TAKIM ÇALIŞMASI (EKİP ÇALIŞMASI)

DR. GÖZDEGÜL BAŞER

PROMAN
KOÇLUK EĞİTİM DANIŞMANLIK

www.promandanismanlik.com
www.houseofhuman.com
info@promandanismanlik.com
gozdebaser49@gmail.com
Tel: (242) 323 00 25 /(532) 765 57 13

JANDARMA

KOMANDO
YENİLMEZ

* Komandolar, en zor anlarda birbirlerine kayıtsız, şartsız destek olurlar ve en zor durumda dahi mücadeleyi sürdürürler.

* Eğer ekip üyelerinin bütünü birbirlerinin ipi ile kuyuya inemiyorlarsa, gerçek anlamda ekip çalışması yapmak mümkün değildir.

TÜRK TELEKOM
EMPICS

Takımlara neden ihtiyaç var?

* Neden ihtiyaç var?
* Sinerji (Birlikte sayımızdan daha fazlasıyız, sinerji, benzerlikten mi farklılıktan mı doğar?)
* Artan rekabet, azalan karlar, çeşitlenen müşteri ihtiyacı, bilgiyi işleme, stokları en alt düzeyde tutma ihtiyacı
* Takım çalışması günümüz işletmeleri için **"olmazsa olmaz"** bir durum haline gelmiştir.

Ekip anlayışı varsa:

* Rol ve sorumluluklar açıktır ve tanımlanmıştır.
* Açıklık, dürüstlük ve güven duygusu hakimdir.
* Açık ve heyecan veren amaçlar söz konusudur.
* Yeni yollar deneme konusunda istek vardır.
* Yapıcı rekabet ve yapıcı çalışmalar görülür.
* Ekip üyeleri, o grubun üyesi olmaktan mutluluk duyar.

İYİ TAKIM NASIL OLUR?

* **Bireysel kalite (Üye kalitesi):** CV de yazan özellikler (bilgi, beceri, deneyim vb) ve duygusal olgunluk (zeka).
* **Ekip kalitesi:** Ortak değerler, güven ortamı, çatışmaları çözme,uyumlu çalışma becerileri
* **Yönetim kalitesi:** Ortak değerler sistemine uygun yönetim anlayışı, adil ve tarafsız performans değerlendirme.

EKİP NASIL OLUŞUR:

* Ekip misyonunun ve amacının belirlenmesi
* Ekip içi rollerin dağılımı
* Ekip çalışma süreçlerinin tanımlanması
* Ekip içi ilişkilerin düzenlenmesi
* Ekipler arası ilişkilerin düzenlenmesi

SMART Hedefler

* Takıma heyecan veren ortak amaçlar SMART hedefler olmalıdır:
* Specific (Özellik, özgünlük, belirli bir konu)
* Measurable (Ölçülebilir)
* Achievable (Başarılabilir)
* Realistic (Gerçekçi)
* Time-bounded (Zaman sınırı olan)

Ekiplerde ne zaman sorunlar ortaya çıkar?

1. Amaç ve beklenti çatışması
2. Ekibin amacının bulanık ve karmaşık olması
3. Rollerin belirsizliği
4. Ekip içinde karar alma yönteminin belirsizliği
5. Ekip çalışmasının kuralları
6. Kişilik çatışmaları
7. Ekip liderliği
8. Ekip vizyonu
9. Kurum kültürü
10. Geribildirim eksikliği
11. Takdir eksikliği
12. Güven eksikliği
13. Motivasyon eksikliği

Ekip çalışmasında nerede yanlış yaparız?

* Yanlış insanı seçmek
* Kişiliği hesaba katmamak
* Uygun olmayan rol dağılımı
* Organizasyon yapısındaki karmaşa
* Aşırı kontrol
* Yetersiz eğitim
* Düşük motivasyon
* Düşük yaratıcılık
* Uygun olmayan yönetim anlayışı
* Terfi ve gelişim planlaması eksikliği
* Açık olmayan amaçlar
* Adil olmayan ödüllendirme

Ekip çalışmasına yatkın kişilerin özellikleri:

