İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMA

Collaborative Working



Çalışanlar arasında bağ kurmaya, becerilerini birleştirmeye ve sonuçları optimize etmeye yönelik bir cep dolusu ipucu, teknik ve araçlar

Douglas Miller

"Birimler ve ülkeler arasında ve birçok farklı ekiple çalışan bir İK Müdürü olarak bu kitap, işbirliğine dayalı çalışma ortamının temellerini oluşturma konusunda bana büyük destek ve ilham veriyor. Bazı teorik argümanları günlük zorluklara hemen uygulayabiliyor ve olumlu sonuçlarını görebiliyorum!"

Jeanette Broberg,
İnsan Kaynakları Müdürü,
Iggesund Karton

Seriye Övgüler:

"Yönetim Cep Kitapları serisinden çok etkilendim. Yönetim konusunda yeni biri olarak, bu kitapları çok iyi yapılandırılmış, özlü ve çok güvenilir buluyorum."

İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMA

Collaborative Working

First published as the Collaborative Working Pocketbook by Douglas Miller. (c) Douglas Miller, 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



GİRİŞ **5**
İşbirliği; "kim, ne, neden, nerede, ne zaman, nasıl"; bu kitabı kimler okumalı; kolektif deha; özel sektör, kamu sektörü ve gönüllülük esaslı sektörlerde işbirliğine dayalı çalışmanın avantajları; benim çıkarım nedir, işbirliğine dayalı çalışmanın 7 unsuru, işbirliği ve liderlik



İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMA NEDİR? **19**
İnsan merkezli, sonuç odaklı ve genellikle gayri resmidir; basit bir tanım; ne değildir; Birçok doğru cevap



GÜVEN **27**
Güven ve etkin işbirliği, güvenin iki kaynağı: işyerinde itibar ve ilişkilere dayalı güven, sanal güven, güven ve kültür, bir lider olarak



AMAÇ **43**
Amaç sonucu getirir, bağlılık ve paylaşılan vizyon, vizyon ve değerler, hedef, kanıtlar sunarak hedefi tanımlama, örnekler, çoklu bakış açıları, "ASPECT", fırsatları keşfetme, fırsatları tetikleyen unsurlar, liderlik



TEVAZU **61**
Ego engelleri; egoyu sakinleştirmek; yönlendirilmeyi öğrenmek; ekip egosu; başkalarına odaklanın; bunu kendinize değil, başkasına yönlendirin; sadece konuşmayın, soru sorun



BAĞLANTILILIK **71**
"Sığınağınızı" yıkın; standartlara meydan okumak; koordinatörler ve aracılar; ne yapalım; sanal araçların kullanımı, işbirliğine dayalı çevrimiçi çalışmanın avantajı; müşteri portalları; e-posta; liderlik



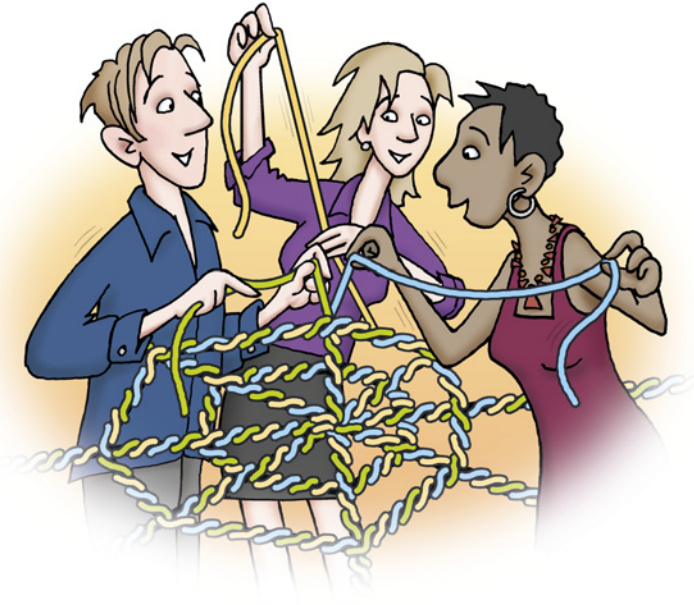
MERAK **87**
Fikir oluşumu; dinamik işbirliği; sanal fikir üretimi; fikir türleri: alışılmış, evrimci ve devrimci fikirler



FİKİR AYRILIĞI **99**
Muhalefeti teşvik edin; sizinle aynı fikirde olmadıklarında; aynı fikirde olmadığınızda; işbirliğine dayalı bir grubun içinde ve dışında; başarı ve başarısızlık; başarı nedir



KONTROL **109**
İkili raporlama; hesap verebilirlik (siz, ekip, etki ve lider açısından); dört kaynak; nasıl etkileyebilirsiniz; sanal etki





GİRİŞ

İŞBİRLİĞİ (COLLABORATION)



Bu kitapçık 25 yıl önce yazılmış olsaydı şimdikinden çok farklı gözükürdü. İngilizcede, geçmişte "işbirlikçilik" gibi olumsuz çağrışımları olan "collaboration" kelimesi, işteş eylemlere işaret eden "co-operation-birlikte çalışma" ve "co-ordination-koordinasyon" gibi sözcüklerin yerine de kullanılageldi. "Ekip halinde çalışma" anlamını veren afili bir ifade olarak benimsenmişti. Bu kelime çoğu zaman "daha çok iletişim", "daha fazla bilgi paylaşımı" gibi anlamları karşıladı.

Ancak bu durum değişti. Hiyerarşinin azalması, yetkilerin genişlemesi ve açık inovasyonun ortaya çıkması, bu sözcüğün "bir sorun çözme yöntemi" olarak kabul edilmesine elverecek derin anlamlar kazanmasını sağladı. Dolayısıyla, kapsamında hâlâ "mükemmel iletişim becerileri ve bilgi paylaşımı gibi anlamlar bulunsa da, günümüzde işbirliğine dayalı çalışma dendiğinde aklımıza dinamik fikir yürütme, iç girişimcilik (kurum içi girişimci, kendi şirketinde tam zamanlı çalışan olarak çalışan girişimcidir), ağ oluşturma becerileri ve inisiyatif alma geliyor.

Son olarak, belki de en büyük değişim, işbirliğinin, çevrimiçi eylemlilikle kazandığı anlamlardır.

GİRİŞ

KİM, NE, NEDEN, NEREDE, NE ZAMAN, NASIL?



Bu kitapçık ekip çalışması bağlamında *kim, ne, neden, nerede, ne zaman* ve *nasıl* sorularına yanıt veriyor. Giriş bölümünde bunların bazılarına, özellikle de kim ve neden sorularına değineceğiz. "İşbirliğine dayalı çalışma nedir?" başlıklı bir sonraki bölümde bu sorunun cevabını öğreneceğiz. Kısaca, sorun çözmenin ve iki ya da daha fazla çalışan aracılığıyla fırsatlar yaratıp bunları değerlendirmenin dinamik bir yöntemi olarak tanımlanan *ekip çalışması/kolektif iş* kavramının içeriğini keşfedeceğiz. Diğer yandan bu kavrama dair sıklıkla yaşanan kafa karışıklığını gidermek için, bunun ne olmadığına da bakacağız. Örneğin, ekip çalışmasının işbirliği ve koordinasyondan farkı nedir; öğreneceğiz.

İşbirliğine dayalı çalışmanın gerçekte ne anlama geldiğine dair birçok varsayım bulunuyor.

- *Ekip çalışması anlamına gelen yeni ve süslü bir ifade mi?* Hayır!
- *Bununla daha verimli bir araya gelişler mi kastediliyor?* Olabilir; ama aslında kastedilen, "birlikte nasıl çalışacağımıza ilişkin bütüncül bir felsefe".
- *Daha fazla iletişim anlamına mı geliyor?* Hayır; ancak kapsamında iletişimi farklı biçimde kurmak da var.

BU KİTABI KİMLER OKUMALI?



Hemen herkes bu kitaptan yararlanabilir. Ama özellikle aşağıdakilere yöneliktir:

- Fırsatlar yaratmak, bunları değerlendirmek ve çözümler üretmek için bir veya daha fazla kişinin yardım ve desteğine ihtiyaç duyanlar
- Proje ekibi üyeleri
- Üyeleri farklı coğrafyalara dağılmış ekipler
- Taraflar arasındaki kurum içi duvarları aşmak isteyen ekip ve bireyler
- Fikir geliştirme süreçlerine çok ihtiyaç duyan ekip ve bireyler (Örneğin pazarlama, araştırma-geliştirme [Ar-Ge] gibi alanlarda çalışanlar)
- İç ve dış paydaşlarla çalışanlar
- İşbirliğine dayalı çevrimiçi ağlarının parçası olanlar; yani **çoğumuz**
- Ekip koordinatörleri, yöneticileri ve liderleri
- Müşteri ilişkilerini, işbirliğine dayalı bir süreç olarak ele alan kişiler

NEDEN? KOLEKTİF DEHA

James Surowiecki *Kalabalıkların Bilgeliği* kitabında, Viktorya Dönemi istatistikçisi Francis Galton'un hikâyesini anlatır:

Galton bir yerel fuara gider ve burada, "hayvanın ağırlığını bilme" yarışması dikkatini çeker. En yakın tahmini yapan, hayvanın sahibi olacaktır. Galton'u şaşırtan bir şey yaşanır; birbirleriyle fikirlerini paylaşarak tahmin yürüten kişiler, **hep birlikte** farkında olmadan doğru cevaba çok yaklaşırlar. Galton, tüm tahminlerin ortalamasını alır ve çıkan sonucun doğru yanıta her tahminden daha yakın olduğunu fark eder.

Bu hikâye, "kazara işbirliğine" bir örnek. Fakat iş hayatındaki pek çok sorunda olanın aksine, bu örnekte tek bir doğru cevap var. Yine de bu örnek; kolektif bir akla, hatta dehaya sahip olduğumuzu ve doğru yönlendirilirse bunun işimizde köklü dönüşümler yaratabileceğini gösteriyor.



NEDEN? İŞBİRLİĞİNİN AVANTAJI

İşbirliğine dayalı çalışma, birlikte kazanım elde etme yolundaki insanları, rasgele değil planlı biçimde bir araya getirir.

Siz işbirliğine dayalı çalışma konusunda daha iyi olmak için kendi yolunuzu belirlerken, biraz perspektif kazanmak için kısa bir ara verelim. Açıkçası hepimiz davranış değişikliğinin kişisel olarak bize nasıl fayda sağlayacağını görmek isteriz. Ancak işveren de bu değişiklikten büyük fayda sağlayacaktır.

Özel sektörde işletmeler tarihsel olarak rekabetçi üstünlüğe odaklanmıştır. Ama işbirliğine dayalı avantajlara giderek daha fazla önem veriyorlar. İlerleyen sayfalarda işbirliğine dayalı avantajların tüm sektörlerde bu kadar önemli olmasının bazı nedenlerine değineceğiz.

Ancak işbirliği içinde çalışmamızın en büyük nedeni hiçbir bireyin, ekibin, grubun ve hatta işletmenin, hedeflerine ulaşmak için gereken bilgi ve beceriye, başkalarıyla ortaklık kurmadan sahip olmayı aklından bile geçiremez olmasıdır.



NEDEN? ÖZEL SEKTÖRDE İŞBİRLİĞİNİN AVANTAJI

İşbirliğine dayalı çalışmada açık ve dürüst bir tutum – Bir zamanlar faaliyetlerini gizli tutmak isteyen işletmeler artık yaptıkları iş konusunda daha açık olmanın değerini biliyor. Örneğin; çevrimiçi temasta bulunabilmek, katkı sağlayacak daha geniş bir insan ağına ulaşmak demek.

Fikirler – Çevrimiçi iletişim rakiplere faaliyetlerinizi görme imkânı verse de; müşteri ve kullanıcı geribildirimlerine, eleştirilere, yorumlara nasıl da hızlı şekilde vâkıf olmanızı sağlıyor, bir düşünün. Araştırma verilerini çevrimiçi yayımlayan ilaç şirketleri, bu konuda iyi bir örnek.

Sinerji – Ticari kurumlar, bünyelerindeki ayrı ekiplerin veya departmanların farkında olmadan benzeri ya da aynı şeylerle uğraştığını fark edebiliyor. Bir israf söz konusu. İşbirliğine dayalı çalışma sayesinde tüm çalışanlar, sadece kendi departmanlarında değil kurumun genelinde de ne olup bittiği hakkında bilgi sahibi olur.

Yenilik – İşbirliğine dayalı çalışma yenilik getirir. İnovasyon olmadan rekabet edemez, hayatta kalamaz, işinizi büyütemezsiniz.

NEDEN? KAMU SEKTÖRÜNDE İŞBİRLİĞİNİN AVANTAJI

Kamu sektöründe çalışıyorsanız işbirliğine dayalı çalışmalar daha da önemli hale gelir:

- Nakit sıkıntısı yaşayan yerel yönetimler, hizmet sağlayıcılardan daha uygun toplu indirimler almak ve hizmetlerini ortak girişim altında sunmak için kaynaklarını diğer yerel yönetimlerle birleştirir.
- İşbirliğine dayalı çalışmalar müşterilerle ilişkilerinize dışarıdan bakmanızı sağlar. Birleşik Krallık Ulusal Sağlık Birimi, sunduğu hizmeti iyileştirmek amacıyla, başvuranların iyi ya da kötü deneyimlerini paylaşmalarına olanak tanıyan #itstartswithyou (sizle başlar) kampanyasını başlattı. Kendi güvenli sığınağınızdan çıkmadığınız sürece başkalarının, yani hizmet alanların gördüğünü göremezsiniz. O güvenli sığınak, içinden çıkmadan çalıştığınız ve dünyayı sadece kendi pencerenizden görerek anlamlandırdığınız yerdir.
- Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki bağlar kuvvetlendikçe, işbirliğine dayalı çalışmanın önemi de artmaktadır.

NEDEN? GÖNÜLLÜLÜK ALANINDA İŞBİRLİĞİNİN AVANTAJI

Kâr amacı gütmeyen bir alanda gönüllü emek harcıyorsanız işbirliğine dayalı çalışmadan büyük faydalar elde edebilirsiniz:

- Büyük ölçekli hayır kurumları, yerel düzeyde daha iyi hizmet sağlamak için daha küçük ortaklarla çalışabilir.
- STK'lar (sivil toplum kuruluşları), yoksul ülkelerde çocukların güvenliği ve refahı gibi konularda ihtiyaç sahiplerine daha iyi hizmet vermek için hükümet yetkilileri, bağışçılar, diğer STK'lar, yerel hayır kurumları ve kendi çalışanlarından oluşan, esnek, örümcek ağı misali genişleyen bir ağ kurabilir.
- Sınırlı öz kaynakların daha verimli kullanımı sayesinde herkesin herkese erişimi olur; iki farklı grubun hemen hemen aynı işi yapması genellikle şaşırtıcıdır, ancak böyle bir durumun tespit edilmesi tek bir birim gibi hareket edilmesi için büyük fırsatlar yaratır.

BENİM ÇIKARIM NEDİR?



"İşbirliğine dayalı çalışmadan çıkarım ne?" Bunu kendinize soruyorsunuzdur.

Öne çıkma şansı buluyor muyum?

Düşünce ve fikirlerimi rahatça ifade edebiliyor muyum?

Parlak atılımlarda bulunmak yerine, kendimizi ödün verip mevcut durumla uzlaştığımız bir noktada mı buluyoruz?

Eğer farklılıklarınızla ayrışamıyorsanız, fikirlerinizi ifade edemiyorsanız ve grup olarak kendinizi pek çok taviz verirken buluyorsanız, o zaman yaptığınız şeye işbirliğine dayalı çalışma denemez. İşbirliğine dayalı çalışma, bir grup içindeki bireylerin parlak becerilerini yok etmeye değil, optimize etmeye yönelik bir yöntemdir.

- İşbirliğine dayalı çalışma, parçası olduğunuz grubun (ekip, departman, kurum ve hatta sektör) yararı için uğraşırken kendinizin en iyi versiyonu olmanızı sağlar; bu, çok büyük bir kişisel ve kolektif kazanımdır.
- İşbirliği yapabilmeniz egonuza hâkim olabildiğinizi gösterir. İşbirliğine dayalı çalışma ortamlarını zehirleyen, yıkıcı davranışlardan kaçınabildiğiniz anlamına gelir ("Alçakgönüllülük" bölümü)."

İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMANIN 7 UNSURU

Kitapta ilerledikçe diğer sorulara, özellikle de nasıl ve ne zaman sorusuna bakacağız. Bunun için işbirliğine dayalı çalışmanın yaşamsal gücü olan yedi ana davranış modelini; işbirliğine dayalı çalışmanın unsurlarını uygulayacağız. Daha etkili işbirliği yapmak için her unsuru kendi iş hayatınızda kullanabilirsiniz, bu unsurlar parçası olduğunuz ekip için de geçerlidir.

İşbirliğine dayalı çalışmanın unsurları üzerinde bölüm bölüm çalışırken, bunları farklı durumlara göre uygulayacağız: bir çalışan olarak günlük iş ilişkilerinizde; ekibin bir üyesi olarak diğer üyelerle fiziksel olarak bir araya geldiğinizde; diğer dahili ekiplerle birlikte çalışan ekiplerde (bu standart bir uygulama olarak gerçekleşmelidir, buna rağmen sığınaklarımızda sıkışıp kalmamız şaşırtıcıdır); diğer kuruluşlardan kişi ve ekiplerle çalışanlarda; hiç fiziksel bir toplantı yapmayan ya da nadiren yapan ve giderek artan şekilde yaygınlaşan sanal ekiplerde ve ayrıca ekiplere liderlik edenler için.

Bir sonraki sayfada işbirlikçiliğin unsurlarını anlatacağız.



