

Ekiplerin

Beş

Temel

Aksaklığı

Patrick Lencioni

Kısa Kitap

Finansman yok. Strateji yok. Teknoloji yok. Geriye rekabet üstünlüğü olarak—hem çok güçlü hem de çok ender bulunan bir şey olduğu için—sadece ekip çalışması kalıyor.

Yıllık hasılatı bir milyar doları bulan bir şirketin kurucusu olan bir dostumun bana söyledikleri, ekip çalışmasının gücünü en etkin biçimde yansıtmakta: “Eğer organizasyondaki tüm insanların aynı yöne doğru kürek çekmesini sağlarsan her zaman, her sektörde ve her pazarda, her türlü rekabetin üstesinden gelirsin.”

Bu görüşü bir yönetici grubunda ne zaman tekrarlasam hepsi hemen başlarıyla onaylarlar, ama bunu umarsız bir biçimde yaparlar. Bunun doğruluğunu kabullenmelerine karşın gerçekleştirilmesinin olanaksız olduğuna inanmaktadırlar.

İşte ekip çalışmasının az rastlanırlığı bu noktada ortaya çıkıyor. Yıllar boyu bilginlerin, eğitimcilerin, öğretmenlerin ve basın dikkatini yoğunlaştırdığı ekip çalışması çoğu organizasyonda hâlâ gerçekleştirilebilmiş değildir. Mükemmel olmayan insanlardan oluştukları için, ekiplerin aksaklıklar içermesi de doğaldır.

Ama bu, ekip çalışmasının hiç oluşamayacağı anlamına gelmez. Tersine, güçlü bir ekip oluşturmak hem mümkün hem de son derece basittir. Ama hayata geçirilmesi son derece zordur.

Yaşamın birçok başka yönünde olduğu gibi, ekip çalışması da teorik açıdan karmaşık olmayan ama günlük uygulamada son derece zor birtakım davranışlarda ustalaşmakla gerçekleşir. Başarı, sadece ekipleri yozlaştıran ve aksamalarına yol açan politikalar üreten, insana özgü davranış eğilimlerini aşabilen gruplara ait bir şeydir.

Bireyler topluluğu değil, etkin bir ekip olabilmek için ekip çalışmasıyla ilgilenen herkesin bilmesi gereken temel sorunlar ve çözümleri şöyle sıralayabiliriz:

Beş Aksaklığı Anlamak ve Aşmak

1. AKSAKLIK: GÜVEN EKSİKLİĞİ

Güven, işlevsel ve uyumlu bir ekibin özünde vardır. Bu olmadan ekip çalışması diye bir şey düşünülemez.

Ne yazık ki *güven* sözcüğü yerli yersiz o kadar sık kullanılmaktadır ki, anlamını bir miktar yitirip sıradanlaşmıştır. O nedenle, güven denilince bundan ne kastedildiğinin açıklığa kavuşturulması önemlidir.

Ekip bağlamında kullanıldığında güven, ekip üyelerinin çalışma arkadaşlarının iyi niyetinden kuşku duymamaları ve grupla birlikteyken savunmacı olmaya ya da dikkatli davranmaya gerek duymamaları demektir. Kısacası, ekip üyeleri birbirleriyle ilişkilerinde yara alma korkusu duymamalıdır.

Bu tanım, güvene ilişkin daha standart olan şu tanıma ters düşmektedir: karşıdaki kişinin davranışlarının, daha önceki deneyimlerden hareketle, önceden kestirilebilir olması. Örneğin insan şu ya da bu ekip arkadaşının yüksek kalitede iş çıkaracağına “güvenmektedir”, çünkü geçmişte hep öyle yapmıştır.

Bu her ne kadar arzu edilir bir şey olsa da, başarılı bir ekibin özelliği olan güven tam olarak bu değildir. Güven, ekip üyelerinin birbirlerine karşı savunma ihtiyacı hissetmemeleri ve bunun birbirlerine karşı kullanılmayacağından emin olmalarıdır. Sözü ettiğim yara alma korkusu beceri eksikliğini, kişilerle ilişki kurma yetersizliğini, yanlışları ve yardım isteklerini kapsamaktadır.

Tüm bunlar “yumuşak” bir görüntü verse de, ekip üyeleri ancak içlerinden geçenleri çekinmeden açığa vurabiliyorlarsa, davranışlarında kendilerini koruma endişesi taşımazlar. Sonuçta, birbirlerine karşı stratejik samimiyetsizlik göstermek ya da politik davranmak yerine tüm enerji ve dikkatlerini yaptıkları işe verebilirler.

Kendini savunma ihtiyacı hissetmemeye dayalı güvene ulaşmak zordur, çünkü çoğu başarılı kişi meslekte ilerleme ve eğitim sürecinde çalışma arkadaşlarıyla yarışmayı ve kendisini korumaya almayı öğrenir. Bu içgüdüsel davranışlardan ekibin çıkarları için vazgeçmek onlar için zor olsa da, yapılması gereken budur.

Bunda başarısız olmanın maliyeti büyüktür. Güvenden yoksun ekipler davranışlarını ve grup içindeki ilişkilerini denetlemek için olağanüstü zaman ve enerji harcarlar. Ekip toplantılarına katılmakta çekingen davranırlar ve başkalarından yardım istemek ya da onlara yardımcı olmak riskini göze almaktan kaçınırlar. Sonuç olarak, güvensiz ekiplerin morali genellikle düşük olur ve işten ayrılanların sayısı artar.

Güvenden yoksun ekiplerin üyeleri...

- Kendi zaaflarını ve yanlışlarını birbirlerinden gizler.
- Yardım istemekten ya da yapıcı katkılarda bulunmaktan kaçınır.
- Kendi sorumluluk alanı dışında kalanlara yardım teklifinde bulunmaktan çekinir.
- Başkalarının niyetleri ve yetenekleri konusunda, onları anlamaya çalışmadan, bir takım sonuçlara varır.
- Başkalarının beceri ve deneyimlerini değerlendirip onlardan yararlanmayı beceremez.
- Zaman ve enerjisini çevresini etkileyici davranışlarda bulunmaya harcar.
- Kin tutar.
- Toplantılardan ürker ve insanlarla birlikte olmaktan kaçınıcı mazeretler yaratır.