1. İyimser olmaları (“ama” demez, zorlukları nasıl yenebileceğine odaklanır, nasıl yararlı olacağına odaklanır)
2. Yüksek iç motivasyon
3. İşe bağlılık (Yaptığı işi seven, sevdiği işi yapan)
4. Değişime isteklidir
5. Olumlu ve yapıcı insan ilişkileri kurar
6. Hoşgörülü ve esnektir (uzlaşmaya açık olmak)

EKİBİN AMACI
HEYECAN VEREN ORTAK AMAÇ

* Ekibin her şeyden önce bir ***misyonu, amaçları*** ve ***stratejisi*** olmalıdır.
* Heyecan veren amaç sadece sayılarla ifade edilen bir amaç değildir. İnsanları başka şeyler de harekete geçirir.
* Etkin bir ekibin içinde olmak, insanların hayat kalitesini yükseltir ve mutlu eder. Bir ekibin uyumlu bir üyesi olmak, üyenin en başta kendisine yapacağı ***iyilik***' tir.

İYİ EKİBİN SUNDUĞU İMKANLAR:

* Ekip üyelerine destek ve yardım sağlar,
* Bireylerin etkinliklerini koordine eder,
* Bağlılık duygusu geliştirir,
* Ait olma ihtiyacını giderir,
* Eğitim ve gelişim süreci doğurur,
* Öğrenme olanağı sağlar,
* Doyumlu, uyarıcı ve keyif veren bir çalışma ortamı sunar.

* Soru: Hiç böyle bir ekipte bulundunuz mu?

Türk kültürünün ekip çalışmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran özellikleri

* Kolaylaştıran özellikleri: Birbirimize aldırırız, karşılıklı bağımlılık vardır, birliktelik –imece anlayışı vardır, birbirimizi gördüğümüzde sarılıp kucaklaşırız.
* Zorlaştıran özellikleri: Profesyonel olmakta zorlanırız, belirsizliğe düşük tolerans gösteririz, körü körüne eleştirir, çözüm üretmeyiz.

- Ekiplerin gelişim evreleri oluşma, fırtına, durulma ve etkili olma olarak tanımlanabilir, ancak Türkiye'deki ekiplerin çoğunda sürekli bir **fırtına** süreci yaşanmaktadır.
- Türk kültüründe yetişen bireylerin birbirleriyle yüzleşmekten kaçınmalarından ötürü genellikle yaşça büyük bir **arabulucunun** müdahalesi istenir.
- Ayrıca, ekiplerin başarısızlıklarındaki en büyük sebep ekip üyelerinin **birbirlerine güvenmemeleridir**.
- **Toplulukçuluk** özelliğimiz, aslında liderin işini kolaylaştırır.

Türk kültürü özellikleri:

* Hofstede 40 tan fazla ülkede 120.000 civarında kişi ile yürüttüğü araştırmada 4 temel kültürel boyut belirledi:
* 1. **Güç mesafesi**
* **2.Belirsizlikten kaçınma**
* **3. Bireycilik/Ortaklaşa davranışçılık**
* **4.Erillik/Dişilik**

Olumlu özelliklerimiz	Olumsuz özelliklerimiz
Duygusalız	Fevri ve asabiyiz
Yardımseveriz	Kaderciyiz
Sıcakkanlıyız	Aceleciyiz
Hoşgörülüyüz	Disiplin sevmiyoruz
Saygılıyız	Kaytarma eğilimindeyiz -tembeliz
Azimliyiz	Kendi başımıza hareket etmek isteriz
Yaratıcıyız	Uzlaşamıyoruz

* Kurum kültürünüz ekip çalışmasını destekliyor mu?
* Ulusal kültürümüz ekip çalışmasını destekliyor mu?

* Ekiplerin tek başına başarılı olması yeterli değildir, **diğer ekiplerle olan ilişkiler** de son derece önemlidir.
* Ekipler arasındaki ilişkiler**, profesyonelce** yönetilmelidir. Gerçek bir profesyonel krizleri önleyici bir tavır içindedir.
* Yönetici ise bir yandan örnek davranışlarıyla çalışanlara yol göstermek, diğer yandan da birlikte çalıştığı kişilerin olgunlaşmasına katkıda bulunmak durumundadır.