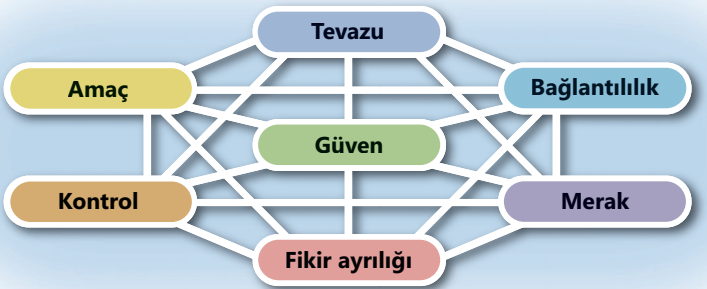


İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMANIN 7 UNSURU

1. **Güven** — "*Güvenilirlik, inanılırlık ve açıklık yoluyla*"
2. **Amaç** — "*Vizyonumuz motive eder, amacımız gerçekleştirir*'"
3. **Tevazu** — "*Dünya benim/bizim dünyamızdan ibaret değildir*"
4. **Bağlantılılık** — "*Hepimiz herkes için erişilebiliriz*"
5. **Merak** — "Sorunları çözerken ve fırsatları değerlendirirken sorarız: İşleri nasıl daha iyi, daha ucuz, daha hızlı ve daha farklı yapabiliriz?"
6. **Fikir ayrılığı** — "*Fikir ayrılıklarımız olmalıdır ama anlaşmazlık doğuracak şekilde değil*"
7. **Kontrol** — "*Hesap verebilir durumdayız ve sorumluyuz*"

İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMANIN 7 UNSURU

İşbirliğine dayalı çalışmanın her unsuru, bir diğeriyle bağlantılıdır. Hepsi eşit öneme sahiptir ancak bir sonraki bölümde göreceğimiz gibi "Güven" diğerlerinden biraz daha öndedir. İşbirliğine dayalı çalışmanın yedi unsurunu ve bunların birbirleriyle olan bağlantılarını şu şekilde düşünebilirsiniz:



İŞBİRLİĞİ VE LİDERLİK



Liderliğin doğası çok değişti. Günümüzde liderlik sadece yöneticilerden değil, proje ekipleri, uzman grupları ve alt gruplarda çalışanlardan, yani belirli uzmanlık alanları, sorunlar ve konularla ilgilenen daha büyük ekiplerde çalışanlardan da bekleniyor.

Ekiplerin diğer iç ekiplerle ve dış "ortaklar"la çalışmasına olan ihtiyacın artmasıyla birlikte; örneğin, kullanıcılara/müşterilere bir ürün veya hizmet sunmak için uzmanlık bilgisinin birleştirilmesinde, yönlendirilmesinde ve belirli bir hedefe ulaşmasında olduğu gibi, daha yüksek düzeyde bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kitap her ne kadar özellikle işbirliğine dayalı çalışma gruplarının liderleri için hazırlanmış olmada da, pek çok okuyucunun zaman zaman kendini bu konumda bulması kuvvetle muhtemeldir. Bu nedenle, onlar için bazı bölümlerde ek önerilere yer verilmiştir.



İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMA NEDİR?

İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMA NEDİR?

1. İNSAN MERKEZLİDİR

Bu yedi unsuru keşfetmeden önce büyük resme ve bazı tanımlara bakalım.

İşbirliğine dayalı çalışma, çalışanları ve onların birlikte mükemmel sonuçlar sunma yeteneklerini vurgular.

İşbirliğine dayalı çalışma **etkileşimlidir**; iki veya daha fazla kişiyi içeren dinamik bir sosyal aktivitedir. Bu, şu anlama gelir:

- **Üretkenlik** – karşılıklı sosyal faaliyetlerin ana odak noktası fikir üretmeyi ve bunları uygulamaya koymayı sağlayan becerilerin kullanımıdır.
- **Çeşitlilik** – farklı bilgi ve deneyimlere sahip işbirliğine dayalı çalışma grupları, becerilerin bir kombinasyonunu kullanırken daha iyi gelişir
- **Bağlantılılık** – işbirliğine dayalı çalışma olasılığının önündeki tek sınır, başkalarıyla yüz yüze veya çevrimiçi bağlantı kurma isteğinin olmamasıdır





2. SONUÇ ODAKLIDIR

Kolektif çalışma, fikirleri ve sonuçları öne çıkarır, yani çalışanların başardıklarını:

Yenilik – Şimdi olan şey, daha önce hiç olmamıştı.

Sorun Çözme – İşbirliğine dayalı çalışma grubundan gelen fikirler sorunları çözer.

Fırsat – Grup fırsatları araştırır ve kullanır.

Değer – İki veya daha fazla kişiyi bir araya getirmenin çarpan etkisi vardır; etkileşim yoluyla bireysel olarak elde edebileceğimizden daha fazla değer elde ederiz.

Anlayış – Etkili şekilde işbirliğine dayalı çalışan ekiplerde var olan açık ve dürüst ilişki, ekip üyeleri arasında karşılıklı anlayışa olanak tanır ve bu da büyük fırsatlar doğurur.



3. GENELLİKLE GAYRİ RESMİDİR

Kolektif çalışmanın bazen resmi, bazen de gayri resmi olması gerekir. Belirli bir örgütsel sistemi veya yapıyı savunanlar (ve örgütsel psikolojiye göre, geleneksel kültürlerde geleneksel çalışma saatlerinde çalışan kişiler çoğunlukla bu gruba aittir) kayıt dışılığa karşı çıkarlar. Ancak işbirliğine dayalı çalışma kültürünün üç resmi olmayan yönü vardır:

Adhokrasi (gayri resmi ve esnek organizasyon yapısı), değişime hızlı uyum sağlamaya, denemeye ve prototip oluşturmaya değer veren bir kültürdür.

Spontane anlar – bazen küçük anlar da en az stratejik olanlar kadar önemlidir.

İşbirliği ödülü – sosyal etkileşimler, kullanılmayan sonsuz sayıda fırsatın keşfedebilmesini sağlayabilir. İşbirliğine dayalı çalışma yaklaşımının ödülleri çok büyüktür.

İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMA NEDİR?

BASİT BİR TANIM

İşbirliğinin en bilinen tanımlarından biri, içecek devi Coca-Cola'nın misyon beyanında yer almaktadır:

"Kolektif Dehadan Destek Almak"





Bu, işbirliğinin "ruhunu" çok iyi yansıtmaktadır. İşbirliği bağlamında ifade şu anlama gelir:

Destek (kaldıraç) - bir süreci, bir sistemi, bir çevreyi, insan sayısında ve/veya fiziksel/finansal kaynaklarda bir artış olmaksızın, bireysel çabaların sonuçlarını çoğaltacak şekilde etkilemek. Bir artı birin üç veya daha fazlasına eşit olmasını sağlamanın bir yolu...

Kolektif - ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışan bir grup insan... Ortak bir hedef, işbirliğine dayalı çalışma için gerekli olan bir amaç yaratır.

Deha - çözümler nadiren tek bir kişinin dehasıyla ortaya çıkar. Farklı zihinleri doğru şekilde bir araya getirdiğinizde "dâhice" çözümün ortaya çıkma olasılığı çok daha yüksektir.

İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMA NEDİR?

NE DEĞİLDİR?



İşbirliği:

- ✘ İki veya daha fazla kişiyi veya grubu bir araya getirdiğinizde kendiliğinden ortaya çıkan bir şey değildir. İnsanlar birlikte çalışmak, faaliyetleri koordine etmek veya işbirliği yapmak için bir araya gelebilirler. Bunlar aynı şeyler değildir ve aynı anda da yapılmamalıdırlar.
- ✘ Moda olduğu kullanımıyla, ekip çalışması değildir. Hatta bazen ekip çalışmasının normlarına ve geleneklerine aykırıdır; örneğin gerçekten dinamik, işbirliğine dayalı bir grupta yaratıcı çatışmalar olur ve beklenen de budur.
- ✘ Bedelsiz değildir; en azından işbirliğine dayalı çalışma için zaman harcanmalıdır; zaman ayırmanız ve çalışmaya olan bağlılığınız önemlidir.
- ✘ Bilgi alışverişi değildir: bilgi alışverişi süreci hızlandırsa da, katma değerin temelini sosyal etkileşim oluşturur.

İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÇALIŞMA NEDİR?

NE DEĞİLDİR?



İşbirliği, birlikte çalışma ve koordinasyon arasındaki fark konusunda bazı karışıklıklar olduğunu göz önünde bulundurarak, diğer ikisini tanımlayalım:

Birlikte çalışma – birlikte çalışmada standart ekip davranışları ön plana çıkar. Uzman Leo Denise'in tanımladığı gibi, "Birlikte çalışma çoğu zaman yüksek performans için bir teşvik değil, kurum kültürüne daha fazla sosyalleşme için bir çağrıdır". Öte yandan işbirliği, yeni düşünceleri, hatta rekabeti ateşlemek için genellikle farklılıklara ve fikir ayrılıklarına ihtiyaç duyar.

Koordinasyon – yazar James Surowiecki, koordinasyonda "kişinin sadece doğru cevabı değil, aynı zamanda diğer insanların doğru cevabın ne olduğunu düşündüğünü de düşünmesi gerektiğini" söyler. Çünkü bir kişinin yaptığı şey, diğerlerinin de ne yapacağını etkiler ve buna bağlıdır; tabii bunun tersi de geçerlidir.

Koordinasyon, düşündüklerimizin ve yaptıklarımızın düzgün ve düzenli şekilde, tıpkı bir yapboz gibi birbirine uymasını gerektirirken hıza, çığır açan düşüncelere ve yeni fırsatlara izin vermez. Rutin olarak etkilidir ancak ilham verici değildir.

BİRÇOK DOĞRU CEVAP

Sayfa 9'da yer alan, panayırdaki hayvanın ağırlığını tahmin etme konusundaki hikâye, "bilişsel" problemin bir örneğidir. Bilişsel problemlerin bir veya daha fazla olası cevabı vardır.

Ne yazık ki birçoğumuz, genellikle bu şekilde düşünmek üzere eğitildiğimiz için, işyerinde karşılaştığımız zorlukların tek bir doğru cevabı varmış ve bu cevaptan mükemmel bir plan ortaya çıkacakmış, biz de bunu uygulayacakmışız gibi davranıyoruz. Bu, mükemmellik arayışıdır. Gerçekte, karşılaştığımız zorlukların potansiyel olarak çok sayıda doğru cevabı vardır.



Siz ve işbirliğine dayalı grubunuz kendinizi bu doğru cevap kısıtlamasından kurtarabilirseniz, bir araya gelmemiş olsaydınız birçoğu asla ortaya çıkmayacak çok sayıda çözüm ve fırsatı yakalar hale geldiğinizi göreceksiniz.

Kitabın ilerleyen bölümlerinde size, hem bireysel hem de kolektif olarak işbirliğine dayalı çalışmanın yedi unsuru aracılığıyla bunu nasıl yapacağınızı göstereceğiz.



GÜVEN

GÜVEN VE ETKİN İŞBİRLİĞİ



Güven, yedi unsurdan ilki ve en önemlisidir.

Etkin işbirliği, "işlerin her zamanki gibi yapılması" değildir ve siz ve iş arkadaşlarınız arasında rutinin ötesine geçen bir yoğunluk derecesi gerektirir; güven sizi bir grup olarak (iki kişilik bir grup bile olsa) birbirine bağlayan yapıştırıcıdır. Peki, güven hakkında ne biliyoruz?

- Bir gecede güvenilir olamazsınız, güven zaman içinde oluşur. İşinizde ve başkalarıyla ilişkilerinizde mükemmelliği sürdürmenize ihtiyaç duyar.
- Kişi odaklı olmaktan ziyade sorun/çözüm odaklı olmanızı sağlar.
- Güven iki kaynaktan gelen bir yatırımdır; işteki etkinlik ve etki; ilişkisel güven olarak adlandırılan şey.

GÜVENİN İKİ KAYNAĞI



Bazıları için güven, öncelikle işteki etkinlik ve etkiden, yani **işyerindeki güvenilirlikten** gelir. Bu, koşullu güven olarak düşünülebilir; yani "Kendini kanıtladıysan sana güvenirim". Bu koşullar sürekli olarak karşılanmadığı takdirde güven kaybolabilir.

Bazıları içinse bu, daha çok **ilişkilerden doğan güven** yoluyla gelir: kişiyi daha derinden tanıdığınız hissi; "Seninle zaman geçirdim, birlikte öğle yemeği yedik, birlikte bir şeyler içtik, iş dışındaki hayatını biliyorum". Bu, koşulsuz güven olarak bilinen şeye dönüşür; yani güven mutlaka işteki performansınıza bağlı olmaktan çıkar, kurduğunuz ilişkilere dayanır.

Çoğumuz, az ya da çok, birini diğerine tercih etsek de her iki kaynağın da bir kısmına ihtiyacımız vardır.

I. KAYNAK– İŞYERİNDE İTİBAR



Etkinliği ve nüfuzu bir para birimi olarak değerlendirebiliriz. Bu "para birimi"nin adı kazanılmış prestij ve saygıdır. Yeterince otorite ve saygı kazandıysanız güvenilirliğiniz artacaktır. Peki bu işbirliğine dayalı çalışma için neden önemlidir? İki ana nedeni var:

1. Daha önce de belirtildiği gibi, işbirliğine dayalı çalışmanın amacı, sorunları çözmek ve fırsatları tespit edip değerlendirmek için fikir üretmektir. Eğer güvenilir biri değilseniz işbirliğine dayalı çalışma grubunuzun içinde veya dışında hiç kimse sizin fikirlerinizi dinlemez veya başkalarının fikirlerine karşı olan argümanlarınızı kabul etmez.

2. Bu fikirler, üretildikten ve üzerinde anlaşmaya varıldıktan sonra eyleme geçirilmelidir. Eylem, başkalarının bağlılığını sağlamak adına etkileme ve ikna etme gibi beceriler gerektirir. Eğer güvenilir değilseniz, kimse sizinle **aynı fikirde** olmaz.

I. KAYNAK– İŞYERİNDE İTİBAR



Peki, size güvenilirlik kazandıran şey nedir? Aşağıdakileri okurken, sizi yalnızca yakın çalışma arkadaşlarınızın gözünde değil, tüm kuruluşta, hatta müşterilerinizin gözünde güvenilir kılan nitelikleriniz hakkında dürüstçe düşünün.

- Güvenilirlik – söz verdiğiniz şeyi yerine getirirsiniz, bunu profesyonelce ve ustalıkla yaparsınız.
- Ertelemezsiniz, görevlerinizi son teslim tarihine kadar bitirirsiniz ve toplantılara zamanında (ve hazırlıklı) gelirsiniz.
- Bilgi ve becerilerinizi güncellediğiniz fark edilir.
- Boyunuzdan büyük işlere kalkışmazsınız; bu üçkâğıtçıların işidir. Onları anlamak kolaydır ve hemen herkesçe tanınırlar (gerçi kendileri üçkâğıtçı olduklarının nadiren farkındadır).



I. KAYNAK– İŞYERİNDE İTİBAR

Aşağıda gördüğünüz ikinci liste, birinciye göre daha ilişkisel olsa da, bu nitelikler güvenilirliğin göreve dayalı, koşullu kısmına daha çok uyuyor.

- Savunduğunuz şeylerde ve başkalarına karşı davranışlarınızda tutarlısınız.
- Performansınız ve başkalarıyla olan etkileşimleriniz için belirlediğiniz standartlarınız; davranış kuralları listeniz var.
- Dürüst bir insansınız; ikiyüzlülük ve samimiyetsizlik kolayca fark edilir ve nadiren unutulur.
- Başkalarına karşı saygılısınız.
- Başkalarının yeteneklerine olan güven ve inancınızı ifade eder, gerektiğinde destek verir ve onları teşvik edersiniz.

Ve bir kez daha hatırlatmak gerekirse, güven zamanla oluşur; itibarınızın bilincinde olun ve ona yatırım yapın.

II. KAYNAK – İLİŞKİLERDEN DOĞAN GÜVEN

Güvenin ikinci ve bazıları için (belki de sizin için?) çok önemli olan yünü; işbirliği yapan grupta var olan ilişkilere dayalı yakınlıktır. Bu yüzden aşağıdakileri göz önünde bulundurun:

Birlikte geçirdiğiniz zaman - birbirinizi yaptığınız işin ötesine geçen şekilde gerçekten tanıyorsunuz. Bu, işbirliği yapan grubun zorlandığı, en iyi çözümleri elde etmek için "işbirliğine dayalı çatışma" motoruna ihtiyaç duyduğunuz veya anlaşmazlığın olduğu bir zamanda ihtiyaç duyulacak bir yatırımdır. Dile getirilmeyen, belki de bilinçsiz düşünce şöyle der: "Seni tanıyorum. Seninle kişisel zaman geçirdim. Sana güveniyorum."

Bu zamanı nerede ve ne kadar geçirdiğiniz - bu sadece işle ilgili konular hakkında görüşmek değildir Bu, birlikte öğle yemeğine çıkmak, bir fincan kahve içmek veya akşamları bir şeyler içmekle ilgilidir. Tek bir sorun veya fırsat konusunda işbirliği yapan bir proje ekibinin parçasıysanız, işle ilgili konuşmalardan uzaklaşıp başka konular hakkında da konuşabilmeniz gerekir.





II. KAYNAK – İLİŞKİLERDEN DOĞAN GÜVEN

Karşılıklı güven – İşbirliğine dayalı çalışma sırasında daha açık ve samimi olmaya hazır olun, daha derin duygularınızı paylaşın, gerçek benliğinizi gösterin çünkü grubunuzda bunu takdir edecek kişiler olacaktır.
Karşılıklı destek – ihtiyaç duyulduğunda yardım ve destek sunmaya ve teklif edilen yardımı kabul etmeye hazır olun.

Güçlü Şekilde Görev Odaklıysanız...

Bazı insanlar işin daha ilişkilere dayalı olan bu yönünü takip etmekte zorlanırlar. Profesyonel bir ortamda savunmasız yanlarını ortaya çıkarmaktan hoşlanmaz ve bunun profesyonelce olmadığını düşünürler.

