



LİDERLİK

Silolar Arası Liderlik

Organizasyonun içindeki ve dışındaki uzmanlar arasındaki iletişimi güçlendirerek daha fazla değer yaratmanın yolları

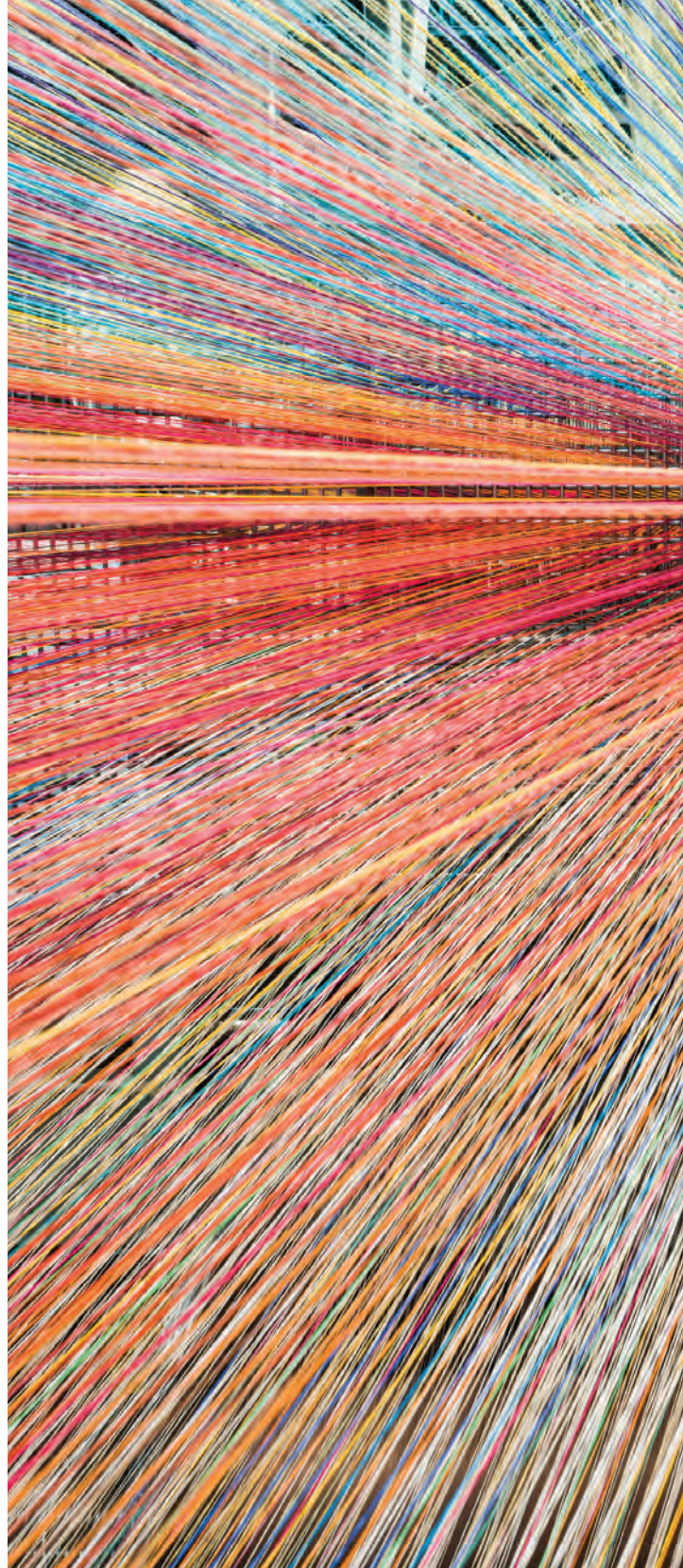
YAZAR

Tiziana Casciaro
Rotman School of
Management'ta Profesör

Amy C. Edmondson
Harvard Business School'da Profesör

Sujin Jang
INSEAD'de Doktor Öğretim Üyesi

FOTOĞRAF CHRISTOPHER PAYNE/ESTO







LİDERLİK



BURADAN BAŞLAYIN

Çoğu yönetici, çalışanların var olan sınırların ötesine geçip işbirliği içerisinde çalışabilmesi için siloları yıkmamanın ne kadar önemli olduğunu kabul etse de, bunu başarmakta zorlanır. Bu, anlaşılabilir bir durumdur çünkü siloları yıkmak inanılmaz derecede zordur.

İş yerindeki ilişkilerinizi düşünün: Üstlerinizi ve astlarınızı aklınıza getirin. Sonra, yaptıkları işler bir şekilde sizinkilerle temas eden, başka fonksiyonlardaki, birimlerdeki veya coğrafyalardaki insanları ele alın. Günlük işlerinizde hangi ilişkiler daha öncelikli?

Bu soruyu dünyanın dört bir yanındaki şirketlerde çalışan yöneticilere, mühendislere, satış görevlilerine ve danışmanlara yöneltiliyoruz. Aldığımız cevap neredeyse her zaman aynı oluyor: Dikey ilişkiler.

Oysa “Müşteriler için değer yaratmak söz konusu olduğunda en önemli ilişkiler hangileri?” diye sorduğumuzda cevaplar değişiyor. Günümüzde inovasyon ve iş geliştirme fırsatlarının büyük çoğunluğu iş fonksiyonları, ofisler ya da organizasyonlar arasındaki ara birimlerde yatmaktadır. Kısacası çoğu müşterinin talep ettiği ancak şirketlerin geliştirmek için büyük çaba harcadığı entegre çözümler, yatay işbirlikleri gerektirir.

