



Organizasyonda Aciliyet Duygusunu Güçlendirmek

Mentoro İnsan ve Organizasyon Grubu

19 Mayıs 2026

Kurumlarda işlerin yavaş ilerlemesi önemli maliyetler doğuruyor

Kurumlardaki yavaşlığın sebepleri

- ▶ Kararların gecikmesi
- ▶ Yapılması gereken işlerin beklemesi
- ▶ Önceliklerin net olmaması
- ▶ Çalışanların meşgul görünüp, işleri bitirmemesi

Yavaşlığın maliyeti

- ▶ Kaybedilen işler ve pazar payı kaybı
- ▶ Kaybedilen imaj
- ▶ Artan maliyetler
 - Eski sistemin çalışma maliyetleri
 - Projede çalışanların maliyetleri
 - Yeniden yapılan işler
- ▶ Gecikme maliyetleri (bağımlı işler)
- ▶ Rekabet avantajı kaybı

Organizasyondaki hızı artırmanın yöntemlerinden biri, **aciliyet kültürü oluşturmak**

Aciliyet Nedir?

- ✧ Aciliyet, çalışanların yaptıkları **işin önemine inanarak**, bir an önce sonuç almak için şevkle çalışmaları durumudur.
- ✧ Aciliyet, hemen yanıt gerektiren, **geciktiği takdirde olumsuz sonuçları olan** durumdur.
- ✧ Faydalı aciliyet **motivasyon ve anlam** içerir.
- ✧ Aciliyet, daha çok iş yapmak değil, **doğru işleri önce yapma disiplini**dir.

Aciliyet Ne Değildir?

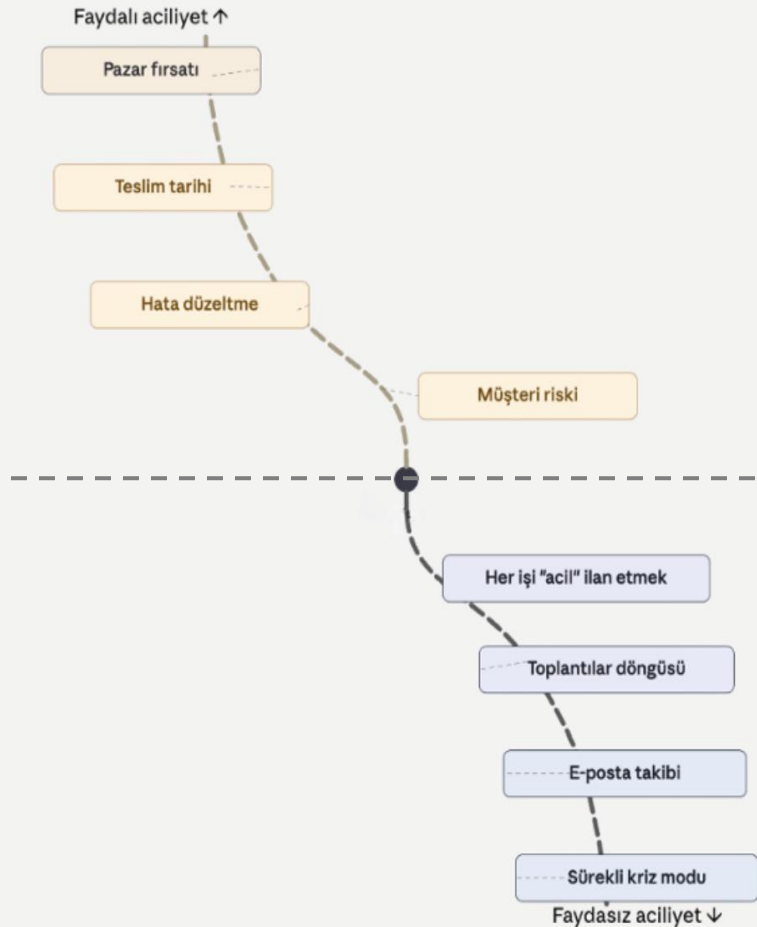
- ✧ Aciliyet, hız değil önceliklendirmedir.
- ✧ **Yanlış işi hızlı yapmak** aciliyet değil, verimsizliktir.
- ✧ Aciliyet duygusu bir **korku kültürü unsuru** değildir. Korku temelli aciliyet çalışanlarda tükenmişliğe yol açar.
- ✧ Her şey acil ise hiçbir şey acil değildir. **Gerçek aciliyet seçicidir; odak gerektirir.**

Aciliyeti doğru anlamayan bir ekipte hız kültürü inşa etmek mümkün değildir. Ortak olmayan aciliyet tanımı uygulamada ciddi yanlışlıklara sebep olur.

Aciliyet kültürü 5 adımlı bir metot ile oluşturuluyor



1 İş hayatında faydalı aciliyet "gerçek bir sonuç" ihtiyacından, faydasız aciliyet ise çoğunlukla "önemli görünme" ihtiyacından doğar



Faydalı Aciliyet: Gerçek bir değer yaratan, işi veya çalışanları ileri taşıyan aciliyettir.

