

ZEKİ TAKIMLAR YARATMAK

İlişki Sistemleri Zekâsıyla Liderlik

Dr. Anne Rød
Marita Fridjhon

ZEKİ TAKIMLAR YARATMAK

İlişki Sistemleri Zekâsıyla Liderlik

Translated from the English Language edition of Creating Intelligent Teams: Leading with Relationship Systems Intelligence, originally published by Dr. Anne Rød and Marita Fridjhon Copyright © 2021. This edition arranged through Kayı Literary Agency. Turkish translation Copyright © 2023 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali Dr. Anne Rød ve Marita Fridjhon tarafından “Creating Intelligent Teams: Leading with Relationship Systems Intelligence” adıyla yayımlanmıştır. Bu eser Kayı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Fetih Mah. Tahrallı Sok. Kavakyeli İş Merkezi

No: 7/E İç Kapı No:16 Ataşehir/İSTANBUL

Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com

www.facebook.com/solayayinlari

www.twitter.com/solaunitas

www.instagram.com/solaunitasyayinlari

www.instagram.com/solakidz

<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 9786256974739

Yayıncı Sertifika No: 45798

1. Baskı: İstanbul 2023

İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur

Çeviren: Şeyma Tahan

Editör: Betül Yılmaz

Redaksiyon: Ogün Özdemir

Son Okuma: Buket Konur

Mizanpaj: Özlem Yıldız

Kapak Tasarımı: Özlem Yıldız

Orijinal Adı: Creating Intelligent Teams: Leading with Relationship Systems Intelligence

BASILDIĞI YER

Kaplan Ofset

Davutpaşa Caddesi, Güven İş Merkezi C Blok No: 279-280 İstanbul

Sertifika No: 44367

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

ZEKİ TAKIMLAR YARATMAK

İlişki Sistemleri Zekâsıyla Liderlik

Dr. Anne Rød

Marita Fridjhon

Çeviren: Şeyma Tahan



İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----------|
| Giriş..... | 9 |
| Neden bu kitap?..... | 9 |
| RSI'nın ortaya çıkışı..... | 11 |
| RSI'yı etkileyenler..... | 11 |
| Bu kitapta neler bulacaksınız?..... | 12 |
| Sözlük..... | 14 |
| Kullanılan Kısaltmalar..... | 15 |
| Bölüm 1. GERİYE BAKMAK-İLERİYE BAKMAK..... | 19 |
| Zamanda Geriye Bakmak..... | 20 |
| Sistem Düşüncesi..... | 21 |
| Kaos ve Karmaşıklık..... | 22 |
| Sistemik ve İlişkisel Hâle Gelmek..... | 23 |
| Bölüm 2. NEDEN ZEKİ TAKIMLARA İHTİYACIMIZ VAR?.27 | |
| Geçmişteki Güçlü Liderler..... | 27 |
| Yüksek Karmaşıklık..... | 28 |
| Yeni Nesiller..... | 28 |
| Bir Adım Önde Olmak..... | 29 |
| Snøhetta - Bir Vaka Çalışması..... | 29 |
| “Ego” dan Çıkış, “Biz” e Giriş..... | 31 |
| Bölüm 3. AKILLI TAKIMLARIN BEŞ İLKESİ..... | 37 |
| Yeni Bir Zekâ Türü..... | 37 |
| Takım Varlığı..... | 39 |
| RSI'nın Beş İlkesi..... | 41 |
| Takım Kimliğine Erişim..... | 41 |
| Takımı Duymak, Görmek ve Hissetmek..... | 45 |
| Takım, Cevaplara Sahiptir..... | 47 |
| Roller Takıma Aittir..... | 49 |
| Değişim Sabittir..... | 51 |

Bölüm 4. AKILLI BİR TAKIMIN YETKİNLİKLERİ.....55

| | |
|--------------------------------|----|
| Sistem Farkındalığı..... | 55 |
| Holonik Değişim..... | 56 |
| Bağlamı Düzenleme..... | 57 |
| Geri Çekilip Fırsat Verin..... | 57 |
| Dinleme Seviyeleri..... | 58 |
| Dağıtılmış Liderlik..... | 61 |
| Niyet-Davranış-Etki..... | 62 |
| Olumlu Niyetler..... | 67 |
| Anlaşmazlıklar ve Merak..... | 68 |
| Pozitiflik Yaratmak..... | 69 |
| Dört Öğrenme Stratejisi..... | 70 |
| Bizi Motive Eden Nedir?..... | 71 |

