

## Yazar Hakkında

Kenan Cavnar, Marmara Üniversitesi'nde lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamlamış bir İnsan Kaynakları profesyoneli ve yazardır. İş hayatına Data Expert'te başlayan Cavnar, daha sonra insan kaynakları yönetim danışmanlığı ve bilgi teknolojileri alanında çeşitli görevler üstlenmiştir. Kibar Holding ve iştiraki Assan Panel' de İnsan Kaynakları süreçlerinin yönetiminden sorumlu olmuştur. Profesyonel kariyerine özel bir şirkette insan kaynakları alanında çalışarak devam etmektedir.

Cavnar, kariyeri boyunca değişim yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, liderlik, organizasyonel gelişim konularında uzmanlaşmıştır. İş yaşamının yanı sıra uzun süredir amatör olarak uzun yol bisikletçiliği yapmaktadır. Bisiklet sporunun kariyere olan etkisini anlattığı "İki Teker Bir Kariyer" isimli kitabı, Ceres Yayınları tarafından yayımlanmıştır.

Cavnar, kariyerindeki başarıları bisiklet yolculuğuyla ilişkilendiren bir yazardır. Sürdürebilir başarı, çeviklik, kendini yöneten takım olma, dayanıklılık ve hedeflere odaklanma gibi bisiklet sporundan edindiği değerleri liderlik yaklaşımlarıyla birleştirerek, liderlik yolculuğunun ipuçlarını okuyucularla paylaşmayı hedeflemektedir. Ayrıca bisiklet sporuyla ilgili yazılarını Bike Pedia Dergisi'nin "Kariyerine Pedalla" köşesinde sürdürmektedir. Aynı zamanda bir Granfondo yarışçısı olan Cavnar, evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

DESTEK YAYINLARI: 1841  
KİŞİSEL GELİŞİM: 328  
**KENAN CAVNAR/ PELOTON LİDERLİĞİ**

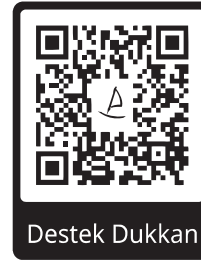
Her hakkı saklıdır. Bu eserin aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü,  
telif hakkı sahibinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

*İmtiyaz Sahibi:* Destek Yapım Prodüksiyon Dış Tic. A.Ş.  
*Genel Yayın Yönetmeni:* Ertürk Akşun  
*Yayın Koordinatörü:* Özlem Esmergül  
*Üretim Koordinatörü:* Semran Karaçayır  
*Editör:* Ceylan Hazinedar  
*Kapak Tasarım:* İlknur Muştu  
*Sayfa Düzeni:* Melike Doğan  
*Sosyal Medya-Grafik:* Mesud Topal-Nursefa Üzüm Kalender-Samet Ersöz  
*Reklam ve Tanıtım:* Işıl Ilgıt Şimşek-Selen Çavuşoğlu

Destek Yayınları: Kasım 2023  
Yayıncı Sertifika No. 43196

ISBN 978-625-6608-01-6

© Destek Yayınları  
Abdi İpekçi Caddesi No. 31/5 Nişantaşı/İstanbul  
Tel. (0) 212 252 22 42  
Faks: (0) 212 252 22 43  
www.destekdukkani.com  
info@destekyayinlari.com  
**facebook.com/DestekYayinevi**  
**twitter.com/destekyayinlari**  
**instagram.com/destekyayinlari**



Destek Dukkan

Deniz Ofset – Çetin Koçak  
Sertifika No. 48625  
Maltepe Mahallesi  
Hastane Yolu Sokak No. 1/6  
Zeytinburnu / İstanbul  
Tel. (0) 212 613 30 06



KENAN CAVNAR

# PELTON LİDERLİĞİ

*Geleceğın Yolu*

**Kendini Yöneten Takımlar**





*Kızım Zeren'e...*



## İÇİNDEKİLER

Yazar Hakkında.....	1
Önsöz .....	9
Peloton .....	11

### 1. PROBLEMLERE ÂŞIK EKİPLER

Yol Çok Sayıda Tuzakı Gizler .....	17
“Lazım” Demeyen Ekipler .....	21
Küçük Değişiklikler Büyük Farklar Yaratır.....	29
Kim Bu Çekiçli Adam? .....	35