Sorun değil. Ancak bu sizin için de geçerliyse, bazı insanlar için profesyonel bir "makine"yle değil, canlı bir insanla çalıştıklarını görmenin çok önemli olduğunu unutmayın. İçinizdeki sizi biraz daha fazla göstermenin bir yolunu bulabilirseniz, bu özelliğe değer verenlerin güvenini kazanırsınız.

Bazı kısımlar öncü sosyolog Mark Granovetter'in bilimsel çalışması "The Strength of Weak Ties"a dayanmaktadır.

II. KAYNAK – İLİŞKİLERDEN DOĞAN GÜVEN

Peki, ilişkiye dayalı güven, işbirliği yaptığınız gruba nasıl fayda sağlar?

Meydan okuyabilirsiniz – *"Sana meydan okuyorum çünkü ikimizin de aynı şeyi istediğini biliyorum. Bu, benim düşünceni keskinleştirmene, olabileceğinin en iyisi olmana yardım etme yolum."*

Size meydan okunabilir – *"Bana karşı dürüst olmanı istiyorum. Çünkü bu söylediklerinin benim kişiliğimle ilgili olmadığını biliyorum. Bu işbirliğine dayalı grubun amacını gerçekleştirebilmemiz için kendi fikirlerimi netleştirmeme yardımcı olmanla ilgili."*

Geleneksel ekip çalışmasında ekip uyumuna değer verilir. Elbette bu, işbirliğine dayalı ekip çalışmasında da çoğunlukla önemlidir. Ancak, fikirlerle boğuşurken, onları ayrıştırırken, yeniden değerlendirirken ve kararlar alırken, kaçınılmaz olarak eleştiri olacaktır ve çoğumuz eleştirilmekten hoşlanmayız. Bunu kişisel olarak algılarız. İlişkiye dayalı güven bunun üstesinden gelir.



SANAL GÜVEN



Sanal ortamda çalışan (bazen fiziksel olarak hiç bir araya gelmeyen) işbirliğine dayalı çalışanların sayısı arttıkça, güveni koruma konusunda daha bilinçli olmamız gerekiyor. Daha önce ele aldığımız güvenilirlik, tutarlılık ve dürüstlüğe ek olarak, sanal çalışanların dikkate alması gereken başka hususlar da vardır:

Fiziksel ilişki de kurun – araştırmalar yüz yüze toplantıların sanal ilişkileri büyük ölçüde geliştirdiğini gösteriyor. Özellikle grubun kurulduğu ilk zamanlar, buluşmak için daha fazla çaba gösterin.

Gerçekçi olun – fiziksel temasın olmaması grubun gerçeklik algısı ile sizin gerçeklik algınızın farklılaşmasına yol açabilir (tıpkı zengin bir hayal gücünün felaketi düşünme eğiliminde olduğu ergenlik döneminde, bunun ilişkilere zarar vermesi gibi). Dikkatli olmazsanız küçük bir kabahat, örneğin bir teslim tarihine uymamak, "bu kişi güvenilir değil" diye yorumlanmanıza neden olabilir.

Görünür olun – çevrimiçi iletişiminizi görünür ve erişilebilir tutun. İnsanların bilgilerin gizlendiğine ya da sizin ne yaptığınıza dair şüpheleri son derece zarar verici olabilir.

GÜVEN

SANAL GÜVEN



Gerçekten görünür olun – her şey için körü körüne e-posta kullanmak kolaydır. Problem çözme ve özellikle karar alma süreçlerinde video konferans araçlarını kullanın.

Dilinize dikkat edin – e-posta ve anlık mesajlaşma yoluyla işbirliği yaparken çevrimiçi kullandığınız dilin farkında olun. Ses tonu veya yüz yüze görüşmenin getirdiği avantajlar olmadığında yanlış anlaşılmak daha kolaydır. Bu yanlış anlaşılmalar ilişkilere zarar verebilir ve güven kaybına yol açabilir.

Uyarlanabilir olun – işbirliği genellikle birden fazla platformda gerçekleşir. Uzun süre boyunca bunlar arasında geçişler yapmaya uyum sağlayabilecek misiniz?

Günlük olarak bağlantı kurun – işbirliği içinde çalıştığınız iş arkadaşlarınıza soracağınız basit bir "nasıl gidiyor?" sorusu gibi...

"Yapamam" mı "Yapmayacağım" mı?

Karakter sorunlarını bilgi ve becerilerle karıştırmayın. Bazen bilgi eksikliğini bir karakter/davranış sorunu olarak değerlendiririz ve bu, güven söz konusu olduğunda çok zarar verici olabilir. Zarar verme niyeti, bilgi/beceri eksikliğinden kaynaklanan ve telafisi daha kolay olan zarardan çok farklıdır.

GÜVEN VE KÜLTÜR



Kültürler arası ekiplerde, kendi yaklaşımınızı haklı çıkarmak için durmaksızın zaman harcarsanız, güvenin oluşması zorlaşabilir. Kültürler arası işbirliği içinde çalışmanın özü, esnekliği ve açık fikirliliği korumaktır:

- Bazı kültürlerde (sadece ulusal değil, aynı zamanda bazı endüstri sektörlerindeki kültürlerde), güven oluşturmanın ilişkilere dayalı yönü özellikle öne çıkar. Alıştığınızdan daha "bireysel" olmanız gerekebilir. Aynı şekilde tam tersi olan, "tamam, hadi işe koyulalım" yaklaşımı da sizi yıldırmasın.

- Bazen insanların anlayacağını varsaymak yerine bir şeyi neden yaptığınızı açıklamanız gerekir, Örneğin bir şeyleri yazılı hale getirmek "bana güvenmiyor" şeklinde yorumlanabilir. Bunu neden yaptığınızı açıklamak, karşınızdaki kişinin tartıştığınız ve üzerinde anlaştığınız şeyin farkında olmasını sağlayabilir.



GÜVEN VE KÜLTÜR



"Kültürel davranış ve inanç kalıpları algımızı (ne gördüğümüzü), bilişimizi (ne düşündüğümüzü) ve eylemlerimizi (ne yaptığımızı) etkiler." Erin Meyer, *The Culture Map*

- Birçok kültür uzmanı, başkalarının davranışlarına yüklediğimiz anlamdan bahseder. Kültürel farklılık, kişilik farklılığından çok başkadır. İnsanlar farklı oldukları için güvenilmez değildirler; onlar sadece... farklılar.
- Öyleyse farktan neler öğrenebileceğinizi düşünün. Farklılığa direnmek yerine onu kucaklayın. İşbirliğine dayalı çalışmalarda farklı bakış açılarına sahip olmak çok önemlidir ve doğru kullanıldığında bu farklılıklar katalizör görevi görebilir.
- Çok kültürlü grubunuz yavaş yavaş kendi kültürünü, normlarını, değerlerini ve anlamlandırma yollarını geliştirmelidir. Ne kadar değiştiğinize siz de şaşıracaksınız!

GÜVEN

LİDER OLARAK



"Güven, bireylerin kurumlarından duyduğu memnuniyetin en önemli belirleyicisidir... işbirliğinin temelinde 'güven' yatar." James Kouzes ve Barry Posner, *The Leadership Challenge*

İşbirliğine dayalı bir gruba liderlik ediyorsanız veya bir grubun çalışmalarının sadece belirli yönleri için liderlik üstlenmişseniz (çok yaygındır), **önce güven duyma** riskini almalısınız. Sonra:

- İnsanlara birbirlerine güvenmeleri için zaman tanıyın. Bazıları için, birinin güvenilir olduğunu kanıtlaması için zamana ihtiyaç vardır.
- Güvenin artmasını şansa bırakmayın; örneğin, işyerinin formaliteleri dışında da sosyalleşmeyi teşvik edin. İşbirliği yapan gruplar arasında fiziksel olarak bulunun; tesisleri, farklı ofisleri vb. gezin.
- Bir şey yaptığınızda, bunu grubun yararına olduğuna ve grubun her üyesinin kişisel başarısına inandığınız için yaptığınızı açıkça belirtin.

GÜVEN

LİDER OLARAK



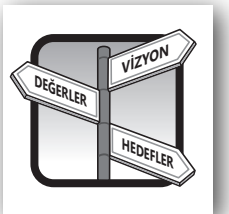
- Her zaman uzman olmayın. Aslında uzman olmadığınız için işbirliğine dayalı bu gruba liderlik ediyor olabilirsiniz. Başkalarının uzmanlığına büyük saygı gösterin; onlara önemli olduklarını hissettirin ve güvenin. Her konuda çok zeki görünmeye çalışmayın.
- İnsanlara güvenin ve işyeri dışına çıkıp ağ kurmalarına, başkalarıyla beyin fırtınası yapmalarına ve anında sonuç vermeyebilecek ancak daha sonra değer kazanabilecek keşif amaçlı konuşmalar yapmalarına izin verin.
- Bilgi, birikim ve kaynaklara, özellikle de talep edilenlere erişim sağlamak çok önemlidir. Böylece insanlara, "Sana saygı duyuyorum, sana güveniyorum, sadece işini en iyi şekilde yapman için ihtiyacın olanı istediğini biliyorum" demiş olursunuz.



ÖZET



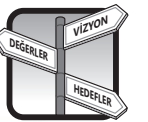
- Güven, işbirliği yapan bir grup içinde ana yapıştırıcı görevi yapar.
- Güvenin iki kaynağı vardır; işyerindeki yetkinlik ve kurulan ilişkiler.
- İşyerindeki yetkinlik, işinizde güvenilirlik ve otorite kazanmakla başlar.
- İşyerinde yetkinlik, işinizde güvenilirlik ve inandırıcılıkla başlar. İlişkilere dayalı yakınlık, daha derin ilişkiler kurarak, başkalarının duygusal benliğinize girmesine izin vererek başlar.
- İnsanlar size güvenmeyi öğrendikçe birini ya da diğerini (hafif ya da daha derin) tercih ederler. Profesyonel bir ortamda başkalarının hayatınıza daha fazla girmesine izin verme konusunda isteksiz olsanız bile her ikisi üzerinde de çalışın.
- Bireylerin ve grupların birbirlerine güvenmeyi öğrenme yollarına ilişkin tercihlerini yalnızca kültür (ulusal, bölgesel, sektörel, organizasyonel veya ekip içi) belirler. Kendi tercih ettiğiniz model konusunda savunmacı olmayın. Başkalarına karşı açık olun.
- Sanal güven, düzenli olarak toplanmayan bir grupta çalıştığınızda özellikle önemlidir. Son teslim tarihlerine uymak, taleplere yanıt vermek, takip etmek ve erişilebilir olmak, işbirliğine dayalı sanal bir ekipte güven oluşturmanın yollarıdır.



AMAÇ

AMAÇ

GİRİŞ

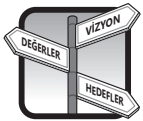


Vizyon motive eder, değerler yön verir, amaç sonuç getirir.

- "Amaç" işbirliğine dayalı çalışmaya **anlam** kazandırır. Çoğu durumda bu amaç, net bir hedef olarak ifade edilecektir. Bu bir sorun çözme veya fırsat yakalama hedefi olacaktır. Bu durumda amaç, sorunları çözmek veya fırsatlardan yararlanmaktır. Diğer durumlarda, en azından ilk aşamalarda, nihai hedef konusunda büyük bir belirsizlik vardır, ancak amacın keşif olduğu; daha fazla işbirliği çabasıyla ortaya çıkan bir fırsatı belirlemek olduğu konusunda net olmalısınız.
- Amaçla yakından bağlantılı olan "vizyon", işbirliğine dayalı çalışmanın paydaşları arasında paylaşılması gereken daha yüksek bir amaçtır.
- Değerleriniz seçmiş olduğunuz yönün doğruluğunu kontrol eder.

Bu bölümde işbirliğine dayalı çalışmanın 7 unsurundan ikinci olan amaca vurgu yaparak bu üç kavrama bakacağız.

AMAÇ SONUÇ GETİRİR



İşbirliğine dayalı bir grup olarak hedeflerinize ulaşmak için kişisel ve kolektif olarak üç özelliğe ihtiyacınız olacaktır:

1. **Bağlılık**– bu bölümde göreceğimiz gibi bağlılık; vizyon, değerler ve hedeflerin bir araya getirilmesiyle şekillenir.

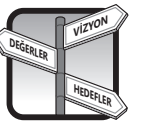
2. **Beceriler** – teknik beceriler (her uzmanlık alanı için); iletişim becerileri (dinleme/soru sorma) ve en önemlisi problem çözme becerileri ("Merak" bölümünde tartışacağız).

3. **Güvenilirlik/sorumluluk – "Kontrol" bölümünde tartışacağız.**



AMAÇ

BAĞLILIK – ORTAK VİZYON



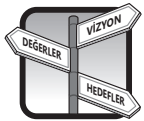
İşbirliğine dayalı çabanız için net bir vizyon hemen ortaya çıkabilir; bu, şu anda tedavisi olmayan bir hastalığın tedavisinin bulunması gibi "büyük" ve daha fazla öneme sahip bir şey olabilir. Daha küçük ama yine de önemli bir şey olabilir; belki de yerel yönetim, şehrin merkezinde araçlardan arındırılmış bir bölge istiyor ve paydaşlar bunu oluşturmak için bir araya geliyordur.

Vizyonun hemen belirlenmesi gerekmez. Keşif süreci, işbirliği yaptığınız kişiler yakınlaştıkça bunu ortaya çıkarabilir; bazen sadece "işte bu insanlar ya da birlikte çalışmak istediğim kişi bu" hissine kapılırsınız ve fırsatlar, paylaştığınız keşif ruhundan doğar.

Vizyonun ne olduğu açıklığa kavuştuktan sonra bu vizyona ulaşmamıza yardımcı olacak hedefler mümkün olduğunca spesifik olmalıdır.

AMAÇ

BAĞLILIK - VİZYON VE DEĞERLER



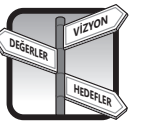
Siz ve çalışma arkadaşlarınız işbirliğine dayalı çalışmayla elde etmek istedikleriniz etrafında birleşmeli, bir "bütün" olmalı, "bir" olmalısınız.

Gerilimler olabilir ama paylaştığınız vizyon ve bunu gerçekleştirme arzunuz her türlü çatışma veya anlaşmazlıktan daha güçlüdür. Ortak vizyonun bu kadar önemli olmasının nedenlerinden biri de budur. Vizyon gerilimi uyumlu hale getirir. Değerler vizyonunuzun doğruluğuna karşı bir kontroldür:

- Bazen değerler üzerinde önceden anlaşmaya varılması gerekir. İlk aşamada yalnızca bu amaçla toplantı yapabilirsiniz. Herkes fikrini ifade edebilmeli ve bu konuda hemfikir olmalıdır; değerler dikte edilemez.
- Değerlerinizin sayısı beşi geçmemeli ve hatırlanması zor olmamalıdır.
- İnsanların gerçekten neye değer verdikleri davranışlarında ortaya çıkar. Davranışların üzerinde anlaştığınız değerlerle uyuşmadığı durumlarda, grup olarak değerlerinizi yeniden onaylamalı veya yeniden değerlendirmelisiniz.

AMAÇ

BAĞLILIK – HEDEF

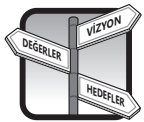


İster bir sorunu çözüyor ister bir fırsatı değerlendiriyor olun, bir hedefe ihtiyacınız olacaktır. Amaç, işbirliği çabalarınız için odak noktası sağlar. Grubunuz bir araya gelip sohbet ederken amacınız konusunda zaman zaman belirsizlik yaşanabilir (bu bölümün ilerleyen kısımlarında yer alan "Fırsatları Keşfetme" başlığına bakınız). Ancak çoğu işbirliğine dayalı çalışmada amaç gereklidir.

Önce sorun çözme hedeflerine bakalım.

- Grup olarak, bir sorun olduğu konusunda hemfikir olmalısınız
- Kanıtlara dayanarak sorunun ne olduğu ve ne olmadığı konusunda hemfikir olmalısınız (sonraki sayfaya bakınız)
- Grubunuzun doğru yere "demirlediğinden" emin olmalısınız; sorunu tanımlamak, hedefi netleştirmek ve ardından çözümler üretmek için başlangıç noktası
- Doğru sorun tanımının amacı, sorunu net şekilde ortaya koyarak onu bir fırsata dönüştürmektir

AMAÇ



KANIT SUNARAK HEDEFİ TANIMLAMAK

Çoğunlukla işbirliğine dayalı bir grup, içindeki uzmanlıktan yararlanmak için bir araya gelir. Bu uzmanlık, kanıt sunma sürecini, daha derinlemesine incelemek için kullanılmalıdır.

Kanıtlar bize bir sorun olup olmadığını söyleyebilir ve neden bir sorunumuz olduğunu gösterebilir. Çoğu zaman sorunlar; önyargılar, varsayımlar ve/veya yanlış yere demirlemiş çapalarla tanımlanır.