Yatay ekip çalışmasının değeri yaygın biçimde kabul edilmektedir. Tamamlayıcı uzmanlığa sahip meslektaşlarını bulabilmek için kendi silolarının dışına erişebilen çalışanlar daha fazla öğrenir, daha fazla satış yapar ve daha hızlı beceri kazanır. Harvard’dan Heidi Gardner, sınır ötesi işbirlikleri daha fazla olan firmaların müşteri sadakatlerinin ve kârlarının daha yüksek olduğunu saptadı. İnovasyonun disiplinlerarası işbirliğine olan bağımlılığı arttıkça, dijitalleşme işletmeleri akıl almaz bir hızla dönüştürdükçe ve küreselleşme insanların ulusal sınırların ötesinde çalışmasını giderek daha çok gerektirdikçe ara birimlerde proje yürütebilecek yöneticilere olan talep artmaya devam ediyor.

Onlarca kuruluşta yüzlerce idareci ve müdürle yürüttüğümüz araştırma ve danışmanlık çalışmamız, yatay işbirliğinin gerekliliğini ve ortaya koyduğu meydan okumayı doğruluyor. Küresel çaptaki bir muhasebe firmasının ortaklarından biri “Elbette uygulamalar arasında entegrasyon gerektiren büyük projelere odaklanmalıyız” diyerek şöyle devam ediyor: “En büyük fark yaratan değerimizin geliştirildiği nokta orası. Ne var ki çoğumuz kendimizi kendi iş sahamızın içinde ele alabileceğimiz daha küçük projelerle sınırlandırıyoruz. İşte bu çok sinir bozucu.” Lider konumundaki bir danışmanlık firmasının kıdemli ortağı bu durumu biraz daha farklı şekilde ifade ediyor: “Daha büyük bir balık yakalamak için daha uzağa yüzmeniz gerektiğini bilirsiniz. Ancak kendi minik gölünüzde yüzmek ve bir sürü küçük balık yakalamak çok daha kolaydır.”

Siloları yerle bir etmenin bir yolu, organizasyonun resmi yapısını yeniden tasarlamaktır. Ancak bu yaklaşımın sınırları vardır: Maliyetli, karmaşık ve yavaştır. Daha da kötüsü, her yeni yapı kimi problemleri çözer fakat yenilerini yaratır. İşte bu yüzden sınırlar arası geçişi kolaylaştıran faaliyetleri belirlemeye odaklandık. İnsanların, bağlı bulundukları organizasyonlardaki uzmanlık havuzlarını görmek, bunlarla bağlantı kurmak ve kendilerinden çok farklı düşünen meslektaşları ile daha uyumlu çalışmak konusunda eğitilebileceklerini öğrendik. Ara birimlerde etkin bir şekilde çalışmanın ortaya koyduğu meydan okumalar basittir: Diğer taraftaki insanlar hakkında *bilgi edinmek* ve onlarla *ilişki kurmak*. Ancak basit olması, kolay olduğu anlamına gelmez. Kendilerinden farklı olanı anlamak ve onunla ilişki kurmak, insanlar için her zaman çaba gerektiren bir durum olmuştur.

Liderlerin, bu meydan okumaların hem bireysel hem organizasyonel düzeyde üstesinden gelme becerisi geliştirmek



Tamamlayıcı uzmanlığa sahip meslektaşlarını bulabilmek için kendi silolarının dışına erişebilen çalışanlar daha fazla öğrenir, daha fazla satış yapar ve daha hızlı beceri kazanır.

konusunda çalışanlara yardım etmesi, diğer bir deyişle etkin bir ara birim çalışmasına olanak sağlayan dört uygulama için eğitim ve destek vermesi gerekir.

1

Kültürel Aracıları Ortaya Çıkarın ve Onları Harekete Geçirin

İYİ HABER ŞU Kİ pek çok şirkette ara birimlerdeki işbirliği konusunda halihazırda çok iyi olan çalışanlar vardır. Bu kişiler genellikle birden fazla sektör, fonksiyon veya çalışma alanını kapsayan deneyime ve ilişkilere sahiplerdir ve bu saydıklarımız arasında gayri resmi olarak bağ işlevi görürler. Biz bu insanlara *kültürel aracılar* adını veriyoruz. Sayısı 2 bini aşan çok kültürlü ekipler üzerinde yapılan çalışmalarda, çalışma arkadaşlarımızdan Sujin (15 Ağustos 2018’de hbrturkiye.com’da yayınlanan “En Yaratıcı Ekipler Kültürel Çeşitliliğe Sahip Olanlar” başlıklı yazıya bakabilirsiniz) bir kültürel aracısı olan ekiplerin, kültürel aracısı olmayan ekiplerden bariz biçimde daha iyi performans gösterdiğini ortaya koydu. Şirketler bu kişileri saptamalı ve daha etkili olmaları için yardımcı olmalıdır.

Kültürel aracılar sınırların ötesine geçme faaliyetini iki şekilde yaparlar: *Köprü* ya da *tutkal* görevi görerek.

