

TAKIM OLUŞTURMA ve TAKIM ÇALIŞMASI

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

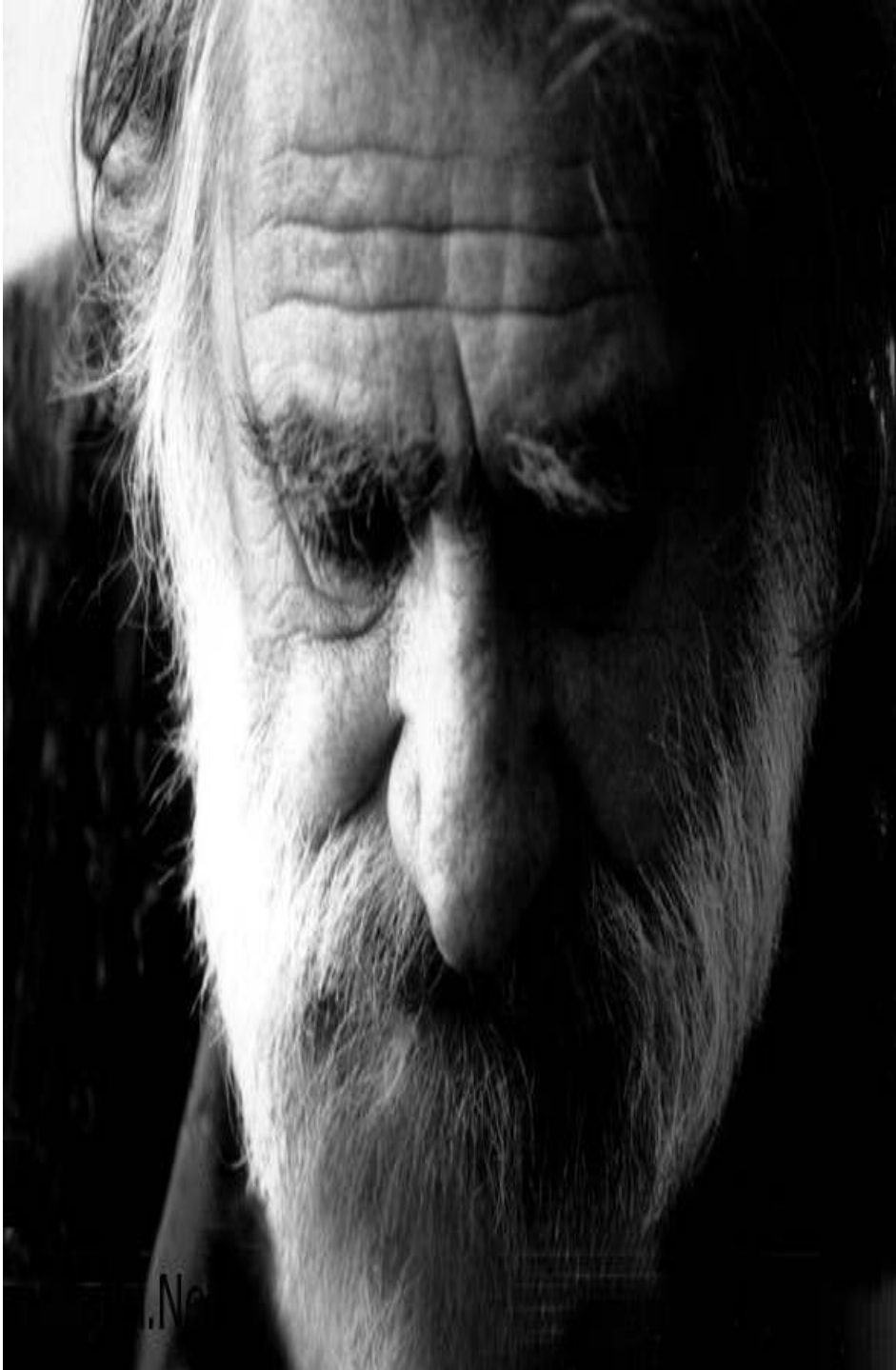
Gazi Üniversitesi
servetozdemir1996@gmail.com

- ”Şüphesiz, göklerin ve yerin yaratılışında, gece ile gündüzün birbiri ardınca gelişinde, insanlara yarar sağlayacak şeylerle denizde seyreden gemilerde, Allah'ın gökyüzünden indirip kendisiyle ölmüş toprağı dirilttiğı yağmurda, yeryüzünde her çeşit canlıyı yaymasında, rüzgarları ve gökle yer arasındaki emre amade bulutları evirip çevirmesinde elbette **düşünen bir topluluk için deliller vardır**” (Bakara, 164)

- “Şüphesiz bunda düşünüp görebilen kimseler için ibretler vardır (Hicr, 75)”.
- “Yeryüzünde gezip dolaşmadılar mı ki, düşünecek kalpleri, işitecek kulakları olsun? (Dolaştılar, ama ibret almadılar). Çünkü gerçekte gözler değil, göğüslerdeki kalpler (kalp gözleri) kör olur (Hac, 46)”.

“Kural basit... Herkesin kendisi gibi olmasını istersen, yalnız kalırsın. Herkesi kendin gibi görürsen aldanırsın”.

J. Christophe



*En Uzak mesafe ne Afrika'dır
Ne Çin,
Ne Hindistan,
Ne Seyyareler,
Ne yıldızlar geceleri ışıldayan...
En uzak mesafe iki kafa
arasındaki mesafedir birbirini
anlamayan.....*

Can YÜCEL

- “Düşünceler kılıçla bastırılamaz” Strinberg
- “Düşüncelerde hastalıklar gibi bulaşıcıdır” **Andre Maurois**
- “Düşünmeden okumak körletir; okumadan düşünmek yanıldır” **Clairvany**
- “Düşünmeden öğrenmek, zaman kaybetmektir **Konfüçyüs**
- Düşünmek görmektir” **Balzac**
- “Düşünmek, ruhun kendi kendine konuşmasıdır” **Eflatun**
- “Düşünüyorum, öyleyse varım” **Descartes**
- “Güzel bir düşünce de ibadet sayılır” **Ahmed İbşihî**
- “Haklı bir düşüncenin meyve vermemesi mümkün değildir” **Tolstoy**

- Onlar gibi düşünmeye, onlar gibi yaşamaya, onlar gibi hissetmeye başlasanız da fark etmiyordu. Bu sefer de böyle davrandığınız için sizi kınarlardı. Onlar böyle insanlardı işte.”

Gorki

- “...Eğer bu dünyada hemen hemen herkes gibiysen, üzerinde düşünmediğin pek çok şeyi sorgusuz sualsiz kabul etmişsin demektir”
Goldratt

“Başarılı kuruluşlara baktığınızda, insan faktörünü ön planda tuttıklarını görürsünüz. İnsanlar duygu, düşünce ve sezgilere sahip varlıklardır. Bu duyguları dile getirmek ve anlaşılacak ihtiyacındadırlar. İşte başarılı kurumların farkı burada ortaya çıkıyor. İnsana destek veren sistemleri oluşturup, uygulayabilen kuruluşlar başarıyı yakalıyorlar”

Claus Moller-Kalitenin gurusu

İnsanları kurumlarda çalışmaya sevk eden faktörler nelerdir?