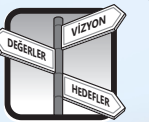
Kanıtlarınız aşağıdakilerden bazılarından gelmektedir:

- Belirli tanımlanmış standartlar karşılanmıyor
- Önceki deneyim; daha önce olan bu sefer olmuyor
- Ortak görüş – birden fazla kişi, örneğin müşteriler, iş arkadaşları bir sorun olduğunu söylüyor (dikkat edin: "tek örneklem")
- İstatistikler – örneğin, eskiden olduğu kadar X ürünü satmıyoruz veya bu kış daha fazla kişi gripten etkilendi. Genellikle, istatistiklerin kullanımı bu örneklerden daha karmaşık olacaktır!
- Şüpheli davranışlar – müşteriler, iş arkadaşları vb.
- Şikâyetler
- Sezgi (hafife alınmamalıdır)

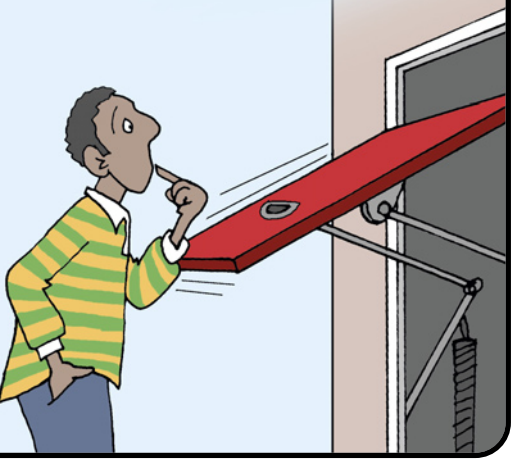
AMAÇ

HEDEFİ TANIMLAMA

ÖRNEKLER



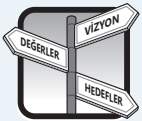
Klasik hale gelen (problem çözme uzmanı Kepner-Tregoe tarafından anlatılan) bir hikâyeye göre, bir garaj kapısı üreticisi, garaj kapılarının, müşteri uzaktan kumandayı kullanmadan, rasgele şekilde açıldığını tespit etti.



AMAÇ

HEDEFİ TANIMLAMA

ÖRNEKLER

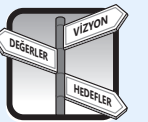


Ekip, mekanik bir arıza olduğu anlaşılan olayı çürütmek için delil topladı. Sorunlu kapıların ordu tarafından kullanılan bir pistin yanındaki evlerde bulunduğunu; kapıların günün belirli saatlerinde ve sadece sisli havalarda açıldığını ve sisli havalarda hava trafik kontrolünün pilotlarla iniş için konuşmak zorunda kaldığını tespit ettiler.

Kullanılan frekans, garajın uzaktan kumanda cihazlarındaki frekansla aynıydı. Çözüm mü? Frekansı değiştirmek.

AMAÇ

HEDEFİ TANIMLAMA



ÖRNEKLER

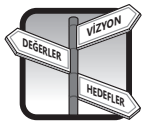
Afrika merkezli bir yardım kuruluşu, çocuklarda yetersiz beslenmeden kaynaklanan fiziksel gelişim eksikliği olan kısalık sorununu ele almaya çalışıyordu. Otomatik yanıt (muhtemelen sizin ve benim) basitçe "onlara daha fazla yiyecek sağlamak"olabilir.

Ancak daha derin analizler, daha karmaşık bir hikâyeyi ortaya çıkardı. Kısalık her iki cinsiyet için de bir sorun olsa da, istatistikler bunun genç erkekler için daha büyük bir sorun olduğunu ortaya koydu. Kızların, erkek çocuklardan daha "zayıf" olduklarını ve bu nedenle mevcut olan her şeye daha fazla ihtiyaç duyduklarını düşünen anneleri tarafından kıt kaynaklardan daha fazla beslendiği bulundu. (Bu durum, erkek çocukların gelişip büyük ve güçlü olmaları gerektiği inancı nedeniyle onlara öncelik verildiği varsayımını da sorgulatıyor.)

Bu nedenle yardım kuruluşunun hedeflerinden biri, anneleri erkek çocukların bu dünyaya "büyük ve güçlü" olmak için gelmedikleri konusunda eğitmekti.



AMAÇ



HEDEFİ TANIMLAMA

ÇOKLU BAKIŞ AÇILARI

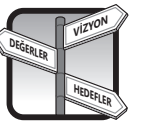
- Bir sorunu sadece kendi uzmanlığınızın merceğinden görmekten sakının
- Sorunların çözümüne çok-disiplinli bir yaklaşım yardımcı olur; farklı bakış açılarına ihtiyacımız var
- Çok fazla kişi aynı şeyi düşünüyorsa analiz aşamasında başkalarını da dahil edin
- Bilgi yanlılığına dikkat edin

Bunu göstermek için bir eğitim alıştırması:

Yirmi kişilik bir grubu ele alalım. On kişiye şu soruyu sordum: "Meksika'nın nüfusu 180 milyondan azdır. Sizce tam nüfus nedir?" Diğer 10 kişilik gruba ise şu soruyu sordum: "Meksika'nın nüfusu 70 milyondan fazladır. Sizce tam nüfus nedir?" Çoğu cevabı bilemedi. Genel olarak, daha düşük sayı (70 milyon) verilen kişiler, daha yüksek sayı (180 milyon) verilenlere göre daha küçük sayılar yazdı.

Bilgi önyargısı sorun çözmeye karşı önyargı oluşturur. (Cevap 130 milyondur.)

AMAÇ



HEDEFİ TANIMLAMA

"ASPECT-BAKIŞ AÇISI"

Aşağıdakiler* hedefinize ulaşma olasılığınızı artırmak için kullanabileceğiniz testlerdir:

A – Achievable - ulaşılabilir mi? Zorlayıcı olabilir (ve olmalıdır) ancak imkânsız değildir.

S – Specific - spesifik mi? Bunu başardığınızı açıkça bilebilir misiniz?

P – Positively stated - olumlu şekilde ifade edilmiş mi? Örneğin, sizi bir şeye doğru yönlendiriyor mu?

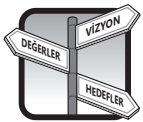
E – Environmental - çevreye uygun mu? Başarılmasının başka bir şeye zarar vermediğinden emin olun.

C – Controlled - grubunuz tarafından kontrol ediliyor mu? Bunu siz mi belirlediniz/buna katılıyor musunuz? İşbirliğine dayalı grubunuzun sonuç üzerinde etkisi var mı?

T – Truly worthwhile - gerçekten buna değer mi? Grubunuz bunu önemsiyor mu? Hepinizi motive ediyor mu?

*James Scouller, The Three Levels of Leadership (*Liderliğin Üç Seviyesi*)

AMAÇ



HEDEFİ TANIMLAMA

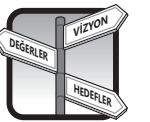
"ASPECT-BAKIŞ AÇISI"

"Kontrol" ASPECT'in temel bir bileşeni, hatta muhtemelen en önemlisidir. ASPECT'in SMART gibi diğer hedef belirleme yöntemlerine kıyasla benzersiz olan yanı, sonuç üzerinde fazlasıyla etkiye sahip olmanız gerektiğini vurgulamasıdır; bu da sahiplenme olarak bilinir.

- Grubun kontrolü dışında çok fazla dış faktör varsa hedefinize ulaşmakta zorlanabilirsiniz
- Hem sizin hem de işbirliği grubunun hedefe bağlı kalmasını sağlamak için, hedefe ulaşmayı planladığınız araç ve yöntemler için sıkı şekilde mücadele edin
- Hiyerarşi ne kadar belirgin olursa, sonuç üzerindeki etkiyi sürdürmek o kadar zor olacaktır. Örneğin karar alma sürecinin çok büyük bir kısmı kontrolünüz dışındaysa zorlanırsınız. **Hedefin küçültülmesi gerekse bile, yalnızca etkinizin olduğu hedefler belirleyin**

AMAÇ

FIRSATLARI KEŞFETMEK



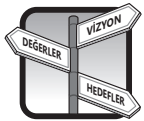
Fırsat yaratmak da, tanımlanmış bir hedef doğrultusunda sorunların çözülmesi sürecine benzer şekilde işler. Sorunlarda olduğu gibi, son nokta bizi gitmek istediğimiz yere götürecek bir hedefin tanımlanması olacaktır. Ancak buna giden yol farklı olabilir. Fırsatlar her yerdedir, sonsuzdur (tıpkı gün ışığı gibi). Onları keşfetmemizi sınırlayan tek şey hayal gücü eksikliğidir.

Giderek artan şekilde kuruluşlar içinde bilgi ve uzmanlığa değer veren bir çalışma dünyasında (pazarlama, BİT, Ar-Ge, finans sadece birkaç örnektir), kendi uzmanlığınızın kuyusuna düşüp kaybolmak, diğer herkesten kopmak işten bile değildir. O kuyudan bakınca "yukarıyı" görebilir ama "etrafı" göremezsiniz. Farklı disiplinlerden, farklı bakış açılarına sahip kişilerle bağlantı kurmak, aydınlatıcı konuşmalara yol açabilir.

"Bağlantılılık" bölümünde fırsatlar hakkında daha fazla bilgi bulunmaktadır.

AMAÇ

FIRSATLARI KEŞFETMEK



"*Girişimciler, engel ve fırsat arasında çok az fark olduğunu anlayan ve her ikisini de kendi avantajlarına çeviren kişilerdir.*"- Machiavelli

İşbirliğine dayalı grubunuzu, sorunları çözen (yukarıdaki engelleri) ve fırsatları keşfedip değerlendiren girişimciler olarak düşünün. Fırsatları tespit etmek için iki makro fikirle başlıyoruz:

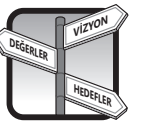
1. Gelecek şimdi

Çoğu insan gelecekte bir nokta seçer ve şöyle der. "*Oraya nasıl varacağız?*" Akıllıca bir yöntem geriye doğru çalışmaktır. Gelecekte bir nokta belirleyin ve sonra adımlar halinde geriye doğru çalışın, bitiş noktası "şimdi"dir-ilk adım.

2. Senaryo düşüncesi

Senaryo düşüncesinde geleceğin bir kısmı arzu edilir, bir kısmı ise pek arzu edilmez. Hoş olmayan seçenekleri belirlersiniz ve her durumda nasıl tepki vereceğinizi düşünürsünüz. En arzu edilir senaryoda, bu işi gerçekleştirmek istediğinizi söylersiniz ve sonra bunu nasıl gerçekleştireceğinizi belirlersiniz.

AMAÇ



FIRSATLARI KEŞFETMEK

FIRSAT TETİKLEYİCİLERİ

Sorabileceğiniz bazı fırsat tespit soruları:

"Şu an yapmadığımız, ama eğer yapılabilseydik, iş yapma biçimimizi kökten değiştirecek olan şey nedir?"

"Sektörümüzün içinde ve dışında diğer insanlar bizim gözden kaçırdığımız veya önemsemediğimiz neler yapıyor?"

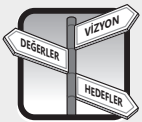
"Nasıl yapacağımızı bilmediğimiz şey ne? Siz, bizim bilmediğimiz neyi biliyorsunuz (harici bir grupla işbirliği yaparken)?"

"İşbirliğine dayalı çalışma grubumuzun geri kalanının bilmediği, bireysel olarak üzerinde çalıştığımız şey nedir?"

Ve son olarak:
İlk keşif toplantılarında zorlamayın. Toplanın ve araştırın. Sonra bir veya iki hafta bekleyin. Tekrar bir araya gelin ve biraz daha araştırın. Ve aynı şekilde tekrar. Bireysel ve kolektif hayal gücünüzün çalışması için kendinize zaman tanıyın.

AMAÇ

LİDERLİK



Bir lider veya yönetici olarak karşılaştığınız en büyük zorluklardan biri, rolünüzün gücünün, işbirliğine dayalı grubu, sorunları sizin gördüğünüz şekilde görmeye yatkın hale getirmesidir. Anlamlı bir analiz istiyorsanız sesinizin yüksekliğini azaltmalısınız.

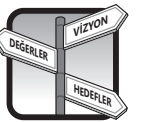
Ekip üyelerinizin bir parçası olduğu işbirliğine dayalı gruplara, fırsatları keşfetmeleri için zaman tanıyın. Bazı liderler/yöneticiler keşfetmenin (altın aramak gibi düşünün) hemen başarı getirmeyebileceği fikriyle mücadele eder.

Çok yetenekli bir grupla, katılımcı hedef belirleme esastır; takip etmek zorunda olduğumuz talimatlardan ziyade kendimiz için çalıştığımız şeylere daha bağlıyız. Mümkün olduğunca gruba, belirledikleri hedeflere ulaşmak için kullanacakları araç ve yöntemler üzerinde kontrol verin; kendi kaderini tayin etme hakkı...

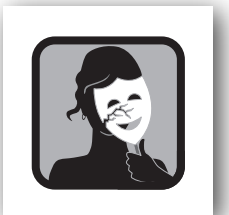


AMAÇ

ÖZET



- Bir projeye başlarken, sorunun ne olduğu ve ne olmadığı konusunda net olun
- Doğru soruyu soran bir sorun tanımı arayın
- Gerekirse sorunu, ne olduğunu doğru yansıtacak şekilde yeniden çerçevelendirin
- Size/ekibinize çözmeyi istemek için ilham verecek bir "sorun çözme" hedefi oluşturun
- Hedefi daha küçük parçalara ayırın, yol boyunca küçük adımlar atın
- Kendi önyargılarınızın, örneğin önceden oluşturduğunuz bir çözüm fikrinin veya "yüklü" bilginin, sorunun ne olduğuna dair görüşünüzü etkilemesine izin vermeyin
- Hedefler net olmalı, mümkün olduğunda bir ölçü kullanılmalı ve şansa değil kendi çabanıza bağlı olmalıdır
- Tanışmak ve keşfetmek güzeldir. Fırsatlar sonsuzdur. Amaç, fırsatların ne olduğuna karar verdiğinizde ortaya çıkacaktır
- Eğlencenin ve belirsizliğin tadını çıkarmayı öğrenin



TEVAZU

TEVAZU

GİRİŞ



Üçüncü temel unsur, tevazudur. Gerçekten etkili bir işbirliğine dayalı çalışmada, kendinizi tamamen işbirliğinin amacına ve işbirliği içinde çalıştığınız iş arkadaşlarınıza adarsınız.

"Aşırı zamir kullanımı sendromundan" (söz ve davranışlarda çok fazla "ben" vurgusu) mustarip olanlar için bu adanmışlık zor olabilir ama egonun aşırı kullanımı muhtemelen işbirliğine dayalı ilişkilerin etkinliğine zarar verecektir.

Aynı "hastalık" ekipleri de etkiler. Kendi kapalı dünyasına hapsolmuş ("Bağlantılılık" bölümüne bakınız) ekip kibri; "tek dünya bizim dünyamızdır" konumundan ve "sığınak"tan çıkmanın getirebileceği fırsatları reddeder.



Giriş bölümünde de belirttiğimiz gibi, hiçbir kişi veya ekibin hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriye tamamen sahip olamayacağını kabul etmelisiniz; aksini iddia etmek aşırı aktif bir ego ve tevazu eksikliği anlamına gelir.

TEVAZU

EGO ENGELLERİ



Klasik benmerkezci bakış açılarından bazıları şunlardır:

Körlük – "*Eğer ben/biz göremiyorsam/göremiyorsak, yok demektir.*" Ekipler de bireyler kadar kötü olabilir.

Sınırlı düşünme – "*Tek dünya benim dünyamdır.*" Başka bir deyişle, herkesin dünyayı sizinle aynı gördüğüne dair bir inanç... Ekipler ve kuruluşlar için de aynı şey geçerlidir.

Yeri doldurulamazlık – "*Gezegende bu bilgiyle bir şeyler yapabilecek tek kişi benim.*" The Silo Effect kitabının yazarı Gillian Tett, niş uzmanlık üzerine itibar inşa eden "solo uzmanlar"dan bahsediyor. Statükonun devam etmesini istiyorlar. Ancak bir başka yazar Marshall Goldsmith'in dediği gibi, "Sizi buraya getiren şey, oraya götürmez".

İşitme engeli – "*Önce anlaşılmak isterler.*" Başkalarını dinlemeden önce kendilerini dinleyenler (tabii eğer başkalarını dinliyorlarsa)...

TEVAZU

EGOYU YATIŞTIRMAK



Üç yatıştırıcı düşünce:

1. **Maskeyi çıkarın** – Ego, insanların arkasına saklandığı sosyal maskedir. Maske, başkalarının onayına, kontrolüne ve gücüne duyulan ihtiyaçtır ve yalnızca kendimize ve kendi fikirlerimize odaklanmamızı sağlar. İşbirliğine dayalı çalışma her ne kadar kişinin kendi niteliklerine (düşünce, fikir, özgünlük) ihtiyaç duysa da tüm bunları başkalarından da sağlamak esasına dayanır. Maskenizle şiddetli şekilde savaşın; ne siz güneşsiniz, ne de diğerleri sizin etrafında dönen gezegenler...
2. **Başkalarından öğrenin** – çok yüksek ego, öğrenme fırsatlarını gözden kaçırmak anlamına gelir. Kendinize tüm cevapları bilemeyeceğinizi, ortak hedefinize ulaşmak için başkalarından da bir şeyler öğrenmeniz gerektiğini söylemelisiniz. Bilmediklerinizi bilen kişileri bulmaya çalışın.
3. **Vizyonunuz etrafında birleşin** – eğer gerçekten bir pozisyonu veya fikri paylaşıyorsanız, kendi benliğinizden daha yüksek bir hedef etrafında kolektif şekilde birleşme olasılığınız daha yüksektir.

TEVAZU

YÖNLENDİRİLMEYİ ÖĞRENMEK



İşbirliğine dayalı gruplar genellikle uzmanlar içerir; proje ekiplerini ve bu ekiplerdeki uzmanlık bilgi ve becerilerini düşünün. Sonuç olarak, rekabet halindeki egolar grubunuzun etkinliğinin önüne geçebilir. Bunu önlemek için:

1. İşbirliğine dayalı çalışmaya karşı duygusal açıdan "olgun" bir yaklaşım benimseyin; hiçbirimiz her konuda uzman değiliz. Aslında bazıları hiç kimsenin hiçbir konuda uzman olmadığını savunur; uzmanlık alanınızda bile her şeyi bilemezsiniz.
2. Ekip üyelerinden biri, gruba yön ve odak sağlamak için davranışsal ve teknik becerilerine ihtiyaç duyulan bir pozisyona geçtiğinde, bu geçici liderlik rolüne geçişi (sınırlı bir süre için olsa bile) egonuzu bir kenara bırakarak kabul etmeli ve size karşı bir meydan okuma olarak görmemelisiniz.
3. İşbirliğine dayalı gruplarda liderlik önemli olsa da, ne zaman liderlik edileceğini bilmek de bir o kadar önemlidir.

