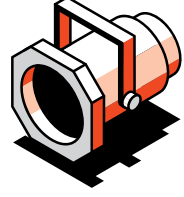




Thomas Keil
University of
Zurich'te profesör

Marianna Zangrillo
Next Advisors'ta
ortak

Daha İyi
Takımlar
İnşa Etmek



SPOTLIGHT



Liderlik Takımları Neden Başarısız Olur?

Ve bu konuda
ne yapabilirsiniz?

GÜÇLÜ PERFORMANS kovalayan CEO ve yöneticiler çoğu kez organizasyonun başarısındaki en önemli faktörlerden birini gözden kaçırmışlar: Liderlik takımlarının sağlığı. Bu büyük bir sorun teşkil ediyor zira işlevsiz bir takım, stratejinin hayata geçirilmesini ciddi biçimde aksatabilir ve moral kaybına yol açabilir. Bunun yanı sıra kıdemli takımın sağlığı CEO'yu zirveye de çıkarabilir dibe de batırabilir.

Liderlik takımlarının ne gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını ve liderlerin bunların üstesinden nasıl gelebileceklerini anlamak adına, uzun vadeli bir araştırma programı kapsamında 100'den fazla CEO ve üst düzey yöneticiyle mülakat gerçekleştirdik. Bu süreçte sayısız hayal kırıklığı ve tatminsizlik hikayesi işittik.

Kimliklerinin gizli kalmasını isteyen birçok yönetici takımlarının yığınla



Bencil davranışlar sergileyen tek bir kural tanımaz takım üyesi dahi diğerlerinin de işbirliği ahlakını bir kenara itmelerine, moral yitimine ve takımın verimliliğini kaybetmesine yol açabilir.

dahili sorunla boğuştuğunu ve bu yüzden de birlikte çalışmaktan sıklıkla verim alamadıklarını söyledi. *The Next Leadership Team* adlı kitabımız için araştırma yaparken görüştüğümüz bir yönetici şöyle diyordu: “CEO koltuğuna oturduğumda karşımda aşırı işlevsiz bir takım buldum. Takım içinde iletişim yok denecek kadar azdı, yönetim kurulu ile kurulan iletişim gerçekleri yansıtmıyordu ve yönetici kademesiyle iletişim tamamen kopmuştu. Takım üyeleri beraber çalışmak istemiyorlardı.”

CEO’ların liderlik takımlarının yaşadığı sorunları herkesle paylaşmamaları için çok geçerli sebepleri var. Ancak araştırmalarımız işlevsizliğin aslında hayli yaygın olduğunu gösteriyor. Sayısız takım, şirketin çıkarları için bir arada çalışmaktansa işleri devamlı erteliyor, politik iç çatışmalar yaşıyor, verimsiz tartışmalara saplanıp kalıyor ve rehavete kapılıyor. Bunun sonucunda da liderlik ettikleri şirketler zarar görüyor.

Her bir kıdemli liderlik takımının kendine has dinamikleri olduğu doğru ancak araştırmamız tekrarlanan bazı örüntüleri ortaya çıkardı. Bu makalede liderlik takımlarının mustarip oldukları işlevsizlik çeşitlerinin bir tipolojisini çıkarıyor ve liderlerin, takımlarının spesifik sorunlarını çözme ve uyum ve yüksek performans sağlamalarına yardımcı olacak çözüm önerilerinde bulunuyoruz.

Köpekbalığı Havuzları, Evcil Hayvan Çiftlikleri ve Vasatlığın Hakimiyeti

Liderlik takımları genelde üç ana işlevsizlik örüntüsünden birini sergiliyor. İç çatışma ve politik manevraların damga vurduğu ilkine köpekbalığı

havuzu; çatışmalardan kaçınma ve işbirliğine gereğinden fazla vurgunun karakterize ettiği ikincisine evcil hayvan çiftliği; rehavet, kifayetsizlik ve geçmiş başarılarla sağlıksız bir şekilde odaklanmanın öne çıktığı üçüncüsüne de vasatlığın hakimiyeti adını veriyoruz. Bunların üçü de takım ve şirket performansını kötü etkiliyor ve işlerin aksamasına yol açabiliyor.

