EKİP ÇALIŞMASI

Teamworking

3. Baskı

Ekiplerin hayata geçirilmesinde rol alan herkes için ipuçları, araçlar ve teknikler...



Ian Fleming

"Gerçekten yüksek performans gösteren çok az ekip vardır; bu kitap, üyesi olduğunuz ekibin bu az sayıdaki örnek içine girmesine yardımcı olacak pratik araçlar ve ipuçları sunuyor."

Operasyon ve Hizmet Direktörü

"Her seviyedeki ekip liderleri için çok güvenilir ve pratik bir rehber."

Eğitim ve Gelişim Müdürü

"Ekip dinamiklerindeki belirsizliği kaldırıyor ve ekip çalışmasını gerekli olduğu kadar keyifli hale getiriyor."

Boş Zaman ve Toplum Kaynakları Direktörü

EKİP ÇALIŞMASI
Teamworking

First published as the Teamworking Pocketbook by Ian Fleming (c) Ian Fleming 2017.
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



GİRİŞ 5
Ekip liderleri ve ekip üyeleri için bir cep kitabı



EKİP NEDİR 7
Ekip tanımları, ekip türleri, ekiplere karşı gruplar, ekip oluşturma ve ekip çalışması



EKİPLERİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR 17
Ekiplerin karşılaşabileceği altı temel zorluk alanı



EKİP NASIL KURULUR 25
Net ekip hedefleri ve bireysel sorumluluklar, ekip oluşturma sürecinin merkezinde yer alır



EKİBE LİDERLİK ETMEK 39
Liderlik tarzı bir ekibi oluşturabilir ya da bozabilir; bu bölüm grup davranışını açıklamakta ve iyi liderlik niteliklerini göstermektedir



POTANSİYEL EKİP SORUNLARI 55
Dört aşamada gruptan ekip statüsüne geçiş; ekiplerin karşılaştığı tipik engeller ve bunların üstesinden gelmek için öneriler



BAŞARILI EKİPLER 89
Başarılı ekipleri oluşturan unsurlar ve grup düşüncesinin tehlikeleri üzerine bazı son düşünceler



OKUMA LİSTESİ/REFERANSLAR 95



NEDEN EKİP?

Ekipler ve ekip çalışması, günümüzün birçok zorluğunun üstesinden gelmenin anahtarı olarak görülmektedir:

- Yeni fikirler, ürünler, hizmetler ve iyileştirmeler yaratmak
- Çok çeşitli alanlarda zorlu performans hedeflerinin karşılanması, örneğin teslimat sürelerinin iyileştirilmesi veya ürün hatalarının azaltılması
- Büyük altyapı projelerinin zaman çizelgesi ve bütçe dahilinde tamamlanması

İlgi çekici bir vizyon belirleyerek, uygun kaynaklar ve destekler sağlayıp insanlara ilham vererek başarıya ulaşmak için herkesin beceri, yetenek ve deneyimlerinden yararlanmak mümkün olmalıdır.

Ancak, tüm ekiplerin potansiyeli olsa da, başarı garanti değildir. Çoğu zaman gerçekler teoriyle örtüşmez.

EKİP YOLCULUĞU

Bir ekip lideri olarak şu zorluklarla karşı karşıyasınız:

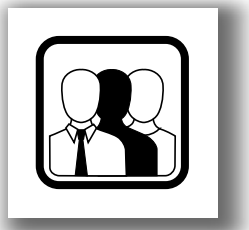
- Farklı (çoğu zaman yabancı olabilen) kişilerden oluşan bir ekip kurmak
- İnsanlara ilham veren bir vizyon yaratmak
- Her gün insanların en iyi yönlerini ortaya çıkarmak

Bir ekip üyesi olarak şunları bilmek istersiniz:

- Neden seçildiniz ve size faydası ne?
- Ekipte başka kimler var ve nasıl organize edilecekler?
- Sizden ne bekleniyor ve performansınızın nasıl değerlendirilecek?

Ekip Çalışması Cep Kitabı, sizi, ekibe nelerin dahil olduğunu anlamaktan ekibi kurmaya, liderlik gösterip ekip sorunlarıyla başa çıkmaya ve son olarak başarıyı kutlamaya kadar uzanan bir yolculuğa çıkaracak.

Ekipler bir gecede oluşmaz. Ekip olmak zor bir iş olabilirler ama aynı zamanda çok da ödüllendiricidirler. İşin sırrı, geliştikçe dersler çıkarmak ve devam etmektir.



EKİP NEDİR



EKİP NEDİR

TANIMLAR



- "Bireysel başarıların toplamından daha fazlasını elde edecek şekilde işbirliği yapan bir grup insan"
- "Ortak bir amaç etrafında birleşmiş bir grup insan"
- "Ortak hedeflere ulaşmaya kendini adamış, birlikte iyi çalışan ve bunu yapmaktan zevk alan, yüksek kalitede sonuçlar üreten enerjik bir grup insan" (Francis & Young, *Improving Work Groups*)
- "Ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini karşılıklı olarak sorumlu tuttukları bir yaklaşıma bağlı, birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insan" (Katzenbach & Smith, *Wisdom of Teams*)

EKİP TÜRLERİ

Ekipler birçok şekilde olabilirler ve genellikle şöyle isimlendirilirler:

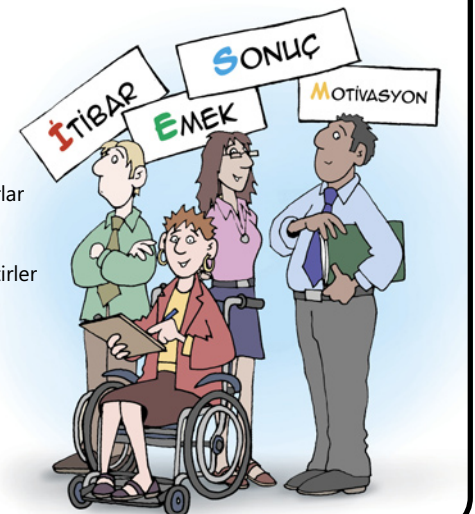
- Çalışma ekipleri
- Üst düzey ekipler
- İş stratejisi ekipleri
- Proje ekipleri
- Çapraz fonksiyonlu ekipler
- Sanal/uzak ekipler
- Kalite geliştirme ekipleri
- Müşteri hizmetleri ekipleri
- Çevik ekipler
- Bakım ekipleri
- Satış ekipleri
- Kendi kendini yöneten ekipler



EKİP POTANSİYELİ

Birlikte etkili şekilde çalışan kişilerden oluşan ekipler şunları yapabilir:

- Tek bir kişiye göre daha iyi sonuçlar elde ederler
- Daha büyük gruplara göre daha esnek olurlar
- Kişilerin riskten kaçınabileceği alanları keşfeder ve daha fazla risk alırlar
- Tek kişi yerine geniş bir yelpazede fikir üretirler
- Üyelerinin beceri ve özgüven kazanmasına yardımcı olurlar
- Ekip üyeleri sadece göreve değil birbirlerine de bağlılık gösterirler
- Üyeler birbirlerini motive ederler



EKİPLERE KARŞI GRUPLAR



Ekiplere daha fazla vurgu yapılmasına rağmen, çoğu zaman tam olarak neyin ekip neyin grup olduğu konusunda kafa karışıklığı yaşanmaktadır. Dahası, "ekip" kelimesi ağızdan ağıza dolaşmakta ve bir ekibe ihtiyaç duyulmayan durumlarda da kullanılmaktadır.

- Gruplar da başarıya ulaşabilir ama ekip olarak çalışan insanlar kadar etkili olamayabilirler.
- İnsanlar grupların zamanla otomatik olarak ekiplere dönüşeceğine inanır. Ne yazık ki, daha sonra okuyacağınız gibi, bu doğru değildir.
- Zamanımızın çoğunu işte, evde ve boş zaman aktivitelerinde, kelimenin gerçek anlamıyla ekipler yerine gruplar halinde geçiriyoruz.

Ekip ve grup arasındaki farklar küçük ama önemlidir.

EKİPLERE KARŞI GRUPLAR



İşbirliği gruplarında:

- İnsanlar birlikte çalışır
- Duygular işin bir parçası değildir
- Çatışmaya uyum sağlanır
- Güven ve açıklık ölçülür
- Bilgi "bilinmesi gerekenler" temelinde verilir
- Hedefler/amaçlar ya kişiseldir ya da belirsizdir

Etkili ekiplerde:

- İnsanlar birbirlerine güvenir
- Duygular açıkça ifade edilir
- Çatışmalar üzerinde çalışılır
- İnsanlar birbirini destekler
- Bilgi özgürce paylaşılır
- Hedefler herkes için ortaktır





EKİP OLUŞTURMA VE EKİP ÇALIŞMASI

FARKLILIKLARI ANLAMAK (1)

Bir finansal hizmetler şirketi yeniden organize oldu ve müşteri hizmetleri ekibi kurdu. Bu süreç, personelin daha büyük işler üstlenmesini, yeni süreçler ve beceriler öğrenmesini ve birbirleriyle yeni ilişkiler geliştirmesini içeriyordu.

- İlk aşamalarda **ekip oluşturma**, eğitimin önemli bir özelliğiydi; bu, insanlara bir yön duygusu vermeyi, birbirlerini tanımayı, beceri ve yeteneklerin farkına varmayı ve bir çalışma yöntemi oluşturmayı içeriyordu.

- Bu başarıldıktan sonra, vurgu **ekip çalışması** becerilerine kaydı; fikirleri paylaşmak, işbirliği yapmak, açık olmak ve birbirini desteklemek...



EKİP OLUŞTURMA VE EKİP ÇALIŞMASI

FARKLILIKLARI ANLAMAK (2)

Çok uluslu bir şirketin satış direktörü, personeli için ekip oluşturma konusunda yardım istedi. Tüm satış bölgelerindeki temsilciler iki ayda bir toplanıyordu. Satış müdürü, ulaşılması gereken bireysel hedefler ve performansa dayalı teşvikler nedeniyle bir ekip olamadıklarından endişe ediyordu.

- Bu insanlar birbirlerinden bağımsız ve birbirleriyle rekabet içinde çalışıyor ve nadiren bir araya geliyorlardı; **ekip oluşturmak** uygun olmazdı.
- Bununla birlikte, bir araya geldiklerinde **ekip çalışması** becerilerini göstermelerine ihtiyaç vardı; işbirliği yapmak, fikirleri paylaşmak ve birbirlerini desteklemek...

Ekip oluşturma ve ekip çalışması aynı şey değildir. Birincisi genellikle, ikincisi gerekli olduğunda istenir.

- Ekip kurma, yeni ekipler oluşturmak veya mevcut ekiplerin performansını gözden geçirmek için kullanılır.
- Ekip çalışması ekipleri cesaretlendirir ve başarılı olmalarına yardımcı olur, ancak ekip çalışması tek başına bir ekip oluşturmaz.
- Ekip çalışması bir süreçtir, amaç değil.

NE ZAMAN BİR EKİBE İHTİYAÇ DUYARSINIZ?