Bölüm 5. ÜÇ AŞAMALI YAKLAŞIM.....77

| | |
|--|----|
| 1. Aşama: Bir Araya Gelme..... | 79 |
| 2. Aşama: Kendini Gösterme..... | 79 |
| 3. Aşama: Hizalanma ve Eyleme Geçme..... | 80 |

Bölüm 6. AKILLI BİR TAKIM OLARAK BİR ARAYA GELMEK..83

| | |
|---|-----|
| Onlarla Durumlarını Göz Önünde Bulundurarak Bir Araya Gelin.. | 84 |
| Dinleme Seviyeleri..... | 84 |
| Duygu Alanı..... | 85 |
| Takım Varlığı ve Takımın Sesi..... | 89 |
| Meta Beceriler - “Bakış Açıcı” | 94 |
| Takım Sözleşmesi..... | 98 |
| Sistem ve RSI İlkelerinin Karşılanması..... | 103 |

Bölüm 7. AKILLI TAKIMIN ZEKÂSINI ORTAYA ÇIKARMAK.105

| | |
|--|-----|
| Kendini Göstermek ve İçgörü Geliştirmek..... | 105 |
| Duygu Alanları..... | 106 |
| Güçlü Yönler ve Zorluklar..... | 106 |
| Doğrusal Sistem Dizimi..... | 107 |
| Sistemin Kendini Göstermesi için Grup Süreçleri..... | 113 |
| Sistemin Kendini Göstermesi ve RSI İlkeleri..... | 115 |

Bölüm 8. AKILLI TAKIMLARDA HİZALANMA VE EYLEM...117

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Hizalanma mı Yoksa Anlaşma mı?..... | 117 |
| Takımlar Hizalanamadığında..... | 122 |
| Hizalamanın Önemi..... | 124 |
| Eylem..... | 124 |
| Sorumluluk Almak..... | 125 |
| Somut Planlar ve Taahhüt..... | 125 |
| Hizalanma ve Akıllı Takımlar..... | 130 |

Bölüm 9. AKILLI TAKIMLARIN İÇ İHTİYAÇLARI.....135

| | |
|---|-----|
| Rollerin Katmanları..... | 136 |
| Roller Sistem Üzerinde Baskıya Neden Olduğunda..... | 140 |
| Rol Yorgunluğu..... | 142 |
| Farklı Rollere İhtiyaç Duyulduğunda..... | 142 |
| Hayalet Roller..... | 145 |
| İç İhtiyaçlar ve Akıllı Takımlar..... | 148 |

Bölüm 10. ZEKİ TAKIMLARDA POTANSİYELE ERİŞMEK...151

| | |
|---|-----|
| Üç Gerçeklik Seviyesi..... | 151 |
| Hayal Kırıklığı Nedenleri..... | 155 |
| Takım Potansiyeline Erişmek için Üç Gerçeklik Seviyesini Kullanma.. | 158 |
| Derece, Ayrıcalık ve İntikam Kavramı..... | 161 |
| Büyük ve Küçük Hayaller..... | 164 |
| Meta Beceri Çarkı..... | 165 |
| Akıllı Takımların Potansiyeli..... | 168 |

Bölüm 11. ÇEŞİTLİLİĞİN AKILLICA KULLANIMI.....171

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Dünyama Hoş Geldiniz..... | 171 |
| Başarılı Etkileşimler Yaratmak..... | 173 |
| Bölge (Toprak) Çalışmaları..... | 175 |
| Farklılıklar ve Akıllı Takımlar..... | 180 |

Bölüm 12. AKILLI DEĞİŞİM YARATMAK.....183

| | |
|---|-----|
| Değişim Nasıl Gerçekleşir?..... | 184 |
| Birincil, İkincil ve Sınırlar..... | 184 |
| Değişimin Yakın Olduğunu Nasıl Bilebiliriz?..... | 187 |
| Sinyalleri Değerlendirme..... | 188 |
| Sınır Ötesine Geçmek..... | 188 |
| Sınır Davranışları..... | 191 |
| Geçiş Sınırları..... | 192 |
| Temel Koşullar Değişir..... | 193 |
| Akıllı Değişim Yaratmak için RSI İlkelerini Kullanma..... | 194 |
| Sınır Teorisini ve RSI'yı Uygulama..... | 202 |
| Şirket için Sonraki Adımlar..... | 203 |
| Akıllı Takımlar ve Değişim..... | 205 |