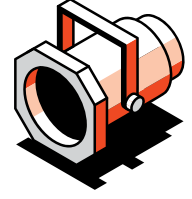
Köpekbalığı havuzu. Tepedeki takımlarda ancak çok hırslı olan liderler yer alabilir ve bu figürlerin fikirlerine destek sağlamak, kıt kaynaklara ulaşmak veya terfi edebilmek için birbirleriyle rekabete girmeleri kaçınılmazdır. Belirli sınırlar dahilinde kaldığı sürece bu sağlıklı ve önemli bir rekabettir zira inovasyonun fitilini ateşler ve hedeflenen sonuçların alınmasına yardımcı olur. Ancak kontrol altında tutulmadığında toplantıların kişisel çıkarların savunulduğunu savaş alanlarına dönüştüğü, kararların samimi tartışmalar yerine güç çatışmaları sonucunda alındığı ve takımların konsensüse ulaşma ve stratejik inisiyatifleri hayata geçirmede zorlandıkları, bencil ve yıkıcı bir beslenme çılgınlığına dönüşebilir.

İncelediğimiz bir İsviçre bankasını ele alalım. Bankanın yeni CEO’sunun göreve başlamasını takip eden günlerde sektör analistleri ve medya, yönetim kurulu seçimini eleştiri yağmuruna tuttular. Kısa süre zarfında liderlik takımının bazı üyeleri bu eleştirileri dayanak gösterip kendileri CEO koltuğuna oturmaya çalıştılar. Şirket içinde CEO’yu kötüleyen bu yöneticiler onun start verdiği kilit projelerin uygulamaya sokulmasını yavaşlattılar, proje ve sorumlulukları hakkında birbirleriyle çatışmaya girdiler ve hatta medyaya mevcut CEO ve onun işine

talip, kendilerine rakip gördükleri yöneticileri negatif ışıkta gösteren bilgiler sızdırdılar. Bu davranışlar takımın moral çöküntüsü yaşamasına yol açtı ve bankanın kârlılık ve rekabet gücünü artıracak projeleri hayata geçirebilmesine engel oldu. Bir noktada durum öyle kötü bir hâl aldı ki yönetim kurulu başkanı devreye girip kamuoyuna mevcut CEO’nun arkasında durduklarını ve yerine başka bir ismi getirmeyi düşünmediklerini açıklamak zorunda kaldı.

Liderlik takımları neden köpekbalığı havuzlarına dönüşürler? Araştırmamız bunun en yaygın sebebinin CEO ya da takımın yöneticisinin net bir rota çizme, sınırlar belirleme ve takım üyelerinin agresif davranışlarını daha yolun başında dizginleme konularında sınıfta kalması olduğunu gösteriyor. Bencil davranışlar sergileyen tek bir kural tanımaz takım üyesi dahi diğerlerinin de işbirliği ahlakını bir kenara itmelerine, moral yitimine ve takımın verimliliğini kaybetmesine yol açabilir.

Liderler, rekabetçi yöneticilerden oluşan takımlarının bir köpekbalığı havuzuna dönüşmekte olduğuna dair işaretleri gözden kaçırmamalıdır. Örneğin üyeler, takım toplantılarında ele alınması gereken konular hakkında CEO ile birebir görüşmeler yapmayı isteyebilirler. Bir başka ikaz işareti ise karar alma süreçlerinin ağır dalaşına dönüşmesi veya en basit kararlar alınırken dahi şiddetli çekişmeler yaşanmasıdır. Yöneticiler yapılan planları sorgulamayı veya eleştirmeyi sürdürebilir ya da zorlanmadıkları sürece hayata geçirmeyi reddedebilirler. Birbirlerini kötülemeye ve rakipleri karşısında ittifaklar kurmaya, kişisel çıkarlarını kolektif çıkarların üstünde tutmaya da başlayabilirler.



Evcil hayvan çiftliği. İkinci işlevsizlik örüntüsü işbirliğine sağlıklı hürmet gösteren bir yaklaşımdan ibarettir. Tıpkı rekabet gibi işbirliği de sağlıklı bir takım için elzemdir. Ancak takım üyeleri uyumlu bir görüntü çizmek adına ciddi tartışmalardan feragat ettiklerinde organizasyonun performansı düşer.