- Kimsenin cevabını bilmediği gerçek sorunlarla başa çıkmaya çalıştığınızda... Eğer gerçekten bir cevap varsa (cevabın nispeten basit olduğu bir durumsa, bir ekibe ihtiyacınız yoktur)...
- Görevle ilgili belirsizlik olduğunda... Böyle bir durumda sorunu başkalarıyla paylaşma ihtiyacı artar.
- Hızlı bir değişim yaşadığınızda...
- İnsanların gerçek görevler üzerinde birlikte yakın çalışmasına ihtiyaç duyulduğunda...

Eğer bu kriterleri karşılamıyorsanız, bir ekibe ihtiyacınız yok demektir.

EKİP NEDİR

SADECE GEREKLİ OLDUĞUNDA

Unutmayın,
ekipler her kurumsal
ihtiyaç ve durum için
çözüm DEĞİLDİR.
Dahası,
yanlış uygulama yapıldığında
zaman ve enerji
İSRAFINA neden olabilirler.





EKİPLERİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR

EKİPLERİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR

1. ROL MODELİ EKSİKLİĞİ



Ekiplerin kötü örnekleri vardır

Bu neden bir sorun?

- Çünkü rol modeli yoksa takip edilecek kimse de yoktur.

Çoğu zaman, en tepedeki kişiler ekipler hakkında konuşurlar, ancak ekip çalışmasının ne olduğunu gerçekten anlamazlar ya da kurum içinde ekip çalışması için gerekli koşulları teşvik edemezler.



EKİPLERİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR

1. ROL MODELİ EKSİKLİĞİ



Bunların farkına varın:

- Kuruluşların tepesindeki ekipler, oluşturulması en zor ekiplerdir.
- Bu seviyedeki kişiler genellikle zamanlarını uzun vadeli konular ve zorlukların yanı sıra kurum dışındaki faaliyetlere harcarlar.
- Zirveye ulaşmak çoğu zaman sabit fikirli bir adanmışlık gerektirir; bu, ekip için gereken becerilerle çelişen bir davranıştır.
- İnsanlar kendi başlarına çalışabilir, anlaşmalar yapabilir ve kendi ağları içinde faaliyet gösterebilirler.
- Kesinlikle üst düzey ekipler birlikte çalışma konusunda her zaman en iyi örnekleri oluşturmazlar; bu nedenle insanlar "Dediğimi yap, yaptığımı yapma!" derse şaşırmayın.

Ne yapabilirsiniz?

- Bu kültürde, ekip oluşturmak kolay bir süreç değildir. Ancak neler olduğunu fark ettiğiniz sürece mümkündür.
- Ekip liderinin, politik becerilerin ustaca kullanılmasının (en tepedeki kişilerin yol açmasını, girişimleri desteklemesini sağlamak) ödüller ve ilerleme getirebileceğinin farkında olması gerekir.

EKİPLERİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR

2. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMEMESİ

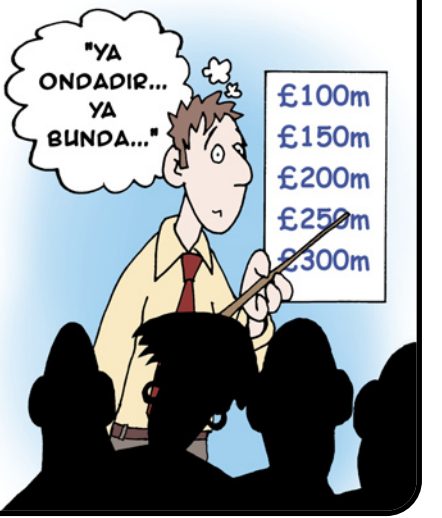
Kuruluş performans ölçümü yapmamaktadır

Bu neden bir sorun?

- Etkili olmak için ekiplerin, katılan herkes için anlamlı olan zorlu bir performans mücadelesine ihtiyacı vardır.
- Böyle bir meydan okuma olmadan, bir ekip kendini organize etmeye nereden başlayabilir ve başarı nasıl ölçülebilir?

Ne yapabilirsiniz?

- Açıkçası, çok az şey.
- Böyle bir kültürde faaliyet gösteren ekipler, çabalarını odaklayacakları bir şey olmadığı için, büyük olasılıkla her zaman bir grup olarak kalacaktır.



3. ÇOK SAYIDA EKİP



Ekipler her durumun çözümü olarak görülüyordur

Bu neden bir sorun?

- Oldukça basit, çünkü ekipler tüm durumlar için çözüm değildir.
  Her bir sorun ya da yeni bir meydan okuma ortaya çıktığında cevap "hadi bir ekip kuralım" olursa, sonuç şöyle olur:
  - Durumun (hızlı şekilde) çözüleceğine dair bir beklenti oluşur; ancak çoğu zaman çözüm başka bir yerdedir ve bunu bulmanın yolu bir ekip değildir.
  - Ekipler yanlış kullanıldığı için güvenilirlik kaybı yaşanır.

Ne yapabilirsiniz?

- İnsanlara, ekiplere yalnızca üstesinden gelinmesi gereken ve **kimsenin cevabını bilmediği gerçek sorunlar** olduğunda ihtiyaç duyulduğunu hatırlatmaya çalışın; eğer bir cevap varsa...



4. KİŞİLERİN EKİPTEN ÜSTÜN TUTULMASI

Kuruluş, ekipleri değil kişileri takdir ediyordur

Bu neden bir sorun?

- Ekipler genellikle bir performans birimi olarak kurulur ve bu şekilde tanınır, ancak değerlendirme planı bireysel katkılara bağlı ödül/maaş artışları ile bireysel performansa yöneliktir. Sonuç olarak, kişiler katkılarının görülmeyeceğinden veya kabul edilmeyeceğinden korkabilir ve fikirlerini paylaşma konusunda isteksiz olabilirler.
- Ayrıca, matris organizasyonlarda, kişiler bir fonksiyonel yöneticiye karşı sorumlu olabilir ama bir ekibin parçası olarak çalışabilirler; bu da sorun yaşamalarına neden olur.

Ne yapabilirsiniz?

- Ekipler için bir ödül sistemi olmadığında, bir lider şunları yapabilir:
  - Kişilerin katkılarını yetkili kişilere göstererek takdir edilmelerini sağlamak için çalışın.
  - Görüşlerinizin değerlendirmeleri yapanlara ulaşmasını sağlayarak çalışan değerlendirmelerine katkıda bulunun.

5. REKABET KÜLTÜRÜ



Kurum kültürü işbirliğini teşvik etmiyordur

Bu neden bir sorun?

- Ekip çalışması, işbirliğini ve uyumu teşvik etmekle ilgilidir. Eğer kültürünüzde bu yoksa:
  - Yapı ve sistemler iç rekabeti ve (yararsız) çatışmayı teşvik eder.
  - Organizasyon güven üzerine inşa edilmemiştir (dolayısıyla ekipte aniden ortaya çıkması da beklenemez).
- Risk almanın teşvik edilmediği (ve hataların hatırlandığı) bir kültürde insanlar güvenli şekilde davranacaktır. Oysa etkili ekiplerde üyeler düşünce ve eylemlere meydan okumaya ve bunları genişletmeye teşvik edilirler.

Ne yapabilirsiniz?

- Çok az şey.
- Kişiler tek başlarına nadiren kültürü değiştirebilirler.

EKİPLERİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR



6. ÇOK BÜYÜK EKİP

Ekipler çok sayıda kişiden oluşmaktadır

Bu neden bir sorun?

- Çünkü 15-20 kişilik ekipler yönetmek için çok büyüktür.
- Ekip ne kadar büyükse iletişim kurmak ve ekibi kontrol etmek o kadar zor olur. Alt grupların oluşma tehlikesi ne kadar büyükse, çatışma potansiyeli de o kadar artar.

Ne yapabilirsiniz?

Büyüklüğün bir ekibin performansını nasıl etkileyebileceğini aklınızda bulundurun ve bir lider olarak kişi sayısını az tutmaya çalışın.

EKİBİN BOYUTU (KILAVUZ)

	-5	6-12	13-15	15+
Problem çözme	3	2	1	4
Karar verme hızı	1	2	3	4
Üyelerin katılımı	1	2	3	4
Uyum/arkadaşlık	1	2	3	4
Konsensüs	3	2	1	4
Esneklik	1	2	3	4
Bireysel üretkenlik	2	1	3	4
Grup üretkenliği	3	2	1	4

(1 = etkili 4 = en az etkili)



EKİP NASIL KURULUR

GEÇMİŞTEKİ DENEYİMLERİ KULLANIN



Parçası olduğunuz ekipleri düşünün:

- Sizden ne yapmanız istendi?
- Bunu nasıl yaptınız?
- Nerelerde başarılı oldunuz ve neden?
- Ne gibi zorluklarla karşılaştınız?
- Bunların üstesinden nasıl geldiniz?
- Ekibiniz nasıl yönetiliyordu?
  - Lider neleri iyi yaptı?
  - Nelerde o kadar iyi değildi?
  - Yetkili siz olsaydınız farklı bir şey yapar mıydınız?

Kurumunuzdaki ve kurumunuz dışındaki ekiplere bakın (spor örneklerini unutmayın). Hangi dersleri öğrenebilir ve kendi durumunuza uygulayabilirsiniz?

Dikkat: Başarılı bir ekibin parçası olduysanız dahi yeni ekibinizde aynı durumlar, kişiler ve zorluklarla karşılaşmayabileceğinizi unutmayın.

EKİP NASIL KURULUR

UZMANLARA DANIŞIN



Başarılı ekipler hakkında çok şey yazılmıştır. Kilit noktalar şunlardır:

- Hedefleyecekleri değerli bir şey vardır.
- Neyi başarmak zorunda olduklarını bilirler.
- Bir birim olarak gelişmek için zamana ihtiyaçları vardır.
- Ekip üyeleri rolleri konusunda nettir.
- Ekip üyeleri birbirlerini destekler.
- Uygun bir çalışma yöntemi geliştirmişlerdir.
- Nasıl yaptıklarını gözden geçirirler.
- Eğlenirler.

Her şeyden önce, başarılı ekipler, ne istediklerini bilen ve diğerlerine mükemmelliğe ulaşmaları için ilham verebilen kişiler tarafından yönetilir.

Ancak, bugünün iş ortamında:

- Yeni kurulan ekiplerden her zamankinden daha hızlı sonuç bekleniyor.
- Multidisipliner ekipler yaygındır.
- Ekipler çeşitli kuruluşlardan, farklı ülkelerden ve kültürlerden gelen kişilerden oluşur.

Bütün bunlar, liderin becerileri üzerinde baskı oluşturur. Bu, daha önce özetlenen temel disiplinlerin terk edilmesi gerektiği anlamına gelmez - aslında tam tersi geçerlidir.

NEDEN EKİPTE OLDUĞUNUZU BİLİN



Sizden ne istendiğini kendi zihninizde netleştirin. Ekibe sponsor olanlara sorun:

- Ne yapmamı istiyorsunuz, hangi nedenle ve ne zamana kadar?
- "Büyük resim" nedir, kurumun içinde veya dışında olup bitenlerin neresinde yer alıyor?
- Hedefler spesifik, açık, zorlayıcı ve ölçülebilir mi? (Değilse, olana kadar soru sormaya devam edin; ekibinizin performans göstermesini istiyorsanız bu çok önemlidir).
- Başarımı nasıl değerlendireceksiniz? (Somut, tanınabilir terimlerle ifade edilmesi gerekir.)
- Bana hangi kaynakları (insanlar, zaman, para, tesisler, vb.) sunuyorsunuz?
- Ne kadar gerçekçi?
- Yapamayacağım bir şey var mı?
- Son olarak, bilmem gereken ama bana söylenmeyen bir şey var mı?