Güvenli ekiplerin üyeleri...

- Zaaflarını ve yanlışlarını kabullenir.
- Yardım ister.
- Kendi sorumluluk alanıyla ilgili soruları ve katkıları kabullenir.
- Olumsuz bir karara varmadan önce karşısındakine savunma hakkı tanır.
- Bilgi ve yardım önerme konusunda riski göze alır.
- Bir başkasının beceri ve deneyimini takdir eder ve bunlardan yararlanır.
- Zamanını ve enerjisini ayak oyunlarına değil önemli meselelere odaklandırır.
- Tereddütsüz özür diler ve başkalarının özür dilemesine fırsat verir.
- Toplantıları ve grup halinde çalışma fırsatlarını iple çeker.

1. Aksaklığı Aşma Önerileri

Bir ekip nasıl güven tesis eder? Ne yazık ki, kendini koruma ihtiyacı hissetmemeye dayalı güven bir gecede sağlanamaz. Bunun için zaman içinde paylaşılan deneyimlere, birlikte yürütülen çeşitli faaliyetlere, güvenilirliğe ve ekip üyelerinin kendilerine özgü yeteneklerinin iyice anlaşılmasına gerek vardır. Gene de, belli bir yaklaşım sonucu bir ekip bu süreci hızlandırabilir ve daha kısa zamanda güvene ulaşabilir. Bunun için aşağıdaki birkaç yöntemden yararlanabilir.

Kişisel Geçmiş Çalışması: Bir ekip bir saatten daha kısa bir sürede güven tesis etme yönünde ilk adımları atabilir. Riski az olan bu çalışma, bir toplantı sırasında masanın etrafında dolanarak üyelere kendileriyle ilgili sorular sormaktan ibarettir. Aşırı hassas konuları içermesi gerekmeyen bu sorular şu alanlarda olabilir: çocuk sayısı, nerede doğduğu, çocukluğunda karşılaştığı zorluklar, en sevdiği hobiler, ilk işi ve bugüne kadar çalıştığı en berbat işi. Ekip üyeleri bu görece zararsız sorularla ilgili davranış ya da deneyimlerini dile getirirken birbirleriyle daha kişisel bir ilişkiye girer ve birbirlerine yaşam öyküleri ve ilginç geçmişleri olan insanlar gözüyle bakmaya başlarlar. Bu, aralarında daha fazla bir yakınlaşma ve anlaşma oluşmasını sağlar ve haksız, yanlış davranışların önüne geçer. Kimi ekip üyelerinin birbirleri hakkında ne kadar az bilgi sahibi olduğu ve ufacak bir bilginin bile aradaki engelleri nasıl ortadan kaldırdığını görmek şaşırtıcıdır. (Gerekli olan asgari süre: 30 dakika.)

Ekip Etkinliği Çalışması: Bu çalışma bir öncekine oranla daha yorucu ve konuyla daha ilgilidir, ama riski daha yüksek olabilir. Bunun için ekip üyelerinin çalışma arkadaşlarının her birinin gruba yaptığı en önemli katkının ve ayrıca ekibin yararı için geliştirmeleri ya da vazgeçmeleri gereken alanın ne olduğunu bilmeleri gerekir. Bunun ardından tüm üyeler, genellikle ekip başkanından başlayarak, diğer ekip üyelerinin her biri hakkındaki düşüncelerini dile getirirler.

Bu çalışma ilk bakışta biraz müdahaleci ve tehlikeli görünse de, yaklaşık bir saat içinde, bunun ne kadar yararlı ve hem yapıcı hem de olumlu bilgi edinmekte ne kadar etkin olduğu görülecektir. Ekip Etkinliği Çalışması'nın yararlı olabilmesi için bir miktar güven gerekir, ama görece aksayan bir ekip bile bunu şaşılacak kadar az bir gerilimle gerçekleştirebilir. (Gerekli olan süre: 60 dakika.)

Kişilik ve Davranış Tercihi Profilleri: Ekip üyelerinin davranış

tercihleri ve kişilik profilleri, güven oluşturmanın en etkili ve kalıcı araçlarından biridir. Bu sayede insanların birbirlerini daha iyi tanıyıp yakınlık kurmaları sağlanarak aradaki engeller ortadan kaldırılır.

Benim görüşüme göre en iyi profil çıkarma aracı Myers-Briggs Tip Göstergesi'dir (MBTG). Bununla beraber, değişik gruplarda başka yöntemler de kullanılır. Bu yöntemlerin çoğunun amacı çeşitli ekip üyelerinin düşünce, konuşma ve hareket tarzlarına göre pratik ve bilimsel açıdan geçerli davranış tanımlamaları sağlamaktır. MBTG gibi yöntemlerin belirgin özelliği yargılayıcı olmamaları (her birey ötekenden çok farklı olmasına karşın daha üstün değildir), araştırma-ya dayanmaları (astrolojiye ya da New Age bilimine değil) ve çalışmaya katılanların kendi tiplerini belirlemede aktif rol almalarıdır (onların nasıl bir tip olduklarını belirleyen şey sadece bir bilgisayar çıktısı veya test puanı değildir). Bu araçların çoğu uzman bir danışmanın hazır bulunmasını gerektirir; bu, elde edilen güçlü göstergelerin ve uygulamaların kötüye kullanımını engellemek bakımından önemlidir. (Gerekli olan asgari süre: 4 saat.)

360 Derecelik Geribildirim: Bu son yirmi yılda çok yaygınlaşmış ve ekip için çok sağlam sonuçlara varılmasını sağlayan bir araçtır. Buraya kadar anlatılan araçlardan çok daha risklidir, çünkü çalışma arkadaşlarının birbirleri hakkında kesin yargılara varmamalarını ve yapıcı eleştiride bulunmalarını gerektirir. Bence, 360 Derece Geribildirim programının yararlı olmasının anahtarı, onu ücretlendirmeden ve resmi performans değerlendirmesinden tümüyle koparmaktır. Bu program daha çok geliştirici bir araç, çalışanların etki altında kalmadan güçlü ve zayıf yönlerini saptamalarına yarayacak biçimde kullanılmalıdır. Resmi performans değerlendirmesi veya ücretlendirmeye en ufak bir ilinti bile kurulması bu programın tehlikeli boyutlarda politik nitelik kazanmasına yol açabilir.

