EKİP KOÇLUĞU

Team Coaching



Koçlar ve ekip liderleri için, ekiplerin kolektif yeteneklerinden faydalanmak ve performansı artırmak amacıyla kullanılabilecek bir cep dolusu ipucu, araç ve teknik

Erik de Haan

"Kitap, ekip koçluğu sanat ve zanaatını hem gizemden arındırma hem de okuyucuyu uygulama amaçlı beceri ve fikir cephanesiyle donatma konusunda harika bir iş çıkarıyor. De Haan'ın hem zafer hem de felaket örneklerini paylaşmadaki cömertliği kitabı erişilebilir ve ilgi çekici kılıyor."

Profesör Charlotte Sills, Ashridge İşletme Okulu ve Ruhsal Dönüşüm Enstitüsü

"Küçük boyutuna aldanmayın. Bu cep kitabı, ekip liderleri ve ekipleri destekleyen herkes için faydalı fikir ve müdahalelerle dolup taşıyor. Hem yeni başlayan hem de deneyimli ekip koçları için çok fazla bilgi ve bilgeliğin damıtılmış halini sunuyor."

Doçent Dr. Liz Wiggins, Ashridge İşletme Okulu

"Kolayca erişilebilir ve iyi düzenlenmiş; bir ekibe koçluk yaparken ele alınması gereken temel unsurları düzenli şekilde hatırlatıyor. Ekip koçları için, kendi farkındalığınızı kullanarak güven ve sadakate dayalı üretken bir ekip atmosferi oluşturmak gibi konularda açık ve basit rehberlikler sunuyor."

John Leary-Joyce, Başkan, Yöneticilik Koçluğu Akademisi

EKİP KOÇLUĞU

Team Coaching

First published as the Team Coaching by Erik de Haan (c) Erik de Haan 2017.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



EKİP KOÇUNUN ROLÜ 5
Ekip koçluğu nedir, neden ekip koçluğu, kim ekip koçu olabilir, Düşünce paylaşımı, örnek, rolün özü, ekip koçlarının yaptığı işler, ekip lideriyken ekip koçluğu, dışarıdan koçluk yapanlar için ekip koçluğu



EKİP KOÇLUĞU TEKNİKLERİ 25
Dışarıdan koçluk yapanlar için üç ana seçenek, örnek, tüm ekip koçları için seçenekler, oturumların yapılandırılması, müdahale türleri, müdahalelerin dengelenmesi, çatışmalarla çalışma, odak alanları; kişilerarası ilişkiler, iletişim, gelişim, performans, düşünce paylaşımcı atmosfer, yeni içgörüler oluşturma, örnek



KOÇLUK ZORLUKLARI 49
Üst düzey ekibe koçluk, liderlik ekiplerindeki zorluklar, gölge yönler, altı performans göstergesi, liderlik ekibi koçluğunun zorlukları, temelleri sağlam bir anlaşma oluşturma, zihinsel dayanıklılığı artırma, daha derin düşünceyi teşvik etmek için teknikler



EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ÇALIŞMASI 63
Ekip çalışmasını ve performansını optimize etme, ekip çalışması ve performans seviyeleri, verimi iyileştirme, örnek: ISS 1, süreç ve ekip çalışmasını ayırma, ekip çalışmasının başarabilecekleri, grup mu ekip mi, bireylerden ekiplere geçiş, ekiplerdeki karmaşıklık, dış dünya ile ilişkiler, örnek



EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ 85
Dikkat dağıtıcı unsurlarla meydan okuma, örnek: ISS 2, doğru koşulları yaratma, kaybolan verimlilik; inkâr edilemez gerçekler, iletişim, sosyal engeller, sosyal dikkat dağınıklıkları, kayıpları önleme, örnek, karar verme, ekip sürecini iyileştirmek için bir model



EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP LİDERLİĞİ 101
Ekipleri daha verimli hale getirme, örnek: ISS 3, etkili liderlik, farklı ekiplerin farklı liderliğe ihtiyaç duyması



EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ 111
Koçluk için doğal zemin, örnek: ISS 4, anlayış için zengin bir kaynak, ekip atmosferinin kilit unsurları, merkezde güven yer alır, güven seviyesini fark etme ve yükseltme, atmosferle çalışma, örnek, güven neden bu kadar önemli, güven ve sadakat konusunda yardımcı olma

EKİP KOÇLUĞU

GİRİŞ

Bir ekip üyesi, ekip lideri veya ekip danışmanı olarak; ister bir ''çalışan'' ekibi ister ''lider'' ekibi olsun kendinizi birlikte çalıştığınız bir grup insandan sorumlu hissediyorsunuz.

Ekibin iş kalitesinin çok değişken olabileceğini ve bunun, ekip üyelerinin birlikte nasıl çalıştığına ve bireysel olarak ekibin temel hedef ve görevlerine ne kadar uyum sağladığına bağlı olduğunu görebiliyorsunuz.

Ekibinizi daha verimli ve işyerinizi çalışmak için daha iyi bir yer haline getirmek istiyorsunuz.





EKİP
KOÇUNUN ROLÜ

EKİP KOÇUNUN ROLÜ

EKİP KOÇLUĞU NEDİR?



Ekip koçunun işi basitçe, ekibin daha iyi **düşünmesine** odaklanmaktır; ekip süreçleri ve uygulamaları üzerine **daha iyi düşünce paylaşımı** için alan yaratmak, ekibe koruma ve ilham sağlamaktır. Sonuç olarak düşünce paylaşımı, hem daha verimli hem de daha birleşik bir ekip oluşturmanın en önemli noktasıdır.

"Ekibin performansı ve bu performansın gerçekleştirildiği süreçleri, düşünce ve diyalog yoluyla iyileştirmesine yardımcı olmak."

David Clutterbuck, 2007

"Ekibin, parçaların toplamından daha fazlası olarak işlev görmesini sağlamak; bunu, misyonunu netleştirerek, dış ve iç ilişkilerini iyileştirerek gerçekleştirmek. Bu nedenle bu, ekip liderine ekibini nasıl yöneteceği konusunda koçluk yapmaktan ya da grup ortamında kişilere koçluk yapmaktan farklıdır."

Peter Hawkins, 2014

NEDEN EKİP KOÇLUĞU?



Ekibin düşüncelerini daha iyi paylaşmasına yardımcı olmak kolay bir iş değildir. Koçlar, ekiplerin halihazırda neyin işe yaradığını; önyargı ve zayıflıklarının nerede olduğunu **düşünmesi** için fırsatlar yaratmalıdır.

Ekiplerin yüksek kaliteli düşünce paylaşımları şu sonuçları doğurur:

1. **Anlayış ve içgörü** – pozitif değişim için en önemli motivasyon araçları.
2. **Çeşitli fikir ve görüşlerin bir araya getirilmesi** – geliştirilmiş performans seviyesine yol açar.
3. **Tüm seviyelerdeki ekip üyelerinden geribildirim** – liderlik kararlarını iyileştirdiği bilinen bir tür ''yukarıya doğru geribildirim''.

Çin'de 100 iş ekibiyle yapılan bir çalışma (Tjosvold ve diğerleri, 2004), görevi üzerine düşünen ekiplerin daha inovatif olduğunu göstermiştir.
Başka bir çalışma (Schippers ve diğerleri, 2008), bu tür ekiplerin daha yüksek performansa sahip olduğunu ortaya koymuştur.
2012'de İngiliz Ulusal Sağlık Hizmetinden neredeyse 100 iş ekibiyle yapılan daha ileri bir araştırma, düşünce paylaşımının özellikle ağır iş yükü ve yüksek psikolojik baskı olan koşullarda inovasyona yardımcı olduğunu göstermiştir.

EKİP KOÇUNUN ROLÜ

KİMLER EKİP KOÇU OLABİLİR?



Ekip koçluğu; ekip liderinin ilham ve rehberlik sunma, karar alma, işleri/süreçleri kolaylaştırma ve takip etme gibi birçok rolünden biridir.

Ekip koçluğu ayrıca başkası tarafından da faydalı şekilde sağlanabilir:

- Doğal olarak çok düşünce paylaşan bir ekip üyesi: Eğer iyi sorular sorabiliyorsa ve ekip içinde yaşananları anlamaya yardımcı olabiliyorsa
- Şirket içi danışman veya bağımsız yönetim kurulu üyesi lider gibi dışarıdan yardımcı olabilecek biri
- Profesyonel (şirket dışından çalışan) yönetici ekip koçu

Sonuç olarak ekip koçluğu sorumluluğu, bunu ister kendi üstlensin ister başkasını organize etsin, lidere aittir.



EKİP KOÇUNUN ROLÜ



DÜŞÜNCE PAYLAŞIMI DERKEN NEYİ KASTEDİYORUZ?

Ekip koçluğu sunmak için yapabileceğiniz şeyler temelde iki yönlüdür:

1. Düşünmelerini istemek: Soru sorarak ya da ekip üyelerinin nasıl hissettiğini, ne düşündüklerini ve ekibin nasıl gittiğini anlamlandırmak için zaman tanıyarak.
2. Düşünmeye katkıda bulunmak: Ekiple ilgili gözlemler yaparak ekip içindeki anlayışı artırmak.

Daha spesifik olarak:

- Ekipten düşünmesi için zaman istemek, örneğin *"Acaba şu anda ekibin temel endişesi nedir?"* gibi açık uçlu sorular sorarak
- Bir ifadeyle o ifadenin arkasındaki duygu veya kanıtlar arasındaki bağlantıyı sormak
- Düşünce paylaşımını masadaki diğer "uzmanlara" açmak. Sonuçta, tüm ekip üyeleri ekip hakkında uzmandır
- Düşünce paylaşımını erişilmesi daha zor alanlara açmak (çünkü bu alanlar belirsiz, muğlak veya tartışmalıdır)



DÜŞÜNCE PAYLAŞIMI DERKEN NEYİ KASTEDİYORUZ?

Düşünce paylaşımına yardımcı olduğunuzda, şunları kullanırsınız:

- Dinleme becerileriniz
- Özetleme becerileriniz
- Bilmediğiniz şeylere tahammül edebilme beceriniz
- Bir şeyi daha iyi anlama isteği ve merakınız
- Olan biteni görme, gözlemleme ve sezme yeteneğiniz
- Farklı gözlemleri ve bilgileri birleştirme
- Bilgiyi kontrol etme ve ona dair meraklı olma yeteneğiniz
- Başkalarına ulaşarak ekibe katkıda bulunma
- Empati ve başkalarıyla bağ kurma yeteneğiniz

Tekrarlayalım, bu beceriler tüm ekiplerde mevcuttur ancak sürekli olarak eyleme geçme ve sonuç alma, karar verme, hareket etme ve (çoğunlukla yanlış olarak) kesinlikle devam etme ihtiyacı nedeniyle baskı altındadırlar.

Ekip koçları, bu ihtiyaca ve baskıya karşı durmak ve ekiplerine sürekli olarak düşüncelerini sormak için orada bulunur.

EKİP KOÇUNUN ROLÜ



VAKA ÖRNEĞİ

Bir kurumda, yıllar içinde ciddi küçülmeler yaşamış ve şimdi yeniden büyüyen ancak umutsuzluk ve korkuyla boğulmuş bir ekip koçu olarak görev yapıyordum. İlk adımım, geniş liderlik ekibindeki herkesle mülakat ve ardından yöneticiyle toplantı yapmaktı. Toplantının başlangıcı aşağı yukarı şöyle geçti:

Lider:	''Bunların hepsini kabul ediyorum. İyi özetlediniz. Ama nasıl iyileştirebiliriz?"
Direktör A:	''Zaten çok kez denedik."
Direktör B:	''Kurumda sorunu çözeceğimiz umudunu yaratmak istemiyorum; bir anda finansmanımız tekrar kesilir."
Ekip koçu:	''Durumu gözden geçirme aşamasından çözümlere çok hızlı geçiyorsunuz gibi görünüyor."
Lider:	"Evet ama gözden geçirme aşaması bariz şekilde bizimle ilgili ters giden bir şeyler olduğunu gösteriyor."
Direktör A:	''Evet, bunu defalarca söyledim ama insanlar sorumluluk almıyor. Bizden iyileştirme yapmamızı bekliyorlar."
Direktör C:	''Herhalde bir şeyler yapmamız gerekiyor. Ama ben Amerikan şubelerini ziyaret ediyorum. Belki önümüzdeki yaz..."

EKİP KOÇUNUN ROLÜ



VAKA ÖRNEĞİ

Direktör B:	''İki ay içinde, hepimizin orada olacağı bir hafta olabilir. Nisan sonu nasıl olur?"
Lider:	''Evet, öyle yapalım. Ve üç yıl önce yazdığımız stratejiyi kullanalım. Hissedarlar beğenmediği için hiç uygulayamamıştık."
Ekip koçu:	''Özetle ve içeriğiyle ilgilenmediğinizi fark ediyorum."
Lider:	''Evet ama özet iyi. Her şeyi içeriyor. Artık harekete geçmemiz gerek."
Ekip koçu:	"Hepiniz sorunu (rapor) ve çözümü (eski stratejiniz) biliyor gibisiniz. Ama sanırım, ters giden şeylerle yani raporun ortaya koyduğu endişe sebepleriyle ilgili konuşmaktan korkuyorsunuz."
(**Suskunluk;**	insanlar toplantıda ilk kez düşünüyor ve hemen konuşmaya başlamıyorlar.)

Koç, ekibin her şeyden sorumlu hissettiğinin belli olduğunu ve bu sorunların çok uzun zamandır var olması sebebiyle çok zaman ve para harcandığı için nasıl tükenmiş göründüklerini söyleyerek devam ediyor.

ROLÜN ÖZÜ



Ekip koçu olarak ne yaparsanız yapın, düşünce paylaşımının önünde duran birçok şey olduğunu unutmamanız önemlidir:

- Ekibin hedefe ulaşmak için performans göstermesi ve çok çalışması ihtiyacı
- Ekipte güçlü ve tutarlı bir liderlik ve karar alma ihtiyacı
- Ekibin çalışmalarını çerçeveleyen ve yaratıcı düşünmeyi sınırlayabilecek hedefler
- Ekip içindeki gerilimler ve bireysel ya da ekibin geleceğiyle ilgili kaygılar
- Ekip üyelerinin farklı seviyedeki bağlılıkları
- Liderden veya dışarıdan gelen beklentiler
- Ekip dinamikleriyle ilgili hüsran ve hayal kırıklıkları

Ekip koçu olarak, **yalnızca** yüksek kaliteli düşünce paylaşımını sağlamakla sorumlusunuz; ekip çalışması ve ekip liderliği ile ilgili diğer konulardan sorumlu değilsiniz. En azından ekip koçluğuna ayrılan zaman boyunca odaklanmanız gereken tek şey budur.

EKİP KOÇLARI NELER YAPAR?

1. GÖZLEMLER

Tipik bir koçluk oturumunda ekip koçu "çalışma", "süreç", "atmosfer" veya "liderlik" konularında soru sormak için zaman ve dikkat talep edecektir. Tipik sorular şunlar olabilir:

- Ekipte genel olarak her şey nasıl gidiyor?
- Şu anki öncelikler nelerdir?
- Bunlar doğru öncelikler mi ve doğru şekilde ele alınıyorlar mı?
- İletişim ne kadar akıcı, açık ve yapıcı?
- Ekip lideri sorunlara şu anda ne kadar yardımcı oluyor?
- Ekip içindeki ilişkiler nasıl?
- Bunlardan bazılarını iyileştirmek için fikirleriniz neler?

Ayrıca, ekipleri bağlam içinde gözlemleyebilmek ve yaşanan şeylerin ekiple ve çevresindeki durumlarla nasıl bağlantılı olduğunu anlayabilmek önemlidir. Peki ya daha büyük kurumlardaki gerilim ve kaygılar?





EKİP KOÇLARI NELER YAPAR?

2. MÜDAHALELER

Ekip koçu gözlem yapmaya devam ederken ekibi geliştirmek ve düşünce paylaşımı becerisini artırmak için katkıda bulunmayı dener:

- Ekibin kendi sorgulama ve düşünme yeteneğini artırması için sorgulayan bir yaklaşım örneği sunun
- Özet ve sorular sunmaya devam edin (önceki sayfadaki gibi)
- ''Gerçek" (açık, dürüst, düşünceli) konuşma örneği olun
- Ekip için deneyimden ders çıkarmayı kolaylaştırın
- Ekibin kalıplarını ve grup dinamiklerini fark edip farkındalık yaratın
- Ekibin mevcut iş ve süreçleriyle ilgili farklı bakış açılarına değer gösterip bunları ciddiye alın
- Ekipteki varsayımları sorgulayın
- Yeni düşüncelerin potansiyel eylem ve kararlar açısından sonuçlarını inceleyin ancak bu eylem ve kararları yönlendirmeyin

EKİP LİDERİ OLARAK KOÇLUK



Ekip lideriyseniz, ekip koçluğuna zaman ayırmak önemlidir. Çünkü bu, ekibin içindeki iş kalitesini artırır ve çıktıları da iyileştirir.

Ekipte düşünce paylaşımına izin vererek, genel performansın artacağını ve ekip üyeleri arasındaki karşılıklı anlayışın da gelişeceğini göreceksiniz. Dahası, iç ilişkiler ve motivasyon da iyileşecektir, bu nedenle **ekip koçluğu kesinlikle mantıklıdır**.

Esasen **düşünce paylaşımının kalitesi** mevcut bir ekibin nihai verimliliğini belirler.

Ekibin düşünce paylaşımının çoğu, birey veya alt ekiplerin düşünme sürecine doğal olarak katılmasıyla kendiliğinden gerçekleşecektir. Ancak spontane düşünce paylaşımının tembellik yaratabileceği, tazeliğini kaybedebileceği ya da önyargılı, tekrarlayıcı ve çıkarcı hale gelerek ters etki yaratabileceği pek çok durum vardır. Dikkatli düşünme, rasyonel hale getirme ve savunmacı tartışmalar, düşünce paylaşımının panzehiri olarak asla çok uzakta değildir.