1-

2-

3-

4-

5-

Kararlar alınırken bilinçli bir şekilde mi davranırız?

- Alternatifleri bilinçli bir şekilde ayırma, artıları eksileri bilinçli bir şekilde tarttığımız, mantıklı bir şekilde düşünüp hareket eden canlılar olduğumuz? Ne derece doğrudur?

- İnsanın akılcı bir varlık olduğuna ilişkin bu varsayımların bir kusuru vardır, o da yanlış olmasıdır.

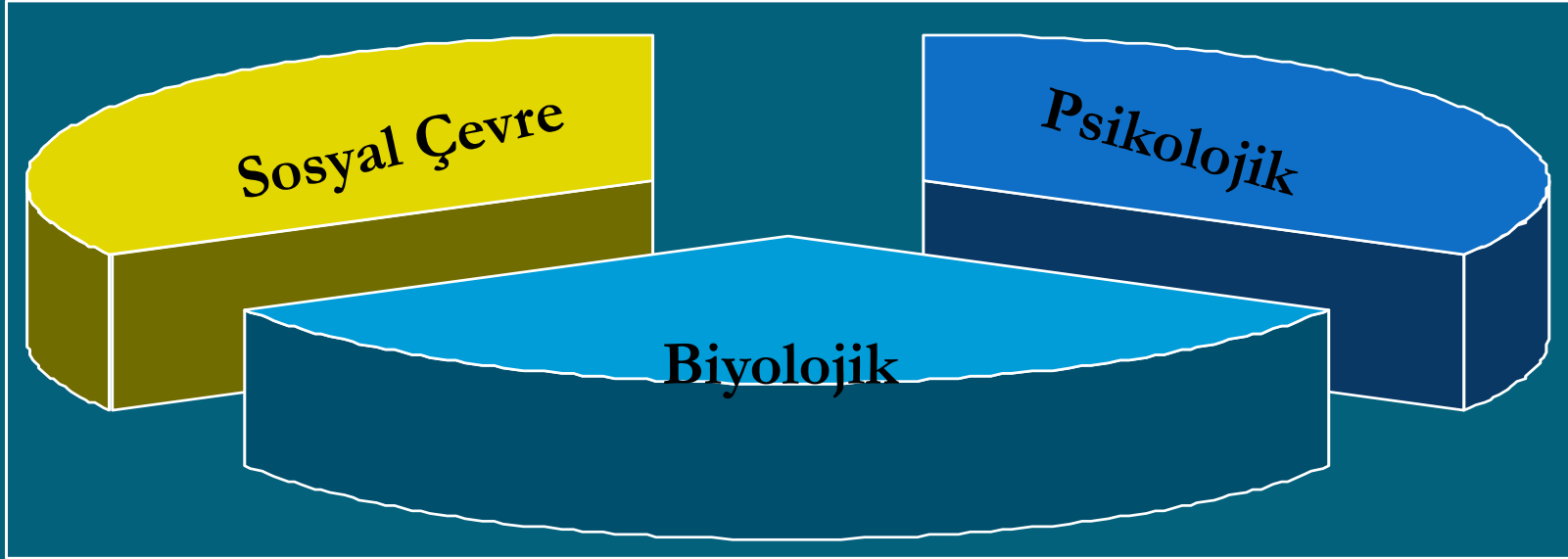
- Örgütlerde temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için birçok yöntem geliştirilmiştir, ama tam bir başarıya ulaşamamıştır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez.

- Bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Öte yandan , kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir.

İNSAN DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN VARSAYIMLAR

1. İnsanların biyolojik canlılar olduğunu ve yaşamak için mücadele ettiğini varsayar.
2. İnsanoğlunun çevresindeki ödül ve cezalara kayıtsız kalmayıp tepki verdiğini savunur.
3. İnsanların öğrenmek, yaratmak ve çevresine ilişkin sorumluluk güdülerine sahip olduğunu varsayar.