Bölüm 13. KÜLTÜREL ANLAMDA AKILLI TAKIMLAR YARATMAK..207

| | |
|---|-----|
| Takımlarda Kültürlerarası Yetkinlik..... | 207 |
| Yeni Yollarla Güven ve Güvenliği Yaratmak..... | 209 |
| Yüksek Performanslı Uluslararası Takımlar Oluşturmak..... | 209 |
| Kültürlerarası Takımla Tanışma..... | 210 |
| Kültürlerarası Takımın Ortaya Çıkarılması..... | 211 |
| Diğer Açıklayıcı Araçlar..... | 213 |
| Kültürlerarası Takımlarda Uyumlanmadan Eyleme..... | 213 |

Bölüm 14. AKILLICA ÖZETLERSEK.....217

| | |
|---|-----|
| Bağlamsal Çerçeve..... | 217 |
| Yüksek RSI'lı Takımların Yetkinlikleri..... | 218 |
| Ek 1 RSI'NIN BEŞ İLKESİ..... | 222 |
| Ek 2 RSI'YI ETKİLEYENLER..... | 223 |
| Kaynakça..... | 226 |
| Son not..... | 231 |
| Yazarlar Hakkında..... | 232 |

Faith'e

Karmaşıklığa sevgi ve neşe anlamı kazandırdığı için...

Giriş

Dört kitada on yıllar boyunca liderler, takımlar ve kuruluşlarla yaptığımız çalışmalarda, tükenmiş, amacına ulaşamamış ve başarısız olmuş insan ilişkileri sistemleriyle karşılaştık. Bunun pek çok nedeni vardı. Bazıları modern dünyanın karmaşasında başarı için gereken hız ve oranda ilerleyemiyordu. Diğerleri ise liderlik ettikleri takımlar ve kuruluşların yeterli inanç ve itici güçle hizalanmasını (uyumlanmasını) sağlayamıyor, takım ve kuruluşları ileriye götüremiyordu. Birçoğu kontrolü kaybetmekten ya da başarısız olmaktan korkuyordu. Beklentiler göz ardı ediliyor ve karşılanmıyor, memnuniyetsizlik yaygınlaşıyor ve yetenekler bir kenara bırakılıyordu. Bu süreçte lider olma ya da bir takımda yer alma deneyiminin umduklarından tamamen farklı olduğunu düşündüklerinden, çoğu hevesini yitiriyordu. Bu zorlukların ve hayal kırıklıklarının ortak paydasının takımların özünde var olan zekâyı görememek, bunu teşvik edememek ve kullanamamak olduğunu belirledik.

Neden bu kitap?

Deneyimlerimize göre, yirmi birinci yüzyılda başarılı olmak isteyen takımlar ve kuruluşlar için rekabet avantajını elde etmek, herhangi bir insan ilişkileri sisteminde var olan kolektif zekâyı ve yaratıcılığı en iyi hâlde getirecek şekilde liderlik etmekten geçmektedir. Bunu yapabilmek için sözkonusu sistemlerin iç dinamiklerini ve işleyişini keşfetmemiz ve özllerinde sahip oldukları üretken potansiyeli açığa çıkaracak yollar bulmamız gerekiyor. Dikkatimizi geleneksel bireysel performans yerine insan ilişkileri sisteminin kendisine ve yaratabileceklerine vermeliyiz. Bir başka deyişle tekil olanı çoğul hâlde getirmeliyiz. Bireyler, başkalarıyla etkileşime girerek ve insan ilişkileri sistemlerinin bir parçası olarak kaynaklarının ve yaratıcı enerjilerinin daha fazlasını ortaya çıkarabilirler. “Ben”den “biz”e geçerek kişisel odağın yönü de-

ğiştirilir ve böylece bir bütün olarak insan sistemi ileriye dönük yollar bulması için güçlendirilir. Bu yaklaşım, kişisel gündemleri ve gerilimleri azaltır ve tüm üyeler, sistemin “biz”ine odaklanarak sistemdeki mevcut kaynaklardan yararlanırlar.