Evcil hayvan çiftliğine saplanıp kalmış takım üyelerinin unuttuğu şey şudur: Yöneticilik, doğası gereği, bir temas sporudur. Tepe yönetim takımlarının karşılaştığı sorunların nadiren bariz çözümleri olur; ki bu sorunların organizasyonun daha alt kademelerinde çözülmemiş olmalarının nedeni de budur zaten. Karşılaştıkları karmaşık sorunların üstesinden gelmek isteyen liderlik takımı üyelerinin dinamik tartışmalar yapmaları gerekir. Birbirlerinin fikirlerine meydan okumalı, varsayımlarını sorgulamalı ve tartışmaktan kaçınmamalıdır. Ortak bir hedef doğrultusunda işbirliği yaptıklarında dahi ihtilaf, rekabet ve hırsları tarafından yönlendirmeyi sürdürürler. Bu faktörler ortadan kalktığında elinizde verimsiz bir iyiliğin hüküm sürdüğü bir evcil hayvan çiftliğiyle kalakalırsınız. Bu ortamda herkes yüzleşmeden kaçır, toplantılar yankı odalarına dönüşür, fikirlere meydan okunmaz ve kararlar kritik değerlendirmeler yapılmadan alınır. Bunun sonucunda da takımlar çok az sayıda inovasyon, yenileme ve büyüme fırsatı yakalarlar.

İncelediğimiz Avrupa merkezli bir kamu hizmeti şirketi bu tip bir işlevsizliğe güzel bir örnek teşkil ediyor. Uzun yıllardır birlikte olan liderlik takımına bir yoldaşlık havası hakimdi. Liderlerin farklı sorumlulukları vardı ancak karar alınırken mutlaka konsensüse ulaşılması bekleniyordu. Harika, değil mi?

Değil. Takım toplantılarında hiç tartışma yaşanmıyordu, üyeler tüm önerileri otomatik olarak onaylıyor ve liderlerden birini güç durumunda bırakmamak adına performans sorunları nadiren açıkça tartışılıyordu. Takımın uyumunun bozulacağından endişe eden üyeler statükoyu sorgulamaktan veya yapılan

hatalardan birbirlerini sorumlu tutmaktan kaçınıyorlardı. Bu samimiyet ve yapıcı eleştiri noksanlığı takımın kritik sorunları tespit edip çözmesine engel oluyordu ve sonuçta şirket büyüme ve kârlılık hedeflerine ulaşamadı.

Çoğunlukla hırslı ve rekabetçi yöneticilerden oluşan liderlik takımları nasıl oluyor da evcil hayvan çiftliklerine dönüşüyorlar? Bunun en yaygın nedenlerinden biri takım liderinin iş birliğine gereğinden fazla vurgu yapmasıdır. İşbirliğinin en önemli bileşenlerinden olan karşılıklı güven ve samimiyet, eleştiriye açıklık gerektirir. İş arkadaşlarına aktif biçimde meydan okuyan ve karşı çıkan takım üyeleri takımın iyiliği için hareket ediyor olsalar dahi, söz konusu eleştiriye açıklığı kendi çıkarları doğrultusunda kullanıyormuş gibi görülebilirler. Kimi zaman bir taviz politikası da izleniyor olabilir: Takım üyeleri birbirlerinin alanlarına müdahale etmeyip karşılıklı müsamaha gösteriyor olabilirler ki bu da üyelerin bireysel olarak avantajına olsa da bir bütün olarak takımın performansını kötü etkiler.

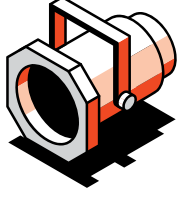
Bir takımın ne zaman evcil hayvan çiftliğine dönüştüğünü tespit etmek kolay olmayabilir zira değişim aşamalı olarak gerçekleşir ve aleni ihtilaflar içermez. Liderlik takımı görünürde kusursuz işliyor olabilir. Dikkat edilmesi gereken işaretler bastırılan tartışmalar, duygusal yoğunluk eksikliği ve dinamik tartışmaların azlığıdır. Bazen liderlik takımı en iyi sonuca ulaşmak adına ciddi bir savaş vermek istemez (ya da veremez). Yöneticiler sorunları masaya yatırmak yerine bir tiyatro gösterisi sahneleyebilir ve olumlu haberlere odaklanıp, yaşanan sorunları hasıraltı edebilirler. Takım üyelerinin toplantılarda ihtilaf

yaşanmaması adına proje ve kararlar üzerinde çevrimdışı tartışmalarda pazarlık yaptıklarını da görebilirsiniz.