- **Müşteri Kaybetme Riski:** Önemli bir müşterinin şikâyeti olduğunda hemen arayıp durumu anlamak, çözüm sunmak ve çözmek... Beklemenin maliyeti yüksektir.
- **Kritik Hata Düzeltme:** Ürününüzde müşterileri etkileyen bir hata bulundu. Gece gündüz demeden sorunu çözmek aciliyettir. Her saat önemlidir.
- **Teslim Tarihi Baskısı:** Müşteriye yapılacak sunum için takımın gece toplanıp slaytları tamamlaması...
- **Çalışan Krizi:** En iyi çalışanınız istifa dilekçesi verdi. Onunla hemen konuşmak, durumu anlamaya çalışmak, sorunu varsa çözmek ve geri dönmesini sağlamak... Ertelemenin geri dönüşü yoktur.
- **Pazar Fırsatı** Rakibiniz pazardan çekildi. Onların müşterilerine, diğer rakiplerinizden önce ulaşmak için hızlı harekete geçmek... Fırsat penceresi kısa süre açık kalır.

Faydasız Aciliyet: Meşgul görünmek ama gerçek değer üretmemek, iş dünyasındaki çok yaygın ve sinsi bir tuzaktır.

- **Her İş "Acil" İlan Etmek:** Yöneticinin her görevi "en kısa sürede" istemesi yüzünden çalışanların neyin gerçekten öncelikli olduğunu bilmemesi... Çalışanlar koşturur ama gerçekten acil olan işler yapılamaz.
- **Sürekli Kriz Modunda Çalışmak:** Her hafta bir "yangın" çıkması ve çalışanların bu yangınları sürekli olarak söndürmesi... Bu yangınların neden çıktığının sorgulanıp sistemin düzeltilmesi için vakit bulunamaması...
- **Toplantılar Döngüsü:** Çalışanların "Bu konuyu konuşmalıyız" diyerek acil toplantı çağırılması, toplantıda karar çıkmaması ve yeni toplantı planlanması... Hız hissi var ama ilerleme yok.
- **Analiz Raporları:** "Bir an önce veri görmem lazım" baskısıyla acele ile analizlerin yapılması ve raporlanması ama bu verilerle hiçbir kararın alınmaması...
- **E-Posta Takibi:** Gelen kutusunun sürekli kontrol edilip her bildirim anında yanıt verilmesi ama günün sonunda stratejiye hizmet eden hiçbir işin yapılamamış olması...

1 Kurumsal yavaşlığın sebeplerini doğru teşhis etmek, doğru müdahaleleri seçmek için önemli

Bireysel Kaynaklı Yavaşlık	Yapısal Kaynaklı Yavaşlık	Kurumsal Kaynaklı Yavaşlık
Sorunun çalışanların bilgisi, motivasyonu ve/veya alışkanlıkları kaynaklı olmasıdır. Örnekler ◦ Bir çalışanın mükemmeliyetçilik nedeniyle raporu defalarca revize etmesi ve "yeterince iyi" bulmayarak teslim etmemesi ◦ Bir yöneticinin hata yapma korkusu ile vermesi gerekli olan kararları sürekli erteleme ◦ Bir çalışanın önceliklendirme becerisinden yoksun olmasından dolayı, acil olmayan işlere acil olanlar kadar zaman ayırması ◦ İşine olan bağlılığını yitirmiş olan bir çalışanın görevlerini minimum çaba ile geçiştirme eğiliminde olması Çözüm Yolları ◦ Koçluk, eğitim, birebir geri bildirim, motivasyon kaynağını anlamaya yönelik görüşmelerle çözüm aranmalıdır.	Sorunun sistem, süreçler veya organizasyon tasarımı kaynaklı olmasıdır. Örnekler ◦ Çok Katmanlı Onay Süreci: Bir satın alma kararı için 5 imza gerekiyorsa, en hızlı çalışan bile bu zinciri hızlandıramaz. ◦ Belirsiz Yetki Sınırları: Kimin ne kadar harcama yetkisi olduğu, kimin hangi kararı alabileceği net değilse, çalışanlar birbirine sorarak vakit kaybeder. ◦ Silolar Arası Koordinasyonsuzluk: Bir ürün çıkarmak için pazarlama, teknoloji ve hukuk birimlerinin ayrı ayrı onayı gerekiyorsa ve bu birimlerin birbirleriyle anlaşması için tanımlı bir mekanizma yoksa, proje uzar. ◦ Eski ve Yavaş Sistemler: Raporlama için farklı sistemler kullanılıyor ve veriler manuel aktarılıyorsa, çalışanlar hızlı olmak istese bile olamaz. ◦ Hedef Çatışmaları: Departmanların KPI'ları birbirini engelliyor olabilir. Satış işi hızlı kapamak istiyor, hukuk ise her sözleşmeyi uzun süre incelemek zorunda ise ve bu gerilimi çözecek bir süreç yoksa satış kaybedilebilir. Çözüm Yolları ◦ Süreçlerin yeniden tasarımı, yetki matrisinin netleştirilmesi, çözüm araçları ve altyapı yatırımı, ve organizasyon yapısının gözden geçirilmesi ile çözüm aranmalıdır.	Sorunun kurumun yazılı olmayan normlarında, alışkanlıklarında ve katı "bu iş burada böyle yapılır" anlayışından kaynaklı olmasıdır. Örnekler ◦ Üste Danışma Kültürü: "Müdürüm ne der?" kaygısıyla her işin yukarı taşınması ile karar vermenin gereksiz yere gecikmesi. ◦ "Önce Görüşelim" Alışkanlığı: Küçük bir kararın bile mutlaka bir toplantıya taşınması, e-postayla karar alınmaması ve bunu olağan karşılanması. ◦ Hata Cezalandırma Kültürü: Bir proje gecikmesinde sorumlu aranması ve ifşa edilmesi yüzünden çalışanların risk almaması, olgunlaşmamış işleri paylaşmaması, geri bildirim istememesi ve her şey mükemmel görünene kadar saklaması. ◦ Aşırı Kibarlık Kültürü: Hayır demenin ayıp sayılması sebebi ile çalışanların fazla iş yüklenmesi, hiçbirini zamanında yetiştiremeyen ama bunu dile getiremeyen bir ekibin oluşması. ◦ Toplantı Kültürü: Her konunun bir toplantıya, her toplantının da bir sonraki toplantıya bağlanması. Aksiyon almanın değil, tartışmanın alışkanlık haline gelmesi. Çözüm Yolları ◦ Yavaşlatıcı normları değiştirmek, liderlik davranışını değiştirmek, yeni normları pekiştirecek sembolik kararlar almak (örn. bir toplantıyı iptal etmek ve e-postayla karar almak) ile çözüm aranmalıdır.

