SANAL EKİPLER

Virtual Teams



Çoğunlukla ayrı yerlerde çalışan insanlardan oluşan başarılı ve motive olmuş bir ekip için bir dizi ipucu ve araç

Ian Fleming

"Masanıza bağlayın, bir arkadaşınıza da ödünç vermeyin, çünkü o kadar değerli bir kaynak ki bir daha asla göremezsiniz. Sanal bir ekibi planlamanız ve yönetmeniz gerekiyorsa, aradığınız kitabı buldunuz demektir."

Ray Sleeman, Direktör, The Tourism and Leisure Group Ltd. Yeni Zelanda

"Kapsamlı ve düşündürücü - potansiyel sanal ekip liderleri ve günümüzün hızlı küresel ekonomisinde herkesin okuması gereken bir kaynak."

James Mullican, Başkan, Advanced Waste Management Systems Inc., ABD

SANAL EKİPLER

Virtual Teams

First published as the Virtual Teams by Ian Fleming (c) Ian Fleming 2006.
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



SANAL EKİP NEDİR? 5
Ana hatları, tanımlar, çalışma biçimleri, örnekler, verilen isimler, sanal ekiplerin geliştirilmesi, potansiyel, tehlikeli varsayımlar



NEREDEN BAŞLAMALI – EKİP LİDERLERİ 19
Sorulması gereken sorular, liderlik nedir, lider nasıl olunur, ihtiyaç duyacağınız beceriler, nasıl liderlik etmelisiniz, ekibinizi seçmek



NEREDEN BAŞLAMALI – EKİP ÜYELERİ 35
Sanal ekip çalışması – size göre mi?, deneyiminiz nedir, yapabilir misiniz?, herhangi bir sorunuz var mı?



KÜLTÜR ve EKİPLER 45
Kültür nedir, insanların aralarındaki farklar, iş yerinde kültür, SE'lerin karşılaştığı zorluklar, farklı kuruluşlardan ve ülkelerden gelen ekip üyeleri, daha fazlasını bilmek ister misiniz?



BİRLİKTE ÇALIŞMAYI ÖĞRENMEK 55
Mesafe etkisi, iyi toplantı uygulaması, çalışma şekillerinde anlaşma, bilgi bankası oluşturmak, kültürel sorunları konuşmak, toplantılardan en iyi şekilde yararlanmak



GÜVEN OLUŞTURMAK 67
Sanal ekipler için büyük zorluk, sorunlar, gereken davranışlar, güven duymak, olumlu adımlar, "hızlı güven"



TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK 77
Nereden başlıyorsunuz?, teknolojinin amacı, gerçek zamanlı ve gerçek zamanlı olmayan, anlık mesajlaşma, akıllı tahtalar, sesli konferans, görüntülü konferans, e-posta, kendi sanal topluluğunuz, moderatörün rolü, tartışma panoları, dosya ve web paylaşımı, özet



SON DÜŞÜNCELER 105
Liderlik edin, yönetmeyin, çatışmadan kaçmayın, iletişim, her şey insanlarla ilgilidir

OKUMA ÖNERİLERİ 110

GİRİŞ

Sanal ekip terimi 1990'lı yıllarda kurumlarca kullanılmaya başlandı.

Ekip çalışmasının faydaları ve potansiyeli uzun yıllardır biliniyor olsa da, artık yeni bir ekip türü ortaya çıkıyor. Genellikle farklı konumlarda, kurumlarda ya da kıtalarda, mevcut en iyi becerileri kullanarak bir araya getirilen, ancak asla bir araya gelmeyen bir ekip.

Sanal ekipler (SE'ler) planlanmadı, sadece evrimleştiler. Teknolojideki ilerlemeler, iş dünyasının küreselleşmesi ve artan zaman baskısı altında ürün yaratma ihtiyacıyla birlikte yeni çalışma biçimleri gelişmeye başladı.

Sanal ekipler artık düşünme ve iş yapma biçimimizi yeniden şekillendiriyor. Dahası, ilerledikçe öğreniyoruz: Konuyla ilgili araştırma verileri henüz yeni yeni ortaya çıkıyor.

Heyecan verici ve zorlu bir yeni alan. Göreceğiniz gibi, bu sadece teknolojiyle ilgili değil; bizi farklı bir seviyeye taşıyan bir düşünme ve çalışma biçimi.



SANAL EKİP NEDİR?

KİTABIN ANA HATLARI



Bu kitap hem ekip liderlerine hem de ekip üyelerine yönelik. İçinde aşağıdaki bilgi ve fikirler yer alıyor:

- Sanal ekipler, bunların ne olduğu ve nasıl evrimleştiği.
- Nereden başlamalı konusunda liderler ve ekip üyeleri için öneriler.
- Kültür ve ekipler üzerindeki potansiyel etkisi.
- Birlikte çalışmayı öğrenmek.
- Güven geliştirmenin yolları – sanal ekipler için büyük bir sorun.
- Teknolojinin sizin için çalışmasını sağlamak.



TANIMLAR



Sanal ekip terimini bir sözlükte bulmakta zorluk çekebilirsiniz. Ayrı ayrı ele alındığında kelimeler şu anlama geliyor:

Sanal: Gerçekte, biçimsel ya da ismen var olmayan ancak insanın zihninde tasarlanan.

Ekip: Bireylerin çabalarının toplamından daha fazlasını başaracak şekilde işbirliği yapan bir grup insan.
Ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte çalışan insan grubu.

Her iki tanımı da kapsayan sıkça kullanılan bir açıklama şöyledir:

Ayrı ayrı birlikte çalışmak.

SANAL EKİP NEDİR?

TANIMLAR



Sanal ekip (SE):

- Coğrafya, konum ve/ya da zaman açısından fiziksel olarak ayrı bir grup insan.
- Teknolojideki ilerlemeleri kullanarak birlikte çalışabilen ve etkileşim kurabilen insanlardan oluşan bir ağ.
- Genellikle geçici nitelikte olan, belirli bir zaman diliminde belirli bir görevi tamamlamak için farklı yerlerde çalışan, çeşitli beceri ve deneyimlere sahip kişilerden oluşur.
- Her zaman %100 sanal olmayabilir ve ekip üyeleri bazen buluşabilir.



SANAL ÇALIŞMA YOLLARI

Sanal ekip çalışması, ekibinizin şu şekillerde birbirleriyle iletişim halinde olmasını sağlar:

- Farklı zamanlarda farklı yerlerde.
- Aynı zamanda farklı yerlerde.
- Aynı yerde farklı zamanlarda.
- Aynı zamanda aynı yerde.
- Her zaman ve her yerde.



SANAL EKİP ÖRNEKLERİ



Sanal ekipler, küçük işletmelerden büyük çokuluslu şirketlere kadar her türlü kurumda görülebilir. Birkaç örnek şunlardır:

Satış ekipleri: Ülke çapında faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde/sektörlerde, müşteriler, rekabet ve pazar hakkında bilgi paylaşan kişiler. Çoğunlukla telefon ve e-posta yoluyla iletişim kurar ve bazen satış toplantıları için bir araya gelirler.

Uçak tasarımı: Hem Boeing hem de Airbus, yeni uçak serilerini geliştirmek için tasarımcılar, mühendisler, tedarikçiler ve müşterilerden oluşan ekipler kurmuştur. Bu tür SE'de, ekip liderleri genellikle şirketlerinde çalışmayan insanları yönetir.

Etkinlikler: Ülke çapında her yıl düzenlenir. Yıl boyunca tasarımcılar, tedarikçiler, ticaret birlikleri ve mekân personelinden oluşan bir ekip, yapılması gerekenleri planlamak için iletişim halindedir.

SANAL EKİP NEDİR?

NASIL İSİMLENDİRİLİYOR?



Sanal olarak çalışan ekipleri tanımlamak için kullanılan birçok terim vardır, örneğin:

Siber ya da ağ ekipleri, toplantı düzenlemek yerine, işlerinin çoğunu elektronik teknoloji kullanarak yapar.

Küresel/coğrafi olarak dağılmış ekipler, farklı lokasyonlarda çalışan ve iş ile ilgili bir projeyi tamamlamakla görevlendirilen kişiler.

İş geliştirme ekipleri, bir süreci ya da sistemi iyileştirmeye yönelik öneriler geliştirir.

Hizmet ekipleri, örneğin müşterilere 7/24 destek sağlayan çağrı merkezleri.

Faaliyet ekipleri, acil durumlara yanıt vermek için kurulmuştur.

Ancak konu işle sınırlı değildir. Arkadaşlık ve ortak ilgi alanlarına dayanan "ekipler" ile bilgi ve deneyimlerini paylaşan profesyonel gruplar da sıklıkla teknolojiyi kullanıp sanal olarak faaliyet gösterir.

SANAL EKİPLERİN GELİŞİMİ



Şirketler değişiyor:

- Kurumlar her zaman farklı yerlerde faaliyet göstermiş olsa da insanların giderek daha fazla sayıda yerde birlikte çalışması ve bir ürün ya da sonuç için sorumluluğu paylaşması isteniyor.
- Küresel şirketler ortaya çıktı; farklı kıtalarda ve farklı zaman dilimlerinde, günde 24 saat, haftada 7 gün küresel çapta faaliyet gösteren çeşitli sektörleri ya da hizmetleri kapsıyor.
- Müşterilerin ihtiyaçları, ürünlerin genellikle zorlu teslimat tarihleri içinde pazara sunulması konusunda baskı yaratıyor.
- Müşteriler, tedarikçiler ve paydaşlarla ilişkiler, giderek daha fazla işbirliği ve ortak çalışmaya dayanıyor.
- Stratejik ittifaklar ve ortaklıklar daha yaygın hale geldi.

SANAL EKİPLERİN GELİŞİMİ



Bilgi en temel güçtür:

- Bilgi, muhtemelen yeni ekonominin en önemli kaynağıdır.
- Kuruluşlar küçüldükçe, mevcut bilgilerinin çoğunu da kaybettiklerini keşfettiler.
- Günümüzün ürün ve ürün döngüsündeki giderek artan karmaşıklıkla başa çıkmak için, bilgi yönetimi ve deneyim çok önem taşıyor.
- Bilgi her zaman bir güç kaynağı olacak olsa da şimdi önem atfedilen konu, bildiklerimizi kendimize saklamak yerine, hem tüm kurum içinde hem de uygun olduğunda başkalarıyla paylaşmaktır.
- Bilgi, ancak onunla bir şeyler yaparsanız işe yarar.

SANAL EKİPLERİN GELİŞİMİ



İnsan faktörü:

- İstihdam maliyetlerindeki artışla birlikte, kurumlar beceri eksikliğiyle karşı karşıya kalmıştır.
- Toplantılar ve ziyaretler için çalışanları farklı yerlere göndermek maliyetlidir.
- Teknoloji, dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi biriyle günde 24 saat, düğmeye/klavyeye tek bir dokunuşla iletişim kurma imkânı yarattı.
- İnsanlar şu konularda yaşam tarzı seçimleri yapmaya başlıyor:
  - Hayatlarında ne yapmak istedikleri.
  - Nasıl ve nerede çalışmak istedikleri.
  - Nerede yaşamak istedikleri – genellikle de bir iş ya da bir kurum uğruna taşınmaya karşı isteksizler.



SANAL EKİPLERİN POTANSİYELİ



Sanal ekipler şu imkânları sunar:

- **Nerede bulunduklarına ya da kimin için çalıştıklarına bakılmaksızın** yetenekleri işe almak, en iyi beyinleri ve kaynakları kullanmak.
- Büyük atılımları daha hızlı ve daha uygun maliyetli gerçekleştirmek.
- Seyahat ve konaklamada para ve zamandan tasarruf etmek.
- Kuruluşların içinde ve dışında yeni çalışma ilişkileri kurmak.
- Ekip liderlerine ve ekip üyelerine yeni öğrenme fırsatları sunmak.
- İş yapma biçimini sorgulamak ve yeni çalışma yolları sunmak:
  - Eski tarz hiyerarşiler ve güç merkezleri çöküyor.
  - Ağ kurmak giderek daha önemli hale geliyor.
  - Liderlik, kişinin kıdemine, iş unvanına ya da kuruluşta ne kadar süredir çalıştığına değil, güçlü yönlerine dayanıyor.

TEHLİKELİ VARSAYIMLAR



1: Sanal ekipler, farklı yerlerde bulunan insanlardan oluşan normal ekipler gibidir.

- Bunda bir miktar doğruluk payı var olsa da ekipler hakkında bildiğimiz şeylerin çoğu yüz yüze kazanılan öğrenim ve deneyime dayalıdır; sanal ekipler ise farklı meydan okumalar ortaya çıkarır.
- Tüm ekiplerin liderlere, hedeflere ve etkili bir çalışma biçimine ihtiyacı olsa da SE'ler asla bir araya gelemeyecek ve farklı zaman dilimlerinde çalışan bir grup insan arasında uyum yaratma sorunu ile karşı karşıyadır.
- Ekipler hakkında bildiklerinizi bu yeni sanal duruma aktarma hatasına düşmeyin; çok daha fazlası söz konusudur.