* Olgunlaşmış ekipler yeni gelen üyelere “kucak açarlar”
* İyi ekiplerin üyeleri “zor zamanlarda” birbirlerine destek olurlar.
* Başarılı bir takımın liderine “başarınızın sırrı nedir?” diye sorulduğunda şunları söylemiştir:
* “***Birbirimizi seviyoruz, işimizi seviyoruz ve işimizin gereklerini yerine getiriyoruz***”.

Ekip çalışmasının temeli: GÜVEN

* Stephen Covey'e göre: "Güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir. İnsanların doğasında var olan "iyi" ve "güzel" i ortaya koymasına imkan verir.
* Güven duygusunun olmadığı hiçbir ilişki yürümez.
* "Babana bile güvenme" diyen insana güvenmeyin.
* Önce kendine güven, güvenilir ol, sonra da başkalarına güven.

* Kimlere güvenirsiniz?
* Kimlere güvenmezsiniz?

* İnsanlar kendi beklentilerini karşılayacağına inandıkları kişilere güvenirler, çıkarlar ortak oldukça güven o kadar artar.

DUYGUSAL ZEKA

* Psikolog John Mayer'e göre duygusal zeka:
* "***Kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duyguları için empati göstermesi ve kendi duygularını yaşam düzeyini yükseltme yönünde düzenlemesi***" olarak tanımlanır.
* Bunun anlamı şudur: herhangi birisi başka birisine öfke duyabilir, önemli olan bireyin, doğru kişiye, doğru derecede,doğru zamanda, doğru amaçla ve doğru yolla öfkesini ifade edebilmesidir.
* Duygusal zeka, ekip çalışması için "***olmazsa olmaz***" bir durumdur.

Duygusal Zekada Ekip Üyesinin şu özellikleri önemlidir:

* 1.Kendisiyle ilgili farkındalık
* 2.Kendini yönetme
* 3.Motivasyon
* 4.Empati
* 5.Sosyal beceriler

* Gelecekte bir kurumun başarısı, sadece tek tek çalışanlarının değil, aynı zamanda kurumun duygusal zekasına da bağlı olacaktır.
* Ne dersiniz?

Ekip içi dinamikleri:

1. Grup düşüncesi: Grup üyelerinin konuyu özenli ve gerçekçi bir şekilde tahlil etmek yerine, grup içindeki uyumu bozmamak adına karara katılma eğiliminde olmasına **grup düşüncesi** denir.
2. Ekibin gücünü abartmak, haklılığını mutlak görmek,
3. Kapalı fikirlilik
4. Aynı olmaya yönelik baskılar
5. Ekibin fazla yakınlaşması

* 6.Sosyal kaytarma: Bu kişilerin, bir ekibin üyesi olarak harcadıkları çabanın tek başlarına olduklarında harcayacakları çabadan daha az olmasıdır. Ör: Sekiz kişi aynı anda alkışladığında çıkan sesin, her birey tek tek alkışladığında çıkan sesin sekiz katından az olduğu görülmüştür.
* 7.Sosyal etki: Bir insanın bir başka insanın yargı, tutum ve fikirlerinin etkisi altında kalması sonucu tutum, fikir ve yargılarında bir takım değişikliklerin meydana gelmesidir.

* 8.Uyma davranışı: Kişinin kendi görüşünü, grubun görüşü doğrultusunda değiştirmesi uyma davranışı olarak nitelendirilir. (İnsanların % 35 gibi bir kısmı apaçık gördükleri şeyin tersini söyleyerek gruba uymayı tercih etmişlerdir.Ekip üyelerinin düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması son derece önemlidir.

Çatışma

* Türk kültürü, uzlaşmayı zaaf ve güçsüzlük olarak algılayan bir kültürdür.
* Çatışmaların iki boyutu vardır: kişisel boyut ve objektif boyut, ikisinin ayrılması gerekir. Kişisel boyut daha sonra ego çatışmasına dönüşür.
* Katılık**: çözümlerin sınırlı olduğunu zannetme**
* Kişinin kendisini kontrol edebilme becerisi, çatışmaların çözümünde etkilidir.