1

Kurum içi çatışmalar ve direnç, aciliyetin önündeki en sinsi ve çoğu zaman görünmeyen engellerdir

Politik Davranışlar

- Kişinin verilecek kararın doğruluğundan çok, kendi pozisyonunu korumaya odaklanmasıdır.
- Riskli ama doğru kararlar ertelenir. “Kim sorumlu olacak?” sorusu, “kim suçlanacak?”a dönüşür. Karar yerine konsensüs aranır.
- Sonuç olarak, karar alma süresi uzar, fırsat pencereleri kapanır ve hız düşer.

Güç Dinamikleri ve Alan Koruma

- Ortak hedeflerin yerine bölüm çıkarlarının baskın olmasıdır. Verilecek kararların kendi alanını etkilemesi endişesinin öne çıkmasıdır.
- Bölümler kendi alanını korur, bilgi paylaşımı gecikir ve kararlar bloke edilir.
- Sonuçta, felç edici bir yavaşlık oluşur.

Çatışan Performans Metrikleri (KPI'lar)

- Çalışanların ve bölümlerin kendi KPI'ına göre doğru davranması ama sistemin yanlış sonuç üretmesidir.
- **Sonuç**, sürekli sürtünme, tekrar eden tartışmalar ve aynı konuların defalarca kez konuşulup karara varılamamasıdır.

Belirsiz Sahiplik

- Yapılacak işe birden fazla sorumlu ve hesap veren atanmasıdır. Yönetimin birden fazla kişiyi memnun etmek istemesinden kaynaklanır.
- Herkes katkı yapar, kimse riski üstlenmek istemez ve karar almaz.

Pasif Direnç

- Özellikle politik ortamlarda yaygın olan sinsi bir yavaşlatma unsurudur.
- Açıkça “hayır” denmez, ama yavaş ilerlenir, toplantılar uzatılır ve öncelikler kaydırılır.
- **Dışarıdan** herkes çalışıyor gibi görünür ama **gerçekte** sistem kasıtlı olarak yavaşlatılıyordur.

Sonuç

- Kurum içi çatışmalar hızı doğrudan düşürmez ama karar alma mekanizmasını bozarak aciliyeti yok eder.
- Aciliyet kültürü, kurum içi çatışmalar ve direnç çözülmeden kurulamaz zira hız, uyumlu bir sistemin çıktısıdır.

Birbirinden bağımsız iki kavram olan **aciliyet** ve **öncelik** karıştırıldığında, enerji yanlış işlere harcanır

Acil olan her şey önemli değildir; önemli olan her şey acil değildir (*Dwight Eisenhower*)

- ❖ **Aciliyet** zamana duyarlılıktır. "Bu iş ne kadar bekleyebilir?" sorusunu yanıtlar. Dış kaynaklıdır: bir son tarih, bir müşteri beklentisi, bir tehdit vb.
- ❖ **Öncelik** ise öneme duyarlılıktır. "Bu iş ne kadar önemli?" sorusunu yanıtlar. İç kaynaklıdır: stratejik hedefler, uzun vadeli etki, misyon vb.
- ❖ Aciliyet ve öncelik karıştırıldığında enerji yanlış işe akar. Önemsiz ama acil işler çalışanların gününü doldurur, önemli ama acil olmayan işler de sürekli ertelenir.
- ❖ **Eisenhower Matrisi**, zaman yönetimi ve önceliklendirme konusunda kullanılan en etkili araçlardan biridir. Temel amacı; bir işin **önemi** ile **aciliyeti** arasındaki farkı ayırt etmek ve nelerin yapılması gerektiğini belirlemektir.