Bir köprü, farklı görev ve coğrafyalardaki insanların günlük rutinlerinde asgari düzeyde aksamayla işbirliği yapmalarına olanak sağlayan bir arabulucudur. Köprüler, her iki taraf hakkında hatırı sayılır derecede bilgi sahip olduklarında çok daha etkilidir ve herkesin ayrı ayrı neye ihtiyacı olduğunu

anlayabilirler. İşte tam da bu nedenle şampanya ve alkollü içecek dağıtımıcısı Moët Hennessy España, iletişim sorunları ve çatışma geçmişi olan pazarlama ve satış gruplarının çalışmalarını koordine etmek için iki önolog, yani şarap uzmanı kiraladı. Önologlar her iki grupta da eşit biçimde ilişki kurmayı başardılar: Pazarlamacıların markaların duygusal içeriği (geçici buke, yani şarabın kokusu) hakkında konuşabildiler ve aynı zamanda pragmatik satışçılara perakendecileri kendi taraflarına çekmek için ihtiyaç duydukları ürünlerin ayırt edici özellikleri hakkında ayrıntılı bilgi sunabildiler. Her iki dünyayı da kavrayan önologlar, her grubun işleyiş mantığını diğerine aktarmayı başardı ve pazarlamayla satışın doğrudan etkileşime girmeden dahi daha sinerjik çalışmasına olanak sağladı. Bu tip bir kültürel aracılık etkilidir zira farklı tarafların farklılıklarına, karşı tarafın bakış açısını öğrenmekle ya da çalışma şekillerini değiştirmekle uğraşmadan geçici bir çözüm bulmasına izin verir. Bu tip bir kültürel aracılık tek seferlik işbirlikleri için veya şirket sonuca ulaşmak konusunda zamansal olarak yoğun baskı altındayken özellikle değerlidir.

Tutkallar köprülerin aksine insanları bir araya getirir ve karşılıklı olarak birbirlerini anlamalarına ve uzun süreli ilişkiler kurmalarına yardımcı olur. Küresel bir otomatik test ekipmanları üreticisi olan National Instruments’ta görüştüğümüz bir yöneticiyi ele alalım. Söz konusu yönetici farklı bölgelerden ve görevlerden meslektaşları sık sık birbiriyle ilişkilendiriyordu. Bize “Bu yaptığımı aralarında ilişki kurmak olarak görüyorum” dedi. “Eğer bir meslektaşımın başka bir ofisten ya da başka bir görevden biriyle çalışması gerekiyorsa ona ‘Tamam, aranacak kişi şu’ derim. Ardından bir süre yarımdan hiç kalkmam ve sonra şunu söylerim: ‘Pekala, size onların nasıl çalıştığını anlatayım biraz.’” Tutkallar, insanlara kefil olarak ve diğerinin

ÖZETLE

MEYDAN OKUMA

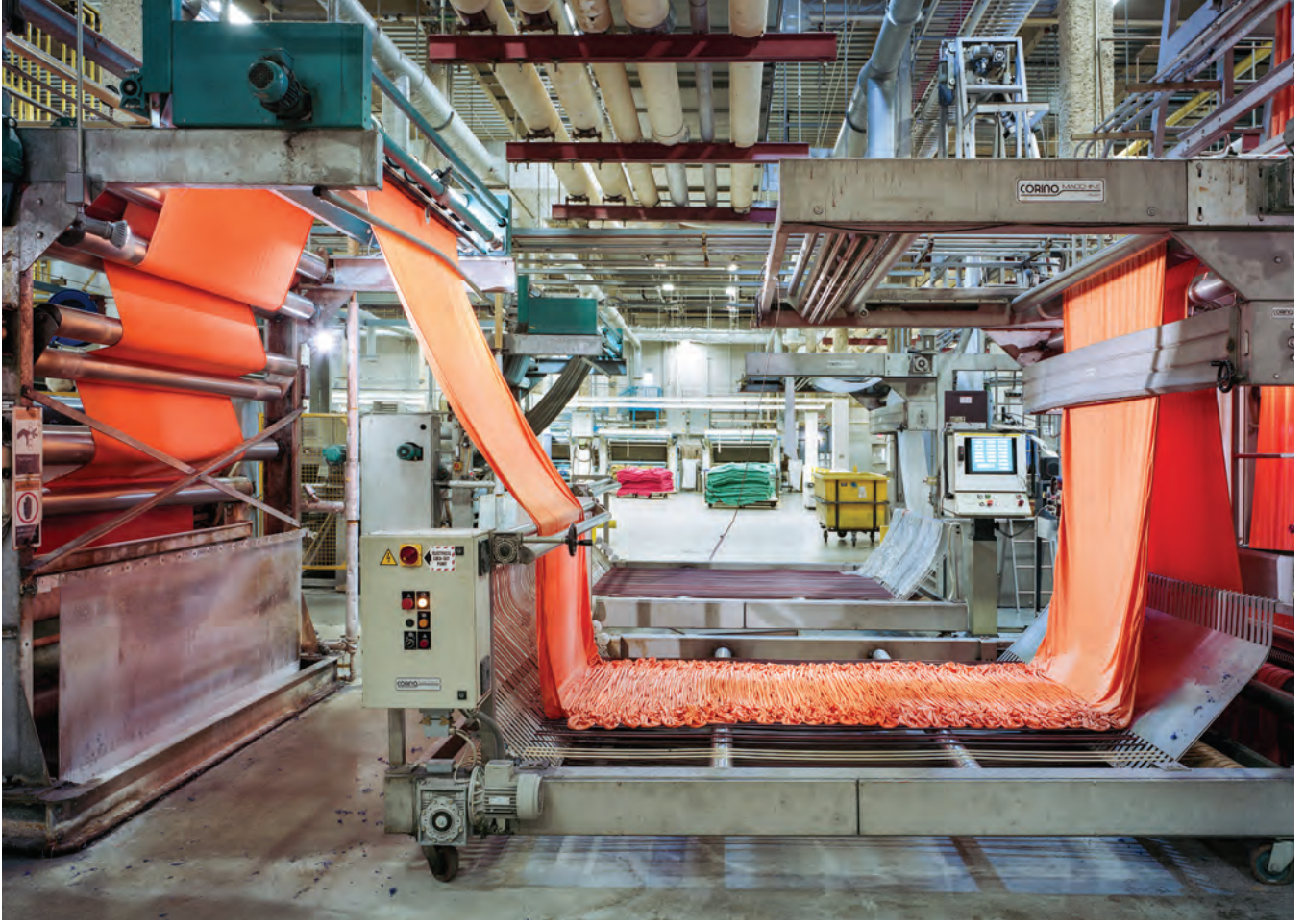
İnovasyon inisiyatifleri, küreselleşme ve dijitalleşme insanların görev sınırları ve ulusal sınırlar arasında işbirliği yapmalarını giderek daha gerekli kılıyor. Ancak siloları yıkmak sinir bozucu derecede zor.