### 2. EKİPLERİN BAŞARISIYLA İLGİLİ İPUÇLARI

Pozisyon Oyuncularını Kabullenme.....	45
Ekip Olmada İşbirliğinin Rolü .....	53
Neden Birbirimize Yakın Sürmeliyiz?.....	59

### 3. LİDERLİĞİN PAYLAŞIMI

Liderlik Yolda Kazanılır .....	71
Liderliğin Paylaşımı .....	87
Liderlik Ne Zaman Başlar?.....	107
Bu Ekip Bensiz Sürebilir mi?.....	119

#### **4. ORGANİZASYONLA AYNI HIZDA SÜRME**

Liderin Hızı Ekibin Hızıdır .....	131
Yalnızca İniş ve Çıkışlar Fark Edilir .....	143
Başkasının Temposu Cehennem Ta Kendisidir .....	161

#### **5. TUTKULU VE YETENEKLİ EKİPLER**

Yeteneğin Keşfi ve Yönetimi.....	177
Yeteneklere Neden İhtiyaç Duyarız? .....	191
Tutku-Bilgi-Beceri Üçgeninde Tutkunun Yeri.....	203

#### **6. ODAĞI KORUYARAK GELECEĞİ PLANLAMA**

Pelotonun Değişen Dinamiğini Anlama .....	217
Liderlik Stratejik Düşünmeyi Gerektirir .....	225
Pelotonun Yolu Değiştiren Liderleri .....	235

#### **7. NETLİK HEDEFİN ANAHTARIDIR**

Başarıda 3H Kuralı .....	255
Sorumluluk Cesaretlendirir .....	271
Peloton Liderliğinin Keyfini Çıkarın .....	283

<b>KAYNAKLAR</b> .....	299
------------------------	-----



## Önsöz

Bu kitap, kurumların kolektif hareket etme alışkanlığı kazanarak kendini yöneten takımlara sahip olması için PELOTON modelinden nasıl yararlanabileceğini ele alıyor. Ancak kendini sadece etkili takımların özellikleriyle sınırlamıyor, kurumların çevik takımlara nasıl dönüştükleri gibi daha geniş bir konsepti de kapsıyor.

Kitap, kurumların ekipler arası güven ve işbirliğini sağlayarak nasıl değer yarattıklarını gösteriyor ve böylece dışarıdan bir müdahaleye gerek kalmadan kendini yöneten takımlara nasıl dönüştüklerini açıklıyor.

Kurumlar gelecekteki stratejilerini belirleme konusunda zaman zaman problemler yaşasalar da asıl sorun, stratejilerin kurum kültürü ve çalışan profilleriyle uyumlu olmaması ile ortak amaç ve hedef birliğini desteklememesinden kaynaklanıyor. Kurumun vizyon ve stratejisine göre kendi rolünü yerine getiren takımlara sahip olmak istiyorsanız, bu kitap tam da sizin için. Benzer şekilde, problemlere karşı birlikte hareket eden, birbirine güvenen, çalışanlarıyla aynı yolda hareket ederek liderliği paylaşmaya gönüllü liderler için. Tutkulu ve yetenekli çalışanlarla desteklenen kurumsal gelişimin başarı kriterlerini merak edenler için. Geleceğin yolunu belirleyen, kendini yöneten ekiplerden oluşan çevik bir organizasyona liderlik yapmayı düşünen herkes için.

Yapılan bazı araştırmalar, kuruluşlardaki ekiplerin yalnızca yüzde ikisinin oldukça dirençli ekiplerden oluştuğunu gösteriyor. Bu ekipleri diğerlerinden ayıran temel özellik, birbirlerine yardım etmek ve birbirlerini desteklemek için hareket etmeleri. Peloton Liderliği modeline göre yönetilen organizasyonlarda, herhangi bir birim ya da çalışan başarılı olduğunda diğerleri bütün organizasyonun kazandığını ve başkasının kazanmasının kendilerininin

kaybettiği anlamına gelmediğini bilir. Kurumlarda üst yönetimin belirlediği vizyonun tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi için “büyük resmi görmek” ifadesi kullanılır. Peloton Liderliği modelinde bu kavram, gerektiğinde başkalarının liderliği ele almasına izin vermek ve böylece tüm ekiplerin performansının artmasını sağlamak şeklinde tanımlanır.