NEDEN EKİPTE OLDUĞUNUZU BİLİN

Hedefler, ilgili herkesin enerjisini, ruhunu, coşkusunu ve becerilerini harekete geçirmenin anahtarıdır.

Unutmayın, zorlu performans mücadelesi bir ekip yaratır.

Yaptığınız işle ilgili şeyler şunlar olabilir:

- Yeni ürünler geliştirmek
- Müşterilere yeni veya daha iyi bir hizmet sunmak
- Belirli bir tarihe kadar bir etkinlik düzenlemek

İçinde bulunduğunuz toplulukla ilgili şeyler şunlar olabilir:

- Belirli bir amaç için para toplamak
- İhtiyacı olan insanlara yardım etmek
  - yılın belirli zamanlarında veya
  - bir trajedi baş gösterdiğinde



BAŞKALARINI DA DAHİL EDİN



Ekibin neyi başarması gerektiğini bildiğinden emin olun. Neyin gerekli olduğu konusunda kendi zihninizde net olursanız, bu sizin şunları yapmanızı sağlar:

- Başkalarıyla paylaşabileceğiniz ortak bir amaç ve vizyon için bir referans noktasına, temele sahip olursunuz.
- Etkili bir çalışma yöntemi planlamaya başlar ve en başından itibaren hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğunu göz önünde bulundurursunuz.
- Hem performansı hem de ilerlemeyi ölçmek için bir temele sahip olursunuz.

Ancak yine de bunu çalışanlarınıza anlatmanız gerekir. Bu nedenle, ilk toplantınızı ve bunu nasıl yapacağınızı biraz düşünün. **Ne de olsa bu, insanlara ilham vermek ve onların sunulan şeyin bir parçası olmak istemelerini sağlamak için ilk şansınız!**

Pratik fikirler ve öneriler için *The Teambuilding Activities Pocketbook*'a bakınız.
(Paul Tizzard, Yönetim Cep Kitapları).



BAŞKALARINI DA DAHİL EDİN

YÖNTEMİ DEĞİŞTİRİN

Görme, işitme, dokunma gibi duyularımız aracılığıyla bilgi aldığımızı unutmayın.

- **Bazı insanlar resimler ve görsel imgelerden hoşlanır.**
  Bu durumda bir resim, çizim veya karikatür kullanmayı deneyin.
- **Bazı insanlar sesleri tercih eder.**
  Ne elde etmeye çalıştığınızı açıklayın, tartışmaları teşvik edin ve soruları kabul edin.
- **Bazı insanlar dokunmaktan hoşlanır.**
  Onlara dokunabilecekleri veya tutabilecekleri bir şey verin (anlattığınız noktaları özetleyen not kâğıtları gibi).

İlk toplantı genellikle ekibin gelecekteki başarısı için çok önemli olduğundan, toplantıyı ortamın daha cazip olduğu ve rahatsız edilmeyeceğiniz farklı bir yerde (tesis dışında) yapın.

İpucu: Vizyonunuzu yayınlayın ve ekibinizin yanı sıra müşterilerinizin de bir kopyaya sahip olduğundan emin olun. Onu, herkesin görmesi için duvara asın.

Bir vizyon veya misyona sahip olmanın iyi olduğunu, ancak bunun yine de hedeflere ve izlenecek adımlara dönüştürülmesi gerektiğini unutmayın.

BECERİ VE DENEYİMLERİ TANIMLAMA



İdeal bir dünyada, etkili ekipler hem beceri hem de deneyimin dengeli bir karışımına sahip olmalıdır. Ancak pratikte, günümüz liderlerinin çoğunun karşılaştığı zorluk, sınırlı zaman dilimi içinde, kendine kalanların en iyilerini harmanlamaktır.

Erken aşamada, üyelerin konuşmalarını sağlamak için zaman harcamak grubun oluşmasına yardımcı olacaktır:

- İşyerinde ve başka yerlerde geliştirdikleri beceriler
- Başarıları (çoğu insan doğal olarak mütevazı olma eğiliminde olsa da)
- Ekip halinde çalışma deneyimleri ve öğrendikleri
- Nasıl çalışmayı tercih ettikleri ve başkalarında neye değer verdikleri
- Göreve ne tür katkılarda bulunabilecekleri
- İlgi alanları ve neyi değerli bir mücadele olarak gördükleri
- O anki endişeleri

Ekibinizde nelerin mevcut olduğunu bilmeden, doğrudan çalışma yöntemlerine ve eylem planlamasına atlamak doğru bir yol olmaz.

EKİP NASIL KURULUR

VİZYONDAN HEDEFLERE

İşin sırrı, teknik olarak doğru yazılmış bir dizi amaç veya hedefe sahip olmak değildir.

İhtiyaç duyulan şey, vizyona ulaşmaya yardımcı olan ama aynı zamanda ilgili kişilerin hayal gücünü ve enerjisini yakalayan ifadelerdir.

Ekibinizle bir araya gelmeden önce bunların neler olması gerektiği konusunda biraz düşünün. Kendi görüşlerinizi empoze etmek yerine, katılım ve hesap verebilirliği hedefleyin.

Ekip üyeleri önerilen hedeflere karşı çıkarsa korkmayın; bu tartışmayı teşvik eder.



EKİP ÜYELERİNE ROLLER VERİN

İyi çalışan ekiplerde:

- Üyeler üstlenmesi beklenen rol konusunda nettir.
- Roller çakışabilir ancak çatışmazlar.
- Rol ve becerilerin karışımı eldeki görev için yeterlidir.

Ekip rollerine ilişkin araştırmalarla gereğinden fazla ilgilenmek yaygındır, ancak çoğu lider, çalışanlarını tek tek seçme lüksüne sahip değildir.

Pratik anlamda, koşullar değiştiğinde insanların esnek olması gerekir. İlk ekip toplantısında kişilerin yeteneklerini ve tercihlerini belirlemek hem rol dağılımında hem de değişim zamanlarında yardımcı olabilir.



EKİP NASIL KURULUR

EN İYİ YÖNTEMİ BULUN



Ekip içinde işlerin nasıl yapılmaması gerektiğine dair çok sayıda deneyim olması muhtemeldir. Hiç şüphesiz, siz de bunlara denk gelmişsinizdir:

- Planlanan zamanı aşan toplantılar
- Karar veremeyen ekipler
- En basit kalemler için bile onay almak için geçen süreler

İnsanları deneyimlerini paylaşmaya teşvik edin, böylece ekip olarak kendinizi organize etmenin en iyi yolunu bulabilirsiniz. Önerilerimiz:

- İşleri basit tutmak ve fazla karmaşıklaştırmamak
- Aşırı planlama yapmamak (işler değişebilir, hatta kaçınılmaz olarak değişecektir)
- Büyük görevlerin kendi zaman çizelgeleri ile yönetilebilir bölümlere ayrılması
- Esnekliğin ve yeni fikir ve yöntemlere açıklığın teşvik edilmesi
- Sürekli olarak neyi nasıl yaptığınıza bakmak (Daha kolay bir yol var mı?)

Kurallar, özgürlük ve sorumluluğu azaltır; bu nedenle "ne kadar az kural olursa o kadar iyi olur" düşüncesi temelinde çalışın.

EKİP TOPLANTILARI



Ekip toplantılarınızı düzenlerken özellikle şunları düşünün:

- İlk etapta toplantıların düzenlenme amacı nedir?
- Toplantıya ne sıklıkta ihtiyacınız var?
- İnsanları bir araya getirmenin yolları nelerdir?
- Herkesin katılımını sağlamanın bir yolu olarak toplantılarda dönüşümlü başkanlık seçeneği uygun olur mu?

Sorunları çözmek ve karar almak için bir sistem bulun:

- Rutin olmayan sorunlar için yaratıcılık teknikleri
- Kararların nasıl alınacağı (örneğin lider tarafından mı yoksa fikir birliği ile mi?)
- İnsanların hangi seviyelerde yetkiye sahip olacağı (Kim, hangi konularda karar verme yetkisine sahip olacak?
- Kararları nasıl uygulamaya koyacaksınız?
- Toplantılarınızın başarısını nasıl değerlendireceksiniz?

Son olarak, ekip toplantılarını ilham verici ve teşvik edici hale getirmenin yollarını düşünün.

İLERLEMEYİ GÖZDEN GEÇİRİN



İşin günlük işleyişine kendinizi kaptırdığınızda ilerlemeyi gözden geçirmek için zaman bulmak genellikle zordur. Ancak, başarılı olmak istiyorsanız, zaman ayırmanız ve ilerlemeyi değerlendirmeniz gerekir:

- Belirlenen amaç ve hedeflere yönelik ilerleme
- Ekip nasıl çalışıyor?
  - Kişi ve fikirlere açıklık ('Evet, ama...') getiriliyor mu?
  - İşbirliği gerçekleşiyor mu?
  - Toplantılar verimli mi yoksa zaman kaybı mı?
  - İletişimde boşluklar var mı?
  - İnsanların hangi konularda şikâyetleri var?
  - Çatışmalar yapıcı mı yoksa yıkıcı mı?
  - Beceriler ve yeteneklerden ekip en iyi şekilde yararlanıyor mu?
  - Kendinizin en büyük düşmanı yine siz misiniz?
  - Gerçek sorunlar ele alınıyor mu yoksa bunlardan kaçınılıyor mu?
  - Ne gibi dersler çıkarılabilir?

Düşünmek için zaman ayırmaya çalışın; uzun vadede bunun faydasını göreceksiniz.

EĞLENİN

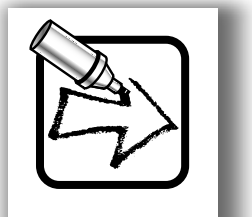


Bazen iş çok ciddi olabilir.

En zor koşullarda faaliyet gösteren ekipler bile eğlenmeyi başarıyor. Bunu şuradan anlayabilirsiniz:

- İşyerindeki sohbetler ve enerji
- İnsanların yüzlerindeki gülümseme;
  yaptıkları işten gerçekten keyif alıyormuş gibi görünürler. (Bunu ne kadar sık görüyorsunuz?)
- Başarıyı kutlama şekilleri

İşi daha keyifli ve heyecanlı, insanları da daha hevesli hale getirmek için **ne yapabilirsiniz**?



EKİBE
LİDERLİK ETMEK

LİDERLİK NEDİR?



Liderlik, hedeflere veya amaçlara ulaşılması için insanları etkileme becerisidir.

Başarılı liderlikten şöyle bahsedilmiştir:

"İnsanları birbirine bağlama disiplini ile insani dokunuş arasında bir ipte yürümek (kalplerini kazanmak)"

"İnsanlar farkında bile değilken en iyi hallerinde olmalarını sağlamak"

"İyi işlerle yetinip sözü başkalarına bırakarak bilgelik göstermek"

"Çalışana güven vermek ve işlerini yapabilmeleri için onlara gerekli araçları sağlamak"

"İnsanlara fırsatlar sunarak onları en üst seviye için motive etmek"

"Çok fazla fiziksel ve duygusal enerji tüketmek"

"Acı çektirmek değil... acıya katlanmak"

EKİBE LİDERLİK ETMEK

KAYIP LİDER

Genel olarak ekiplerin lider olmadan çalışamayacağı kabul edilir, peki ya takip edilecek rol modelleri nerede? Liderliğin kalitesi tüm organizasyonu etkiler. Ama pek çok kuruluşta bu kavram tamamen ortadan kalkmış görünmektedir.