SORUN

Çalışanlar, kendi çalışma alanları dışındaki uzmanlıkları nasıl tanımlayacaklarını ve onlardan çok farklı düşünen meslektaşlarının bakış açılarını anlamak için nasıl çabalayacaklarını bilmiyorlar.

ÇÖZÜM

Liderler çalışanlarının organizasyonel bölünmelerdeki insanlarla bağlantı ve ilişki kurmasına dört biçimde yardımcı olabilir: Grupların farklılıkların üstesinden gelmesine yardımcı olan “kültürel aracılar”ı ortaya çıkarmak ve harekete geçirmek; çalışanları doğru sorular sormaya teşvik etmek ve bunun için eğitmek; insanların dünyayı başkalarının gözünden görmelerini sağlamak; ve şirketteki herkesin şirket içindeki ve dışındaki uzmanlık ağlarına dair vizyonunu genişletmek.



dilini deşifre etmelerine yardımcı olarak işbirliğini kolaylaştırır. Köprülerin aksine, çalışanların ileride tutkalların yardımına muhtaç olmadan sınırların ötesinde çalışma becerisini geliştirirler.

Şirket liderleri, çok sayıda tarafla ilişki kurmak için gerekli olan kişiler arası becerileri sağlam, çok işlevli ya da çok kültürlü geçmişe sahip insanları işe alarak organizasyonlarında hem köprü kurma hem de tutkal işlevi görme yetenekleri oluşturabilirler. Zira kültürel farklılıklara sahip insanlarla çalışmak esneklik gerektirir; şirketler aynı zamanda bir *öğrenen zihin yapısının*, diğer bir deyişle öğrenme ve meydan okumalara karşılık verme arzusunun ve fırsatları “esnetmenin” peşinde olmalıdır.

Bunun yanı sıra liderler her seviyeden çalışana kendilerini şirketin çeşitli bölümlerinde gösterme fırsatı sunan rollere bürünme şansı vererek daha fazla aracı geliştirebilirler. Belirtmek gerekir ki bu, genel müdürler için iyi bir eğitim olup aynı zamanda pek çok rotasyonel liderlik geliştirme programının başarmayı hedeflediği temel unsurdur. Küresel sigorta şirketi Chubb’un yetenek ve geliştirme şefi Claudine Wolfe, şirketin dünyanın dört bir yanındaki müşterilere hizmet verme

kapasitesinin, en iyi performans gösteren çalışanlara farklı coğrafyalarda çalışma ve uluslararası bir zihniyet yapısı geliştirme imkânı vermekten kaynaklandığını savunuyor. “İnsanlara işe, bölgeye kök salmış önemli gelişim tecrübeleri sunuyoruz” diyor. “Kültürel normlar ve dille ilgili özel dersler alıyorlar ama asıl, zamanı gelince bunları bizzat yaşayıp içselleştiriyorlar. Mahalledeki bodega’ya gidiyorlar, raflardaki ürünler gözlerine çarpıyor, satıcıyla muhabbet ediyorlar ve o ortamda yaşamının gerçekte ne anlama geldiğini öğreniyorlar.”

İnsanların iki (veya daha fazla) gruba rapor verdikleri matris organizasyon yapıları da kültürel araçların geliştirilmesine yardımcı olabilir. Matrisler, kendi yapılarından kaynaklanan meydan okumalara rağmen (sağlam bir liderlik ve hesap sorulabilirlik söz konusu olmadığında yolunu bulmak insanı çileden çıkaracak kadar zor olabilir) insanları ara birimlerle çalışmaya teşvik eder.

Organizasyonunuzdaki herkesin dört dörtlük birer kültürel aracı olması gerektiğini söylemiyoruz. Fakat aracı saflarını genişletmek ve işbirliklerini hızlandırmak için onları sahaya sürmek çok işe yarayabilir.



2

Çalışanları Doğru Sorular Sormaya Teşvik Etmek ve Bunun İçin Eğitmek

ÇOK FAZLA SORU SORMADAN sınırların ötesinde çalışmak neredeyse imkansızdır. Sorgulamak kritik öneme sahiptir çünkü ara birimin bir tarafında gördüklerimiz ve sorgulamadan kabullendiklerimiz, diğer tarafında insanların deneyimledikleriyle aynı değildir.

Gerçekten de Tiziana'nın Toronto University'den Bill McEvily ile Evelyn Zhang ve Harvard Business School'dan Francesca Gino ile birlikte, büyük bir bankanın binden fazla orta kademe yöneticisi üzerine yürüttüğü araştırma sınırların aşıldığı işlerde merak duygusunun değerini vurgulamaktadır. Söz konusu araştırma merak düzeyi yüksek yöneticilerin, şirketin birbiriyle bağlantısı kopmuş kısımlarına yayılan ağlar oluşturma ihtimalinin daha yüksek olduğunu gösterdi.