TEHLİKELİ VARSAYIMLAR



2: Sanal ekipler tamamen teknolojiyle ilgilidir.

- Teknoloji, ekiplerin çalışmalarında önemli bir rol oynar; ancak başarıya ulaşmak için ilham verici liderlik uygulamak, güveni artırmak, ekip üyelerinin becerilerini birleştirmek ve ayrıca katılım ile hesap verebilirliği teşvik etmek önemli bir koşuldur.
- Sadece teknolojiyi kullanmak değil, ekip üyelerinin işbirliği yapmasına ve birlikte çalışmasına imkân veren beceriler de çok önemlidir.



TEHLİKELİ VARSAYIMLAR



3: Sanal ekipler, nitelikli üyelere sahipse her zaman iyi çalışır.

- Hiçbir ekip açısından başarı garanti edilmez. En iyi üyeleri seçmek de mutlaka başarılı olacağınızı garanti etmez.
- Ekipler, gerçekçi olmayan hedef ve beklentiler belirlemekten, üyelerin liderle etkileşime girmemesine kadar, birçok nedenden dolayı potansiyelinin gerisinde kalır.
- Birçok SE'de farklı ülkelerden ve kültürlerden gelen insanlar vardır. Buradaki zorluklar dikkate alınmaz ve farklılıklara izin verilmezse, ekibin sorunlarla karşılaşması muhtemeldir.

Sanal ekipler etkili olabilir ve bu kitap bunun nasıl olduğunu gösteriyor. Bununla birlikte, ekibi bir araya getirmek ve çalışır halde tutmak için gereken tasarım sürecini her zaman göz önünde bulundurmanız gerekiyor.



NEREDEN BAŞLAMALI-
EKİP LİDERLERİ

SORULMASI GEREKEN SORULAR



Tüm ekiplerin, yüz yüze ya da sanal olsun, bir lidere ihtiyacı vardır - yönü belirleyecek, insanları sürece dahil edecek ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için kendilerini teşvik edecek bir kişiye. Bir SE'ye liderlik etmeniz istendiyse, aşağıdaki soruların yanıtlarını bulmanız faydalı olur:

İş tam olarak nedir: Sizden ne yapmanız istendi ve neden?
Örneğin, şu özelliklere sahip bir ekibi yönetmeniz mi bekleniyor:

- Yeni bir pazar için sıfırdan bir ürün ya da hizmet geliştirmek.
- Bir proje üzerinde çalışmak, örneğin yeni bir iş süreci ya da sistemin tanıtımı.
- Daha iyi iş yapma imkânları bulmak için, kuruluş genelindeki çalışanlardan yararlanmak.
- Farklı yerlerden, şirketlerden, çıkar gruplarından insanları bir araya getirerek bir etkinlik düzenlemek.
- Tıbbi araştırma, sosyal eğilimler, en iyi uygulama vb. gibi belirli bir konuya ilişkin çeşitli deneyimlerin paylaşılması.

Sanal ekip ifadesi bu aşamada kullanılmamış olabilir. Önünüzdeki görevin ne olduğunu ancak sürece nelerin dahil olduğunu düşünmeye başladığınız zaman fark edersiniz.

NEREDEN BAŞLAMALI – EKİP LİDERLERİ

SORULMASI GEREKEN SORULAR



Büyük resim nasıl?

- Kurumunuzun içinde ya da dışında başka neler olabileceğini ve ekibinizin nerede yer aldığını öğrenin.
- Unutmayın ki faaliyetler genelde izole bir şekilde gerçekleşmez.

Paydaşlar kimler?

- Ekibinizin başarılı olmasını sağlamak açısından kimin payı ya da çıkarı var?
- Bu kişiler ilk başta fark edilmeyebilir, bu nedenle kim olduklarını bulmak için biraz araştırma yapmanız gerekebilir.

"Başarı" nasıl görünecek?

- Başkalarına ilham verecek bir vizyon yaratmak liderin işidir.
- Bu soruyu erken sormak, başarının nasıl görünebileceğine dair bir resim oluşturmanıza yardımcı olur.

SORULMASI GEREKEN SORULAR



Nasıl bir zaman kısıtı içinde çalışıyorsunuz?

- Günümüzün hızlı dünyasında sınırlı zamanınız olabilir.
- Özellikle hızlı sonuçlara ihtiyaç duyuluyorsa, bunun da ekibinizi yönetim tarzınız üzerinde etkileri olabilir.

Hangi kaynaklar mevcut?

- Listede kişiler, bilgiler, ekipmanlar, malzemeler ve tesisler yer almalıdır- aynı zamanda da bütçe ve zaman.
- Bunların birçoğuna ulaşmak zor olabilir ya da bunlar üzerinde düşünülmemiş olabilir.

Ekibe kimler katılabilir?

- Tanımadığınız kişilerin isimleri yer alabilir.
- Aday gösterilenlerin, aday gösterildiklerini bilmemesi olağandışı bir durum değildir!

Peki bu neden önemli?

Bunlar bir ekibi yönetmek üzere seçilen herhangi bir kişinin sorması gereken temel sorulardır.

Nereden başladığınızı bilmiyorsanız, doğru yolda olduğunuzu nasıl bilebilirsiniz?

NEREDEN BAŞLAMALI – EKİP LİDERLERİ

KENDİNİZE SORMANIZ GEREKEN SORULAR



Neden ekip lideri olarak seçildiniz?

- Mevkiniz, deneyiminiz, özel uzmanlığınız, bağlantılarınız mı yoksa uygun tek kişi olmanız mı?

Başkalarına liderlik etme konusunda ne gibi deneyimleriniz var?

- İşyerinde, boş zamanlarınızda (bir kulüpte ya da toplulukta) veya evde bir lider olabilirsiniz.

Liderlik hakkında neler biliyorsunuz?

- Liderlik etme ve başkaları tarafından yönetilme deneyimlerinizi düşünün. Ne yapmanız ve ne yapmamanız gerektiği konusunda hangi dersleri çıkardınız?

Peki bu neden önemli?

Liderlik, her başarılı ekibin anahtarıdır. Sanal bir ortamda, asla tanışmayabileceğiniz ve gerçekte tanımadığınız insanlara liderlik ettiğinizde daha da önemli hale gelir. İlk liderlik rolünüz sanal bir ekipteyse, beklediğinizden daha zorlayıcı bulabilirsiniz.

LİDERLİK NEDİR?

- Basit bir ifadeyle liderlik, **insanların sizi takip etmesini sağlamak, başkalarının desteğiyle hedeflere ulaşmaktır**.
- Hepimizde insanları yönetme yeteneği mevcuttur: İş yerinde, uzaktan, ailevi durumlarda veya boş zamanlarımızda gönüllü olarak.
- Liderlik, bir rehberi, bir dizi kuralı takip etmek ya da başkaları gibi olmaya çalışmak değildir. Başkalarını sizi takip etmeye yönlendiren, kendinize özgü liderlik yolunuzu geliştirmekle ilgilidir.



BİR LİDERİ LİDER YAPAN NEDİR?



Liderlik üzerine yazanların, etkili liderlerin sahip olması gereken beceriler konusunda belli görüşleri vardır. Ancak, kendi personelinize yöneticilerin liderlik özelliklerini ve bunlar hakkında neler söyleyeceklerini sorduğunuzda şunları söylerler:

- Yaratıcı ve vizyon sahibi – ancak gerçekçi.
- İlham verici ve motivasyonel – insanları daha da ileri gitmeye teşvik eder.
- Hatalardan ve başarısızlıklardan ders çıkarabilme yeteneği.
- Risk almaya istekliyken, aynı zamanda bir plana da sahip.
- Sağlam, net ve kararlı.
- Son derece hırslı; mükemmelliğe ulaşma arzusuna sahip.
- İlişkilere yatırım yaparak sadakat geliştirebilme becerisine sahip.
- Sosyal, arkadaş canlısı, sıcakkanlı, destekleyici ve ulaşılabilir.
- Grup çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymaya istekli.
- İnsanlar ve sonuçlar arasında doğru dengeyi kurabilme becerisine sahip.

BİR LİDERİ LİDER YAPAN NEDİR?



Sanal bir ekibi yönetirken bu becerilerin çoğuna, hatta hepsine ihtiyacınız var.

Uzaktan ve farklı zaman dilimlerinde liderlik yaparken karşılaşılan sorunlar, siz yanlarında olmadığınız için daha derin etki yaratabilir.

Örneğin, iletişim zorlukları yaşıyorsanız (dil sorunları, teknoloji kesintileri ya da insanların son teslim tarihlerine yetişememesi gibi) ilişkileri, üretkenliği ve odaklanmayı sürdürmek için hızlı hareket etmeniz gerekiyor.

Aşağıdaki sayfalarda, çok çeşitli sanal ekiplerle çalışma deneyimime dayanarak, SE liderlerinin ihtiyaç duyduğu özel beceriler ortaya konuluyor.

NEREDEN BAŞLAMALI – EKİP LİDERLERİ

İHTİYACINIZ OLAN BECERİLER



Ekiplere liderlik etme konusunda yetkin–Sonuç elde etme konusunda bir geçmişe sahip olmanız gerekiyor. İnsanlara (genellikle yabancılara) belli bir vizyonla ilham verebilmeli ve başkalarını tutkunuzu paylaşmaya teşvik edebilmelisiniz.

Kendinin farkında olan–Güçlü ve zayıf yönlerinizi bilin. Sanal bir ekip bağlamında, uzaktan liderlik ederken, ne zaman devam etmeniz ve ne zaman yardım istemeniz gerektiğini bilmeniz gerekiyor. Liderlik, tüm cevapları bilmek değildir.

Proaktif–Neler olduğunu -ya da nelerin olmadığını- fark edebilmek ve yapılması gerekeni yapabilmek. İnsanlar sizi hayal kırıklığına uğratıp sözlerini yerine getirmeyecektir. Örneğin, ekip üyeleri sıklıkla kültürlerine aykırı olduğu için taleplerinize "hayır" demeyip "evet" diyecektir.

İkna edici ve etkili–Tanımadığınız ve sınırlı iletişim kurduğunuz kişilerle, onların da sürece katılmak istemesini sağlayacak şekilde ilişki kurabilmeniz gerekiyor.

NEREDEN BAŞLAMALI – EKİP LİDERLERİ

İHTİYACINIZ OLAN BECERİLER



Güvenilir ve güven inşa edebilen–güven, sanal ekiplerdeki temel sorunlardan biridir. İnsanlar size bir kişi olarak ya da yaptığınız işlerde güvenmiyorsa, ilerleme kaydetmekte zorluk çekersiniz.

Politik olarak zeki–Başarı için gereken kaynakları ve desteği elde etmek amacıyla kurumda (siz ve ekibiniz açısından) manevra kabiliyetine sahip olmak.

Kültürel farkındalık–SE'lerde genellikle farklı yerler, kurumlar ve ülkelerden insanlar bulunur. Her birinin kendine özgü bir kültürü ya da çalışma şekli vardır. Bu farklılıkları anlama ve etkili bir şekilde başa çıkma becerisi -ve bunların çevresinde bir ekip kurmak- bir lider için hayati önem taşır.

Özgüvenli–Ekip açısından kazan-kazan sonucu elde etmek amacıyla, ortaya çıkabilecek durumlara kendine güvenli tepkiler verebilmek.

NEREDEN BAŞLAMALI – EKİP LİDERLERİ

İHTİYACINIZ OLAN BECERİLER



Teknik olarak yetkin, ancak takıntılı değil–SE'lerin iletişim kurmasına, paylaşım yapmasına ve bağlantıda kalmasına yardımcı olmak için giderek artan sayıda teknoloji geliştiriliyor. Neyin mevcut olduğunu ve etkili bir şekilde nasıl kullanılacağını bilmek kadar, neyin ne zaman gerekli olmadığını anlamak da önem taşıyor.

Etkin bir iletişimci–Uzaktan liderlik, fikirleri ve düşünceleri farklı yöntemler kullanarak açık bir şekilde sunabilme ve gelen yanıtları gereken şekilde dinleyebilme yeteneği gerektirir.

Ağ kurma konusunda iyi–Yetenekli lider, ekip ve daha geniş topluluk içinde ağ kurmayı aktif olarak kullanır ve teşvik eder. İşlerin halledilmesi, ne bildiğinizden çok kimi tanıdığınız ile ilgili olabilir.

Etkili koç ve mentor–Uzaktan, sesli, görüntülü ve çevrimiçi iletişim kullanılarak gerçekleştirildiğinde, her ikisi de daha zorlayıcı becerilerdir.

