlkeler, çalışanlara önemli dönüm noktalarında kılavuzluk ederek organizasyonel karar vermeyi iyileştirmenin yanı sıra yönetimin zor seçimlerin ardındaki mantığı müşterilere, çalışanlara, yatırımcılara ve diğer paydaşlara iletmelelerine yardımcı olur.

Güçlü argümanlarla üzerinde düşünülmemiş, kapsamlı tanımlanmamış ilkeler liderlerin elini kolunu bağlayabilir. Örneğin, bir sosyal medya platformunda ifade özgürlüğünün üstünlüğüne ilişkin tek bir ilke, nefret söylemlerinin yaygınlaşması durumunda platformu zor duruma sokabilir. Bu tür kararlar hem müşterilerle hem de çalışanlarla iletişimde zorluklara yol açmıştır.

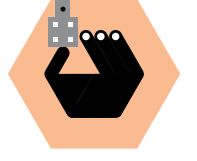
Bunun tersine bir örnek olarak, bazı çalışanların hoş karşılanmayan bir içeriği denetleme kararı almış olan bir platformun, şirket içinde daha incelikli ilkeleri nasıl uygulayabileceğini düşünün. Şirket, kararını açıklamak için iyi anlaşılmış ilkeleri kullanabilir. Örneğin, “Bu forumda yer alan içeriklerin çoğunun farkındayız ve bundan rahatsızlık duyuyoruz ancak şiddet içermeyen doğası göz önüne alındığında bu içeriği kaldırmamaya karar verdik. Bu kararı vermek için kullanıcı güvenliğinin önemi, ifade özgürlüğünün değeri ve teknoloji hizmetlerine evrensel erişim konusundaki ilkelerimizi değerlendirdik. Farklı koşullar altında, farklı bir ilke üstün gelebilirdi.” Bazı çalışanlar, şirketin yanlış ilkeye öncelik vermeyi seçtiğini düşünebilir. Bununla birlikte, çerçeveyi anlamak, onlara ve diğer paydaşlara şirketin karar alma sürecine ve gelecekte benzer kararların nasıl etkileneceğine dair daha iyi fikir verecektir. İlkeleri daha iyi anlamak, ilkelerin kendileri hakkında kapsayıcı bir tartışmaya dahi yol açabilir.

İlkelerin üst düzey yöneticilerin yatırımcılar ve müşterilerle iletişim kurmalarına nasıl yardımcı olabileceğine dair bir örnek de Patagonia’dan geliyor. Şirket, kıyafetlerinde üçüncü parti markalar veya logolarını kullanmayı bıraktığında, büyük bir gelir kaynağı kesilmiş oldu. Ancak alınan karar şirketin



Operasyonel ilkeler genellikle, çalışanların şirket misyonuyla uyumlu kalarak bağımsız kararlar almalarını sağlarlar.





ORGANİZASYONEL
KARAR ALMA



“Gezegeneimizi koruruz” ilkesiyle tutarlıydı. Patagonia yaptığı açıklamada, “Ürünle çıkarılabilir olmayan ilave bir logo eklemek, hiç gerek yokken bir giysinin ömrünü azaltıyor” diyordu. Mesaj, kararın Patagonia’nın geliri üzerindeki etkisine değinmekteydi. Böylece hissedarları, çalışanları ve müşterileri kararı büyük ölçüde anlayarak şirkete destek verdiler.

★ Üç Tür İlke

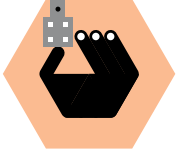
İlkeleri kategorize etmek için genel bir çerçeve sağlamayı, startup’lardan milyarlarca dolarlık şirketlere kadar çok çeşitli organizasyonlarla yaptığımız çalışmalarda yararlı bulduk. Bu çerçevede ilkeler üç tipe ayrılıyor: Paydaş, operasyonel ve organizasyonel.

Paydaş ilkeleri, müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılarla ilişki kurmak için en iyi uygulamaları iletir ve çıkarlar çatıştığında paydaşlara nasıl öncelik verileceği konusunda netlik sağlayabilir.

Google şirketlerini kendi çatısı altında toplarken Alphabet’in kurucusu paylaştığı mektupta, “Uzun vadeli odaklanmamızı sürdürüyoruz” ilkesini açıkça dile getirmişti. Yatırımcılara verilen mesaj, riskli olmasına ve piyasanın bu konuda doğru değerlemeyi yapamamasına rağmen Alphabet’in fazla getirisi olan projelere yatırım yapmaya devam edeceği yönündeydi.