İnsanı Etkileyen Faktörler



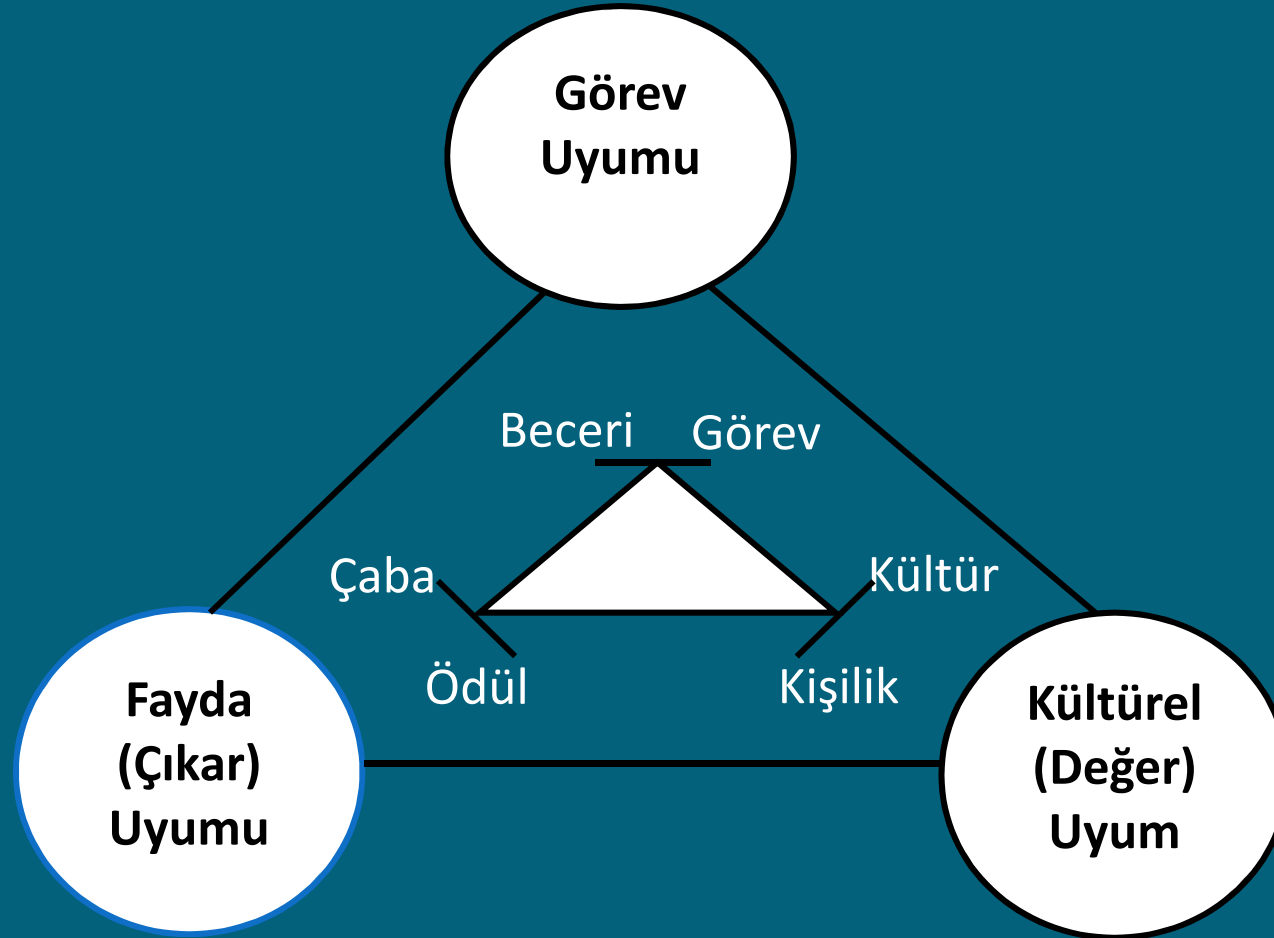
Birey-Örgüt Uyumunu

Birey-örgüt uyumu, birey ve örgüt arasındaki beklentilerde, isteklerde, değerlerde veya önceliklerde uyum olarak ifade edilebilir.

İşgörenlerin örgütleriyle uyumları; görev uyumu, çıkar uyumu ve kültürel uyum olmak üzere üç boyutta incelenmektedir.

Bu uyum boyutları içinde değer uyumu daha fazla ön plana çıkmakta ve daha önemli görülmektedir.

Birey-Örgüt Uyumunu

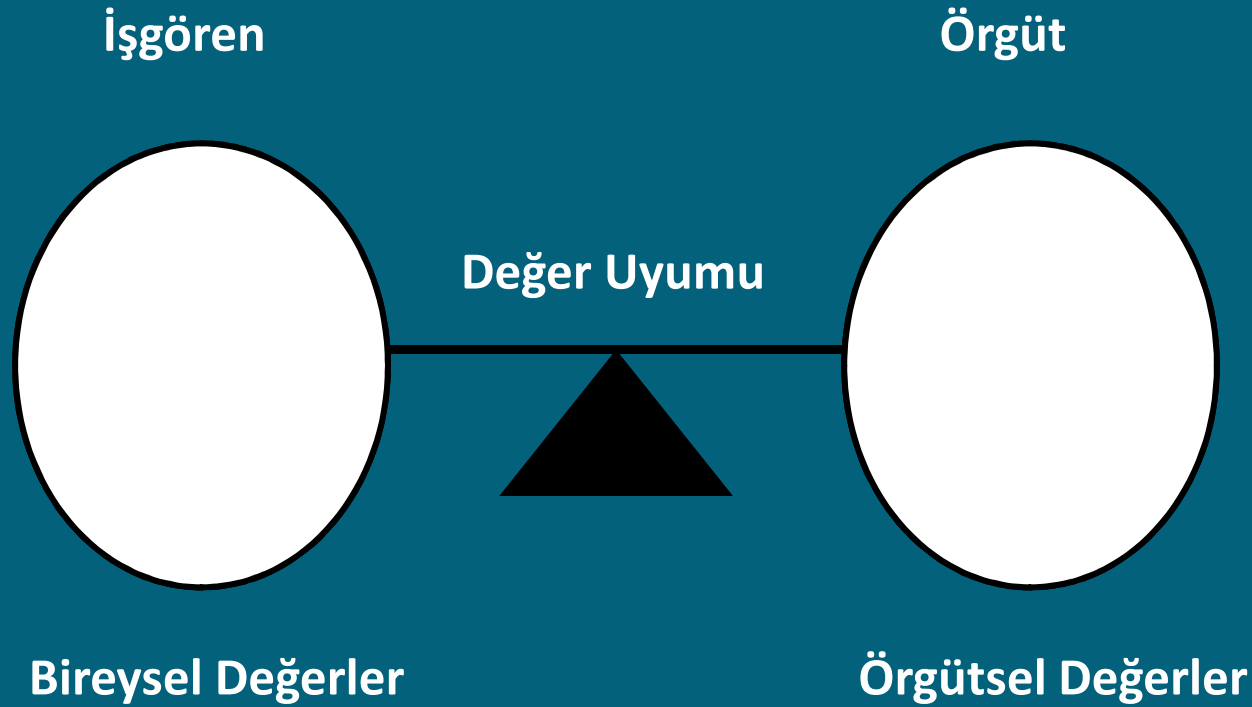


Birey-Örgüt Değer Uyumunu

Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütsel değer kalıpları ile bireysel değer yargıları arasındaki uygunluk

Birey-örgüt uyumunda, uyum boyutu olarak çoğunlukla değerler ele alındığı için, birey-örgüt uyumu bireylerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlanır.

Birey-Örgüt Değer Uyumunu



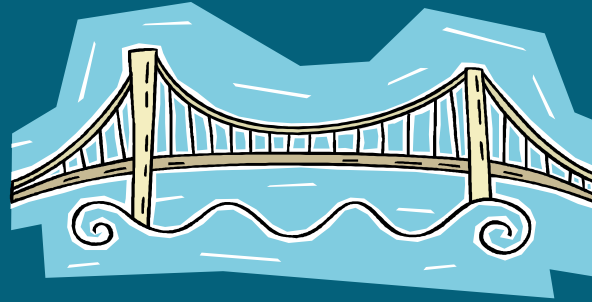
Birey-Örgüt Değer Uyumunun Sonuçları

Birey-Örgüt Uymu	Yüksek	Tutumlara etkisi zayıf İtaate dayalı bağlılık	Güçlü bir örgütsel kimlik Yüksek verimlilik Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları
	Düşük	Birey-örgüt uyumunu artırmak için, bireyin değerleri değişir.	Olumsuz bir örgüt imajı Zayıf bir örgütsel kimlik Yüksek işgücü kaybı İtaatkâr davranışlar
		Zayıf	Güçlü
		Bireyin Kendi Değerlerine İnanma Gücü	

Eylem Kimlikleme

- Bir kimsenin kendi davranışlarını yorumlama ve etiketleme sürecidir.

• Düşünce



Davranış

Eylem Kimlikleme

- Bir İnsanın Ne Yaptığına İlişkin Bilgi Edinmenin iki Yolu Vardır

Doğrudan gözlenebilen
beden hareketleri

Doğrudan gözlenemeyen
duygu ve düşünceler

İnsanların kimliğini ellerinden almak istiyorsanız;
Onların

- ✓ gelecek tasarımlarını
- ✓ hayallerini
- ✓ umutlarını
- ✓ ideallerini

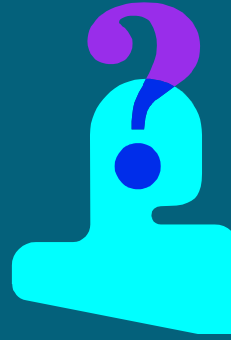
ellerinden almanız gerekir.

Belirsizliğe itilen insanlar gelecek vaadi olmayan bir örgütün, geçmişine de sahip çıkmazlar.