Çatışmayı ele almada yaklaşımlar:

Çatışmaları çözmek

* Herkes öne geçmek istediğinde trafik altüst olur.
* Ekip içinde **ödüllerin birlikte artması ve azalması gerekir.**
* Ekip üyelerinin her biri kendi bireysel başarısı oranında ödüllendirilir.
* Kaynakların kıt olduğu yerde rekabet ve çatışma kaçınılmazdır. Ayrıca lider de ekip üyeleri arasında yarışmayı körüklerse, ekip üyelerinin birbirini tehdit etmesine ve cezalandırmasına izin verirse, işbirliğini yok eder.
* Olumlu karşılıklı bağlılık ortamı gerekir= her üyenin davranışı diğerini etkiler. Ancak bireysel geribildirim olmalıdır.
* Olumsuz karşılıklı bağlılık = bireyler birbirlerinin hedeflerine ulaşmasını engeller.
* Ekibin içindeki olumlu ya da olumsuz karşılıklı bağlılığı sonuçlarını dengelemek lidere düşer.

İyi bir ekip liderinin özellikleri

1. Tutarlılık ve dürüstlük
2. Karar ve kararlılık (başkaları adına risk üstlenir)
3. Yeterlilik (işini bilir)
4. Vizyon sahibidir.

Liderin en belirleyici ölçüsü, ekibinin diğer ekiplerden daha başarılı sonuçlar alması ve bu sonuçları sürdürebilmesidir.

Takım Lideri

* Lider insanların **duygularına ve değer** sistemlerine seslenir.
* Sektöründe lider olmak isteyen bir şirket, liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılmaz.
* Her düzeyde çalışanın liderlik özelliğine sahip olması gerekir. Liderler etkiler ve etki yaratırlar.
* Yönetmek bugüne, liderlik geleceğe yöneliktir.
* Lider heyecan yaratır.

Etkin Liderler

* Kurumların her düzeyinde ortaya çıkabilir
* Değişiklikleri destekler
* Çevrelerindeki kişileri dinler
* Hatalardan ders çıkarır
* Başkalarına saygı gösterir
* Açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir
* Kendi yetenek ve bilgisinin farkındadır
* Yakınındakilerin başarılarından mutluluk duyar
* Liderin mesajı vardır

Ekipler için önemli bir yönetim becerisi: Yetkilendirme

* Önce şirketinizdeki ortak değerlere bakın: **uzlaşma,** bunların arasında var mı?
* **Uzlaşma,** herkesin üstünde **en az rahatsızlık duyarak anlaşabileceği uygun çözümlerin bulunmasıdır.**
* **Çalışanların iyi birer profesyonel olması gerektiği kadar, olgun insanlar olması da (duygusal zekaları yüksek) gerekir.**

* Gerçek yetkilendirme, çalışanlara onlardan ne istediğinizi söylemek, bunu yapabilmek için de **gerekli araçları sağlamak ve onlara kendi uygulamalarını hayata geçirme imkanı vermektir.**
* Burada iki boyut vardır: Kurumun sorumluluğu kişiye vermesi ve kişinin bu sorumluluğu kabul etmesi.

Yapmanız gerekenler:

* Çalışanları, işlerinde daha aktif rol alabilmeleri doğrultusunda ***cesaretlendirmek,***
* İş yapma biçimlerini geliştirme konusunda ***sorumluluk almalarını sağlamak,***
* Kendilerinden yetkili birilerine sormadan da *önemli* ***kararlar almalarına olanak tanımak.***

Başarılı bir yetkilendirme için:

1. Vizyon oluşturun
2. Eğitim imkanı tanıyın
3. Engelleri ortadan kaldırın
4. Açık olun
5. Çalışanları heyecanlandırın
6. Gerekli araç ve gereçleri sağlayın
7. Değerlendirin
8. İleriyi görün ve önlem alın

* Yönetici işlerle, liderler iş ve insanlarla ilgilenir.
* Liderlerin birincil yetkinliği **etkileme ve etki yaratma'dır.**
* Yetkilendirme de etkileme ve etki yaratmanın önemli bir parçasıdır.