Eisenhower Matrisi

Önem	Aciliyet	
	Düşük	Yüksek
Yüksek	Çok Değerli: Planlanmalı ! Bitiş tarihi yoktur. Bu yüzden sürekli olarak ertelenir. Ancak, ihmal edildiğinde kritik problem yaratır. Strateji geliştirme, süreç iyileştirme, ilişki kurma, ekip geliştirme, koruyucu bakım vb. Uzun dönemli başarının sırrı buradadır.	Kritik: Hemen Yapılmalı ! Çok fazla vakit harcamak tükenmişliğe sebep olur. Önemli müşteri şikayetleri, sistemlerin çökmesi, teslim tarihi gelmiş kritik proje teslimatları vb.
Düşük	Zaman Tuzağı: Bırakılmalı ! Değer üretmez ve meşguliyet yaratır. Gereksiz toplantılar, Sosyal medyada amaçsızca gezinmek, iş arkadaşları ile sosyal sohbetler yapmak vb. Bırakmak veya otomatikleştirmek gerekir.	Tehlikeli: Devredilmeli! Değer üretmez ve fark edilmesi güçtür. Gereksiz e-postaları cevaplamak, bazı telefon görüşmeleri ve toplantılar, hedeflere hizmet etmeyen anlık taleplere cevap vermek vb.

1

Bir kurumdaki aciliyet odağını ölçmek için her biri farklı bir soruyu yanıtlayan **dört farklı metrik grubu** kurulmalıdır



Çıktıların Ne Kadar Sürede Üretildiğini Ölçen Hız Metriklerikleri

- **Zamanında Teslimat Oranı:** Taahhüt edilen tarihe göre teslim edilen işlerin yüzdesi
- **Ortalama Teslim Süresi (Cycle Time):** Bir işin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen gün sayısı
- **Karar Alma Süresi:** Bir konunun masaya gelişinden kararın alınmasına kadar geçen süre
- **İlk Yanıt Süresi:** Müşteri veya iç talep geldiğinde ilk anlamlı yanıtın verildiği süre



Yapısal Yavaşlıkları Tespit Eden Süreç Metrikleri

- **Onay Bekleme Süresi:** Bir işin onay için kuyrukta beklediği toplam süre
- **Engel Giderme Süresi:** Bir işin dışsal bir engel nedeniyle ilerleme kaydetmeden beklediği süre
- **Toplantı Verimliliği Oranı:** Karar alınan toplantıların toplam toplantılara oranı
- **Yeniden Yapılan İşlerin Oranı (Rework Rate):** Tamamlandı sayılan işlerin tekrar yapılma yüzdesi



Aciliyet Kültürünün Ne Kadar Yerleşmiş Olduğunu Ölçen Kültür Metrikleri

- **Aciliyet Odağı Skoru:** Paydaşların kurumun hız kültürüne ilişkin algısı (*bknz. Sayfa 3*)
- **Erken Uyarı Oranı:** Sorunların, son tarihten önce bildirilme yüzdesi
- **Önemli Ama Acil Olmayan İşler İçin Ayrılan Zaman Oranı:** Çalışanların stratejik ve önleyici işlere ayırdığı zaman yüzdesi



Hızın İş Sonuçlarına Yansımalarını Ölçen Sonuç Metrikleri

- **Pazara Çıkış Süresi (Time-to-Market):** Bir fikrin veya kararın müşteriye ulaşma süresi
- **Müşteri Memnuniyeti (NPS) ve Hız İlişkisi:** Hızlı teslim ile müşteri memnuniyeti arasındaki korelasyon
- **Kaçırılan Fırsat Maliyeti:** Gecikmeler nedeniyle kazanılamamış gelir veya kaybedilen müşteri

1 Ölçüm sistemini kurarken dikkat edilecek birkaç önemli husus var

Çok Sayıda Metrik Kullanmamak

- Başlangıç için, her metrik tipinden 1 adet seçin. Sekiz metriği aynı anda ölçmeye çalışmak sistemi yavaşlatır. Zamanında Teslimat Oranı (hız), Onay Bekleme Süresi (süreç), Aciliyet Odağı Skoru (kültür) ve Kaçırılan Fırsat Maliyeti (sonuç) başlangıç için iyi bir fikir verir.
- Sistem oturduktan sonra, her metrik tipinden 2-3 metrik yeterlidir. Fazlası odağı dağıtır ve raporlama yüküne dönüşür.

Anlık Değer Kadar Eğilime de Önem Vermek

- Zamanında teslimat oranının %72 mi %78 mi olduğu değil, haftadan haftaya değişim yönü önemlidir.