EKİP LİDERİ OLARAK KOÇLUK



Kıdemli liderler için en büyük risk, düşünce paylaşımı konusunda gevşemek veya aşırı özgüvenli olmaktır; yani en büyük risk anlamış olduğunuzu düşünmektir.

Lider olarak, ekibin gerçekten ne düşündüğünü ve hissettiğini öğrenmek için yapmanız gereken zorlu çalışmayı küçümsemeyin. Ekibinize koçluk yapmak; insanların (kendiniz dahil) daha derinlemesine düşünmesine yardımcı olmak da aynı şekilde zorlu bir çalışmadır.

Bu nedenle, ekibinizin düşüncelerini paylaşmasını sağlamak biraz çaba gerektirecektir. Şu anda düşünce paylaşımına ne kadar zaman ayırıyorsunuz? Toplantının şu anla ilgili bir **diyalog** olarak kalması için ne kadar zaman ayırabiliyorsunuz ve toplantı konunun **tartışılmasına** dönüşmeden kalabiliyor mu? Toplantılarınız ne kadar öngörülebilir hissediliyor? Ne kadar canlı olabilirler?

Diyalog konusuyla ilgili Koçluk Zorlukları bölümüne de göz atabilirsiniz.



EKİP LİDERİ OLARAK KOÇLUK

EKİBİNİZLE DÜZENLİ İLETİŞİMDE KALMAK

Düşünce paylaşımını teşvik etmenin iyi bir yolu, insanlarla düzenli ve açık şekilde iletişimde kalmaktır. Bu, insanlara kendini nasıl hissettiğini ve o anda aklından ne geçtiğini ifade etmesi için alan tanır. On veya daha fazla kişiden oluşan daha büyük ekipler için böyle bir sohbet bir saat sürebilir ancak yine de bu süreye değer.

Bunu yapmanın yolu şudur: paylaşmak, karşılaştırmak ve öğrenmek. Yani:

1. Ekip üyeleri, o an nasıl hissettiğini ve özellikle de duygusal durumunu **paylaşır**.
2. Ardından insanlar, başkalarının o an nasıl olduğunu görüp **karşılaştırır**.
3. Nihai amaç, ekip içinde o anda gerçekten ne olup bittiği hakkında yeni bağlantı ve bilgiler **edinmektir**.

Bunu yapmanın diğer yolları, Koçluk Zorlukları bölümünde yer almakta olup ekip koçluğu ve diyalog tekniklerine dair özel örnekler içermektedir.



EKİP LİDERİ OLARAK KOÇLUK

EKİBİNİZLE SÜREKLİ İLETİŞİMDE KALMAK

Basit sohbetler neden önemlidir?

- Tüm ekip üyeleri kendini ifade etme şansı bulur. Bu da onlara kendilerini ekibin ve toplantının daha büyük bir parçası gibi hissettirir. Böylece insanlar özellikle toplantılarda sık sık anlaşmazlığa düştüklerini veya eşit hissetmediklerini düşündüklerinde yaşadıkları motivasyon kaybına engel olur.
- Ekip üyeleri birbirlerini daha iyi anlar ve daha yüksek düzeyde güven geliştirir, neticede birbirleri ve ekibin tamamı için ellerinden geleni yaparlar.
- Ekip üyeleri, ekip hakkında ve işin mevcut zorluk ve gereksinimleri konusunda nerede durduklarını daha iyi öğrenir. Genellikle, insanlar iş arkadaşlarının da kendilerine benzer şeyler hissettiğini ve fark ettiğini görünce şaşırır ve kendilerinde cesaret bulurlar. Bakış açılarını genişleten yeni yollar öğrendikleri için minnettar olurlar. Dahası, insanlar fikirlerini paylaşırken, "serbest çağrışım"ın inceliği ve yaratıcılığı sayesinde tüm ekip için yeni şeyler meydana gelir.



EKİP LİDERİ OLARAK KOÇLUK

KOÇLUĞU TOPLANTILARA DAHİL ETMEK

Koçluk sadece toplantıların başında değil, aynı zamanda toplantı sırasında da yapılmalıdır. Bu şekilde kararları zenginleştirir ve motivasyonu artırır.

Toplantılarda liderler için özel müdahaleler:

- Görüş ve düşünceler hakkında sorular sorun, *"Neden böyle söyledin?", "Nasıl olacak tam olarak?", "Neden yardımcı olacağını düşünüyorsun?"*
- Örneğin konuşmayan diğer ekip üyelerine soru sorarak halihazırda aldığınızdan daha fazla görüş ve düşünce isteyin
- Kendi görüşlerinizi düşündürücü şekilde sunun, sadece hafifçe tanıtarak: *''Acaba...", "Ne düşünürsünüz...", "Ya şöyle olsa...?"*

Kısacası: Etki yaratmaya başlamadan önce keşfetmeye çalışın!





EKİP LİDERİ OLARAK KOÇLUK

KOÇLUĞU TOPLANTILARA DAHİL ETMEK

İşte toplantılardan önce ve toplantılar sırasında dikkat edilmesi gereken diğer alanlar:

- Düşüncelerin paylaşılması, eylem planlaması ve karar alma arasında iyi bir denge kurun (ideal olarak, her saat en az 10 dakika düşünce paylaşımı niteliğinde olmalıdır)
- Dinamikleri gözlemleyin ve ekibin nasıl hissettiğine ve çalıştığına (açıkça) dikkat edin
- Tartışmaları temel meselelere geri getirin: Ekip aslında neyi tartışıyor? Temel ikilem veya sorun nedir? Bu sorun, temel görev ve hedeflerle nasıl ilişkilidir?
- Bu temel sorunların, şu anda odada bulunan ekip üyeleri arasındaki duygu ve etkileşimlerde nasıl ortaya çıktığını fark edebilir misiniz? O bağlantıları açık hale getirebilir misiniz?
- Son olarak **toplantıyı gözden geçirmek için beş dakika ayırın**: Nasıl geçti, herkesin düşüncesini paylaşması ve katılması için alan oldu mu, düşüncelerimizi daha derinlemesine paylaşabilir miydik?

Kısacası; o an neler olup bittiğine dair sürekli düşünün! (O an olup biten her şey, ekibinizin karşılaştığı zorluk ve kararlar ile düşündüğünüzden çok daha alakalıdır.) Bu fikirler basit görünüyor ama bunu başarıyla gerçekleştirebilen ve kendi liderlik ajandasına rağmen düşünce paylaşımı için zaman ayırabilen kaç lider tanıyorsunuz? Tecrübeme göre çok az. Yine de en iyi liderler bu liderlerdir.



EKİP LİDERİ OLARAK KOÇLUK

ANKET

Ekibiniz için dört temel sorudan oluşan bir anket.

1. Düşüncelerimizi yeterince paylaşıyor muyuz?

1	2	3	4	5	6	7
Hayır, her zaman acil işlerle ilgileniyoruz	Nadiren	Arada bir	Bazen	Sık sık	Çoğunlukla	Biz gerçekten düşündükleri ni paylaşan bir ekibiz

2. Düşüncelerimizi paylaşırken birbirimizi destekliyor muyuz?

1	2	3	4	5	6	7
Hayır, birbirimizin puanlarını kırmaya çalışıyoruz	Nadiren	Arada bir	Bazen	Sık sık	Çoğunlukla	Aşırı fazla; neredeyse birbirimizi sevgiden boğuyoruz

EKİP LİDERİ OLARAK KOÇLUK

ANKET



3. Düşüncelerimizi zorlayacak cesaretimiz var mı?

1	2	3	4	5	6	7
Hayır, çok kibarız, çatışmadan kaçınıyoruz	Nadiren	Arada bir	Bazen	Sık sık	Çoğunlukla	Aşırı fazla; fazla sertiz ve birbirimizi çok eleştiriyoruz

4. Detaylar sebebiyle konudan sapmaktan kaçınıyor muyuz?

1	2	3	4	5	6	7
Asla; toplantılarımızda her zaman çok fazla detay oluyor	Nadiren	Arada bir	Bazen	Sık sık	Çoğunlukla	Günlük operasyonlardan geri çekilebilme becerisine sahibiz

EKİP KOÇUNUN ROLÜ

DIŞARIDAN KOÇLUK YAPMA



Eğer ekibe dışarıdan koç olarak dahil olduysanız, birkaç avantajınız vardır:

- Başka ekip görevleriniz yoktur, bu yüzden yalnızca koçluğa odaklanabilirsiniz.
- Ekip hakkında çok az şey bilirsiniz, bu nedenle dikkatiniz olaylar, içerik ve geçmişle daha az dağılır ve o anda neden böyle oldukları konusunda daha meraklı olursunuz.
- Ekip içindeki gerilimlerden nispeten daha az etkilenirsiniz: yargınızı erteleyerek, tarafsız bir duruş sergileyerek (biraz daha uzun süre)...
- Rolünüz geçicidir, bu yüzden teslim etme, üretme, iyileştirme gerekliliğinden vazgeçebilirsiniz; bunlar esasen ekibin görevidir.
- Geçici ve bağımsız olmanız, lideri ve ekip üyelerini çok daha fazla zorlayabilmenizi sağlar; örneğin sadece bariz olanı tekrarladıklarını ya da kutunun dışında düşünmek yerine çıkarlarına göre hareket ettiklerini düşündüğünüzde.



Dışarıdan gelen taze bakış açınızı ve objektifliğinizi kullanmak için düşüncelerinizi olabildiğince uzun süre paylaşmaya çalışın.



EKİP KOÇLUĞU TEKNİKLERİ



DIŞARIDAN KOÇLUK YAPANLAR İÇİN TEMEL SEÇİMLER

Ekiplerle çalışma biçiminiz, bazı temel yapısal seçimlere bağlıdır. Dışarıdan koçluk yapan kişi **sınırlı bir görev** için sözleşme yapar ve bu yüzden şirket içinden koçluk yapanlardan ve ekip liderinden daha fazla seçim yapabilir. İlk olarak bu seçimlere; sonra koçluk için ekiple anlaşma yapmaya; son olarak da şirket içinden ve dışından koçluk yapan kişi için geçerli olan müdahale, araç ve tekniklere bakacağız.

1. **TEMEL SEÇİM**: Sadece ekiple mi çalışmak istiyorsunuz, yoksa koçluk yaparak ekip içindeki bazı kişi veya grupları da destekleyecek misiniz?

Gizlilik, güven ve emniyet bu seçimle ilgili önemli faktörlerdir. Genel olarak, ekibin hemen üstündeki veya altındaki diğer yönetici seviyelerine ya da bu danışanın düzenli olarak çalıştığı diğer ekiplere aynı anda koçluk yapmak tavsiye edilmez.

Bir danışan, aynı ekibin başka bir üyesine de bireysel olarak koçluk yaptığınızı fark ettiğinde gizliliğe güven düşük olur.



DIŞARIDAN KOÇLUK YAPANLAR İÇİN TEMEL SEÇİMLER

2. TEMEL SEÇİM: Başlamadan önce ne kadar hazırlık yapmanız gerekiyor?

Ekip koçluğunda, iyi hazırlanmanın avantajları olduğu gibi, taze şekilde gelmenin de avantajları vardır. Hazırlık seviyesinden bağımsız olarak, ekip koçunun her zaman açık ve duyarlı bakış açısını korumaya çalışması gerektiğini düşünüyorum.

Kendinize şu soruyu sorun: "*Başlamadan önce ekip ve yaşadığı zorluklar hakkında neler bilmem gerekiyor?*"

Dikkate alınması gereken diğer noktalar şunlardır:

- "Ekip üyelerini önceden mülakat yaparak görmek, güven ve emniyet oluşturmak konusunda yardımcı olur mu?"
- "Eğer çok fazla hazırlık yaparsam, örneğin psikometrik ölçümleri dahil edersem, 'uzman danışman' olarak mı etki yaratacağım?"
- "İlk izlenimler ve veri toplama sonrası nasıl açık fikirli kalabilirim?"
- "Ekiple nasıl açık şekilde ve duyarlı çalışabilirim?"



DIŞARIDAN KOÇLUK YAPANLAR İÇİN TEMEL SEÇİMLER

3. TEMEL SEÇİM: Bu iş gerçekten tek kişi tarafından yönetilebilir mi?

Bu soruya karar verirken ekibin büyüklüğü ve üzerindeki baskı seviyesi temel belirleyicilerdir. Üst düzey ekiplerle (bir sonraki bölüme bakınız) ve sekiz veya daha fazla yöneticiyle çalışırken, iki koç önerilir; biri "ön" pozisyonda, diğeri "geri" pozisyonda.

Bu durumda, biriniz sadece gözlem yapıp ekip içindeki dinamik ve kalıplarla ilgili geribildirim verebilir; diğerinizse koçluk süreçlerini düzenleme, soru sorma ve bu kitapta tartışılan birçok şekilde müdahale etme konusunda liderliği üstlenebilir. Bazı aşırı yüksek baskılı durumlarda, iki koçun yalnızca molalar sırasında bir araya gelmesi ve bu nedenle "gözlemleyen" koçun ekibe doğrudan geribildirim vermemesi faydalı olur.

Dikkate alınması gereken diğer noktalar:

- Ekibe ayna tutmanız gerekecek ancak bunu ekip dinamiklerinden etkilenmeden yapmalısınız. Tek başınıza yapabileceğinizi düşünüyorsanız devam edin.
- Hem ekip içinde yer alabilmeli hem de gözlem yapma ve düşünme kapasitesiyle ekip dışında kalabilmelisiniz.



VAKA ÖRNEĞİ

İKİLİ OLARAK ÇALIŞAN EKİP KOÇLARI

On beş kişilik bir üniversite liderlik takımı, yeni beş yıllık stratejisini gözden geçirmek ve üzerinde anlaşmak zorundadır. Gün boyunca kişisel vaatler, SWOT analizleri, birleştirici vizyon, stratejik niyet, strateji formülasyonu ve yapı ile liderlik üzerindeki sonuçlarına ilişkin kararlar gözden geçirilir. Tüm süreçleri yöneten dışarıdan çalışan ekip koçu, günün sonunda notlarını eve götürüp strateji belgesi taslağı hazırlayarak oldukça dolu bir gün geçirir.

Koç, ekibin büyüklüğü nedeniyle psikoanaliz eğitimi almış bir meslektaşını günü yönetirken gözlem yapması için davet eder. Eğer ekip içinde gerginlik olursa, koç meslektaşından kendisine yalnızca aralarda ve doğrudan geribildirimde bulunmasını ister. Ancak burada durum yeterince güvenli ve kontrol altında olduğu için, meslektaşı hem ekibe hem de ilk koça doğrudan yorum yapabilir.





VAKA ÖRNEĞİ

İKİLİ OLARAK ÇALIŞAN EKİP KOÇLARI

İkinci koçun daha güçlü ifadelerinden bazıları:

- ''Kaçındığınız şeyleri görmek şaşırtıcı. Evde finansınızı yönetiyor, ilişkilerinizi besliyorsunuz. Ancak burada yani işte sadece araştırma yapmak ve yönetimle ilgili sorumluluklarınızdan feragat etmek istiyor gibi görünüyorsunuz."
- "Bugün meslektaşım olan ekip koçunuzun içinde gerçek liderlik olduğunu görebiliyorum. Liderliği ona seve seve bırakıyorsunuz. Hiç liderlik hırsınız yok mu? Koçunuz ayrıldığında bu durum ne anlama gelecek?"
- "Görünüşe göre kurul sekreteriniz içinde bulunduğu tüm alt gruplara liderlik ediyor. Sekreterliğiniz, hepinizden daha güçlü ve daha iyi bir ağ yapısına sahip görünüyor."
- ''Şimdi planınız olduğuna göre direniş bekleyebilirsiniz. Ve direniş geldiğinde, tahminimce planınız çökecek ve mevcut güçlerin eline düşecektir. Bu yeni stratejinin bu kurumda gerçekten bir şansı var mı?"



BÜTÜN EKİP KOÇLARI İÇİN TEMEL SEÇİMLER

KARŞILAŞILAN GERİLİMLER ÜZERİNE ÇALIŞMAK

Ekip sizi içeri davet ettiği anda, aynı zamanda kendisiyle ilgili bir şeyi kabul etmenizi veya onaylamanızı da sağlamaya çalışacaktır. Örneğin, "*Biz çok başarılı bir ekibiz; buradaki diğer ekiplerin aksine her zaman hedeflerimizi tutturuyoruz*"... Bu ekip, onu başarılı olarak görmenizi istiyor.

Ayrıca sizden bağlılık ya da sorulara yanıt talep edecektir. Örneğin; "*Hedeflerimizi daha da artırmamız söylendi. Sizce bu haksızca değil mi?"*

Ekibi anlamış olduğunuzu göstermek için önce bir hipotezle yaklaşmak faydalı olacaktır: "*Ek taleplerin sizin için oldukça zorlayıcı olduğunu anlıyorum. Geçmişteki başarılarınız için cezalandırılıyormuşsunuz gibi... Sizden daha fazlasının istenmesinin adil olmadığını mı düşünüyorsunuz?"*

Koçların karşılaştıkları başka bir gerilim, bir soruna çözüm bulmak veya ekip için bir problemi düzeltmek olacaktır. Buna kapılmayın; ekibin gelişmesini sağlamaya odaklanmaya çalışın. Örneğin şu şekilde bir anlaşma yapabilirsiniz: "*Bu oturumda, ekibin yeni taleplere nasıl yanıt verebileceğine odaklanmak, hedeflerin gerçekçi kalmasını sağlamak iyi bir fikir olur mu?*"

OTURUMLARIN YAPILANDIRILMASI



İşte ekip koçluğunda kullanılan (basitleştirilmiş ama hâlâ faydalı olan) beş adımlı model:

C **onnect – Bağlanın:** Ekibin sizinle kolayca bağ kurmasını sağlayın; mümkün olduğunca açık, meraklı, yardımcı, sakin ve dengeli olun.