Oysa hepimiz merdivenin basamaklarını tırmandıkça o son derece önemli soru sorma pratiğini unutmaya eğilimliyizdir. Özellikle de büyük başarılar elde eden insanlar diğer insanların fikirlerine merak duymak konusunda genelde başarısızdır. Daha da kötüsü, bir şey bilmediğimizi fark ettiğimizde bunun bizi yetersiz veya zayıf göstereceği (yanlış) korkusuyla soru sormaktan kaçınabiliriz. Deloitte Kanada'nın yönetici ortağı Norma Kraay bize "Soru sormamak pek çok profesyonelin yaptığı çok büyük bir hata" diyor. "Uzman danışmanlar buna bir çözüm önermek ister. Zaten bunu yapmak için eğitiliyorlar."

Liderler sorgulamayı iki önemli yolla teşvik edebilir ve bu süreçte çalışanların soru sormak için kendilerini psikolojik açıdan güvende hissedecekleri bir organizasyon yaratılmasına yardımcı olabilirler.

Rol model olun. Liderler, sorular sorarak başkalarının gördüklerine ve düşündüklerine ilgi gösterdiğinde bu çarpıcı bir etki yaratır: Bu yaptıkları, bağlı bulundukları organizasyonlardaki insanların da aynı şeyi yapmasına yol açar.

Soru sormak, işletme liderleri ve araştırmacıların başarı için kritik öneme sahip olduğunu giderek daha sık vurguladığı



ESER HAKKINDA

Christopher Payne 2010 yılında Maine’de eski (ama hâlâ işler vaziyette) bir iplik fabrikasıyla karşılaştı ve bundan aldığı ilhamla ikonik Amerikan tekstil endüstrisinin nasıl değiştiğini ve nasıl bir geleceği olabileceğini fotoğraflarıyla keşfe çıktı.

bir unsuru, yani alçak gönüllülüğü de açığa çıkarır. Google’ın insan kaynaklarından sorumlu eski başkan yardımcısı Laszlo Bock’a göre, mütevazı kişiler zor sorunları çözmek için insanları bir araya getirmek konusunda daha iyidir. Hızla değişen bir iş ortamında sahte bir tevazuyla karıştırılmaması gereken alçak gönüllülük olsa olsa bir güçtür. Bu tip bir alçak gönüllüğün gücü gerçekçilikten gelir (*Dışarıda gerçekten karmaşık, meydan okuyan bir dünya var; birlikte çalışmazsak hiç şansımız yok’ta olduğu gibi*).

Gino, çalışanlarının çekinmeden soru sorabilmesinin yollarından birinin, liderin cevabı bilmediği zaman bunu açıkça kabul etmesi olduğunu söylüyor. Bir diğer yolu ise çalışanların bazı günler “Niçin?”, “Peki ya şöyle olsa...?” ve “Nasıl yapabiliriz...?” şeklinde sorular sormaya açıkça teşvik edilmesidir (“Merakın İş Dünyasındaki Karşılığı”, HBR Türkiye, Ekim 2018).

Çalışanlara sorgulama sanatını öğretin. Eğitim, çalışanların sorduğu soruların çeşitliliğini ve sıklığını artırmaya yardımcı olabilir ve MIT Liderlik Merkezi’nden Hal Gregersen’e göre merak duygularını canlandırabilir. Ancak bazı sorular diğerlerinden daha iyidir. (“Doğru Sorular Sormanın Yolları” başlıklı kutuya bakın.) Ayrıca insanlara daha fazla soru sormalarını söylemekten başka bir şey yapmazsanız yeni bakış açıları geliştirmeyi teşvik etmek yerine bunu engelleyen sorgulama taktiklerini ortaya dökmüş olabilirsiniz. MIT’den Edgar Schein’in “Humble Inquiry” adlı kitabında açıkladığı gibi, üretken iş ilişkilerinin sırrı sorulardır ancak soruların başkalarının bakış açısını anlamak için duyulan gerçek ilgiyle yöneltilmiş olması gerekir.

Ayrıca mümkün olduğunca önyargısız biçimde bilgi talep etmenin yolunu öğrenmek de önemlidir. Diğer bir deyişle, cevabı evet/hayır olan sorular yerine önyargıları en aza indiren açık uçlu sorular sormak gerekir. Örneğin “Sizce peşinden gidilecek doğru fırsat bu mu?” diye sormaktansa “Bu alanda kilit fırsatı ne olarak görüyorsunuz?” gibi bir soru sormak daha verimli bir diyalog kurulmasına yol açacaktır.

İşbirliği süreci ilerlerken ekip liderlerinin veya proje yöneticilerinin diğer çalışanlara, belirli konuları daha derinlemesine ele almayı ve ilgili fikir veya deneyimleri ifade etmeyi teşvik eden sorular sorması faydalıdır. “X hakkında ne biliyorsun?” ve “Bunun nasıl işlediğini açıklayabilir misin?” buna iki örnektir. Bu soruların belirli bir odağı vardır fakat her ikisi de ne kendilerine verilecek yanıtları sınırlar ne de ele alınan sorunun çok uzağında kalacak uzun konuşmalara davetiye çıkarır.

Elinizdeki cevapları nasıl işlediğiniz de ayrı bir önem teşkil eder. Konuşmalar devam ettikçe ne söylendiğini anladığınızı varsaymanız doğaldır. Ancak insanların duydukları, uzmanlıkları ve deneyimleri yüzünden taraflıdır. İşte bu yüzden “Ben bundan şunu anlıyorum... Kaçırdığım bir şey olmuş mu?” ya da “Boşlukları doldurmama yardım eder misin?” veya “Söylediklerinizden projenin devam ettiğini anlıyorum. Doğru mudur?” gibi bir dil kullanarak çalışanları meslektaşlarının gerçekte ne kastettiklerini teyit etmek konusunda eğitmek önemlidir.