Eylemin belirsizliği sorunu, belli bir eylemin birden fazla kimliğe sahip olabileceğini gösterir.



Bir kişinin yaptığı Őeyle, yaptığını zannettiği Şey aynı mıdır?



Başka bir deyiŐle insanlar kendi eylemlerini ne dereceye kadar (doğru) kimlikleyebilir.

Kendinizi Tanımlayın

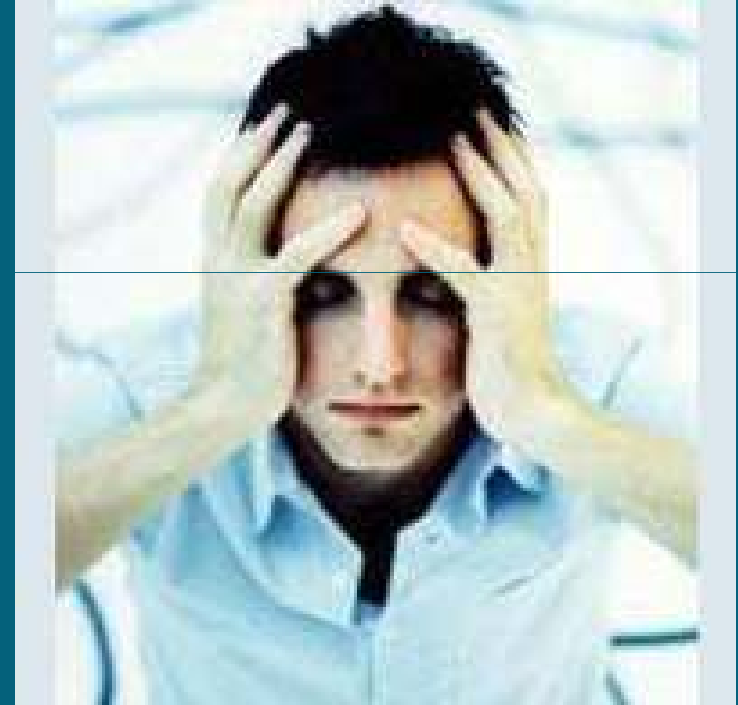
1. Ben iyi bir

2. Ben iyi bir

Birey kendisini nasıl algılıyorsa, bireyin kendisini algılama tarzı onun güdülenmesindeki ana arterleri belirtir.

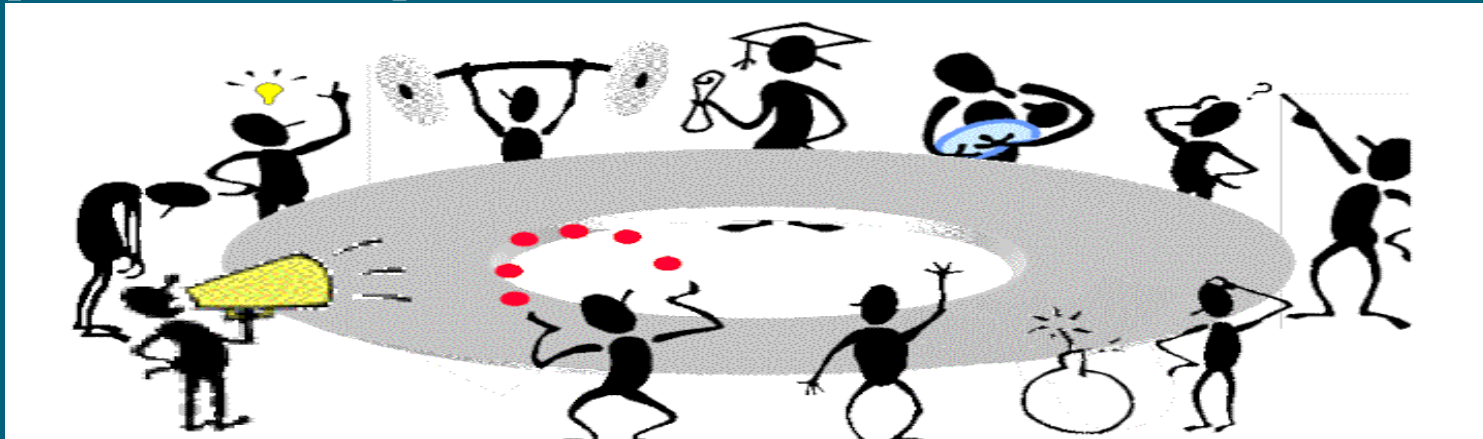
Takım çalışmasında bireyi neler etkiler?

- ıkmazda olmak
- Anlaşılmamak
- Tehdit algılamak
- Benliğe saldırı
- Önemli değerlere saldırı
- Öğrenilmiş aresizlik
- Kalıp yargılar
- Duygular



Grup ve Ekiplerin Anlam ve Önemi

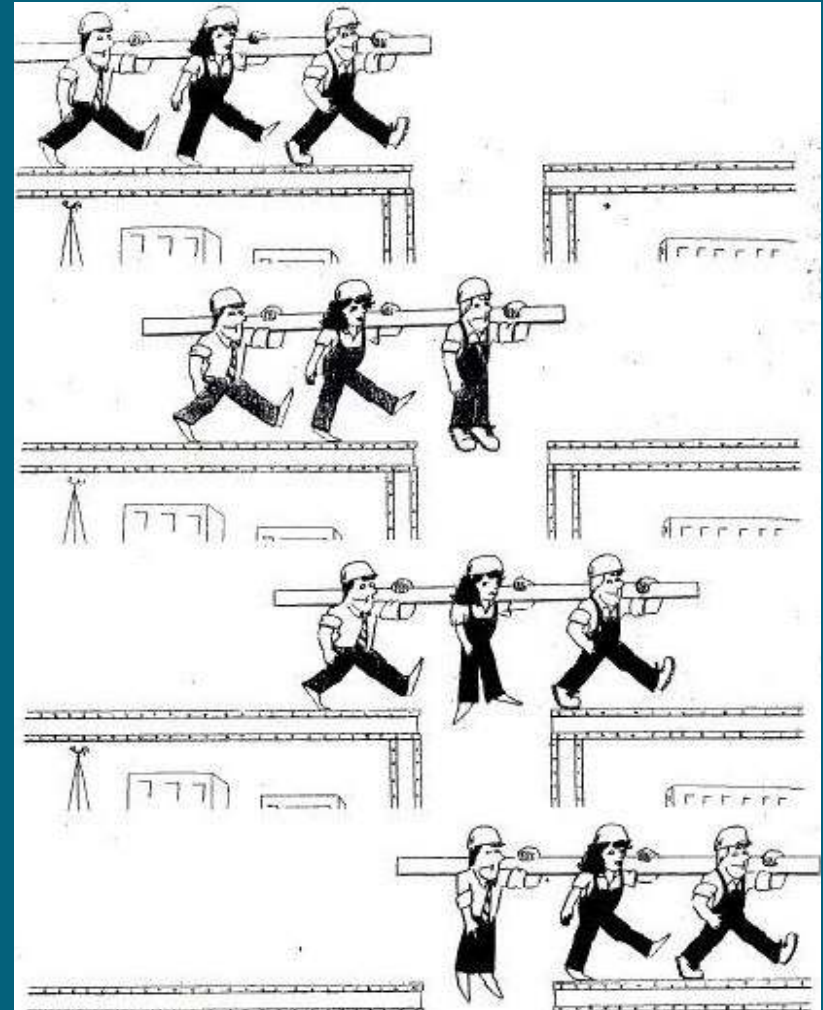
Gruplar, sosyal ortamların bir özelliğidir. Bir örgütteki herkes en az bir ya da birkaç grubun üyesi durumundadır. İş yaşamı da grup esasına dayalı bir etkinliktir. Yönetici, örgütsel etkililiği artırmak ve daha yüksek standartlarda verim elde edebilmek için gruplardan faydalanmalıdır.