O **bserve - Gözlemleyin:** Üzerinizdeki gerilimi fark edin; ne şekilde içeri çekildiğinizi veya duygularınızın size anlattıklarını gözlemleyin.

A **ppreciate - Takdir edin:** Mevcut sorunları anlamak için keşfedin, özetleyin, netleştirin ve hipotez geliştirin.

C **ontract - Anlaşın:** Ekiple bu oturumda gündemdeki sorunlar üzerine konuşun ve sizinle ne başarmak istedikleri konusunda bir anlaşmaya varın.

H **elp - Yardımcı olun:** Ekibin anlaşmanın hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olun; daha kapsamlı ve derin bir anlayışa olanak tanıyıp ekibin şu anda içinde bulunduğu noktayı özetleyerek ve eylemler üzerine karar vermek için ileriye yönelik yönlendirme sunarak süreci kolaylaştırın.

C.O.A.C.H.: Connect (Bağlanın), Observe (Gözlemleyin), Appreciate (Takdir Edin), Contract (Anlaşın), Help (Yardım Edin).

MÜDAHALE TÜRLERİ



John Heron 1975'te, ekiplerle çalışırken kullanılabilecek altı müdahale türünden oluşan faydalı bir sistem geliştirdi. Bu müdahalelerin uygulamaya dair bir örneği 35. sayfada yer almaktadır.

- **Yönlendirme:** Ekibe talimat, tavsiye ve öneri vermek - genellikle düşüncelerin paylaşılabileceği bir alan açmak için gereklidir. Ekip koçları, düşünce paylaşımını desteklemek adına otoriteyi eline alabilir.
- **Bilgilendirme:** Ekibe bilgi ve malumat aktarımı yapmak - ekip koçluğu sırasında nadiren ihtiyaç duyulur.
- **Yüzleştirme:** Ekibin varsayımlarını sorgulamak; davranış, tutum veya inançları hakkındaki farkındalığını artırmak – gözlemlerinizi ekibe sunmanın çok faydalı bir yoludur.

MÜDAHALE TÜRLERİ





- **Serbest Bırakma:** Ekibin gerginliği bırakmasına, ilerlemeyi engelleyen duyguları boşaltmasına veya bu duygularla uzlaşmasına yardımcı olmak – ekip koçu olarak kendi duygularınızı kullanmak önemli bir beceridir; bu duygular, ekip içindeki gizli gerginlik ve duygulara erişim sağlar.
- **Keşfetme:** Ekibin kendini keşfetmesine, kendi kendine dersler çıkarmasına ve sorunlarını sahiplenip çözmesine yardımcı olmak ancak bu değişime kendinizi dahil etmemek – bu genellikle ekip koçluğu sırasında sessizce yapılır veya aralıklı özet ve keşif soruları sunarak gerçekleştirilebilir.
- **Destekleme:** Ekibin özdeğerini, özgüvenini ve özsaygısını artırmak; neyi iyi yaptıklarını, hangi ihtiyaç ve endişelerin dikkati hak ettiğini ve ekip üyelerinin ortak noktalarını vurgulamak – bunlar olumlu geribildirim, doğrudan takdir ve aktif destekle yapılabilir.

MÜDAHALE TÜRLERİ

ÖRNEK

İşte tipik bir koçluk oturumunda çeşitli müdahale türlerini kullanmanın (yalnızca ekip koçunun müdahalelerini içeren) belirli bir örneği:

1. "Bugün tekrar sizinle çalışmayı dört gözle bekliyorum." **(bilgilendirme; bağ kurma)**
2. "Müşteri gelirleri açısından daha yüksek bir hedefe ulaşmanın yollarını bulmanız mı gerekiyor?" **(keşfetme)**
3. "Daha yüksek hedeflerin adil olmadığını hissettiğiniz anlaşılıyor; ancak yeni müşteri ilişkilerini yönetme sistemiyle, aslında işin nasıl başarıyla yapılacağı konusunda çok fazla endişe olsa da daha fazla müşteriye hizmet verebileceğinizin farkındalığı da var, doğru mu?" **(yüzleşme; serbest bırakma)**





MÜDAHALE TÜRLERİ

ÖRNEK

4. "Yani, birçoğunuz hangi adımları atacağınızı ve yeni teknolojiden en iyi şekilde nasıl yararlanacağınızı merak mı ediyorsunuz? Bu konuya biraz zaman ayırmak ister misiniz?" (**keşfetme; anlaşma yapma**)
5. "Biraz güven kaybetmişsiniz, özellikle de artık işi doğrudan satmadığınız için. Bu, yeni müşterilerle karşılaştığınızda verilen brifingi yerine getirme konusunda daha fazla çekingenlik hissettiğiniz anlamına mı geliyor?" (**serbest bırakma**)
6. "Bu çekingenlikle nasıl başa çıkabilir veya ona nasıl daha hazırlıklı olabilirsiniz?" (**keşfetme**)
7. "Şimdiye kadar geldiğimiz noktayı özetlememe izin verin..." (**keşfetme**)
8. "Bana göre aslında zamanınızdan yüzde 20 tasarruf sağlıyorsunuz. Ve bu 'çekingenliği' yönetebilirseniz, hedefinizi yüzde 20'ye kadar kolayca yükseltebilirsiniz. Bu, yönetim kurulu aslında çok daha azını istediği için, oldukça iyi bir durumda olduğunuz anlamına geliyor." (**destekleme**)
9. "Neden şimdi yönetim kuruluna resmi bir yanıt hazırlamıyorsunuz?" (**yönlendirme**)

EKİP KOÇLUĞU TEKNİKLERİ

MÜDAHALELERİNİZİ DENGELEME



Ekiplerle çalışırken her zaman bulunması gereken bir denge vardır:

- Yönlendirici olan ve olmayan müdahaleler
- Destekleyici ve zorlayıcı müdahaleler
- İçerik ve süreç katkıları
- Açık uçlu düşünce paylaşımları ve cesur yüzleşmeler

Ekipten gelen gizli baskılardan etkilenebilirsiniz: liderlik yapmak, uzman olmak, çok destekleyici olmak ya da fazla cesur olmak gibi.

Koçluk için en iyi dengeyi bulmak adına, düşüncelerinizi en iyi şekilde paylaşma ve koçluk hedeflerine ulaşmak için en iyi dengeyi sağlama konusunda kendinizi gözlemlemeye devam etmeniz gerekir:

Bu nedenle, müdahaleyi mümkün olduğunca az tutmak faydalıdır. Müdahalenin büyük bir kısmını; özet, gözlem ve olan bitenle ilgili hipotez ve düşünce paylaşımı ile sınırlamak da faydalıdır.

ÇATIŞMALARLA ÇALIŞMA



Çatışmalar, seçimlerin ve bakış açılarının netleşmesine yardımcı olur ve karar vermek için en iyi argümanları ortaya çıkarır. Ekip koçunun işi genellikle uzun süredir kaçınılan bir çatışmayı açığa çıkarmaktır (bkz. Lencioni, 2002).

İşte baskı veya çatışma durumunda gözlemlemeniz gereken üç altın kural:

1. **Tarafsız kalın** ve etkilenmeyin, yani baskı/çatışma hakkındaki kendi önyargı ve fikirlerinizi fark edin ve bunlardan vazgeçin.
2. Hem farklı ekip üyelerinin argümanlarına hem de çatışmanın kendisine karşı, yani bir çatışma olup olmadığına ve çatışmanın iyi ya da kötü olup olmadığına karşı **"yaratıcı kayıtsızlık" tutumunu koruyun.**
3. Farklılıkları kabul etmekle ortak çıkarları/deneyimleri/görüşleri kabul etmek arasında **dikkatli bir denge arayın**. Bu sonuncu, ekip zorlu bir dönemden geçerken sıklıkla unutulur.

Unutmayın; çatışma, iyi düzenlenip dikkatli şekilde ele alındığında ekip verimliliği için çok sağlıklıdır. Bu yüzden çatışmayı bastırmayın ya da çatışmadan kaçınmak için plan yapmayın.



1. ODAK ALANI: KİŞİLERARASI İLİŞKİLER

Ekiplerle çalışmaya başladığınızda dikkat etmeniz gereken birçok alan ve müdahale ihtimali vardır. Ekip koçlarının çekildiği bazı alanlar, mutlaka odaklanılması en verimli olan alanlar değildir. Aşağıdaki sıralamada, yalnızca ekip atmosferinin (*bkz.* sayfa 46) ekip koçunun özel alanı olduğunu savunuyorum.

Ekip içinde kişilerarası ilişkiler

Kişilerarası ilişkileri geliştirmeye odaklanmak yerine, işlevsizliklerin temel nedenlerini ortaya çıkarmaya ve ortaya çıkabilecek gizli çatışma ya da bağlılık eksikliklerini gidermeye çalışın. İlişkilerdeki çatışma ve gerilimler genellikle anlaşılabilir nedenlere sahiptir ve aslında ekibin çıktılarına, verimliliğine veya düşündüklerini paylaşma becerisine olumlu katkıda bulunabilir. Sürtüşmelerin farkındaysanız bu ilişkilerin, ekibin bütün olarak şu anda ne yaşadığına dair size ve onlara neler anlatabileceğini yüksek sesle sormakta faydalı olabilir.

Toplantıya giriş, oturma düzeni, konuşurken sıra beklemek, "konuşma süresi", kesintiler ve ses tonu gibi faktörlere dikkat etmek faydalıdır çünkü bunlar kişisel ilişkileri ve mevcut meseleleri somut şekilde göz önüne serer.



2. ODAK ALANI: İLETİŞİM

Ekip içindeki ve çevresindeki iletişim

Tekrarlayalım, iletişim kalıpları size ekibin mevcut deneyimleri hakkında çok şey anlatabilir ancak orada olma amacınız bunları geliştirmek **değildir**; ana odak noktanız düşüncelerin paylaşılmasını sağlamak olmalıdır.

İletişimin ve dolayısıyla işbirliğinin neye hizmet ettiğini aklınızda bulundurun: ekibin çıktıları. Bu nedenle, kötü iletişim konusundaki bir tartışmaya çekildiğinizi hissediyorsanız, odak noktasını değiştirin ve şunu sorun:

''Bir araya gelme ya da uygun şekilde iletişim kurma zorlukları, ekibin verimliliği ve etkinliği gibi ekip sorunları hakkında bize neler anlatıyor?"

''Ekibin nereye gitmesi gerektiğine dair temel bir çatışma hissi mi var, yoksa sorun, iletişimden ve toplantılardan çekilme, bağlılık eksikliği ya da güven eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir mi?"

3. ODAK ALANI: GELİŞİM



Ekip üyelerini geliştirmek
Ekip üyelerinin bireysel gelişimine odaklanmak, dikkat dağıtma potansiyeli olan başka bir faktördür. Kişiler ve performansları, yetenekleri ve kaygıları ekip ve ekip lideri (ve tabii ki kişi için) için çok önemli olabilir ancak ekip koçu için en iyi seçenek bu konuyla ilgilenmemektir.

Bunun yerine:

- Kendinize, bireysel davranışların ekip için neyi **temsil edebileceğini** sorun (bireysel değerler denir)
- Kendi eğilimlerinizi fark edin; kişilere nasıl yöneldiğinizi veya onlardan uzaklaştığınızı, ekibin tüm üyelerinin beğeni ve beğenmeme duygularınızı nasıl tetiklediğini fark edin
- Bireysel geribildirimi yalnızca kişinin ekip içindeki rolü açısından paylaşın. (Daha önce de belirtildiği gibi, bu tür bireysel koçluk, ekip koçluğunun dışında kalan bir alandır ancak odak noktası ekip olarak kaldığı sürece kullanışlı olabilir.)





3. ODAK ALANI: GELİŞİM

VAKA ÖRNEĞİ

Değerleri (bireysel hassasiyetleri) koçluğu yönlendirmek için kullanmak

Bir muhasebe firmasındaki baş ortaklar, iç anketler aracılığıyla tam olarak güvenilmediklerini ve liderliklerinin kötü bir imajı olduğunu öğrenmiştir. Görünüşe göre çalışanlarını dinlemiyor, yeni iş kazanma konusuna ve stratejik kararlara onları yeterince dahil etmiyorlar. Sonuç olarak, birçok iyi ve deneyimli danışman, firmayı terk etmiş durumda. Şimdi, becerilerini geliştirmek ve kötü geribildirimlere ve beyin göçüne yanıt bulmak için ekip koçu ile çalışmaya başladılar.

Koç ilk oturumda toplantının ortasında yönetim kuruluna tanıtılıyor ve sorunlarını keşfetmek için yanlarına oturuyor. Odaya girdiği anda, koç fiziksel olarak daha küçük hissetmeye başlıyor ve dile getirilen birçok güçlü görüş yüzünden bunalmış durumda. Ekibe bakmaya başladığında, katkıda bulunmayan ve temkinli görünen başka kişileri de fark ediyor.



3. ODAK ALANI: GELİŞİM

VAKA ÖRNEĞİ

Bir anlık sessizlikten sonra sağında oturan kıdemli bir kişi, koçluk ihtiyacını sorgulayarak gerçekten gerekli olup olmadığını ve özellikle kendisi gibi doğrudan yönetim sorumluluğu olmayan kişilerin katılımının gerekip gerekmediğini soruyor. Birkaç dakika sonra başka bir ortak, koçluğu güçlü şekilde destekliyor ancak aynı zamanda yönetici ortağın, koçu ekibe tanıtma şekliyle ilgili rahatsızlığını dile getiriyor. Önceden duyuru yapılmamış. Koç, bu durumu kabul ediyor ama bir şey söylemiyor.

Tartışma ilerledikçe yeni terfi eden bir ortak, liderlik sorunlarını gündeme getirmeye çalışıyor ve ekibin önce hangi konuları ele almak istediğini soruyor. Biraz sonra, başka bir ortak önemli bir müşteri görüşmesi nedeniyle erken çıkması gerektiğini duyuruyor ve sonra gerçekten umutsuz bir tonla, bir müşteriyle ilgili bozulmuş ve onarılamayacak durumda olan bir ilişkiden bahsediyor.



3. ODAK ALANI: GELİŞİM

VAKA ÖRNEĞİ

Bu açılış dakikalarında, farklı birçok **bireysel değer** görüyoruz. Bir yandan insanlar kendi endişelerini dile getiriyor ancak aynı zamanda **hepsi de ekip adına konuştuğunu** iddia ediyor:

1. Koç, bir korkutma ve ham rekabet duygusu fark ediyor ve gözü korkuyor.
2. İlk konuşan ortak, liderlik sorunlarıyla başa çıkma ve koçluğa açılma konusunda ekibin güçlü kararsızlık duygusunu gündeme getiriyor.
3. Kadın ortak, kendi liderliğini savunuyor ve mevcut liderliği eleştiriyor. Koç, bu hassasiyeti fark ediyor ve kadın ortağın ekip içinde daha fazla gücü olmasını diliyor.
4. Yeni ortak, anketin sonuçlarıyla ilgileniyor gibi görünüyor; ekibin işleri ilerletme ve sorunları ele almaya başlama isteğini ifade ediyor.
5. Dördüncü ortak, düzenli çalışmanın devam etmesi ve aynı zamanda ekibin gelişmesi ihtiyacını ifade ediyor. Sorununu dile getirerek aynı zamanda hassasiyetini de gösteriyor.

Ekip koçu, ekip içindeki kişiler veya başkaları tarafından başlatılan büyük ya da küçük her olayı, derinlemesine düşünülmesini sağlamak için, hassasiyet kavramı aracılığıyla kullanabilir; yani kişilerin bazı konulara diğerlerinden çok duyarlılığı olması durumunu kullanabilir.



4. ODAK ALANI: PERFORMANS

Ekibin performansı, spor koçlarının aksine, doğrudan ekip koçunun hedefi değildir. Önceki bölümde açıkça belirtildiği gibi, performans, ekibin liderliğinin ana ilgi alanı olmalıdır. Bu da neredeyse tanım gereği, koçlar için temel sorumluluk değildir.

Ancak, ekip koçluğunun bir sonucu olarak performans (normalde) iyileşmelidir, çünkü yüksek performans derin, açık ve dürüst düşünce paylaşımının doğrudan sonucudur.

Sonuçların artıp artmadığına odaklanmak yerine, bunun hakkında iyi sorular sormayı deneyin. Ekip bunun neden böyle olduğunu düşünüyor? Performans ve sonuç varyasyonlarını nasıl açıklayabiliriz? Ekip, bu varyasyonlara nasıl katkıda bulunmuş olabilir?

Unutulmaması gereken önemli bir başka nokta da şudur: Kişi ve ekipler başarıyı kendilerine, başarısızlığıysa koşullara veya başkalarına atfetmeyi daha kolay bulurlar; bu yüzden performansla ilgili zorlayıcı, meydan okuyan sorular sormak için geniş bir alan vardır.

5. ODAK ALANI: DÜŞÜNCE PAYLAŞIMINA AÇIK BİR ATMOSFER

Ekip koçları için, **ekibin düşünce paylaşımına açık mevcut ortamına odaklanmak** en değerli şeydir. Odaklanılması gereken nokta, düşünceleri paylaşma sürecinin kendisidir, yani koçluğun yapıldığı anın kalitesi ve ekip performansıyla ilgili şu anki düşünme kalitesidir.

Performans, sonuçlar, kararlar, ilişkiler ve iletişim gibi konuları, belli bir mesafeyle düşünebilirsiniz. Nihayetinde onlar da kendiliğinden yoluna girecektir.



Başka bir deyişle: Hemen müdahale edip işleri daha iyi hale getirmeye çalışmayın, kendinize ve ekibe şu anda nelerin yaşanıyor olabileceğini sorarak "dışarıda" kalın; mesafeli, uzak durun (ancak derin bir empatiyle!). Düşünce paylaşımını isteyen hiçbir soru sınır dışı değildir; örneğin, karşınızdaki ekibin aslında bir ekip olup olmadığını sormak meşrudur.