Metriğin Manipülasyonuna Karşı Dikkatli Olmak

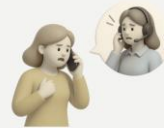
- Çalışanlar metriğin değerini iyileştirmek için davranışı değil, ölçümü manipüle edebilir. Buna karşı çapraz doğrulama yapmalısınız.

Ölçümü Şeffaf Olarak Gerçekleştirmek

- Gizli tutulan metrik güvensizlik yaratır. Herkesin görebildiği bir dashboard kültürel baskı değil, ortak sorumluluk hissi üretir.

Kötü Haberleri de Ödüllendirmek

- Erken uyarı oranı düşükse sorun ölçüm sistemi değil, psikolojik güvenlik eksikliğidir. Sorun bildiren çalışanlar takdir görmelidir.



Metriklerin manipülasyonuna iyi bir örnek: çağrı merkezlerinde kullanılan “Ortalama Çağrı Süresi” metriği

1 Manipülasyon Tehlikesi

Çağrıyı erken kapatıp geri aramaya yönlendirme, başka departmana transfer etme, sistemi teknik arıza moduna alma gibi yollarla süre kısaltılır.

2 Manipülasyonun Sonuçları

Metrik mükemmel görünür ama tekrar arama oranı artar, müşteri memnuniyeti düşer, transfer oranı yükselir. Davranış değişmemiş, sadece ölçüm manipüle edilmiştir.

3 Çapraz Doğrulama

İkinci bir veri kaynağıyla sonuçları desteklemek veya çürütmek gerekir. Bir metrik iyileşirken bağlantılı metrik kötüleşiyorsa manipülasyon vardır.

4 Doğrulama İçin Kullanılan Metrikler

İlk Çağrıda Çözüm Oranı, Müşteri Memnuniyet Skoru ve Transfer Oranı çapraz doğrulama için kullanılır.

Çalışanları hızlı olmaya itecek **güçlü gerekçeler**, onlarda motivasyon artışına ve olumlu davranış değişikliklerine sebep olur

Dış Tehdit ve Fırsatları Belirlemek

- ◊ Hızın gerekçesi kurumun içinden değil, dışından gelmelidir. Çalışan "patron istiyor" değil, "piyasa gerektiriyor" şeklinde hissetmelidir.
- ◊ Tehditler; Rakiplerin güçlenmesi, müşteri beklentilerini karşılayamama, teknolojik değişim, pazar daralması vb.
- ◊ Fırsatlar: Açılacak bir fırsat penceresi, kazanılabilecek bir müşteri, ilk hareket avantajı vb.
- ◊ "Rekabet yoğunlaşıyor" gibi soyut sebeplerden kaçınılmalıdır. "Rakibimiz bu özelliği 3 ay önce çıkardı, o tarihten bu yana 6 önemli müşterimizi onlara kaybettik" gibi somut gerekçeler belirlenmelidir.

Yavaşlamanın Bedeli ve Hızlanmanın Kazançları

- ◊ İnsanlar kazançtan çok kayıptan daha etkilenir.
 - ◊ "Yavaş kalırsak şunu kaybederiz" söylemi "Hızlı olursak şunu kazanırız" söyleminden daha güçlüdür. Ancak, ikisi dengelenerek kullanılmalıdır.
- Örnekler**
- ◊ Gecikmeli bir kararın ya da ürünün maliyetini rakamla gösterin
 - ◊ Kaçırılan bir fırsatı somut hikâyeyle anlatın
 - ◊ "Bu işi geçen ay bitirseydik, şu an nerede olurduk?" sorusunun cevabını ekleyle beraber arayın

Dış Tehdit ve Fırsatların Çalışanlar İçin Anlamını Belirlemek

- ◊ Dışsal gerekçeler tek başına yeterli olmaz. Çalışanlar "peki bu benim için ne anlam taşıyor?" sorusunu sorar.
- Çalışanlar için 3 farklı alanda anlam yaratılır:
- ◊ **Etki:** "Hızlı hareket ettiğimizde benim ve müşterinin hayatında ne değişiyor?"
 - ◊ **Gelişim:** "Hızlı olmak beni nasıl geliştiriyor?"
 - ◊ **Gurur:** "Hızlı bir ekibin parçası olmak nasıl bir duygu?"
- ◊ Her çalışan için bu üç alan farklı önem taşır. İyi bir lider, her bir çalışanın hangisine önem vereceğini bilmelidir.

Gelecek İçin Ümit Aşılama

- ◊ Tehdit ve olası kayıp anlatısı tek başına çaresizlik ve ümitsizlik yaratır. Mutlaka inandırıcı ümit verilmelidir.
- Örnekler**
- ◊ "Geçmişteki hız başarıları burada faydalı olur." Ekip daha önce hızlı hareket ettiği ve başardığı anları hatırlarsa gelecek yeni aciliyet talebi daha inandırıcı hale gelir.

3

Kalıcı hız için, sistemleştirilmiş dört ana yapı gereklidir (I)

Hedef ve Öncelik Sistemi + Periyodik Takip Sistemi



Hedef ve Öncelik Sistemi

Herkesin neye odaklanması gerektiğini her an bildiği, senkronize bir hedef yapısı.