Liderlik pozisyonunda olanlar sıklıkla;

- Çalışanlarının en iyi hallerini nasıl ortaya çıkaracakları konusunda hiçbir fikirleri yoktur.
- Grubu harekete geçirmek için korkuyu kullanırlar.
- Başkalarını suçlarlar ve sorumluluğu taşımaya hazır değildirler.
- İyi işler için övgü almaya çalışırlar.
- Her zaman haklı olmaları gerektiğini hissederler.
- Zamanlarını liderlik yaparak değil, iş yaparak geçirirler.



Sadece korkunç liderler kötü bir üne sahiptir!

YÖNETMEK VE LİDERLİK ETMEK



Çalışmalar, yönetimin şu olduğunu göstermektedir:

- Plan yapmak ve ayrıntılar üzerinde çalışmak
- Planların yerine getirilebilmesi için bir yapı oluşturmak
- Planlara göre ilerlemeyi izlemek
- Başkalarının beklediği sonuçları üretmek

Oysa liderlik şunları içerir:

- Gelecek için ve olmak istediğimiz yer için bir vizyon geliştirmek
- İnsanları gemiye almak ve onlara yön vermek
- İnsanları, önlerindeki engelleri aşmaları için motive etmek, onlara ilham ve enerji vermek
- Kurumu rekabetçi tutmak için ürün ve yöntemlerde değişiklik yapmak

Ancak gerçekte, birçok iş hem yönetmeyi hem de liderlik etmeyi içerdiği için, rolleri ayırmak zordur.

LİDERLİK



Lider:

- Bir şeyleri gerçekleştirir
- İnsanlara ilham verir, onları güçlendirir ve onlara güvenir
- Görüşlerini ifade eder
- Risk alır
- Sorun giderir
- Taktiksel planlama yapar
- İnsanlarla anlaşma yapar
- Kararlarına güvenir
- Sorumluluğu kabul eder
- Sonuçlara ulaşır

LİDERLİK ÖĞRENİLEBİLİR Mİ?



Araştırmalar, lider olarak başarıyı belirleyenin kişisel özellikler değil, liderin hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanlarına ilham vermek için görevleri ve ilişkileri kullanma ve harmanlama biçimi olduğunu göstermektedir.

- **Tek bir ortak liderlik tarzı ve liderlik etmenin tek bir iyi yolu yoktur**; gereken beceri karışımı birçok değişkene, işin doğasına ve çalışma grubuna bağlıdır.

- **Lider doğulmaz**; hepimizde liderlik potansiyeli vardır ama doğuştan gelen bir liderlik yeteneği yoktur (bunu başaranlar kaçınılmaz olarak kendi çabası ve içsel dürtüleriyle bunu yaparlar).

- **Gerçekte, üstün liderliğin işaretleri en çok lideri takip edenlerin kalitesinde kendini gösterir**; potansiyellerine ne ölçüde ulaştıkları, öğrenme şekilleri ve değişime ve yeni zorluklara nasıl tepki verdikleri...

EKİBE LİDERLİK ETMEK

BİR BAŞLANGIÇ YAPMAK



Kendi deneyimlerinizi düşünün:

- Hiç bir iş veya spor ekibine liderlik ettiniz mi?
  - Eğer öyleyse, ne kadar başarılı oldunuz?
  - Hangi konuda iyiydiniz ve nerede zorlandınız?
- Eğer deneyiminiz sınırlıysa, bir düşünün:
  - Bir lider olarak sizi kim etkiledi ve ondan ne öğrenebilirsiniz?
  - Hangi doğal becerilere/yeteneklere sahipsiniz ve bunları en iyi şekilde nasıl kullanabilirsiniz?

Dikkat: Yeteneğinize ya da ekibinizdeki insanlara güvenmiyorsanız (unutmayın ki onları muhtemelen siz seçemeyeceksiniz), kendinizi lider pozisyonuna koyarken iki kez düşünün.

Tüm becerilere sahip olmadığınızı düşünüyorsanız endişelenmeyin. Görev geliştikçe yaklaşımınız değişmek zorunda kalacak ve öğreneceksiniz.

Unutmayın, lider olarak insanlara ilham vermeniz gerekir. İyi bir başlangıç için size neyin ilham verdiğini bulmaya çalışın. Bunu başkalarına nasıl ileteceksiniz?

GRUP DAVRANIŞLARINI ANLAMAK



Gruplarda neler olup bittiğini okumayı öğrenin.

İnsanları bireysel olarak ne kadar iyi tanıyor olursanız olun, grup içinde nasıl davranacaklarını tahmin edemezsiniz. Yine de bakalım fark edebilecek misiniz?

İçerik ve süreç arasındaki fark

- İnsanlar iletişim kurarken iki ana bileşen söz konusudur:
  - Üzerinde çalıştıkları konu (**içerik**)
  - Kişiler arasında neler oluyor (**süreç**)
- Sadece içeriğe odaklanırsak, yaratılan atmosfer, çatışma alanları ve kişiler arasındaki duygular da dahil olmak üzere süreci gözden kaçırırız (genellikle gruplar içindeki sorunların ana nedeni budur).

Kararlar nasıl alınır

- Kararların alınıp alınmadığını görmek için gözlerinizi dört açın:
  - Mantıksal mı yoksa duygusal mı?
  - Herkesi dahil ederek mi yoksa bir kişinin hakimiyetiyle mi?

GRUP DAVRANIŞLARINI ANLAMAK



İnsanlar nasıl etkileniyor

- Bazı insanlar çok konuşur ama çok az dikkate alınır, bazıları ise daha az konuşur ama konuştukları zaman dinlenirler; etki ve katılım aynı şey değildir.
- Etkileme birçok şekilde olabilir; insanların kullandığı çeşitli stillere dikkat edin:
  - **Otokratlar**, kendi iradesini başkalarına dayatmaya çalışırlar.
  - **Arabulucular**, ortalığı yatıştırmaya veya hoş olmayan duyguların ifade edilmesini önlemeye çalışırlar.
  - **Müdahale etmeyen insanlar**, sadece başkalarının sorularına yanıt verirler, onun dışında içine kapanık ve ilgisiz görünürler.
  - **Demokratlar**, herkesi tartışmaya veya karara dahil etmeye çalışırlar.

Atmosfer nasıldır?

- Grubun nasıl çalıştığını ve yarattığı atmosferi fark edip edemediğinize bakın; Şunları düşünün:
  - Dostça mı yoksa düşmanca mı; açık mı yoksa kapalı mı?
  - Ve neden böyle?

GRUP DAVRANIŞLARINI ANLAMAK



Grup içindeki kurallar

- Çoğu zaman kurallar (veya normlar) yazılı değildir ve çiğnenene kadar insanlar bir sorun olduğunu bilmezler!
- Kabul edilebilir olan ve olmayan davranışları tespit edebiliyor musunuz?

Sadece kendilerini düşünen insanlar

- Bakalım tanıyabilecek misiniz?
  - Hükmetme davranışı (üstünlük kurma girişimi)
  - Kişilere yönelik saldırılar veya engellemeler
  - Sempati kazanma girişimleri
  - Bıkkınlık ve içine kapanma
  - Başkalarıyla şakalaşma ve alay etme

  Bu davranışlar ekip çalışmasına elverişli değildir.

Neler olup bittiğinin bilincinde olarak ve durumları fark ederek, sorunları kontrolden çıkmadan ele alabilirsiniz.

LİDERLİK SERGİLEMEK



Ekiplerin çalışmasını sağlamanın anahtarı liderlik sergilemek ve ekip çalışmasını teşvik etmektir:

- İnsanlara anlamlı ve teşvik edici bir mücadele alanı sunun; becerilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir alan...
- İnsanların birlikte çalışması için fırsatlar yaratın.
  – Grup içindeki beceri ve deneyimleri karıştırmaya çalışın.
- Güçlü olanın zayıf olana yardım etmesini sağlayın.
  – Bu çalışanlarınızın becerilerini geliştirmenin bir yoludur.
- Rotasyonlu işler ve görevler belirleyin.
  – İnsanlara yeni deneyimler yaşama şansı verin.
- İnsanlara saygılı davranın.

LİDERLİK SERGİLEMEK

Ekiplerin çalışmasını sağlamanın anahtarı liderlik sergilemek ve ekip çalışmasını teşvik etmektir:

- Konumsal güce **tutunmamak**; diğerlerinin farklı güç temelleri olabilir
  - Böyle bir durum söz konusu olduğunda, bunun farkına varın ve bunu ekibin yararına kullanmaya çalışın.
- Ne zaman **dinleyeceğinizi**, ne zaman **harekete geçeceğinizi** ve ne zaman **geri çekileceğinizi** bilmek
  - Bunun sırrı olan bitenle uyum içinde olmaktır.
- Kararların **açıklanması**
  - Herkesi dahil etmenin bir yolunu bulmaya çalışın.
- Eğlenmek ve **mizahı teşvik etmek**
  - Sonuçta, çalışmak eğlenceli olmalıdır.



EKİBE LİDERLİK ETMEK

LİDERLİK SERGİLEMEK



Ekiplerin çalışmasını sağlamanın **anahtarı liderlik sergilemek** ve ekip çalışmasını teşvik etmektir:

- Gerektiğinde **övgüde** bulunmak
  - Hem iyi işler için hem de insanlar çaba gösterdiklerinde teşekkür edin.
- **Bırakmak** ve her şeyi kendiniz yapmaya çalışmamak
  - Bu başkalarına güven göstermenin bir yoludur.
- **Açık fikirliliği** teşvik etmek; "evet, ama"ları yasaklamak!
  - Şu andaki çalışmanızla ilgili zorlukları memnuniyetle karşılayın.
- Başarısızlıklardan ve başarılardan **ders çıkarmak**
  - Unutmayın, başarısızlık diye bir şey yoktur, sadece geribildirim vardır.

LİDERLİK SERGİLEMEK



Ekiplerin çalışmasını sağlamanın anahtarı **liderlik sergilemek** ve ekip çalışmasını teşvik etmektir:

- Çalışanlarınızı dinlediğinizi göstermek için **fikir** sormak ve bu fikirler doğrultusunda hareket etmek
- İyi fikirleri **teşvik etmek** (ve insanlara bunların kimin fikirleri olduğunu söylemek)
  – Başkalarını takdir edin ve övgüyü kendiniz almaya çalışmayın.
- İşleri **basitleştirmek**: Neden yapamayalım ki?
  – Zaman alan, verimsiz çalışma yöntemlerini ortadan kaldırın.
- İnsanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları **kaynaklara** sahip olmalarını sağlamak
  – İşler yolunda gitmezse çok fazla enerji boşa harcanabilir.
- Başarının önünde büyük bir sorun değil, bir **yardım** kaynağı olmak

EKİBE LİDERLİK ETMEK

LİDERLİK SERGİLEMEK

Ekiplerin çalışmasını sağlamanın **anahtarı liderlik sergilemek** ve ekip çalışmasını teşvik etmektir:

- Ekip üyeleri arasında **geribildirim** alışverişini geliştirmek
  – Nerede neyin daha fazla veya daha az yapılması gerektiğini belirlemenizi sağlar.
- Farklı **toplantı** türlerini denemek
  – Yöntem, başkan, zamanlama, yapı, mekân değişikliği yapın.
- İnsanlara **görüşlerini açıklama** şansı verin; zaman zaman "**havayı değiştirin**" veya "Nasıl gidiyor?" oturumları düzenleyin.
- **Ağ oluşturmayı** teşvik etmek
  – Grup dışından bağlantılar kurulmasını ve geliştirilmesini sağlayın.