Son olarak, işbirliği sürecinin kendisini incelemek için dönem dönem ortamın nabzını tutmak gerekir. Başkalarının bir projeyi veya ilişkiyi nasıl deneyimlediğini öğrenmenin tek yolu, “Projenin nasıl gittiğini düşünüyorsunuz?” ve “Birlikte daha verimli çalışmak için ne yapabiliriz?” gibi sorular sormaktır.

3

İnsanların Dünyayı Başkalarının Gözünden Görmelerini Sağlamak

LİDERLER ÇALIŞANLARI farklı grupları merak etmeye ve onların düşünce ve pratikleri hakkında sorular sormaya teşvik etmekle kalmamalı, ayrıca kendi çalışanlarını başkalarının bakış açılarını göz önünde bulundurmaya yönlendirmelidir. Farklı organizasyonel gruplardan insanlar aynı olguya aynı gözlerle bakmazlar. Çalışmalar (yönetim profesörü Deborah Dougherty’nin Wharton’da başarılı ürün inovasyonunun önündeki engeller üzerine yaptığı araştırmalar dahil olmak üzere) bunun sürekli olarak ara birim çalışmasında yanlış anlamalara yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu yüzden insanların başkalarının bakış açılarını nasıl algılayacaklarını öğrenmelerine yardımcı olmak çok önemlidir. Aramızdan Amy, çeşitli katılımcılar nasıl yapılacağını keşfettiğinde sektörler arası iddialı yenilik projelerinin başarılı olduklarını gösteren bir araştırma yaptı. Güney Kore’de 10 yıl önce başlatılan sıfırdan bir şehir inşa etme projesi New Songdo bu savımıza dair eğitici bir örnek niteliğindedir. Proje liderleri projenin başlangıç aşamasında mimarları, mühendisleri, planlayıcıları ve çevre bilimcilerini bir araya getirdi ve disiplinler arasındaki engelleri yıkmak için özenle tasarlanmış bir öğrenme sürecinde uzmanlıklarını birleştirmelerine yardımcı oldular.



Bugün diğer “akıllı” şehir projelerine çarpıcı bir tezat oluşturan New Songdo’nun yüzde 50’si tamamlandı ve şehrin 30 bin nüfusu, 33 bin iş imkânı ve kendi boyutlarındaki diğer yapılaşmalardan yüzde 70 daha az salınımı var.

Northwestern University’den Brian Uzzi, caz orkestraları ve Broadway prodüksiyonları üzerine yapılan bir araştırmanın sonunda başarılı ekiplerin liderlerinin, başka insanların bakış açılarını dikkate alma konusunda alışılmamış bir yeteneğe sahip olduğunu saptadı. Bu tür liderler takım arkadaşlarının çoklu “dillerini” konuşabiliyorlar. Bir başka araştırma, çeşitlilik içeren bir ekibin üyeleri diğer üyelerin bakış açılarını daha en baştan göz önünde bulundurduğunda bu tutumun bilgi paylaşımının olumlu etkisini ve ekibin yaratıcılığını artırdığını ortaya koydu.

Bu tür davranışları teşvik eden bir kültür oluşturmak kıdemli liderlerin sorumluluğundadır. Psikolojik araştırmalar, çoğu insanın başkalarının bakış açılarını kabul etmeye *yatkın* olmasına rağmen bunu yapmak için nadiren *harekete geçtiklerini* göstermektedir. Liderler, çeşitli uzmanlıkların bütünleştirilmesinin yeni değer yaratımını nasıl artırdığını ekiplerine vurgulamakla belli bir ölçüde motivasyon sağlayabilirler. Ancak birkaç taktiğin daha yardımı dokunacaktır:

Silolar arası görüşmeler organize edin. Liderler tek yönlü bilgilendirme toplantıları düzenlemek yerine, çalışanların dünyayı müşterilerin veya şirketin diğer kısımlarındaki meslektaşlarının gözünden görmelerini sağlayan silolar arası

tartışmalar düzenlemelidir. Amaç, herkesin sahip olduğu bilgiyi paylaşmasını ve çeşitlilik içeren söz konusu girdiyi yeni çözümlere dönüştürmek üzere çalışmasını sağlamaktır. Bunu yapmanın en iyi yolu insanlara başkalarının fikirlerini dinlemek için zaman tanımak üzere özenle düzenlenmiş yüz yüze toplantılardır. Bu süreç kimi zaman müşterileri de içerir; bildiğimiz bir danışmanlık firması, firmanın müşterilere bilgi aktardığı geleneksel toplantıların yerine var olan sorunları derinlemesine tartışmak ve müşterilerle *işbirliği* yaparak çözümler geliştirmek için tasarlanmış bir workshop formatı başlattı. Yeni format hem müşterilere hem de danışmanlara birbirlerinden yeni şeyler öğrenme şansı verdi.

Silolar arası diyalogun daha özenli kullanımlarından biri de Children’s Minnesota’daki “olay odaklı analiz”dir. Buradaki olay odaklı analizde sağlık sisteminin farklı klinik ve operasyonel gruplarından insanlar, hastaya yanlış ilacın verilmesi gibi bir başarısızlığın ardından bir araya gelirler. Katılımcılar, olan biten hakkındaki fikirlerini teker teker paylaşırlar. Buradaki amaç, belirli bir neden saptamaya çalışmadan *önce* çeşitli bakış açılarını itinayla belgelemektir. Katılımcılar çoğu zaman diğer gruplardaki insanların olayı nasıl gördüklerini öğrenince şaşırırlar. Olay odaklı analizin altında yatan varsayım, çoğu hatanın tek bir ana nedeni değil birçok nedeni olduğudur. Hataya dahil olan kişiler, hatanın oluşumuna katkıda bulunan etmenlerin çok amaçlı resmini görebildikten sonra benzer hataları önlemek için prosedürleri ve sistemleri değiştirebilirler.