Grup ve Ekiplerin Anlam ve Önemi

Grupların özellikleri;

- ✓ tanımlanabilir bir üyelik,
- ✓ grup bilinci,
- ✓ paylaşılan bir amaç,
- ✓ etkileşim,
- ✓ birlikte hareket etmedir.



Grup ve Ekip Arasındaki Farklar

Grup ve ekip kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Bütün ekipler, aynı zamanda birer gruptur ancak tüm gruplar bir ekip olmayabilir.



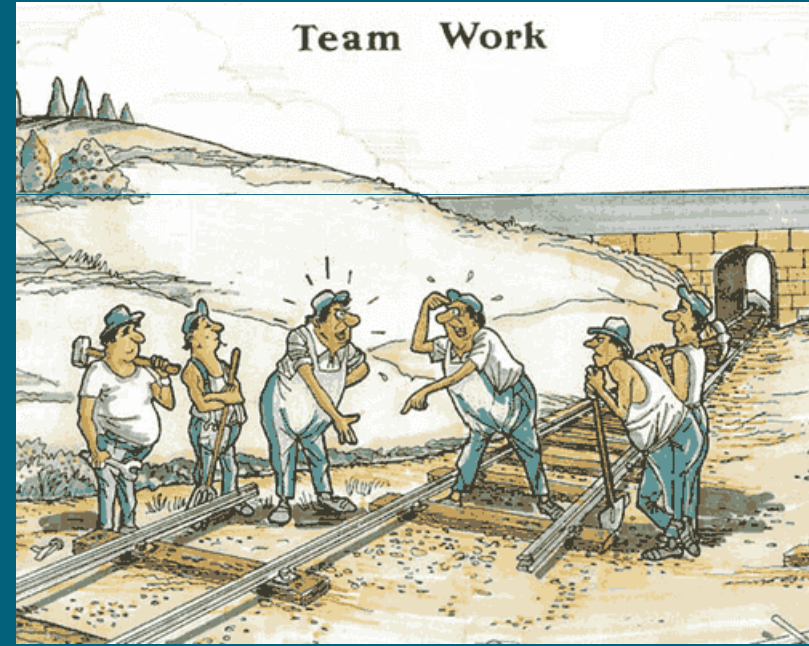
Takımlar ortak amaçların olması durumunda ve bireylerin bu amaçları gerçekleştirmek için diğerlerine bağlı olduklarını kabul etmeleri ile oluşur.

“Takım” Nedir?

- Tüm Enerji ve Birikimlerini
- Ortak ve Sahiplenilen Hedefler Rotasında
- Tanımlanmış Rol Dağılımı Çerçevesinde
- Karşılıklı Sorumluluk Anlayışıyla
- Yapıcı ve Kalıcı Etkileşmeler Bağlamında
- Beyinlerinin ve Yüreklerinin Katılımıyla
- Sinerjik Biçimde Seferber Etmiş Olan Bir Grup İnsandır.

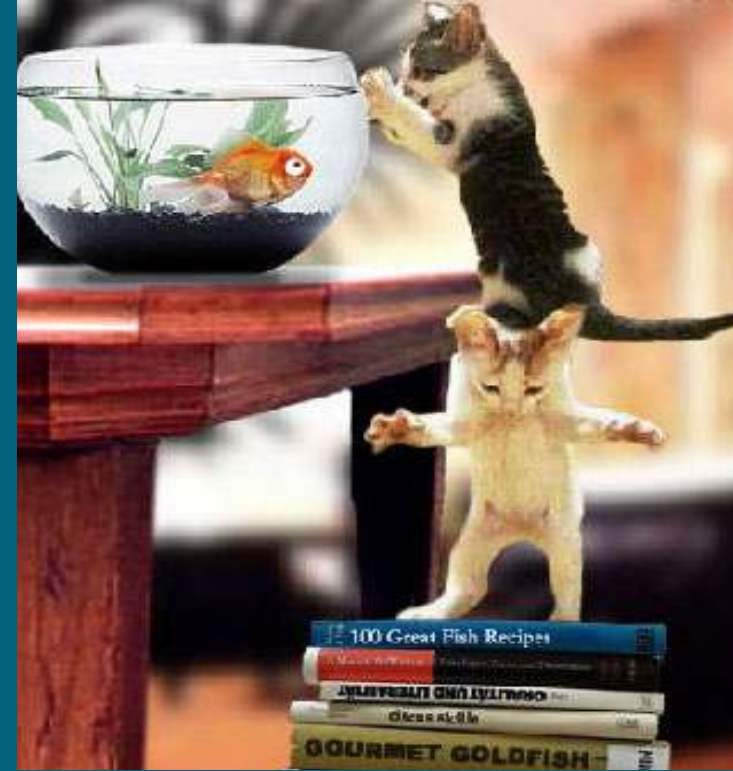
Takım (Ekip) nedir??

- Ekip,
 - performansı en üst düzeye çıkarmak için ortak bir amaç doğrultusunda yaratıcı yöntemler kullanarak birbirine bağlı hareket eden ve birden fazla kişiden oluşan gruptur.



Ekip Çalışmasının Önemi

Bireyin kişisel davranışları kadar grup üyesi olarak gösterdiği davranışlar da önemlidir. Ayrıca, her grubun üyelerinin kendi aralarında uyumlu çalışmaları kadar grupların birbirleri ile uyumlu çalışmaları gerekir.



Kurumlar neden ekip çalışmasına yönelir??

- Kurumun değişim sürecine girmesi,
- Yaratıcılığa gereksinim duyulması,
- İzlenecek yolların belirsizliği,
- Etkin kaynak kullanımına gereksinim duyulması,
- Bilgiye hızla ulaşma gereksinimi,
- Yüksek katılım beklenmesi,
- Müşteri gereksinmelerinin çeşitlenmesi nedeniyle bölümler arası işbirliğine gereksinim duyulması,
- Görev ve süreçlerin çapraz ilişkileri zorunlu kılması.