DeneySEL Ekip Çalışması: DeneySEL ekip faaliyetleri son on yıldır eski popülerliklerini haklı olarak yitirdiler. Gene de birçok ekip güven tesis edebilmek umuduyla bunları uyguluyor. Ve her ne kadar ortak destek ve işbirliği içeren yorucu ve yaratıcı büro dışı faaliyetlerinden yararlanılıyorsa da, bu kazanımlar her zaman iş dünyasına doğrudan yansımamaktadır. Böyle olunca, deneySEL ekip çalışmaları ancak daha temelli ve önemli süreçlere dayandığında ekip çalışmasının geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir.

Bu araç ve çalışmalar ekibin güven tesis etmesinde kısa vadede etkili olsalar bile, günlük çalışmalar sırasında düzenli olarak gözlenmelidirler. Bireysel gelişim alanları yeniden incelenmeli ve ilerlemenin hızını yitirmediklerinden emin olunmalıdır. Güçlü bir ekipte bile—ve belki de en fazla onlarda—ortaya çıkabilecek bir gerileme güven sarsılmasına yol açabilir.

Liderin Rolü

Liderin ekipte güven tesisini teşvik etmek için yapacağı en önemli iş her şeyden önce yara alma korkusu taşımadığını sergilemektir. Bu, liderin ekip önünde saygınlığını yitirmeye göze almasını gerektirir. Böylece, yanında çalışanlar da aynı tehlikeyi göze alabilirler. Dahası, ekip liderleri kendini savunma ihtiyacı hissetmemenin cezalandırılmadığı bir ortam yaratmak zorundadır. En iyi niyetli ekipler bile zaafalarını ya da başarısızlıklarını kabullenmelerinden ötürü birbirlerini kınayarak, hiç farkında olmadan güven tesisini engelleyebilirler. Nihayet, bir ekip liderinin yara alma korkusu taşımadığını sergilerken gerçekçi davranması, rol yapmaması gerekir. Bir ekibin güvenini yitirmenin en kolay yolu, liderin diğer ekip üyelerinin duygularını manipüle etmek amacıyla bu konuda rol yapmasıdır.

2. Aksaklık ile Bağlantısı

Tüm bunların bir sonraki aksaklık olan çatışma korkusu ile bağlantısı nedir? Bir ekip güven tesis ederek çatışmayı mümkün hale getirebilir, çünkü o zaman ekip üyeleri söylediklerinin yıkıcı ya da eleştirel olarak yorumlanmayacağını bilerek ateşli ve bazen de duygusal tartışmalara girmekten çekinmezler.

2. AKSAKLİK: ÇATIŞMA KORKUSU

Bütün sağlam ilişkilerin—özellikle de uzun süreli olanların—gelişebilmesi için verimli çatışmalara ihtiyaç vardır. Bu evlilikte, çocuk yetiştirmede, dostlukta ve kuşkusuz iş yaşamında da geçerlidir.

Ne yazık ki, birçok durumda, özellikle çalışma ortamında, çatışma tabu sayılır. Ve yöneticilik hiyerarşisinin basamaklarını tırmandıkça, başarılı bir ekip oluşturmak için gerekli olan türde hararetli çatışmalardan kaçınmak için zaman ve enerji harcayan birçok kişiyle karşılaşırız.

Verimli ideolojik çatışmalar ile yıkıcı kavgalar ve kişiler arası ayak oyunları arasında ayırım yapmak önemlidir. Çatışma kavramlar ve fikirlerle sınırlı kalır ve kişilere odaklanan, kötü niyetli saldırılardan kaçınır. Bununla beraber, dışardan bakılınca kişiler arasındaki çatışmalarda gözlemlenen aynı nitelikleri—hırs, duygusallık ve kızgınlık—içerebilir. O kadar ki, olayın dışında kalan kişi bunu kolaylıkla verimsiz bir anlaşmazlıkla karıştırabilir.

Oysa verimli bir çatışma içindeki ekipler bunun amacının en kısa sürede en iyi çözüme ulaşmak olduğunun bilincindedir. Sorunları tartışır ve başkalarına oranla çok daha hızlı biçimde ve tam bir çözüme ulaştırır ve ateşli tartışmaların sonunda duygusal kırgınlıklara kapılmaksızın ve güvenlerini yitirmeksizin bir sonraki sorunu irdelemek için hevesli ve istekli olur.

Gariptir ki, çatışmadan kaçınan ekipler bunu çoğunlukla ekip üyelerinin duygularını incitmemek için yaparlar ve sonunda tehlikeli bir gerilimin yaratılmasına yol açmış olurlar.

Ekip üyeleri önemli konularda açıkça tartışıp karşıt görüşlerini dile getirmediğinde çoğunlukla kişisel saldırılara yönelirler ki, bu da sorunlar üzerinde hararetli görüşmelerden çok daha kırıcı ve zararlıdır.

Bir başka tuhaflık da çoğu kişinin verimlilik adına çatışmadan kaçınmasıdır, çünkü sağlıklı bir çatışma aslında zaman kaybını engeller. Ekiplerin tartışmalarla zaman ve enerjilerini boşa harcadıkları biçimindeki kanının tersine, çatışmadan kaçınanlar sorunlara tekrar tekrar dönmek zorunda kalıp çözümlere ulaşamadıkları için kendilerini başarısızlığa mahkûm ederler. Çoğu kez ekip üyelerinden, sorunlarını “gündem dışı” tutmaları istenir. Bu, üstü kapalı olarak önemli bir konunun görüşülmesini engellemek anlamına gelir. Oysa aynı konu bir sonraki toplantıda yeniden önlerine gelecektir.

2. Aksaklığı Aşma Önerileri

Bir ekip sağlıklı bir çatışma yeteneğini ve arzusunu oluşturmak için nasıl bir yol izlemelidir? Atılacak ilk adım çatışmanın verimli olduğunu, oysa birçok ekibin bundan kaçınma eğilimi gösterdiğini kabullenmektir. Ekip üyelerinin çoğunluğu çatışmanın gereksiz olduğuna inanırsa bunu sağlama şansı çok azalır. Ama kabullenmenin de ötesinde, çatışmayı daha genel-leştirme ve verimli kılmak için birkaç basit yöntem vardır.