Vasatlığın hakimiyeti. İlk iki işlevsizlik örüntüsü rekabet veya işbirliğine yapılan aşırı vurgu sonucunda ortaya çıkarken, üçüncü örüntü rekabet ve işbirliğine yeterli vurgu yapılmadığında ortaya çıkar. Takım üyeleri bireysel birim performansını yönlendirmek için gerekli beceri ve motivasyona sahip değillerdir. Takıma bir işbirliği havası da hakim değildir. Yöneticiler silolar dahilinde çalışırlar ki bu da sinerji oluşumuna engel olur ve mükerrer girişimlere ve fırsatların kaçırılmasına yol açar.

Görüştüğümüz CEO'lardan biri, durgunluk yaşayan Avrupa merkezli bir profesyonel hizmetler şirketinin dümenine geçtiği dönemde yaşadıklarını bizimle paylaştı. Göreve getirildikten hemen sonra liderlik takımı hakkında üç ay sürecek bir tahkikat başlattı ve takımda vasatlığın hakimiyet sürdüğünü fark etti: "Amacına uygun bir takım değildi. Güçlü bireylerden oluşmuyordu. Ölçeklenebilir bir organizasyonu yönetebilecek becerileri yoktu. Daha da önemlisi bir takım hâlinde çalışmıyorlardı ve kurumsal hedef anlayışından yoksunlardı. Bu kavramın ne anlama geldiğini bildiklerinden dahi emin değilim."

Vasatlığın hakimiyetinde, bir takımın yapması gerekenlerle yapabildikleri arasında bir uçurum yer alır. Kimi zaman sorun, uzun yıllar boyunca elde edilmiş olan geçmiş başarılarıdır. Takımlar kendilerini zorlayıp gelecekteki taleplere yanıt verebilecek planlar geliştirmektense rehavete kapılır, geçmiş başarılarla yaşar ve statükoyla sağlıklı bir bağ kurarlar. Kimi zaman



da sorunun temelinde takımı, biri rekabeti öteki işbirliğini yeğleyen iki gruba ayıran lider yatar. Vasatlığın hakimiyeti, liderler değişen koşullara ayak uydurmakta zorlandıklarında da ortaya çıkabilir. İstikrarlı koşullarda iyi işleyen takımlar ekonomik krizlerle başa çıkamayabilir ve değişime liderlik edebilecek takımlar da istikrarlı büyümeye yön veremeyebilirler.

Gidişatı Tersine Çevirmek

Bu uyarı işaretlerinden herhangi birini gördüğünüzde takımınızın tekrardan yüksek performans sergileyebilmesi için ne gibi bir yol izlemek gerektiğini keşfetmek zorunda kalacaksınız. Bunu nasıl başaracağınız da karşı karşıya olduğunuz işlevsizlik tipine bağlı olacak.

Köpekbalığı havuzundan yıldızlar takımına. Bir köpekbalığı havuzunun her bir noktasında çatışma yaşanır ve işleri yoluna koymanın yolu sorunun kaynağını tespit etmekten geçer. Bu kaynak genelde bencilce davranışlarıyla işbirliğini ölümcül rekabete dönüştüren bir ya da iki kişidir. Böyle bir durumla karşılaştığınızda bu kişilerle yüzleşmeniz ve davranış biçimlerinin etkilerini anlamalarını sağlamanız gerekir. Onlara yol gösterebilir ya da koçluk önerisinde bulunabilirsiniz. Ancak davranışlarını düzeltmek adına sizinle çalışmaya yanaşmıyorlar ya da değişmiyorlarsa onları takımdan çıkarmanız gerekebilir. Bu isimler yüksek performanslı çalışanlarsa yanlış bir adım atmakta olduğunu hissedebilirsiniz ancak takıma verdikleri zarar o kadar büyüktür ki uzun vadede yapılması gereken budur ve bu adımı ne kadar erken atarsanız o kadar iyi sonuç alırsınız.