Bu kitapta dünyanın en başarılı mimarlık şirketlerinden biri olan Snøhetta (<http://www.snohetta.com>) ile tanışacaksınız. Kendine özgü özelliklerine ve başarılarına katkıda bulunan en önemli unsurlardan biri, şirkette çalışanların kolektif potansiyeline odaklanmasıdır. Snøhetta'da kimsenin “Bu benim fikrimdi,” demesine izin verilmez çünkü herkes bilir ki her fikir bir yerlerde birilerinin söylediği ya da yaptığı bir şeyden esinlenmiştir ki bu da yine bir başkasının ilhamıyla mümkün olmuştur. Bu daimi fikir akışı, bir şeylerin her zaman ortaya çıkmak istediğini ve çıkmaya çalıştığını gösterir ve bizi sürekli bir değişim dalgasıyla ileriye taşır. Snøhetta'nın kurucu ortağının da dediği gibi, “Bir soruna verilen ilk yanıt asla doğru yanıt değildir.”

Yarının başarılı takımları ve kuruluşları, kendilerini hızlı değişim dalgaları olarak gösteren bu yaratıcı enerjileri anlayabilir ve yönlendirebilir. Potansiyel ve çözümlere giden yolun insan sistemlerindeki üretken etkileşimde yattığını bilirler. Odağı insan ilişkileri sistemindeki bireylerden, sistemin kendisine ve bunun liderlik, yaratıcılık, bilgelik, farkındalık ve seçim açısından sunduğu tüm olanaklara çevirerek, hareket hâlindeki insanoğlunun gerçek potansiyelinden faydalanabiliriz. Akıllı takımlar oluşturabiliriz.

Bunu başarmak için gereken beceri ve stratejiler, liderlik ve takım etkileşimlerine tamamen farklı bir yaklaşım biçimi olan Relationship Systems Intelligence™ (İlişki Sistemleri Zekâsı-RSI) temeline dayanmaktadır. Bir takımda veya kuruluşta RSI'nın geliştirilmesi, bu yüzyılın zorluklarıyla yüzleşmek için gereken zihniyetin geliştirilmesine yardımcı olur. Liderleri, takımları ve kuruluşları, insanlara erişmek, onların kendini göstermesini, hizalanması sağlamak ve onları daha yüksek performansa yönlendirmek için zihinsel bir modelle donatır.

RSI'nın ortaya çıkışı

RSI, Marita Fridjhon ve Faith Fuller'ın buluşudur ve liderlik ortamlarında uygulanmasına diğerlerinin yanı sıra Anne Rød öncülük etmektedir. Marita Fridjhon ve Faith Fuller, insan ilişkileri sistemleri üzerine yaptıkları kapsamlı çalışmalar sonucunda insan etkileşimlerinde ilişkinin kendisine yönelik farkındalık ve takdirin eksik olduğunu fark etmişlerdir. Olumlu ve iyi işleyen ilişkilerde neyin işe yaradığını dikkatle incelemişler ve adım adım RSI'yı geliştirmişlerdir. Bir insan ilişkileri sisteminde RSI'yı teşvik etmenin birçok yolu olsa da Marita Fridjhon ve Faith Fuller benzersiz bir metodoloji geliştirmiştir. Bu da Organizasyon ve İlişki Sistemleri Koçluğu'dur. ORSC olarak da bilinen bu kapsamlı yaklaşım, insan ilişkileri sistemleriyle çalışma açısından yeni bir felsefe sunmaktadır ve CRR Global'in deneyimli öğretim personeli tarafından dünya çapında öğretilmektedir. ORSC'nin sunduğu stratejiler zengindir ve bireylerden daha büyük takımlara ve kuruluşlara kadar tüm insan ilişkileri sistemlerinde uygulanabilir. Bu kitap yüksek performanslı takımlar oluşturmayı ele almakta ve büyük ölçüde ORSC müfredatında öğretilen kavram ve stratejilerden yararlanmaktadır.

RSI'yı etkileyenler

RSI, liderlik, zekâ, süreç psikolojisi ve sistem teorisi alanlarındaki çağdaş araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri sistemlerinin karşılaştığı evrensel zorluklar için uygulanabilecek bir dizi etkili yöntem sunar. Bilim, doğa ve insanların birbirine nasıl bağlı olduğunu gösteren felsefeler, fizik, teoriler, gelenekler ve büyük düşünürlerden oluşan özenle örülmüş bir ağdan yararlanır. (RSI'yı etkileyenler hakkında daha fazla bilgi için Ek 2'ye bakınız.) Bu yaklaşım günümüzde dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlarda koçluk, danışmanlık ve liderlik ge-

lişiminde kullanılmaktadır. Binlerce yönetici, müdür ve takım, bu çalışma ile eğitilmiş ya da bundan etkilenmiştir.

