

EKİPLER

# Yüksek Performanslı Ekipler Nasıl Güven Oluşturur?

Ron Friedman



Tecrübeli bir liderseniz, son yıllarda güvenin değeri hakkında çok şey duymuşsunuzdur. Kuruluşlarına güvenen çalışanlar daha yüksek bağlılık, yaratıcılık ve üretkenlik gösterirler. Güvenmeyenler ise daha fazla stres ve tükenmişlik yaşarlar ve işi bırakma olasılıkları daha yüksektir. Dolayısıyla güven oluşturmak, yüksek performanslı bir ekip oluşturmak isteyen her lider için hayati bir zorunluluktur.

İş yerinde güvenin geliştirilmesi söz konusu olduğunda genellikle yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanılır. Yararlı olmasına rağmen bu yaklaşım denklemin yalnızca yarısını temsil eder. Ekip arkadaşları arasında güven

kurmak da en az o kadar, hatta belki de daha önemlidir. Sonuçta, çalışanların çoğu ekipler halinde çalışıyor ve günlük deneyimin en büyük bölümü, genellikle bir patronun yokluğunda meslektaşlarıyla etkileşimi içeriyor.

## **Peki, en iyi ekipler kendi aralarında güveni nasıl inşa ederler?**

Bunu öğrenmek için, ignite80'deki ekibimiz, yüksek performanslı ekipleri diğerlerinden ayıran davranışları belirlemeyi ve onların yaklaşımından neler öğrenebileceğimizi anlamayı amaçlayarak ABD'de bulunan bin ofis çalışanıyla anket yaptı.

Yüksek performanslı ekiplerin üyelerini belirlemek için, katılımcılardan işyerindeki tutumları, deneyimleri ve davranışları hakkında bir anketi tamamlamalarını istedik. Anketimizde çalışanlardan şunları isteyen maddeler vardı: 1) ekiplerinin etkinliğini değerlendirmek ve 2) ekiplerinin performansını sektörlerindeki diğer ekiplerle karşılaştırmak. Her iki maddede de ekiplerine 10 üzerinden 10 puan veren çalışanlar, yüksek performanslı ekiplerin üyeleri olarak belirlendi ve bu da onların davranışlarını diğer herkesin davranışlarıyla karşılaştırmamıza olanak sağladı.

Araştırmamız, yüksek performanslı ekiplerin son derece nadir olduğunu ortaya çıkardı. Katılımcıların sadece yüzde 8,7'si kendi ekiplerine nitelikli puanlar verdi. Ayrıca bu ekipleri birbirinden ayıran, güvenle ilgili beş temel davranış belirledik.

## **Yüksek Performanslı Ekipler İşbirliğini Şansa Bırakmaz**

Bir projeyi başlatırken birçok ekip öngörülebilen bir tempoyu takip eder: Görevleri paylaşırlar ve çalışmaya başlarlar. Öte yandan, yüksek performanslı ekiplerin ilk olarak birlikte nasıl çalışacaklarını tartışarak başlama olasılıkları üç kattan fazladır. Bu da ileride daha az yanlış anlamaların ve daha sorunsuz işbirliğinin önünü açar.

İşbirliği konusunda tam olarak nasıl konuşmalısınız? Michael Bungay Stanier,

How to Work with (Almost) Anyone adlı yeni kitabında, ekip arkadaşlarının bir projeye başlamadan önce “Temel Konuşmalar” olarak adlandırdığı şeyi gerçekleştirmek için kullanabileceği bir dizi ipucu sağlıyor. Meslektaşlar sırayla şunları paylaşıyor: 1) başarılı oldukları görevleri, 2) iletişim tercihlerini ve 3) geçmişte deneyimledikleri başarılı ve başarısız işbirliklerini. Kritik olarak, Stanier ayrıca işlerin ters gittiği durumlarda proaktif bir strateji oluşturmayı da öneriyor. Ekip üyelerini, işbirliğinde herhangi bir aksaklık olması durumunda nasıl başa çıkacaklarına dair bir plan geliştirmeye davet ediyor.

