

Başarılı olmak için, gerçek ekiplere ihtiyacınız var

Harvard Business Review Serisinden Seçmeler Dizisi'nin Yeni Kitabı İşbirliği Kuralları

Başarıya Götüren Sekiz Faktör

Ekipler standart 20 üyeli ekipler olmaktan çıkıp 100 veya daha fazla üyeyi içerecek ölçüde büyüdükçe, bir zamanlar işe yarayan ekip uygulamaları artık uygulanamaz hale geldi. Ekiplerin yeni karmaşıklığı şirketlerin, ilişkiler tesis eden uzun vadeli yatırımlar yaparak ve ekiplerin ne şekilde oluşturulacakları ve yönetileceklerine dair kısa vadeli akıllı kararlar alarak, işbirliği yeteneklerini artırmalarını gerektirir.

1 "İmza" uygulamalara yatırım yapmak. İmza uygulamalar, unutulmaz, başkaları tarafından kopya edilmesi zor ve özellikle de kendi iş ortamlarına çok uygun uygulamalardır. Yatırımcılar işbirliğine olan bağlılıklarını gösteren ziyadesiyle görünür yatırımlar yaparak işbirlikçi davranışı teşvik edebilirler.

2 İşbirlikçi davranışa örnek olmak. Üst düzey yöneticilerin kendilerinin fazlasıyla işbirlikçi davranış gösterdikleri şirketlerde, ekipler de iyi işbirliği yaparlar.

3 "Armağan kültürü" yaratmak. Yönderlik ve koçluk yapmak –özellikle gayri resmi olarak– insanların şirket sınırları dahilinde, içinde çalışmaya ihtiyaç duydukları ağırları oluşturmalarına yardımcı olur.

4 Gerekli becerileri sağlamak. Çalışanlara nasıl ilişki kuracaklarını, nasıl iyi iletişim içinde olacaklarını ve çatışmaları nasıl yaratıcı bir şekilde çözeceklerini öğreten insan kaynakları bölümlerinin ekip işbirliği üzerinde önemli bir etkisi olabilir.

5 Güçlü bir topluluk hissini desteklemek. İnsanlar bir topluluk hissi duyduklarında, başkalarına yardım elini uzatmakta daha rahattır ve bilgiyi paylaşmaları daha olasıdır.

6 Hem göreve hem de ilişkiye yönelik liderler atamak. Tartışma geleneksel olarak görev yöneliminin mi yoksa ilişki yöneliminin mi daha iyi lider yarattığına odaklanmıştır. Ama aslında her ikisi de bir ekibi başarılı bir biçimde yönetmek için çok önemlidir. Bir projenin başlangıcında görev yönelimine daha fazla ağırlık verip, iş bir kez tam ritmini bulduktan sonra ilişki yönelimine kaymak genellikle en iyi sonucu verir.

7 Miras ilişkileri geliştirmek. Çok sayıda ekip üyesi yabancı olduğunda, insanlar bilgiyi paylaşmak konusunda mütereddit olabilirler. En iyi uygulama en azından birbirini tanıyan birkaç kişiyi ekibe koymaktır.

8 Rol netliğini ve görev muğlaklığını anlamak. Bireysel ekip üyelerinin rolleri tanımlandığında ancak buna rağmen ekibe görevi nasıl başaracakları konusunda yine de tolerans tanındığında, işbirliği artar.

İşbirliği yapma olasılıkları

Çeşitlilik gösteren, sanal ve çok iyi eğitim görmüş uzmanlardan oluşan geniş ekipler zorlu projeler için giderek hayati önem taşımakla birlikte, aynı dört özellik ekiplerin bir iş becermelerini de zorlaştırmaktadır. Bir başka şekilde ifade edersek, başarı için gerekli olanlarla başarıyı baltalayanlar aynı niteliklerdir. Karmaşık ekiplerin üyelerinin –diğer etkiler olmadığında– bilgiyi özgürce paylaşma, birbirlerinden öğrenme, beklenmedik darboğazlardan çıkmak için iş yüklerini esnek bir şekilde değiştirme, işleri bitirmek ve son teslim tarihlerini tutturmak için birbirlerine yardım etme ve kaynakları paylaşma– diğer bir deyişle işbirliği yapma– olasılıkları daha azdır. Birlikte "batacaklarını ya da çıkacaklarını", birbirlerinin başarılı olmalarını istediklerini veya hedeflerini uyumlu olarak gördüklerini söylemeleri de pek olası değildir.

Performansta fark yaratmak için...

Bir takım beceriler hayati önemde: Başkalarını takdir etmek, amacı olan konuşmalara katılabilmek, çatışmaları üretken ve yaratıcı bir biçimde çözmek ve program yönetimi. Bir şirketin insan kaynakları veya örgütsel öğrenme bölümü, çalışanları bu alanlarda eğiterek ekip performansında fark yaratabilir. Yeni kurulmuş ekipler güvenli ilişkilerin tesisi için

önemli zaman ve çaba yatırımı yapmaya zorlanırlar. Ancak, ekip üyelerinden bazıları birbirlerini daha önceden tanıyıp güvendiklerinde, zaman içinde gelişerek ağırlara dönüşecek düğüm noktaları olabilirler. Veriler, üyelerinin yüzde 20 ile yüzde 40'ı daha önceden birbirlerini iyi tanıyan ekiplerin en başından itibaren güçlü bir işbirliği olduğunu gösteriyor.

Yüksek performanslı işbirliğinin alt yapısı için öneriler

Yaygın işbirlikçi teknoloji kullanın: Her şeyi basit ve açık tutun. Bütünleşmeyi değil seçenekleri, sabit verimliliği değil uyarlanabilirliği düşünün.

Çalışmayı görünür tutun: İnsanların filtrelemeyi ve kendilerine göre sınıflandırmayı öğrenmelerine olanak tanıyın. Soyutlamayın, özetlemeyin veya yönlendirmeyin. Gıda iyidir. Onu herkesin erişebileceği yere koyun.

Güven toplulukları inşa edin: İnsanlar birbirlerine güvendiklerinde, özgürce ve üretken biçimde işbirliği yapma olasılıkları daha yüksektir. Ve kuruluşlar birbirlerine güvendiklerinde de entelektüel mülkiyeti, yasalara boğulmadan paylaşma olasılıkları fazladır.

Modüler biçimde düşünün: Süreçlerin yanı sıra modüler ekipleri de düşünün. Ne kadar küçük olursa, o kadar iyidir.

Ekiplşmeyi teşvik edin: Ekiplerin müşteriler ve tedarikçiler de dahil olmak üzere daha kapsamlı girişimcilik için yaptıkları fedakârlıkları kutlayın. İnsanları birbirine düşüren bireyselleştirilmiş performans ölçütlerini ve ödülleri söküp atın.

MESS İşveren gazetesi, Aralık 2009 sayısı