RSI aynı zamanda Anne Rød'un, takımların günümüzün karmaşık ortamında karşılaştıkları zorluklar göz önüne alındığında, yapıcı bir şekilde nasıl liderlik yapılabileceğini, nasıl takımın içinde ve onunla hareket edilebileceğini, nasıl kendilerini gösterebileceklerini ve değişebileceklerini araştıran Human Systems in Motion (Hareket Hâlindeki İnsan Sistemleri) adlı araştırma ve doktora tezine de ilham kaynağı olmuştur. Takımlar, değişimi ve değişmeyi çevrelerinde doğal olarak meydana gelen bir şey olarak görmelerine yardımcı olarak ve kendi değişim deneyimleriyle birleştirerek değişime farklı şekillerde yaklaşabilir ve onunla değişebilirler.

Bu kitapta neler bulacaksınız?

Bu kitap, liderlerin ve takımların insan ilişkileri sistemlerinin iç zekâsından ve potansiyelinden yararlanarak takım performansını hızlandırmalarını sağlayan pratik bir rehberdir. RSI'yı daha geniş bir bağlama oturttuk başlıyoruz ve takımlarda ve kuruluşlarda yaptığımız işlerden nasıl bahsedeceğimize dair bir arka plan sunuyoruz. Ardından, 21. yüzyılda liderlerin, takımların ve kuruluşların karşılaştıkları zorluklara değiniyor ve kendine özgü özellikleri (kültür) RSI ilkelerini yansıtan başarılı bir şirket olan Snøhetta'yı tanıtıyoruz. Ardından, RSI'nın beş ilkesini açıklıyor, ilgili kavramları ve uygulamaları ele alıyoruz. Daha sonra akıllı takımlarla nasıl ilişki kurulacağını ve bu takımların nasıl oluşturulacağını inceliyoruz. Kitabın ikinci bölümü ihtiyaçlar, değişim, çatışma ve kültürel açıdan akıllı takımların nasıl oluşturulacağıyla ilgili özel stratejiler sunuyor. Kitapta, diğer takımların RSI ile nasıl çalıştıklarını ve geliştiklerini ve elde edilen sonuçları gösteren gerçek örnekler ve stratejiler de yer alıyor.

RSI'yı uygulayarak akıllı takımlar oluşturmanın en iyi yolu, bunu sizin deneyimlemenizdir. Stratejileri tek tek deneyin ve ne gibi sonuçlar elde ettiğinizi gözlemleyin. Bu kitapta tanıtılan beceri ve yetkinlikleri adım adım hayata geçirerek, takımınızda RSI'nın ortaya çıkmasını sağlayacak ve böylece yeni işbirliği seviyelerine ve daha yüksek performansa ulaşacaksınız.

Sözlük

RSI, bir dizi farklı kavram ortaya koymaktadır ve bunlar daha fazla açıklama gerektirebilir. Bu kavramları tanımlamak için kullanılan kelimeler, yönetim alanında kullanılan diğer terimlere yeni ve farklı bir anlam kazandırdıklarından özenle seçilmiştir. Kavramlara aşağıdaki açıklamalar getirilmiştir:

İnsan ilişkileri sistemi: Aynı takımda, kuruluşta veya projede çalışmak gibi bir ilişki ağıyla birbirine bağlı bireylerden oluşan grup. Dolayısıyla, herhangi bir takım veya kuruluş, insan ilişkileri sistemi olarak adlandırılabilir. İnsan ilişkileri sistemi, bazen takım sistemi, ilişki sistemi veya sadece sistem olarak kısaltılmıştır. İnsan ilişkileri sisteminin özünü “biz” ya da ilişki varlığının kendisi oluşturur.

İlişki varlığı / Takım varlığı: Bir insan ilişkileri sistemindeki insanlar arasında var olan güçlü ilişki. Bu ilişki varlığı (üçüncü varlık veya takım varlığı olarak da bilinir) ayırt edici özellikleri ve nitelikleri bulunan kendi kişiliğine sahiptir. Bu kavram, akıllı takımların oluşturulmasında temel öneme sahiptir ve bir ilişkinin veya bir takımın soyut “bizliği” olarak ifade edilir.