Esasen, bir ekiple birlikteyken asla tamamen uzak kalamazsınız; koçluk yaparken incelikli şekilde kendinizi onlara çekilmiş bulursunuz.

YENİ İÇGÖRÜLER YARATMA



VAKA ÖRNEĞİ

Anlamlı düşünceler genellikle beklenmedik yerlerde bulunur. Yakın zamanda, İkinci Dünya Savaşı'nda işgalcilerle işbirliği yapmış bir kurumdaki üst düzey yönetim ekibiyle çalıştım; başlamadan önce bu bilgiye sahip değildim. Ekiple tanışmadan bir gün önce neredeyse panik atak geçirdim. Onlarla yaptığım oturumda CEO'larına karşı duramıyorlardı; CEO'ları uzun vadeli stratejilerini sürekli olarak kısa vadeli taleplerle engelliyordu. Bu baskıların şiddeti ekibin bölünmesine neden olmuştu: Bazı departmanlar taleplere yanıt verirken diğerleri olumsuz sonuçlar yaşıyor ve oldukça yetenekli yöneticiler CEO tarafından terfi ettirilmeden aşağıya çekiliyordu.

Ekibin lideri genel müdür, patronuna karşı durmakta zorlanıyordu. Kendisine A, B, C... gibi şeyleri yapmadığı takdirde altı ay içinde ''başarısız'' sayılacağı söylenmişti. Bu zorbalık ona çok zarar vermişti, uzun saatler çalışmasına ve özgüveninin zedelenmesine yol açmıştı. Ertesi gün; panik atak geçirmeden önceki gün bu işi yalnız başıma halletmek zorundaymışım gibi hissettiğimi ve kimseye söylemediğimi hatırladım; benim için alışılmadık bir şeydi. Kendi kişisel deneyimim, güç karşısında donup kalma tepkisi, ekibe çok yardımcı oldu.

YENİ İÇGÖRÜLER YARATMA

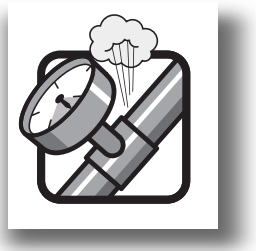


VAKA ÖRNEĞİ

Zaman içinde ve koçlukla, ekip CEO'ya daha olgun yanıt verme becerisi kazandı. Önceliklerini onunla tartışarak, kısa vadeli taleplerle başa çıkmak için müzakere ettiler. Aynı zamanda genel birliklerini ve uzun vadeli misyonlarını korudular. Ekip ayrıca çok yavaş şekilde, kurumun, 75 yıl önce açıkça gösteremediği işgale karşı ayaklanma korkusunu ortaya çıkardı. Şaşkınlıkla, personelin şu anda benzer sorunlardan etkilenmiş gibi göründüğünü fark ettiler.

Bu tür meseleleri ele almak, nihayetinde onları yönetime olan yanıtlarında daha güçlü hale getirdi.

Bazı durumlarda daha verimli olma güdüsü, büyük tarihsel veya duygusal derinliklerde bulunabilir.



KOÇLUK ZORLUKLARI

ÜST DÜZEY EKİPLERE KOÇLUK YAPMAK



Şimdi, ekip koçluğunu ekibin baskı altında olduğu durumlarda inceleyeceğiz. Örneğin:

- Ekip birlikte iyi çalışmıyor ve düşüncelerini paylaşma kapasiteleri sınırlı
- Önemli kararlar, yetersiz bilgi ve karşıt bakış açılarıyla alınmak zorunda
- Paydaşlardan yüksek baskı var; örneğin, düşük performans gösteren ekipler, geçiş sürecindeki ekipler
- Genel olarak yüksek baskı ve beklentiler var; örneğin, üst düzey liderlik ekipleri

Üst düzey ekipler, büyük baskı ve denetim altında çalışmakta olup kendilerini genellikle hem içsel hem de dışsal bakımdan korumasız hisseder. Aynı zamanda yüksek seviyede karmaşıklık, büyük belirsizlik ve durmaksızın değişim ortamında gerçekten neler olup bittiğini anlama konusunda sınırlı bir kapasiteleri vardır.

Anlaşma aşamasında ekibi etkileyen zorluklara bakmak faydalıdır. Böyle bir koçluğu tek başına yapmak zordur: Kabullenme ve faydasız hale gelme riskleri çok yüksektir. Bu zorlu koşullarda, ikili şekilde çalışmak daha akıllıca olacaktır.

KOÇLUK ZORLUKLARI

LİDERLİK EKİPLERİNDEKİ ZORLUKLAR

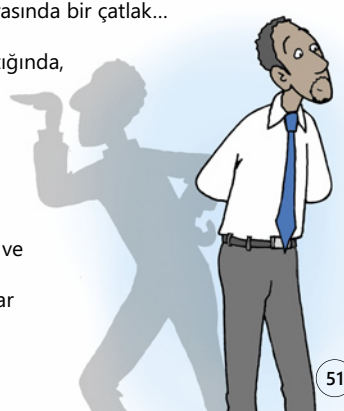


Üst düzey liderlik dinamikleri karmaşıktır: Liderlik adına bir adım atmak kişinin içinde her zaman bir çatlak yaratır; bir yandan katkıda bulunmak, bir şeyler yaratmak ve bir şeyler kanıtlamak isteyen neşeli, aktif, yapıcı veya saldırgan taraf ile bağlantı kurmayı arzulayan, şüpheci, karamsar, muhtaç, savunmasız ve temkinli taraf arasında bir çatlak...

Bu *gölge taraf* liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Ortaya çıktığında, üst düzey liderlik zamanla şu nedenlerle bozulur:

- Kararları etkileme yeteneğinin artması (yönetim takdir yetkisi denir)
- Liderin kişiliğinin gölge tarafını ortaya çıkaran dinamikler

Eğer bu gölge taraf ihmal edilirse, sonunda raydan çıkma ve aşırıya kaçma durumu yaşanabilir. Ekip koçu, ekibin gölge taraflarına dikkat edilmesinde rol oynayabilir. Gölge taraflar samimi ve açık düşünce paylaşımı yoluyla, liderin "parlak tarafının" güç ve yetkinlikleriyle yeniden bütünleştirilebilir.



KOÇLUK ZORLUKLARI

GÖLGE TARAFLAR



Üst düzey ekiplerdeki gölge taraf kalıpları farklı birçok şekilde olabilir ancak hepsinin ortak bir noktası vardır: Yüzeyin altında veya baskılanmışlardır. Gölge taraf kalıpları kendini doğrudan ifade etmez. Homurtu, kaş çatma, huzursuzluk veya yorgunluk yoluyla fark edilebilirler. Bu homurtular zamanla kötü bir döngüye dönüşür. Liderlik ekiplerindeki örnekler şunlardır:

- **Kavga veya iç kavga** – saldırganlığı başkalarına yönlendirme
- **Korku** – utancı başkalarına yönlendirme
- **Yorgunluk** – umudu başkalarına yönlendirme (bununla başkalarının ilgileneceğini umma)

Erdemli döngü yavaş şekilde yerleşir ancak her şey gölge taraf kalıplarını açıkça fark edip sorumluluğunu almakla başlar. Bu nedenle erdemli döngü genellikle şu şekilde tanımlanır:

- **Hayal kırıklığı** – deneyime tahammül edebilme, üzerine düşünme, adlandırma ve onunla çalışma becerisi. Direnç, azim (''inatçılık'') ve dayanıklılık; gerçek hayal kırıklığının var olmasına izin verme becerisinin başka isimleridir (*bkz*. De Haan & Kasozi, 2014).



ÜST DÜZEY EKİPLERİN ALTI PERFORMANS GÖSTERGESİ

Katzenbach & Smith, 1993'te yüksek performanslı ekipler üzerine yaptıkları araştırmayı yayınladı. Araştırmada, yüksek performanslı üst düzey ekiplerde aşağıdaki özelliklerin daha belirgin olduğunu tespit ettiler:

1. Anlamlı bir amaç
2. Bu amaca ortak bağlılık
3. Ekip için belirli ve iddialı hedefler
4. Ekip içinde hem değiştirilebilir hem de tamamlayıcı beceriler
5. Karşılıklı hesap verebilirlik; bireysel görevlere özgü yükümlülüklerin yanı sıra ortak amaca yönelik ortak sorumluluğun kabul edilmesi
6. Davranışları şekillendiren açık norm veya kurallar

LİDERLİK EKİBİ KOÇLUĞUNUN ZORLUKLARI



Koçluk sırasında, bir ekibin büyük ya da küçük işlev bozukluklarını sıkça fark edersiniz. Güvensizlik, anlayış eksikliği, anlaşma eksikliği, bağlılık eksikliği ve çatışmadan kaçınma; kavga, korku veya yorgunluk döngüsünü besleyecektir.

Sizin için önemli olan:

- Bu işlev bozukluklarını fark etmek
- Olayların içine nasıl çekildiğinizi fark etmek
- Bilinçli şekilde düşünce paylaşan bir duruş seçmek

Ekip için başka bir kaynak, çatışma yöneticisi, arabulucu, "eğlendirici-eğitici", ev sahibi, yönetici, kanal ya da sunucu olmaktan kaçının. Bunun yerine, düşüncelerinizi paylaşın ve zorlayıcı olun. Düşünmeye teşvik etme çağrılarınız için hemen teşekkür beklemeyin ancak sonunda ekibin minnettar olacağından ve yaptığınız işin zamanınıza fazlasıyla değer katacağından emin olun.

KOÇLUK ZORLUKLARI

TEMELLERİ SAĞLAM BİR ANLAŞMA YAPMA



Ekip koçu olarak, ekibinizle yaptığınız anlaşmayı göz önünde bulundurmak kıymetlidir. Anlaşmalar, görev ve hedefleriniz hakkında karşılıklı anlayışı artırmanıza ve düşündüklerinizi paylaşan bir ruh haline geçmenize yardımcı olur.

Dikkat edilmesi gereken anlaşma unsurları şunlardır:

- Anlaşma seviyesi:
  - Kurum, ekip, kişiler ve doğrudan raporlarla
  - Genel koçluk anlaşması, her oturum ve oturum içindeki her an için
- Ekip koçları (birden fazla varsa) ve lider ile koçlar arasındaki anlaşma: Kim neyin sorumluluğunu taşıyor?
- Açık hedefler üzerinde anlaşma ve sonunda takım liderliğine net geçiş sağlama
- Kaygı ile çalışma, beklentileri yönetme ve psikolojik anlaşma: gizliliği içeren belirli bir alan ve güvenli sınırlar sunma
- Koçluk başlamadan önce keşif için alan anlaşması: ekip görüşmeleri ve psikometrik analizler için anlaşma (bunların artı ve eksilerini değerlendirme)

KOÇLUK ZORLUKLARI



ZİHİNSEL FİTLİĞİ GELİŞTİRME

HAYAL KIRIKLIĞINA ''TAHAMMÜL EDEBİLME"

Üst düzey ekipler ''hayal kırıklığına tahammül edebilme" (sayfa 52) yoluyla, karşılaşılan zorluklar ve uygulanan baskılarla bağını koruyarak gelişebilir.

''Hayal kırıklığına tahammül edebilme" konusunda daha iyi olmak ve baskı altında sakin kalabilmek için:

- Ekibin üzerindeki en büyük baskıları fark edin
- Bu baskıların neden orada olduğunu anlayın
- Talebin kimden geldiğini anlayın
- Baskıları kurumsal-tarihsel bir bağlama oturtun: Baskının ardındaki hikâye nedir?
- Baskılar hakkında neden bu kadar az şey yapılabiliyor?

Bu aşamada mindfulness alıştırması ve diyalog teknikleri çok faydalı olabilir.

Ancak baskı derinden hissedildiğinde şu soruyu sorabiliriz: *''Sorunların kaynağına inecek radikal strateji ne olabilir?"*



DAHA DERİN DÜŞÜNMEYİ TEŞVİK ETME

EKİBE KENDİNİZDEN DAHA FAZLASINI KATIN

Üst düzey ekip üyeleri, yalnızca harcadıkları zaman açısından değil, aynı zamanda ekibi ve kurumu başarılı kılmak için ortaya koydukları riskler bakımından da işyerine çok şey katar. Ancak genellikle kendilerini ve birbirlerini, güven duygusu oluşması için faydalı olacak kadar iyi tanımazlar.

Ekip koçu, bu anlayışı şu yollarla geliştirmeye yardımcı olabilir:

- Psikometrikler, örneğin 360 derece geribildirim veya kişilik özellikleri. Koçluk gibi nispeten güvenli bir bağlamda, ekibin bulguları birbirleriyle paylaşması sürece yardımcı olabilir. Paylaşılması en zor ama en yararlı olan noktalar şunlardır: (a) temel değer ve motivasyonlar ve (b) liderlik gölgesi veya potansiyel konudan sapma motifleri (sonraki sayfaya bakınız).
- Daha derin ifadeleri teşvik eden çalışmalar, örneğin evden anlamlı bir nesne getirmek ve ekip üyeleriyle bunun hakkında konuşmak; bu nesnenin neden size ekipteki mevcut zorlukları hatırlattığını anlatmak.

Bu tür süreçler, özellikle ekip koçluğu yolculuğunun başında faydalıdır; insanlara sorunları üzerinde çalışabilmek için daha geniş kelime dağarcığı sağlar.

KOÇLUK ZORLUKLARI



DAHA DERİN DÜŞÜNMEYİ TEŞVİK ETME

LİDERLİKTE KONUDAN SAPMA MOTİFLERİ

Stres veya önemli dış baskılar altında ortaya çıkan bazı yaygın konudan sapma kalıpları:

- Kuralların çiğnenmek için koyulduğuna inanmak
- Söylediklerinize artık gerçekten inanmamak
- Kendinizin haklı ve herkesin haksız olduğunu düşünmek
- İlgisiz ve kopuk hale gelmek
- Küçük şeyleri doğru yapıp büyük şeyleri yanlış yapmak
- Ruh hali dalgalanmalarına maruz kalmak
- Karamsarlaşmak ve olumsuzluklara odaklanmak
- Sadece farklı olmak adına farklı olmaya çalışmak
- Herkesi memnun etmeye çalışmak ve popülerlik yarışını kazanmaya çalışmak
- İlgi odağı olma ihtiyacı duymak
- Karar vermekten korkar hale gelmek



Stres altındayken kendinizde bunlardan birini görüyor musunuz?

KOÇLUK ZORLUKLARI



DAHA DERİN DÜŞÜNMEYİ TEŞVİK ETME

GÖREV ANLAŞMALARI

Ekipte sorunlar genelde insanların arasındaki sınırda; karşılanmamış beklentiler, kişisel çatışmalar ve zayıf iletişim yoluyla ortaya çıkar. Tüm ekip üyeleriyle ekip arkadaşlarından ne bekleyebileceği üzerine anlaşma sağlamak ve bu beklentiler etrafında net şekilde sınırlar çizmek (görev anlaşmaları) faydalıdır.

- Ekip üyeleri ekip arkadaşları için geribildirim formu hazırlar.
- Geribildirim, aşağıdaki başlıklarla en az yarım sayfa olmalı, belirli gözlem ve beklentileri içermelidir:
  - "*İyi yaptığı şeyler*"
  - "*Daha az yapabileceği veya yapmayı bırakabileceği şeyler*"
  - "*Daha fazla yapabileceği veya yapmaya başlayabileceği şeyler*"
- Ekip üyeleri bu formlar temelinde, çiftler halinde (dönerek sırayla herkesin herkesle eşleşmesini sağlayacak şekilde) en az 20 dakikalık konuşmalar yapar ve gelecekteki işbirlikleri hakkında anlaşırlar.
- Yaklaşık altı ay sonra bir takip görüşmesi düzenlerler (isteğe bağlı).

Bu etkinlik her zaman yenileyici bir egzersizdir; derin ve kişisel konuşmalara yol açar ve genellikle ekibin birlikte çalışma biçimi üzerindeki etkisi çok olumlu olur.



DAHA DERİN DÜŞÜNMEYİ TEŞVİK ETME

DİYALOG TEKNİKLERİ

Ekip içinde daha iyi anlayış ve uyumun başka bir yönü de iletişimin kalitesi ve derinliğiyle ilgilidir. Bu konu en iyi şekilde burada ve şimdi geliştirilebilir. Ekip koçu bu konuda yardımcı olabilir. Daha derin diyaloğa doğru ilk adım; ekibi şu ana yani etkileşim anına duyarlı hale getirmektir.

İçinde bulunulan anda daha fazla mevcudiyet göstermek için bazı yöntemler:

- Ekibi "paylaş, karşılaştır ve keşfet" yöntemine davet edin (sayfa 18).
- Ekip üyelerini tam olarak ana odaklanmaya ve yalnızca o anda hissedilen şeyleri ifade etmeye davet edin: bedensel duyumlar, duygular, hisler, gözlemler, vb.
- Bir "konuşma çubuğu" kullanın: Yalnızca çubuğu elinde tutan kişi konuşur, diğerleri dinler ve söylenenlere odaklanmaya çalışır; konuşma bittikten sonra çubuk yeni bir konuşmacıya verilmez, çemberin ortasına bırakılır ve başka biri konuşmak istediğinde çubuğu alır.

Bu yöntemlerin hepsi ve başka birçok diyalog, dinlemenin derinleştiği ve duyguların öne çıktığı yaratıcı sessizlikler içerir.

KOÇLUK ZORLUKLARI



DAHA DERİN DÜŞÜNMEYİ TEŞVİK ETME

DİYALOG TEKNİKLERİ

Ekip diyalog konusunda deneyimsiz ve stresliyse ya da anın içinde kalıp düşünmek yerine görev odaklıysa ekip üyelerinden bir önceki konuşmacının söylediklerini özetlemesini istemek, diyaloğun ilerlemesine yardımcı olabilir.