Pelotondan başka hiçbir spor dalında ortak bir rakibe – rüzgâra– karşı birlikte hareket edilen organizasyon bulunmamaktadır. Diğer sporların aksine, birbirlerinin rakibi olmalarına rağmen yarışın sonuna kadar birlikte hareket eden takımları barındırmasıyla peloton kilit bir öneme sahip. Bu yönüyle, kurumlara kendini yöneten takımlara sahip olma ve çalışanlarına organizasyonun önemli bir parçası olduklarını hissettirme konusunda önemli ipuçları sunuyor.

Peloton Liderliği modeliyle, kurumların hedef birlikteliği anlayışıyla kendini yöneten takımlara dönüşmeleri için bir yaklaşım sunuyorum. Bu model sayesinde ekipler değişimi kolayca anlayabilir, birbirleriyle olumlu yönde çatışabilir, hatalardan birbirlerini sorumlu tutabilir ve işler istedikleri gibi gitmediğinde birbirlerini destekleyebilirler.

Kitabı hazırlarken bisiklet sporuyla hiç ilgisi olmayan okurların da rahatça anlayabileceği bir çalışma olsun istedim. Bisikleti ve kariyer üzerindeki etkilerini geniş bir yelpazede ilk kitabım *İki Teker Bir Kariyer*'de anlattığım için bu kitapta bisiklet terimleri yerine aynı hedefe odaklanan takımların oluşturduğu pelotondan, kendini yöneten takım olma yolculuğundan ve bunu destekleyen liderlik, organizasyonel değişim, kültür ve yeteneğin yönetimi konularından bahsettim. İlk kitabın aksine, konuları kendi yol hikyelerim yerine farklı iş alanlarında çalışıp amatör yol bisiklet yarışlarına hazırlanan hayal ürünü karakterler üzerinden anlattım.

Kitabı okudukça karakterlerin kendini yöneten takım olma yolundaki gelişimlerine ve zorlu bir bisiklet yarışı sezonuna girerken antrenmanlarda, yarışlarda verecekleri mücadeleye ortak olacak, hangi büyüklükte olursa olsun her kurumun, liderin başarı için neden peloton liderliği modeline ihtiyaç duyduğunu göreceksiniz.

## Peloton

Öyle bir organizasyon düşünün ki daha önce bırakın yarışmayı beraber hareket etmemiş, hatta daha önce tanışmamış kişi ve takımlar bir araya geliyor. Bu takımlar birbirlerine rakip olmalarına rağmen yarışın başlamasıyla organizasyon içinde beraber hareket etmeye başlıyor. Yarış sırasında değişen çevre ve yol koşullarına göre tekrar organize oluyor. Yazılı ve yazılı olmayan kurallara sahip bu organizasyonda takımın yeni üyeleri de hareket ettikçe tecrübe kazanıyor. Üstelik yapıyı içeriden ve dışarıdan destekleyen farklı roller de var. Herkes kendi takımının stratejisine göre görevini yerine getiriyor. Bu kadar mücadele tek bir şey için: sonunda yarışı kazanan takım olmak. Bu karmaşık organizasyonun ismi “Peloton”.

Peloton, “topak, yumak” anlamına gelen Fransızca platoon, İngilizce pellet kelimelerinden türetilmiş bir kelime. Bisiklet yarışlarında peloton kavramı, “ana grup veya bir grup bisikletçiden oluşan topluluk” anlamına geliyor. Pelotonda yarışçılar birbirlerine yakın hareket ederek hava akımından kaynaklanan sürtünmeden daha az etkileniyor ve böylelikle enerji tasarrufu sağlıyorlar.

Araştırmalar, iyi organize olmuş bir grupta, sürtünmeden yüzde 20 ile 40 arasında değişen oranlarda enerji tasarrufu sağlandığını gösteriyor. İşte bu enerji tasarrufu yarış sırasında takımlar ve bisikletçiler arasında karmaşık işbirliği ve rekabet getiren etkileşimlere yol açıyor.

Yarış boyunca kalabalık olarak hareket edilen peloton, etaplı yarışlarda genel klasman liderini ve sprinterleri, günlük yarışlarda ise yarışın favorilerini yarış sonuna kadar taşır. Burada amaç, genel klasman liderine zaman kazandırmak, favorileri yarış sonuna daha az eforla getirmek, sprinterleri yarış sonunda rakipleriyle en iyi noktada buluşturmaktır.