TEVAZU

EKİP EGOSU



Tek yönlü ve kendine odaklı bir konuşma genellikle içe dönük bir ekibin belirtisidir. Bundan kaçınmak için:

1. Ekibin hizmet verdiği müşteri ve paydaşlarla ilgili düzenli konuşmalar yapın ve onlar hakkında olumlu konuşun ama bunu sadece yapmış olmak için yapmayın.
2. Odak noktanızı onlar üzerinde tutmanın bir yolu olarak paydaşları da konuşmaya dahil edin.
3. Hem kendi ekibinize atıfta bulunmak için "biz" ifadesini kullanarak (yani durmadan "ben" demeyi keserek) hem de ekip dışındakileri kucaklamak için "sığınak zihniyetinden" (etrafındaki her şeyden habersiz ekip) kaçının.

Bu konuyu ilerleyen sayfalarda daha detaylı ele alacağız.

TEVAZU

DİĞERLERİNE ODAKLANIN



Yapılan bir çalışmada* yüksek, orta ve düşük performanslı ekipler arasındaki farklar ve ekip üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma biçimleri, "*yapıcı bağlantı*" olarak adlandırılan şey, incelenmiştir. Çalışma üç alana odaklanmıştır:

1. **Diğer/benlik** – bu bireysel davranışı yansıtır: bireyin odak noktası kendi fikir, düşünce ve duyguları mı yoksa başkalarınınkiler mi?

Bu davranış daha sonra diğer iki alandaki bireysel tercihlere yansıyacaktır:

2. **Sorgulama/savunuculuk** – bu, sormak ya da anlatmak olarak düşünülebilir. İnsanlar sadece kendi görüşlerini mi ifade etmekle ilgileniyor, yoksa başkalarının ne düşündüğünü de merak ediyorlar mı?
3. **Olumlu/olumsuz** – bu, iletişimi kesen/engelleyen dil veya davranışlar yerine katılım ve iletişimi teşvik eden ve bunu destekleyen dil kullanımını yansıtır.

** Losada, M. ve Heaphy, E. (2004), "The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model", American Behavioral Scientist, 47 (6), 740-765.*

TEVAZU

İÇERİYE DEĞİL DIŞARIYA BAKMAK



Yüksek performanslı ekiplerde "ben" ve "diğerleri" arasındaki denge kabaca 1:1 iken, düşük performanslı ekiplerde bu denge şaşırtıcı şekilde 30:1'dir. Şu sonuca varabiliriz:

- Düşük performanslı ekiplerde sadece kendiyle ilgilenen çok sayıda kişi bulunur
- Düşük performans gösteren ekiplerde başkalarının fikirlerine, görüşlerine, düşüncelerine ve duygularına değer vermeyen çok sayıda kişi bulunur
- **Yüksek performanslı ekiplerde** (işbirliğine dayalı gruplarda) bilinçli olsun ya da olmasın, ekip performansının tam kapsayıcılığın bir sonucu olduğunu ve bunun birbirlerine karşı davranışlarına yansıdığını fark edebilen çok sayıda kişi bulunur

Unutmayın, bu çalışma "kendinizle" ilgilenmemeniz gerektiğini söylemiyor; yüksek performanslı ekiplerde bu oran 1:1'dir. Bu, kendi görüşleriniz, düşünceleriniz ve duygularınız ile başkalarınınkiler arasında doğru dengeyi kurmanız anlamına gelir.

TEVAZU

SADECE KONUŞMAYIN SORMAYI DA BİLİN



Yüksek performanslı ekiplerde kendini savunma ve sorgulama arasındaki oran 1:1'dir. Düşük performans gösteren ekiplerde ise bu oran 20:1'dir. Araştırma bize, bunlarla ilişkili olarak yapıcı merakın çok önemli olduğunu söylüyor. Peki davranışınızı nasıl değiştirebilirsiniz?

- "Rekabet etmek adına konuşma" zihniyetinden uzaklaşın - başkalarının düşünce ve fikirlerini kendi düşünce ve fikirlerinizle yenmeye çalışmak yerine beraberce fikirleri geliştirin.
- Başkaları konuşurken, yaratıcı düşüncenizi koruyarak sessizce dinleyin. Bir sonraki adımda ne söyleyeceğinizi düşünmekle meşgulseniz, artık dinlemiyorsunuz demektir.
- Gerçek merakınızı göstermenin en etkili yollarından biri de yapıcı ve "fikir açıcı" sorular sormaktır – "Kim, Ne, Neden, Nerede, Ne Zaman, Nasıl" gibi sorular sorun.
- Davranış davranışı doğurur - kendi görüşlerinizin sonsuz savunuculuğunu yaparsanız, başkaları da size aynısını yapacaktır. Bu sizi hiçbir yere götürmez.

Bu çalışma size kendi görüşlerinizi savunmayın demiyor; yüksek performanslı ekiplerde bu oran 1:1'dir. Dengeyi doğru kurun ve işbirliğine dayalı sohbet için en iyi atmosferi yaratın.

TEVAZU

ÖZET



- Tevazu göstererek, hedeflerinize (ve ekibinizin hedeflerine) ulaşmak için gerekli tüm bilgi ve becerilere tek başınıza sahip olmadığınızı kabul etmiş olursunuz
- Ego maskesini çıkarın - "Aşırı zamir kullanımı sendromundan" kurtulun
- Başkalarından öğrenmeye istekli olmak, tevazu göstermenin harika bir yoludur
- Konuşmalara başkalarını da (iş arkadaşları, müşteriler, diğer ekipler ve departmanlar) dahil edin
- Soru sormak ve kendi görüşlerinizi ifade etmek arasında eşit bir denge kurun

"*Dar görüşlü insanların zihinleri kapalı olsa da ağızları daima açıktır.*" - Eski bir atasözü



BAĞLANTILILIK

GİRİŞ



İşler genellikle en iyi şekilde resmi hiyerarşiyi, departmanı/"sığınağı" ve yapı sınırlarını aşan ağlar aracılığıyla yapılır. Dikey raporlama ve yatay (doğrusal) iletişim yerine, insanları birbirine bağlayan örümcek ağı benzeri bir ağ hayal edin. İletişimin bu şekilde yürütüldüğü işletmelere bazen "spagetti şirketleri" veya "zincir şirketler" adı veriliyor ve bu şirketlerde en azından teoride herkesin birbiriyle bağlantılı olduğu görülüyor.

Bu ağ, kendi kuruluşunuzun dokusuyla öylesine iç içe geçmiştir ki nadiren tanımlanır. **Ne kadar çok anlamlı bağlantı kurulursa, bireyler ve ekipler arasında işbirliğine dayalı çalışmanın gerçekleşme şansı da o kadar artar**.

Bilginin artık işletmeler ve ekipler için başarının temel itici gücü olduğu göz önüne alındığında, resmi yapının sınırlarını kırmak, herkesin bir diğerindeki bilgiye daha hızlı erişebilmesi anlamına gelir.

İşletme içinde ve dışında ortak çalışmanın özü "herkesin herkese ulaşmasıdır".

BAĞLANTILILIK

GİRİŞ



Kendi kuruluşunuzun hiyerarşik yapısını biliyor musunuz? Muhtemelen dikey raporlama hatlarına dayanıyordur, örneğin siz yöneticinize rapor verirsiniz, yöneticiniz de kendi yöneticisine rapor verir; bu böyle devam eder. Bu yapı, işbirliğine dayalı çalışmayı engelleyebilir.

Sonuçlara ulaşmak için yalnızca bu yapılara güvenseydik, farklı ekipler ve departmanlar arasında ekip çalışması (ve "ekip çalışması verimliliği") nadiren meydana gelirdi. Bu bölümde aşağıdakileri tanımlayacağız:

- **Sığınağı yıkma ihtiyacı** – yeni standartların ve düzenlemelerin tanımlanması;
- Ağ oluşturma yoluyla resmi, geleneksel yapıların sınırlarının nasıl aşılacağı – **bağlayıcılar ve kolaylaştırıcılar**
- **Sanal araçlar** kullanarak işbirliğine dayalı avantaj elde etme

BAĞLANTILILIK

SIĞINAĞINIZI YIKIN



Ekip çalışması geleneksel hiyerarşiler, yapılar ve departmanlar arasında çalışmayı içerir. Şu soruyu sorarak başlayın:

"Normal olan nedir?"

Çoğumuz dışarı çıkamadığımız bir "kutu" veya birim içinde çalışıyoruz ve dünyayı oradan gördüğümüz şekilde anlıyoruz.

Bu sığınak siz olabilirsiniz, sizin alt ekibiniz, ekibiniz, departmanınız, kuruluşunuz, hatta sektörünüz olabilir. Kendi inançlarını, sistemlerini, uygulamalarını ve dünya görüşlerini normal olarak görürler. Diğer kişi, ekip ya da departmanların da kendi kutuları vardır ve onlara da yaptıkları her şey normal görünür. Muhtemelen onların normali sizin normalinizden farklı olacaktır.

Sığınakları yıkarak normali sizinkinden farklı olan ancak birlikte yeni ve daha iyi bir normal yaratabileceğinize inandığınız kişi ve ekiplerle bağlantı kurarsınız.



BAĞLANTILILIK

SIĞINAĞINIZI YIKIN



"Normali" sizinkinden farklı olan insanlara ve insan gruplarına bakın. İşbirliği potansiyeli olan tüm olası bağlantı noktalarını belirlemeye çalışın. Siz ve işbirliğine dayalı grubunuz, diğer bireylerden, ekiplerden, kuruluşlardan, potansiyel dış ortaklardan vb. neler öğrenebilir?

Açık fikirli olmanız gerekir:

- Size en yakın kişi ve ekiplerin bile her şeyi sizinle aynı şekilde gördüğünü varsaymayın
- Kurum içi bölge savaşları yaygındır; şimdi kime ulaşabilirsiniz?
- İhtiyacınız olan ancak şu anda yapmadığınız veya yapamadığınız şeyleri kim yapıyor? Örneğin, hızlı faaliyetleri sizin yavaş temponuzu tamamlayan küçük, yalın işletmeler mi?
- Müşteriler/kullanıcılar hakkında da düşünün. Bu ilişkiler gerçekten işbirliğine dayalı olabilir; örneğin yazılım geliştiriciler

BAĞLANTILILIK

SIĞINAĞINIZI YIKIN

NORMALE MEYDAN OUYUN

1940'lı ve 1950'li yılların ünlü bir Hollywood aktörü, bir savaş filmi çekimi için sette bulunduğu zamanı anlattı. Filmde ünlü oyuncular hem üst düzey subayları hem de orta ve alt rütbeli askerleri canlandırıyordu. Ayrıca çeşitli rollerde oynayan "figüranlar" da vardı.

Ona ilginç gelen şey, çekime kahve ya da öğle yemeği için ara verdiklerinde, ünlü olsun olmasın, oyuncuların oynadıkları rütbede kalmaya ve sosyalleşmeye devam etmeleriydi. Üst rütbeli subaylar birlikte öğle yemeği yerdi, orta rütbeli subaylar da öyle ve alt rütbeliler de alt rütbeli arkadaşlarıyla yemek yerdi.

Sosyal normlarımızın, dışarıdakilere garip gelse de, gruplara bu kadar çabuk yerleşmesi şaşırtıcıdır.



BAĞLAYICILAR VE KOLAYLAŞTIRICILAR



Ekipler ve alt ekipler arasında işbirliğine dayalı çalışma sürecini kolaylaştıran iki rol vardır. Elbette ekipler ve kuruluşlar, becerisi varsa kişiyi bu rollere atayabilir ya da çoğu zaman olduğu gibi kişi kendi kendini bu rollerden birine atar. Bir başka alternatif de kişinin doğal olarak kendini daha cana yakın kişilere doğru "çekilmiş" ve bu rollerden birini yerine getirirken bulmasıdır. Bu iki rol şudur:

1. **Bağlayıcılar** - tavsiye, bilgi, uzmanlık ve fikirler için sıklıkla başvurulan kişilerdir. Bunu tepkisel veya proaktif olarak sağlayabilirsiniz. İyi bir dinleyici olmalısınız. Erişilebilirlik kilit önemdedir; ne kadar çok insan size gelir ve olumlu yanıt alırsa, kuruluşunuz ve değerlendirmediğiniz fırsatlar hakkında o kadar çok şey öğrenirsiniz.
2. **Kolaylaştırıcılar** - proaktif olarak farklı grupları bir araya getirir; insanları, ekipleri ve departmanları birbirine bağlarlar. Daha büyük kuruluşlarda kolaylaştırıcılar çok önemlidir. Bu, iyi bir ağ kurucunun becerilerinden biridir. Ağ kurucular, bunu yapmakta net bir kişisel çıkarları olmasa bile insanları bir araya getirir. Faydalar uzun vadede ortaya çıkar.



BAĞLAYICILAR VE KOLAYLAŞTIRICILAR

NE YAPMALI?

Bağlantılı olmak, etkili işbirlikçi çalışma için gereklidir ve bir ağ oluşturmak için gereken çalışmanın karşılığını verir. Aşağıdaki sayfalarda gerekli becerilerin birçoğu özetlenmektedir:

- Kendi ekibiniz ve departmanınız dışındaki insanlarla bağlantı kurmak için proaktif olarak fırsatlar arayın; sadece toplantılarda değil, gayri resmi olarak da
- Her şeyi çevrimiçi yapmayın - fiziksel olarak da hareket etmeyi öğrenin
- Görünür olun - Nerelerde verimlilik sağlanabileceğine ve tekrarların önlenebileceğine dikkat edin. İki ekip aynı şeyleri mi yapıyor? Bir grup bir şeyi diğerinden daha iyi mi yapıyor?
- Bilgileri diğer kişi ve ekiplerle özgürce paylaşın; gizlilik yaygın bir şeydir ama kesinlikle kabul edilemez
- Kendi ekibinizin yaptığı işlerin savunucusu olun ve başkalarının yaptığı işler hakkında aktif olarak bilgi alın



BAĞLAYICILAR VE KOLAYLAŞTIRICILAR

NE YAPMALI?

- Karşı tarafa destek sunun, yaptıkları işlerden bahsedin, bunu günlük bir alışkanlık haline getirin.
- Bulunduğunuz ekip veya (en kötü ihtimalle) sığınak yerine bütünü görmeye devam edin. Saha savaşlarından ve saha savunmalarından uzak durun
- "Bu işi her zaman böyle yaptık" anlayışından uzaklaşın
- İnsanların teknik rollerinin ötesinde sahip oldukları becerilere açık olun, örneğin davranışsal ya da yaratıcı beceriler
- Dinleme ve soru sorma becerilerinizi geliştirmeye devam edin. Sadece kendinizi savunmakla kalmayın, soru da sorun
- Başka yerdeki başarıları da görün; neler öğrenebilir, neleri paylaşabilirsiniz?
- Trendleri, söylentileri ve haberleri takip edin. İşbirliği içinde çalıştığınız kişileri bu konuda konuşmaya teşvik edin



BAĞLAYICILAR VE KOLAYLAŞTIRICILAR

NE YAPMALI?

- Eylem (uygulama) aşamasında değil, planlama aşamasında ekipler, departmanlar ve dış gruplar arasında işbirliği fırsatlarını aramaya çalışın. Çoğu durumda şu yaklaşım kullanılıyor: "Bu işi yapacağız, kimi dahil etmeliyiz?" Araştırmayı daha erken bir aşamada yapın.
- Bağlantıları sürdürmek için sanal araçlar kullanın, örneğin anlık mesajlaşma. Bu, başkalarını mesaj bombardımanına tutmak anlamına gelmez. Bazıları mesajlaşmayı tercih eder, bazıları sevmez.
- Küçük bir "Nasılsın? İşler nasıl gidiyor?" sorusu büyük önem taşır.
- Emoji kullanmayı düşünün. Onların, soğuk metinler içeren mesajlara gerçek bir "sıcaklık" veya samimiyet katabildiğini gösteren oldukça fazla araştırma var. Ancak tıpkı mesajlaşmalara olduğu gibi emojilere de dikkat edin. Bazıları bundan hoşlanmaz.

Çoğu durumda kuruluşumuzda "sonsuz fırsatlar bölgesi" değil, "işgal edilmiş bölgeler" görürüz, ki bu durum çok açık. Hemen görememeniz fırsatların olmadığı anlamına gelmez. Aramaya devam edin!



SANAL ARAÇLAR KULLANMAK



SharePoint ve OneDrive gibi işbirliğine dayalı çalışmayı geliştiren yeni teknolojik gelişmeleri takip edin. Eğer teknoloji konusunda bilgiliyseniz, yeni e-araçları öğrenmeye çalışan kişilere karşı sabırlı olun.

Paylaşılan belgeler - "bulut" teknolojisi aracılığıyla veya intranet (dahili ağ) ya da başka bir yer üzerinden paylaşılan klasörlerin kullanılması, yazılı belgelerin e-posta yazışmalarına gerek kalmadan paylaşılabilmesi ve üzerlerinde yeni fikirler, belge güncellemeleri, düzenleme vb. gibi ortak çalışmalar yapılabilmesi anlamına gelir.

Yanıt hızı - sorun çözmek için bir an önce bir araya gelmeniz gerekebilir. Skype, WebEx ve bunlar gibi VoIP iletişim araçları fiziksel toplantılara yakın sanal toplantılar yapabilmenizi sağlar. Video ve ses kaydına, ekran paylaşımına, sanal etkileşimli beyaz tahtalara, grup tartışmalarına ve anonim yorum yapmaya olanak tanıyan Zoom gibi sanal "işbirliği araçlarını" kullanmayı öğrenin.

Güvenlik - bu yeni sanal araçların bazıları her zaman güvenli olmayabilir; kullanımla ilgili ayrıntılar için kurumunuzla görüşün.