Ekip ruhunun yaratılabilmesi için:

- Ekip üyelerinin birlikte çalışmak için heyecan verici ortak bir amaçlarının olması,
- Ekip üyelerinin karşılıklı bağımlı olmaları ve birbirlerinin uzmanlıklarına gereksinim duymaları,
- Her ekip üyesinin aynı yere ait olduğunu hissetmesi.,
- Davranışları yönlendiren kural ve değerlerin varlığı,
- Üyelerin bir ekip olarak çalışmanın daha isabetli kararlar ve sonuçlar sağladığına yürekten inanmaları gerekmektedir. Şimdi bunları biraz açalım.



Açık, belirli ve heyecan verici ortak amaçlar...

- Hiçbir ekip ne yapmaya çalıştığını bilmeden etkin olamaz. İlk adım tartışma ve uzlaşma yolu ile **elde edilmek istenen sonuç** konusunda anlaşmaya varılmalıdır.
 - Amaç, **ÖLÇÜLEBİLİR** olmalıdır,
 - Bütün çalışanlara **HEYECAN** vermelidir,



Takım Çalışmasının Üstünlükleri

- Konulara Çokyönlü Yaklaşım
- Etkileşimli Bireysel Gelişim
- Yaratıcı Sorun Çözme Kapasitesi
- Karar Kalitesinin İyileşmesi
- Bireysel Motivasyonun Tetiklenmesi
- Kurumsal İletişime Katkı
- “Biz Kültürü”nün Pekişmesi



Takımın akli, takımındaki bireylerin
aklından daha büyüktür. Senge

Bir örgütte takımların varlığından söz
edebilmek için;

takımın amacının

lider ve üyelerinin rollerinin

takımın birbirlerine bağılılığının

takım ikliminin ve kültürünün

açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir

Takımın Amacı Bir takımın amacı etkin olarak çalışabilmesi ve etkililiğini koruyabilmesine amaçlar önemlidir.

Lider ve takımdaki üyelerin rolleri Tüm takımlarda liderlik rolü de dahil olmak üzere her üye için bir rol ya da görev verilmesi gereklidir.

Takım üyelerinin birbirlerine bağlılığı Takımın bağlılığı, amaçların takım üyelerince daha fazla benimsenmesi, diğer üyelere daha saygılı davranılması takımda ciddiyetin korunması gibi noktaları vurgular.

Takımın iklimi Takımda sürdürülen arkadaşlığı ve samimiyeti vurgular. Örgütsel ekipler üyelerinin konu ya da sorunlarla ilgili gerçek duygularını söyleyebilecekleri bir ortama sahip olmalıdır.

Takımın kültürü Takımın kendine özgü kültürü olduğunu ifade eder. Takım kültürünün en önemli öğeleri takım amaçlarının açık olma derecesi bu amaçlara yönelen takım üyelerinin amacı benimseme düzeyi ve takım üyelerinin belirlediği standart ve normlar olarak sayılabilir.

MOTİVASYON

Siz hangi kürekçiden biri olmak isterdiniz ?

Arkadaşlar,
arkamızda bir Jaws var...



Takım Dinamikleri

- Etkileme Değil, Etkileşme
- İletim Değil, İletişim
- Seyircilik Değil, Katılımcılık
- Kendine Saklama Değil, Paylaşma
- Güvensizlik Değil, Karşılıklı Güven
- Yalnızlık Değil, Sahiplenme-Sahiplenilme
- Yalıtılmışlık Değil, Kurumdaşlık

Takımdaş Yüklümlükleri

- Takımın hedefine odaklanmak
- Kişisel öncelikleri ön plana taşımamak
- Güçbirliğine katkıda bulunmak
- Takım arkadaşlarını da geliştirmek
- Başarısızlığı ortak göğüslemek
- Görüş ayrılıklarını çatışmaya tırmandırmamak

Takım Kaptanı Sorumluluk Eksenleri

- Göreve İlişkin
- Takımdaşılarla Dönük
- Takım Ruhuna Yönelik

Takım Çalışması – Öncelikli Sorunlar

- Liderlik Yetmezliği
- Kurum Kültürü Uyumsuzluğu
- Rol Belirsizliği / Çatışması
- İletişim Kazaları
- Motivasyon Çökmeleri
- Psikolojik Gerginlikler

Takımda Karşılaşılan Psikolojik Gerginlikler

- Bireysel “Kimya”ların Geçimli Olmaması
- Ön Yargıların Psikolojik Yansımaları
- Katı-Kalıpçı Yaklaşım Sıkıntıları
- “Aidiyet” Beklentisinin Karşılanmaması
- Statü / Rol Algısı Nedenli Sorunlar
- Geçmişten Gelen “Sabıkalar”

GÜÇLÜ BİR ATEŞ KÜÇÜK BİR KIVILCIMDAN
SONRA GELİR. Dante

Açık İletişim

Takımınız içinde hiçbir gizli politika yoktur. Yoğun, doğrudan, açık ve dürüst bir iletişim olmalıdır.

Güven ve Karşılıklılık

Hiçbir şeye güvenme diyen insana güvenme Türk Atasözü

Takımı birbirine bağlayan hem kullanılan süreç hem de her ekip üyesinin diğerlerinin yeteneklerine, muhakemesine ve bilgisine olan güveni ve kendi görevine ilişkin taşıdığı sorumluluk duygusudur.

GERÇEK DEMOKRASİ İŞBİRLİĞİ VE UZLAŞMADIR. Eisenhower

Yaratıcı Faydalı Çatışma

Tüm tartışmalarımız arkadaşça ve hoş olmayabilir. Bu kapsamdaki çatışmalar sakınılan bir şey olarak değil, takım çalışmasının hem gerekli hem de tatmin edici yönü olarak kabul edilmelidir.

Uygun Çalışma Yöntemleri

Etkili takımlar neler üzerinde anlaştıklarını, neleri yapmaya karar verdiklerini ve nasıl çalıştıklarına ilişkin kayıtlar tutarlar. Toplantılar düzenlidir.

Takım Çalışmasına Yatkın Olanlar

- Empati kurar
- Sinerji yaratır
- Motivasyonu yüksektir
- Katılımcıdır
- İyi iletişim kurar
- Takım misyon ve vizyonunu benimser
- Ekip başarısını ön planda tutar
- Yaratıcıdır
- Bilgiyi paylaşır
- Kendisi ile barışıkır
- Takımını yüceltir
- Pozitif düşünür

Takım Çalışmasına Yatkın Olmayanlar

- ❖ Ben merkezci(bireysel)
- ❖ Sadece kendi gücüne inanan
- ❖ Motivasyonu düşük
- ❖ Bireyseldir
- ❖ İletişime kapalı
- ❖ Takım misyon ve vizyonunu benimsememiştir
- ❖ Bireysel başarıyı ön planda tutar
- ❖ Yaratıcı değildir
- ❖ Bilgiyi saklar
- ❖ Küskün ve kavgacıdır
- ❖ Takımı sabote eder
- ❖ Genelde olumsuz(negatif) düşünür

Bir Takımın İşlevinin Etkin Biçimde Yerine Getirilebilmesi İçin;

- Takım üyelerinin birlikte çalışmak için ortak bir amacının olması
- Takım üyelerinin karşılıklı bağımlı olmaları ve birbirlerinin uzmanlıklarına ihtiyaç duymaları
- Üyelerin sinerji yaratmaları