LİDERLİK

Merak duygusuna ve empatiye sahip kişileri işe alın.

Başkalarının duyguları, düşünceleri ve tutumlarıyla ilişki ve empati kuran insanları işe dahil ederek şirketinizin dünyayı farklı açılardan görme becerisini artırabilirsiniz. Başvuran adayların yüzde 2'sinden azını istihdam eden Southwest Airlines müşteri hizmetleri için empati kurma becerisi yüksek ve gayretli insanları seçiyor, adaylarını müşteriyle etkileşime geçerken gözlemlediği davranışsal mülakatlar ve takım mülakatları vasıtasıyla değerlendiriyor.

4

Çalışanlarınızın Vizyonunu Genişletin

NEREDE OLDUKLARINI BİLMEZSENİZ ara birimlerde liderlik edemezsiniz. Buna rağmen pek çok organizasyon farkında bile olmadan çalışanlarını kendi yakın çevrelerinin, örneğin kendi görev ya da iş birimlerinin ötesine bakmamaya teşvik eder ve bunun sonucunda çalışanlar, daha uzaktaki ağları tararlarsa elde edecekleri olası öngörülerini kaçırmış olur. İşte liderlerin çalışanların hem şirket içinde hem şirket dışında ufuklarını genişletme imkanı yaratmasının bazı yolları:

Farklı gruplardan çalışanları inisiyatifler üzerinden bir araya getirin. Genelde farklı fonksiyonlardaki ekipler, silolardaki insanlara kendi organizasyonları içerisinde çeşitli uzmanlık türlerini belirleme, birbirleriyle bağlantılı mı yoksa kopuk mu olduklarını saptama ve değerli bir işbirliğine olanak sağlamak için iç bilgi ağının nasıl bağlanabileceğini görme şansı verir.

Bir global danışmanlık firmasındaki dijital sağlık hizmetleri uygulamalarının lideri, danışanlarının yalnızca müşterilerin CIO ve CTO'larıyla iletişim kurmasını sağlıyordu. Ancak bunun "uygulamanın IT'nin dışındaki müşterilere hizmet edecek fırsatları belirleme becerisini gereksiz yere sınırladığını" anladı. Bunun üzerine, tüm tepe yöneticilerle birlikte müşterilerine giderek oturumlar düzenlemeye başladı ve firmanın sağlık hizmetleri inovasyon uzmanlığına daha bütüncül bir bakış getirmek için sistemlerin yeniden tasarlanması, operasyonların mükemmelliği, strateji ve finansman dahil olmak üzere firmasının tüm sağlık hizmetleri uygulamalarından danışmanlar getirdi.

Doğru Sorular Sormanın Yolları

GENEL TUZAKLAR

Cevabı evet/hayır olan sorularla başlamak.

Konu dışına çıkan, uzun yanıtlara davetiye çıkarabilecek aşırı derecede genel sorular sormayı sürdürmek. ("Aklında ne var?")

Konuşanın ne demek istediğini anladığınızı varsaymak.

İşbirliği sürecinin kendi kendine ilerleyeceğini varsaymak.

ETKİN SORGULAMA

Önyargıları minimize eden açık uçlu sorularla başlayın. ("Sizde işler nasıl gidiyor?", "Sizin grubunuzun bu alanda gördüğü kilit fırsat nedir?")

İşbirlikleri ilerledikçe belirli sorunlara odaklanan ama insanların ayrıntılı cevaplar vermesine izin verecek sorular sorun. (X hakkında ne biliyorsun?", "Bunun nasıl çalıştığını anlatabilir misin?")

Duyduklarınızı özetlemek ve bir yanışınız ya da kaçırdığınız bir husus varsa açıkça düzeltilmesini talep etmek suretiyle ne anladığınızı kontrol edin. ("Doğru mu anlamışım, kaçırdığım bir şey var mı?", "Boşlukları doldurmama yardım eder misiniz?")

Başkalarının süreç veya insanlarla kurdukları ilişkilerle ilgili deneyimlerini sorgulamaya dönemsel olarak zaman ayırın. ("Sizce proje nasıl gidiyor?", "Birlikte daha verimli çalışmak için ne yapabiliriz?")

Bu toplantılar sayesinde danışmanlar sağlık hizmetleri bölümündeki uygulamalar arasındaki bağlantıları keşfetti, farklı uygulamalar arasında köprü görevi görmeye en uygun kişileri belirledi ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için firmanın sahip olduğu çeşitli uzmanlık türlerini birleştirmenin yeni yollarını gördü. Bu, danışmanların uygulamalar arasındaki ara birimlerdeki hizmetler için değer yaratan fırsatları tespit etmelerine yardımcı oldu. Bu yeni yaklaşım öyle etkili oldu ki liderden bu başarıyı firmanın diğer bölümlerinde de tekrarlaması için bir an önce IT bölümündeki tüm uygulamalar arasında bir ara birim görevi gören yeni bir uygulamaya başlaması istendi.



Nerede olduklarını bilmezseniz arabirimlerde liderlik edemezsiniz. Buna rağmen pek çok organizasyon farkında dahi olmadan çalışanlarını kendi yakın çevrelerinin ötesine bakmamaya teşvik eder.

Çalışanları uzak iletişim ağlarını keşfetmeye teşvik edin.