Çatışmaktan korkan ekipler...

- Sıkıcı toplantılar düzenler.
- Su yüzüne çıkmayan ayak oyunlarını ve kişisel saldırıları besleyen ortamlar yaratır.
- Ekibin başarısı için kritik önem taşıyan tartışmalı konuları göz ardı eder.
- Ekip üyelerinin tüm fikir ve görüşlerini almayı başaramaz.
- Tavır koymalarla ve kişiler arası risk yönetimiyle zaman ve enerji yitirir.

Çatışmaya giren ekipler...

- Canlı, ilginç toplantılar düzenler.
- Tüm ekip üyelerinin düşüncelerini alır ve bunlardan yararlanır.
- Gerçek sorunları çabucak çözüme kavuşturur.
- Ayak oyunlarının en aza inmesini sağlar.
- Kritik konuları tartışmak üzere masaya yatırır.

Madencilik: Çatışmadan kaçınma eğiliminde olan ekip üyeleri zaman zaman “çatışma madenciliği” rolünü üstlenmek zorundadır—ekip içinde gömülü kalmış anlaşmazlıkları ortaya dökmek ve bunları gün ışığına çıkarmak gibi. Hassas konuları cesaret ve güvenle ele almaları ve ekip üyelerini bunlara eğilmeye zorlamaları gerekir. Bunun için toplantılarda bir ölçüde yansız olmaları ve çözüme ulaşılınca kadar çatışmayı sürdürme konusunda kararlı davranmaları gerekir. Kimi ekipler üyelerinden birini belli bir toplantı ya da tartışma sırasında bu sorumluluğu üstlenmekle görevlendirmeyi düşünebilir.

Gerçek-Zaman İzni: Çatışma madenciliği sürecinde ekip üyeleri birbirlerini yönlendirmeli ve sağlıklı bir tartışmadan kaçınmayı önlemelidirler. Bunu yapmanın kolay ama etkin bir yolu, tartışmaya katılan kişilerin anlaşmazlık düzeyinden tedirginlik duyduğu anı fark etmek ve o anda araya girerek yaptıklarının gerçekten gerekli olduğunu onlara anımsatmaktır. Bu çok basit ve babacan bir tavır gibi görünse de, verimli ama zorlu bir görüş alışverişi sırasındaki gerilimi azaltmak ve katılanları tartışmayı sürdürmek konusunda yüreklendirmek için son derece etkili bir yöntemdir. Ve tartışma ya da toplantı sona erdiğinde katılanlara girdikleri çatışmanın ekip için çok yararlı olduğunu ve gelecekte bundan kaçınmamalarını anımsatmakta yarar vardır.

Diğer Araçlar: Bu bölümde daha önce söz edildiği gibi, ekip üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlayacak çeşitli kişilik tarzı ve davranış tercihi araçları mevcuttur. Bunların çoğu değişik tiplerin çatışmayı nasıl ele aldıklarını tanımladığı için, insanların çatışma karşısındaki yaklaşımlarını ya da ona karşı dirençlerini saptamaya yardımcı olabilir. Çatışmayla ilgili bir başka yöntem de Thomas-Kilmann Çatışma Tarzı Aracı'dır. Bu araç ekip üyelerinin çatışmayla ilgili doğal eğilimleri anlamasını ve değişik konumlarda en uygun yaklaşımın ne olduğu konusunda stratejik bir seçim yapmasını sağlar.

Liderin Rolü

Sağlıklı bir çatışmayı teşvik etmekte bir liderin yaşadığı en büyük zorluk, üyelerini koruma arzusudur. Bu, tartışmaların erken kesilmesine ve çatışmaların kendi başlarına üstesinden gelmelerini sağlayacak becerileri geliştirmelerinin engellenmesine yol açar. Bu, çocuklarını kavga ve dalaştan alıkoymak isteyen ana-babaların davranışından farklı değildir. Katılımcıların çatışmaları denetleme becerisinden yoksun kalmaları çoğu kez ilişkilerin daha da gerilmesinden başka bir işe yaramaz. Aynı zamanda onların bir türlü ulaşılamayan bir çözümü daha da fazla özlemelerine yol açar.

Bu nedenle buradaki anahtar, insanlar çatışmaya girdiklerinde kendisini dizginlemesi ve çözümün zor da olsa doğrulukla sağlanmasına izin vermesidir. Bu güç olabilir, çünkü çoğu lider çatışma sırasında ekiplerinin kontrolünü yitirirse görevinde başarısız olacağı duygusuna kapılır.

Son olarak, basmakalıp görünse de, bir liderin çatışma için uygun bir davranış modeli oluşturması çok önemlidir. Gereklili ve yararlı çatışmadan kaçınmakla—çoğu yönetici böyle yapar—ekip lideri bu aksaklığın daha da serpilmesine yol açar.

3. Aksaklık ile Bağlantısı

Tüm bunların bir sonraki aksaklık olan bağlılık eksikliği ile bağlantısı nedir? Verimli çatışmalara giren ve üyelerinin görüş ve düşüncelerine kulak veren bir ekip herkesin fikirlerinden yararlandırdığının bilincinde olarak alınan bir karara güvenle bağlı kalır ve onu benimser.

3. AKSAKLIK: BAĞLILIK EKSİKLİĞİ

Ekip bağlamında bağlılık iki şekilde oluşur: açıklık ve benimseme. Başarılı ekipler kararlarını açık ve doğru zamanlamayla alır ve karşı oy kullanmış olanlar da dahil her üyenin bunu tümüyle benimsemesiyle ilerleme kaydeder.

Toplantılardan çıkarken, ekipteki herhangi bir kimsenin alınan kararları destekleyip desteklemediği konusunda kuşku duyulmaz.