Koç olarak, konuşmanın biraz dışında kalıp ara sıra şu noktalara dikkat çekmek faydalı olabilir: O anda neler olup bittiğini ifade etmek, yüzeyin altında ne olabileceğini dile getirmek, söylenen ama dinlenmeyen şeyleri fark etmek, söylenmek üzere olan (yani neredeyse dile getirilen) şeyleri anlamaya çalışmak.

Ekip içinde iyi diyalog varsa, bu genellikle yüksek konsantrasyon, canlılık, farkındalık, başkalarına özen ve dikkat, dinleme ve anlamlandırma düzeyindeki artış ile nitelendirilir.

Ekip koçu, bu seviyeye ulaşıldığında bazen soru sorarak, bazen de insanların aklında olanlar hakkında tahminlerde bulunarak ekibi daha fazla açıklığa yönlendirebilir; onları engelleri ya da görmezden gelinen gerçekleri ifade etmeye teşvik edebilir.



ÖZET

Bu teknikler, büyük baskı altında çalışan ekiplerde karşılaşılabilecek sorunları çözmenize yardımcı olacaktır:

- Ekiple temelleri sağlam bir anlaşma yapın.
- Zihinsel dayanıklılıklarını ve düşüncelerini paylaşma kapasitelerini artırın; "hayal kırıklığına tahammül edebilme" becerileri üzerinde çalışın.
- Ekip koçluğunda daha derin düşünce paylaşımlarını teşvik edin ve şu teknikleri kullanın:
  - **Ekibe kendinizden daha fazlasını katın**: Ekip üyelerini daha kapsamlı ve kişisel olarak tanıyın.
  - **Görev anlaşmaları yapın**: Eşdüzey geribildirimi sağlayın ve ekip üyelerinin birbirlerinden neler beklediklerini anlayın.
  - **Diyalog tekniklerini kullanın**: Ekiple dinlemenin kalitesini ve toplantı anlarını derinleştirin.
  - **Üyelerin o andaki mevcudiyetinden yararlanın**: Tam o anda ortaya çıkan zorlukları ve "dile getirilemeyen" şeyleri dinleyin.





EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ÇALIŞMASI



EKİP ÇALIŞMASI VE PERFORMANSINI OPTİMİZE ETME

Ekip performansını mümkün olan en iyi hale getirme yolculuğumuzda, strateji veya en iyi uyum alanlarında çalışıyoruz. Bu bağlamda diğer ekipler, müşteri organizasyonları ve tedarikçiler de dahil olmak üzere; bu ekip ile bağlamı arasındaki en iyi uyum nedir ve gelecekteki ne olacaktır?

Daha basitçe ifade etmek gerekirse ekibin temel işlevi ve hedefleri nelerdir?

Ekip stratejisi, ekibin güçlü rekabet avantajı elde etmeyi ve paydaşların çıkarlarını tatmin etmeyi planlama biçimine dayanır. Bu, ekibin kaynaklarını ve çevresini anlayarak ekibin temel işlev ve hedeflerini oluşturup ardından uygulamayı içerir.

Aşağıdaki sorular bu konuda yardımcı olacaktır:

- Bu ekip ne amaçla var?
- Çevresine ne katkı sağlayabilir?
- Ekibin çıktıları ne olmalıdır?



EKİP ÇALIŞMASI VE PERFORMANSINI OPTİMİZE ETME

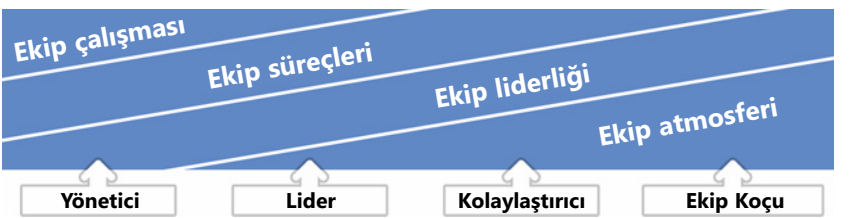
Bu tür hedef belirleyerek ve planlayarak ekibi en uygun hale getirmeye çalışabiliriz ve aşağıdaki konularda yeni sorular oluşturabiliriz:

- Ekip yapısı – Açık mı, kapalı mı, grup gibi mi, ekip gibi mi, bireylerden oluşan bir grup mu?
- Ekip çalışması – Stratejik amaçlar, hedefler, anlaşmalar ve çıktılar nelerdir?
- İlişkiler – ana paydaşlar, ana müşteriler ve ilgili taraflar, tedarikçiler, rakipler kimlerdir?
- Süreçler – İş akışı, iletişim, işbirliği, görevler
- Liderlik
- Kültür

Sonraki dört bölümde, koçluğun ekip performansının bütün yönlerini nasıl iyileştirebileceğini keşfedeceğiz.

EKİP ÇALIŞMASI VE PERFORMANSI SEVİYELERİ

Şimdi, ekip koçunun ekip içindeki diğer kolaylaştırma ve liderlik rollerinden farklı olarak ne yapabileceğini belirleyelim. İşte bir kişinin ekibinde üstlenebileceği farklı rollerin özeti (W. Brendan Reddy'nin 1974 tarihli ekip müdahale becerileriyle ilgili kitabındaki grafikten alınmıştır):





EKİP ÇALIŞMASI VE PERFORMANSI SEVİYELERİ

Şema, bütün görev veya "işlevlerin" ekip için önemli süreçlerin bir dizi yönünü ele aldığını ancak ekiple çalışırken hepsinin farklı vurgular yaptığını göstermektedir:

- **Yönetici**, yapılması gereken **işe** odaklanır: stratejik hedefler, görevler, dağılım, kontrol ve verimlilik
- **Lider**, işi yapmak için **süreçlerin** verimliliğine odaklanır; yani sonuç, genel yön ve ekip stratejisi
- **Kolaylaştırıcı**, ekip toplantısını yönetir; ekibin ve üyelerinin öğrenme ve **gelişimine** odaklanır
- **Ekip koçu**, ekibin **atmosferine**, kültürüne ve grup dinamiklerine, kararların ve davranışların ilişki, düşünce ve duygularla nasıl temellendirildiğine odaklanır

Ekipteki üyeler bu rollere farklı zamanlarda farklı derecelerde katılır.



EKİP ÇALIŞMASI VE PERFORMANSI SEVİYELERİ

Dört ekip liderliği rolü, farklı kişiler tarafından sürekli olarak paylaşılmaktadır:

- Bütün üyeler, dört rol için de sorumluluk taşır – bu sadece öz yönetim, öz liderlik vb. olabilir, aynı zamanda ekip içinde daha geniş sorumluluk taşıyabilirler
- Lider (sorumlu kimse) yönetimle ilgili sorumlulukları ve liderlik sorumluluklarını birleştirebilir ve bazı olağanüstü liderler, kolaylaştırma ve koçluk yapma konusunda da çok başarılıdır
- Kolaylaştırma zor koşullarda (çatışma, dış baskılar, ekiplerin birleşmesi gibi) bağımsız ve dışarıdan biri tarafından yapılmalıdır

EKİP ÇALIŞMASI VE PERFORMANSI SEVİYELERİ

- Zorlu koşullarda (örneğin kıdemli ekiplerde) ekip koçluğu, diğer üç rol için minimum sorumluluk üstlenen, kendini işine adamış, şirket dışından biri tarafından yapılmalıdır.
- Koçluk; bu işe adanmış bir ekip koçu olmadığı zamanlarda, ekip liderinin veya atanmış bir üyenin sorumluluğuna dönüşür. Bu nedenle **ekip koçluğu çoğu zaman ekibin kendisinin ve genellikle liderin sorumluluğundadır**.
- Dışarıdan çalışan bir ekip koçu, ekibin düşünce paylaşımını kısa süre içinde hareketlendirip yeniden canlandırabilir. Sonrasında ekip sorumluluğu tekrar üstlenebilir.





ANLAYIŞINIZI DERİNLEŞTİRİN

Ekip koçu olarak rolünüzü derinlemesine anlamanızı sağlamak için dört yönü de sırasıyla inceleyeceğiz. Ekip koçunun hepsini bilmesi gerekir, çünkü hepsi de ekip koçluğu sohbetinin bir parçası olabilir.

Ayrıca ekibin işi, süreçleri, liderliği ve temel atmosferi arasındaki **farkı** netleştirmek de önemlidir. Hepsi zamanla gelişir ve büyür.

Bu bölüm, ekip koçunun **ekip çalışması** hakkında bilmesi gereken noktaları kapsar ve takip eden üç bölüm vardır:

- Ekip koçunun **ekip süreçleri** hakkında bilmesi gerekenler
- Ekip koçunun **ekip liderliği** hakkında bilmesi gerekenler
- Ekip koçunun **ekip atmosferi** hakkında bilmesi gerekenler

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ÇALIŞMASI

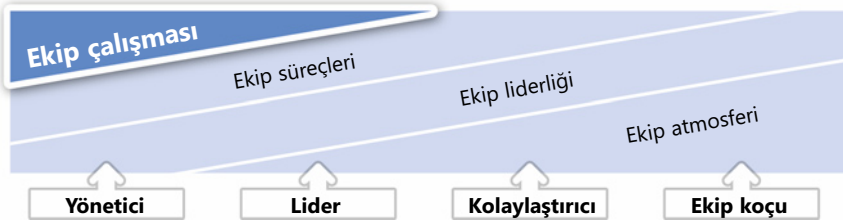
ÇIKTININ GELİŞTİRİLMESİ

Ekipler, çıktılarını iyileştirmek için ekip çalışmasını geliştirmek ister. Ekip çalışması, ekibin birleşik eylemlerini veya bireysel ve paylaşılan katkılarla bütün olarak ekibin çıktılarını ifade eder.

Ekip koçu ekip çalışmasına ilgi göstermelidir çünkü:

- Ekip çalışması (''temel görevler''), ekibi bir araya getiren şeydir
- Ekibin değerlendirip yönetebileceği şey budur
- Ekibin koçluk yoluyla geliştirmek istediği nokta budur

Ekip koçluğu sırasında ekip çalışmasının doğası ve kalitesi hakkında sorular sorabilirsiniz.



VAKA ÖRNEĞİ

ISS 1: EKİP ÇALIŞMASI

Ekip, çalışması sanatını açıklamak için, zaten bir "laboratuvar"da olduğundan, çalışmaları oldukça kolay incelenebilen, tanınan, oldukça uç bir ekibe göz atalım. Uluslararası Uzay İstasyonundan (ISS) gelen günlükleri okuyarak bir vaka örneği oluşturdum.

ISS genellikle altı profesyonelden oluşur, pilotlar ve bilim insanları tamamen birbirine bağımlıdır, çünkü zorlu ve tehlikeli bir işyerinde belirli bir görev üzerinde çalışırlar. Ekip çalışmasını, birbirine bağlı görev ve programlar oluşturur. Çoğunlukla önceden iyi şekilde planlanmış olup ekip üyeleri bağımsız çalışabilmek ve gerektiğinde iyi ekip oyuncusu olabilmek üzere titizlikle seçilip eğitilmiştir.





VAKA ÖRNEĞİ

ISS 1: EKİP ÇALIŞMASI

ISS'teki ekip çalışması son derece düzenlidir, örneğin herkes saat 06:00'da uyanır ve işine 08:10'da başlar. Öğle yemeği 13:05'te yenir ve bir saat sürer. Akşam yemeği ile ekip toplantısı 19:30'da düzenlenir. Başka bir deyişle, çok fazla (önceden anlaşılmış, en uygun hale getirilmiş) ekip çalışması yapılır ve bu çalışmalar çok fazla işlem veya düşünce paylaşımı gerektirmez.

Ekip koçu, ekip çalışması hakkında taze, naif sorular sorabilir: "*Bunu bu şekilde yapmanızın nedeni nedir?*", "*Öğle yemeği neden tam 13'te değil de 5 dakika sonra?*" Bütün bu sorular düşünce paylaşımını teşvik etmek içindir.





SÜREÇ VE EKİP ÇALIŞMASINI BİRBİRİNDEN AYIRMA

Ekip koçlarının doğru soruları sorabilmek için ekip çalışmasının ne olduğunu, günlük iletişimin ne kadar gerektiğini ve ekip üyelerinin ortak çabaya hangi uzmanlık ve yetkinlikleri kattığını bilmesi gerekir.

Ekip koçluğu, ekip çalışması ve ekip süreci hakkında sorgulama yapar. Bu iki unsuru, ekiplerin *yin* ve *yang*'ı olarak düşünebilirsiniz. Yüzeyde benzer gibi görünseler de aslında tebeşir ile peynir kadar farklıdırlar:

- **Tebeşir**, ekip süreci düşünce paylaşımını temsil eder: Ne yapılması gerektiğini düşünme ve soru sorma becerisi: "*Bu doğru iş mi?*", "*Bu doğru ödül mü?*", "*Bu doğru çıktı mı?*", "*Bu doğru ekip mi?*" gibi sorular sormak. Biraz da olsa kara tahtada temkinli şekilde çizim yapmaya benzer...
- **Peynir**, ekip çalışmasında yapılması gerekeni, yani ekibin çıktı üretmesini, sonuçları ve ekibin ücret veya ödülünü içerir; tıpkı Spencer Johnson'ın *Peynirimi Kim Kaptı* adlı kitabındaki gibi.

Johnson'ın da söylediği gibi; ''tebeşir" (düşünce paylaşımı) yapılmadığı takdirde "peynir" (üretim) kaçınılmaz olarak tükenir!

SÜREÇ VE EKİP ÇALIŞMASI



Ekip koçu, ekibin çalışmasına **ve** sürecine dikkat eder. İçerik hakkında bilgi sahibi olmanız (ekip çalışması veya peynir) ve üzerinde çalıştığınız ekibin yapması gerekenleri anlamanız gerekir. Bu; iyi çıktı için en uygun koşulları, grup bağlantılı kişiler yerine ekiple çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını ve ekip çalışmasının çevreyle ilişkilerini içerir; örneğin müşteriler, tedarikçiler, kurum sahipleri, hükümetler.

Bu bölüm bu konuları ele alıyor. Ekip çalışması hakkında doğru soruları sorabilmeniz için bilinen noktaları inceleyeceğiz.

Özetle, ekip koçu olarak hem tebeşire hem de peynire dair düşünce paylaşımı yapabilirsiniz. Çıktılar dahil ekip çalışması ve gidişatıyla (peynir) ilgili düşüncelerinizi paylaşabilirsiniz. Ayrıca ekipte değişim, işbirliği ve düşünce paylaşımıyla ilgili (tebeşir) fikirlerinizi dile getirebilirsiniz.



EKİP ÇALIŞMASININ BAŞARABİLECEKLERİ

Ekip çalışması insanlığın en büyük icatlarından biridir; hatta karıncalar da bu konuda oldukça başarılıdır! Türümüz işbirliği ve ekip çalışması sayesinde, iyi ya da kötü, gezegeni kontrol ediyor.

Ekip çalışması sayesinde insanlık tarafından gerçekleştirilen olağanüstü başarı örnekleri var. Büyük bir iş veya bilimsel gelişmeyi (ürün lansmanları, Ar-Ge, atom altı parçacıkları ölçme) düşündüğünüzde bunları görürsünüz, hatta tıpta veya sanatta (ameliyat odaları, konserler, filmler) bile... Modern endüstrimizin karmaşıklığı, becerisi ve inceliği ekip çalışmasındaki sürekli gelişmelere bağlanabilir. Bu sayede daha fazla insan projelere, çalışma yeri, bağlılığı ya da kökeni ve kültürü ne olursa olsun, yapıcı şekilde ve tam zamanında katkıda bulunabilir.

Yukarıda bahsedilen örneklerden (müzik, sinema, resim, sanayi ve ticaret) **ekibinizin** şu anki amacına uygun metafor nedir? Hangi işin içindesiniz ve yaptığınız iş ekip içinde nasıl algılanıyor?

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ÇALIŞMASI

GRUP MU, EKİP Mİ?



Lütfen öncelikle aşağıdaki soruları yanıtlayın:

- Aile bir grup mudur yoksa ekip midir?
- Küçük bir köy grup mudur yoksa ekip midir?
- Departmanım grup mu yoksa ekip mi?

Sonra bu sade ekip tanımına bakın:
Ekip, ortak ana görev ve hedef etrafında gruplanmıştır; grup ise böyle değildir.

Yani, bir grup insan ortak bir amacı paylaşıyorsa, onlara ekip deriz. İşyerindeki çoğu grup, en azından kısmen ekiptir, çünkü kurumlarının ortak çabalarına katkıda bulunurlar.

Başka bir tanım:
Ekip çalışması, esasen ekibin ortak amacını (ana görev) en iyi şekilde kullanmak ya da başka bir deyişle, temel hedeflere yaklaşabileceğimiz kadar yaklaşmak anlamına gelir.

Cevaplar: Evet, aileler (genellikle) yakından bağlantılı hedeflere sahip ekiplerdir. Hayır, köyler ekip değildir ancak bazı hedefler bağlantılı olabilir. Departmanınız iki şekilde de olabilir: Aynı sonuçlar/projeler üzerinde birlikte çalışıyorlarsa, evet ekiptir.