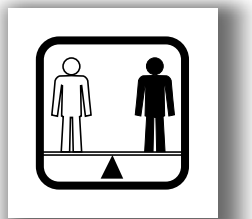


LİDERLİK SERGİLEMEK



Ekiplerin çalışmasını sağlamanın **anahtarı liderlik sergilemek** ve ekip çalışmasını teşvik etmektir:

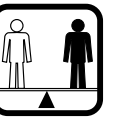
- **Ekip kimliğinin** desteklenmesi
  – Grubu bir araya getirmeyi sağlar.
- Ekibin **ödüllendirilmesi**
  – Zor bir alan, bu nedenle katılımcılardan fikirlerini isteyin.
- Örnek teşkil eden **liderlik**
  – Sizin yapmayacağınız şeyleri başkalarının yapmasını beklemeyin.
- Çalışanlarınıza **güvenmek**
  – Sizi hayal kırıklığına uğratmayacaklar.
- **Asla varsayımda bulunmamak**
  – Ne olursa olsun!



POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

"BİZ BİR EKİP DEĞİLİZ"



Ekipler, insanları bir dizi ekip kurma egzersizine ya da açık hava kursuna tabi tutarak bir gecede oluşmaz. (Üst yönetiminiz neye inanırsa inansın!) Bir grubun ekip olabilmesi için belirli gelişim aşamalarından geçmesi gerekir.

Kurt Lewin üç öğrenme aşaması:

Dondurma	– Bilinene tutunmak
Çözülme	– Fikirlerin, konuların ve yaklaşımların keşfedilmesi
Yeniden dondurma	– Önceden sahip olunan değer, tutum ve becerilerin, gelecek için gerekli olanlarla bütünleştirilmesi

Cog'un merdivenine göre, grupların deneyimleri:

Kibar olmak	– İnsanlar birbirlerini tanımaya çalışır
Neden ekipte olduğunuzu sormak	– Grubun amacı/hedefleri belirlenir
Güç talep etmek	– İnsanlar fikirlerini sunar ve rol talep eder
Yapıcı olmak	– İnsanlar görüşlerini değiştirmeye isteklidir
Ruh	– İnsanlar yüksek yaratıcılık, moral ve sadakat gösterilir

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

"BİZ BİR EKİP DEĞİLİZ"



B. W. Tuckman, ekip gelişiminin dört aşamasından bahseder:



1 Şekillendirme

- Grup ilk kez bir araya geliyordur.
- Resmi çalışma kuralları/yöntemleri henüz oluşturulmamıştır.



2 Çekişme

- Nispeten nazik oluşum aşamasından sonra üyelerin kendine güveni artar ve tartışmalar olabilir.



3 Normlaştırma

- Grup, nasıl çalışacaklarına ve karar vereceklerine dair temel sistem ve prosedürler oluşturmaya devam eder.

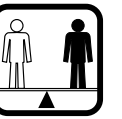


4 Gerçekleştirme

- Son olarak, grup çok daha uyumlu bir hale gelir ve bir ekip olarak performans göstermeye başlar.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

"BİZ BİR EKİP DEĞİLİZ"



Bir grubun tam olarak ne aşamada olduğunu belirlemek genellikle zor olsa da, tanımlanan bazı aşamaları ve davranışları tanıyabilirsiniz.

Bir gruba, ilerleyen sayfalarda özetlenen çeşitli aşamalarda, başarılı şekilde yardımcı olmak zaman ve çaba gerektirir. Ne kadar süreceğini söylemek zordur ve süreci tahmin etmek neredeyse imkânsızdır. Bu, çeşitli faktörlere bağlıdır:

- Gruptaki insanların birbirleriyle nasıl geçindikleri, hem iç hem de dış olaylardan etkilenebilir.
- Değerler; bireylerin, grupların ve kuruluşların tutum ve davranışlarını etkileyen temel güdüler...
- Grubun çeşitli aşamalar boyunca çalışırken aldığı eğitim ve yardım ile ortaya çıkan sorunlar...

Gerçek anlamda bir ekip oluşturma süreci, grup gelişiminin herhangi bir aşamasında takılıp kalabilir. **Bir aşamadan diğerine ilerleme otomatik değildir**.

Liderin neler olduğunu fark etme ve **uygun önlemleri alma becerisi**, her aşamada ekibin başarısı için çok önemlidir.



GRUPTAN EKİBE

1. AŞAMA: ŞEKİLLENDİRME

Şunlara dikkat edin:

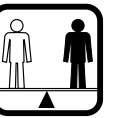
- Kibar olmaya
- Söylediklerinize veya yaptıklarınıza (kimse kendini ifşa etmek istemez)
- Çok şey söyleyenlere (genellikle gergin oldukları ve ne olduğunu tam olarak anlamadıkları için) ve hiçbir şey söylemeyenlere
- Birbirini test eden üyelere

Liderler için ipuçları:

İlk toplantıda hazırlıklı olun! Ekibin başarısını belirleyecek olan genellikle nasıl davrandığınızdır. Bu yüzden şunları düşünün:

- Ne istiyorsunuz?
- Kimler gelecek?
- Gelenlerin ekibin kurulma nedenleri hakkında bildikleri neler?
- Ne bekliyorlar?
- Ne gibi deneyimler getirebilirler?
- Potansiyel sorunlar, endişeler ve olası sorular neler?
- Yaş ve deneyim farklılıkları ve birbirlerine karşı olası tepkiler neler?
- Nasıl kaynaşacak ve bilgi, fikir ve deneyimlerini nasıl paylaşacaklar?
- Ekibin neyi başarmasını istediğinize dair vizyonunuzu nasıl ortaya koyacaksınız?

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI



GRUPTAN EKİBE

1. AŞAMA: ŞEKİLLENDİRME

Yararlı fikirler:

- Kendi ekibinizi seçebiliyorsanız, ihtiyacınız olan çeşitli beceri ve bilgi alanlarını düşünün.
- Ekibinizi seçemiyorsanız, ekip ve ekibin başarmasını umduğunuz şeyler hakkında konuşmak için üyelerle önceden iletişime geçmeyi deneyin; hangi deneyimleri getirebileceklerini ve nasıl çalışmayı tercih ettiklerini öğrenin.
- Mevcut bazı ekip kurma egzersizlerine ve materyallerine bakın; buzları eritenler, beceri ve deneyim paylaşımı (bağlantıların yanı sıra) ve hedeflerin/amaçların netleştirilmesi özellikle ilgi çekici olabilir.
- Grubun özdeşleşebileceği anlamlı bir amaç beyanı hazırlamak:
  - Özdeşleşmelerini sağlayın (daha geniş bir kurumsal ifadenin aksine).
  - Hepsinin kabul edebileceği bir vizyona dönüştürün.
- İlk toplantınızı tesis dışında gerçekleştirmenin avantajlarını düşünün.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI



GRUPTAN EKİBE

1. AŞAMA: ŞEKİLLENDİRME

Zaman sizin tarafınızda mı?

Eğer yeni bir ekip iseniz, o zaman:
- Sonuç almanız beklenmeden önce biraz zamanınız olabilir.
- Ancak, yeni ekip kurma sorunları yaşıyorsanız insanlar sabırlı olabilir.
- Bir hizmet sunuyorsanız (örneğin: müşteri veya satış destek ekipleri gibi), ilk günden itibaren hizmet sunmanız beklenebilir.

Genellikle, zaman yetersizliği yüzünden ortaya çıkan tüm grup sorunları üzerinde çalışamazsınız.

Bu durum hem lider hem de ekip için stresli olabilir, çünkü grup içinde oluşan tüm gerginliklerle başa çıkmaya çalışırlar.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI



GRUPTAN EKİBE

2. AŞAMA: ÇEKİŞME

Şunlara dikkat edin:

- Ekip üyeleri kişilik tipleri ve çalışma yöntemleri hakkında görüşlerini ifade ediyorlar mı?
- Rollerinin sınırlarını tanımlıyorlar mı?
- Kişisel planlarını açıklıyorlar mı?
- Konum için mi savaşıyorlar?
- Vazgeçmiş ve kapana kısılmış mı hissediyorlar?
- Motivasyon kaybı belirtileri gösteriyorlar mı?

Grubun büyümesi için bu meseleler üzerinde çalışılmalı, müzakere edilmeli ve birey, grup ve kuruluş için verimli olacak şekilde çözüme kavuşturulmalıdır.

Lider için ipuçları:

Bu, grubun sizi düşündüklerinden daha az dinamik ve becerikli görebileceği bir test zamanıdır. Sonuç olarak kendinizi şöyle bulabilirsiniz:

- Gruptaki bir veya daha fazla kişi tarafından meydan okunan ve tehdit edilen şekilde (aslında grup, beceri, değer ve deneyim uyuşmazlığı nedeniyle) lider değişikliği talep edebilir.
- Bölünmüş ve kimin liderlik etmesi gerektiği konusunda taraf tutan bir grubun ortasında bu 'biz ve onlar' tutumu yeni bir lider atansa bile devam edebilir.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

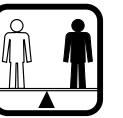


GRUPTAN EKİBE

2. AŞAMA: ÇEKİŞME

Yararlı fikirler:

- İş dünyasında neler olduğunu izleyin ve insanların ekibinizden neler bekliyor olabileceğini göz önünde bulundurun; sonuçlar beklendiği kadar hızlı elde edilmediğinde ekip sponsorları hayal kırıklığına uğrayabilir ve bu durumda günah keçisi arayabilirler.
- Ürettiklerinizin standartlara uygun olduğundan ve gereksinimleri karşıladığından emin olun; müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını göz ardı edip, çalışma yöntemleri hakkında kendi aranızda tartışarak çok zaman harcayabilirsiniz.
- İnsanların mutlu olmadığına dair ortaya çıkmaya başlayan söylentilere dikkat edin.
- Son teslim tarihlerine uyduğunuzdan emin olun, aksi takdirde ekibinizin eylemleri ya da eylemsizlikleri için hesap vermeye çağrılabilirsiniz.



GRUPTAN EKİBE

2. AŞAMA: ÇEKİŞME

Yapılması gerekenler:

Zor bir aşamadır. En iyi taktiklerinizden biri, bunun geleceğini öngörmek ve soru ve görüşleri olabildiğince erken almaktır.

Özellikle başka çalışma yöntemlerini incelemek üzere bir toplantı düzenleyerek proaktif (ve kışkırtıcı) olun:

– İnsanları önerilenlere karşı çıkmak ve alternatifler sunmak için hazırlıklı gelmeye davet edin.