Relationship System Intelligence™ (İlişki Sistemleri Zekâsı - RSI): Bir bireyin kendi deneyimini (ve diğerlerinin deneyimini) insan ilişkileri sisteminin bir ifadesi olarak yeniden yorumlama becerisi. Deneyim hem kişiseldir hem de sisteme aittir. Bu beceriyi hayata geçirdiğimizde, bir takımı görebilir, okuyabilir, anlayabilir ve onunla hareket edebilir, onun bakış açısını ve yaratıcılığını serbest bırakabilir ve kullanabiliriz. Dikkatimizi insan ilişkileri sistemindeki bireyler yerine takım sisteminin kendisine veririz.

Kolektif zekâ: Bir takımın işbirliğinden, kolektif çabalarından ve paylaşımından ortaya çıkan ortak zekâ veya grup zekâsı. $1+1=3$ olarak ifade edilebilir. Kolektif zekânın tamamına erişebilmek için takım sistemindeki tüm sesleri duymamız gerekir.

Derin demokrasi 1: İnsan ilişkileri sistemi kendini takım-daki bireyler aracılığıyla ifade eder. Takımların ve kuruluşların potansiyelinden faydalanmak için insan ilişkileri sistemindeki tüm sesleri, hatta popüler olmayanları bile duymamız gerekir. Derin demokrasi, takımın kendini tam olarak ifade etmesini kolaylaştıran bir uygulamadır.

Sistemin Sesleri (VOS) 2: Bir takım sisteminde derin demokrasiyi sağlamak için takımdaki tüm sesleri dinlememiz gerekir. Bu, kolektif zekâyı artırır ve yaratıcı problem çözme, yüksek katılım ve uygun çözümlerin üretilmesine olanak verir.

Kullanılan Kısaltmalar:

| | |
|-------------|--|
| CEO | İcra Kurulu Başkanı |
| CFO | Mali İşler Müdürü |
| KZ | Kültürel Zekâ |
| DZ | Duygusal Zekâ |
| ICF | Uluslararası Koçluk Federasyonu |
| STK | Sivil Toplum Kuruluşu |
| ORSC | Organizasyon ve İlişki Sistemleri Koçluğu TM |
| RSI | İlişki Sistemleri Zekâsı TM |
| SZ | Sosyal Zekâ |
| VOS | Sistemin Sesleri |



Bölüm 1

GERİYE BAKMAK-İLERİYE BAKMAK

Bu bölümde, bugün toplumumuzu yöneten paradigmalardan ortaya çıkışı ve sistem teorisi ile sistemik düşüncenin rolü ele alınmaktadır. RSI'yı daha geniş bir bağlama yerleştirerek takımlarda ve kuruluşlarda yaptığımız işler hakkında nasıl konuşacağımıza dair bir arka plan sağlıyoruz. (Bu bölüm Dr. Anne Rød'un doktora tezinden alınmıştır ve yazarın izniyle sadece bu kitap için kullanılmıştır.)

Çoğumuzun düşüncemizi yöneten mantık ve paradigmalardan doğru, var olmanın ve yaşamanın tek yolu olduğunu düşündüğü bir toplumda yaşıyoruz. Üretimin, doğrusal süreçlerin ve ikili tepkilerin zorlukları anlayıp çözmek için tek yaklaşım hâline geldiği bir noktaya nasıl geldik? Sadece parçalara odaklanarak bütünü değerini nerede kaybettik? Ne zaman herkesin ve her şeyin karşılaştırılabileceği normatif standartların, bağlamı takdirle karşılamak ve paradokslara saygı duymaktan daha önemli olduğunu düşünmeye başladık? Ne zaman karşılıklı bağlılık ilişkilerimizi takdir etmekten bağımsızlığa tapmaya geçtik? Ne zaman bilgelik ve kolektifin gücünden vazgeçtik? Ne zaman doğayla ve değişimin sürekli olduğu fikriyle bağımızı kopardık ve geçmişini yeniden yaratmakla daha fazla meşgul olmaya başladık?

Kesin bir an ya da dönüm noktası yoktu, daha ziyade bizi bugün bulduğumuz yere getiren bir süreç vardı. Dolayısıyla büyük resmi görmek için tarihe bakmamız gerekiyor.