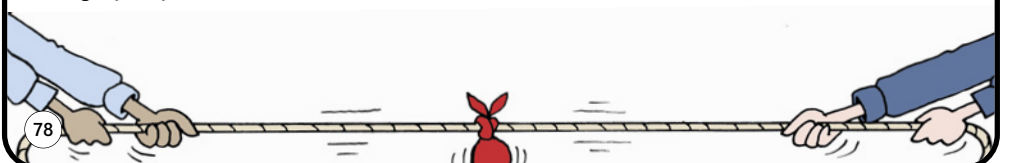
EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ÇALIŞMASI

BİREYLERDEN EKİPLERE

Popüler inancın aksine, ekipler aslında tek başına çalışan kişilerden daha az verimlidir. En iyi tahmin, ortalama olarak üç veya dört kişinin, altı kişilik bir ekip kadar verimli olduğunu gösteriyor. Ringelmann, 1913'te ''halat çekme'' deneyiyle bu etkiyi göstermiştir: Bir ekibin birleşik çekişi, N kişisinin tek başına yapacağı çekişin N katından çok daha düşüktür. Aynı şey fiziksel olmayan işler için de geçerlidir. Yani kişiler tek başlarına grup ve ekiplerden çok daha etkili ve verimlidir.

Ancak tüm işler tek tek kişiler tarafından yapılamaz ve günümüzün karmaşık işlerinin çoğu, ortak amacı olan üyelerden oluşan ekipler tarafından yapılmak zorundadır.

Ekip çalışması sanatı, esasen önemli düzeydeki kayıpları telafi etmeye çalışmak, kaybedilen zeminin bir kısmını geri kazanmakla ilgilidir. Bu, ekip koçluğu aracılığıyla olabilir; örneğin daha fazla işin kişilere devredilmesi veya işbirliğinin ve karşılıklı anlayışın geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir.





KARMAŞIK EKİPLER

VAKA ÖRNEĞİ

Bazı açılardan aslında tüm ekipler, ekip değildir. Consulting Limited Yönetim Kurulu, farklı uyruklardan dört erkek ve iki kadından oluşmaktadır. Kurul içindeki insanlar çoğunlukla kurum içinden yükselmiş ve birbirlerini iyi tanıyorlar. Ortak ve yöneticiler, firma liderliği konusunda birlikte iyi iş çıkarıyor. Anlaşmazlık yaşadıkları yerlerde ortak amaçlarına bağlılar ve çoğu iş alanında ekip olduklarını söylüyorlar. Ancak yönetici ortak, firmanın Avrupa dışına özellikle Çin'e açılması gerektiğine ikna olmuş durumda. Bu stratejiyle halihazırda ilerlemeye başladı. Diğer ekip üyeleri ise çoğunlukla ikna olmadılar ve temkinli kaldılar. Bu durum, yönetici ortağın sık sık Çin'de olmasına ve işin günlük yönetimine belirgin şekilde daha az odaklanmasına yol açtı. Çin stratejisine kimse gerçekten inanmış değil, çoğu bunu sınırlı kaynakları boşa harcamak olarak görüyor.

Güçlü ve birleşmiş ekiplerin bile bazı konularda anlaşmazlık yaşayabileceği açık şekilde görünüyor; bu da onların belirli konularda ekip olmadığı anlamına geliyor. Çin konusundaysa hâlâ dağınık bir grup durumundalar; ekip değiller.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ÇALIŞMASI

KARMAŞIK EKİPLER



Ekipler giderek daha karmaşık hale geliyor. Parçası olduğunuz bir iş ekibini düşünün (çoğumuz artık sadece bir ekibin parçası değiliz!).

Aşağıdaki listeye göz atın ve ekibiniz için doğru olanları işaretleyin:

- ☐ Çok branşlı
- ☐ Çok jenerasyonlu
- ☐ Çok kültürlü
- ☐ Çok uluslu
- ☐ Coğrafi olarak dağılmış
- ☐ Farklı zaman dilimlerinde çalışan
- ☐ Birden fazla kurumda çalışan
- ☐ Sanal olarak birlikte çalışan

Yirmi birinci yüzyılda giderek daha da fazla şekilde tüm kutuların işaretlendiğini görüyoruz; yani kurumsal ekiplerimiz hızla çeşitli hale geliyor.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ÇALIŞMASI

KARMAŞIK EKİPLER

Çeşitlilik ve coğrafi yayılmayla birlikte yeni iletişim biçimleri ve artan talepler ortaya çıkmaktadır. Ekipler ve ekip üyeleri üzerinde giderek daha fazla baskı oluşuyor; sürekli artan zorluklarla başa çıkmak zorundayız.

Aynı zamanda, bütün bu gelişmeler daha fazla çeşitliliğe sebep oluyor; bu da daha zengin ve potansiyel olarak daha yaratıcı sonuçlara yol açıyor (bu yüzden durdurulamaz bir *trend*!).

Karmaşık ekip çalışması, sürekli gelişen iletişim teknolojileriyle kolaylaştırılmaktadır.





DIŞ DÜNYAYLA İLİŞKİLER

Ekiplerin geçirgen sınırları vardır; bu da etkilerin dışarıdan içeri girmesine olanak tanır. Ekip üyeleri, ekipler arasında hareket eder ve fikir, hizmet, ürün ve insanlar getirirler. Bu anlamda, ekipler sepete benzetilmiştir; "sızıntı yapan çeperlere sahip depolayıcılar".

Geçirgen sınırlar aynı zamanda ekibin çevresiyle ticaret yapmasına da olanak tanır: hizmet veya ürün sunmak, "geçiş ücreti istasyonu" kurmak (sadece ekibin dışındaki kişilerden ücret alarak) vb.

Bu nedenle **sınırlar** ekibin hedeflerine ulaşmasını sağladığı yerdir: Ekip, her zaman bir şey için çalışır ve o şey (mevcut) ekibin dışındadır. Bu nedenle mümkün olduğunca, sınırların açık, net, güvenli ve anlaşılmış olması gerekir.

DIŞ DÜNYAYLA İLİŞKİLER



Sınırlar daha geçirgen veya daha az geçirgen olabilir:

- **En az geçirgen** olanlar tarikatlar, totaliter rejimler ve bazı nadir özerklikler veya kendi kendine yeterli toplumlardır: Dışarıdan gelen neredeyse hiçbir etkiyi kabul etmezler
- **En geçirgen** olanlarsa ortak amacın kaybolduğu, dağılmakta olan ekiplerdir, örneğin:
  - Çapraz birçok işlevi olan proje ekipleri
  - "İletişimde kalmayı" belirsiz şekilde kabul eden sanal ekipler
  - Hiç kimsenin çok fazla paylaşımda bulunmadığı *LinkedIn* veya *WhatsApp* grupları
  - Bir devralmadan sonra yavaşça dağılmaya başlayan ekipler

Ekip koçu olarak, **sınırlar** üzerine düşünmek ve ekibi böyle bir düşünce paylaşma sürecine dahil etmek faydalıdır, çünkü sınırlarda çok şey meydana gelir ve birçok zorluk, sınır sorunlarına dayandırılabilir.



VAKA ÖRNEĞİ

SINIRLARLA ÇALIŞMA

Bir hastanenin liderlik ekibi, büyük bir maliyet kesintisi döneminden geçmiştir. Artık teftiş yapan kişiler tarafından yönetim kuruluna hastanenin hizmetlerini yeniden geliştirmesi ve geleceğine yatırım yapılması için güvence verilmiştir (artık daha küçük bir hastane olarak).

Motivasyon hâlâ çok düşük ve moral yükseltmek, yönetim kurulunun öncelikli listesinde üst sıralarda yer alıyor. Ekip koçlarıyla birlikte, yeni strateji oluşturmak amacıyla kıdemli yönetimi de sürece dahil edebilmek için, genişletilmiş yönetim ekibiyle çalışmaya karar veriyorlar. İlk adım olarak, bütün bölüm başkanlarından bir SWOT analizi istiyorlar. İnsanlar büyük şaşkınlık yaşıyor ve belirlenen tarihe kadar hiçbir cevap gelmiyor. Bu durum kıdemli kişilerin bile katılımını sağlamakta ne kadar zorlanacaklarını anlamalarına yol açıyor.

Burada, yönetim kurulu ve kurulu da içeren genişletilmiş yönetim ekibi etrafında bir sınır bulunmaktadır. Bu sınırdaki motivasyon, kısmen yönetim kurulunun ayrıcalıklı bir konumda olmasından dolayı, örneğin ekip koçluğuna ‘‘sahip olması’’ nedeniyle zorlayıcıdır.



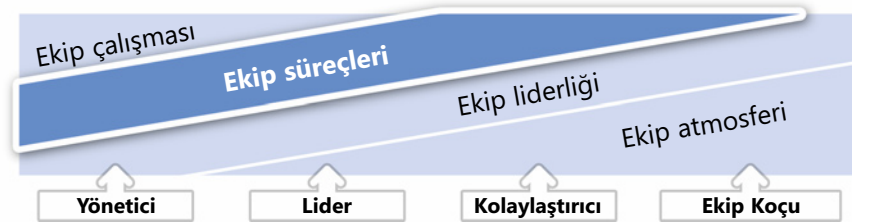
EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ

GİRİŞ



Ekip süreciyle, ekibin birlikte çalışarak sonuç alabilmesinin en önemli noktasına geliyoruz. Süreç, ekip üyelerinin çeşitli katkıları, çıktılar açısından optimize etmesiyle ilgilidir. Bu, ekip performansının çok hassas bir yönüdür ve yanlış anlamalar, belirsizlikler ve çatışmaların ortaya çıkabileceği bir alandır. Ekip koçluğu, bu alanda büyük fark yaratabilir.





DİKKAT DAĞITICI UNSURLARA MEYDAN OKUYUN

Tüm ekiplerde, ekibin en iyi sonucu alabilmesini engelleyen faktörler görülebilir; örneğin ekip üyeleri genellikle ekipteki iletişimi eleştirir. Gerçekten de iletişimi doğru şekilde sağlamak çok zordur.

Düşünce paylaşımı üzerine odaklandığınızda, dikkat dağıtıcı birçok şeyle karşılaşacaksınız. Örnek olarak son teslim tarihleri, acil işler, son haber ve dedikodular, koalisyonlar, ekip dinamiklerindeki dahil etme ve dışlama gibi güçlü gerilimler ve kontrolü ele almak için yapılan girişimler verilebilir.

Ekip koçu olarak sizin işiniz, bu dikkat dağıtıcı unsurlara meydan okumak ve ekibin **sürece** odaklanmasını sağlamaktır. Bu şekilde onlara önceliklendirme yapmayı öğretirsiniz.

Ekip koçu, sürekli olarak şu soruyu sormalıdır: *"Ekibin birlikte daha iyi çalışması için süreci nasıl daha etkili ve verimli hale getirebiliriz?*"

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ



VAKA ÖRNEĞİ

ISS 2: EKİP SÜRECİ

Ekip süreci, ISS ekibinin yeni karar alması gerektiğinde ön plana çıkar; beklenmedik bir şey, örneğin dünyadan gelen yeni bir talep ya da yapılması gereken onarım işi gibi. Böyle bir anda ekip, sorunu çözmesine yardımcı olacak ortak "süreç" içinde yer almak zorundadır; yani iletişim kurmak, birbirleri üzerinde etki yaratmak, ortak karar almak ve bu kararlara göre hareket etmek.

ISS'te ekip süreci, kapalı alan ve birbirine bağımlılık, kültür ve dil farklılıkları nedeniyle zordur. Ekip üyesi Valery Ryumin, günlüğüne şunları yazmıştır: "*Eğer iki adamı beş metreye altı metre ölçülerindeki bir kabine kapatırsanız ve iki ay boyunca yalnız bırakırsanız, cinayet için gerekli tüm koşullar sağlanmış olur.*"

Ekip düzenli toplantılar yapmalı, kararlar konusunda disiplinli ve sadık olmalı, tüm kararları ve güvenlik kontrollerini takip etmeli ve görev kontrol merkezinden destek (bir tür koçluk) almalıdır. Esasen günlükler, görev kontrolün otoritesinin büyük ölçüde hayal kırıklığı yarattığını göstermektedir: "*İlginç, bir anlığına dünyanın tepesinde olabiliyorsunuz (kelimenin tam anlamıyla) ve sonra zeminde söylenen şeylerden dolayı moralinizi tamamen kaybediyorsunuz.*"

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ

DOĞRU ŞARTLARI YARATMA



Hepimiz, herkesin sorunsuz ve yapıcı şekilde birlikte çalıştığı ekip çalışmasındaki akış deneyimini biliriz. Ayrıca, bu duygunun ne kadar nadir olduğunu da biliyoruz.

Artan sosyal baskı ve iletişim ihtiyacı nedeniyle, ekiplerde çalışmak birçok kayba yol açar. Ekip çalışması daha önce de belirtildiği gibi, kişilerin bağımsız çalışmasından daha az verimlidir.

Süreçleri en uygun hale getirirken aşılması gereken birçok zorluk vardır. Kaybı tamamen telafi etmek mümkün değildir. Bu da kişileri ekibe yerleştirerek ve kurumda ekipleri birleştirerek elde edilmesi gereken sinerjinin uygulamada nadiren gerçekleştiği anlamına gelir.

Sonraki sayfalarda, ekiplerin sandığımız kadar etkili olmadığını gösteren bazı kanıtları inceleyeceğiz ve ekip sürecindeki bu kayıplar için neler yapabileceğimizi tartışacağız.



KAYBOLAN VERİMLİLİK 1: İNKÂR EDİLEMEZ GERÇEKLER

Ekipte üç tür verimlilik kaybı bulunur:

1. **Çaba ve üretkenlik** – ortalama olarak, ekip üyeleri diğerlerinden yüzde 75 daha az çaba harcar. Yani ekip üyeleri, bireysel çalışanlardan daha az çalışır.
2. **Sorun çözme yeteneği** – ekip, ekip içindeki en iyi kişiden önemli ölçüde daha az performans gösterir.
3. **Yaratıcılık** – beyin fırtınası yapan ekip, ekip üyesi başına, tek başına çalışan ortalama çalışandan yüzde 60 daha az fikir üretir.

Bu rakamlar ekip büyüklüğüne göre değişir: Üretkenlik ve yaratıcılık kaybı ekip büyüklüğüyle artar. Bu nedenle, ekip ve birey, kişi başına karşılaştırıldığında, birey büyük farkla kazanır. Ekip yalnızca çıktı olarak, sayısal üstünlüğünden dolayı, bireyin çıktısıyla karşılaştırıldığında kazanır.

Sonuç olarak, mümkün olduğunca kişilerin kendi hedeflerine göre yalnız başına çalışmasına izin vermek en iyisidir. İşbirliği yapmanın başka yolları da vardır, bağımsız iş birimleri oluşturmak veya iç piyasa yaratmak gibi.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ

KAYBOLAN VERİMLİLİK 2: İLETİŞİM



Ekip üyeleri arasındaki iletişim, ekip çalışmasının kalitesi açısından çok önemlidir. Ancak iletişim iyi olsa bile, doğru bilgiyi tam zamanında doğru ekip üyesine ulaştırmak çok zordur.

Ekiplerde çok fazla "yeniden paylaşım"* olur: Görev için gerçekten önemli olan ve yalnızca bazı ekip üyelerinin kafasında bulunan bilgi değil, sadece geniş çapta paylaşılan ve çokça tartışılan bilgi dikkate alınır.

Ayrıca sosyal uyum baskısı da vardır; ekip üyeleri bu nedenle kendi farklılıklarını, itirazlarını ve yaratıcı fikirlerini bastırır. İnsanlar fikir birliğine ulaşmak için endişelenir, bu da *grup düşüncesine* yol açar: Baskın görüş (yanlış bile olsa) üzerine fazla düşünülmeden kabul edilir.

En iyi çalışma süreci, anlık iletişime daha az bağımlı olan ancak bilgi akışını sağlamaya devam eden süreçtir.

KAYBOLAN VERİMLİLİK 3: SOSYAL BASKILAR



Bazı ekip üyeleri utangaçlık, içe dönüklük ve grupta yaşanan baskılar nedeniyle daha az görünürlük ve etkiye sahip olabilir.

Buna karşılık baskın ekip üyeleri de statü ve hiyerarşi gibi faktörlerle birlikte başkalarının katkıda bulunmasını engelleyebilir; bu da insanların yönetimi eleştirmekten çekinmesine yol açabilir.

İnsan, ekip içinde çalışırken daha az çaba gösterir, buna *sosyal kaytarma* denir ve kanıtlanmıştır (*bkz*. West, 2012). Ortak amaç için daha az sorumluluk alırız ve genelde daha az çaba sarf ederiz. (Ancak bu durum ulusal kültüre de bağlıdır ve örneğin Asya'da daha az yaygındır.)

Yazılı kayıtlara dayanan bu fenomenler, bağımlı çaba yerine bağımsız çabanın daha iyi olduğunu anlamamızı sağlamalıdır. Bireysel çıktılar ve performans hedefleri üzerinde anlaşmak, sosyal süreçlerin getirdiği engelleri aşmaya yardımcı olabilir.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ



KAYBOLAN VERİMLİLİK 4: SOSYAL DİKKAT DAĞINIKLIKLARI

Ekibin kendi içinde bir hayatı olur ve bu durum her ne kadar tatmin edici olabilse de aynı zamanda dikkat dağıtıcıdır. Üretkenliğimiz, ekipteki diğer kişilerle ilgilenme ihtiyacıyla azalır; bu *üretim engellenmesi* olarak adlandırılır.

Sanal ekip çalışmasının ve elektronik iletişimin artmasıyla, bu dikkat dağınıklığı değişiyor: Artık daha bağımsız çalışabilsek de teknoloji yoluyla ekrandaki simgeler ve çoklu görev yapma cazibesi gibi yeni dikkat dağıtıcı unsurlara ve iyi iletişim engellerine sürekli maruz kalıyoruz.

Ekip nadiren birlikte çalışmanın tam sinerjisini elde eder ancak üyeler ilgili bilgi ve düşünceleri birbirleriyle yüksek oranda paylaşabildiklerinde daha iyi bir konuma gelir. Bu süreç ekip koçluğu ile desteklenebilir.

Ekibi, sanki herkesin bütün faaliyetler hakkında her şeyi bilmesi ya da küçük kararların bile parçası olması gerekiyormuş gibi bilgilendirmek ve sürekli karar alınan toplantılar düzenlemek yerine, derin düşünme veya kutlama için bir araya getirmek daha iyi sonuçlar verir.