İHTİYACINIZ OLAN BECERİLER

***Proje yönetiminde* yetkin**–SE bir ürün geliştirmek ya da önerilerde bulunmak üzere kurulmuşsa buna bir proje olarak bakmak gerekir. Proje yönetimi şunları içerir:

- Kesin bir başlangıç ve bitiş tarihi.
- Faaliyetleri ölçmek ve görevleri izlemek için çeşitli araçların kullanılması.
- Gerektiğinde kaynakları harekete geçirmek.

Projelerde SE'lerin de şu şekilde iş tamamlaması beklenir:

- Zamanında.
- Amaca uygun ve bütçe sınırları içinde.
- Müşterinin talep ettiği standart ve kalitede.





İHTİYACINIZ OLAN BECERİLER

Proje yönetimi ayrıca şunları da içerir:

- Liderlik etmek.
- Başkalarının işini planlamak.
- İnsan yönetimi.
- İletişim.
- Müzakere.
- Problem çözme ve yaratıcılık.

Proje yöneticileri, bir ekip tarafından net bir hedefe ulaşılabilecek ortam ve koşullar yaratmayı amaçlar.

Sanal ekip liderleri bunların hepsini yapar – uzaktan.

Bu neden önemli?

İhtiyaç duyacağınız beceri yelpazesini anlamış olmanız önemlidir. SE'niz de bunu anlamazsa, yönlendirme ve yardıma ihtiyaç duyduklarında, zamanlarını boşa harcadıklarını iddia ederek işten ayrılmaları mümkündür. Bu da ekibinizin görevini tamamlamasını neredeyse imkânsız hale getirebilir.

Bu liderlik becerilerinden herhangi birini geliştirmek için yardıma ihtiyacınız olduğunu düşünüyorsanız, daha sonra değil, daha erken aramaya başlayın. Yetenekleriniz konusunda dürüst olun, aksi takdirde daha sonraki bir aşamada kendinizi ifşa olmuş bulabilirsiniz.

NASIL LİDERLİK ETMELİSİNİZ?



Yüz yüze bir ekipte, çok fazla çaba sarf edilerek, göreve ve çalışma arkadaşlarına karşı sadakat ve bağlılık yaratılarak başarıya ulaşmak mümkündür.

SE'lerde insanların birincil sadakati muhtemelen **kendileri ve kurumlarıdır**. Bu da ekibinizde yapmayı ve yaratmaya çalıştığınız şeyi etkileyebilir.

Örneğin şunları beklemeyin:

- İnsanların bir proje süresi boyunca görevde kalması- uzmanlar genellikle meşgul ve talep gören kişilerdir.
- Ekibinizin farklı ekip tiplerinin mükemmel bir karışımı olması (örneğin Belbin rolleri) – insanlar stillerinden ziyade becerileri ve uygunlukları hatta politik nedenlerle seçilmiş olabilir.
- Ekip üyelerinizin kişisel becerilerini ve başkalarıyla ilişkilerini geliştirme çabanıza anında ilgi duyacağı- bunu sadece başka bir iş olarak görebilirler.

NASIL LİDERLİK ETMELİSİNİZ?



İnsanları birlikte çalışmaya, bildikleri ve yapabildikleri şeyleri kullanmaya teşvik edebilirseniz, o zaman potansiyel olarak özel bir şey yaratmak üzere bir temel yaratmış olursunuz.

Aşağıdakileri yaparak birçok şapkayı takmaya ve uygulamalı bir rol üstlenmeye hazır olun:

- Ekibin yönünü ve enerjisini şekillendirmek.
- İşlerin nasıl yapıldığının aksine, **performans** ve **çıktılara** odaklanmak.
- İnsanları fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini paylaşmaya teşvik etmek.
- İnsanları teslimatlar ve son tarihler konusunda sorumlu tutmak.
- Uygun durumlarda liderliği paylaşırken, genel kontrolü elinizde tutmak.
- Ekibin faaliyet gösterebilmesi için gerekli kaynaklara sahip olmasını, politika ya da bürokrasi tarafından engellenmesini önlemek amacıyla, "perde arkasındaki" işleri yürütmek.
- Yapılan katkıları ve performansı izlerken, insanların nasıl hissettiğini kontrol etmek için düzenli iletişim halinde olmak.

EKİBİNİZİ SEÇMEK



İdeal bir dünyada, ekibiniz için en iyi kişileri seçebiliyor olurdunuz. Gerçekte ise genellikle mevcut olan hatta en düşük maliyetle işe alınabilecek kişiyle çalışmak zorundasınız. Bu açıdan yeteneklerinizi test etme kriteri, farklı beceri ve deneyimlere sahip kişilerden ne ölçüde iyi bir ekip kurmuş olduğunuzdur.

Seçenekleriniz sınırlı olsa bile, kimin katılacağı konusunda söz sahibi olmaya çalışın. Sanal çalışmanın özel ihtiyaçları göz önüne alındığında, potansiyel ekip üyeleriyle konuşmaya zaman ayırmanız size fayda sağlar. İnsanlara ekibe neler katabilecekleri konusunda önceden soru sormaya hazır olun. Size sorabilecekleri sorular için 40 - 43. sayfalara bakın ve bunları nasıl yanıtlayacağınızı düşünün.

Bu neden önemlidir?

Ekiplerde sıklıkla ilk aşamada da anlaşılabilecek sorunlar ortaya çıkar (örneğin iş kalitesi, beceri düzeyi ve insanların ulaşılabilirliği). Üyelerle ilk yaptığınız görüşmelerde; bu durumlarla başa çıkabilecekleri, gerekeni yapabilecekleri, sizi ve ekibi hayal kırıklığına uğratmayacaklarından emin olmanız gerekiyor.



NEREDEN BAŞLAMALI- EKİP ÜYELERİ

SANAL EKİP ÇALIŞMASI – SİZİN İÇİN UYGUN MU?



Bir ekibe katılmaya davet edilmenize tepkiniz, seçilmenin verdiği mutluluktan, aşırı talepler nedeniyle oluşan gerginliğe kadar değişebilir. Başkalarının size haber vermeden isminizi vermesi alışılmadık bir durum değildir.

Belki de sanal ekip çalışması fikri size çekici gelmiyor ya da tercih ettiğiniz çalışma biçimine uymuyor. Örneğin, şunları tercih ediyor olabilirsiniz:

- Meslektaşlarınızı tanımak ve herhangi bir sorunu yüz yüze tartışabilmek.
- Bir miktar rahatlık, rutin ve arkadaşlık sunan geleneksel ofis ortamında olmak. İşlerin nasıl yürüdüğünü bildiğiniz bir ortam.

Başarılı sanal ekip çalışması, işe kendi kendine başlayan, hedeflere zamanında ulaşabilen, bağımsız ve gözetim olmadan çalışabilen bir kişi olmanızı gerektirir. Nispeten yabancılara açılmaya, bilginizi ve fikirlerinizi paylaşmaya istekli olmanız gerekir. Herkes bunu yapmak istemez ya da yapamaz. Eğer siz de bu tür biri değilseniz, hemen konuşun.

NEREDEN BAŞLANMALI – EKİP ÜYELERİ

DENEYİMİNİZ NEDİR?



Sanal bir ekipte çalışma fikri size çekici geliyorsa, bu durumda ne sunabileceğinizi ve neleri başarabileceğinizi, aynı zamanda da aklınıza takılan herhangi bir soru olup olmadığını düşünün.

Ekip halinde çalışma deneyiminizi değerlendirin:

- Ekipler hangi projeler üzerinde çalışıyordu?
- Hangi rollerde çalıştınız?
- Bu ekipler ne ölçüde başarılıydı, onları başarılı kılan neydi?
- Ekipler hangi sorunlarla karşılaştı ve bunlar nasıl çözüldü?
- Altında çalıştığınız liderleri nasıl tanımlarsınız?
- Bir liderde ne ararsınız?
- Başkalarına liderlik etme konusunda deneyiminiz nedir?



NEREDEN BAŞLANMALI – EKİP ÜYELERİ



DENEYİMİNİZ NEDİR?

- Sanal bir ekipte ve/veya sanal bir ortamda daha önce çalıştınız mı?
- Nasıl ilerlediniz, nasıl gitti?
- Yüz yüze bir ekip çalışmasından hangi açılardan farklıydı?
- Şunları kullanma konusunda ne gibi deneyimlere sahipsiniz:
  - anlık mesajlaşma
  - akıllı tahta
  - sesli konferans
  - görüntülü konferans
  - e-posta
  - tartışma panosu
  - dosya paylaşımı
  - web paylaşımı
- Bu teknolojileri hangi yollarla kullandınız ve ne gibi dersler çıkardınız?



NEREDEN BAŞLANMALI – EKİP ÜYELERİ

YAPABİLİR MİSİNİZ?



Bir ekibe sunabileceğiniz bilgi, beceri ve deneyimi düşünün. Ayrıca zaman ayırmanız ve kendinizi adamanız istenecektir.

Bu yeni ekipte çalışmanın yanı sıra yapmanız gereken başka işleriniz de olabilir. Belki de halihazırda birkaç ekibe dahil olabilirsiniz. İşinizde iyi olduğunuz ya da talep gören bilgi ve becerilere sahip olduğunuz göz önüne alındığında, alışılmadık bir durum değildir.

Yeni bir ekipte çalışmanın mevcut iş yüküne nasıl etki edeceğini düşünün; farklı talepleri nasıl dengeleyeceksiniz?

Herhangi bir potansiyel sorun ya da kafa karışıklığı varsa, dürüst olmak (kendinize ve başkalarına karşı) ve bunları geç kalmadan gündeme getirmek faydalı olur.



SORULARINIZ MI VAR?

Potansiyel bir ekip üyesi olarak, ekip liderinizin cevaplamasını umduğunuz birçok endişeniz ve sorunuz olması muhtemeldir. Örneğin:

Neden ben seçildim?
Genellikle yaptığınız işte sizi iyi yapan belli bir beceri ya da deneyim nedeniyle. Bunun dezavantajı, başka projelerde de çalışıyorsanız, zamanınız ve katkınızın daha çok istenmesidir.

Bu ekipte tam zamanlı mı olacağım yoksa mevcut işimin/işlerimin bir parçası olarak mı yapmam bekleniyor?
Nerede olduğunuzu, sizden ne kadar zaman ve emek beklendiğini bilmek istiyorsunuz. Tam zamanlı olarak ihtiyaç duyulursa, mevcut işiniz açısından etkileri olacaktır. Örneğin, işinizden ayrılabilir misiniz ve işinizi kim üstlenir?

Benim bundan çıkarım ne?
Makul bir soru. Zamanınızdan ve emeklerinizden vazgeçmeniz isteniyorsa, karşılığında bir şey bekliyor olabilirsiniz. Ayrıca, kariyerinizde ilerlemenize yardımcı mı olacak yoksa engel mi olacak gibi daha derin sonuçları da bulunuyor.

SORULARINIZ MI VAR?



Kime hesap vereceğim?
Bir SE üyeliği, en azından iki patronunuz olduğu anlamına gelebilir, ekip lideri ve işlevsel bir patron. Kime hesap vereceğinizi bulmak faydalıdır. Bunun yapılmaması kafa karışıklığına ve sorunlara yol açabilir.

Nasıl değerlendirileceğim ve bunu kim yapacak?
Normalde yöneticiniz değerlendirmenizi yapar. Bunu gelecekte kim yapacak ve bu hangi sorunları ortaya çıkarabilir?

Maaşım üzerindeki etkisi nasıl?
Şu anda istihdam paketinizin bir parçası olarak normal maaşınıza ek bir bonus alıyor olabilirsiniz. Bu durum hâlâ geçerli olacak mı? Çalışanlar sanal ekibe yaptıkları katkılar için ne şekilde ödüllendirilecek?





SORULARINIZ MI VAR?

Neden uzmanlığımı başkalarıyla paylaşayım ki?
Yetenekleriniz ve deneyiminiz nedeniyle aday gösterilirseniz, zorlukla kazandığınız bilgi ve uzmanlığınızı yabancılara vermek konusunda isteksiz olabilirsiniz.

Ya her şey ters giderse?
SE'nin başarısız olacağını istemeseniz de işler her zaman plana göre gitmez. Eğer böyle bir şey olursa, sorumluluğu ve suçu kimin üstleneceğini sormak doğru olur.

Nasıl iletişim kurup bağlantı sağlayacağız?
Aynı binada bulunan ekipler için olduğu kadar kıtalar arasında bulunan ekipler için de potansiyel bir sorundur. Şunlarla ilgili soruları gündeme getirir:
– kullanılacak teknoloji (sistemler uyumlu mu?)
– ekip üyelerinin beceri düzeyleri (dil bir sorun olabilir mi?) ve ...
– ekibin farklı bölgelere dağılması durumunda farklı zaman dilimleri.



SORULARINIZ MI VAR?