Zamanda Geriye Bakmak

Heraklitos (yaklaşık M.Ö. 540-480) ve Demokritos (yaklaşık M.Ö. 460-370), deneyimlediğimiz ve algıladığımız şekilde dünyamızdaki her şeyin sürekli değiştiğini öne sürmüşlerdir³. Platon, günlük hayatımızda deneyimlediğimiz gerçeklik ve ebedi gerçeklik olmak üzere iki gerçeklikten bahsetmiştir. İkincisine yönelik arayış, takip eden yüzyıllardaki dini hareketin temelini oluşturmuştur.

Kilisenin sahip olduğu güç ve dogmatik düşüncelere bir tepki olarak bilimciler, doğayı ve insan yaşamını dini anlamlandırma biçiminin ötesinde açıklama çabasıyla yavaş yavaş seslerini yükseltmişlerdir. Bu, Batı dünyasında “aydınlanma dönemi” olarak bilinmektedir. Kilisenin baskın otoritesine bir tepki olarak ortaya çıkan bu hareket, bildiğimiz şekilde bilimin doğuşu için verimli bir zemin oluşturmuştur. Bireyin düşünme ve mantık yürütme becerisinin takdir edilmesini sağlamış, güç odağında ve kararların alınma biçiminde önemli değişiklikler getirmiştir 4-5.

16. yüzyılın en etkili bilim insanlarından biri, bütünü analiz edilecek parçalara ayırma fikrini ortaya atmasıyla tanınan, Kartezyen felsefesinin babası René Descartes'tır⁶. Bir diğeri ise fiziksel nesnelere ve sistemlerin hareketini açıklamak ve araştırmak için geliştirdiği ve uyguladığı mekanik yasalarıyla tanınan Isaac Newton'dur. Newton evreni dikkatle dengelenmiş bir makine parçasına benzetmiştir.

Bu fikirler sanayi devrimini ve yüzyıllar sonra bile kurumların yönetilme biçimini doğrudan etkilemiştir. Amerikan makine mühendisi Fredrick Taylor, ilk olarak 1911 yılında Scientific Management (Bilimsel Yönetimin İlkeleri) adlı kitabında bahsettiği yönetimle ilgili düşüncelerinde bu fikirleri daha da pekiştirmiştir⁷. Daha yüksek üretim oranlarına ulaşmak için süreçler daha küçük parçalara bölünmüş, analiz edilmiş ve etkisiz unsurlar çıkarılarak ayarlanmıştır. Böylece, fabrikanın ya

Kim olursak olalım, ne yaparsak yapalım, başkalarıyla etkileşime gireriz ve bu etkileşim sayesinde ilişkiler kurarız. Bu da bizi, irili ufaklı çok sayıda insani ilişki sisteminin bir parçası hâline getirir. Bu sistemler, aile ve romantik ortaklıklardaki samimi sistemlerden topluluklar aracılığıyla çalışma ortamımıza, parçası olduğumuz takımlara ve bunların ait olduğu kuruluşlara kadar uzanır. Sözkonusu ilişki sistemlerinin her biri, açık ve örtük yapılar, anlaşmalar ve kurallardan oluşan kendine özgü, iç içe geçmiş bir ağa sahip olduğundan insan ilişkileri sistemlerini yönlendirmek güç bir hâl alabilir. Bir sistemde işe yarayan, başka bir sistemde işe yaramayabilir.

Ekibinizin sahip olduğu dinamiklerin gerçekten farkında mısınız? Peki ya ekibinizle kurduğunuz ilişkidен istediğiniz verimi aldığınızı düşünüyor musunuz?

İlişki sistemlerini anlamak, ekiplerde ve kuruluşlarda etkili ve olumlu değişimi başlatmanın, ekibi yönetmenin ve yönlendirmenin farklı bir yoludur. Anne Rød ve Marita Fridjhon, çalışanlarının yeteneklerini beslemek ve aynı zamanda onları geliştirmek isteyenler için detaylarıyla şu sorulara yanıt veriyor:

- Bireyler ve ekipler üzerindeki etkilerin ve dinamiklerin farkına nasıl varabilirsiniz?
- Ekip performansı nasıl artırılır?
- Etkili liderler üretkenliği nasıl artırabilir?
- Ekiplerdeki potansiyel nasıl ortaya çıkartılır?
- Değişim nasıl başarılı bir şekilde yönlendirilir?

Zeki Takımlar Yaratmak'ta herkesin çözümün bir parçası olduğu ve sonuçları sahiplendiği bir ekip yaratmanın ipuçlarını paylaşıyor!