Etkili Takımların Özellikleri

- Takım üyeleri rollerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini kabul etmiş ve anlamışlardır.
- Üyeler arasında karşılıklı destek, açıklık ve güven vardır.
- Üyeler sorumluluk üstlenirler.
- İş beklentileri ve verimleri yüksektir.
- Verimli çalışmaya yüksek enerjiyle katılırlar



Zeren

**İNSANLAR
TAKIM OLMAKTA
ZORLANIYOR MU ?
NEDEN ?**

TAKIM OLMAKTA ZORLANMA NEDENLERİ

- Kendisine çok güvenme güç gösterisinde yapma**
- Toplantılarda lafı kapmak için fırsat kollama karşısındakini dinlememe.**
- Mutlaka düşündüklerini söylemeyi amaçlama**
- Takımda üye olarak çalışmak istememe**

TAKIM OLMAKTA ZORLANMA NEDENLERİ

- Temel görüşü kendi görüşlerinin oluşturmasını isteme
- Ne pahasına olursa olsun haklı çıkmayı amaçlama
- Agresif ve reaktif davranışları sonucu haklı olduğu konuda bile zaman zaman eksi puan alarak başlama
- Takım içinde erimeme

TAKIM RUHUNA UYGUN İNSAN DAVRANIŞLARI

- ⚡ **Ham fikirlerle ortaya çıkmıyor.**
- ⚡ **Ne iş verilirse yapıyor.**
- ⚡ **Üye ol dersin itiraz etmiyor. Lider ol dersin takımı başarıya taşıyor.**
- ⚡ **Kendinden akıllı kişilerle çalışmaktan rahatsız olmuyor.**
- ⚡ **O konuşmaya başladığı zaman herkes susuyor.**

TAKIM RUHUNA UYGUN İNSAN DAVRANIŞLARI

- ⚡ **Lafı kapmak, illa ki görüşlerini söylemiş olmak gibi bir derdi olmuyor.**
- ⚡ **Haklı çıkmak değil, doğruyu bulmak için gayret gösteriyor.**
- ⚡ **Üslubu doğru oluyor. Görüşlerini ifade ederken karşısındakini rahatsız etmiyor.**
- ⚡ **Herkes kendisine saygı duyuyor.**
- ⚡ **Hedefi büyütücü yönde çalışıyor.**

TAKIM ÇALIŞMASI

Şirketlerdeki takım çalışması yaklaşımı ve takım elemanlarının çalışmalarına yönelik araştırmalar göstermiştir ki:

- Daha az materyal ve zaman ile daha fazla işin üstesinden gelinebilir,
- Daha yüksek kaliteli işler üretilebilir,
- Çalışanlar işlerinden daha fazla memnun olurlar,
- Müşteri memnuniyeti daha fazla olur.



TAKIM ÇALIŞMASI

Takımın özellikleri:

- Takımın Ölçüsü (Büüklüğü)
- Ortak Sorumluluk
- Bireysel Sorumluluk
- Takımın Hedefi
- Takım Liderliği
- Takımdaki Roller
 - Sponsor
 - Kolaylaştırıcı
 - Takım Lideri
 - Takım Elemanları



TAKIM ÇALIŞMASI

Takım Oluşumundaki Aşamalar

- Kuruluş,
- Geçiş,
- Normların oluşturulması,
- Performans gösterme,



TAKIM ÇALIŞMASI

Gelişme aşamasını tamamlayamayan takımların özellikleri :

- Çok konuşurlar, hiç dinlemezler, liderlik için bir mücadele vardır.
- Takım kendine göre mutlak doğruya kilitlenir ve bu arada alternatif çözümler kısıtlanır.
- Birbiri ile hedef uyumsuzluğu olan küçük gruplar oluşur.
- Bireyler çok dar kafalı ve saplantılı davranırlar.
- Yeterli derecede düşünsel araştırma ve hazırlık yapılmassa da bireyler eyleme geçmeyi tercih ederler.

TAKIM ÇALIŞMASI

İyi bir takımın özellikleri :

- Ortak bir görev ve istikamet bilinci
- Katkıda bulunan, istekli ve becerikli elemanlar
- Hedefe ulaşmasına ve kendini geliştirmeye yönelik bir dikkat ve azim
- Mizah, eğlence ve öğrenme
- Bireysel farklılıklara değer verip, becerileri destekleme ve karşılıklı yardımlaşma
- Diğerleri tarafından ortaya sürülen fikirleri destekleyerek geliştirmeye çalışma
- İyi sorgulama becerisi olduğu kadar başkalarını dinlemeye de önem verme

TAKIM ÇALIŞMASI

Takım Türleri

- Yeniden Yapılandırma Takımları
- Kriz Yönetimi Takımları
- Ürün Ve İşlem Geliştirme Takımları
- Kıyaslama Takımları
- Kalite Takımları
- Genel Amaç Proje Takımları
- Denetleme Takımları
- Üst Düzey Yönetici Takımı
- Yeni İş Alanları Geliştirme Takımı



TAKIM ÇALIŞMASI

Etkili Takım Çalışması İçin Önemli Faktörler

- Liderlik
- İletişim
- Verimli Takım Toplantısı
- Problem Çözme
- Çatışma Yönetimi



TAKIM ÇALIŞMASI

Liderin becerileri :

- Amaçlanan husus hakkında akıllıca ve ilgi çekici bir şekilde konuşabilme yeteneği
- Takımın enerji düzeyini gözleyebilme ve bunda bir düşüş olursa tekrar yükseltebilme yeteneği
- Takım üyeleri arasında ortaya çıkan çatışmaları yönetebilme yeteneği
- Kişisel fikirleri takım fikirleri haline getirebilme yeteneği
- Grup problem çözme tekniklerini uygulayabilme yeteneği
- İyi bir zamanlama duygusu

TAKIM ÇALIŞMASI

Liderin sahip olması gereken özellikler :

- Takım üyelerine ne yapacaklarını söylemek yerine, onları keşifler yapmaya yöneltecek iyi dinleme ve sorgulama becerilerine sahip olma
- En başta üyelerin yetenek ve kapasitelerini ortaya çıkararak, güven ve tecrübe kazanmaları için iyi yönlerini ön plana getirmek
- Takımın karşılaşacağı değişikliklerle baş etmeyi öğrenmek



TAKIM



Takım Performansının Yaratılmasıyla İlgili Genel Yaklaşımlar:

- Aciliyet yaratma ve belli bir yön oluşturma,
- Takım üyelerinin kişiliklerine göre değil, yetenek ve potansiyel yeteneklerine göre seçilmesi,
- İlk toplantı ve davranışlara belirli bir dikkatin gösterilmesi,
- Açık davranış kuralları oluşturma,
- Yakın zamanda gerçekleşebilecek performans odaklı görev ve amaçların yaratılması,
- Grubun yeni gerçekler ve bilgilerle kendilerini yenilemeleri,
- Takımın birlikte zaman harcaması,
- Pozitif geri beslemede bulunulması.