SANAL ARAÇLAR KULLANMAK

ÇEVRİMİÇİ İŞBİRLİĞİNİN AVANTAJI

İşletmeler, ekipler ve bireysel çalışanlar, mesleki bilgi ve becerilerini genişletmek için kullanıcılarla, iş ortaklarıyla veya müşterilerle çevrimiçi işbirliği yapmaya giderek daha fazla ilgi gösteriyor. Bu, fikir üretmek için çevrimiçi işbirliğini kullanan açık inovasyonun bir versiyonudur.

Açıklık fikrine dayanır; ne kadar çok verirseniz, o kadar çok alırsınız:

- Örneğin ilaç şirketleri deneme verilerini paylaşarak kurum dışındaki kişileri bağlantı kurmaya, katkıda bulunmaya ve eleştirel görüşleri paylaşmaya teşvik eder.
- Apple'ın yazılım, hatalar ve kısayollarla ilgili müşteri sorularına ayrılmış ve genellikle diğer kullanıcılar tarafından yanıtlanan bir web sitesi vardır. Apple, ürünleri hakkında (kusurların olduğu, iyileştirmelerin gerekli olduğu yerler hakkında) pek çok bilgi alır. Şirketin kendi ekibi de buna katkıda bulunur.

Bu ilişkiye dayanarak daha iyi bir ürün/hizmet geliştirmek için kullanıcıları nasıl bir araya getirebilirsiniz?



SANAL ARAÇLAR KULLANMAK

MÜŞTERİ PORTALLARI

Müşteri portalları, özellikle hukuk ve bankacılık hizmetleri gibi işbirliğine dayalı çalışmanın gizlilik gerektirdiği bazı sektörlerde kullanılmaktadır. Vikipedi, müşteri portalını şu şekilde tanımlar:

"... bir web tarayıcısı aracılığıyla internet üzerinden erişilebilen dijital dosya, hizmet ve bilgi koleksiyonuna açılan elektronik bir kapı... Bu terim çoğunlukla bir kuruluş ile **müşterileri** arasındaki bir paylaşım mekanizması anlamında kullanılır."

Portallar bilgi paylaşmak, belgeler üzerinde birlikte çalışmak, fikir önermek, geribildirim vermek ve almak için kullanılabilir. Bunlar kendi başına gerçek bir işbirliğine dayalı çalışma için yetersiz kalırlar. Ancak işbirliğine dayalı çalışma için bir katalizör görevi görürler, aksi takdirde ortaya çıkmayabilecek fırsatların tespit edilmesini sağlayabilirler. Müşteri portalları kullanıyorsanız, bundan daha fazlasını elde edebilir misiniz?



SANAL ARAÇLAR KULLANMAK

E-POSTA

Bu sayfada işbirliğine dayalı çalışma kültürünü engelleyen faktörleri ve bunlardan nasıl kaçınılabileceğini vurgulayacağız.

E-posta rutin bilgi paylaşımı için iyi olabilir (*ancak bu araç sıklıkla kötüye kullanılmaktadır*). Bilgi paylaşımı işbirliğini harekete geçirebilir ancak işbirliğinin kendisi değildir.

E-posta yolunun işbirliğine dayalı karar alma süreci için yetersiz olduğu defalarca gösterilmiştir: E-postaların sayısı katlanarak artarken, elde edilen ilerleme çok küçüktür. Sözlü ve sözsüz iletişimde daha iyi hizmet sunan daha etkili çevrimiçi araçlar vardır.

Agresif e-postalar (hâlâ yaygın) işbirliği potansiyelini öldürüyor. Hasar uzun vadeli olabilir. Bununla birlikte, kültürler arası çalışırken, insanlar kendilerini ikinci veya üçüncü bir dilde ifade etmekte o kadar iyi olmayabilir; lütfen yanlış anlamayın.

Belirsizlik ve kararsızlık dilinden kaçının (*muhtemelen, belki, olabilir*). İşbirliğine dayalı çalışma enerji, pozitiflik ve aktivite gerektirir; bunu yansıtan kelimeler kullanın (*yapacağız, yapabiliriz, yapmalıyız*).

BAĞLANTILILIK

LİDERLİK



Bağlantılılık, işbirliğine dayalı grubun lideri/yöneticisi olarak şunları yapmanızı gerektirir:

- Kendi işbirliğine dayalı grubunuzda erişilebilirliği ve açıklığı teşvik edin. Davranış, davranışı doğurur
- Çalışanlarınıza mümkün olan her yerde bağlantı kurma ve ağ oluşturma özgürlüğü tanıyın. Yaptıkları iş hakkında konuşmaya, başkalarının neler yaptığını araştırmaya ve bilgi getirmeye teşvik edin
- Çevrimiçi işbirliğine dayalı çalışma söz konusu olduğunda, hayatınızı intranet ve web'i taramaya adamak istemiyorsanız, neler olup bittiği ve nelerin tartışıldığı hakkında çok az şey bilebileceğinizi kabul etmelisiniz

Bu özgürleşmenin anlamı, sizin ve işbirliğine dayalı grubunuzun, sınırlar üzerinde anlaşmaya varmanız gerektiğidir. Girilmez alanlar nelerdir (örneğin müşterilerle)? Grup için kişisel olan nedir, etik olmayan şeyler nelerdir? Harekete geçmeden önce izin almaları gereken zamanlar var mı? Bu, uzun bir liste olmamalıdır.

ÖZET



- Her şey herkes için erişilebilir olmalıdır.
- Grubunuzun dünyaya bakış açısı sizin için normaldir. Başkalarının farklı görüşleri olabilir. Sığınağınızdan çıkın; dünyayı başkalarının gözünden görün.
- Bağlayıcı (danışılan biri) ve kolaylaştırıcı (insanları bir araya getiren biri) olun.
- Bu bölümde ele alınan tüm kişilerarası becerileri kullanarak sizin, diğer kişi, ekip ve departmanların birlikte girebileceği, kullanılmayan "fırsat bölgesini" bulun.
- Çevrimiçi ekip çalışması baş döndürücü bir hızla ilerliyor; bunu yapmak için kullanılan araçlara dikkat edin.
- Çevrimiçi olarak kimlerle iletişim kurabileceğiniz konusunda çok fazla kısıtlama yoktur (meslektaşlarınız, kullanıcılar, müşteriler), ancak güvenlik ve etik konusunda dikkatli olun. Açıklık esastır ancak ticari sırları, başkalarının kişisel bilgilerini vb. paylaşamazsınız; şüpheniz varsa önce kontrol edin.



MERAK

MERAK

GİRİŞ



İşbirliğine dayalı çalışmanın beşinci unsuru **meraktır**. Bu bölüm size ve işbirliğine dayalı grubunuza sorunları çözecek ve fırsatları yaratacak/kullanacak fikirler üretmek için araçlar sunar. Araçlar iki veya daha fazla kişinin kullanması için tasarlanmış olsa da, birçoğu kişisel olarak sizin için de aynı derecede işe yarayacaktır. İşbirliğine dayalı sorun çözmede, işbirliğine dayalı çalışanlar:

- Meraklı olmalıdır - toplu olarak "Bunu nasıl daha iyi, daha ucuz, daha hızlı, biraz daha veya tamamen farklı yapabiliriz" diye sormalıdırlar.
- Problem çözmede çoklu bakış açılarının faydalarını görebilmedirler.
- Çoğu sorunun birçok farklı doğru cevabı olduğunu kabul etmelidirler. Çok az problemin tek bir doğru cevabı vardır.
- Sürekli yinelemenin sonuçlarına inanmalıdırlar; iyi/mükemmel bir sonuç elde edene kadar adım adım geliştiririz, iyileştiririz, ayarlarız, bir şeyleri çıkarırız, bir şeyler ekleriz: bu süreç zaman alabilir.

Bu bölümde gruplar halinde fikir üretimine ve ardından fikir türlerine bakacağız.

MERAK

GRUP OLARAK FİKİR ÜRETME



Yöntemlere geçmeden önce, daha resmi ortamlarda fikirlerin en iyi şekilde oluşması için uygun koşulların bulunduğunu belirtmek gerekir. Bu koşulların ilk grubuna "önkoşullar" denir:

I. Önkoşul:

Amaç. Daha önceki bölümlerde gördüğümüz gibi, amaç odaklanmayı sağlar. Fırsatları belirlemek için daha açık bir başlangıç noktası olabilir.

II. Önkoşul:

Boyut. Grup üye sayısını küçük tutmaya çalışın; en fazla 5 kişi... Sayı bu sınırı aştığında normal ekip çalışması ve toplantı protokolü gelenekleri devreye girer, bu da fikirlerin dinamik oluşumuna yardımcı olmaz.

III. Önkoşul:

"**Grubunuzu hazırlayın**". Doğrudan "fikir üretme moduna" atlamayın. Aklınızdaki problem çözme hedefini "düzeltmek" için kendinize ve meslektaşlarınıza bir hafta süre tanıyın.

IV. Önkoşul:

"Kolaylaştırıcı önyargısı"ndan kaçının. Mümkünse, sunulan ve sonradan seçilen çözümlere hiçbir çıkarı veya önyargısı olmayan bir kolaylaştırıcı dahil edin (düzenli bir koordinasyon toplantısının ortasında aniden "Bunun için beyin fırtınası yapalım" diyen başkanlardan uzak durun).

MERAK

GRUPLARDA FİKİR ÜRETİMİ

İkinci grup koşullar, fiziksel veya sanal bir toplantı yapılırken ne olduğuna dayanmaktadır:

Süre - Toplantının süresini kısa tutmaya çalışın: maksimum 1 saat, çoğunlukla 30-45 dakika.

Temel kurallar – bu kurallar gerçekten yararlı olabilir çünkü karşı tarafın sözünü kesmemek gibi yapıcı davranışları düzenlerler.

Tek konuya odaklanın – fikir üretme konusunu toplantının karma gündemine dahil etmeyin. Zamanınızı sorunları veya fırsatları araştırmaya ayırın.

Grubu yenileyin – grup ne kadar uzun süre birlikte olursa, üyelerin aynı şekilde düşünme olasılığı da o kadar artar. Dinamiği değiştirin. Sık sık tek bir iş arkadaşınızla fikir üretiyorsanız, yeni bir pozisyon veya yaklaşım sergileyecek üçüncü bir kişiyi davet edin.

"Fikir judosu" yapın – fikirler nadiren birinin ağzından tamamen oluşmuş şekilde çıkar. Bir fikri zayıf yönleri var diye hemen öldürmeyin, fikri yakalayın ve güçlendirmek için mücadele edin, onu parçalara ayırın, yeniden yapılandırın ve yeniden şekillendirin.



MERAK

GRUPLARDA DİNAMİK İŞBİRLİĞİ



Önceki iki sayfadaki tavsiyeler tanıdık gelebilir; bunlar genel bilgilerdir, ancak genel bilgiler her zaman genel uygulamaya dönüşmeyebilir. Bazı uzmanlara göre (bu kitabın yazarı da dahil), devrim gerektiğinde bunlar gerçek bir işbirliğine dayalı gurubun yaratıcı gücünü tam olarak ortaya çıkaramaz. Gerçek atılımlar için dinamik ve radikal işbirliği sağlamayı düşünün.

Dinamik olun! Farklılıklar, anlaşmazlıklar ve itirazlar gibi katalizörleri kucaklayın.

Dinamik olun! Gerçek işbirliği, sadece ilişki kurma protokollerine değil, sonuçlara odaklanarak gelişir.

Dinamik olun! Gerekirse tek bir amaç için hızlı ve tutkuyla işbirliği yapın ve ardından yolunuza devam edin. Amaç yerine getirildiğinde grubu dağıtın.

Dinamik olun! Bazı duyguları derinden hissetmek şarttır. Güven önemlidir ancak aynı hedefe sahip olduğumuza ve bunu başarmak için gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğumuza olan derin inancımızdan gelir.

MERAK

GRUPLARDA DİNAMİK İŞBİRLİĞİ



Bir adım daha ileri gidelim – inovasyon uzmanı Leo Denise, "işbirliğini geliştirme ve tamamlama" için 5 adımlı dinamik bir süreç sunuyor.

- **Görevi tanımlayın** – Mümkünse sayılarla ifade edilen açık ve kesin bir hedef belirleyin: işbirliği dinamizmini sağlayamazsanız bu tür hedefleri gerçekleştiremezsiniz. Örneğin çocuklara yönelik bir hayır kurumu şöyle diyebilir: "Önümüzdeki 3 yıl içinde 1-5 yaş arası çocuklarda yetersiz beslenmeyi yüzde 50 oranında azaltmamız gerekiyor." Özel sektörde ise bu, "X ürününün satışını önümüzdeki üç yılda yüzde 50 artırmamız lazım" şeklinde olabilir.
- **Kiminle çalışacağınızı belirleyin** – Grubunuzu benzerlikler yerine farklılıklar üzerine kurun; fark ne kadar fazlaysa kıvılcım da o kadar güçlü olur.
- **Bir alan yaratın** – Paylaşılacak bir alan yaratmak şattır: bir bilgisayar ekranı, duvardaki yapışkan notlar, bir zihin haritası, bir kâğıt veya normal bir beyaz tahta. Grup üyeleri istedikleri zaman kendilerininkini ekleyebilirler. Denise, fiziksel ortamın yanı sıra psikolojik bir alan da öneriyor.
- **Zaman ayırın** – Bu bir yan aktivite değildir. 30-45 dakikalık toplantı yoğun, coşkulu ve ciddi olmalıdır. Kollarınızı sıvayın, ayakkabılarınızı çıkarın, kravatınız varsa çıkarın ve işe başlayın.
- **Prototip oluşturun** – en iyi çözüm için çalışın, çalışın ve tekrar çalışın. Geribildirimleri dinleyin, ardından çalışmanızı geliştirin. Ve tekrar geliştirin.



MERAK

SANAL FİKİR ÜRETİMİ



Önümüzdeki yıllarda işbirliğine dayalı çalışmalar, yüz yüze olmaktan çok çevrimiçi olarak gerçekleşecek.

Yüz yüze işbirliğinde önemli olan şeylerin çoğu çevrimiçi olarak da geçerlidir: net bir amaca sahip olmak, ortak bir alan oluşturmak, prototip oluşturmak, uzman kolaylaştırıcı (genellikle bir ekip koçu) ve dinamik fikir üretme (buna bir sonraki bölümde bakacağız).

Ayrıca, gayri resmi sohbetler için de alan vardır; fikir geliştirme ve "BarCamp"lerin ("konferanssız" olarak bilinen, içeriği katılımcılar tarafından sağlanan açık, katılımcı atölye etkinlikleri) kullanımı için sohbet odalarından (örneğin Facebook'taki "kahve salonu") yararlanabilirsiniz.

En yeni mobil işbirliği araçları yelpazesi, yüz yüze yaptığımız şeylerin hemen hemen hepsini sanal bir ortamda yapmamızı sağlıyor ve fikirlerin kaydedilmesini kolaylaştırıyor.

MERAK



FİKİR TİPLERİ

RUTİNDEN DEVRİME

İşbirliğine dayalı çalışma yeni değer yaratmakla ilgilidir. Basit bilgi ve enformasyon alışverişinden bir adım ötedir. Yeni fikirler bu değerin ifadesidir. Üç tür fikir vardır:



1. **Rutin fikirler** – "Ev işi yapmak" – çok tanıdık, güvenli, iyi bilinen, daha önce benzer biçimde deneyimlenmiş fikirlerdir. Düşük risklidir.



2. **Evrimsel fikirler** – "Mobilyaların yeniden düzenlenmesi"– aşamalı iyileştirmelerin önerildiği zamandır. Hâlâ çoğunlukla bildiğiniz ve kısmen aşina olduğunuz alandasınız, ancak bu fikirler ekibinize, departmanınıza, hatta işletmenize o kadar da tanıdık gelmeyebilir. Orta derecede risk taşırlar.



3. **Devrimci fikirler** –"Evi yeniden inşa etmek"– sizi, en azından sizin için, bilinmeyen yerlere götürecek radikal bir düşünce değişikliği öneriyorsunuz. Yüksek derecede risk taşır.



1: RUTİN FİKİRLER – "EV İŞLERİNİ YAPMAK"

"Ev işleri yapmak" - bir dizi rutin ama gerekli aktivite (öğrenci değilseniz) düzensiz/kirli ev sorununu çözer; bu fikirler çok fazla düşünmeyi gerektirmez. Bazen işi biraz daha kolaylaştıran harika bir yeni temizlik ürünü ortaya çıkar ama büyük bir değişiklik olmaz.

- Bu tür işler zaten aşina olduğunuz veya bildiğiniz işlerdir, sadece biraz düzeltmeye ihtiyaç duyabilirler.
- Genellikle içgüdüsel fikir alanına aittir. Öncelikle zaten bilinen veya tanıdık olana gideriz. İşleri nasıl yaptığımıza yön veren "*inanç sistemi*" hayatı kolaylaştırır ve süreci hızlandırır.
- Artık alışkanlık haline gelen bu tür fikirler işletmeler için genellikle çok önemlidir. İşletmenizi bir arada tutarlar.
- Yaptıklarımızın yüzde 90'ı rutin şeylerdir ve bu harikadır (bir zamanlar devrim niteliğindeydi). Genellikle değiştirilmeleri gerekmez. Ancak, "*Neden bunu böyle yapıyoruz? Daha iyi/farklı bir yol var mı?*" gibi sorular sormakta fayda vardır.

Ve elbette bazen rutinde bir devrime ihtiyaç duyulur. Elli yıl önce yeni bir çamaşır makinesi almanın mutluluğunu bir düşünün!



2: EVRİMSEL FİKİRLER – "MOBİLYALARIN YENİDEN DÜZENLENMESİ"

Bazen bazı şeylerin güncellenmesi gerekir. Yeni bir kanepe ya da yeni bir mutfak olabilir. Ama ev aynı ev olarak kalır.