“Bir müşterimizle belli bir hedef belirlediğimizde, sözümüze sahip çıkarız” ilkesi, Aperia Technologies’in karar almasını ve bu kararları yönetim kurulu da dahil olmak üzere paydaşlarına aktarmasını sağlayan bir ilke oldu. Aperia (Jack’in yatırımcısı olduğu ve yönetim kurulu üyeliği yaptığı şirket), kamyon endüstrisi için bir lastik şişirme ürünü üreterek satışa başlar. Sözleşmeden doğan yükümlülükler dahilinde olmasına karşın, ürünün bir bileşenin kullanım ömrünün beklenenden daha kısa olduğu anlaşıldığında, şirket yöneticileri bu ilkeyi, parçanın toplu olarak iptal edilmesi ve değiştirilmesine karar vermek üzere kullandılar.

Operasyonel ilkeler, Ar-Ge’den müşteri desteğine kadar şirket genelinde günlük faaliyetlere rehberlik eder. Genellikle çalışanların şirketin misyonuyla uyumlu kalırken bağımsız kararlar alabilmelerini sağlar.



ORGANİZASYONEL
KARAR ALMA



Çalışanları çalışma gruplarına dahil etmek, daha gerçekçi ilkelerin belirlenmesini desteklerken çalışanların fikri satın almalarını ve ilkelere güvenmelerini sağlar.

Box'un ürün stratejisinin altında yatan, müşterilerine "işlerini her yerden yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm dosyalara ve bilgilere erişim sağlama" ilkesidir. Yeni bir teklif başlatma veya müşteri talebine öncelik verme kararında, mühendisler ve satış görevlileri önce önerilen çözümün bu ilkeye uygunluğunu kontrol ederler.

"Her şeyi A/B testinden geçir" ilkesi, bir sosyal ağ oyun geliştiricisi olan Playdom'da uzun yıllardır kullanılan bir ilkeydi. Oyun piyasaya sürülmeden önce her değişiklik, küçük bir kullanıcı grubuyla test ediliyordu. Gelirler ve kullanıcı katılımı gibi temel metriklerde artış sağlamak adına denemeler, ürünü acımasızca incelemeye tabi tutarak yapıyordu. Bu ilke, şirketin gelişim sürecine rehberlik etti. İlkeleri özellikle Tableau'nunkilerden ve ürün-misyon uyumunu gelirlerden önde tutan diğer teknoloji şirketlerinden farklıydı.

Organizasyonel ilkeler, bilginin nasıl aktığı ve kararların nasıl alındığı da dahil olmak üzere bir organizasyonun kültürünü, süreçlerini ve yapısını şekillendirmeye yardımcı olur. Burada "organizasyon" kelimesi, en geniş anlamıyla tanımlanmıştır.

"Katılmıyorum ve taahhüt ediyorum", ilk olarak Sun Microsystems'ta geliştirilen, sonrasında Amazon tarafından popüler hale getirilen ünlü bir organizasyon ilkesidir. Zeki ve makul insanların her zaman aynı fikirde olmayacak/olamayacaklarını, üstelik böyle davranmanın bir sorumluluk olduğunu iddia eder. Ardından, kendinden şüphe etmeyi ve geri adım atmayı reddeden eylem odaklı bir kültürü teşvik eder. Bir ekip toplantı odasından çıktığında, orada yer alan tüm liderler tartışma sırasında aynı fikirde olmasalar dahi verilen kararı destekleyeceklerdir.

Tableau'nun İK departmanı için "Eski kafalı şirketlerden gelen yetenekleri işe almayın", organizasyonel bir ilkeydi. Şirketin yerini almaya çalıştığı rekabete doğru yavaşça sürüklenmesini önlemeye yönelik kültürel çabası, işe alım uygulamasının kilit bir unsuru. Bu ilkeyi pekiştirmek için Tableau, tarama kriterleri ve süreçlerini belirledi.

★ *İlkelerin Oluşturulması ve Aşılması*

Resmi ilkeleri belirlemek göz korkutucu bir görev olabilir. Bugüne dek irili ufaklı onlarca organizasyonun ilkelerini

geliştirmelerine, iyileştirmelerine ve uygulamalarına yardımcı olduk; dolayısıyla aşağıdaki yaklaşımları önerebiliriz.

Sizi rakiplerinizden ayıran şeyle işe başlayın. Bir organizasyonu rakiplerinden, benzerlerinden ve endüstrideki diğer oyuncularından ayıran unsurların ana hatlarını çizmek, yalnızca somut bir başlangıç noktası olmakla kalmaz, aynı zamanda stratejinin önemli unsurlarını da ortaya çıkarır. Unutmayın, ayırt edilebilirlik ve tartışmaya açıklık, güçlü bir ilkenin beş özelliği arasındadır. Anlaşmazlıklar ve iyileştirmeler sürecin sağlıklı birer parçasıdır. Farklılaştırıcı özellikler, organizasyonun rekabet avantajını kodlayan, aktarılabilir, şirketi tanımlayan ve aydınlatıcı ilkeler şeklinde oluşturulabilir.