Çatışma işaretlerine dikkat edin: sözsüz ifadeleri, aşağılamaları ve insanların belirli grup üyelerine karşı tepkilerini not edin (**Grup Davranışları** bölümüne bakabilirsiniz).

Önden liderlik edin; durumları ortaya çıktıkça ele alın.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI



GRUPTAN EKİBE

3. AŞAMA: NORMLAŞTIRMA

Şunlara hazırlıklı olun:

– Davranışları etkileyebilecek normların (yani standartlar veya temel kurallar) ortaya çıkmaya başlaması, örneğin; kabul edilebilir/kabul edilemez davranışlar; insanların kullandığı dil ve ne kadar gizli veya açık oldukları

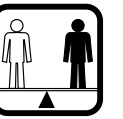
Bu sürece genellikle sonuç üretme ihtiyacı ve baskısı yardımcı olur.
Ekiplerin kendilerini organize etmek zorunda kalmaları, iş sorunlarıyla yüzleşilmesi ve ekip üyelerinin beceri düzeylerinin belirlenmesi anlamına gelebilir.

Lider için ipuçları:

Hiç şüphesiz, ikinci aşamadaki gerginliklerin çoğu sona erdiği için ve buraya kadar geldiğiniz için rahatlama belirtileri göstereceksiniz! Ancak, hâlâ yapmanız gerekenler var:

– Ne yaptığınızı ve neden yaptığınızı açıklayarak ekibe yeni katılan üyelere yardımcı olun; bu daha sonra zaman kazandırabilir.
– Açık fikirli olun ve yeni fikirler arayın (aslında aktif olarak bunları teşvik etmeye çalışın).
– Grup üyelerinin organize olmalarına izin verin; sizden sadece kaynakları ayarlamanızı isteyebilirler.
– İletişimi sürdürün ve üyelerin kendi yollarında gitmesine izin vermeyin.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI



GRUPTAN EKİBE

3. AŞAMA: NORMLAŞTIRMA

Yararlı fikirler:

- Artık gerçek anlamda bir ekip olma potansiyeline sahip olduğunuzun farkına varın.
- Bir sonraki aşamaya geçmek için lider, üyelerin birbirleriyle uyumlu çalışmasına yardımcı olacak yollar bulmalıdır:
  - Neler olup bittiğini dinleyin ve izleyin.
  - Karşıt taraflar arasında arabulucu olarak hareket edin.
  - Sorunlarını veya görüşlerini dinlemeyi teklif edin.
  - Grup üyelerinin genel bir misyon veya amaç (ileriye dönük anlamlı bir kimlik) ile özdeşleşmelerini sağlamaya çalışın.

  Bunu ilk toplantıda açıklamış olabilirsiniz, ancak yaşanan onca kavgadan sonra bir özet yapmanın zamanı geldi.

Dikkat:

- Bu aşamada genellikle grubun çekişme aşamasına geri dönme tehlikesi vardır; bir görevi başarmaya çalışma eylemi, daha önce oluşturulan uygulamaları, değerleri ve fikirleri sorgulanır hale getirebilir.
- Gruba yeni katılanlar mevcut duruma meydan okuyabilir ve bu da daha önceki gerilimlerin tekrar yaşanmasına neden olabilir.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

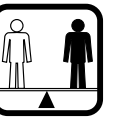


GRUPTAN EKİBE

4. AŞAMA: GERÇEKLEŞTİRME

Bu aşamada artık fark edeceksiniz ki:

- Sorunlar çözülüyor ve işler yapılıyor.
- Ekip üyeleri birbirlerine karşı daha destekleyiciler.
- Bilgi ve fikirler paylaşılıyor.
- Daha fazla tolerans ve esneklik gösteriliyor.
- Daha fazla mizah, enerji ve açıklık var.
- Hiçbir şey çok fazla sorun değil; hiçbir zorluk çok zor değil.



GRUPTAN EKİBE

4. AŞAMA: GERÇEKLEŞTİRME

Lider için ipuçları:

İyi yapılmış bir işin ardından arkanıza yaslanıp rahatlama lüksünü kendinize tanımayın; ekip uzun bir süre daha iyi performans göstermeye devam edebilir veya daha **önceki aşamalardan herhangi birine geri dönebilir**.

Bu, aşağıdakilere bağlı olacaktır:

– Ekibe kaç kişinin katıldığı ve yeni gelenlerin ne kadar iyi entegre edildiği (başarılı ekipler genellikle yeni gelenlerin katılmasını zorlaştırabilir; birimin yakınlığı o kadar fazladır ki yeni bir kişi veya fikir bazen reddedilir. (**Grup Düşüncesi** bölümüne bakabilirsiniz.)

– İş ortamının ne kadar aynı kaldığı; bir değişiklik, ekibi beceri tabanı da dahil olmak üzere tüm alanları yeniden değerlendirmeye zorlayabilir.

Gerçekleştirme aşamasında liderin ekip çalışmasını teşvik etmek için yapabileceği çok şey vardır. (**Liderlik** bölümüne bakabilirsiniz).

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

ÇATIŞMA



Çatışma genellikle bir grup için iyidir. Yeni fikirleri ortaya çıkarabilir ve yeni sorunları gündeme getirebilir. Çatışma doğaldır; beceri bunu yaratıcı bir güce dönüştürmektir.

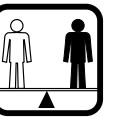
Bir ekibin güçlü yanlarından biri üyelerin görüş ve deneyimlerinin çeşitliliği olsa da, bazen bu durum kontrolden çıkabilir. Yorumlar kişiselleşir, bireyler grubun diğer üyeleri tarafından topa tutulur ve zaman eski hesapları kapatmakla harcanır ve eldeki göreve devam edilemez.

Bu durum, ekip performansının önündeki en büyük engellerden biri olan **sağlıksız** çatışmalara yol açabilir. Böyle bir durumda olumlu adımlar atılmalıdır.



POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

ÇATIŞMA



Ortaya çıkabilecek (yıkıcı) çatışmalarla başa çıkmak genellikle ekip liderine düşer. Bunlar, ilerleme kaydedilmesi için ustalıkla idare edilmenin hayati önem taşıdığı çekişme aşamasında yaygındır.

Beceri, **harekete geçmeden önce** geride durmak ve gerçekleşen davranışa iyice bakmaktır (Bu "helikopter görüşü" olarak adlandırılır).

Çatışmayı ele almanın birçok yolu vardır:



Thomas - Kilmann Çatışma Modu Aracı temel alınmıştır.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

ÇATIŞMA



Rekabet (Kazan-Kaybet) – sağlam durarak ve başkalarının fikirlerini reddederek çatışmanın üstesinden gelmek

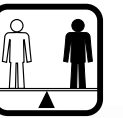
İşbirliği (Kazan-Kazan) – her iki tarafın fikirlerini almak ve hepsini geliştirmenin yollarını bulmak

Uzlaşma (Kazan-Kazan) – kazan-kazan müzakere sanatı

Kaçınma (Kaybet-Kaybet) – çatışmaya dahil olmamak

Uyum sağlama (Kaybet-Kazan) – durumu kabul etme ve geri adım atmayı kabul etme

Hangi tarz kullanılırsa kullanılsın, çatışmanın göz ardı edilmemesi önemlidir. Uygun olan her şekilde çözmeye çalışın. Unutmayın, ekip üyeleri birbirlerini sevmek zorunda değildir.



ÇATIŞMA

İDDİALI OLUN

- Kazan-kazan sonucuna ulaşmak için çalışırken diğer kişi(ler)e katılın.
- Kişiliklerinizi konudan ayrı tutun.
- Net "Ben" ifadeleri kullanın.
- Çatışma algınız ve tercih ettiğiniz sonuç konusunda net olun.
- Her seferinde bir sorunu ele alın.
- Birbirinize bakın ve dinleyin.
- Birbirinizi anladığınızdan emin olun.
- Zihinlerinizi çatışmayı çözmenin yaratıcı yollarına açın.
- Görüşme için karşılıklı olarak uygun bir zaman ve yer seçin.
- Birbirinizi kabul edin ve takdir edin.
- Çatışma durumunda sessizliğin çok güçlü olduğunu unutmayın.



POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

LİDERLİK TARZI



Büyük liderler önden liderlik etme eğilimindedir ve tarzları ekiplerinin performansı üzerinde çarpıcı bir etkiye sahip olabilir.

Liderlik tarzları:

Kontrolör	Planların uygulanmasını ister:	– Özel talimatlar yayınlar. – Yakından denetler.
Kılavuz	Görevi açıklar:	– Tavsiye sunar. – Üyelerin göreve bağlılık hissetmesini sağlar.
Danışman	Görevi genel hatlarıyla belirler:	– Tartışma ve fikirleri paylaşmaya davet eder. – Ekibin görevi kabul etmesini sağlar.
Kolaylaştırıcı	Genel yönlendirmeyi yapar:	– Tüm sorumluluğu ekibe devreder. – Ekibin ilerleme hakkında rapor vermesini bekler.

Liderler etkilemeye çalışmayı **bıraktıklarında** etkileyici olurlar. Etkilemeye çalıştıklarında kendilerini iyi gösterirler, grup bunu bilir ve bundan hoşlanmaz.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

LİDERLİK TARZI



Eğer liderseniz, benimsediğiniz tarz ve bunun etkinliği genellikle takipçilerinizin doğasına ve çalıştığınız kuruma bağlıdır.

Ne tür takipçileriniz olduğunu düşünün (liderden daha fazla takipçi vardır):

- İsteksizce takip eden, söylediğiniz her şeye ihtiyatla yaklaşan türden insanlar mı, yoksa giderek artan bir şekilde olup bitenlere dahil olmayı mı bekliyorlar?
- Birlikte ne kadar iyi çalışıyorlar? Lider/takipçi ilişkisi ne kadar olgun? Ve grup gelişiminin hangi aşamasında?

Tarzınızı değişen durum ve koşullara uyacak şekilde değiştirmeye hazır olun.

Bir kez daha, gözünüz grupta neler olup bittiğinin üzerinde olsun. Nasıl göründüğünüzle ilgili geribildirim istemekten çekinmeyin; duruma uymak için gerekirse değişmeye hazır olun. Unutmayın, karşınızda sayılar değil insanlar var.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

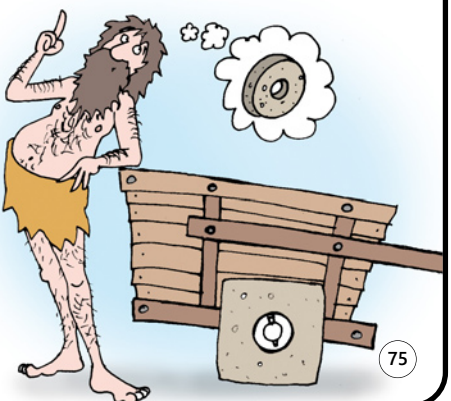
DENGE EKSİKLİĞİ



Hepsi de yetkili olmak isteyen ya da hiçbir şey yapamayacak kadar temkinli bir grup insanla çalıştığınızı düşünün. Dengeli bir ekip oluşturmak için gereken becerilerin karışımı olmadan çok fazla yol alamazsınız.