- Faydalı soru: "Kimin bizimkine benzer bir sorunu var ve bunu nasıl çözdüler?"
- Halihazırda sahip olduklarınızı göz ardı etmeyin; kullanılmayan hangi bilgi ve beceriler var?
- Farklı sektörlerdeki yenilikleri takip edin; onlardan ne öğrenebilirsiniz?
- Hangi işi zaten iyi yapıyorsunuz, ancak modern olabilmek için biraz gelişmeye ihtiyacınız var?
- Geçmişe bakın; eskiden iyi olduğunuz ama şimdi unutulan şey neydi?
- İşe yeni alınanlardan size katılmalarını isteyin. Onlara şunu sorun: "Daha önce nerede çalıştınız, ne yaptınız?"

Evrim ile devrim arasındaki çizginin açık ve somut olmadığını unutmayın. Sizin için devrim niteliğinde olan herhangi bir çalışma, başka bir sektörde evrim, hatta rutin bile olabilir.





3: DEVRİMCİ FİKİRLER – "EVİ YENİDEN İNŞA ETMEK"

Çoğumuz yeniden inşa etmek yerine yeni bir eve taşınırız, ancak bu, birçok insan için hayatındaki büyük bir değişikliktir. Yeni bir mahalle, yeni komşular, yeni okul vb. Hayat sonsuza kadar değişir. İşyerindeki devrimci fikirler de böyledir.

- Farklılıkları birleştirin. Görünüşte ilgisiz veya çok az bağlantısı olan şeyleri bir araya getirin ve sonucun sizi nereye götürdüğünü görün, örneğin alışveriş merkezlerinin mimarları bir zamanlar alışveriş merkezlerini yağmurdan sonra çam ormanlarının atmosferine "bağlamıştı" (huzur, sessizlik, etrafınızdaki kokuyu ve sesleri hayal edin)
- Yaratıcı bir yazar olan Roger Von Oech bir keresinde şöyle demişti: "Herkes tarihi bir müzede, yeni bir mimari tarzı ise bir havaalanında arar. Yaratıcı kişi veya gruplar ise tarihi bir havaalanında, mimariyi ise bir müzede ararlar. Bilmediğiniz yerlerde yeni şeyler arayın"
- Müşterileri ve kullanıcıları dahil edin. Bazen hakkınızda, sizin gözden kaçırmış olabileceğiniz sorular sorarlar ve cevapları bulursunuz. Bu cevaplar bazen devrim niteliğinde olabilir
- Yaratıcı fikirler için tetikleyicileri kullanın – Brian Eno'nun "Eğik Stratejiler" ve Roger Von Oech'in "Yaratıcı Whack Paketi" bunun için mükemmel araçlardır.

MERAK

ÖZET



- Gerçekten dinamik fikir üretimi farklılık, fikir ayrılığı ve ihtilaf üzerine gelişir (bunun hakkında bir sonraki bölümde daha fazla bilgi bulacaksınız)
- Uzman kolaylaştırıcılık, daha büyük gruplarda (üçten fazla) değerlidir
- Fikirler üç biçimde gelir - rutin, evrimsel ve devrimci
- Rutin - basit bir sorunun basit ve anlaşılır bir cevaba ihtiyaç duyduğu, düşük riskli
- Evrimsel - daha riskli ancak muhtemelen çözümlerin bilindiği – daha önceden bilinen/yapılan şeyler üzerinde önemli ayarlama ve iyileştirmeler
- Devrimci - yüksek riskli, oyun değiştirici, daha önce ilgisiz olan iki şeyi bir araya getirdiğimiz ve yeni bir şey yarattığımız fikirler



FİKİR AYRILIĞI

FİKİR AYRILIĞI



GİRİŞ

İşbirliğine dayalı gruplarda fikir ayrılıkları ve çatışma her an ortaya çıkabilir. Çözmeye çalıştığınız sorunun doğası konusunda hemfikir olmayabilirsiniz ya da biri sizin katılmadığınız bir öneride bulunabilir. Biri sinirlerinizi bozacak bir şey söyleyebilir. Ne yapacağınıza karar vermeye çalışırken anlaşmakta veya karar vermekte zorlanabilirsiniz. Bu çok yaygın, doğal ve iyileştirilebilir bir durumdur. Bu bölümde anlaşmazlığın üç yönüne bakacağız:

1. Fikir ayrılığı – kişisel
2. Fikir ayrılığı – ekip olarak
3. İşbirliğine dayalı grubunuz bir aksilik yaşadığında



FİKİR AYRILIĞINI TEŞVİK EDİN

Geleneksel ekip çalışması genellikle sonuçlara giden yol için uyuma; işbirliğine dayalı çalışma (üretken ilişkiler arzularken) sonuca giden yol için insanlar arasındaki elektriğe vurgu yapar. İşte çatışma ve fikir ayrılığı ile ilgili dört ön gözlem:

1. Bundan korkmayın. Çatışma ve fikir ayrılığı olmaması, enerji ve tutku eksikliği anlamına gelir. Fikir ayrılığı "umursuyorum" demektir.
2. Fikir ayrılığı eksikliği ve özellikle de bunun teşvik edilmediği hissi, uzun vadede, zararlı olabilecek, toksik kırgınlık duygularına yol açabilir.
3. Fikir ayrılığı, tartışmayı, fikirleri ifade etmeyi ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik eder ve bunlar da daha iyi sonuçlara yol açar.
4. Fikir ayrılığı ve çatışma derken, tartışmayı ve kavga etmeyi kastetmiyoruz!



FİKİR AYRILIĞI

SİZİNLE AYNI FİKİRDE DEĞİLLERSE



Fikrinizin sorgulanmasını beklemeli ve bunu teşvik etmelisiniz. Eleştiren kişiyle kavga etmeyin, bunun yerine eleştirinin nedenlerini araştırın. Fikirlerinizin, körü körüne kabul edilerek veya fikir ayrılığından korkularak değil, sorgulanarak güvenilirlik kazandığını göreceksiniz.

Fikirlerinize yönelik meydan okumaları, bir kimyagerin yeni bir ilaç için yaptığı ilk test gibi görmeye çalışın. Düşünceleriniz ve fikirleriniz detaylı analizlere dayanamıyorsa o zaman çok değerli olmayabilirler. Bu, savunma pozisyonu almamanız gerektiği anlamına gelir, ama içsel bir inancınız varsa direnebilirsiniz. Ancak tamamen emin olmadığınız fikirlere takılıp kalmayın.

Hiç "*Ben akıllıyım, öyleyse haklıyım*" diye düşündünüz mü? Her ne kadar itiraf etmesek de çoğumuz bunu düşünmüşüzdür. Geribildirimleri egonuzun değil, rasyonel düşüncenin filtresinden geçirin.

Son olarak açık fikirli olun ve fikrinizi değiştirmeye hazır olun.

FİKİR AYRILIĞI

BAŞKALARIYLA AYNI FİKİRDE DEĞİLSENİZ



Başka birinin fikrine katılmadığınızda uygun şekilde geribildirim vermelisiniz. Ne demek istediğinizi açıkça belirtin; diğer kişinin söylediklerinde yanlış olan veya hoşlanmadığınız şey nedir?

Gerçeklere bağlı kalmak ve kişisel yorumlardan uzak durmak hayati önem taşır. Geribildirim kişisel hale gelirse duygusal bir tepki alma olasılığınız çok daha yüksektir.

Diğer kişi duygusal olarak kendi pozisyonuna bağlı olabilir, bu yüzden söylediklerinin olumlu tarafını almak faydalı olacaktır. Sizin için iyi bir ipucu: Başkalarına, size nasıl davranılmasını istiyorsanız öyle davranın. Örneğin karşınızdakini dinleyin ve ona bunu gösterin. "*Ama*" kelimesini çok fazla kullanmak, dinlemediğinizi düşündürür.

Bu fikre bir alternatif sunabilir misiniz? Tartışmaya katılmak, başkalarının görüşlerine saygı duyduğunuzu ve onların önerilerini ayrıntılı olarak değerlendirdiğinizi gösterir.

İŞBİRLİĞİNE DAYALI GRUPTA FİKİR AYRILIĞI



Tutkulu bir tartışmada rahatsızlık varsa, siz veya ortak gruptaki biri, işbirliği yaptığınız özel koşulların sağlıklı bir tartışma gerektirdiğini yeniden vurgulamalısınız. Bunun gerçekleşmesi gerekir.

- Hepimiz aynı olsaydık ekibimiz sıkıcı olurdu. Kolektif, farklı kişilik tiplerinin birleşiminden oluşur. Kişilik tipi yıkıcı olmadığı sürece herkesin bir işlevi vardır.
- Sağlıklı tartışma kalpleri ve zihinleri kazanır. Grup düşüncesinin (insanların fikirlerinin çok az itirazla kabul edilmesi) dinamizm ve yenilikle ilgisi yoktur.
- Çözülemeyen anlaşmazlıklar kendiliğinden ortadan kalkmaz, konunun sonlandırılması gerekir.
- Belirsiz veya anlaşılmaz tereddütlerden kaçının; çok fazla tartışma, analiz ve fikir ayrılığı da ilerlemenizi engelleyebilir. Hata yapma korkusu sizi yavaşlatır. Ama bazen denemeye değer!

FİKİR AYRILIĞI

İŞBİRLİĞİNE DAYALI GRUBUN ÖTESİNDE



Siz ve iş arkadaşlarınız sığınağınızda hapsolup kaldıysanız, kendinizi dışarıdan gelen eleştirilere karşı duyarsız, seçkin bir grup olarak görüyor olabilirsiniz. Bunu önlemek için dışarıdan gelecek eleştirileri teşvik etmeye başlayın, ancak bu geribildirimleri eleştirme eğiliminde olmayın. Bunun yerine, dışarıdakileri eleştirel arkadaşlar olarak görün.

İlk aşamada farklı alanlardan insanları davet etmek size erken geribildirim sağlar. Onları dahil etmenin bir yolu olarak (samimi) iltifatları kullanabilirsiniz: "Uzmanlığınızı memnuniyetle karşılarız." Ya da deneyimlerine değer verebilirsiniz: "Daha önce bunu yaşamış biri olarak..."

Dışarıdan desteğin olmadığı durumlarda, gruptan bir kişinin "şeytanın avukatı" rolünü oynamasını sağlayabilirsiniz, böylece kendi düşüncelerinizi sorgulayabilir ve gerekirse tutumunuzu/pozisyonunuzu değiştirebilirsiniz.

FİKİR AYRILIĞI

BAŞARI VE GERİLEME



Başarısızlıkla ilgili birçok klişe oluşmuştur. "Başarısızlık başarıya giden yoldur" ve "Başarısızlık olmadan başarı olmaz" bunlardan sadece ikisidir. Klişe olabilirler, ancak birçok klişe gibi bunlarda da bir miktar doğruluk payı vardır.

Sadece başarısızlık kelimesi doğru seçilmemiş, kulağa kesin geliyor. "Gerileme" daha uygun bir kelimedir. "Geri" kelimesi "ileriye gitme" olasılığını da belirtir. Mükemmellik fikri ya da bu kitabın başında da belirttiğimiz gibi "tek doğru fikir", başarısızlığın kesin doğasıyla eş anlamlıdır, pek çok doğru fikir olabilir ve bunu bilmek ilerlemenize yardımcı olacaktır.

İşbirliğine dayalı çalışma uzmanı Tom Wujec'e göre, "işbirliğine dayalı çalışma, yinelenen (adım adım) bir sürecin merkezinde yer alır". Yinelenen süreçler aksaklıklardan/başarısızlıklardan öğrenme potansiyelini yansıtır. Bu süreçte her adım veya aşama bir öncekinden daha iyidir. Kendinize, tıpkı kişiler gibi ekiplerin de gelişme zihniyetine sahip olduğunu hatırlatın; bu nedenle başarıyı çabaya bağlayın ve başarısızlıkları bir dahaki sefere daha iyisini yapma fırsatı olarak görün.

FİKİR AYRILIĞI

PEKİ, BAŞARI NEDİR?



Elbette başarının bariz göstergesi hedefinize ulaşmaktır. Ancak başarılı bir ekip aynı zamanda:

- sonuçlar kadar yaptığı işi de (süreç, ilişki kurma) takdir eder - elbette her zaman başarılı olamazsınız
- ulaşılan kilometre taşlarını takdir eder – bazen büyük hedefler için uzun bir yol kat edilir, yol boyunca elde edilen küçük başarılar olumlu bir etkiye sahiptir
- "gerileme seansları" düzenlerler– "*Nerede yanlış yaptık? Bunu nasıl daha iyi yapabiliriz?*"; hatta bazıları başarısızlık oranını artırmaya çalışır – "*Eğer başarısız olmuyorsan, denemiyorsundur*"; başka bir klişe!
- Çabaları takdir eder – insanlar yardımları için birbirlerine şükranlarını sunar



ÖZET



- Fikir ayrılıklarından korkmayın. Doğru yaklaşım benimsendiğinde fikir ayrılıkları sağlıklı tartışmayı teşvik eder.
- Düşünce ve fikirlerinizin analiz edilmesine ve tartışılmasına hazırlıklı olun; nezaketle karşılayın.
- Sırf savunmak için savunmaya geçmeyin veya fikirlerinize tutunmayın.
- Karşı tarafın bakış açısını eleştirdiğinizde veya ona katılmadığınızda, bunu gerçeklere dayandırın, örnekler kullanın, kişiselleştirmekten kaçının, alternatifler sunun, hatanızı kabul edebilin ve tartışmayı uzatmadan yolunuza devam edin.
- Fikir ayrılıklarını ve çatışmaları zamanında çözün; sorunun büyümesine izin vermeyin.
- Tartışmalarınızda aşırıya kaçmayın; bazen sadece denemeniz gerekir.
- Gerilemeler gerekli ve faydalıdır. Bunları yineleme sürecinin bir parçası olarak yapıcı şekilde kullanın.
- Hedefe ulaşırsanız harika olur; ama çabayı da övün, kilometre taşlarını kabul edin ve hem süreci hem de başarıyı değerlendirin.



KONTROL

GİRİŞ



İşbirliğine dayalı grupların ortak özelliği, geleneksel olmayan şekillerde yapılandırılmaları ve dahili ve harici olarak birbirleriyle bağlantılı olmalarıdır. Bu daha az kontrol anlamına gelir ve üç zorluk ortaya çıkarır:

1. **Çift raporlama** - hâlâ doğrudan yöneticinize rapor verirsiniz, ancak işbirliğine dayalı grubunuzda yaptığınız iş için en az bir, belki de birden fazla yöneticiye daha rapor verirsiniz (genellikle doğrudan ve noktalı çizgi raporlaması olarak bilinir).
2. **Ve son olarak bir uyarı. Birçok uzman, "iki yöneticiyi bir araya getirelim ve bırakalım onlar halletsin" yaklaşımına karşı tavsiyede bulunuyor** - çoğu insan kontrol edebildiği şeylerden sorumlu olduğu için kendini daha rahat hisseder. Birçoğumuz, örneğin toplantılarda, kontrolümüz dışında şeyler olduğunu bildiğimizde, topluluk önünde hesap vermekte zorlanırız.
3. **Etki** - siz kendiniz, geleneksel yollarla (hiyerarşi, üst yönetime yönlendirme vb.) başkaları üzerinde daha az kontrol sahibi olacaksınız. İşbirliğine dayalı gruplarda "gücünüzün kaynağı" ("kontrol" etmenize izin veren şey) etkileme ve ikna etme yeteneğinizdir.

KONTROL

ÇİFT RAPORLAMA



İşbirliğine dayalı gruplar genellikle bir proje konusu üzerinde çalışma; ürün veya hizmet geliştirme; araştırma ve geliştirme gibi belirli sorunlarla ilgilenen uzmanlık gruplarıdır. Genellikle geleneksel güç kaynaklarının, yani hiyerarşide nerede olduğunuza dayanan resmi yapıların dışında çalışırlar. Geleneksel ekibinize ve işbirliğine dayalı grubunuza karşı sorumluluklarınız olacaktır. Bu da iki "yönetici" anlamına gelir. Sizin lehinize çalışması gereken iki şey vardır:

1. Yöneticilerinizi düzenli olarak döngü içinde tutarak ve birbirleriyle uyumlu hale getirerek "yönetebilirsiniz". Yöneticileri gerginleştiren şey kontrol kaybı hissidir, iletişim onları bağlantılı hissettirir.
2. Size güvenilirlik sağlayan bilgi, beceri ve kaynaklardan (zaman bu kaynaklardan biridir) elde edilen büyük bir güç kaynağına sahipsiniz. Bu size sürekli yönetim onayı almak yerine inisiyatif kullanarak hareket etme konusunda güven vermelidir.

KONTROL

ÇİFT (YA DA DAHA ÇOK) RAPORLAMA



Öncelikler - öncelikle önceliklerinizle ilgili konularda net olun. Bu sadece ne yaptığınızı değil, aynı zamanda düzenli ve işbirliğine dayalı çalışmalara ne kadar zaman ayırdığınızı da etkileyecektir.

Üst yönetime yönlendirme – yapabildiğiniz durumlarda "yukarıya" iletmek için alternatifler arayın - konuyu üst yönetime iletirken sunabileceğiniz çözümleri hazırlayın. Bununla birlikte, olası bir çatışma durumunda, örneğin ayrılan sürenin kısıtlı olması durumunda, konuyu üst yönetime havale etmeniz uygun olabilir.

Perspektif - aynı kuruluşta çalışan iki kişinin bir konuya bakış açısı çok farklı olabilir. Farklı görüş ve tutumları anlamaya çalışın ve bunlar yüzünden kontrolü kaybetme korkusundan kurtulun. Farklı yöneticilerle farklı şekillerde çalışmanız gerekebilir.

Fikirler - sonuçta yöneticiniz fikirlerin ve sonuçların işbirliğine dayalı çalışmanızdan geldiğini görürse, kendi yolunuzu bulma konusunda daha fazla özgürlüğünüz olabilir.