Bağlılık eksikliğinin en başta gelen iki nedeni mutabakat sağlama arzusu ve emin olma gereksinimidir:

- *Mutabakat:* Başarılı ekipler mutabakat isteğinin tehlikesinin farkındadır ve tümüyle onay sağlanması olanaksız bile olsa benimsemeyi sağlamanın yollarını arar. Bu ekipler mantıklı insanların bir kararı desteklemek için ille de kendi görüşlerinin onaylanmasına gerek duymadıklarını, sadece fikirlerinin dinlenip dikkate alındığını bilmelerinin yeterli olduğunu bilirler. Başarılı ekipler, görüşlerinin gerçekten değerlendirildiğinden herkesin emin olmasını sağlarlar; bu da ekip bir karara ulaştığında buna uyma eğilimini pekiştirir. Ve bir açmaz sonucu bu sağlanamazsa, ekip liderinin araya girmesine olanak tanınır.
- *Emin olma:* Başarılı ekipler kararların arkasında hep beraber durmaktan gurur duyar ve kararın doğruluğuna pek güvenmeseler bile hareket planına tümüyle uyarlar. Bunun nedeni şöyle ya da böyle *bir* karara varmak *hiçbir* karara varamamaktan yeğdir diyen eski bir askeri aksiyomu bilmeleridir. Ayrıca, cesur bir karara varıp yanlışa düşmenin—ve sonra aynı cesaretle yön değiştirmenin—kararsız kalmaktan daha iyi sonuç vereceğinin de bilincindedirler.

Bunu, aksaklık içindeki ekiplerin risk almaktan kaçınan ve doğru çözüme ulaştıklarını gösteren yeterli kanıt edininceye kadar önemli kararları erteleme eğilimleriyle kıyaslayın. Bu ihtiyatlı bir davranış gibi görünse de, ekip içinde güven eksikliğine ve işlerin sekteye uğramasına yol açtığı için tehlikeli bir tutumdur.

Eksiksiz enformasyon olmadan da bağlılık gösterme isteğinin temelinde çatışmanın bulunduğunu akıldan çıkarmamak çok önemlidir. Çoğu kez ekipler gereken tüm enformasyona

sahiptir, ama bunlar ekibin kalbinde ve kafasında gizlidir ve kısıtlamasız tartışmalar sayesinde ortaya çıkarılabilir. Ancak herkes düşünce ve görüşünü masaya yatırdıktan sonradır ki, ekip tüm üyelerin ortak bilgeliğinden yararlanarak alınmış bir karara güvenle bağlı kalabilir.

İster mutabakat ister emin olma gereksinimi nedeniyle olsun, *yönetici* bir ekibin açık kararlara bağlı kalmamasının en büyük sonucunun, kuruluş içinde çözümsüz bir uyumsuzluğun daha da derinleşmesi olduğunun bilinmesi çok önemlidir. Bu durum, çalışanlar arasında öteki aksaklıklara kıyasla çok daha tehlikeli dalgalanmalar yaratır. Yönetici bir ekip tüm üyelerinin kabulünü sağlamakta başarısız olursa, mevcut uyumsuzluklar görece önemsiz bile görünse, bu yöneticilerin emrinde çalışanlar öteki bölümlerdeki arkadaşlarınınkine kesinkes uymayan şeyler yapmaya başladıklarında, arada bir çatışma çıkması kaçınılmazdır. Tıpkı bir girdap gibi, tepedeki yöneticiler arasındaki ufak farklılıklar aşağı kademelerde çalışanlara ulaştıkça, önemli uyumsuzluklara dönüşür.

Bağlılık gösteremeyen bir ekip...

- Ekip içinde tutulacak yol ve öncelikler konusunda belirsizlikler yaratır.
- Aşırı analiz ve gereksiz gecikmelerle fırsat pencerelerinin kapanmasına seyirci kalır.
- Güven eksikliğinin ve başarısızlık korkusunun artmasına neden olur.
- Tartışmalara ve kararlara tekrar tekrar döner.
- Ekip üyeleri arasında sürekli varsayımlar üretilmesini teşvik eder.

Bağlılık gösteren bir ekip...

- Tutulacak yol ve öncelikler konusunda açıklık sağlar.
- Tüm ekibin ortak hedefler etrafında toplanmasını sağlar.
- Yanlışlardan ders alma yeteneğini geliştirir.
- Rakiplerinden önce davranarak önüne çıkan fırsatlardan yararlanır.
- Duraksamadan yoluna devam eder.
- Tereddüt etmeksizin ya da suçluluk hissine kapılmaksızın yön değiştirir.

3. Aksaklığı Aşma Önerileri

Bir ekip bağlılık sağlamak için neler yapabilir? Azami derecede açıklığa ulaşmak ve kabullenmeyi sağlamak için belirli adımlar atmak ve mutabakat sağlamanın ya da emin olmanın çekiciliğine karşı koymak. Bunu gerçekleştirmenin basit ama etkin araç ve ilkeleri şunlardır.

Mesajları Aktarma: Bir ekibin benimseyebileceği en değerli araçlardan biridir; uygulanması sadece birkaç dakika alır ve maliyeti sıfırdır. Ekip toplantısının ya da işyeri dışında yapılan bir toplantının sonunda ekip oturumlar sırasında alınan kararları dikkatle gözden geçirmeli ve çalışanlara ve diğer ilgililere bu kararların ne kadarının aktarılacağı konusunda görüş birliğine varmalıdır. Bu çalışma sırasında ekip üyeleri çoğu kez nelerin karara bağlandığı konusunda hemfikir olmadıklarını ve bunları uygulamaya başlamadan önce belirli sonuçları açıklığa kavuşturmak durumunda olduklarını anlarlar. Dahası, hangi kararların gizli tutulması ve hangilerinin çabuk ve anlaşılır biçimde açıklanması gerektiğini de görürler. Nihayet, toplantılardan birbirleriyle tam bir uyum içinde çıkan liderler, bu toplantılara katılan yöneticilerden tutarsız, hatta çelişkili açıklamalar işitmeye alışmış çalışanlara güçlü ve hoşnutluk yaratıcı mesajlar verirler. (Gerekli olan asgari süre: 10 dakika.)