Neden sizi lider olarak takip etmeliyim?
Seçtiğiniz liderden daha fazla bilgi ve deneyime sahip olduğunuzu görebilirsiniz. Onu tanımıyor veya aynı kurumda da çalışmıyor olabilirsiniz. Liderin güvenilir olduğundan, düşünceleriniz ve çalışma yöntemlerinizi anladığından emin olmak isteyebilirsiniz.

Birlikte nasıl çalışacağız?
İlişki kurmak ve insanları iletişimde tutmak için kullanılacak **pratik** fikirler almaya çalışın.

Hangi rolü oynamamı istiyorsunuz?
Başlangıçta sizden ne beklendiğini ve neyi yerine getirmekten sorumlu olduğunuzu bilmeniz gerekir.



SORULARINIZ MI VAR?

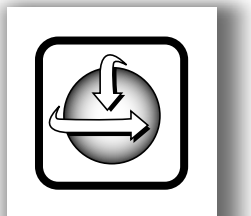


Peki her şey bittiğinde ne olacak?
SE'ler sıklıkla belli bir zaman diliminde belli bir görevi tamamlamak üzere kurulur. Bu hem zorlayıcı hem de talepkâr olabilirken, iş bittiğinde potansiyel sorunlar da yaratabilir. Örneğin, kendi kurumunuza döndüğünüzde hangi seviyede başlayacaksınız?
Yokluğunuzda işi yapan insanlar açısından durum ne olacak?

Peki bu neden önemli?

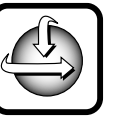
Kişisel endişeleri ve potansiyel sorunları başlangıçta açığa kavuşturmak, değerli zaman ve emekten tasarruf sağlayabilir.





KÜLTÜR VE EKİPLER

KÜLTÜR NEDİR?



Kültür, işleri yapma biçimimizdir. Bireyler ve gruplar halinde nasıl davrandığımızdır. Ancak bu çok basit bir açıklamadır. Kültürü, paylaşılan varsayımlara, inançlara, değerlere, normlara ve eylemlere atıfta bulunan bir şey olarak görmek daha faydalıdır.

Kültür, çok çeşitli durumlarda, içinde yaşadığımız dünyayı görme ve anlama biçimimizi etkileyen deneyimlerimiz tarafından şekillendirilir. Genellikle nesilden nesile aktarılan bu geçmiş deneyimler şunları etkiler:

- Değerlerimiz: Çekici ve çekici olmayan şeyler.
- Kabul edilebilir davranış nedir ve ne değildir?
- Doğru ve yanlış nedir?
- Dünyayı nasıl yorumladığımız.

KÜLTÜR NEDİR?



"Bir kültür"den bahsettiğimizde, benzer bir geçmişi paylaşan bir grup insandan bahsederiz. Bu da genellikle gizli iletişim kalıplarında, bakış açılarında ve kullandıkları ifadelerde kendini gösterir.

Bu gizli kalıplar, insanların davranış biçimleri, dünyayı görme ve başkalarıyla çalışma biçimleri üzerinde etkilidir. Bir araya geldiklerinde, kollektif olarak *kültürel kalıp* denilen şeyi oluşturabilirler.

Kültürel kalıpların tehlikesi, meslekler, insanlar ve uluslar hakkında genellemeler ve stereotipler yapmaya yol açabilmesidir.

Kurumlar sanal ekiplerde farklı kültürlerdeki insanları bir araya getirmeye çalıştığında, pahalı başarısızlık örnekleri ortaya çıkıyor. İş hedefi ulaşılabilir olsa da ortaya çıkan sorunlar genellikle kültürler arası gruplarla çalışma becerisi eksikliğiyle ilgilidir.

İNSANLARIN FARKLI OLAN TARAFLARI

Görünür kültürel farklılıklar şunlardır:

- İletişim tarzları – açık ya da kapalı.
- Çatışmaya tepki – kaçınma ya da yüzleşme.
- Görev tamamlama yaklaşımları – son tarih odaklı ya da "ne zaman olursa".
- Karar alma tarzları– fikir birliği ya da "en kıdemliye danışmak".
- Bilgi ya da duyguları paylaşma isteği – açık ya da gizli.

Davranışları etkileyen görünmeyen kültürel temeller:

- İnançlar
- Değerler
- Algılar
- Beklentiler
- Tutumlar
- Varsayımlar

(Kültürel farklılıkların yönetimi hakkında daha fazla bilgi için bkz: www.1000ventures.com)



İŞYERİNDE KÜLTÜR



Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır ve bu kültür, lokasyondan lokasyona, ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilir.

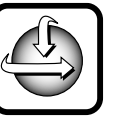
Meslek grupları, farklı ülkelerdeki insanlarla aynı şekilde çalışma kültürü geliştirir. Örneğin, pazarlama ile finans birimindeki çalışanlar, fikir ve görüşlerini farklı şekilde ifade eder.

Aynı ülkeden ekipler kurarken, insanları neyin motive ettiği ve belirli durumlara nasıl tepki verebilecekleri konusunda belli bir fikrimiz olabilir. Bu çerçevede, onların yeterli performans göstermesi için gereken koşulları yaratmaya çalışabiliriz (ancak bu da kolay bir iş değildir).

Ekibinizde farklı ülkelerden insanlar varsa, ancak onların davranışlarını anlamaya çalışırken neleri bilmediğinizi fark edebilirsiniz.

KÜLTÜR ve EKİPLER

SE'LER İÇİN ZORLUK



Farklı ülke, şirket ve disiplinlerden gelen kişilerle çalışmak net avantajlar getirir. Zorluklara ilgilenmenin, fikir üretmenin ve çalışma ilişkilerini geliştirmenin yeni yolları için potansiyel mevcuttur.

Ancak sanal ekiplerin genelde daha iyi çalışma yöntemleri ortaya koymak için oluşturulmadığını da dikkate almak gerekir. Sanal ekipler genelde, nerede bulunduklarına bakılmaksızın, belli uzmanlığa sahip belli kişiler gerektiği için ortaya çıkar.

Uygulamada, karşılıklı anlayışı teşvik etmek ve insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için çok fazla zaman harcanabilir. Başarılı olan ekipler kültürel, teknolojik ve kurumsal sorunları düşünmüş ve bunlarla başa çıkmanın yollarını bulmuştur.

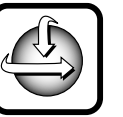
Birçok girişimde olduğu gibi, planlama ve eğitim başarının anahtarıdır.

SE'LER İÇİN ZORLUK



Peki bu neden önemli?

- Ekibiniz farklı konumlardan ya da kurumlardan gelen insanlardan oluşuyorsa, kültürel farklılıklar olma olasılığı yüksektir. Ekibinizin bunu fark etmesi ve çalışma şekliniz için etkilerini hesaba katması gerekir.
- Farklı ülkeler ve kültürlerden gelen insanların dünya ve iş yapma biçimleri hakkında kendi görüşleri olur. (Örneğin, her kişiden "ekibi" tanımlamasını isteyin ve ortaya çıkan sonuca bakın.) Sanal ekibinizi kurarken bu konuyu göz ardı edip hepimizin aynı olduğunu varsaymak kolaydır. Bunu yaparsanız farkında olmadan insanları çok fazla kırabilirsiniz.
- Tüm kültürler karmaşıktır ve bir miktar genelleme de içerirler; bunları destekleyecek çok az kanıt varken -ya da hiçbir kanıt yokken- "gerçek" olarak varsaymak kolaydır.
- Diğer kültürlerle çalışırken durup yaptığınız varsayımlar üzerine düşünmek fayda sağlar. Ne kadar geçerliler? Bunları kontrol edin ve gerekirse ayarlamalar yapın.



FARKLI KURUMLARDAN EKİP ÜYELERİ

Ekibinizin ilk günlerinde, insanların geldiği kurumun kültürü hakkında sohbet etmek ve şu konuları incelemek faydalı olur:

- İş nasıl organize ediliyor ve insanlara nasıl yetki veriliyor.
- İnsanlar yaptıkları iş için nasıl öne çıkarılıyor ve ödüllendiriliyor.
- Kurumun değer verdiği şeyler neler ve kuruma ne şekilde yansıtılıyor.
- Genel yönetim tarzı.
- İnisiyatif alma, risk alma ve bireysellik.
- Kararlar nasıl ve kim tarafından alınıyor.
- Statü farklılıkları kendini nasıl gösteriyor.
- Ekipler nasıl organize edilip yönetiliyor.
- Ortaya konulan liderlik türü.
- Fikirler ve öneriler nasıl teşvik ediliyor?

Bunlar size insanların beklentileri ve çalışma alışkanlıkları hakkında bir fikir verir.

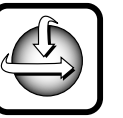


FARKLI ÜLKELERDEN EKİP ÜYELERİ

Çok kültürlü bir ekibiniz olacağını biliyorsanız, John Mattock'un yine bu seriden mükemmel *Kültürler Arası Çalışma* kitabında aşağıdaki açıklamalar yer alıyor:

1. Kültürel çeşitliliği takdir edin ve tadını çıkarın; algılarınızın, belli bir kültür ve yetiştirilme tarzınızdan etkilendiğini kabullenin.
2. Diğer kişilerin görüşlerine empati göstermeye çalışın.
3. Arka planı daha iyi anlamak için uğraşın. Açık fikirli olun- kişilere ulusal bir klişe yüklemeyin.
4. Güven oluşturmaya çalışın ve ardından kültürel farklılıkların bir konuyu nasıl etkileyebileceğini açıkça konuşun.
5. Formel ve nazik bir şekilde başlayın ve diğer kişiden enformel işaretler bekleyin.
6. Dil engellerinin yarattığı ekstra stresi fark edin ve küçümseyici görünmeden hoşgörülü olun.
7. Hayati konularda pahalı hatalardan kaçınmak için, konunun anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak üzere bir kere daha kontrol edin.
8. İletişimi, olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve olumlu konuları inşa edecek şekilde planlayın. Basit, net, doğrudan, dürüst ve açık olmak, kültürler arası iletişim açısından en iyi yaklaşımdır.

DAHA FAZLASINI ÖĞRENMEK İSTER MİSİNİZ?



Farklı kültürlerden insanlarla çalışma konusu etkileyici ve giderek önem kazanan bir konu. Aşağıdaki yazarlar bu bağlamda sıkça alıntılanıyor:

Geert Hofstede'nin kültürel boyutlar üzerine yaptığı çalışmaları muhtemelen kültürel araştırma alanında en popüler çalışmalar. Analiz için nispeten genel bir çerçeve sunsa da, günlük birçok kültürlerarası iletişimde kolayca uygulanabilir. www.geerthofstede.com

Fons Trompenaars ve meslektaşları araştırmalarını bir dizi kitapta ayrıntılı olarak anlattılar; bunların arasında Riding the Waves of Culture (Nicholas Brealey Publishing) ve Building Cross-cultural Competence (John Wiley & Sons) öne çıkıyor. www.thtconsulting.com

Küresel sanal ekipler için iletişim teknolojisiyle ilgili ipuçları için www.diversophy.com adresine bakın. Hofstede tarafından tanımlanan kültürler açısından, e-posta ve telekonferans gibi yöntemler ve bunların etkilerini inceliyorlar.

When Cultures Collide, Richard D. Lewis (Nicholas Brealey Publishing) tarafından yazılan kitap, küresel ticari hayata ilişkin değerlendirmeler içeriyor.



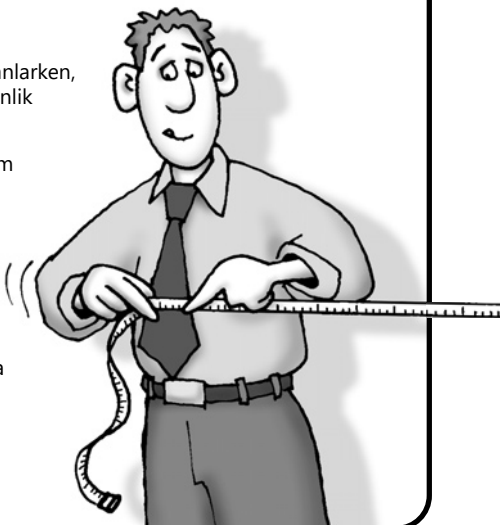
BİRLİKTE ÇALIŞMAYI ÖĞRENMEK

UZAKLIĞIN ETKİSİ

Ekibinizin nasıl iletişim kurup birlikte çalışacağını planlarken, mesafenin hem iletişim, hem işbirliği hem de üretkenlik üzerindeki etkisini aklınızda bulundurun.

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden Profesör Tom Allen, uzun yıllar boyunca mesafe ile iletişim düzeyi arasındaki ilişki üzerine kapsamlı araştırmalar yürüttü. Araştırması neticesinde, insanlar arasındaki mesafe ve iletişim **sıklığı** arasında yakın bir bağ kurdu. Örneğin, insanlar arasında 50 feet'ten (15 metre) daha fazla mesafe olduğunda, haftada birden fazla iletişim ve işbirliği yapma olasılığının yüzde 10'dan az olduğunu ortaya koydu.