Ekip üyesi ve yükümlülük

* Yükümlülük: kişinin kendi kendini yetkilendirmesi

Yüksek yükümlülüğü olanlar:	Düşük yükümlülüğü olanlar:
Daha fazla ne yapabilirim?	Bu benim işim değil.
Haydi birlikte yapalım.	Gerekli araç, gerecim yok, yapamam
Benim hatam ve ne yapmam gerektiğini şimdi biliyorum.	Bu işin benimle ilgisi ne?
Bundan bir şey öğrenelim, bir daha ki sefere farklı yapalım.	Bunlar benimle çalışmak istemiyor.
Hiçbir şeyi unutmadığımızdan emin olalım.	Bizim suçumuz değil, bu tarihe yetişmez.
Yeni fikirleri olan var mı?	

* Ekip üyelerinizin **duygularına önem verin**, onları anlayın.
* Karşılıklı iletişim kurun
* Bilgilendirin
* Hareket planını belirleyin
* Fikir birliğine varın.
* Etkin dinleme ve empatiyi kullanın.

İnsanlar nasıl daha iyi çalışır? İşletmeler bunun için ne yapmalı?

1. Çalışanların kurumun vizyonunu açık ve net olarak bilmeleri
2. Çalışanların kabul ettiği ve bildiği değerlere sahip olmak
3. Çalışanlarına ve onların kuruma katkılarına saygı duymak
4. **İşin özelliklerine uygun kişileri işe almak**
5. Çalışanlar tarafından **gurur kaynağı olarak algılanmak**
6. Çalışanlara örnek olacak yönetici tavırları sergilemek
7. **Uygun ve adil olan teşvik ve ödüllendirme sistemleri sunmak**
8. Bilgi ve becerilerini geliştirmek üzere **onları desteklemek**
9. **Olumsuz tavır içinde olan ve kurumu sürekli eleştirenleri uzaklaştırmak.**

İnsanlar neden çalışır?

* Çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemek isteyen bir yönetici, öncelikle onların amaçlarını, o işi yapma nedenlerini açıklığa kavuşturmalıdır.
* Başarı ihtiyacı,
* Güç sahibi olma ihtiyacı,
* Bir topluluğa ait olma ihtiyacı,
* Para kazanmak
* İşi kaybetme korkusunu kullanmanın sakıncaları vardır. Bunun yerine iç motivasyona odaklanmalı, kişisel gelişim imkanları verilmelidir.

İşten alınanlar ve verilenler oranı

$$* \text{ Adalet} = \frac{\text{Verilenler}}{\text{Alınanlar (yüksek veya düşük)}}$$

* Kişiler genellikle, başkalarının aldığını yüksek, verdiğini ise düşük olarak yorumlarlar, bu yüzden çalışanları sadece dış motivasyon öğelerine göre motive etmek yeterli olmaz.

* Motivasyon, bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir.
* İnsanları işe yerleştirirken, çalışma isteği fazla olanları tercih ederiz.
* Ancak, insanların hayatındaki değerler ve öncelikler, motivasyon düzeylerini etkiler.
* Motivasyonun % 50 si kişinin içinden, geri kalanı da çevresinden gelir, özellikle de orada bulunan liderlikten.

Motivasyon içten mi dıştan mı?