- 1 Kurumun çeyreklik 3-5 stratejik hedefini belirleyin. Bunlar yönetim kurulu düzeyinde sahiplenilmeli, tüm kuruma açık olmalıdır.
- 2 Her departman bu hedeflere nasıl katkı sunduğunu 2-3 somut çıktıyla tanımlar.
- 3 Her çalışanın en fazla 3 önceliği olur. Dördüncüyü eklemek için birini çıkarmak gerekir.
- 4 Hedefler OKR formatında yazılırsa ölçülebilirlik otomatik sağlanır. Örneğin, "Müşteri memnuniyetini artır" değil, "NPS'i Q3 sonuna kadar 42'den 55'e çıkar."
- 5 Çeyrek ortasında bir güncelleme seansı yapılır. Değişen koşullara göre hedefler değiştirilir.



Olmadığı takdirde: Herkes meşgul görünür ama ekipler farklı yönlerde koşar.



Periyodik Takip Sistemi

İlerlemeyi görünür kılan, sapmaları erken tespit eden öngörülebilir bir döngü.

Günlük
15 dk

Üç soruya cevap aranır; dün ne yaptım, bugün ne yapacağım, önümde ne var? Sorun erken yüzeye çıkar, çözüm için 24 saatten fazla beklemek gerekmez.

Haftalık
30-45 dk

Takım düzeyinde ilerleme ve engel paylaşımı. "Bu hafta taahhüt ettiğimiz neydi, nereye kadar geldik ve engeller neler?" Her gündem maddesi bir kararla kapanır.

Aylık
60-90 dk

Liderlik düzeyinde hedefler ile gerçekleştirenlerin karşılaştırması. Adaptasyon kararları burada alınır.



Toplantı disiplini şarttır: Başlangıç/bitiş saatleri sabit, gündem önceden paylaşılır, kararlar yazılı kayıt altına alınır.



Olmadığı takdirde: Sorunlar geç fark edilir. Hesap verebilirlik rastlantısal olur.

3

Kalıcı hız için, sistemleştirilmiş **dört ana yapı** gereklidir (II)

Hesap Verebilirlik Sistemi + Ödül ve Tanıma Sistemi



Hesap Verebilirlik Sistemi

Her çıktının tek bir sahibi olduğu, sahipliğin görünür ve takip edildiği bir yapı.

- ✓ Her proje ve hedef için DRI (Directly Responsible Individual) belirlenir. Bir işin birden fazla sahibi olduğunda kimse sorumlu değildir.
- ✓ Sahiplikler kamuya açık bir araçta (OKR yazılımı, Notion, şirket wikisi) görünür tutulur. Herkes kimin neyin sahibi olduğunu görebilir.
- ✓ Haftalık check-in'lerde sahipler kendi çıktılarını kendileri raporlar yöneticinin toplamasını beklemezler.
- ✓ Gecikme veya engel erken bildirilir. "Sorunumu erken paylaşmak zayıflık değil, profesyonelliktir" normu yerleştirilir.
- ✓ Aktivite değil çıktı ölçülür: "Rapor yazdım" değil, "karar alındı" başarıdır.



Olmadığı takdirde: Sorumluluk buharlaşır. Herkes meşgul, ama taahhütler yerine gelmez. Yönetici sürekli takipçi konumuna düşer.



Ödül ve Tanıma Sistemi

Hızın ve zamanında teslimatın görünür biçimde ödüllendirildiği bir yapı.

- 1 Hız ve zamanında teslimat performans değerlendirmesinin açık bir kriteri olur, yıl sonu sürpriz değil, baştan herkesin bildiği bir standart.
- 2 Anlık tanıma mekanizması kurulur: Başarı gerçekleşikten sonra mümkün olan en kısa sürede, kamuoyu önünde paylaşılır. Geciken takdir etkisini yitirir.
- 3 Kutlama biçimi çeşitlendirilir: Yazılı, sözlü, all-hands bölümü, ödül, ekstra esneklik. Para tek araç değildir.
- 4 Her hafta en az bir hız başarısı şirket içi iletişim kanalında paylaşılır. "Bu hafta en hızlı hareket eden kim?" sorusu kültürel bir norm haline gelir.
- 5 Hız başarılarını yönetici değil, sistematik bir süreç görünür kılar, böylece takdir keyfi değil, yapısal görünür.



Olmadığı takdirde: Çalışanlar kurumun gerçekte neye değer verdiğini ödüllere bakarak anlar. Hız ödülllenmiyorsa, hız kültürü yerleşmez.

4 Aciliyet odaklı kültür, birbirini besleyen 9 adet bileşenden oluşur

1

Hız ile İlgili Ortak Anlam ve Amaç Duygusu



Kültürün temeli, çalışanların "neden hızlı olmamız gerekiyor?" sorusuna içtenlikle inandıkları bir yanıt bulabilmesidir.