Sonuçta, ekibinizin işbirliği normlarını oluşturmak için kullandığı kesin yönlendirmeler, birlikte nasıl çalışacağınız konusunda bir diyaloga girmekten daha az önemlidir. Konuşma yapmak, birbirlerinin güçlü yönlerine ve tercihlerine saygı duyulduğunun sinyalini verir, süreç üzerinde anlaşmaya varılmasını sağlar ve ekip üyelerini gelişme fırsatlarını fark ettiklerinde konuşmaya davet ederek güvene katkıda bulunur.

## **Yüksek Performanslı Ekipler Meslektaşlarını Gelişmelerden Haberdar Eder**

Yüksek performanslı ekipleri farklılaştıran bir diğer faktör ise bilgileri proaktif bir şekilde paylaşma eğilimleridir.

Daha fazla şeffaflığın yalnızca güveni artırmakla kalmayıp aynı zamanda yaratıcılığı, performansı ve kârlılığı da artırdığı kanıtlanmıştır. Bunun aksine, meslektaşların ekip arkadaşlarından bilgi saklaması durumunda genellikle daha derin sorunlar ortaya çıkar. Akademik literatürde “bilgi saklama” olarak adlandırılan bu durum, genellikle psikolojik güven eksikliği veya altta yatan bir güç mücadelesi olduğuna işaret eder.

Çalışmamızda, yüksek performanslı ekiplerin üyelerinin, bir yöneticiden insanları bilgilendirmesini beklemek yerine, kendilerinin bu sorumluluğu üstlenme olasılığının önemli ölçüde daha yüksek olduğunu bulduk. Başka bir deyişle, sadece bilgi istiflemekten kaçınmakla kalmıyorlar, aynı zamanda bir katılım

kültürü yaratarak meslektaşlarını gelişmelerden haberdar etmek için ellerinden geleni yapıyorlar.

## **Yüksek Performanslı Ekipler Övgüyü Paylaşır**

İyi yapılan bir iş için övgü almak sadece ödüllendirici değildir. Bu aynı zamanda yüksek performanslı ekiplerin sıklıkla yararlandığı önemli bir ekip oluşturma fırsatını da içerir.

Yüksek performanslı ekiplerin üyelerinin, övgüyü tek başına almak yerine başarılarında rol oynayan ekip arkadaşlarını takdir ederek veya onlara teşekkür ederek başarılarının tanınmasını takım arkadaşlarıyla paylaşma olasılıkları daha yüksektir. Bunu yaparak, meslektaşlarının takdir edilme olasılığını artırıyorlar ve karşılıklılık normunu teşvik ederler. Bunların her ikisi de güven deneyimine katkıda bulunur.

Bu akıllıca bir yaklaşımdır ama yalnızca daha iyi ekip çalışmasını teşvik ettiği için değil. Aynı zamanda, son zamanlarda yapılan araştırmalar, başarılarımızın övgüsünü paylaştığımızda daha sempatik göründüğümüzü ve daha az yetenekli algılanmadığımızı gösteriyor.

## **Yüksek Performanslı Ekipler Anlaşmazlıkların Onları Daha İyi Hale Getirdiğine İnanır**

Yıllar önce, psikolog John Gottman mutlu evliliklerde tuhaf bir şey fark etti: Sağlıklı çiftler mutsuz olanlardan daha fazla kavga ediyorlardı. Gottman'ın araştırması şu sonucu ortaya koyuyor: Anlaşmazlıkların sayısından daha önemli olan, çiftin bu anlaşmazlıklarla nasıl başa çıktığıdır.

Mutlu çiftler, anlaşmazlıkları daha verimli hale getiren birçok şey yaparlar. İsim takmaktan ve alay etmekten kaçınırlar, partnerlerinin başarısızlıkları yerine kendi ihtiyaçlarına odaklanırlar ve partnerlerini daha az savunmacı hale getirecek şekilde iletişim kurmak için “ben” ifadelerini kullanırlar.