Şirketin sapma noktalarını yansıtın. Organizasyonunuzun geçmişindeki zorlu karar anlarını ve ani değişim yaşanan sapma noktalarını incelemek, şirkete dair size temel bilgiler verebilir. Örneğin kendinize şu soruyu sorun: "O Ar-Ge programını sonlandırmayı seçtiğimizde, hangi ilkeler uygulandı? Hangi ilkeler en önemli kabul edildi? Hangi ilkelere daha az önem verildi? Kullanıcı tabanımız bir ay içinde on kat artış yaşarken ürün, satış, pazarlama ve stratejiyle ilgili ilkeleri kullanarak nasıl bir mücadele verdik?"

İlkeler, ekip üyelerinin nüansları takdir etmelerine yardımcı olmak adına, başlangıçta açıklama ve örnekler gerektirebilir. Ancak organizasyonlar ilkelerini daha derinden kökleştirdikçe çalışanlar şirket için bu ilkelerin anlamını içselleştirecektir.

İlkeleri formüleştirmek ve gözden geçirmek için çalışanları bir araya getirin. Çalışanları çalışma gruplarına dahil etmek, daha gerçekçi ve kullanılabilir ilkeler oluşturmayı sağlayabilir. Böylece çalışanların fikirleri satın almaları ve ilkelere güvenmeleri sağlanabilir. Bazı liderler, küçük bir grupla öncelikli ilkeler dizisi oluşturur ve ardından daha çok iyileştirme ve daha yaygın benimsenme sağlamak için özel bir oturum düzenler. Daha büyük toplantılarda, kararların kitle kaynak kullanımına (crowdsourcing) gidilerek alınmasını öneriyoruz.

Her çalışana ve işe yeni alınan herkese, değer ve ilkelerin yazılı bir listesini verin. İşe alım, ilkeleri aşmak için eşsiz bir fırsat sunar. Organizasyonun geçmişinde kilit kararlar almak adına ilkelerin nasıl kullanıldığına dair örnekler vermenizi öneririz. Hikayeler faydalıdır; içlerinde unutulmaz olanlar, organizasyonun geleneksel hikayesi haline gelebilir. Hikayeler sadece duvardaki kelimeler değildir; gerçek bir araç olarak ilkelere geçerlilik kazandırılır. İlkesi "herkesçe



onaylanmak” ya da başka bir deyişle, “çalışanlar, etkileşimde bulundukları herkeste olumlu izlenim bırakmaya çalışmalıdır” olan bir yatırım şirketini ele alalım. Bu ilkenin değeri, bir CEO’nun başka CEO’lara, şirkete dair iyi referanslar verdiği zaman ortaya çıkmıştı. Üstelik şirket, bu CEO’ya yatırım yapmamaya karar vermiş olmasına rağmen...

Hedefler, temel ölçümler ve bütçeyi değerler ve ilkelerle uyumlayın. Bu, şirketinizin stratejik hedefleri ve eylemlerinin tutarlı olmasını ve çalışanların taktiksel karar verme sürecine odaklanmalarını sağlayacaktır. Örneğin, Robinhood bütçesindeki her kalem, üç ana ilkesinden biriyle bağlantılıdır.

Karar verirken ilkelere bakın. Bir ekip zor bir durum karşısında ne yapması gerektiğini tartışırken bir ilkeyi anımsatmak, tartışmanın çözüme kavuşmasını sağlayabilir.

Kararları iletirken şirketinizin ilkelerinden bahsedin. Çalışanlar genellikle bir organizasyonun üst düzey yöneticilerini taklit eder. Bu nedenle ekiplerine ilkeleri açıklamakla birlikte bu ilkelerin nedenini de anlatabilen liderler, ilkelerin etkili bir şekilde aşılmasını sağlar, organizasyon

içinde daha istikrarlı bir karar alma mekanizması oluşmasına öncülük ederler.

ILKELER soyut bir organizasyonel kavramdan çok daha fazlasıdır. Karar almaya yardımcı olan pratik yol göstericilerdir. Etkili iletişime ve bir şirketin stratejisini uygulayabilmesine destek verirler. Dünya jeopolitik değişimlerden dijital kesintilere kadar bir dizi zorlukla karşı karşıya kaldıkça sağlam ilkeleri dile getiren ve bunlara bağlı kalan şirketler, kaçınılmaz olarak karşılaşacakları zor kararlarda doğru yönü belirlerken daha donanımlı olacaklar. ☺



JACK FUCHS, Blackhorn Ventures’ın yönetici ortağı ve Stanford Üniversitesi’nde girişimcilik alanında öğretim görevlisidir. **SCOTT**

SANDELL, bir risk sermayesi şirketi olan NEA’nın (New Enterprise Associates) yönetim kurulu başkanı, CEO’su ve baş yatırım yöneticisidir. **VIKRAM SHANKER**, Stanford Üniversitesi İşletme Enstitüsü’nde MBA adayı ve NEA’da MBA Girişim Üyesidir. (Açıklama: NEA, bu makalede bahsedilen şirketlerin birçoğunda yatırımcı olmuştur veya şu anda yatırımcıdır.)