2

Psikolojik Güvenlik



Aciliyet odaklı kültür, korku kültürüyle karıştırılmamalıdır. Çalışanların hız göstermesi için güvende hissetmesi şarttır.

3

Hız ile İlgili Liderlik Davranışları



Kültür yukarıdan akar. Liderler söylediklerinden çok davranışlarıyla mesaj verir. Lider yavaş karar alıyorsa, toplantılara geç geliyorsa, söz verip teslim etmiyorsa, güçlü bir "neden hızlı" gerekçesi bile, inandırıcılığını yitirir.

4

Hedef, Öncelik ve Yetkilerde Netlik



Belirsizlik hızın en büyük düşmanıdır. Aciliyet kültüründe herkes neye odaklanması gerektiğini, kimin ne karar vereceğini ve başarının nasıl görüldüğünü açıkça bilir.

5

Sorumluluk, Hesap Verebilirlik ve Sahiplik



Aciliyet kültüründe her işin bir sahibi vardır ve o sahip sonucun sorumluluğunu üstlenir.

6

Hızlı Olmayı Destekleyen Yapısal Sistemler



Kültür davranışsal normlardan oluşur; ama bu normların yaşaması için yapısal destek şarttır.

7

Hızın Görünmesi ve Ödüllendirilmesi



Hangi davranışın ödüllendirildiği, kurumun gerçekte neye değer verdiğini gösterir.

8

Şeffaf Bilgi Akışı



Aciliyet kültüründe bilgi saklanmaz; ilgili herkese zamanında ulaşır.

9

Sürekli İyileştirme Yaklaşımı



Aciliyet odaklı kültür mükemmeliyetçi değil, ilerlemeci bir zihniyetle çalışmalıdır.

4

Aciliyet kültürünün çalışanlarda tükenmişliğe sebep olmaması için, onların gerçekten acil işler için koştuklarını ve daha sonra nefes alabileceklerini hissettirmeniz gerekli



Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

- Odaklanma gücü
- Küçük şeylere aşırı tepki
- İşe karşı duygusal kopukluk ("ne fark eder ki" düşüncesi)
- Fiziksel belirtiler; uyku bozukluğu, baş ağrısı, mide bulantısı vb.
- En iyi çalışanların sessizce işten ayrılması (en çok çalışanlar, kuruma en bağlı olanlar en önce tükenir)



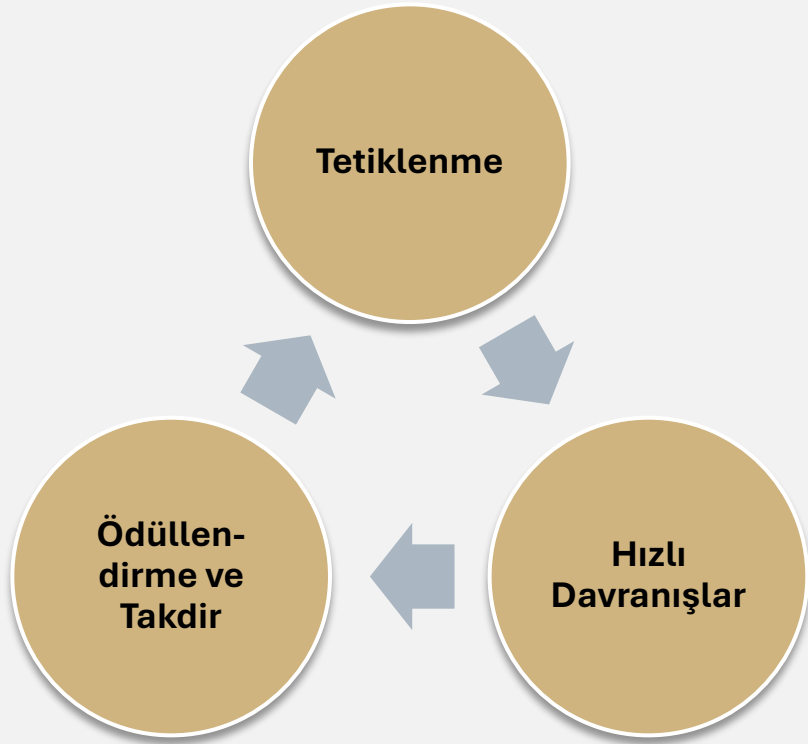
Aciliyetten Vazgeçmeden Tükenmişliği Önlemenin Yolları

- Aciliyeti Sınıflandırarak Duyurmak (Eisenhower Matrisine Göre)
 - Kritik/Gerçek Acil: Hemen Yapılmalı
 - Değerli/Önemli: Planlanmalı ve Belli Süre İçinde Tamamlanmalı
 - Diğer/Rutin: Normal Süreçler İçinde Yapılmalı
- Krizler Çözöldükten Sonra Kök Sebepleri Aramak
- Çalışanlara Kesintisiz Çalışma Zamanları Ayırmak (Pomodoro Tekniğı)
- Çalışanlara Yoğun Çalışma Sonrası Toparlanma Hakkı Tanımak