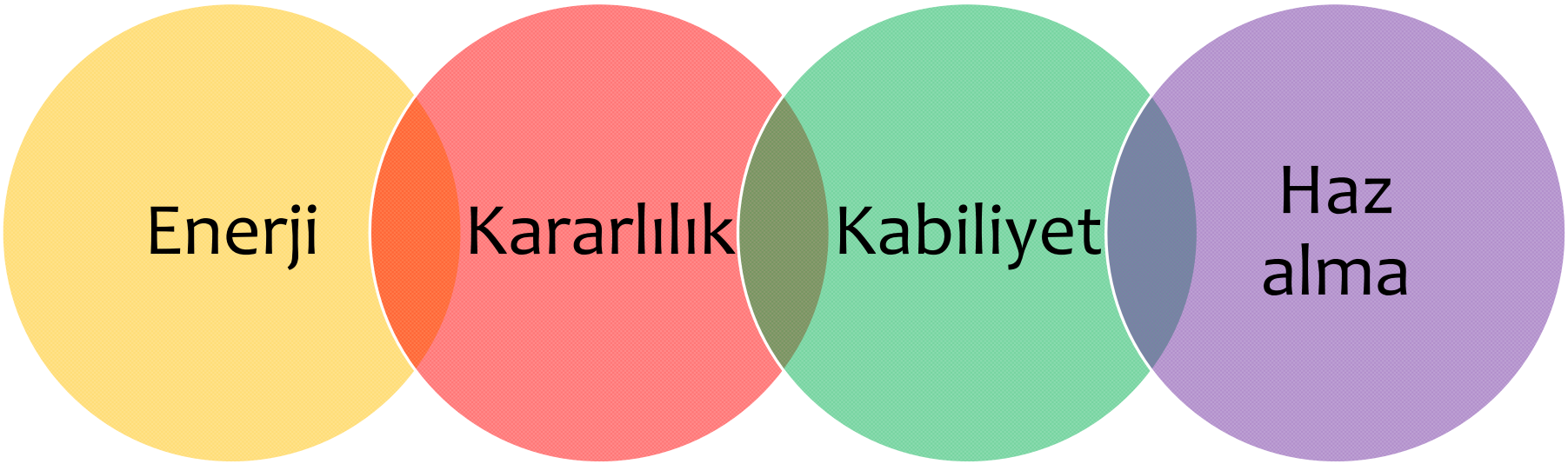
* İç motivasyon: Yapılan işe duyulan kişisel istek, ilgi ve işin sağlayacağı kişisel tatmin.
* İç motivasyonu sağlamanın üç temel anahtarı şunlardır:

1. Katılım: İşbirliği, başkasına yardım etme hissi, süreç ve kararlara katılım.
2. İçerik: Yaptığım işin katkısı ne, içeriğin anlamı ne?
3. Yetkilendirme: Karar verme konusunda yetkilendirildiklerinde daha fazla motive olurlar.

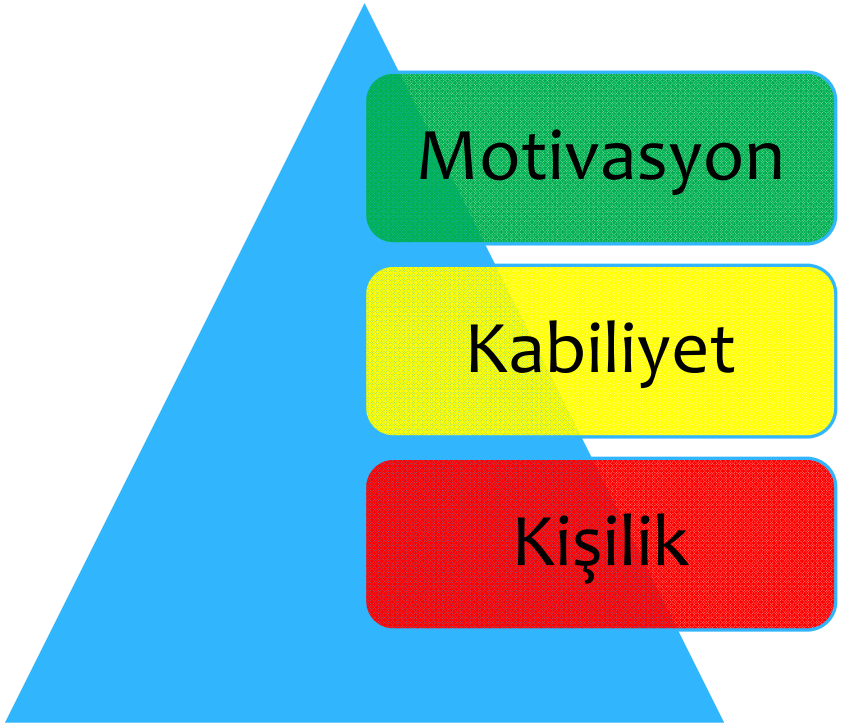
İç motivasyonu yüksek kişi:

* Yaptığı işin kendisinden haz alır
* İşin “bir parçası olmak” ister
* İşi ve kendisiyle gurur duyar
* İşin önemine inanır
* Öğrendiklerinden zevk ve coşku duyar
* Kendi kendisiyle yarışır.

Başkalarının motivasyonu nasıl teşhis edilir?