Dolayısıyla uyum içinde işbirliğinin etki alanı çok küçüktür.



UZAKLIĞIN ETKİSİ



Tom Allen'ın çalışması sizin için bazı çıkarımlar içeriyor, örneğin:

- Aynı lokasyonda bulunsa da farklı katlara ya da belki farklı binalara dağılmış bir ekip.
- Çoğu zamanınızı ofis dışında harcamayı gerektiren bir işi yaparken, düzenli olarak fikir ve bilgi paylaşmanızın beklenmesi.
- Asya ve Amerika'nın batı kıyısı kadar uzak mesafelerden insanlar içeren bir SE. Farklı zaman dilimlerinde çalışmak, konferans görüşmeleri için herkesin müsait olacağı çok kısa bir "pencere" oluşturabilir.

Ayrıca, hataların neden meydana geldiğini, iletişimin neden bozulduğunu ve ekipler içindeki fırsatların neden kaçırıldığını açıklamak açısından da işe yarayabilir.

ETKİN TOPLANTI



Ekibin başarılı olması isteniyorsa, başlangıçta yüz yüze görüşülerek şunlar yapılabilir:

- Birbirinizi tanıyın ve iyi ilişkiler kurun.
- Görevi konuşun ve nasıl ele alınması gerektiği hakkında en uygun yolu belirleyin.
- Ekip için temel kuralları ve nasıl çalışacağınızı belirleyin.
- İletişim yolları ve kullanılacak teknoloji konusunda anlaşın.
- Gerekli tüm eğitimleri (örneğin teknik, kültürel, ürün) gerçekleştirin.
- Karşılıklı güven hakkında konuşun ve bunun ekipte nasıl oluşturulacağını açıklayın.
- Sonraki adımları planlayın.

Finansal ve lojistik zorluklar ne olursa olsun, liderin bir toplantı düzenlemek için mümkün olan en güçlü argümanı ortaya koyması ve üyelerin de katılmak için her türlü çabayı göstermesi önemlidir. Bir ekip olarak, henüz tanışmadıysanız, birbirinize güvenme konusunda zor bir süreçten geçersiniz.

Eğer bir araya gelebiliyorsanız, toplantının dikkatli bir şekilde planlanması ve gerekli tüm konuların ele alınması için yeterli zamanın sağlanması gerekir.

BİRLİKTE ÇALIŞMAYI ÖĞRENMEK

ETKİN TOPLANTI



İlk ekip toplantısını düzenleyen bir ekip lideriyseniz:

- Ele alınması **gereken** konuları düşünün.
- Planlamanıza yardımcı olması için, potansiyel ekip üyeleriyle birebir görüşmelerden elde edilen bilgileri kullanın.
- Büyük konuları küçük ve **pratik** parçalara ayırın ve tartışma için uygun zaman çizelgelerini belirleyin.
- Ekibin kullanacağı teknolojileri göstermek için gereken ayarlamaları yapın ve **pratik yapmak için zaman ayırın**.
- Zaman çizelgesinde insanların birbirlerini tanımaları için alan yaratın.
- Hangi soruların ve sorunların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu düşünün (bazı cevapları hazır bulundurun) ve ayrıca neyin yanlış gidebileceğini düşünün.
- Farklı kültürler arasında ortak bir anlam kurulmasına yardımcı olacak görsellerle iletişimi güçlendirin.
- Ekipte yer alan herkesi davet edin- çekirdek ekip üyeleri, önemli destek personeli, paydaşlar/sponsorlar dahil.
- Gerekirse yetenekli bir kolaylaştırıcıdan yardım alın (ya da kesinlikle tavsiye isteyin).

BİRLİKTE ÇALIŞMAYI ÖĞRENMEK

ETKİN TOPLANTI

Toplantınızda:



- Sadece işinizle ilgili değil, aynı zamanda aileniz, hobileriniz ve ilgi alanlarınızla ilgili bilgileri paylaşmak için hazırlanın.
- Başkalarının hakkında konuştuğunu duyduğunuz ortak ilgi alanlarını ele alın. Bu yaklaşım özellikle dil becerinize güvenmiyorsanız kendinizi geliştirmek açısından yararlıdır.
- Ekip arkadaşlarınızla uygun kişisel bilgileri kaydetmeyi ve bunları ekibin web sitesinde yayınlamayı düşünün (fikirler için 97-98. sayfalara bakın).
- Herkesin nerede bulunduğunu gösteren bir harita oluşturun.
- Grubunuzla formel ve enformel zaman geçirmesi için önemli kişileri davet edin. Üst düzey yönetimin desteği kritik öneme sahiptir. En üst yöneticinin beş dakikalık bir kamera görüntüsünden sonra ortadan kaybolması kadar kötü bir şey yoktur.

ETKİN TOPLANTI



Bir ekip olarak şunları aklınızda bulundurun:

- Başarılması gereken şey- görsel olarak ifade etmek, insanların konuyu anlaması ve işe kendini vermesine yardımcı olmak açısından yararlı bir yoldur.
- Yaptığınız şeyin büyük resim ve yapılan diğer çalışmalar içindeki yeri.
- Paydaşların ihtiyaçları ve belirlemiş olabileceğiniz herhangi bir kalite standardı.
- Mevcut bütçeniz.
- Önemli tarihler, zaman çizelgeleri vb.

ÇALIŞMA YÖNTEMLERİ ÜZERİNDE ANLAŞMAK



Bir ekip olarak nasıl çalışacağınıza dair detayları belirlemeniz önemlidir. Yapmanız gerekenler:

- İnsanların önerilerini ve deneyimlerini paylaşmasını isteyin- özellikle daha önce sanal bir ekipte çalışma deneyimleri olduysa. İnsanlar için işe yarayan şeyleri belirlemeye çalışıp işe yaramayanlardan ders çıkarın.
- Projenin başarılı olması için nelerin yapılması gerektiği konusunda tüm ekibin dahil olduğu net ve ayrıntılı bir proje planı hazırlayın.
- Ekip için bazı temel kurallar üzerinde uzlaşı sağlayın.
- Rolleri ve sorumlulukları belirleyin - kim ne yapacak.
- Bir ekip olarak gerek formel gerekse de enformel olarak nasıl iletişim kuracağınıza karar verin.

ÇALIŞMA YÖNTEMLERİ ÜZERİNDE ANLAŞMAK



Diğer öneriler:

- Telefon görüşmeleri ve e-postalara yanıt verme, mesaj panolarını kontrol etme vb. konularda normlar oluşturmak.
- Bilgi paylaşımı ve sorunlarla başa çıkma yollarına karar vermek; kararların nasıl alınması ve sorunların nasıl ele alınması gerektiği.
- Ortak bir dil üzerinde anlaşmaya varmak için çalışmak.
- Zaman çizelgelerini netleştirmek, öncelikleri ve son tarihleri belirlemek.
- Kaydedilen gelişimi gözden geçirmek için yöntemler belirlemek.
- Herhangi bir endişeniz varsa, özellikle de neyin ters gidebileceği konusunda açıkça konuşmak.

Ekibiniz geliştikçe çalışma şeklinizi gözden geçirmeye ve gerekirse değişiklikler yapmaya hazır olun.

BİRLİKTE ÇALIŞMAYI ÖĞRENMEK

BİLGİ BANKASI OLUŞTURUN



Araştırmalar, sanal ekiplerde iyi çalışan kişilerin bilgi paylaşmaya ve alışverişinde bulunmaya istekli olduğunu ortaya koyuyor. Her ekipte, başlamadan önce bile bir bilgi zenginliğine sahipsinizdir. Bunun da ekip geliştikçe paylaşılması ve biriktirilmesi gerekiyor.

- Beceri/yetkinlik veri tabanı ve iletişim ağı oluşturmayı düşünün.
- Her birinizin muhtemelen teknolojiyi nasıl kullandığınız da dahil olmak üzere, kendinize özgü bir çalışma şekliniz olacak. Bir ekip olarak bundan öğrenebileceğiniz bir şey var mı?
- Ekibiniz geliştikçe şunları dahil etmeye başlayın : "*Ne öğrendik?*" düzenlediğiniz herhangi bir toplantıda (yüz yüze ve/veya çevrimiçi) ortaya çıkanları kaydedin.
- Bir ekip olarak yarattıklarınız ve paylaştıklarınızın, herhangi bir eğitim kursundan ya da ders kitabından potansiyel olarak daha değerli olduğunu unutmayın.

BİRLİKTE ÇALIŞMAYI ÖĞRENMEK

KÜLTÜREL SORUNLARI KONUŞUN



Çok kültürlü bir ekibin parçasıysanız, bunu diğer uluslar ve iş yapma biçimleri hakkında bilgi edinmek için bir fırsat olarak kullanın. Ekibinizin birbirini daha iyi anlamasına yardımcı olacaksa uzman eğitimi almayı düşünün.

Ekip arkadaşlarınızın dillerindeki temel ifadeleri öğrenmeye çalışın. Öğrendikten sonra da yüz yüze ya da çevrimiçi görüştüğünüzde bu ifadeleri kullanma alışkanlığı edinin.

Sanal olarak çalışırken, dünyadaki insanların ne kadar farklı düşündükleri, yaşadıkları ve çalıştıkları yakında ortaya çıkacaktır. Ne var ki farklı kültürlere hemen uyum sağlamayı öğrenmek kolay değildir.

Unutmayın ki bir kişinin dilinizi sizin kadar iyi konuşamıyor olması onun daha az yetenekli olduğunu göstermez. Sizinle aynı şekilde iş yapmıyor olsalar da bu onların hata yapıyor olduğu anlamına gelmez. Kendilerine karşı sabırlı olun.



TOPLANTILARINIZDAN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANIN

Peki bu neden önemli?

Bir ekip olarak, başarılı olmanıza yardımcı olacak bir ortam ve çalışma şekli yaratmanız gerekiyor. Herkesin bunun gerçekleşmesinde bir rolü vardır. İnsanları bir araya getirmek, hepinizin iyi bir başlangıç yapması açısından en iyi -ve muhtemelen tek- şanstır.

Etkin bir şekilde yönetilen toplantılar, fikir ve deneyimlerin paylaşılması ve ağ kurma fırsatları gibi birçok potansiyel fayda yaratabilir. Daha da önemlisi, sürece herkesi dahil etmek ve ekibin çalışma şekli açısından bilgi edinme yoludur. Bunun sonrasında, mevcut çalışma kuralları, yeni katılan ekip üyelerine yardımcı olmak için kullanılabilir.

Bir toplantı yapılması mümkün olmadığında, çalışma ve güven oluşturma konusu daha da zorlu hale gelir; teknoloji, yüz yüze yapılan görüşmelerin yerini tutamaz.



GÜVEN OLUŞTURMAK

TEMEL ZORLUK



Herhangi bir sanal ekibin karşılaştığı zorluk, birbirini tanımayan ve nadiren görüşen kişiler arasında nasıl güven inşa edileceğidir.

Güven:

- Herhangi bir ekibin başarılı olması için hayati önem taşır.
- Bilgi ve deneyim paylaşımı yoluyla işbirliğine yardımcı olur.
- İnsanları birbirlerine karşı açık ve dürüst olmaya teşvik eder.
- Yeni fikirleri, risk almayı teşvik eder; insanların konfor alanının ötesine geçmesine olanak tanır.
- İşbirliğini geliştirme yoludur.

Güven, insanların ekip üyelerine verdikleri sözleri ve taahhütleri yerine getirmesi, bilgi paylaşması ve yetkinlik düzeyini göstermesiyle oluşur.

İlk toplantı size ilişki kurma ve güven oluşturmaya başlama şansı verir. Ancak bu işin kolay kısmıdır: Bunun üzerine güven inşa etmek ve uzaktan çalışırken sürdürmek daha zordur.

SANAL EKİPLER İÇİN SORUNLAR

Şunları içerir:

- Meslektaşlarınızı yalnızca bir telefon görüşmesindeki ses ya da e-postadaki bir isim olarak tanıyorsunuz.
- Birlikte çalışma konusunda çok az -ya da hiç- geçmiş.
- Yüz yüze iletişim eksikliği, sözel olmayan ipuçlarını yakalayamayacağınız anlamına gelir. Bu itibarla, insanların belirli durumlara tepkilerini tahmin etmek zordur.
- Zaman baskısı, ilişki ve güven geliştirme pahasına görevi başarmanızı gerektirir.
- Farklı zaman dilimlerinde çalışmaktan dolayı sınırlı temas vardır.

Sonuç olarak, ekiplerin başarılı olmak için birbiriyle işbirliği yapacak insanlara ihtiyacı bulunuyor. Ekip arkadaşlarınıza güvenmiyorsanız, onlara yardım etme ve destek olma konusunda da isteksiz olabilirsiniz.