Adel Al-Saleh'in Deutsche Telekom bünyesinde yer alan T-Systems'ta yaptığı şey tam olarak buydu. CEO koltuğuna oturduktan kısa süre sonra liderlik takımının daha sıkı işbirliği kurmasına çalıştıysa da bazı yöneticilerin bu çabalara ayak dirediklerini ve bunun da şaşırtıcı olmayan ancak hayli zararlı sonuçlar doğurduğunu fark etti. O da çare olarak bu isimleri takımdan çıkarma kararı aldı. Sakinleştirici bir etki yaratan bu hamle, takımın daha verimli çalışmasına olanak sağladı.

Köpekbalığı havuzu davranışlarını sadece kontrol etmek değil de önüne geçmek istiyorsanız takımınıza hangi davranışların arzulanır, kabul edilebilir ve kabul edilemez olduklarını net bir şekilde tanımlamanız gerekir. Kıdemli takım liderleri bunu nadiren yapmalarına rağmen araştırmalarımız sırasında bu konuda etkili yaklaşımlar benimseyen yöneticilerle de karşılaştık. Bir İsveç-İsviçre ortaklığı olan ABB'nin CEO'su Morten Wierod, liderlik takımına dahil olan herkesle onlardan beklediği davranış biçimi hakkında açıkça konuşuyor. Bazı CEO ve yöneticiler maaşları, takım üyelerinin beklentileri ne derece karşıladıkları ve projelerde takım olarak ne kadar verimli çalıştıkları bazında belirliyor. Örneğin, bankacılık devi HSBC'nin COO'su John Hinshaw takım üyelerinin davranışlarının belirlenen normlara uygun olup olmadığından emin olmak adına 360 derecelik performans değerlendirmeleri yapıyor.

Rol modelliği davranış biçimlerini yönlendirmekte kilit bir rol oynar. Eğer siz bir köpekbalığı havuzundaymış gibi davranırsanız takımınıza kötü örnek olursunuz. Bu sebepten dolayı takımınızla olan etkileşimlerinizi dikkatlice analiz

edip arzulanan davranışları modellemeye yardımcı olacak bir yaklaşım benimmelisiniz. Hollandalı kimya şirketi Akzo Nobel'in CEO'su Greg Poux-Guillame'a aşırı rekabetçi davranışların önüne nasıl geçtiğini sorduğumuzda bizi şöyle yanıtladı: "Bilgiyi taktiksel bir araç olarak kullanmamaya çalışıyorum. Herkesle aynı bilgileri paylaşıyor ve çok az bilgi filtrelıyorum. Bu da takımın politik mücadelelerden uzak durmasını sağlıyor."

Düzenli geribildirimlerde bulunmak da şiddetli rekabeti dizginlemede önemli bir rol oynar. Hangi davranış biçimlerinin arzulanır olduğunu açıklayıp, bu davranışları kendiniz de sergiledikten sonra sıra bu şekilde hareket edenlere olumlu, etmeyenlere olumsuz pekiştiriciler sunmaya gelir. İskandinavya'nın en büyük bankası olan Nordea'da bireysel bankacılık departmanının başında bulunan Sara Mella, sağlıklı tartışmalar gerçekleştiren ve takım hedeflerini kişisel çıkarlarının üstünde tutan çalışanları metodik biçimde tespit ediyor. Ardından onları, takımı daha fazla yönlendirmeye teşvik ediyor ve bu sayede kendisini adım adım bu sürecin dışına çekip, bu davranışların kurumsallaşmasını sağlıyor.

Evcil hayvan çiftliğinden sinerjik takım. Bir evcil hayvan çiftliğindeki davranış biçimlerini değiştirmek köpekbalığı havuzundakinden daha farklı bir yaklaşım gerektirir: Takım üyelerini kritik tartışmalar yaparak daha fazla ihtilaf yaşamaya teşvik etmelisiniz. Ancak bunu yapabilmek için önce bir güven ve psikolojik emniyet temeli inşa etmelisiniz. Takımdaki herkes diğer üyelerin veya CEO'nun nasıl tepki vereceğinden ve hatta durumu kötüye kullanacağından endişe etmeden her türlü sorunu masaya getirebilmeli.