Bitirme tarihi: Çok basit görünmesine karşın, bağlılık sağlamanın en iyi araçlarından biri de, kararlarda kesin bir bitirme tarihi belirlemek ve bu tarihlere sadık kalmakta disiplinli ve katı davranmaktır. Bu aksaklığı yaşayan ekiplerin en büyük düşmanı belirsizliktir ve zamanlama açıklığa kavuşturulması gereken en önemli etmendir. Dahası, ara kararlar ve dönüm noktaları için belirlenmiş tarihlere sadık kalınması da nihai tarihlere sadık kalınması kadar önemlidir, çünkü bu sayede ekip üyeleri arasındaki uyumsuzlukların belirlenmesi ve çok pahalıya mal olmadan halli mümkün olur.

Olasılık ve En Kötü Senaryo Analizi: Bağlılık sorunu yaşayan bir ekip, öncelikle olasılık planlarını kısaca tartışarak, ya da daha iyisi, alınmak istenen karara ilişkin en kötü senaryoyu açıklığa kavuşturarak bu sorunun üstesinden gelmeye başlayabilir. Bunu yapmak genellikle, yanlış bir kararın maliyetinin katlanılabilir olduğunu ve verebileceği zararın sandıkları kadar büyük olmadığını fark etmelerini sağlayarak, korkularını azaltmaya yarar.

Düşük Risk Terapisi: Bağlılık fobisi olan ekipler için söz konusu olabilecek bir başka çalışma, görece düşük riskli durumlarda kararlılık gösterebilmektir. Ekipler kendilerini uzun boylu analiz ve araştırmalara girmeden özlü tartışmalar sonucunda karar almaya zorladıklarında, genellikle aldıkları kararın kalitesinin beklediklerinden daha iyi olduğunu fark ederler. Dahası, uzun ve zaman alıcı incelemeler yapmış olsaydılar bile, aldıkları kararın bundan pek farklı olmayacağını da görürlerdi. Bu, araştırma ve analizin gereksiz veya önemsiz olduğu anlamına gelmez; daha çok, bu aksaklığı yaşayan ekiplerin bunları gereğinden fazla önemsediklerini gösterir.

Liderin Rolü

Liderin, sonuçta yanlışlığı ortaya çıkacak bir kararın alınma olasılığı karşısında diğer ekip üyelerine kıyasla daha rahat olması gerekir. Ayrıca liderin grubu, hem meseleler etrafında birlik sağlamaya, hem de ekipçe belirlenmiş programlara sadık kalmaya sürekli zorlaması gerekir. Liderin yapmaması gereken tek şey, emin olmaya ya da mutabakat sağlamaya aşırı prim vermektir.

4. Aksaklık ile Bağlantısı

Tüm bunların bir sonraki aksaklık olan hesap sorulabilirlikten kaçınma ile bağlantısı nedir? Ekip üyelerinin birbirlerinden davranış ve eylemleri konusunda hesap sorabilmeleri için kendilerinden ne beklediğini açıkça bilmeleri gerekir. Hesap sorulabilirlik ilkesine en içten bağlı olanlar bile, yeterince benimsenmemiş ya da açıklığa kavuşturulmamış bir konuda bir başkasını sorumlu tutmaktan hoşlanmazlar.

4. AKSAKLİK: HESAP SORULABİLİRLİKTEN KAÇINMA

Hesap sorulabilirlik, tıpkı *yetkilendirme* ve *kalite* gibi çok sık kullanılan sihirli bir sözcük haline getirildiği için anlamından çok şey yitirmiştir. Ekip çalışması bağlamında bu deyim, ekip üyelerinin çalışma arkadaşlarından ekibe zarar verebilecek eylem ya da davranışlarından ötürü hesap sormaya hazır olmaları anlamına gelir.

Bu aksaklığın temelinde ekip üyelerinin davranışları eleştirmekten kaynaklanan rahatsızlığa katlanmaya isteksiz oluşları ve hassas konulara girmekten kaçınmak gibi daha genel bir eğilim yatar. Başarılı ekiplerin üyeleri bu doğal eğilimlerin üstesinden gelir, “tehlikeyi göze almayı” seçerler.

Tabii bunu söylemek yapmaktan daha kolaydır—sağlam kişisel ilişkileri olan uyumlu ekipler için bile. Aslında, birbirlerine gerçekten yakın olan ekip üyeleri değerli dostlukları tehlikeye atmamak için birbirlerinden hesap sormaktan çekinirler. İşin garibi, böyle davranmak ilişkilere daha çok zarar verir, çünkü ekip üyeleri arkadaşlarının kendilerinden bekleneni vermemesine ve ekip standardının düşmesine sebep olmalarına içerlemeye başlarlar. Başarılı ekiplerin üyeleri birbirlerine sorumluluk yükleyerek ilişkilerini geliştirir; böylece birbirlerine duydukları saygıyı ve beklentilerinin ne denli yüksek olduğunu ortaya koymuş olurlar.

Politik açıdan yanlış görünse bile, bir ekibin çalışmasındaki yüksek performans standardının korunmasının en etkin ve verimli aracı çalışma arkadaşlarının baskısıdır. Bunun yararlarından biri de, performans yönetiminin ve düzeltici eylemlerin içerdiği aşırı bürokratik gereksinimin azalmasıdır. Herhangi bir politika ya da sistemle kıyaslanırsa, insanları performanslarını geliştirmeye yönlendiren en önemli unsur, saygı duydukları ekip arkadaşlarını düş kırıklığına uğratma korkusudur.

4. Aksaklığı Aşma Önerileri

Bir ekip hesap sorulabilirliği nasıl sağlar? Hesap sorulabilirlikten kaçınma aksaklığını aşmanın yolu, basit olduğu kadar etkili olan birkaç klasik yönetim aracını kullanmaktır.

Hesap sorulabilirlikten kaçınan bir ekip...

- Değişik performans standartlarına sahip ekip üyeleri arasında huzursuzluk yaratır.
- Sıradanlığı teşvik eder.
- Bitirme tarihlerini ve önemli sevkıyatları kaçıır.
- Disiplini sağlayan tek kişi olarak ekip başkanının üzerine aşırı yük bindirir.

Birbirinden hesap soran bir ekip...

- Performansı yetersiz olan kişilerin durumlarını iyileştirmelerini sağlar.

- Birbirlerinin yaklaşımlarını çekinmeden sorgulayarak, potansiyel sorunlara derhal teşhis koyar.
- Aynı yüksek standartları tutturılmaktan sorumlu ekip üyeleri arasında karşılıklı saygı oluşturur.
- Performans yönetimi ve düzeltici eylemlere ilişkin gereksiz bürokrasiden kaçınır.