Başarılı evliliklerde olduğu gibi, yüksek performans gösteren ekipler de daha az çatışma yaşamaz. Farklılaştıkları nokta, anlaşmazlıkları yorumlama ve bunlara yanıt verme biçimleridir.

Bulgularımız, yüksek performanslı ekiplerin işyerindeki anlaşmazlıkların (ilişkilere zarar vermek yerine) daha iyi kararlara yol açtığına inanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu gösteriyor. Ayrıca, ekip arkadaşlarının anlaşmazlıkların kişiselleşmesini önleme konusunda daha etkili olduğunu düşünüyorlar.

Bu iki gözlem büyük olasılıkla birbiriyle bağlantılıdır. İş yerindeki bir anlaşmazlık bir fırsat ya da tehdit olarak algılanabilir ve yorumumuz tepki verme şeklimizi etkiler. Yüksek performanslı ekipler arasında, çatışmayı bir güç kaynağı olarak görmek, anlaşmazlıkları daha az korkutucu hale getirir ve meslektaşlarının sert tepki gösterme sıklığını azaltır.

### **Yüksek Performanslı Ekipler Gerilimi Proaktif Bir Şekilde Ele Alır**

Yüksek performanslı ekiplerin üyeleri, çatışmayı yalnızca daha uyumlu bir şekilde yorumlamakla kalmıyor, aynı zamanda çatışmayı çözme konusunda inisiyatif almaya da daha yatkınlara. Çalışmamızda, yüksek performanslı ekiplerin “bir takım arkadaşını üzüp üzmediklerini öğrenmekle” önemli ölçüde daha fazla ilgilendiklerini ve “bir takım arkadaşıyla aralarında bir şeyler yolunda gitmediğinde” proaktif olarak iletişime geçmeye daha istekli olduklarını gördük.

Her iki yanıt da, yüksek performanslı ekipler arasında, meslektaş ilişkilerinde gelişim odaklı bir anlayışı benimseme eğilimini yansıtıyor. Bu terim genellikle başarılı insanların engellerle nasıl başa çıktığını tanımlamak için kullanılır. Başarılı insanlar çaba, öğrenme ve azimle daha iyi olacaklarına inanırlara.

Yüksek performanslı ekiplerin üyeleri, işyeri ilişkileri konusunda benzer bir bakış açısına sahiptir. Anketimizde, bu tür ekiplerin “en iyi iş ilişkilerinin bile inişleri ve çıkışları vardır” ve “çoğu iş ilişkisi zarar görebilir ve onarılabılır” ifadelerine katılma eğilimleri önemli ölçüde daha yüksekti.

Başka bir deyişle, gerilimin geçici olduğuna ve biraz çabayla zorlu ilişkilerin kurtarılabilceğine inanıyorlar. Bu görüşler, ara sıra yaşanan ilişkisel aksaklıklar karşısında harekete geçme olasılıklarını artırıyor.

...

Yüksek performanslı ekiplerin temelinde güvenin yer alması şaşırtıcı değildir. Araştırmamızın ortaya koyduğu şey ise, daha iyi iletişimi ve daha güçlü ekip çalışmasını kolaylaştıran günlük meslektaşlar arası etkileşimlerin bir sonucu olarak bu güvenin ne ölçüde ortaya çıktığıdır.

İşyerinde güven oluşturmak yalnızca yönetime düşemez ve düşmemelidir. Sonuçta güven yukarıdan aşağıya aktarılmaz. Organik olarak, tüm ekip üyelerinin sergilediği ve herkesi en iyi çalışmasını üretmeye teşvik eden davranışların temeli üzerine inşa edilir.

#### OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Üniversitesi'ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar ele aldıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde olabilirler.

#### COPYRIGHT

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, © 2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.