KONTROL

ÇİFT (YA DA DAHA ÇOK) RAPORLAMA



Yöneticilerin üzerinde kimin etkisi var? Eğer zorlanıyorsanız, başarılı olanların ne yaptığına bakın. Bunu nasıl yapıyorlar? Çok fazla "hayır" diyen bir yöneticiniz olabilir. Diğerleri bunu nasıl aşıyor?

Hem ne yapmak hem de ne yapmamak gerektiğini öğrenin. Bu, işleri yapmanın farklı yollarını öğrenmek için bir fırsattır.

Doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinizle çelişen öncelikler ya da inanılmaz uzunlukta bir "yapılacaklar" listesi konusunda yöneticinizi bilgilendirmeniz gerekiyorsa "kararlılık" becerilerinizi geliştirin. (Seride yer alan "Kararlılık" kitabına bakabilirsiniz.)

Ve son olarak bir uyarı: Birçok uzman, "iki yöneticiyi bir araya getirelim, aralarında halletsinler" yaklaşımına kapılmama tavsiyesinde bulunur.



KONTROL

HESAP VEREBİLİRLİK



"*Yalnızca kendi sorumluluklarınızı yerine getirmek için gerekenleri yaparsanız, kısa süre sonra diğerlerinden çok az işbirliği görmeye başlarsınız. Bu, güven ve karşılıklı saygıya dayalı karşılıklı bir düzenlemedir.*" OECam, İş Psikologları

Hesap verebilirlik sonuç verir. İşbirliğine dayalı gruplarda bu, başkalarının sorumlu oldukları şeyleri yerine getirmelerine yardımcı olmak için aktif olmanız ve başkalarının da sizin için aynısını yapmasını beklemenizle ilgilidir. Bu tür bir işbirliğine dayalı çalışma, alışkın olduğunuzdan biraz farklı olabilir.

Resmi görev talimatlarının, performans değerlendirmelerinin ve standart bir raporlama sisteminin, hedeflerin uygulanmasına dayandığı geleneksel yapıya sahip işletmelerde bu hesap verebilirlik yöntemlerinin uygulanması zordur. Kontrolünüz altındaki alanlarda belirli sonuçlara ulaşmaktan sorumlu tutulursunuz ("iyi bir takım oyuncusu") ve bu sonuçlara göre değerlendirilirsiniz. Bu geleneksel kontrol sistemi, insanların ne yapmaları gerekiyorsa onu yaptıkları anlamına gelir. Her şey "kafa" ile yapılır, "kalp" ile pek ilgilenilmez.

İşbirliğine dayalı grupların çok disiplinli, çok ekipli doğası göz önüne alındığında, böylesine katı bir kontrol sistemi bu grupların etkinliğini ortadan kaldırabilir.

KONTROL

HESAP VEREBİLİRLİK - SİZ



Şu çok açıktır ki, kişisel olarak geleneksel kontrol sistemine ihtiyaç duyuyorsanız, işbirliğine dayalı bir grupta başarılı olamazsınız. Çünkü geleneksel bir kontrol sistemi, dinamizm için iyi değildir. Onun için çok daha yüksek kişisel sorumluluk gereklidir.

- Küçük işbirliği gruplarında, son derece uzmanlaşmış bilgi gerektiren durumlar dışında, sorumluluk ve yükümlülükleri paylaşmaya çalışın.
- Hedefler paylaşılıyorsa, sorumlulukların da paylaşılması mantıklıdır; sonuçtan hepiniz sorumlu tutulabilirsiniz. Geleneksel yapılarda çok yaygın olan "*birini suçlama*" alışkanlığından ve "*ben işimi yaptım*" yaklaşımından kurtulun.
- Yaptığınız her şey için birine hesap verebilir olun.
- İşbirliğine dayalı grubunuzda beklentiden ziyade etkileme yoluyla (güvenilirliğinize, itibarınıza ve dürüstlüğünüze dayanarak) destek arayın.

KONTROL

HESAP VEREBİLİRLİK - GRUP





- İşbirliğine dayalı grubun odak noktası yalnızca sonuçlara ulaşmak olmamalıdır; süreç de çok önemlidir ancak sıklıkla gözden kaçırılır, özellikle de grupta görev odaklı çok sayıda kişi olduğunda... Rollerin, sorumlulukların, sonuçların netleştirilmesine ve prosedürel verimliliklerin belirlenmesine zaman ayırın.
- Sorumluluklar herkese açıklanmalı - bir miktar baskı iyidir.
- İşbirliğine dayalı grubunuzda potansiyel tıkanıklıklara dışarıdan bakabilecek bir "odak noktası" belirleyebilir misiniz? Bu, yüksek düzeyde güvenilirlik ve karşılıklı saygıya dayanan kolaylaştırıcı bir roldür.
- Giderek artan şekilde, küçük işbirliğine dayalı gruplar, grup üyelerinin birbirinin sorumluluklarını daha iyi anlamak için iş değişimi/izleme yapacaklardır.



KONTROL

HESAP VEREBİLİRLİK



İşler iyi gitmezse:

- Kişisel olarak ne yaptığınızı ve yapmadığınızı itiraf edin. İşler açıkça tıkandığında, insanlar parmakla işaret etmek veya bir şeyleri uydurmak yerine dürüst bir itiraf karşısında daha hoşgörülü davranırlar
- Tıkanıklık gördüğünüz yerlerde talepte bulunmak yerine sorular sorun. Destek olun. Kötü performans gösterenler, gelişmek için bir miktar grup baskısı hissetmelidir
- Diğer insanların çalışma şekillerine karşı hoşgörülü olun; bazıları başlamadan önce biraz düşünür, diğerleri ise doğrudan göreve başlar. Örneğin, üzerine düşünülmüş ve dikkatli davranışları yavaşlık olarak yorumlayarak tembellikle karıştırmayın
- Yineleme, işbirliğine dayalı çalışmanın can damarıdır. Yineleme, başarısızlığın iyileştirme için yapıcı bir uyarıcı olarak görülebileceği anlamına gelir

KONTROL

HESAP VEREBİLİRLİK VE LİDERLİK



- Çalışanlarınızın sorumluluk alacağına güvenin; aşırı kontrol uygulamak işbirliğine dayalı grubun mücadele etmesine neden olabilir
- Demokratik, katılımcı bir tarz kullanın, özellikle de grupta kendi kendini motive eden uzmanlar varsa
- Birden fazla kişinin sorumlu olduğu kilometre taşları belirleyin
- İnsanları bir arada tutan benzersiz tek bir hedefe odaklanan bir kültür yaratın ("Amaç" bölümüne bakınız.)

KONTROL

HESAP VEREBİLİRLİK VE LİDERLİK



İlgili diğer yöneticiler ve liderlerle ilişkileriniz üzerinde çalışın. Tutarlı olmalısınız. Örneğin, işbirliğine dayalı gruba ne kadar zaman ayırmayı uygun gördüğünüzü netleştirin ve bu konuda diğer paydaşlarla anlaşın.

Bölüm yöneticisi olarak, performansı gözden geçirirken işbirliğine dayalı grup lideriyle iletişim kurmayı unutmayın.

Elinizden geldiğince, örneğin kaynaklar ve öncelikler konusunda, destek vermeye hazır olun. Her şeyden önce, gerçek işbirliğine dayalı çalışmanın özünü (sorunları çözmesi ve fırsatları rutin değil dinamik şekilde tanımlaması gibi) desteklediğinizi gösterin.

Hem hesap verebilirlik hem de çift raporlama konusunda diğer yöneticiler ve liderlerle çatışmaktan kaçının. Bu bir rekabet alanı değil hepinizin menfaatine olan bir şeydir.



ETKİ – DÖRT KAYNAK



Daha önce de gördüğümüz gibi, geleneksel kontrol biçimleri işbirliğine dayalı gruplar için pek uygun değildir. Bu bağlamda güç, sizin ve iş arkadaşlarınızın grubu ne ölçüde etkileyebildiğinizden gelir. Uzmanlar, Kontrol Alanlarından (kendi başınıza değiştirebileceğiniz şeyler) ve Etki Alanlarından (biraz etki yaratabileceğimiz yerler) bahseder. Etki, kişiden kişiye değişir ancak dört kaynaktan gelir:

1. Güvenilirlik
Güvenilirlik oluşturmak zaman alabilir; bilgi ve becerilerinizi tutarlı şekilde göstererek bunu yapın. İtibarınız ne durumda? Bir "takipçi kitleniz" var mı? Sözünüzün arkasında durun ("Güven" bölümüne bakınız); tutarlı, güvenilir ve dürüst olun.

Bilgeliğe ve eğer gerekliyse başkalarının otoritesine saygı gösterin ve uygunsa otoritesine saygı duyduğunuzu gösterin. Karşı tarafı içtenlikle dinleyin ve empati kurun. Samimi değilseniz, numara yapmayın; bu, musluk değildir, onu istediğiniz an açıp kapatamazsınız.

ETKİ – DÖRT KAYNAK



2. Mantık ve sağduyu
Bir söz vardır: "Matematik gerçektir, geri kalan her şey spekülasyondur." Fikrinizin ağırlığı, gerçeklerin yanı sıra mantığınızın ve argümanlarınızın ağırlığıyla güçlenir.

3. Koalisyon
Grubunuzdaki diğer kişiler de sizinle aynı şekilde düşünüyor ve hissediyor mu? Toplantılar dışında, öğle yemeklerinde ya da kahve aralarında daha uzlaşmacı, sohbet tarzında bir destek oluşturabilir misiniz? Ama diğerlerinin, onlara karşı çete kurduğunuz gibi bir fikre kapılmalarını önlemek için özen gösterin. Kültürler arası çalışıyorsanız, bu tür çalışmaların resmi ortamların dışında yapıldığını görebilirsiniz.

4. Karşılıklılık
Kabaca ifade etmek gerekirse bu, ifade edilmeyen pazarlıkların yapılmasıyla ilgilidir; "Ben sana yardım edeceğim, sen de bana yardım et". İşyerinde her zaman küçük sıkıntılara katlanırız, birbirimize yardım eder ve destek oluruz; bilinçaltımızda başkalarının da bize yardım edeceğini ve destek olacağını biliriz.

KONTROL

NASIL ETKİLERSİNİZ?



Amaç – işbirliğine dayalı çalışma arkadaşlarımın tam olarak ne yapmalarını, ne düşünmelerini veya nasıl hissetmelerini istiyorum?

Prova - önceden dahili diyaloğu kullanın, böylece tam olarak neyi, nasıl söylemek istediğinizi (ve en iyi "duyulacak" şekilde) çözebilirsiniz. Grup üyeleriniz özellikle neye değer veriyor?

Senaryo - olası cevaplar nelerdir? Hangi sorular/itirazlarla karşılaşabilirsiniz? Dinlemeye hazır olun.

Faydaları satın - düşünce ve fikirleri belirli kişilere daha fazla satmanız gerekebilir. İyi bir satıcı "Benim çıkarım ne" sorusuna yanıt vermesi gerektiğini bilir. Grubun işbirliği yapma amacı derinden hissediliyorsa, "bizim çıkarımız ne" şeklinde satış yapabilirsiniz.

KONTROL

SANAL ETKİ



Bu kitapta da gördüğümüz gibi, pek çok işbirliğine dayalı çalışma sanal ortamda gerçekleştiriliyor. Çevrimiçi dünyada ve sanal alemde de etkiye ihtiyacımız var.

Görünürlük - unutulmak kolaydır. Varlığınızı sürdürün, iletişim halinde olun, yardım ve destek tekliflerinde bulunun.

Sosyal medya/çevrimiçi sohbet - iletişimde kalın... Küçük hatırlatmalar yapın; "Ben buradayım, nasılsın? Neler yapıyorsun?"

Yazar Kevan Hall, *Making the Matrix Work* adlı kitabında daha büyük topluluklarda sanal itibar yönetimine ilişkin temel terimleri şöyle belirtiyor:

1. **Performans** - iş arkadaşlarınız gerçek başarıyı fark eder; ama belki de her zaman değil! Bu nedenle, özellikle işbirliğine dayalı daha büyük gruplarda sonraki ikisini de göz önünde bulundurun.
2. **İmaj** - iş arkadaşlarınızın sizin hakkınızdaki algısı nedir?
3. **Maruziyet** - ne yaptığınızı biliyorlar mı?

ÖZET



- Bazı işbirliğine dayalı gruplarda birden fazla kişiye rapor vermeniz gerekir (doğrudan ve dolaylı raporlama) - yöneticilerinizi yönetin, sonuç alın, inisiyatif gösterin, çözümler üretin, etkinlik ve etki yoluyla güvenilirliğinizi artırın
- Önceliklerinizi konusunda net olun ve bunları yöneticilerinizle netleştirip anlaşın
- Geleneksel kontrol sistemleri işbirliğine dayalı çalışma için iyi değildir - sorumlulukları ve yükümlülükleri paylaşın, sonuçlar için hesap verebilirliği sürdürmenin bir yolu olarak işbirliği grubunuzun amacına bağlı olun
- Başkalarına yardım teklif edin, karşılığını alırsınız (ancak açık niyetiniz bu olmamalıdır)
- İtibar, güvenilirlik, mantık ve sağduyu, koalisyon kurma, yardım ve destek; hepsi size etkileme gücü verir
- Amacınız konusunda net olun ve etki yaratmak için gerçekten empati kurun
- Sanal itibar yönetimi için önemli olan terimleri düşünün: performans, imaj, maruziyet

SONUÇ

Sosyal etkileşimlerimiz, "işbirliği primi" olarak adlandırdığımız şeyi sağlama kapasitesine sahiptir. İşte buradan başlıyoruz:

GÜVEN – işbirliğine dayalı grubunuzu birbirine bağlayan tutkal.

AMAÇ – grubunuza netlik kazandıran ve yön veren temel motivasyon kaynağı.

TEVAZU – birey yerine tüm ekibi ön planda tutan bilinçli öz kontrol.

BAĞLANTILILIK – "herkesin herkese ulaşması" için yüz yüze ve çevrimiçi iletişim.

MERAK – "Bu işi nasıl daha verimli, daha ucuz, daha hızlı veya... tamamen farklı bir şekilde yapabiliriz?" Sorular sorarak fikirleri şekillendirmek ve fırsatları belirlemek.

FİKİR AYRILIĞI – iyileştirmenin arkasındaki itici güç.

KONTROL – geleneksel kontrol yapılarının ve hiyerarşilerin uygulanmadığı durumlarda faaliyet göstermek için sorumlulukların yerine getirilmesinin sağlanması.

EK BİLGİ
OKUMA ÖNERİSİ



Bu kitabın büyük bir kısmı okuma ve araştırmalardan esinlenerek hazırlanmıştır. Bunlar benim en yararlı bulduğum kitaplar, makaleler ve web makaleleri; umarım siz de yararlı bulursunuz.

The Dinosaur Strain,
Mark Brown. ICE Books, 1994

Collaboration vs. C-Three (Co-operation, Co-ordination and Communication),
Leo Denise. Innovating (Vol. 7. 3), 1999

Smart Collaboration, Heidi K. Gardner. Harvard Business Review Press, 2016

Making the Matrix Work, Kevan Hall. Nicholas Brealey, 2013

The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, Gareth R. Jones & Jennifer M. George. The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3. pp. 531-546, 1998

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

Collaboration: What Makes it Work?,
Paul Mattessich. The Fieldstone Alliance, 2001

Opportunity Spotting: Creativity for Corporate Growth. Nigel MacLennan. Gower, 1994

The Culture Map,
Erin Meyer. Public Affairs, 2014

Brilliant Teams (2nd Ed),
Douglas Miller. Pearson Education, 2011

Brilliant Personal Effectiveness,
Douglas Miller. Pearson Education, 2015

Make Your Own Good Fortune,
Douglas Miller. BBC Active, 2006

The Three Levels of Leadership (2nd Ed),
James Scouller. Management Books 2000, 2016

The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few,
James Surowiecki. Abacus, 2005

The Silo Effect, Gillian Tett. Abacus, 2016

HBR's 10 Must Reads: On Collaboration,
Various. Harvard Business Review Press, 2013

Yazar Hakkında



Douglas Miller
Douglas, son 10 yılda, dört kıtada 30 ülkede çalışmış bir eğitmen, ekip kolaylaştırıcısı ve yazardır. Bu serideki *Engagement, Nurturing Innovation* ve *Positive Mental Attitude* adlı kitaplar da dahil olmak üzere 10 kitabın yazarıdır. The Luck Habit adlı kitabı on dört dilde yayınlanmıştır.

Eğitmen olarak başta UNICEF, Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı (AGİT) ve Avrupa Merkez Bankası olmak üzere Birleşmiş Milletler kuruluşları ile hukuk ve finans sektörlerindeki bir dizi özel sektör firması için yoğun şekilde çalışmaktadır. Uzmanlık alanları arasında işbirliğine dayalı çalışma, liderlik, ekip oluşturma/çalıştırma, iletişim, problem çözme ve pozitif psikoloji yer almaktadır. Kendisi amatör bir yüzücü, müzik koleksiyoncusu ve siyasi biyografi okuyucusudur.

İletişim:
E-posta: doug@douglasmillerlearning.com Web sitesi: www.douglasmillerlearning.com

EKİBİNİZİ TEST ETMEK
Ekibinizin, bu kitapta yer alan yedi unsur bağlamında işbirliğine dayalı çalışmaya uygunluğunu test etmek için artık iyi hazırlanmış bir çevrimiçi anket mevcuttur. Anket, güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye yardımcı olarak zayıf yönlerin iyileştirilmesi ve güçlü yönlerin geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu yedi unsur ayrıca 24 davranışa bölünmüştür - bu nedenle ankete "Team Collaboration 24/7" veya kısaca "TC247" adı verilmiştir. Liderlik ettiğiniz veya parçası olduğunuz ekibi test etmek için lütfen şu adrese bakınız: www.teamcollaboration247.com