Hedef ve Standartların Açıklanması: Ekip üyelerinin birbirlerinden hesap sormalarını kolaylaştırmanın iyi bir yolu da, ekibin neyi başarması gerektiğini, kimin ne görevi olduğunu ve başarıya ulaşmak için nasıl davranması gerektiğini herkeşe açıklamaktır. Hesap sorulabilirliğin baş düşmanı belirsizliktir ve ekibin bir plan ya da bir dizi davranış standardına bağlı kalmayı baştan taahhüt ettiği durumlarda bile, varılan bu anlaşmaların içeriğini herkese açık etmek önemlidir, çünkü o zaman bunları kimse görmezden gelemez.

Basit ve Düzenli İlerleme Değerlendirmeleri: Küçük çapta bir yapılanmanın, insanların aslında pek de niyetli olmadıkları şeyleri gerçekleştirmelerine epey faydası olabilir. Bu durum özellikle, davranış ve performansları konusunda insanlara geribildirimde bulunma söz konusu olduğunda geçerlidir. Ekip üyeleri belirlenmiş hedefler ve standartlara uygun davranıp davranmadıkları konusunda birbirleriyle sözlü ya da yazılı olarak düzenli iletişim kurmalıdırlar. Beklenti ve yapılanma konusunda hiçbir netlik sağlamadan, insanların bunu kendi başlarına yapmalarını beklemek hesap sorulabilirlikten kaçınma olasılığını güçlendirir.

Ekip Ödülleri: Ödüllandirmenin bireysel performanstan ekip başarısına kaydırılması, ekibin bir hesap sorulabilirlik kültürü yaratmasını sağlayabilir. Böyle bir durumda, bir üye üzerine düşeni yapmadığında, ekibin sessizce bir kenara çekilip başarısızlığı kabullenme olasılığı azalır.

Liderin Rolü

Ekibine hesap sorulabilirlik aşlamak isteyen bir liderin karşılaştığı en büyük meydan okuma, o ekibi hesap sorulabilirliğin tek ve esas mekanizması haline getirebilmektir. Bazen güçlü liderler kendilerini disiplinin tek kaynağı haline getirerek, ekip içinde doğal bir hesap sorulabilirlik boşluğu yaratırlar. Böyle bir ortamda ekip üyeleri, liderin olup biten her şeyden başkalarını sorumlu tuttuğu sanısına kapılarak, yolunda gitmeyen bir şey gördüklerinde dahi bunu dile getirmezler.

Oysa lider ekip içinde bir hesap sorulabilirlik kültürünü bir kez oluşturdu mu, ekibin başarısızlığı halinde disiplin konusunda en son sözü söyleyecek kişi olmayı kabullenmek zorundadır. Bu istisnai bir durum olmalıdır. Buna rağmen, hesap sorulabilirliğin bir tür mutabakat yaklaşımına değil de, sadece ekibin ortak sorumluluğuna havale edildiğini ve gerekli olduğunda ekip liderinin duruma müdahale etmekten kaçınmayacağını bütün ekip üyelerinin açıkça bilmesi gerekir.

5. Aksaklık ile Bağlantısı

Tüm bunların bir sonraki aksaklık olan sonuçları dikkate almama ile bağlantısı nedir? Ekip üyeleri katkılarından dolayı sorumlu tutulmayacak olurlarsa, dikkatlerini kendi gereksinimlerine ve kişisel ya da bölümleriyle ilgili gelişmelere yöneltme olasılıkları artar. Hesap sorulabilirliğin yokluğu, ekip üyelerinin dikkatlerini kolektif sonuçların dışındaki alanlara yöneltmesine çikartılan bir davetiyedir.

5. AKSAKLİK: SONUÇLARI DİKKATE ALMAMA

Ekiplerde görülen sonuncu aksaklık, üyelerin grubun ortak hedeflerinden başka konuları önemseme eğilimidir. Kendisini performans temelinde değerlendiren bütün ekiplerin özgül hedeflere ve açıkça tanımlanmış sonuçlara odaklanmakta ikircimsiz davranması bir zorunluluktur.

Burada sonuçların kâr, hasılat ya da hissedar getirisi gibi finansal ölçütlerle kısıtlı olmadığını belirtmek gerekir. Kapitalist bir ekonomik ortamda birçok kuruluşun kendi başarısını bu ölçütlerle değerlendiği doğru olmakla birlikte, burada söz konusu edilen aksaklık çok daha geniş kapsamlı bir sonuç tanımına—sonuç-temelli performansa—atıfta bulunmaktadır.

Her başarılı kurum belli bir dönem içinde neleri başaracağını belirler ve bu hedefler genellikle tutturulacak finansal ölçütlerden çok, kısa vadeli denetlenen sonuçlardan oluşur. O nedenle, bir şirket için ulaşılmak istenen sonucun nihai ölçütü kâr olsa da, yöneticilerin kâra giden yolda kendi önlerine koydukları hedef ve amaçlar, bir ekip olarak ulaşmak istedikleri sonuçları daha iyi temsil eder. Sonuçta kârı getirecek olan şey bu hedeflerdir.

Peki ama, bir ekibin sonuçlar dışında odaklanabileceği ne gibi şeyler olabilir? En güçlü odak noktası adayları, ekip statüsü ve bireysel statüdür.

- **Ekip Statüsü:** Bazı ekiplerin üyeleri bakımından, bir grubun parçası olmak onları tatmin etmeye yeter. Bu gibi insanlar için belli bazı sonuçlara ulaşmak arzulanır bir şeydir, ama bunun büyük özverilerde bulunmaya ya da zorluklara göğüs germeye değmediğini düşünürler. Bu saçma ve tehlikeli bir yaklaşımdır, ama çoğu ekip statünün çekiciliğine kapılabilir. Bu eğilim kendisini çoğunlukla kâr amacı gütmeyen ve soylu misyonlarından yeterince hoşnut olan diğer kâim kuruluşlarda gösterir. Politik gruplar, üniversite bölümleri ve prestijli şirketler de bu aksaklığın pençesine düşebilir, çünkü başarıyı o *özgül* kuruluşun içinde yer almaktan ibaret sayarlar.
- **Bireysel Statü:** Bu, ekiplerinin zarar görmesi pahasına insanların kendi konumlarına ve mesleki geleceklerine odaklanmaları biçiminde kendini gösteren eğilimdir. Her insan doğal olarak en fazla kendisini önemseme eğilimindedir, ama işlevsel bir ekipte her üyenin grubun kolektif olarak elde edeceği sonuçları kişisel hedeflerinden daha fazla önemsemesi gerekir.