Takımınızın zorlu tartışmaları verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olmanın bir yolu da güvenilir verilere herkesin erişimi olduğundan emin olmaktır. Bu sayede tartışmaları fikirler değil gerçekler temelinde yapabilirsiniz. Mülakat yaptığımız CEO'lardan biri liderlik takımıyla çalışmaya



Net bir biçimde tanımlanmış beklentilerin yokluğunda takım üyeleri rollerini ve çabalarının büyük resmi nasıl değiştirdiğini anlamakta zorlanıyorlar.

başladığında birim veya fonksiyon başlarının hiçbirinin toplantılarda detaylı operasyonel, satış ve kârlılık verilerini paylaşmadığını ve bunun da takımın sergilenen performansı objektif olarak değerlendirip, sorunları tespit edebilmesini zorlaştırdığını söyledi. Bu yüzden CEO ilk adım olarak aylık değerlendirme toplantılarını lanse etti ve her toplantıdan önce detaylı veri paylaşılmasını beklediğini vurguladı. Bu da herkesin rakamları objektif ve veri odaklı biçimde analiz edip tartışabilmesini mümkün kıldı. Takım üyeleri artık kişisel saldırı gerçekleştiriyormuş gibi algılanmadan herhangi bir konuyu tartışmaya açabiliyorlardı.

Evcil hayvan çiftliği zihniyetine karşı koymanın bir başka yolu da sizin ve takımınızın gerçekleştirdiği tartışmaların kalitesini tartıp artırmaktır. Zurich Sigorta CEO'su Mario Greco'ya kulak verelim: "Başlarda insanlar açıkça konuşmaktan kaçınıyorlardı. Herkes savunmaya geçiyor, kimse tartışmak istemiyordu. Hatta bazıları toplantılara danışmanlarıyla geliyordu." Greco bu sorunun üstesinden gelmek adına yönetici toplantılarının odağını politika ve süreçle ilgili konulardan hedef ve prensiplerin yorumlanmasına kaydırdı. İki haftada bir düzenlenen icra kurulu toplantılarında ne kadar tartışıldığını, kaç kişinin söz alıp sorunlara işaret ettiğini veya iş arkadaşlarına karşı çıktığını ve takım üyelerinin meydan okunmaya ne kadar açık olduklarını dikkatlice gözlemledi. Greco bu toplantıların, takımının ne kadar işlevsel olduğunu ölçebilmesini sağladıklarını söylüyordu.

Daha çok tartışma karar alma sürecinde daha az konsensüs anlamına gelebilir elbette. Bir evcil hayvan çiftliğinin

üyeleri bunun bir sorun olduğunu düşünebilirler ancak işin aslı öyle değildir. Tartışmak, münazara etmek ve aynı fikirde olmamak bir şirketin tepe yöneticilerinin görevidir ve liderin işi de sürece önderlik edip karar alımını kolaylaştırmak ve konsensüse ulaşamayan anlarda müdahale edip eşitliği bozmaktır.

Vasatlığın hakimiyetinden yüksek performanslılar kümesine. Liderlerin çoğu rollerine uygun değillerse ya da görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli becerilerden yoksunlarsa takımınızı ciddi biçimde değiştirip yeniden kurmanız gerekebilir. Jonathan Lewis'in İngiltere merkezli bir iş süreçleri hizmeti şirketi olan Capita'nın CEO koltuğuna oturduğunda yaptığı şey tam olarak buydu. Takımdan herkesi çıkaran Lewis, yeni yöneticileri seçerken sadece idari yeteneklerine değil, onun şirket için belirlediği hedefi değer ve stratejilere ne kadar uyumlu olduklarına da dikkat etti. Yeni takımını kuran Lewis, müşterilerle yüz yüze ilişkileri olumsuz etkileyen pandemi sırasında şirketi yeninden inşa etti. Yeni CEO şirketin müşterilerine daha fazla odaklanmasını sağladı, kamu nezdindeki imajını güçlendirdi, Net Tavsiye Skoru'nu artırdı ve finansal performansını yukarı çekti.