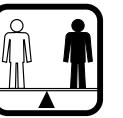
Başarılı ekiplerde şöyle birine ihtiyaç duyarsınız:

- **Yaratıcı olan** ve yaratıcı fikirler üreten. Fikirler olmadan (bazen uçuk kaçık olsalar bile) ekipler nasıl ilerleme kaydedebilir ki?
- **İdareyi ele alan**, insanları bir araya getiren ve gruba bir yapı kazandıran. Seçilmiş lider olmaları gerekmez, ancak bu becerileri olmadan grup kendi etrafında dönüp durabilir ve çok az ilerleme kaydeder.



POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

DENGE EKSİKLİĞİ



Başarılı ekiplerde şöyle birine ihtiyaç duyarsınız:

- **Fikirleri bir araya getiren** ve grubu karar almaya zorlamanın pratik yollarını arayarak yön veren. Genellikle bu kişiler atanmış liderlerdir ve onlara ihtiyaç vardır çünkü er ya da geç konuşmanın durması ve eylemin başlaması gerekir.

- **İnsanların nasıl hissettiğinin farkında olan** ve grup içinde birliği teşvik eden, neler olup bittiğinin sinyallerini alan ve iş arkadaşlarına sadakat gösteren. Böyle bir kişi olmadan, özellikle de baskı altındayken, grubun bölünmesi kolaydır.

- **Programlar, son tarihler ve neyin yanlış gidebileceği konusunda endişelenen**. Bu kişiler detaylara olan takıntılarıyla sinir bozucu olsalar da en azından hiçbir şeyin gözden kaçmamasını ve işlerin zamanında teslim edilmesini sağlarlar.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

DENGE EKSİKLİĞİ

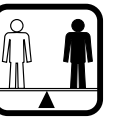


Başarılı ekiplerde şöyle birine ihtiyaç duyarsınız:

- Kararları ve planları diğerlerinin üstesinden gelebileceği pratik görevlere dönüştüren, **insanları organize eden**. Bu olmadan çok az şey gerçekleşir ya da hiçbir şey gerçeklemez.
- Genellikle grup dışından olmak üzere bir dizi irtibat kişisini kullanarak **neye ihtiyaç duyulduğunu öğrenen**. Bu kişiler ekibin "tamirci"leridir, pek çok bilgi ve fikrin kaynağıdırlar. Bu kişilerin değeri özellikle baskı altındayken ekibinin gerçeklikle bağını koparmayı önleme ve iş teslimini sağlamada ortaya çıkar.
- Çeşitli kaynaklardan gelen **bilgileri analiz eden**. Bu tür insanların en büyük gücü, grubun yanlış şekilde hareket etmesini engellemektir.



DENGEYİ KORUMAK



- İyi dengelenmiş bir ekipte her rolü üstlenebilecek kişiler bulunur. Bu, bir ekipte her zaman sekiz kişiye ihtiyacınız olduğu anlamına gelmez: Herkesin tercih ettiği bir ekip rolü olsa da, çoğu kişi ihtiyaç duyulduğunda ikincil bir rol oynayabilir.
- Başarılı ekipler, insanları rol tipleriyle eşleştirmeye takıntılı değildir ancak şunları kabul ederler:
  - Üyelerin birden fazla rol üstlenmesi gerekebilir (özellikle küçük ekiplerde).
  - İlerledikçe, aşamalara bölünmüş bir projede olduğu gibi, tüm roller gerekli olmayabilir.
  - Yetenekli liderler, özellikle seçilmiş ekiplerden ziyade miras yoluyla gelen ekipler ile kaynaklarını en iyi şekilde kullanırlar.
- Pratik açıdan, ekibinizin neye ihtiyacı olduğuna ve sahip olduğunuz becerilere bakın; bu kişiler için yeni roller ortaya çıkabilir mi?

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

BECERİ EKSİKLİĞİ



Ekip performans gösteremiyorsa, belki de üyeleri temel becerilerden yoksundur. Ya da becerilerin karışımı ve genişliği eldeki görev için yeterli değildir.

Düzgün işleyen bir ekip, üyelerinin yeni beceriler öğrenmesine olanak tanıyacaktır; yeni insanlar almaya gerek yoktur. Ancak, bir ekip olmaktan biraz uzak olabilirsiniz, bu nedenle:

- Grubu seçmeden veya devralmadan önce **ihtiyaç duyulan becerileri belirlemeye çalışın**.
- **Üyelerin beceri envanterini oluşturun** (çeşitli becerileri/özellikleri belirlemek için testler vardır). İhtiyaç duyduklarınızla ne kadar örtüşüyor? Aradaki boşluğu nasıl doldurabilirsiniz? (İnsanları kurslara göndermek dışında da geliştirmenin pek çok yolu vardır; ufuk açıcı fikirler için "İnsanları Geliştirmek Cep Kitabı"na bakabilirsiniz).

HATIRLATMA: Unutmayın, çoğu insan pek çok beceri ve yeteneğe sahiptir. Sadece bunları kullanmak için şans bekliyorlar.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

PERFORMANS SORUNLARINI GÖZ ARDI ETMEK



Performansın standartlara uygun olmaması veya bu konuda bir sorun olması halinde ekip hedeflerine ulaşamayabilir. Bu, şu durumlarda ortaya çıkabilir:

- Düşük performans tolere ediliyorsa
- İyi performans fark edilmiyorsa
- Ekip çalışmasına yönelik baskı bireysel zayıflıkları/yetenekleri gizliyorsa
- Ekip çıktısı zayıfsa ki bu durumda bireysel ekip üyeleri de zayıftır

İpuçları:

- Başlangıçta ekibin ne zaman başarması gerektiği (hedefleri) ve ne kadar iyi performans göstermesi gerektiği (kabul edilebilir standartlar) konusunda net olun.
- Gerektiğinde eğitim, koçluk ve destek şeklinde yardım sunun.
- Performansı kontrol etmenin bir yolunu bulun ve bunu ekip toplantılarının bir maddesi haline getirin.
- Anlık bir çözüm konusunda acele etmeden performans sorununun nedenlerini inceleyin.
- Üyeler arasında geribildirimi ve becerilerin öz değerlendirmesini teşvik edin.

Bir ekibin başarılı olabilmesi için performansın ya da performans eksikliğinin lider tarafından ele alınması gerekir. Unutmayın, bir ekip ancak en zayıf üyesi kadar güçlüdür.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

DİSİPLİN EKSİKLİĞİ



Ekibin kendine bir yapı kazandırabilmesi için kurallara ve belli bir disipline ihtiyacı vardır. Ancak, çoğu zaman:

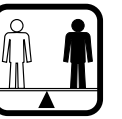
- Kuruluşlar bu kuralları değiştirmeye devam eder, üyeleri ekipten çıkarır ve yerlerine yeni insanlar alır.
- Ekip, iyi çalışmanın ötesinde iyi geçinmeye değer verir.
- Çok fazla ben odaklı davranış vardır; üyeler ekipteki diğer kişilerin zararına olacak şekilde kendini geliştirmeye çalışır.

Eğer böyleyse:

- Kendinize "Bu olanlar benim kontrolüm altında mı?" diye sorun.
  (Genelde kuruluş değişiklik yaptığında, insanları bunun sonuçları hakkında bilgilendirmek için yapabileceğiniz çok az şey vardır. Çoğu zaman, ekip kurma çalışmalarınıza yeniden başlamanız ve zaman çizelgelerini yeniden müzakere etmeniz gerekecektir; o da eğer şanslıysanız. Çoğu zaman, buna rağmen başlangıçtaki taahhütlerinizi yerine getirmeniz beklenir.)
- Disiplin eksikliği ekip içinde gerçekleşiyorsa, insanları etkilerinden hızlı şekilde haberdar edin ve bunun ekipte nelere yol açabileceğini anlatın.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

FİKİRLERDE KISIRLAŞMA



Yaratıcılık ve yenilikçilik her ekip için gereklidir. Günümüzün pek çok sorunuyla başa çıkmak için yeni fikirlere ve çözümlere ihtiyaç vardır; dün işe yarayan şey bugün de işe yarayabilir ama yarın işe yaramayacağı neredeyse kesindir.

Ekibinizin yaratıcı olmayı bırakıp bırakmadığını şu durumlarda anlayabilirsiniz:
- Bariz olanlara bile meydan okuyamamak
- Düşüncelerini (kendi) koydukları sınırlarla kısıtlamak
- Mümkün olabilecek olanı değil kendilerinden beklenildiğine inandıkları cevabı vermek
- Her öneriye "evet, ama" demeye devam etmek ve ekibin "fikir" insanını hüsrana uğratmak

Ne yapabilirsiniz?
- Yeni fikirlere ihtiyaç duyulan alanlara bakın, örneğin ürün veya hizmette iyileştirmeler, çalışma yöntemleri, beceri ve kaynakların daha etkin kullanımı gibi...
- Yeni fikirler üretmeye yardımcı olacak yaratıcılığın geliştirilebileceğini unutmayın; beyin fırtınası dışında birçok yol vardır (**Yaratıcı Yöneticinin Cep Kitabı** size bu konuda yardımcı olabilir).
- İnsanların zihinlerini yeni fikirlere kapattığı örnekleri tespit edin.
- Fikir üretme oturumları düzenleyin; her "evet, ama" için bir "ya öyleyse" ifadesiyle meydan okuyun.

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

ŞİKÂYETLER

Şu konularda şikâyet eden insanlar duyabilirsiniz:

- Ücret
- İstihdam koşulları
- Çalışma koşulları
- Kaynak eksikliği (insan/ekipman)

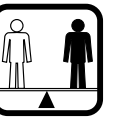
Bu durumda, insanlar ekip oluşturma veya ekip çalışması fikrine açık olmayabilir. Tüm enerjilerini şikâyetle harcarlar.

Bir lider olarak, insanlardan bir araya gelip gruplaşmalarını beklemeden önce bunları çözmeye çalışmanız gerekir.



POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

EKİP OLMA KONUSUNDA HEVESSİZLİK



Ekip coşkusu/ilgisi eksikliği çeşitli faktörlerden kaynaklanır:

- Birçok şeyi daha önce de yaşamışlarsa ve bunun onları ileriye taşıyacak bir yol olduğuna inanmıyorlarsa
- Kendilerini açmaya ve bir ekibin parçası olmaya isteksizlerse
- İtibarlarını kaybetmekten korktukları için fikirlerini açıklamak istemiyorlarsa (Belirli bir alanda uzman olan kişiler genellikle daha geniş bir ekibin parçası olmak konusunda isteksiz olurlar; kimliklerini kaybetmekten ve daha da önemlisi bilgi ve uzmanlıklarını paylaşarak güç kaybetmekten endişe duyarlar.)
- Öğrenmek için gerekli olan "acıyı" göze almaya hazır değillerse

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

EKİP OLMA KONUSUNDA HEVESSİZLİK



Ne yapabilirsiniz?