Bu aksaklık ilk bakışta ne kadar açık bir şey ve bundan kaçınılması gerekliliği ne kadar açık olursa olsun, çoğu ekibin sonuçlara odaklanmadığı da iyi bilinmelidir. Bu ekiplerin varlık nedeni anlamlı hedeflere ulaşmak değil, sadece var olmak ve varlıklarını sürdürmektir. Bu ekiplerde güven, çatışma, bağlılık ya da hesap sorulabilirlik ne kadar fazla olursa olsun, bu durum kazanma arzusunun eksikliğini ne yazık ki gideremez.

5. Aksaklığı Aşma Önerileri

Bir ekibin dikkatini sonuçlara odaklayabilmesi için ne yapması gerekir? Sonuçları netleştirmesi ve sadece bu sonuçlara ulaşmaya katkıda bulunan davranış ve eylemleri ödüllendirmesi gerekir.

Sonuçlara odaklanmayan bir ekip...

- Olduğu yerde sayar ve gelişme sağlayamaz.
- Çok ender olarak rakiplerinin önüne geçebilir.
- Başarı-yönelimli elemanları elinden geçirir.
- Ekip üyelerini kendi kariyerlerine ve bireysel hedeflerine odaklanmaya teşvik eder.

- Dikkati kolayca dağılır.

Ortak hedeflere odaklanan bir ekip...

- Başarı-yönelimli elemanları muhafaza eder.
- Bireysel davranışları en aza indirger.
- Başarıdan büyük mutluluk ve başarısızlıktan büyük üzüntü duyar.
- Kendi hedeflerini/çıkarlarını ekibin yararına tabi kılan bireylerden yararlanır.
- Dikkat dağılımlarından kaçınır.

Sonuçların Kamuoyuna İlan Edilmesi: Bir futbol ya da basketbol antrenörü için takımdaki oyunculardan birinin yapabileceği en kötü şeylerden biri de, kamuoyu önünde bir sonraki maçı kazanacaklarının garantisini vermesidir. Böyle bir açıklama bir spor takımı için sorun yaratır, çünkü rakibi gereksiz yere tahrik edebilir. Buna karşılık, çoğu ekip için elde edilmek istenilen başarının kamuoyuna açıklanması yararlı olabilir.

Belli sonuçlar konusunda kendilerini kamuoyu önünde taahhüt altına sokmaya hazır olan ekiplerin bu sonuçlara ulaşma arzularının, hatta hırslarının kamçılanma olasılığı yükselir. “Elimizden geleni yapacağız” demekle yetinen ekipler, bile bile değilse bile, farkında olmadan kendilerini yenilgiye hazırlamaktadırlar.

Sonuç-Temelli Ödüller: Ekip üyelerinin dikkatlerini sonuçlara odaklamalarını sağlamanın etkin yollarından biri de, alacakları ödülleri—özellikle ücretlerini—belli bazı sonuçlara ulaşılmasına bağlamaktır. Sadece buna bel bağlamak sorun yaratabilir, çünkü böyle bir şeyin temelinde davranışları esinlendiren tek şeyin finansal motivasyon olduğu varsayımı yatmaktadır. Buna rağmen, herhangi bir kimsenin sonuca ulaşılmamış bile olsa, salt “çabasından ötürü” ödüllendirilmesi, sonucun aslında pek de önemli olmadığı gibi bir izlenim yaratabilir.

Liderin Rolü

Lider sonuçlara odaklanma meselesine belki de, ekiplerde görülen diğer aksamalardan çok daha fazla önem vermek zorundadır. Eğer ekip üyeleri liderin sonuçlar dışında kalan şeylere önem verdiğini sezinleyecek olurlarsa, kendilerinde de aynı şekilde davranma hakkını görebilirler. Ekip liderleri bencil olmamalı ve yansız davranmalı, ödül ve takdirleri grup hedeflerine yapılan gerçek katkılarla sınırlı tutmalıdır.

ÖZET

Yukarıda konuya ilişkin ne kadar çok enformasyon verilmiş olursa olsun, şu gerçek yine de bütün yalınlığıyla ortada durmaktadır: Ekip çalışması birtakım basit ilkelerin uzun bir dönem boyunca uygulanmasından ibarettir. Başarı, çapraşık ve karmaşık teoriler konusunda ustalaşmanın değil, sağduyu ile alışılmadık düzeyde bir disiplin ve sebatı birleştirebilmenin ürünüdür.

İşin garibi, ekipler aşırı derecede insani oldukları için başarıya ulaşırlar. İşlevsel ekiplerin üyeleri güveni, çatışmayı, bağlılığı, hesap sorulabilirliği ve sonuçlara odaklanmayı elde edilmesi bu kadar zor şeyler haline dönüştüren doğal eğilimlerin üstesinden gelmeyi, insan olmanın getirdiği kusurları kabullenerek başarırlar.

Patrick Lencioni: San Francisco Körfezi Bölgesi'nde, yönetici ekiplerin ve onların organizasyonunun gelişmesi konusunda uzmanlaşmış bir yönetim danışmanlığı firması olan Table Group'un başkanıdır. *Yöneticiyi Yoldan Çıkaran Beş Tutku* ve *Olağanüstü Bir Yöneticinin Dört Saplantısı* adlı çok satan kitapların yazarıdır. Danışmanlık işinin yanı sıra, her yıl binlerce kişiyle liderlik, yönetim ve organizasyon geliştirme konularında konuşmalar yapar. Amerika'daki Make-a-Wish Vakfının Ulusal Yönetim Kurulu üyesidir.

Pat karısı Laura ve ikiz oğulları Matthew ve Connor ile birlikte San Francisco Körfez Bölgesinde yaşamaktadır.