KAYIPLARA KARŞI KOYMA: DOĞRU KOŞULLARI YARATMA

Şimdi bu dikkat dağıtıcı unsur ve zorluklara karşı koymanın yollarına bakacağız.

Düşünce paylaşımının ekipteki kayıpların bazılarını karşılayabileceği üzerine bol miktarda kanıt bulunmaktadır. Bunun, şu unsurlar üzerinde olumlu etki yarattığı görülmüştür:

- Ekibin üstlenebileceği iş yükü
- Dayanabileceği psikolojik baskı
- Yenilikçilik seviyesi

Kısacası, ekip birlikte daha fazla düşünce paylaşımında bulunursa daha fazla iş yükünü ve psikolojik baskıyı kaldırabilir ve daha inovatif hale gelebilir.

Ekibin gösterdiği performans hakkında hep birlikte düşünmek, ekip çalışmasındaki birçok kayba karşı, bildiğimiz tek panzehirdir.



EKİP SÜRECİ ÖRNEĞİ

VAKA ÖRNEĞİ

YÜKSEK ADRENALİN

Bu kurumda onlara "büyük canavar" deniyor. Basamakları tırmanarak yükselmişlerdir ve şimdi idari yönetici pozisyonunda başarı havasıyla dolaşırlar. Genel müdürün kararlarını tartışarak, algılanan zayıflıkları açıkça eleştirerek ve uygulamayı izleyerek onu zor durumda bırakıyorlar. Kurumun diğer bölümlerine karşı çok talepkâr olabiliyor ve büyük kişisel ayrıcalıklar talep edebiliyorlar.

Gerçekten etkileyici bir kıdemli yönetim ekibi oluşturdular ancak daha alt pozisyonlardaki sıradan ölümlülerin çoğu sadece onları memnun etmek istiyor.

Sonuç olarak, bilgi her zaman gerekli yerlere iletilmiyor ve üst düzey ekip sorunları çoğu zaman çok geç bir aşamada ve nadiren doğrudan ilgili kişilerden öğreniyor. Bu durum onları daha da eleştirel ya da sinirli hale getiriyor ve bu da diğerlerinin daha temkinli olmasına sebep oluyor.

Genel müdür ekibi yenilemek ve iletişim kanallarını açmak için, dışarıdan güçlü birkaç kişiyi ekibe dahil etti ve dışarıdan çalışan bir koçla ekip koçluğu oturumları düzenledi. Bu oturumlarda, hiyerarşi ve iletişimle ilgili bu kurumun neden bu kadar zorlandığını açıklamaya yardımcı olan bazı temel dinamikler ortaya çıktı.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ

KAYIPLARA KARŞI KOYMA: KARAR ALMA



Karar alma, odaklanmaya değer başka bir faktördür.

Surowiecki (2005), gruplarda bilgi oluşturma ve karar verme üzerine kapsamlı araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalara dayanarak, çoğu ekip etkinliği için grup ortalamasının vasat olduğunu ancak karar verme söz konusu olduğunda bunun doğru olmadığını, **grup tarafından alınan ortalama kararın aslında ekibin en iyi üyesinin aldığı karardan her zaman daha iyi olduğunu öne sürüyor**.

Surowiecki, ekibin en iyi kararları **yalnızca şu koşullarda** aldığını belirtmektedir:

- Karar verme sürecine mümkün olduğunca çok ekip üyesi dahil olduğunda
- Geniş bir görüş yelpazesine sahip olduklarında
- Düşüncelerinde mümkün olduğunca bağımsız olduklarında
- Karar vermede, örneğin oy kullanarak, maksimum bağımsızlığa sahip olduklarında

Günlük ekip toplantılarıyla aradaki farka dikkat edin; çoğu kurumda genellikle toplantılarda bütün bu unsurlar azaltılır; artırılmaz.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ

KAYIPLARA KARŞI KOYMA: KARAR ALMA



İyi bir liderlik veya ekip koçluğunun, ekibin görüşlerini oluşturma ve bir araya getirme sürecinde ekibe sağlayabileceği şey, tam olarak böyle bir akıcılıktır. Bir sonraki bölümde, ekipler için yüksek kaliteli liderliği ele alacağız.

Ekip koçu, masaya mümkün olan en geniş görüş çeşitliliğini aktif şekilde getirerek ve kararlarda eşit katılımı teşvik ederek yardımcı olabilir. Bu, daha iyi ekip kararları alınmasını sağlayacaktır!

Bunu organize etmenin bir yolu, kararların dayandırıldığı bilgiyi mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmaktır. Bu da tüm ekip üyeleri tarafından bağımsız olarak işlenen ve etiketlenen Metaplan* panolarındaki kartlar aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

**Detaylı bilgi için bkz: Metaplan tekniği -çn*

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP SÜRECİ

EKİP SÜRECİNİ İYİLEŞTİRMEK İÇİN BİR MODEL



Hackman (2002), ekip sürecinin aşağıdaki "*verimliliğin beş koşulu*" ile iyileştirilebileceğini öne sürer:

1. Sadece sözde değil, gerçek bir ekip: Ekip çalışmasını gerektiren, yani üyelerin birbirine bağımlı şekilde çalışmasını zorunlu kılan, net ve paylaşılan bir görev
2. Ekibin çalışması için net ve etkileyici bir yön
3. Çalışmayı engellemek yerine kolaylaştıran bir yapı
4. Ekibin etrafında destekleyici bir kurumsal bağlam
5. Bolca ekip koçluğu: Ekibin çalışma ve süreçlerini gözden geçirebileceği, düzenli ve güvenilir bir düşünce paylaşımı alanı

EKİP SÜRECİNİ İYİLEŞTİRMEK İÇİN BİR MODEL



Bu beş koşul, ekip koçlarının sorabileceği son derece önemli beş soruyu ortaya koyar:

1. **Bütün** ekip üyelerinin sorumlu olduğu görev nedir? Eğer ortak bir ana görev yoksa, neden bu kadar fazla zamanı birlikte geçiriyorsunuz?
2. Ekip çalışmanız gelecekteki müşterilerin ana sorununu nasıl çözecek? Kendi bağlamınızı bilerek, ekip olarak gelecekteki stratejik uygunluğunuz nedir?
3. En etkili ve düşünce paylaşımına en uygun şekilde çalışmak için hangi süreçlere ihtiyaç duyuyorsunuz?
4. Esas çıktılarınız için başka hangi ekip ve kurumlara bağımlısınız? Bu ekiplerle çalışma ilişkilerinizi iyileştirebilir misiniz?
5. Ekibe sunulan düşünce paylaşımı alanının kalitesi nedir? O alana gerçekten birbirinize açık olabilecek kadar güveniyor musunuz?

SONUÇ



Ekip süreci hakkında şu ana kadar bildiklerimizden çıkarılabilecek dersler şunlardır:

- Ekip toplantılarını birbirinizin işleri hakkında bilgi paylaşmak için kullanmak pek yararlı veya etkili değildir: Bu nedenle merkeze rapor verme genellikle gereksizdir.
- Ekip toplantıları seyrek kullanılmalıdır: Ekip üyeleri işini yapabilir ve ihtiyaç duydukları bilgileri organize edebilirler.
- Açık ekip toplantıları özellikle tüm ekip üyelerini gerçekten ilgilendiren konular için hâlâ önemlidir.
- Bu konular için zaman ayırmak ve herkesin katkısını almak çok önemlidir, yani liderliği gerçekten etkileyen ''yukarıya doğru geribildirimi'' düzenlemek gerekir.
- Ekip toplantılarının önemli başka bir kullanım alanı da ekip koçluğu yaparak daha fazla güven ve fikir paylaşımı becerisi geliştirmektir.

Birçok ekip üyesi ve liderin düşündüğünün aksine, ekip koçluğu çoğu durumda insanların bir araya gelip zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmesinin bir yöntemidir.



EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP LİDERLİĞİ

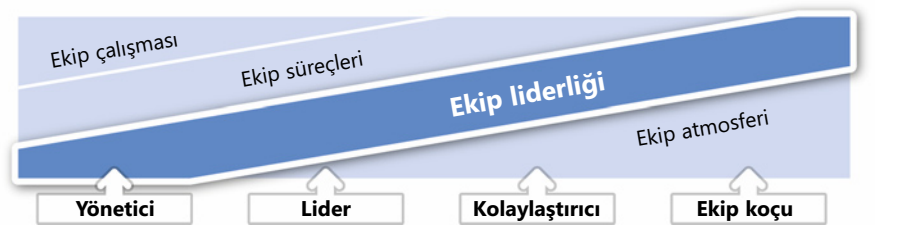
EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP LİDERLİĞİ

EKİPLERİ DAHA VERİMLİ HALE GETİRME



Ekip koçu, mevcut uygulamaları detaylı şekilde inceleyerek şu soruları sorar: *Ekip olarak nasıl daha iyi olabiliriz? İşimizi, hedeflerimizi, birlikte çalışma şeklimizi ve liderliğimizi nasıl iyileştirebiliriz?* Sürekli yapılan bu inceleme, mevcut durumu sorgular ve ekip liderine karşı da zorlayıcı olabilir.

Ekip liderinin ve yöneticilerin, ekip koçluğunun onlara ve ekibe sağladığı faydaları anlaması önemlidir. Liderin, ekip koçluğunu liderliğinden ayırarak, etki yaratma ve karar alma süreçlerinden uzak, özel bir düşünce paylaşım zamanı düzenlemesi gerekir.



EKİPLERİ DAHA VERİMLİ HALE GETİRME



VAKA ÖRNEĞİ

ISS 3: EKİP LİDERLİĞİ

Ekipte herkes, ekibe nasıl liderlik edildiği ve işin nasıl yapıldığı konusunda sorumluluk paylaşır ancak süreçlerin kolaylığı için genellikle bir kişi genel sorumluluğu üstlenir. ISS'de bu kişi, tüm görev başarısından ve mürettebat ile istasyonun güvenliğinden sorumlu olan ekip komutanıdır.

Esas liderlik ISS dışında, dünya çapındaki beş görev kontrol odasında yer almaktadır; bütün veriler burada analiz edilir ve görevler kişilere yönlendirilir. Liderliği sürdüren, uluslararası anlaşmalara dayalı karmaşık bir yasal yapı bulunmaktadır. Günlük yönetim NASA'ya devredilmiştir; bu nedenle komutan için en büyük yetki Houston Texas'tadır. Görevin gerçek riskleri ve savunmasızlığı göz önünde bulundurulduğunda, ekipteki herkesin yetkinin nerede olduğunu tam olarak bilmesi ve yer kontrolünden gelen talimatlara uyması önemlidir.



EKİPLERİ DAHA ETKİLİ HALE GETİRME



VAKA ÖRNEĞİ

ISS 3: EKİP LİDERLİĞİ

Küçük ve yüksek derecede bağımlı bir ekipte, örneğin ISS'de, liderliğin paylaşıldığı gözlemlenebilir. Burada komutan başka ekip üyeleriyle eşit çalışır. Liderlikle ilgili sürtüşmeler, genellikle astronotlar ile görev kontrolü arasında ("*biz*" ve "*onlar*") yaşanır. Houston'dan gelen belirgin şekilde anlamsız, saçma ve çelişkili talimatlar üzerine birçok günlük kaydında durumla ilgili örnekler bulunmaktadır.

Bir astronottan liderlik üzerine bir düşünce: "*Bir sorun da eğitimimizin, yörüngede yaşamanın bazı temel bilgilerini gerçekten kapsamıyor olması. Bunları kontrol altında tutmamız gerekiyor. Tüm zamanımızı acil durum senaryoları ve uzay yürüyüşleri üzerine harcıyoruz. Nasıl yaşanacağını anlamak bazen görevin başarısını artırmaya yardımcı olabilir.*"

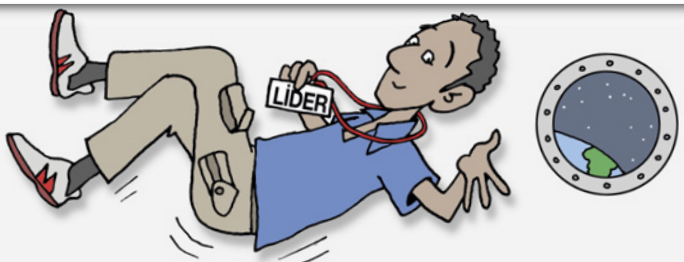


EKİPLERİ DAHA VERİMLİ HALE GETİRME

VAKA ÖRNEĞİ

ISS 3: EKİP LİDERLİĞİ

Ekip koçunun ekip içindeki liderliği gözlemleyip müdahale edebilmesi amacıyla, bütün ekiplerin başarısının kalitesi için net ve kabul edilen bir liderlik çok önemlidir. Özellikle dışarıdan gelen (harici ekip koçu) biri, mevcut liderliği gözlemlemeye, ona meydan okumaya ve onu iyileştirmeye yardımcı olabilir ve bununla birlikte takipçilik kavramını da geliştirebilir.



EKİPLERİ DAHA VERİMLİ HALE GETİRME



Ekip çalışması, ekip oluşturma, ekip liderliği ve ekip koçluğu, temelde ekiplerde çalışmanın getirdiği büyük kayıpları engellemeye yöneliktir. Liderlik, ekibi daha verimli hale getirmeye adanmış ana işlevdir.

Bu durum liderliği özellikle kolaylaştırmaz: Anketler, sanayi dünyasındaki ekip liderlerinin yüzde 50'sinin kendi ekibi tarafından "yardımı dokunmayan" kişi olarak değerlendirildiğini göstermiştir. Bu sonuç oldukça olumsuz bir değerlendirmedir ve tüm liderlerin endişelenmesi gereken bir durumdur.

İyi liderin kim olduğunu ve kim olmadığını belirlemek için hızlı bir kılavuz: *"Bir toplantıya, sunuma ya da bir iş etkinliğine katıldınız ve lideriniz aniden odaya girdi. Kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Engellenmiş ve savunmasız mı? Yoksa güçlenmiş ve takdir edilmiş mi?"*

Eğer dışarıdan çalışan bir ekip koçuysanız, ana görevlerinizden biri liderliğin kalitesini gözlemlemek ve geliştirilmesini sağlamaktır.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP LİDERLİĞİ

ETKİLİ LİDERLİK



Eğer liderin etkisini anlamak istiyorsanız, ilk olarak liderlik başarısının liderlik etkinliği ile aynı anlama gelmediğini anlamak önemlidir:

- **Başarı**, üst düzey yöneticilerden yüksek puan alma ve "terfi edebilme" ile tanımlanabilir. Liderlik başarısının iyi bilinen göstergeleri genel zekâ ve sosyal becerilerdir.
- **Etkili olma**, ekip performansıyla tanımlanabilir ve bu nedenle ekip üyelerinden yüksek (dürüst) puanlarla değerlendirilir. Liderlik etkinliğinin iyi bilinen göstergeleri, "günlük" iletişimler ve İK konularıyla ilgilenmektir.

Bütün bunlarda, **ekip üyelerinden eleştirel geribildirim alabilme becerisi**, etkili (iyi) ve etkisiz (kötü) liderlik arasındaki önemli farkı ortaya koyar. Ekip koçu, ekibin eleştirel geribildirim iletebilmesi için kanallar açarak duruma yardımcı olabilir.

Bu sayfadaki ifadelerin arkasındaki kanıtlar için, bkz. De Haan ve Kasozi, 2014.



FARKLI EKİPLERİN FARKLI LİDERLERE İHTİYACI OLUR

İşte gözlemlenen bazı farklı ekip türleri (bkz. Obeng, 2002):





FARKLI EKİPLERİN FARKLI LİDERLERE İHTİYACI OLUR

Kendi iş ekibinizin hangisine daha yakın olduğuna bakın:

- **Orkestra ekibi** (ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı biliyoruz) - tüm parçalar dişliler gibi tekrarlayan kalıplarla birlikte çalışır. Üyelerin bireysel olarak çok az özgürlüğü vardır; örneğin fabrikalar.
- **Arayış ekibi** - benzersiz bir soruna çözüm bulmaya çalışır; örneğin proje ve program ekipleri.
- **Keşif ekibi** - net ve tekrarlayan rutinlerle çalışır ancak hedefler henüz bilinmemektedir veya tanımlanmamıştır; örneğin film ve dizi yapımları, hastaneler, üniversiteler.
- **Doğaçlama ekibi** (ne yapacağımızı veya nasıl yapacağımızı bilmiyoruz) - nispeten az kesinlik veya anlaşma bulunur; örneğin bazı Ar-Ge ve pazarlama ekipleri.



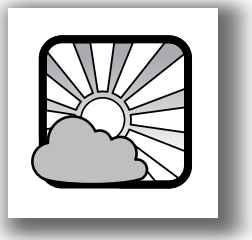
FARKLI EKİPLERİN FARKLI LİDERLERE İHTİYACI OLUR

Lider olarak, liderlik gereksinimlerinin dört ekip türü için farklı olabileceğini bilmek önemlidir:

- **Orkestra ekibi** - kalite takibi ve ince ayar yapmayı gerektirir, bu yüzden liderde mikro yönetim eğilimi olabilir.
- **Arayış ekibi** - odaklanmayı ve iyi şekilde eğitim almayı sürdürmelidir; bu yüzden liderin sürekli anda mevcut olması ve genellikle ekip üyeleriyle yan yana çalışması gerekir.
- **Keşif ekibi** - liderlik hafif olabilir, çoğunlukla ekibin nasıl ilerlediği konusunda geribildirim verir ve gerekli mücadeleleri yönlendirir.
- **Doğaçlama ekibi** - öğrenme ve keşif döngüleri vardır; liderlik hafiftir ve düşünce paylaşımı yönündedir.



Ekip koçluğu, en çok son iki ekip için faydalıdır çünkü bu ekipler ne yaptıkları konusunda daha fazla düşünmeye ihtiyaç duyar. İlk iki ekip içinse ekip koçluğu daha az gereklidir.



EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ

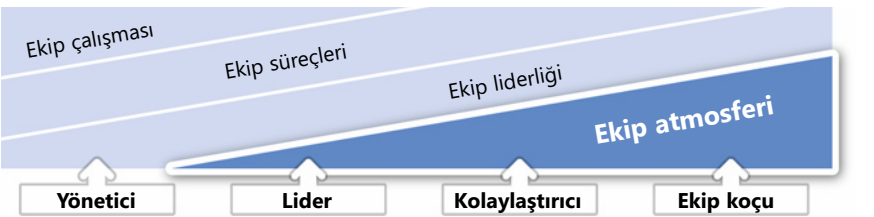
KOÇLUK İÇİN DOĞAL ZEMİN



Ekibin **çalışması**, işbirliği ve iletişim aracılığıyla, süreçlere dayanır. **Süreçler**, liderlik ve karar almaya dayanır. Ekibin **liderliği, atmosfere** dayanır; yani ekibin "hissiyatına" – kişiliği, kültürü ve temel güven seviyesine.

Ekip atmosferi, o ekipte olmanın ne demek olduğunu hissettiğimiz ve yaptığımız işe anlam verdiğimiz alandır. Burası ekip koçluğunun doğal zeminidir; burada duygu, tutum, bağlılık, bakış açısı ve varsayımlar üzerine çalışılabilir.

Ekip koçu olarak, ekibin atmosferine girersiniz ve bütün olarak onlara destek olmak amacıyla kendi duygularınızı kullanarak (en azından geçici süreliğine) ekibin bir üyesi olursunuz.



EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ



VAKA ÖRNEĞİ

ISS 4: EKİP ATMOSFERİ

Atmosfer, ekip üyelerinin kendilerini nasıl hissettikleri ve birbirleri hakkında ne düşündükleriyle ilgilidir. ISS'de dramatik bir duygu karışımı raporlanmıştır. Duygular bir şekilde uzayda daha canlı gibi görünüyor. Bir astronot şöyle yazıyor: *"Elimde yarım saatlik zaman olduğunda, bir sebepten dolayı hafif bir melankoli hissediyorum... Uzay duygularımızı bir şekilde artırıyor, ister olumlu ister olumsuz olsunlar. Belki uzakta olmakla ilgilidir ya da dışarıdaki güzel manzarayla veya benzersiz bir durumun içinde olduğumuzu ve başkalarının çalışmalarından faydalandığımızı bilmemizle... Haberler üzerimde güçlü duygusal etkiler bırakıyor."*

ISS mürettebatı üzerinde yapılan çalışmalar, moralin keşfin üçüncü çeyreğinde sürekli düştüğünü göstermiştir. Bunun ekip sürecini, ekip liderliğini ve nihayetinde ekip çalışmasının kalitesini etkilemesi beklenir. Ekip atmosferi, moral ve motivasyon yoluyla üs yaşamının tüm diğer yönlerini etkiler.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ

ANLAYIŞ İÇİN ZENGİN BİR KAYNAK



Ekip atmosferi ekip koçluğunun kalbinde yer alır, çünkü ekibin duyguları ve (bilinçdışı) fikirler ekip atmosferi aracılığıyla keşfedilir. Ekip, mevcut zorlukları çözmesine ve çıkmazların üstesinden gelmesine olanak tanıyan ilham ve güveni atmosferden alabilir.

Atmosfer, ekip hakkındaki en zengin anlayış kaynağıdır. Ekibin nasıl hissettiğini, yaşadığını ve nefes aldığını anlayabilirseniz; ekibin zorlukları, dertleri ve sorunları hakkında paha biçilmez bir veriye sahip olursunuz. Ekip koçu, ekibin içgüdüsel duygularını hem açıkça hem de örtük olarak (yüzeyin üstünde ve altında) defalarca değerlendirir.

Ekip koçu, bu anlayışı oluşturmak ve o anda önemli olan noktaların bir özeti ya da yorumu için materyal elde etmek amacıyla kendini bir anten olarak kullanır.

Ancak ekibin atmosferini, kültürünü, dinamiklerini ve duygularını doğrudan etkilemeye çalışmakla nadiren karşılaşılır ve pek faydalı değildir. Bu hareket, ekibe, aşırıya kaçılmış gibi hissettirebilir ve genellikle tersine çevrilebilir değişikliklere yol açar. Doğrudan atmosfer üzerinde çalışmak, genellikle işyerinde aynı şekilde hissedilmeyen, yüksek bir iyi hissetme veya ruhunu açma karakterine sahip olabilir.

EKİP ATMOSFERİNİN KİLİT UNSURLARI



Koç olarak ekiplerle çalışırken her zaman dikkat ettiğim şeyler şunlardır:

1. Ekibin **kişiliği**, aslında *atmosfer* kelimesinin gerçek anlamıdır: Ekip, bütünüyle kendini nasıl ortaya koyuyor? Bu ekip ile aynı büyüklükte ve aynı sorumluluklara sahip diğer ekipler arasında duygu veya davranış bakımından hangi ana farklar var?
2. Ekibin **ruh hali**, *atmosferin* aksine *hava durumu* olarak düşünülebilir: Bugün hangi özel ekip göstergelerini gözlemleyebiliriz? Hangi baskın duygu, davranış ve niyetler var?
3. Ekibin temel **bağlılığı**, yani güven ve sadakat düzeyi: Ekip birbirine ne kadar bağlı ve üyeler kendini ne kadar güvende hissediyor? Tekrar edelim; hem genel olarak (*atmosfer*) hem de o gün, o an itibariyle (*hava durumu*).

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ

MERKEZDE GÜVEN YER ALIR

İçsel güven düzeyi, ekibin başarabileceği şeyler konusunda kilit rol oynar (*bkz*. Lencioni, 2002). Burada güven, güvenilirlik anlamında değildir ("*Ne bekleyeceğimi biliyorum"* gibi); ancak çoğunlukla **güvenmek** anlamında, yani güvenlik ve aidiyet hisleri ("*Kendimi güvende ve ekibe bağlı hissediyorum*" gibi).

- Güven, o ekipte ne kadar savunmasız olabileceğimizi belirler.
- Güven, kendi başımıza çalışırken ekibin hâlâ yanımızda olduğuna ne kadar inandığımızı gösterir.
- Güvenin; ekip sürecinin, liderliğin, hatta ekip çalışmasının, yani ekibin çıktısının temelinde yer aldığı kanıtlanmıştır.



EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ



GÜVEN SEVİYELERİNİ FARK ETME VE YÜKSETLME

Güven, psikolojik olarak insanlara güvenerek beslenir. Güven bu şekilde ekibe verilebilir ve yayılabilir. Güven çoğunlukla karşılıklıdır, bu nedenle zamanla inşa edilir ve her zaman güvenlik, aidiyet ve korunma ile, yani ekibin etrafındaki güçlü ve sağlıklı sınırlar ile ilgilidir.

Ayrıca güvenin beslenmesi; tutarlı şekilde emniyetli, güvenilir bir ortam sunarak, ***denetimle*** sağlanır.

Bu noktada şu soru sorulup (temkinli şekilde) yanıtlanabilir: "*Burada savunmasız olmak ne kadar güvenli?*"

Ekip koçu olarak, güveni artırmak için güven veren bir alan sunarız, çünkü yüksek güven sürecin, karar alma mekanizmalarının, işbirliğinin, liderliğin ve performansın/çıktının kalitesini artırır.

ATMOSFERLE ÇALIŞMA



VAKA ÖRNEĞİ

GÖKYÜZÜNÜ TAŞIMAK

Yedi ortağın ve bir danışmanlık firmasının liderlerinin oluşturduğu bu yönetim ekibi, zaman zaman dışarıdan gelen bir ekip koçu ile çalışıyor. Son oturumları bir yıl önceydi; bu kez yeni bir koçla çalışıyorlar. Günün başında kibar ama hafif endişeli bir sohbet var. Oturum başladığında, kurucu üyelerden birinin katılmak yerine çalışmayı tercih ettiğini öğrenmeleri üzerine epey bir şaşkınlık yaşanıyor. Ekip koçu, kalan altı kişiden kendileriyle ilgili iki metafor ve bir gerçek bilgi paylaşmalarını istiyor: şu anda ekipteki durumlarıyla ilgili bir metafor, günle alakalı beklentileriyle ilgili bir metafor ve diğer ekip üyelerinin bilmediği, kendileri için önemli ve gerçek bir bilgi.

Oldukça yüksek düzeyde paylaşım ve açıklık söz konusu oluyor. CEO kendini bu firmayı sonsuza dek taşımakla görevli Atlas gibi hissettiğini itiraf ediyor. Kısa süre içinde bir dizi yüzeye çıkmamış çatışma ya da yanlış anlaşılma açığa çıkarılıp konuşuluyor. Ekip koçu, yüksek düzeydeki güven ve sadakatten etkileniyor.

ATMOSFERLE ÇALIŞMA



VAKA ÖRNEĞİ

GÖKYÜZÜNÜ TAŞIMAK

Böylece koç, bir risk alıp kendisiyle ilgili metaforunu paylaşıyor: Kendisini, Atlas'ın Hesperides elmalarını getirmesi için gökyüzünün tüm ağırlığını bir günlüğüne taşıyan Herkül gibi hissettiğini söylüyor. "*Ama Herkül gibi, bunu sizin için yalnızca bir gün taşıyabilirim.*"

Risk olumlu sonuç veriyor ve ekip metaforla ilgilenirken lider, kendi Atlas metaforuyla yeni bağlantılar kurarak daha güvende hissediyor. Bu noktadan itibaren, yüksek düzeydeki koruma duygusu, ekip üyelerinin duygularını gerçekten hissetmesine ve birkaç önemli iş kararı hakkında radikal şekilde yeni şeyler düşünmesine olanak tanıyor.

Bu ekibin "tamamlanmamış işleri" için koç, hassasiyet ile sertlik, fedakârlık ile beraberinde gelen kırgınlık temalarını fark ediyor.

Ekip koçu bu şekilde, ekibin kırılganlıklarını güvenli ve yaratıcı şekilde ele alabilmesi için alan yaratabiliyor ("gökyüzünü taşıyabiliyor").

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ

GÜVEN NEDEN BU KADAR ÖNEMLİ?



Güven, insanların kırılgan ve açık olmasına yardımcı olur
– Bu bilgi paylaşımı için iyi olur
– Ayrıca konu hakkında üretken çatışmalar, yani tartışmalar için de iyi olur.

Bu, en iyi kararların alınması için iyi olur
– Aynı zamanda "sadakat" yani kararların takibini yapabilme yeteneği için de iyi olur.

Bu, ekip sonuçları için iyi olur (bireysel sonuçlardan farklı olarak)
– Ayrıca ekip üyelerinin performansını izlemek ve geliştirmek için de faydalıdır.

Ekip üyelerinin performansını geliştirme, ekip üyeleri arasındaki açıklıkla aynıdır.

Bu, sürekli bir emniyet hissiyle bir arada yaşandığında, **güvenin** ta kendisidir.

Bu nedenle güven, yüksek performanslı ekiplerde erdemli bir döngüden başka bir şey değildir!



GÜVEN VE SADAKAT KONUSUNDA YARDIMCI OLMA

Daha önce de belirtildiği gibi ekip koçu, ekiple çalışırken daha emniyetli, daha güvenilir bir ortam oluşturabilir ki bu da uzun vadeli **güveni** artırır.

Ekip koçu ayrıca, sınırları belirli ve bu sınırlar içinde farkındalık sağlayan bir **ortam sunabilir**. Sınır koyma, hem alan tanıma hem de alanı sınırlama anlamına gelir. Bunu şu şekilde yapar:

- Açık hedeflerle, sağlam başlangıçlar, bitişler, görev tanımları (kendisi, liderler, müşteriler, üyeler) ile ilgili **anlaşmak**
- Özet ve hipotez yoluyla **anlamak**

Sadakat de keşif için verimli bir alandır. Çok sayıda ekip, çeşitli veya bölünmüş sadakat bağlarına sahip kişilerden oluşur ve çok azı ilk sadakat bağını değiştirir. Bu da **üye olduğu ekibe** karşı sadakattir (liderlik ettiği ekibe veya yöneticilerin üyesi olduğu ekibe ya da kurum içindeki diğer sadakat bağına değil).

Ekip koçu, sadakatin dalgalandığını gözlemleyebilir (katılmama, pasiflik, öfke aracılığıyla görülür) ve öncelikleri netleştirmeye yardımcı olabilir.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ

KISACA



Ekip koçu, düşünmek için alan yaratır:

Oturumları güvenli ve fikir paylaşılabilen bir ortam haline getirir...

... bu da daha fazla güven ve daha fazla açıklık getirir...

... böylece endişeler dile getirilip üzerine çalışılır...

... böylece ekip süreçleri ve liderlik geliştirilebilir...

... böylece ekip daha fazla güvenli ve motive hisseder...

... böylece ekibin performansı kendi başına gelişmeye devam edebilir.

EKİP KOÇLARI İÇİN EKİP ATMOSFERİ

KISACA



Yapmanız gereken tek şey **C**.**O**.**A**.**C**.**H**. :

Connect - **Bağlanın:**
Ekibin sizinle kolayca bağ kurmasını sağlamak

Observe - **Gözlemleyin:**
Sizi etkileyen şeyleri fark edin

Appreciate - **Takdir edin:**
Şu anda yaşanan şeyleri takdir edin

Contract - **Anlaşın:**
Mevcut sorunlar üzerinde anlaşın

Help - **Yardımcı olun:**
Anlaşmanın gerçekleştirilmesine yardım edin



DAHA AYRINTILI BİLGİ İÇİN

OKUMA ÖNERİLERİ



Experiences in Groups, Bion, W. R. Routledge, 1998

Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum

Coaching Results, Britton, J. J. Wiley, 2011

Coaching the Team at Work, Clutterbuck, D. Nicholas Brealey, 2007

Group Coaching: A Comprehensive Blueprint, Cockerham, G. iUniverse, 2011

Critical moments of clients of coaching: towards a 'client model' of executive coaching, De Haan, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. Academy of Management Learning and Education, 5, 2, 109-128, 2010

The Leadership Shadow: How to Recognise and Avoid Derailment, Hubris and Overdrive, De Haan, E. & Kasozi, A. Kogan Page, 2014

Leading Teams – Setting the Stage for Great Performances, Hackman, J.R. Harvard Business School Press, 2002

A Theory of Team Coaching, Hackman, J.R. & Wageman R. Academy of Management Review, 30(2), 269-287, 2005

DAHA AYRINTILI BİLGİ İÇİN

OKUMA ÖNERİLERİ



Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership, Hawkins, P. Kogan Page, 2014

Helping the Client, Heron, J. Sage Publications, 1975; 5th edition 2009

Who Moved my Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in your Work and in your Life, Johnson, S. Putnam, 1999

The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. Harvard Business School Press, 1992.

The Hedgehog Effect: The Secrets of Building High Performance Teams, Kets de Vries, M.F.R. Wiley, 2011

The Five Dysfunctions of a Team, Lencioni, P. Jossey-Bass, 2002

Perfect Projects, Obeng, E. Pentacle, 2002

Intervention Skills: Process Consultation for Small Groups and Teams, Reddy, W.B. Wiley, 1991

DAHA AYRINTILI BİLGİ İÇİN

OKUMA ÖNERİLERİ



The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity, Schippers, M. C.; Hartog D. N. D.; Koopman P. L. & Knippenberg, D. Van. Journal of Human Relations, 61 (11), 1593-1616, 2008

Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context, Schippers, M.C., West, M.A. & Dawson, J.F. Journal of Management, 41 (3), 769-788, 2015

The Wisdom of Crowds, Surowiecki, J. Anchor, 2005

Group and Team Coaching: The Essential Guide, Thornton, C. Routledge, 2010

Reflexivity for team innovation in China - the contribution of goal interdependence, Tjosvold, D., Tang, M. M. L., & West, M. Group & Organization Management, 29(5), 540-559, 2004

Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research, West, M. A. Wiley, 2012

Yazar Hakkında



Erik de Haan
Erik, liderlik ve kurum geliştirme danışmanı, psikodinamik psikoterapist, yönetici (ekip) koçu ve süpervizördür. Ashridge Koçluk Merkezinin direktörü ve Ashridge Yönetici Koçluğu Yüksek Lisans (*MSc*) ve Ashridge Kurumsal Süpervizyon Yüksek Lisans (*PG Dip*) programlarının lideridir. Erik, aynı zamanda Amsterdam VU Üniversitesinde Kurumsal Gelişim ve Koçluk profesörüdür; 150'den fazla makale ve farklı dillerde yazılmış 11 kitabın yazarıdır. Bunlar arasında *Fearless Consulting* (2006), *Coaching with Colleagues* (2004, Yvonne Burger ile birlikte), *Relational Coaching* (2008), *Supervision in Action* (2011), *Coaching Relationships* (2012, Charlotte Sills ile derlenmiştir), *The Leadership Shadow* (2014, Anthony Kasozi ile birlikte) ve *Being Supervised - A Guide for Supervisees* (2015, Willemine Regouin ile birlikte) bulunmaktadır. Hakemli birçok derginin editör kurulunda görev almaktadır. Bunlar arasında *Journal of Philosophy of Management* ve Amerikan Psikoloji Derneğinin *Consulting Psychology* Journal'ı da yer almaktadır.

İletişim
Erik'e erik.dehaan@ashridge.org.uk adresinden, 0044 7789698633 numarasından veya www.erikdehaan.com adresinden ulaşılabilir.

Ekip koçluğu hakkında yazmasına ilham verdiği ve provoke edici motivasyon sunduğu için yayıncı Ros Baynes'a minnettardır; ekip koçluğunun ne olmadığı değil ne olduğuyla ilgili yazmasını önerdiği için kendisine teşekkür eder.