GEREKEN DAVRANIŞLAR



Güvenin temeli ekip üyelerinin aşağıdaki özelliklere sahip olmasıdır:

- Neyin başarılması gerektiği konusunda net olmak.
- Yetkinlik.
- Birbirleriyle iletişim kurma açısından yetenekli.
- Dinlemeye hazır olmak ve gerçekleri söylemek.
- Güvenilirlik; taahhütleri ve vaatleri yerine getirmek
- Zorluk ya da kriz zamanlarında sakin kalmak.
- İşler ters gittiğinde ya da eleştiriyle karşı karşıya kaldığınızda bile pozitif olmak.

Güven her şeyden önce, belirli bir zaman dilimi içinde yaptığınız şeylerden, attığınız adımlardan gelir- sadece doğru kelimeleri söylemekten değil. **Güvenin oluşması uzun zaman alır, bir anda kaybolabilir ve hafife alınmamalıdır.**

GÜVEN ORTAYA KOYMAK



Güvenilir olduğunuzu şu şekilde gösterebilirsiniz:

- Diğer ekip üyelerine karşı davranışlarınızda tutarlı olmak.
- Adil olarak görülmek.
- Hak edildiğinde takdir etmek- başkalarının çalışmalarından pay almaya çalışmamak.
- Başkaları nezdinde sadece kendinizi değil, ekibinizi de öne çıkarmak.
- Sorunları öngörmek ve proaktif olmak.
- İnsanlara saygı gösterip özelde ve kamusal alanda yaşayabileceğiniz her türlü çatışmayla başa çıkmak.
- İşler ters gittiğinde bile pozitif olmak. Hatalar olacaktır: Olanları kabullenin, konuşun, öğrenin ve devam edin.
- İletişim hatalarından teknolojiyi sorumlu tutmamak- sanal ekipler teknolojiyle değil, insanlarla ve ilişkilerle ilgilidir.
- İnsanların peşinden gidebileceği iyi bir örnek olmak.

GÜVEN OLUŞTURMAK

POZİTİF ADIMLAR



Daha önce de belirttiğimiz gibi, insanlar daha önce hiç tanışmamışsa güven oluşturmak çok daha zordur.

- Bir toplantı mümkün değilse, kişisel ayrıntıları ve ilgi alanlarını paylaşmak için e-posta, ekibinizin web sitesi ve görüntülü konferansın bileşimini kullanarak bir görüşme ayarlamayı deneyin.
- İlk aşamalarda, tamamen işe odaklanmak yerine, birbirinizi sosyal olarak tanımaya çaba gösterin.
- "Güven" konusunu ve bunun ne anlama geldiğini gündeme getirmeye hazırlanın. Ortak bir anlayış elde etmek için çalışın.
- Bir ekip olarak, sürece ne kadar çok dahil olup ne yaptığınız ve bunu nasıl yaptığınız konusunda özen gösterirseniz, güven yaratma şansı da o kadar artar.

GÜVEN OLUŞTURMAK

OLUMLU ADIMLAR



- Her zaman birbirinize saygılı davranın.
- İnsanlara güvenilir olabileceklerini gösterme fırsatı verin. Meslektaşlarınız hakkında çabuk kararlar vermeyin.
- Ancak, sorumluluklarını yerine getirmeyen insanlarla konuşmaktan çekinmeyin.
- Bir meslektaşınızın dürüst olmadığından ya da bilgi sakladığından şüpheleniyorsanız, onunla özel olarak konuşun.
- Anlaştığınız standartlar ya da kurallar işe yaramıyorsa, o zaman onlar hakkında bir şeyler yapın. Kendilerini düzeltmeleri gerekebilir.



HIZLI GÜVEN ARTIŞI



Güvenin nasıl geliştiğini inceleyen araştırmacılar, insanların aşağıdakileri öğrendikçe güvenin arttığını öne sürüyor:

- Birbirimize güvenmenin faydaları ve güvenmemenin olumsuz sonuçları.
- Kime güvenilmeli ve meslektaşlarının davranışlarını ne ölçüde tahmin edebilmeliler?
- Grubun paylaştığı inanç ve değerler.

Ancak sanal ekiplerin çoğu geçici niteliktedir (örneğin inşaat projeleri, film/tiyatro, kaza ya da felaketlerle uğraşanlar) ve faaliyet gösterip hedeflere ulaşmak için sıkı zaman çizelgelerine sahiptirler.

Myerson, Weick ve Kramer (Trust in organisations/Kuruluşlarda güven) bu tür geçici ekiplerde farklı bir güven biçimine ihtiyaç duyulduğunu savundu- buna "hızlı güven" adını verdiler. Hedefler ve zaman çizelgeleri, ilişkileri zaman içinde geliştirme lüksü vermiyor. Üyeler hedefleri belirlemek ve güven zaten mevcutmuş gibi davranmak için hızlı hareket etmelidir.

GÜVEN OLUŞTURMAK

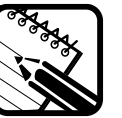
HIZLI GÜVEN ARTIŞI

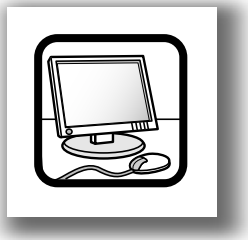


Sık sık, işe belli bir şevkle başlamak insanların birlikte çalışması ve karşılıklı güven duyması için yeterli olur. Hızın kritik olduğu bu durumlarda, güven şu şekilde geliştirilir:

- Hedefe ve zaman çizelgesine odaklanmak.
- Birbirleriyle ilişki kurmaktan ziyade, öncelikle yapılan işlere dahil olmak.
- İnsanlardan ziyade göreve ve/veya sürece odaklanmak.
- İnsanların mesleki becerilerine ve uzmanlıklarına saygı duymak (bireylerin kendilerini diğer ekip üyelerine kanıtlaması gerekmez).
- Sorunları ve zorlukları hızlı bir şekilde gidermek ve gereken kararı almak.
- Güvenilir kişileri seçen ve performans göstermeleri için ihtiyaç duydukları her şeye sahip olmalarını sağlayıp, kaynaklar konusunda anlaşmazlıkların önüne geçen yetenekli bir lidere sahip olmak- kaynaklar konusundaki tartışma, güven eksikliğinin kesin bir işaretidir.

NOTLAR





TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK

TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK

NEREDEN BAŞLAMANIZ GEREKİR?



Sanal ekipler teknolojideki gelişmeler sayesinde mümkün hale geldi.

Hepimiz günlük hayatımızda e-posta, telefon ve interneti çok daha fazla kullanıyoruz. Ancak, bu tür teknolojilerin neler yapabileceğini gerçekten biliyor ve bunları tam potansiyeliyle kullanıyor muyuz?

Burada önemli bir ipucu, bir ekibin erken dönemlerinde insanların ne bildiğini ve ne yapabildiğini anlamaktır. İnsanların bilgi ve beceri seviyesini artırmak, ekibiniz açısından bir öncelik olabilir.

Teknoloji seçimi -neye sahip olduğunuz ve onu nasıl kullanacağınız- kritik bir karardır.

TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK

TEKNOLOJİNİN AMACI



Bir ekip olarak, teknolojinin size yardımcı olması durumunda:

- Her an neler olup bittiğini bilirsiniz.
- Katkınızın büyük resim içinde nereye olduğunu anlarsınız.
- Gerektiğinde birbirinizle hızlı bir şekilde iletişim kurarsınız.
- Bilgi paylaşır ve sorularınıza yanıt alırsınız.





TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK



GERÇEK ZAMANLI ve GERÇEK ZAMANLI OLMAYAN

Kullanabileceğiniz iki tür teknoloji vardır.

Gerçek zamanlı–örneğin, bilgilerin alındığı hızda ya da anda güncellenmesi:

- Anlık mesajlaşma.
- Akıllı tahta.
- Sesli konferans.
- Sohbet odaları.
- Görüntülü konferans.
- E-posta.

Gerçek zamanlı olmayan–eş zamanlı olmayan:

- Tartışma panoları.
- Dosya paylaşımı.
- Web paylaşımı.

TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK

ANLIK MESAJLAŞMA

Teknoloji iletişim kurma biçimimizi değiştirdi. E-postalar mektupların yerini aldı ve telefon birbirimizle iletişim kurmanın farklı ve yenilikçi yollarını sunuyor.

Anlık mesajlaşma, şunları yapmanızı sağlar:

- Kendi ekip sohbet odanızı yaratmak.
- Meslektaşlarınıza bilgi notları göndermek.
- İlgili web sitelerinin bağlantılarını paylaşmak.
- Görüntüler oluşturmak ve paylaşmak.
- Dosyaları doğrudan insanlara göndererek paylaşmak.
- Gerçek zamanlı ya da neredeyse gerçek zamanlı bilgi ve haberler kullanarak güncel kalmak.



ANLIK MESAJLAŞMA – SOHBET ODALARI

Sohbet odaları internetin en hızlı büyüyen segmentlerinden biri haline geldi; bunun bir nedeni de birçok gencin bunları çok eğlenceli bulması.

Çoğu sohbet konuşmanın yazıldığı ve mesajın anında ekranda göründüğü şekilde metin tabanlıdır. Mikrofonlu bir bilgisayar gerektiren ses tabanlı sohbet de giderek daha fazla yaygınlaşıyor. Bu da çevrimiçiyken ekip üyelerinizle sohbet etmeye imkân tanıyor.





ANLIK MESAJLAŞMA – SMS

Mesajlaşma, kısa mesajlaşma servisi ya da SMS olarak da bilinir. İnsanların cep telefonlarına hızlı mesajlar göndermek için idealdir ve genellikle cep telefonu aramasından daha ucuzdur. Mesajınızın okunma ve gerekirse yanıtlanma olasılığı yüksektir.

Mesajlaşma:

- Düşük ya da hiç kurulum maliyeti olmadan uygun fiyatlıdır.
- Kullanımı kolaydır.
- Hızlıdır ve aynı mesajı birden fazla kişiye göndermek kolaydır.
- Anlık – mesajlar çoğu durumda saniyeler içinde iletilir.
- Küresel – SMS metni dünyadaki hemen hemen herkese gönderilebilir.
- Ekibinizi sürece dahil etme açısından uygun maliyetli bir yoldur.



ANLIK MESAJLAŞMA

Artıları

- Etkileşimli, enformel ve gerçek zamanlı.
- İnsanların uygun olup olmadığını kontrol etme yoludur.
- Sorularınıza yanıt, kararlar için bilgi almanızı sağlar.
- Sorunları hızlı bir şekilde çözmek için e-postadan daha etkili olabilir.
- Birebir ya da konferans modu için kullanılabilir.

Eksileri

- Tüm uygulamalar birbirine bağlı değildir–**ekibinizin ortak bir sistem üzerinde anlaşması gerekir**.
- Potansiyel sorunları güvenlik, güvenilirlik ve spamdir; bunlara karşı dikkatli olunmalıdır.
- Özel hayatınıza müdahale - bu size tanıdık geliyor mu?

TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK



AKILLI TAHTA

Ekip arkadaşlarınızla canlı bir oturum düzenliyorsanız, akıllı tahta teknolojisi size şunları sağlar:

- Grafik bilgileri üretmek, sunmak ve güncellemek.
- İçeriği fareyle beyaz tahtaya tıklayarak, sürükleyip bırakarak düzenlemek.
- Öğeleri yazmak, büyütmek, taşımak, kesmek, kopyalamak, yapıştırmak, silmek, gruplandırmak ve gruplandırmayı kaldırmak.
- Serbest elle düz çizgiler, kareler, daireler çizmek ve öğeleri vurgulamak.
- Farklı ekip üyelerinin yorumlarını temsil etmek üzere farklı renkler kullanmak.
- Yapılanları incelemek ve gelecekte referans olması için içeriği kaydetmek.

Akıllı Tahtalar:

- Fikir üretmek ve sorun çözme oturumları için idealdir.
- Toplantıyı yöneten kişinin (moderatör) düzeni kontrol etmesini sağlar.

Ancak tüm meslektaşlarınızın aynı akıllı tahta teknolojisine ulaşmasını sağlamanız önemlidir.

SESLİ KONFERANS

Sesli konferans, üç ya da daha fazla kişinin bir telefon görüşmesi aracılığıyla birbirine bağlanmasını sağlar. Konferansa katılan kişiler birbirlerini duyabilir ve karşılıklı konuşabilir. Bazen telefon konferansı ya da telekonferans olarak da adlandırılır.

Sanal ekibiniz farklı lokasyonlarda bulunuyor ve nadiren bir araya gelme fırsatı buluyorsa sesli konferans idealdir.

Ancak, her toplantıda olduğu gibi, bu da potansiyel bir zaman kaybı olarak görülebilir. Sesli konferanslarınızdan en iyi şekilde yararlanmak için, iyi uygulama hakkındaki sonraki sayfaları okuyun.