Çalışanların, şirket ve hatta sektör dışındaki uzmanlıklardan yararlanabilmeleri için teşvik edilmesi gerekir. İnsan bilgisi bilimden teknolojiye, işletmeden coğrafyaya, siyasetten tarihe, sanata, beşeri bilimlere ve ötesine kadar uzanır ve bunların arasındaki herhangi bir ara birim yeni iş fırsatları içeriyor olabilir. İnovasyon danışmanlığı IDEO'nun çalışmalarını ele alalım. IDEO işletmeye teknolojiyen, bilimden ve sanattan tasarım teknikleri getirerek (Xerox PARC prototipinden yola çıkıp bunu ticari bir ürüne dönüştürdü) ilk Apple faresi gibi devrimci ürünler yaratmayı ve birçok farklı sektörde faaliyet gösteren şirketlere tasarım odaklı düşünmeyi bir inovasyon teknolojisi olarak benimsetmeyi başardı.

Bu noktada işin zor kısmı, temel iş hedefleriyle en alakalı alanları bulmaktır. Her ne kadar çoğu inovasyon, Princeton'daki Institute for Advanced Study'nin kurucu direktörü Abraham Flexner'in "işe yaramaz bilginin işe yararlığı" adını verdiği unsurdan kaynaklanmış olsa da işletmeler sadece açık uçlu keşif araştırmasına bel bağlamayı göze alamaz. Bu kötü kaderden kaçınmak için liderler aşağıdaki iki yaklaşımdan birini benimseyebilir:

Yukarıdan aşağıya yaklaşım, değer yaratma potansiyeli yüksek olan bilgi alanları önceden tanımlanmış olduğunda işe yarar. Örneğin, bir muhasebe firmasının ortağı makine öğreniminin mesleğin geleceği için kilit öneme sahip olduğunu düşünüyorsa ilgili bir danışmanın ya da analistin çevrimiçi kurslara ya da teknoloji hakkındaki endüstri konferanslarına katılmasını sağlayıp ardından yeni fikirlerle kendisine gelmesini isteyebilir. Firmanın ortağı, genç çalışanın öğrenim deneyimlerinden çıkardığı dersleri paylaştığı ve olası uygulamalar üzerine deneyimli meslektaşları ile beyin fırtınası yaptığı workshop'lar düzenleyebilir.

Aşağıdan yukarıya yaklaşım, liderler organizasyonun hangi dış alanlarla bağlantı kurması gerektiğini belirlemede güçlük çektiğinde daha uygundur. Bu, yeni bilginin yaratılma hızı göz önünde bulundurulduğunda giderek artan bir zorluktur. Liderler üçü alanları belirlemek ve bunlarla iletişime geçmek konusunda çalışanlara giderek daha çok güvenmek zorundadır. Bir yaklaşım da umut vadeden ara birimler için çalışanlardan fikir üretmelerini istemektir: Diğer sektörlerce düzenlenen, katılmak istedikleri konferanslar, kazanmak istedikleri yeni beceriler üzerine kurslar veya workshop'lara davet etmek istedikleri uzmanlarla ilgili öneriler gibi. Ayrıca çalışanlara dış

alanları taramaları ve bunlarla bağlantı kurmaları için zaman ve kaynak sağlamak çok önemlidir.

Siloları Yıkma

GÜNÜMÜZÜN EKONOMİK YAPISINDA herkes, bir organizasyonun sahip olduğu çeşitli bilgileri birleştirmek için yeni yollar bulmanın, kalıcı bir değer yaratmada kazandıran bir strateji olduğunu biliyor. Ancak çalışanlar silolar arasında verimli şekilde birlikte çalışacak fırsat ve araçlara sahip olmadıkça bu dediğimizin gerçekleşmesi mümkün değil. Liderler, yatay işbirliklerinin potansiyelini açığa çıkarmak için insanları kültürel ve lojistik farklılıklarına rağmen birbirleri hakkında bilgi sahibi olmak ve birbirleriyle ilişki kurmak üzere donatılmalı. Bu yazıda tarif ettiğimiz dört uygulama buna yardımcı olabilir.

Bu uygulamaların her biri ara birim çalışmasının ortaya koyduğu belirgin meydan okumalarla başa çıkmakta faydalı olmanın yanı sıra karşılıklı olarak birbirlerini geliştiriyor: Bu uygulamalardan birine dahil olmak diğerindeki yeterliliği artırıyor. Gruplar arasında bağlantı kuran kültürel araçları harekete geçirmek, insanların soru sormalarını ve diğer gruplardaki çalışanların ne düşündüğünü öğrenmelerini sağlıyor. İnsanlar daha iyi sorular sormaya başlar başlamaz başkalarının bakış açılarını ve meydan okumaları daha kolay anlar hale geliyorlar. Olayları başkasının gözünden görmek, diğer bir deyişle kendini başkasının yerine koymak daha fazla bilgi öbeği saptamayı kolaylaştırıyor. Ve ağ taraması; kültürel araçların, grupların birlikte etkin biçimde çalışmasına yardımcı olabilecekleri ara birimleri belirlemeye ışık tutuyor.

Zaman içinde, hiçbir ileri derece ya da derin teknik zeka gerektirmeyen bu uygulamalar, sınırları geçmeyi son derece zor hale getiren engelleri ortadan kaldırır. Liderler bu uygulamaları teşvik eden ve destekleyen koşulları yarattığında ara birimler arası işbirliği eninde sonunda alışkanlık haline gelecektir. ☺



TIZIANA CASCIARO, Toronto University'ye bağlı Rotman School of Management'ta Örgütsel Davranış profesörüdür. **AMY C.**

EDMONDSON Harvard Business School'da Liderlik ve Yönetim Alanında Novartis Profesörüdür ve Fearless Organization (Wiley, 2019) adlı kitabın yazarıdır. **SUJIN JANG**, INSEAD'de Örgütsel Davranış alanında Doktor Öğretim Üyesidir.