Takımınızı yeniden inşa ederken rekabet ve işbirliği arasında doğru dengeyi bulmanız gerekecek ki bu da beceri ve tarzları birbirlerinden farklı ancak bütüncüleyici olan kişileri işe almak anlamına geliyor. AstraZeneca'nın onkoloji departmanından sorumlu olan başkan yardımcısı Dave Fredrickson, takımının kompozisyonunu düşünürken bu dengeye öncelik veriyor: "Plan yapımcılar ve hayal kurucuları inatçı aksiyon insanlarıyla bir arada görmek istiyorum." Net davranışsal

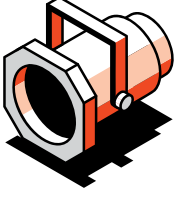
beklentiler belirlemenin önemine inanan Fredrickson doğuştan işbirlikçilerin zaman zaman rekabetçi, doğuştan rekabetçilerin de zaman zaman işbirlikçi davranışlar sergilemeleri gerektiğini herkese söylüyor. İçinde bulunduğu her durumda arzulanan davranış biçimini önce kendisi sergileyerek takımına örnek oluyordu.

Farklı kişilik tiplerini bir araya getirirken işbirlikçi ve rekabetçi davranışların hangi spesifik alanlara hakim olacaklarını belirlemek faydalı olabilir. Örneğin, bakır ürünler sektöründe dünyanın önde gelen şirketlerinden biri olan Wieland Group'un CEO'su Erwin Mayr, takımına (BT, sürdürülebilirlik ve tedarik gibi) bazı alanlarda koordinasyon ve işbirlikçi sorun çözümüne odaklanmalarını söylemiş, ürün portföyü ve tekil pazarlarda fiyat belirleme gibi diğer alanlarda ise şirketin her bir birimine karar alma özgürlüğü tanımış ve onlardan daha rekabetçi bir yaklaşım beklediğini net bir şekilde belirtmişti. Bu yaklaşım kafa karışıklığının önüne geçerken takım üyelerinin daha fazla sorumluluk almalarını da sağlıyor.

Yüksek Performanslı Takımlar İnşa Etmek İçin Gerekli Adımlar

Araştırmamız liderlik takımının işlevsizliğine stratejik, operasyonel ve davranışsal belirsizliğin yol açtığını gösteriyor. Net bir biçimde tanımlanmış beklentilerin yokluğunda takım üyeleri rollerini ve kendi çabalarının büyük resmi nasıl değiştirdiğini anlamakta zorlanıyorlar.

Bir şirket ne tipte bir işlevsizlikle karşı karşıya olursa olsun liderlerin, takımlarının sağlığını korumak adına atabilecekleri genel nitelikli birçok adım adım var.



Net bir vizyon ve amaç belirleyin. Karar alma sürecine rehberlik edecek ve ortak bir hedef uğruna çalışıldığını hissettirecek, ikna edici bir vizyon geliştirin.

Uyuma odaklanın. Takımınıza, beceri ve mizaçları vizyon ve amaçlarınıza uyumlu olan kişileri dahil edin. Takımın kolektif başarısına katkıda bulunmalarını sağlayacak özgeçmiş, deneyim ve yeteneklere sahip olduklarından emin olun.

Sorumlulukların ana hatlarını çizin. Kafa karışıklığı ve sonuçsuz kalan girişimlerin önüne geçmek için hedef, rol ve karar alma yetkilerini net bir biçimde tanımlayın.

Davranışsal normlar geliştirin. Takımınızın hangi normlara uymasını beklediğinizi açıklayın ve koçluk, rol modelliği ve kişisel ve takım geribildirimleriyle onları bu normlara uygun şekilde davranmaya teşvik edin.

TAKIMINIZIN İŞLEVSİZLİĞİNİN üstesinden gelme süreci çok güç olabilir zira bu durum yakın çalışma arkadaşlarınızla ilgili zorlu kararlar almanızı gerektirir. Ancak tam da bu sebepten ötürü tercih ve fikirlerinizi bir kenara itip bu makalede önerdiğimiz analitik yaklaşımı benimsemeniz gerekiyor. Önce takımınızın hangi spesifik işlevsizlik örüntüsünden mustarip olduğunu tespit edin ve üstesinden gelmek adına hedeflenmiş bir yaklaşımı hayata geçirin. Organizasyonunuzun performansını yukarı çekecek becerisi olan bir takıma liderlik etmenin tek yolu budur. ☺



THOMAS KEIL, University of Zurich'te uluslararası işletme profesörü ve bölüm başkanıdır. Aynı zamanda Next Advisors'ta ortaktır.
MARIANNA ZANGRILLO, Next Advisors'ta ortaktır.