Pelotonda yarışçılar birlikte çalışan ve yarış boyunca birbirlerini destekleyen daha büyük bir ekibin parçasıdır. Takımın her üyesi arkadaşlarının desteği olmadan yarışı kazanamayacağını bilir. Bu yüzden yarış boyunca birlikte çalışarak diğerlerinden daha fazla dayanıklılık gösteren takım olmak amaçlanır.

Bir pelotonun görüntüsünü hayal edin. 50-60 km/s hızla önünüzdeki bisikletçinin bir teker arkasında gidiyorsunuz. O hızla gidebilmenin tek yolu, önünüzdekinin ne yaptığına güvenmek. Güven ve iletişim pelotondaki işbirliğinin temelidir ve bu etkenler ne kadar güçlüyse, grup o kadar hızlı yol alır. Grupla sürme konusunda deneyimi olmayan ya da pelotonun hızına ayak uyduramayacağını düşünen bir bisikletçi, önündekilerle arasına mesafe koyma eğilimi gösterir. Aralarındaki uzaklığın artması, zamanla birbirlerinden koparak dağınık halde gitmelerine neden olur. Oysa peloton grubun önünde sürme görevinin sürekli devredildiği bir platformdur. Nöbeti rüzgâra karşı daha az enerji harcayan arkadaki bisikletçiye doğru zamanda devretmek güçlü bir iletişim ve işbirliği gerektirir. Arkadaki bisikletçi öndekine kıyasla daha az enerji harcadığı için grubun hızını düşürmeyecek şekilde sürmeye devam eder. Öndeki bisikletçinin ne zaman frene basacağını ve ne zaman yavaşlayacağını bilmek, sürücüler arasındaki güveni artıran bir konudur. Böylece yoldaki riskleri düşünmek yerine grubun hızını korumaya odaklanabilirler.

Kurumlardaki ekiplerin işbirliği süreçleri ile hareket halindeki bir pelotonun dinamikleri arasında bir paralellik vardır.

İş hayatının karmaşıklığı ve zorluğu karşısında, bölümlerin ortak bir amaç ve hedef birliği için işbirliği yapmaları beklenir. Birlikte başarma duygusunu koruyarak hareket eden ekiplerde sen-ben yerine *biz* duygusu vardır; takım kazanır ya da takım kaybeder. Bu ancak problemlerle ilgili sorumluluk almak gerektiğinde birbirlerinin yüzüne bakmadan herkesin gönüllü olarak işe koyulmasıyla gerçekleşebilir. İş yürüten ekiplerin neye hizmet ettiğinin diğer birimler tarafından bilinmesi ve doğru yolda olduklarına dair güven duyulması, birlikte hareket edebilen takımların ortak özelliğidir.

Farklı takımlar ve rekabet halindeki bisikletçiler peloton gibi bir organizmayı her seferinde başarıyla oluşturabiliyorken, organizasyonlarda aynı amaç ve hedefe sahip ekiplerin birlikte hareket etmekte zorlanmaları size de tuhaf geliyor mu?

Öyleyse pelotondakine benzer şekilde rakip firmalara karşı birlikte hareket eden, birbirine güvenen ve inanan ekiplerden kurulu bir organizasyonu oluşturmanın ve çevik bir kuruma dönüştürmenin kriterleri neler?

Kurumların kendi pelotonlarını oluşturmasını sağlayacak ortak nedenler bulması bunun en kolay yolu. Peloton Liderliği, kendini yöneten takımlara dönüşme yolculuğunu, bisiklet sürme deneyiminden ve pelotonun dinamiklerinden yola çıkarak anlatır ve şu iki sorunun cevabını arar: Peloton liderliği yaklaşımla gelecekte kendini yöneten takımları nasıl oluşturabilirsiniz? Ekibinize kendilerini yönetebilmek için gerekli yetkinlik ve fırsatları nasıl sağlarsınız?

Elinizdeki kitap, kendi kendini yönetmeyi başarabilen takımların yedi özelliğini anlatıyor.

## Peloton Liderliği Modeli



1

## PROBLEMLERE ÂŞIK EKİPLER

*Ağaçlara bakım ve  
ormanı görün.  
Olabildiğince ileriye  
bakın, izleri takip  
edin ve neler  
olacağını tahmin  
edin.*