5

Aciliyetin sürdürülebilir olması için onu bir motivasyon unsuru olmaktan çıkarıp, alışkanlık ve sistem çıktısı haline getirmek gerekir

Aciliyet Alışkanlığı Oluşturma Döngüsü



Tetiklenme

- Yapılacak işi görür görmez harekete geçmek
- Gelen işe belli bir süre içinde başlanma veya planlanma kuralı koymak
- Çalışanlar günün başında hangi işleri bitireceklerine karar verir ve bitirirler
- Sosyal baskı güçlü bir tetikleyici olduğu için iş programlarını paylaşmak

Hızlı Davranışlar

- Hızlı başlamak, hızlı karar almak ve hızlı tamamlamak
- Davranışlar standart olmalı
- Her işin bir sorumlusu vardır
- Toplantılardan karar verilmeden çıkılmaz
- Gecikme riski, son gün değil, erkenden paylaşılır
- Yapılacak işin ilk versiyonu önce çıkarılır ve paylaşılır, sonra iyileştirilir
- İlerlemeyi ve engelleri periyodik (günlük, haftalık ve aylık) toplantılarla takip etmek ve yapılacakları karara bağlamak
- Gereksiz onayları, uzun eposta zincirlerini, belirsiz yetkileri ve kullanması karmaşık araçları (Genelde yazılım) vb. ortadan kaldırmak

Ödüllendirme ve Takdir

- Başarıyı görünür hale getirmek, takımı kutlamak ve ödüllendirmek. Başarısızlığı da bir öğrenme fırsatı olarak kutlamak
- Hızlı Küçük kazançları öncelikli olarak görünür kılmak
- Hızı kurumsal kimliğin parçası (İnsanlar kurallardan çok kimliğe uyar) ve gurur unsuru yapmak.

5

Hızın, yapılan işin kalitesine olumsuz etkisi de önlenmeli: Hız, kalitenin düşmanı değil destekleyicisi olmalı



"Çevik" Standart Operasyon Prosedürlerinin (SOP) Oluşturulması

Hız artışı, disiplinsizlik anlamına gelmemelidir. Çalışanların hızlı hareket ederken hangi adımları asla atlamamaları gerektiğini bilmeleri gerekir.

- **Kontrol Listeleri (Checklists):** Pilotların kullandığı türden basit ama kritik kontrol listeleri, hız anında beynin "otomatik pilota" hata yapmasını engeller.
- **Mikro Onay Mekanizmaları:** Büyük bir işin sonunda büyük çaplı bir kalite kontrol yapmak yerine, işi küçük parçalara bölün ve her aşamada hızlı bir oto-kontrol sağlayın.



İlk Seferde Doğru Yapma Kültürü

Aciliyet duygusu, işi "çabuk bitirmek" değil, "gereksiz beklemleri ortadan kaldırmak" olarak tanımlanmalıdır.

- **Hata Maliyeti Bilinci:** Çalışanlara, bir hatayı düzeltmenin harcadacağı zamanın, işi baştan doğru yapmak için harcanacak ek süreden çok daha fazla olduğunu verilerle gösterin.
- **Yalın (Lean) Yaklaşım:** Süreçteki katma değer üretmeyen adımları (gereksiz raporlar, aşırı onay zincirleri) iptal edin. Böylece çalışanlar kaliteye odaklanmak için gereken zamana sahip olur.



Teknolojik Destek ve Otomasyon

Hız arttıkça hata olasılığı üstsel olarak artar. Bu riski teknolojiyle minimize edin.

- **Hata Önleyici Tasarımlar:** Hata yapmayı fiziksel veya sistemsel olarak imkansız kılan düzenlemeler yapın.
- **Yapay Zeka Destekli Denetim:** Rutin kontrolleri otomatize ederek, insan kaynağını sadece yüksek dikkat gerektiren kritik noktalara kanalize edin.



Psikolojik Güvenlik ve Geri Bildirim Döngüsü

Korku odaklı bir aciliyet duygusu kaliteyi öldürür.

- **Hata Bildirimini Teşvik:** Çalışan bir hata yaptığında bunu gizlemek yerine hemen paylaşıyorsa, bu durum sistemin hızla iyileşmesini sağlar.
- **Hızlı Başarısızlığı Teşvik:** Küçük hataların erken fark edilmesi, projenin sonunda büyük bir kalite felaketi yaşanmasını önler.



Metriklerin Dengelenmesi

Çalışanları sadece "hız" (KPI: Teslim süresi) üzerinden ödüllendirirseniz, kaliteyi ikinci plana atacaktırlar.

- **Dengeli Skor Kartı (Balanced Scorecard):** Prim ve performans sistemine hem hız (hizmet süresi) hem de kalite (hata oranı, müşteri memnuniyeti) metriklerini eşit ağırlıkta dahil edin.



**Kurumunuzda İş Yapma
Hızını Artıracak Kültürü
ve Sistemleri
Tasarlamak için
Mentoro ile İletişime
Geçin.**

www.mentorplatform.com
info@mentorplatform.com

Teşekkür ederiz.

İstanbul | Amsterdam | Boston

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com