SESLİ KONFERANS

İYİ UYGULAMA

Bir başkan belirleyin.

- Bu da konferansı düzenleyen ve ev sahipliği yapan kişidir. Ekibinizin lideri olmak zorunda değildir.
- Başkan ayrıca kimin ne zaman katkıda bulunacağına da karar verebilir.

Konferansın düzenlenmesi.

- Bir saat belirleyin ve görüşmeyi planlayın.
- İnsanlara konferansa girerken tarihi, saati, görüşülecek konuları, aranacak telefon numarasını ve varsa PIN numarasını bildirin. **Olası saat dilimi farkını hesaba katmayı unutmayın**.
- Çağrıdan bir gün önce bir hatırlatma (sms, e-posta) gönderin.



SESLİ KONFERANS

İYİ UYGULAMA

Başlangıç ve bitiş saatleri:

- Konferans, iki ya da daha fazla kişinin katılımıyla başlar.
- Konferanstan ayrılmak için tek yapmanız gereken telefonu kapatmaktır.
- Son kişi telefonu kapattığında sona erer.
- Cep telefonlarını bir konferansa dahil etmek mümkün olsa da bunun da olumsuz tarafı bağlantı kesilirse insanların katılımının kısıtlanması olabilir.

Maksimum kişi sayısı:

- Aynı anda 20 ya da daha fazla kişinin dahil olmasına izin veren paketler bulunuyor.
- Ancak yüz yüze toplantılarda olduğu gibi, ne kadar çok kişi katılırsa, sürece herkes katılmak istediğinde düzeni sağlamak da o ölçüde zorlaşır.
- Yönergeler belirlenip takip edilmediği sürece, aktarılanların takibi zor olabilir. Genellikle, katılımcı sayısını mümkün olabildiğince düşük tutmak daha iyidir.

TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK



SESLİ KONFERANS

İYİ UYGULAMA

İlk kez bir sesli konferansa katılmak kafa karıştırıcı bir deneyim olabilir. Göz temasının olmaması, karışıklığı önlemek ve zamanı en iyi şekilde kullanmak açısından belirli kurallara uyulması gerekir.

Bu kurallar:

- Tüm katılımcıları başlangıçta karşılamak.
- Toplantının amacını ve bitiş saatini yeniden açıklamak – her toplantı için iyi bir disiplin sağlama yoludur.
- Kimin hazır olduğunu kontrol etmek ve katılımcıları birbirlerine tanıtmak için yoklama yapmak.
- Konuşmadan önce katılımcıların kendilerini tanıtmasını rica etmek.
- Gürültülü bir ortamda bulunmaları durumunda katılımcılardan telefonlarını sessize almalarını istemek.
- Katılımcılara konferansı bekletmeye almamaları gerektiğini hatırlatmak, bazı sistemler müzik çalıyor!
- Toplantı kapanışını toplantıyı özetleyerek yapmak– yine iyi bir toplantı uygulaması.
- Toplantı tutanaklarını, yapılacak faaliyetleri ve bir sonraki sesli konferansın ayrıntılarını ekip üyelerine iletmek.



VİDEO KONFERANS

Teknolojideki gelişmeler video konferansta yeni imkânlar açtı. Titrek kamera, düşük kaliteli görüntüler, pahalı ve zaman zaman güvenilmez ekipmanlar artık geride kaldı. Yine de araştırmanızı yapmanız ve ihtiyaçlarınız için kullanabileceğiniz en iyi sistemler hakkında tavsiye almanız faydalı olur.

Günümüzde amaç sadece insanlarla konuşmak değil, aynı zamanda belge, sunum ve elektronik tablolar üzerinde insanlarla işbirliği içinde çalışmak için teknolojiyi kullanmaktır.

Web'i kullanarak iki konum arasında görüntülü konferans yapabilirsiniz. Video konferans, mesajı iletirken görsel ve işitsel kanalların kullanımı açısından televizyona benzer. Ancak televizyondan farklı olarak etkileşimlidir ve kullanıcıların başarılı olması için bazı basit kurallara uyulması gerekir.

TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK



VİDEO KONFERANS

İPUÇLARI

- Masaya vurma ve ıslık çalma gibi dikkat dağıtan seslerden kaçının, çünkü bunlar algılanır ve dikkatin dağılmasına neden olabilir.
- Benzer şekilde, ekranda abartılı olabilecek gereksiz hareketlerden de kaçının.
- Söylediklerinize vurgu yapın; mesajınızın daha etkili olması için, jestler kullanmaktan kaçının.
- Konuşurken ekrana değil kameraya bakın.
- Zaman kaymalarına dikkat edin.
- Sabırlı olun ve fikrinizi ortaya koymadan önce diğerlerinin konuşmasını bitirmesini bekleyin. (Yüz yüze görüşmelerde insanları çok kolay bir şekilde böldüğümüz halde, görüntülü konferanslar, özellikle ağ bağlantıları nedeniyle gecikme yaşandığı için, kesintileri daha da belirgin hale getirir.)



E-POSTA

E-postanın kullanımındaki patlama göz önüne alındığında, kullanımı hakkında birkaç sayfa yazmak neredeyse insanların zekâsına hakaret gibi görünüyor. Ancak, ekibiniz arasında iletişim kurmanın bir yolu olarak e-posta kullanmayı planlıyorsanız, potansiyel riskler ve bunlardan nasıl kaçınılabileceğinin farkında olmanız gerekiyor.

E-postaların şu avantajları vardır:

- Hız – anında yanıt verme potansiyeli.
- Doğrudan temas – önemli olan insanlarla.
- İnternet uygulamaları – sanal ekipler için idealdir.

Ancak şunlara da neden olabilir:

- Karışıklık – insanlar ne hakkında konuştuğunuzu anlamayabilir.
- İnsanları kırma – mizah uygunsuz bir şekilde kullanıldığında (dikkat edin– kültürlerarası ekiplerde potansiyel bir tehlikedir).
- Hayal kırıklığı – gönderilen e-posta sayısı ve içlerinde yer alan talepler.

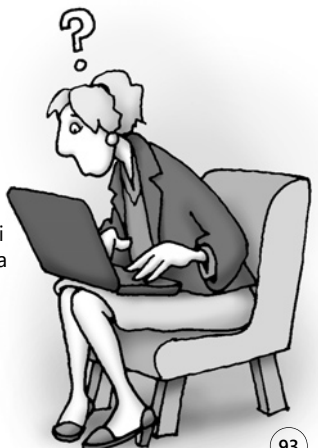


E-POSTA

Yaygın hatalar şunlardır:

- Çok fazla göndermek, insanlara her konuda mesaj atmak ve ilgili ya da ilgisiz bilgiyle boğmak.
- Bazı ekip arkadaşlarınız için kafa karıştırıcı olabilecek fazla karmaşık jargon ya da dil kullanımı.
- Konuşur gibi yazmak; içeriği ve iletişim tarzını hedef kitleye ve teknolojiye göre ayarlayamamak.
- Yazım kuralları ve dilbilgisine özensiz bir yaklaşım.

E-posta, duyguları yüz yüze ya da telefon görüşmeleri kadar iyi iletmez. Bu nedenle, insanlar sizi iyi tanımıyorsa, yazdıklarınızda ciddi, mutlu ya da komik olup olmadığınızı anlayamayabilir ve mesajınızı yanlış yorumlayabilir.





E-POSTA

İPUÇLARI

- E-postayı (ya da herhangi bir teknoloji biçimini) iletişim kurma konusunda tek yönteminiz yapmayın. Sorunlar yaşanması ihtimaline karşın bir karışıma ihtiyacınız var.
- Ekibiniz bir araya geldiğinde ilk aşamalarda, e-postaları ve diğer teknolojileri düzenlemek için bir dizi kural üzerinde anlaşın. (popüler tabirle "netiquette")
- İnsanları e-posta açısından diğer sanal deneyimlerini paylaşmaya teşvik edin: Ne faydalı oldu ne olmadı. Sonuç olarak iyi uygulama için kendi listenizi oluşturun.
- E-postaların insanların bildiklerini paylaşması ve gerçekleri aktarmasını sağlamak açısından uygun olduğunu unutmayın. Karmaşık konularda fikir birliğine varmak için yüz yüze toplantılar önem taşır.
- Bir e-posta göndermeden önce, gerçekten gerekli olup olmadığını kendinize sorun.



E-POSTA

İPUÇLARI

- Ekibiniz için neyin iletileceği ve bunun önemi konusunda kurallar belirleyin.
- Mümkün olduğunda, hepinizin aynı uygulamayı kullandığından emin olmaya çalışın.
- Her yazışmada *acil* yazmaktan kaçının. Konuyu netleştirin ve bilgi, tartışma, karar ve/veya eylem için yazılıp yazılmadığını belirtin.
- Gecikmeyi önlemek için e-posta yanıtlama standartları belirleyin.
- Müsait olmadıklarının meslektaşlarınca da bilinmesi açısından, ekip üyelerini *ofis dışındayım* gibi mesajlaşma servislerinden yararlanmaya teşvik edin.
- Haftalık bir güncelleme rutini oluşturun. Bunun mutlaka liderden gelmesi gerekmez; tüm üyeler yaptıkları işler, kaydedilen ilerleme ve öğrenilen dersler hakkında birkaç satır katkıda bulunabilir.
- İnsanları arayın. E-posta göndermek zaman alabilir- herkes yetenekli birer daktilocu değildir. Bazen insanlarla doğrudan konuşmak daha kolay, daha hızlı ve daha ucuzdur.
- Son olarak, ekip üyeleriniz arasındaki kültürel farklılıkların farkında olun ve iletişiminizde hem tarz hem de içerik açısından bu konuyu dikkate alın.



E-POSTA

İYİ UYGULAMA

Ulaşılamayacak son tarihlerden kaçının

- Yarın yanıt almak için gün sonunda bir e-posta göndermek çoğu zaman mantıksızdır ve hatta zaman dilimleri göz önüne alındığında imkânsız bile olabilir.
- Bir şeyi elektronik olarak göndermek, onu otomatik olarak diğer kişi için bir öncelik haline getirmez; başka talepleri olabilir ya da kurum dışında olabilir.
- Acil bir cevaba ihtiyacınız varsa, e-posta öncesinde ya da sonrasında telefon edin.

Tonunuza dikkat edin – "alevli posta"dan kaçının.

- "Alevli e-posta" diğer kişiyi eleştirmek ya da alay etmek için tasarlanmış e-postadır. Bazen ne kadar cazip gelse de, bunu yapmayın.
- Kısa ifadeler ve dil uygun olsa da genel tonu kontrol edin.
- Yazım ve dil bilgisi kurallarına uyun; mesajınızı mümkün olduğunca kısa tutun.
- Birkaç ayrı e-posta göndermeyi gerektirse de her e-postayı tek bir konu ile sınırlayın.
- Göndermekte olduğunuz e-postayı okuyun - size gönderilse mutlu olur muydunuz?
- Birer kelimeden ibaret olsa da çok şey ifade eden *lütfen* ve *teşekkürler* kelimelerini kullanın.

TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK



KENDİ SANAL TOPLULUĞUNUZ

Ekip üyelerinizin internet siteleri, tartışma panoları vb. aracılığıyla etkileşime girebileceği kendi özel sitenizi kurma teknolojisi mevcuttur. Bunlara bazen çevrimiçi topluluklar denir - bir topluluk, ortak bir ilgi ya da hedefi paylaşan bir grup insandır. Özel bir sitede şunları yapabilirsiniz:

- Uzmanlık alanları, ilgi alanları, iletişim adresleri dahil olmak üzere ekip üyelerinin ayrıntılarını paylaşmak.
- Ekibinizin planlarını ana hatlarıyla belirtmek.
- Son tarihlere göre ilerlemeyi takip etmek.
- Toplantı gündemlerini, destekleyici bilgileri ve tutanakları yayınlamak.
- Ekip ve kişiler arasında mesaj göndermek.
- Tartışma panolarını kullanmak.
- Dosya ve web paylaşımı yoluyla bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak.
- Kendi bilgi bankanızı oluşturmak.
- Canlı çevrimiçi oturumlar vb. düzenlemek.

Sanal topluluklara örnek olarak www.thelearningbusiness.com adresini ziyaret edebilirsiniz.



KENDİ SANAL TOPLULUĞUNUZ

Bir sanal topluluk, ekibinize bir odak noktası sağlar. Ekibinizin sohbetlerinin çoğunu e-postadan uzaklaştırıp paylaşılan bir çalışma alanına yönlendirmesine olanak tanır.