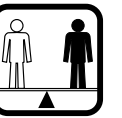
İnsanları bir ekip olmaya zorlayamazsınız. En iyi ihtimalle yapabileceğiniz tek şey, onları birlikte çalışmaları ve beceri ve uzmanlıklarını paylaşmaları halinde elde edebilecekleri faydalar konusunda ikna etmeye çalışmaktır. İnsanlar hâlâ bu düşünceye karşı çıkıyorsa, iddiasız bir yaklaşım benimsemeyi deneyin:

- Belirli bir görev üzerinde bir veya iki kişiyle çalışmalarını sağlayın.
- Bir ekip toplantısı düzenleyin ancak onları davet etmeyin; bunun yerine sonrasında onlarla konuşun ve toplantıda olmak istemediklerini düşündüğünüzü açıklayın. Ekibin parçası olmadıkları için onları dahil etmediniz (tepkilerine şaşırabilirsiniz).



POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

AYRI ÇALIŞMA ALANLARI



Bir grup insanın bir ekip olarak düşünmesini ve çalışmasını sağlamanın, her gün aynı yerde birlikte çalışıyorlarsa, çok daha kolay olduğuna şüphe yoktur.

İnsanlar fiziksel olarak ne kadar ayrılırsa, bir birim olarak çalışmak da o kadar zorlaşır. Şöyle bir tehlike vardır:

- İnsanlar kendilerini izole olmuş hisseder.
- Takım ruhu yoktur.
- İletişim ağırlıklı olarak teknoloji aracılığıyla gerçekleşir.
- Güven eksikliği oluşur.
- İnsanlar zamanında iş teslim edemeyebilirler.

Farklı yerlerde ve ülkelerde bulunan insanlarla "sanal ekipler" kuruldukça bunlar yaygın sorunlar haline gelmektedir.



POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

AYRI ÇALIŞMA ALANLARI

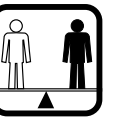


Yüz yüze çalışmak ile sanal bir ekibin parçası olarak çalışmak aynı şey değildir.

Yüz yüze	Sanal ekipler
Ekip üyeleri birbirlerini tanır ve birlikte yakın çalışırlar.	İnsanlar farklı yerlerde çalıştığı için ilişki kurmak zordur.
Ekip iletişim kurmak için çeşitli yöntemler kullanır.	Teknolojinin ana iletişim yöntemi olması muhtemeldir.
İnsanlarla temas kurmak nispeten kolaydır.	Mesafe ve zaman dilimleri insanların müsait olduğu zamanları kısıtlayabilir.
Güven, insanları ve nasıl çalıştıklarını tanıyarak geliştirilebilir.	İnsanlar sadece telefonlardaki seslerden veya e-postalardaki isimlerden ibaretse güven ilişkisi kurmak zor olabilir.
Ekip kendi kültürünü geliştirir (işleri yapma biçimi).	Farklı ülkelerden gelen insanlarla kültürel farklılıklar olabilir.
Sorunlar ekip toplantılarında çözülebilir.	Ekip hiç bir araya gelmeyebilir (maliyet ve uygun zamanı bulma sorunları).

POTANSİYEL EKİP SORUNLARI

AYRI ÇALIŞMA ALANLARI



Ne yapabilirsiniz?

- Sanal ekiplerin farklı zorluklar içerdiğinin farkında olun; ekipler hakkında bildiklerinizi bu yeni çalışma biçimine aktarmakla yetinmeyin.
- Mesafe ne kadar büyükse, iletişim kurmak için o kadar çok çalışmanız gerekir.
- İletişim kurmanın ana yolu olarak sadece e-postalara güvenmeyin; buna ek olarak başka yöntemler de kullanın.
- Sadece teknolojiyi kullanmanın değil, insanların işbirliği yapmasını ve birlikte çalışmasını sağlamaya yönelik insani becerilerin de önemli olduğunu unutmayın.
- Başarının ilham verici liderlikten, becerileri harmanlamaktan, katılımı ve hesap verebilirliği teşvik etmekten geleceğinin farkında olun.

Sanal Ekipler Cep Kitabı'nı okuyarak bu yeni çalışma şekli hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz.



BAŞARILI EKİPLER

BAŞARILI EKİPLER

TANIMA

Başarılı ekipler şu özelliklerinden tanınabilir:

- Birbirlerine ve hedeflerine olan **bağlılıkları**
- İnsanların kendilerini rahat hissettikleri ve risk alabildikleri bir **iklim** yaratmaları
- Üyelerin engel yaratmak yerine durumları çözmeye çalışmasını sağlayan **açıklık ve dürüstlükleri**
- Üyelerin **sorunları analiz etme ve çözme** becerileri ve çözüme olan bağlılıkları
- Ekip içindeki **kaynakların** en iyi şekilde kullanılması
- Farklı görüş ve fikirlerin **aktif şekilde teşviki**
- Elde ettikleri **sonuçlar**



BAŞARILI EKİPLER

NASIL LİDERLİK EDİLİR?



Çoğu zaman en iyi yol liderlik etmemektir! Grup gelişiminin bu aşamasında seçilen stil "yönlendirici" olmaktan ziyade "özgür bırakma" olmalıdır.

Ayrıca, paylaşılan liderlik, özellikle spesifik bilgi veya uzmanlığın gerekli olduğu durumlarda, başarılı ekiplerin önemli bir özelliğidir.

Bu nedenle bir lider olarak gücünüze ve statünüze sıkı sıkıya "bağlanmanız" gerektiğini düşünmeyin. Ancak ekiplerin hâlâ yön veren, liderlik eden, enerji ve bağlılığı sürdüren liderlere ihtiyacı olduğunu unutmayın.

Ana görev, işletme içinde destek ve kaynak sağlamaya çalışmaktır.

Çoğu zaman ekiplerin işi bitirmek için dış savunmaya ihtiyacı vardır. Her durumda dikkatli olun, eğer ekip çok fazla içe dönükse bu felakete ve sonunda çöküşe yol açabilir.

TEHLİKELER



Başarılı ekipler şu durumlarda risk altında olabilir:

- İyi bir itibar kazandıklarında ve başardıklarından memnun olduklarında
- Yenilmez ve yanılmaz olduklarına inandıklarında
- "Kapıları kapattıklarında" ve yeni üyelerin katılmasını zorlaştırdığında
- Çok uzun süre içeriye odaklanıp dış dünyada neler olduğunu göremeyecek hale geldiklerinde
- Kayıtsız kalıp "grup düşüncesi"nden mustarip olduklarında

"Grup düşüncesi" aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar:

- Grup kültürü o kadar güçlü hale gelir ki üyeler yalnızca grubu düşünür ve görevleri görmezden gelirler.
- Ekstrem fikirleri reddedilir ve riskleri azaltmak için tavizler verilir.
- Dayanışma ve statükonun korunması endişesi hâkimdir.

GRUP DÜŞÜNCESİ HAKKINDA DAHA FAZLA BİLGİ



"Grup düşüncesi" şu durumlarda da ortaya çıkabilir:

- Gerçeklik çarpıtılır, önemli bilgiler göz ardı edilir.
- Sorunu yeniden ele almak yerine grup duygularını koruyacak nedenler bulunur.
- Ekip üyeleri tehlikeli olasılıkları tartışmaktan kaçınır.
- Gruba karşı çıkanlara "kötü", "zayıf" ve "akılsız" denir.
- Sessizlik bir rıza işareti olarak kabul edilir.

Grup düşüncesi aşağıdaki durumlara yol açabilir:

- Problemler etkili şekilde çözülemez.
- Yalnızca minimum sayıda alternatif tartışılır.
- Grubun çoğunluğunun tercih ettiği eylem planı, gizli riskler veya alternatifler araştırılmadan takip edilir.
- Grup için mevcut olan uzmanlık kullanılmaz.

Domuzlar Körfezi, Kore ve Vietnam da dahil olmak üzere Amerikan dış politikasındaki "trajediler" üzerine yapılan araştırmalar, başarısızlığın nedeni olarak "grup düşüncesi"ne işaret ediyor. Daha fazla ayrıntı için Irving Janis'in "Grup Düşüncesi Kurbanları" kitabını okuyabilirsiniz.

SON DÜŞÜNCELER



Spor, başarılı takımlar için zengin örnekler sunar:

- Becerilerini ve disiplinlerini mükemmel hale getirmiş ve tüm rakiplerini saf dışı bırakmış profesyonellerden ...
- Bir gün tüm olasılıklara rağmen başarılı olan mazlumlara...

Spor bize şunu da gösteriyor:

- En başarılı takımlar bile, bu üstünlüklerini kolayca kaybedebilirler:
  - En iyi zamanlarını geride bırakmış oyunculara tutunmak
  - Değişen durumlara uyum sağlayamamak
  - Yeni yetenek ve taktikler bulamamak
  - Rakiplerin ne yaptığını görmezden gelmek
- Sadece en iyi oyuncuları seçmek kazanan bir takımı garanti etmez.

Ekipleri başarılı kılmak için önemli ölçüde zaman, çaba, beceri ve sıkı çalışma harcanır: Yüzde 10 ilhamsa yüzde 90 çalışma! **Zirvede kalmak** zirveye ulaşmaktan daha zordur.

O halde, iyi şanslar...

OKUMA LİSTESİ/REFERANSLAR



The Wisdom of Teams, Jon Katzenbach & Douglas Smith. Harper Collins, 2003
Leading your Team, Andrew Leigh & Michael Maynard. Nicholas Brealey, 2002
Leadership is an Art, Max De Pree. Bantam Doubleday Dell, 1990
The Tao of Leadership, John Heider. Green Dragon, 2015

Yönetim Cep Kitapları serisinde:
Koçluk Cep Kitabı, Ian Fleming & Allan J. D. Taylor
Motivasyon Cep Kitabı, Max A. Eggert
İnsan Yöneticisinin Cep Kitabı, Ian Fleming
Çatışma Çözme Cep Kitabı, Max A. Eggert & Wendy Falzon
İşyeri Politikaları Cep Kitabı, David Bancroft-Turner
Yaratıcı Yöneticinin Cep Kitabı, John Townsend & Jacques Favier
Takım Koçluğu Cep Kitabı, Erik de Haan
Toplantılar Cep Kitabı, Patrick Forsyth
Ekip Oluşturma Etkinlikleri Cep Kitabı, Paul Tizzard
Sanal Ekipler Cep Kitabı, Ian Fleming

Yazar Hakkında



Ian Fleming (MA*, DMS, DipEd***)**
Ian, kişi ve ekiplerle koç olarak çalışmış, onların performans ve güven düzeylerini yükselterek sonuçlara ulaşmalarına yardımcı olmuştur.

Bu kitap, Ian'ın seride yazdığı altı kitaptan biridir.
Diğerleri şunlardır: Koçluk Cep Kitabı; İnsan Geliştirme Cep Kitabı;
İnsan Yöneticisinin Cep Kitabı; Zaman Yönetimi Cep Kitabı ve Sanal Ekipler Cep Kitabı.

İletişim
Ian ile fikirleri ve yaklaşımı hakkında konuşmak isterseniz, kendisiyle şu adresten iletişime geçebilirsiniz:
ian@creativelearning.uk.com
Tel: 01492 877539

Teşekkür
Yıllar boyunca birlikte çalıştığım pek çok ekibe ve katkılarından dolayı meslektaşlarıma. Pat'in anısına yazılmıştır; biz bir ekiptik.

*Yüksek Lisans derecesi ("Sanat Yüksek Lisansı")
**Yönetim Çalışmaları Diploması
***Eğitim faaliyetlerinde profesyonellik düzeyini doğrulayan diploma ("Eğitim Diploması")