Bir işi yapabilmek için en iyi metodu bulmanın tek yolu, işi sevmektir Japon atasözü



* Genellikle motivasyon ve kabiliyet birlikte bulunur. İnsanlar yapmayı sevdikleri şeylerde iyidirler, usta oldukları şeyleri sevme eğilimindedirler.

* Bu yüzden eleman alımı sırasında ilk gözönüne almanız gereken şey **işlerini sevip sevmedikleri olmalıdır.**

* Roma daki Sistine Kilisesi'nin yaklaşık 550 m2 lik tavanında yer alan freskleri yaparken bir arkadaşı Michelangelo'ya
* "Çizdiğin resmin ne kadar mükemmel olduğunu kim bilecek?" diye sorar,
* Sanatçı "ben" der.

ÇELİK GİBİ HIRS

* ***Her kabiliyetli insanın hırsları olmalıdır ve bu hırs, çeliğin kalitesini belirleyen sertliğe benzetilebilir. Çeliğin sertliğindeki biraz fazlalık kırılmasına tam aksi de eğilmesine yol açtığı gibi, insanın önüne koyduğu hedefe ulaşması için de iyi çeliğin özelliğine sahip bir hırs sergilemelidir. (Eisenhower)***

Takım lideri ya da yöneticiden beklenenler şunlardır:

1. Yönetici, çalışanlara iç motivasyonlarını yüksek tutmalarını hatırlatmalı, onları izlemeli ve bu konuda efor sarfetmelidir.
2. Yöneticinin **kendisi düşük motivasyon**lu olmamalıdır.
3. **Motivasyonu yüksek kişiler seçmelidir.**
4. Yönetici ya da takım lideri, ikna eder, ilham verir, heyecan yaratır, harekete geçirir.
5. Eğer çalışanlar için para, araba, telefon vb. şeyler ön plandaysa, bu ulaşılmak istenen hedeflerin çok arkada olduğunu gösterir.

6. Amaç belirlemeli**, kararlara katılımı sağlamalıdır**

7.Görevlerin içeriğini düzenlemelidir

8.Ekip üyelerini **yetkilendirmelidir**

9.Kişisel gelişim imkanı sağlamalıdır

10.Üyelerin güçlü yönlerine odaklanmalıdır

11.Yetkinliğe uygun pozisyon belirlemelidir.

12.Kendisinin ve takım üyelerinin **duygusal zekaları yüksek olmalıdır.**

13.İlerlemenin motive ettiğini unutmayın

14.Herkese farklı bireyler olarak davranın

15.Ödülleriniz adil olsun

16.Takdir edin

Liderin bakışı:

* Liderler **gidişata karşı koy**arlar
* Ortak **vizyon** telkin ederler, insanları bu yolda ilerlemeye ikna ederler
* Kendileri **model** olurlar
* **Yürekleri ateşlerler**
* Bireysel katkıları görürler**, takdir ederler** ve **takım başarısını ödüllendirirler.**

Olumsuz tutumlar	Olumlu tutumlar
Dediğini kabul ettirmek	Uzlaşma
Bireysellik	İşbirliği
Tepkisel tutum (Reaktif)	Proaktif tutum
Kurban rolü	Sorumluluk
Şüphecilik	Güven
Düşük performanslı kişilerin tutumudur	Yüksek performanslı kişilerin tutumudur

Takımlar için araçlar:

* Beyin fırtınası
* Zihin haritası
* KAMÇI
* SMART tekniği ile hedef belirleme

Beyin Fırtınası

* Ör: Burdur'un turist çekebilmesi için neler yapılmalı?

Zihin haritası

* 5 ile 9 arasında madde sıralanmalı
* Farklı şekillerde yapılabilir.

KAMÇI tekniği

K Konu başlığını belirle

A Amacı belirle

M Mevcut durumu incele

Ç Çarelerini düşün

I Ismarla

! İlan et

* Katılımınız için tüm kalbimle teşekkür ederim.

* ***Bireysel yaşamınızın ve takımınızın keyifli ve verimli olmasını ve başka bir eğitimde görüşebilmeyi dilerim.***

Dr.Gözdegül Başer / Proman Koçluk&Eğitim&Danışmanlık
info@promandanismanlik.com / www.promandanismanlik.com
Tel: (242) 323 00 25 / (532) 765 57 13