Ekibinizin kurulum için biraz teknik yardıma ihtiyacı olabilir. Şunlar işe yarar:

- Neden kurulduğunu ve bir ekip olarak yaptığınız diğer şeyleri nasıl tamamlayabileceğini açıkça belirtin.
- Siteye kimlerin erişebileceğine ve kullanımının nasıl teşvik edileceğine karar verin.
- Tüm ekip üyelerinin kurduğunuz sistem açısından yeterli bilgisayar ekipmanı ve internet erişimine sahip olduğundan emin olun.
- Sitenize eklemek istediğiniz özellikler hakkında biraz düşünün.
- Topluluğun kullanımı için bazı temel kurallar ve yönergeler belirleyin.
- Her sanal topluluğun denetlenmesi gerektiğini unutmayın - siteyi denetleyecek bir kişi. Eğitim, gereken becerileri ve deneyimi geliştirmeye yardımcı olur. Buna araçlara aşinalık, bir topluluğun nasıl faaliyette bulunduğu ve en iyi şekilde yararlanma yolları da dahildir.



MODERATÖRÜN ROLÜ

Ekip lideri, moderatör olarak hareket edecek en uygun kişidir. Ancak, ekipte daha iyi becerilere sahip ve bu işi üstlenmeye istekli biri varsa, kendiliğinizden bu pozisyonu üstlenmeyin.

Moderatörün görevi:

- İletişim ve işbirliğinin merkezi noktası olarak hareket etmek.
- Yeni ana sayfaları, yeni tartışma mesajlarını, dosyaları ve web paylaşımlarını düzenli olarak güncellemek.
- Çevrimiçi topluluk canlı oturumları ve gerçek zamanlı anlık mesajlaşma oturumları düzenlemek.

İçeriği canlı, taze ve heyecan verici tutarak ekibin ilgisini çekme şansını artırabilirsiniz.



TARTIŞMA PANOLARI

Tartışma panoları web üzerinde düzenlenir ve ekibinizin birbirleriyle fikir tartışması ve paylaşması için bir araçtır. Panoyu ziyaret edenler gönderilen tüm mesajları okuyabilir. Herhangi bir zamanda yeni mesajlar eklenebilir.

Tartışma panoları genellikle şunlardan oluşur:

- Belli bir konu hakkında mesajlar içeren başlıklar.
- Konunuzla alakalı ve ilgi çekici diğer konular hakkında başlıklar (ipucu: konuları **açıkta bırakmaktansa** özetlemeye yardımcı olur)
- Mesajlar- sohbete ilişkin kişisel katkılar (tek bir e-posta gibi).

TEKNOLOJİNİN SİZİN İÇİN ÇALIŞMASINI SAĞLAMAK



TARTIŞMA PANOLARI

FAYDALAR

- Tartışma panoları, insanların düşüncelerini, fikirlerini ve deneyimlerini paylaşmalarını ve olup biteni sorgulamalarını teşvik eden bir şekilde işbirliğini geliştirir.
- Eşzamanlı olmadıkları için (gerçek zamanlı olmadıkları için) gönderilenleri okuyup istediğiniz zaman tartışmaya katılabilirsiniz.
- Hemen bir yanıt verebilir, nasıl katkıda bulunabileceğinizi düşünebilir ya da sadece söylenenleri okuyabilirsiniz.
- Tartışma panoları, yüz yüze etkileşimden uzak ve insan boyutu eksik olarak görülebilir; ancak daha sessiz meslektaşlarınızın eşit bir şekilde katkıda bulunmasına olanak tanıyan eşit bir oyun alanı yaratır.

İpucu:
Özellikle zaman ve mesafenin gerçek zamanlı etkileşime izin vermediği durumlarda, fikirleri teşvik etmek ve sorunları çözmek için tartışma panolarını kullanın.



DOSYA VE WEB PAYLAŞIMI

Dosya paylaşımı yerel ağ ya da internet üzerinden birbirine bağlı bilgisayarlar arasında dosyaların (belge ya da görüntü biçiminde) paylaşılmasıdır.

Bu da herkesin çevrimiçi olarak mevcut geniş yelpazedeki bilgilere erişebilmesini sağlar.

Web paylaşımı ekibin faydalı web sitelerini paylaşmasına olanak tanır.

Belli bir konu hakkında bilgi arıyorsanız ya da ekibiniz için ilgi çekici bir şey bulduysanız, dosya ve web paylaşımını kullanın. Ancak, herhangi bir yasayı ihlal etmediğinizden emin olun ve her zaman kaynağı belirtin.



ÖZET



Peki bu neden önemli?

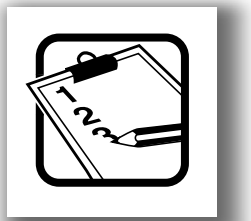
- Ekibiniz için ana iletişim yönteminin teknoloji yoluyla olması muhtemeldir.
- İletişim, güven oluşturmaya yardımcı olur.
- E-posta tek yol değildir; herkesi dahil etmeye ve ilgiyi artırmaya yardımcı olacak birçok başka yöntem vardır.
- Teknoloji, bilgi paylaşımında kullanılabilse de en büyük potansiyeli ilişkileri geliştirmek için kullanıldığında ortaya çıkar.
- Başarılı SE'ler yüksek düzeyde teknik uzmanlığa sahiptir.
- Daha fazla duyuyu harekete geçiren teknoloji SE performansını artırır (bkz. www.suddenteams.com).
- Bir ekip lideri olarak, bireysel performansı izlemek ve kimin katılıp kimin katılmadığını görmek için teknolojiyi kullanabilirsiniz.



ÖZET

1. Mevcut bilgi ve beceri seviyelerini belirleyerek başlayın. Her birinizin şu an hangi ekipmanı ve hangi amaçlarla kullandığını öğrenin. İnsanların bir ürünü genelde tam potansiyeliyle kullanmadığını unutmayın.
2. Teknolojiyi en uygun şekilde entegre etmek üzere tavsiye alın. Hepiniz farklı sistemler kullanıyor olabilirsiniz.
3. Bir lider olarak, kullanılacak en iyi sistemler konusunda ekibinize danışın ve onların tepkilerini alın (ancak nihai kararınızda belirleyici bir faktör de bütçe olabilir).
4. İnsanları eğitmekle ilgili maliyeti, zamanı ve ekibiniz için gereken teknik desteği hesaba katın. Bu genellikle göz ardı edilir.
5. Teknik standartlar ve çalışma biçimleri konusunda mutabık kaldığınızdan emin olun.

Her şeyi ayarladıktan sonra, her şeyin nasıl çalıştığını değerlendirmeye ve gerekli olabilecek değişiklikleri yapmaya hazır olun.



SON DÜŞÜNCELER

SON DÜŞÜNCELER

YÖNETME, ÖNDERLİK ET



Yüz yüze günlük temas olmadan, ekip liderliği kritik önem taşıyor. Lider olarak, çalışanlarınızın iş yapmasına yardımcı olun. Kendilerinden ne beklendiğini ve yaptıkları işin önemini açıkça belirterek, yardım ve destek sağlayarak, katkıda bulunduklarının anlaşılmasını sağlayın.

- İnsanlarla günlük ya da düzenli olarak iletişim halinde olun. Neler olduğunu not alın. Bir sorun varsa, bununla başa çıkmak için insanlarla çalışın ve onları yeniden odaklayıp hedefe geri döndürün.
- Kin tutmayın ya da kayırmacı olmayın. Ekibinizi kamuoyunda tanıtın ve herhangi bir eleştiri karşısında onları destekleyin.
- Bir rol modeli olarak hareket edip verdiğiniz sözleri yerine getirerek, diğer insanların size olan güvenini artırın.
- Liderliği, meslektaşların becerilerini kullanma ya da geliştirme ve yeteneklerini ortaya çıkarma yolu olarak kullanın.
- Son olarak, işler ters giderse önce kendinize bakın.

SON DÜŞÜNCELER

ÇATIŞMADAN KAÇMAYIN



Hiçbir ekip ara sıra anlaşmazlıklar olmadan başarıya ulaşamaz. Ekipte işin nasıl yapılması gerektiği ya da kişisel konulardan dolayı çatışmalar çıkabilir.

- Eğer ekibiniz başarılı olacaksa, fikirlerinizi ve deneyimlerinizi paylaşmanızı sağlayacak bir yol olarak "görev" çatışması teşvik edilmelidir.
- Herhangi bir çatışmanın kişisel hale gelmemesine ve anlaşmazlığa yol açmamasına dikkat edin.
- Sanal bir ortamda çalışmanın hasarlı ilişkileri onarmayı daha da zorlaştırdığını unutmayın; e-postalarla durumu düzeltmeye yönelik iyi niyetli girişimler sorunu daha da kötüleştirebilir.
- Birbirinize ne kadar çok güvenirseniz, anlaşmazlıklar yaşamanıza rağmen karşılıklı saygıyı da o ölçüde koruyabilirsiniz.
- Çatışmaları görmezden gelmek yerine gün yüzüne çıkarma konusunda herkesin bir rolü bulunuyor.

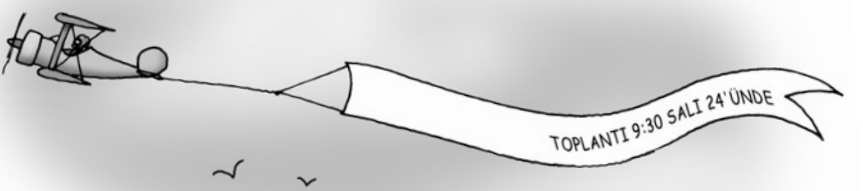


SON DÜŞÜNCELER

İLETİŞİM, İLETİŞİM, İLETİŞİM

Düzenli sosyal temasın yokluğunda, ekip gelişimini ve ilişki kurmayı teşvik etmek için başka yollar bulunmalıdır. Bir ekip olarak bunu gerçekleştirmek üzere fikirler üretip üretemeyeceğinize bakın.

- Birbirinize ne zaman müsait olduğunuzu, nerede olacağınızı ve sizinle nasıl iletişime geçilebileceğini bildirmek için bir yol bulun.
- Formel toplantılar dışında da birbirinizle konuşun. İletişim ortamını çeşitlendirin.
- İletişim kurarken ortaya çıkabilecek kültürel farklılıklara karşı hoşgörü gösterin.



SON DÜŞÜNCELER

HER ŞEY İNSANLARLA İLGİLİ



Teknolojiye takıntılı olma tuzağına düşmeyin; ekipleri başarılı kılan insanlardır, makineler değil. Birbirinizle olan iletişiminiz uzaktan olsa da her zaman insanlarla uğraştığınızı unutmayın. Her birinizin karşılanmasını istediğiniz hisleri, ihtiyaçları, umutları ve istekleri var.

- İnsanlara saygılı davranın, onları sürece dahil edin, iletişiminize dikkat edin, geribildirim istemekten korkmayın
- Yüz yüze ekiplerde, insanları sürece dahil etmeden talepte bulunulamaz; değişiklikler dayatılmaz. Sadece uzaktan çalıştığınız için değişmeyin.
- E-posta göndermek yerine telefon açın ve insanlarla konuşun.
- İnsanlara teşekkür etmenin etkisini hafife almayın- sadece işler iyi gittiğinde değil, özellikle de zor zamanlarda. İzole hissetmek ve çabalarınızın görmezden gelinmesi kolaydır.
- Son olarak, tadını çıkarın –**sanal çalışma var olmaya devam edecek**.

OKUMA ÖNERİLERİ



Sanal ekipler hakkında çok sayıda iyi kitap var. Özellikle de:

Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology
Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps, Published by John Wiley & Sons (September 2000)

Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques that Succeed
Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, Published by Jossey-Bass (September 2000)

The Distance Manager: A Hands On Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams
Kimball Fisher and Maureen Fisher, Published by McGraw-Hill Education (September 2000)

Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness
Cristina B. Gibson and Susan G. Cohen, Published by Jossey-Bass (February 2003)

Pocketbook serisindeki faydalı başlıklar şunlardır: Assertiveness, Networking, Cross-cultural Business, Cultural Gaffes, Influencing, Coaching and Diversity.
İnternet, sanal ekiplerle ilgili çeşitli konularda bilgi edinmek için iyi bir kaynaktır. Araştırma tabanlı sitelerin yanı sıra, insanların lider ya da ekip üyesi olarak deneyimlerini ayrıntılı olarak anlatan birçok farklı site bulunuyor.

Yazar Hakkında



Ian Fleming MA DMS Dip Ed
Ian, kişiler ve ekiplerle çalışarak onların performans ve özgüven seviyelerini yükselterek sonuç elde etmelerine yardımcı oluyor.

İletişim
Ian ile fikirleri ve yaklaşımı hakkında konuşmak isterseniz, kendisine şu adresten ulaşabilirsiniz;
Summer Bank 38 Abbey Road Llandudno
Kuzey Galler LL30 2EE Tel 01492-877539
e-posta ian@creativelearning.uk.com

Teşekkür
Dünya çapında birlikte çalıştığım birçok sanal ekibe ve edindiğim derslere. Teknik bilgilerle ilgili yardımları için Pete Butler'a ve yorumları, görüşleri ve mizahı için Barry Peel'e; onlar olmasa bu kitap da muhtemelen var olmazdı.