TAKIM ÇALIŞMASINDA İLETİŞİM

Eğer takım üyeleri aktif dinleme yapmazlarsa :

- Diğer üyelerin onlara önereceklerine kendilerini kapatırlar.
- Etkili bir işbirliği için katılımcı davranmazlar.
- Diğer üyeleri çok iyi dinlemedikleri için onların ne düşündükleri hakkında hatalı varsayımlara varırlar.
- Diğer takım üyelerinin de aktif dinlemeyi kullanmalarını engelleyen bir ortam oluştururlar.



TAKIM ÇALIŞMASI

Aktif dinlemeyi kullanan takım üyelerinin özellikleri:

- Aktif dinleyiciler, müdahale etmeden veya sonuçlara çabucak varmadan göndericinin mesajının bütününe dikkat ederler.
- Aktif dinleyiciler, sürekli olarak mesajı doğru olarak yorumlayıp yorumlamadıklarını kontrol ederek mesajı göndericinin perspektifinde yorumlamaya çalışırlar.



TAKIM ÇALIŞMASI

Aktif dinleme becerisinin geliştirilmesi için birkaç pratik taktik:

- Diğer bir takım üyesi ile karşılaştığınızda başka bir şey ile ilgilenmeye son verin.
- Göndericiye, ilgili olduğunuzu gösterecek sözsüz işaretler gönderin.
- Göndericinin sözsüz davranışlarına dikkat edin.
- Göndericinin mesajını netleştirmek için özet ifadeler kullanın.
- Göndericinin kendi durumunu daha detaylı olarak açıklaması için açık uçlu sorular yöneltin.
- Konuşmaları özet bir ifade ile bitirin.
- Hemen sonuç çıkartmayın.



TAKIM ÇALIŞMASI

Aktif dinleme becerisinin geliştirilmesi için birkaç pratik taktik:

- Konuşma tarzını değil, içeriği yargılayın.
- Not alış hızınızı konuşmacıya uydurun.
- Düşünceleriniz konuşmacının önüne geçmesin.
- Yavaş ve derinden soluk alın.
- Fiziksel olarak gevşeyin, rahat olun.
- Dinlerken heyecanlarınızı denetim altında tutun.



TAKIM ÇALIŞMASI

Takım Üyelerinin Ortak Bir Anlayışa Sahip Olmasını Sağlayacak Bazı Geri Besleme Teknikleri:

- Geri beslemenin ne, nerede, ne zaman vb. noktaları içerecek şekilde mümkün olduğunca spesifik olmasına dikkat edin.
- Soru sorarken veya yorum yaparken yargılayıcı olmayın.
- Her zaman için göndericinin karakterine değil de davranışlarına ve hareketlerine odaklanın.
- Anlaşmazlıkları açıkça ifade edin.



TAKIM ÇALIŞMASI

Eğer takım üyeleri aktif dinleme yapmazlarsa :

- Diğer üyelerin onlara önereceklerine kendilerini kapatırlar.
- Etkili bir işbirliği için katılımcı davranmazlar.
- Diğer üyeleri çok iyi dinlemedikleri için onların ne düşündükleri hakkında hatalı varsayımlara varırlar.
- Diğer takım üyelerinin de aktif dinlemeyi kullanmalarını engelleyen bir ortam oluştururlar.



PROBLEM ÇÖZME

Problem çözüme süreci :

- Problemin tanımlanması
- Problemin analizi
- Problemin çözümü için fikir üretimi
- Alternatifler arasından seçim yapılması
- Problem çözümünün uygulanması



PROBLEM ÇÖZME

Problem çözümede bazı yaklaşımlar :

- Problem sınırlarının sorgulanması
- Benzerlik arama
- Sezgisel düşünme
- Sistem yaklaşımı
- Eleyici düşünme
- Klasik yaklaşım



YARATICI DÜŞÜNME

Yaratıcı Düşünme Aşamaları :

- Hazırlık
- Kuluçka
- Aydınlanma
- İspat



YARATICI DÜŞÜNME

Yaratıcı Düşünme Türleri :

- Yenilik
- Sentez
- Kopya Etmek



YARATICI DÜŞÜNME

Yaratıcı Düşünme Engelleri :

- Kişisel engeller
- Çevresel engeller



BEYİN FIRTINASI

Beyin Fırtınasının Temel Kuralları :

- Eleştirmek yasaktır
- Kaliteden ziyade miktar önemlidir
- Fikir çaprazlaması ve geliştirmesi esastır



BEYİN FIRTINASI

Beyin Fırtınasının Aşamaları :

- Problemin belirtilmesi ve tartışılması
- Problemin yeniden tanımlanması
- Yeniden tanımlamalardan birinin seçilmesi
- Isınma turu
- Beyin fırtınası
- En akla gelmeyecek düşünce

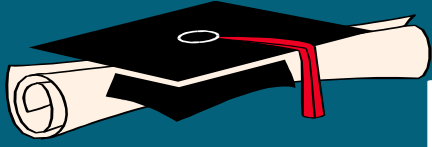


Bir Liderin Taşıması Gereken Özellikler

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışabilmek,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenilenin üstünde inisiyatif alabilmek,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olabilmek,
- Güvenilir olmak.
- İşlerin akışını yönetmek,

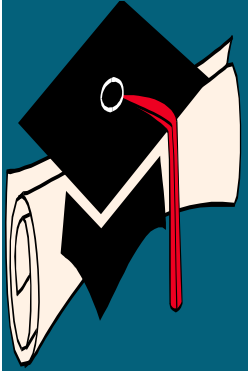
AKILCI DÜŞÜNCE

- Daha yavaş düşünün
- Kendinizi yalnızca iki seçenekle sınırlandırmayın
- Önsezilerin doğru olmayacağını da hesaba katın
- Kısa vadeli düşünmeyin
- Önyargılarınızdan kurtulun
- Daha fazla bilgi alın
- Geçmiş tecrübelerle fazla güvenmeyin
- Hatalardan ders alın
- Başkalarının yanlışını bulma tuzağına düşmeyin
- İlle de kendinizi haklı çıkarmak için uğraşmayın



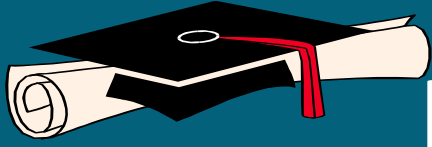
LİDERLER İÇİN 10 DERS

- ✉ *Zamanlama her şeydir.* Bir inisiyatifi ne zaman devreye sokmak gerektiğini, ne zaman tabanın önüne çıkmak gerektiğini ve ne zaman araya mesafe koymak gerektiğini bilmek çok önemli bir hünerdir.
- ✉ *İşin şanını paylaşırsanız her şey mümkündür.* Başkalarına, kendine paye çıkarma fırsatını vermek, sonuca varmanın en etkili yoludur.
- ✉ *Güven bir kez sarsıldığında zor onarılır.* Liderliğin en kırılgan ama en temel vasfı güvendir.



LİDERLER İÇİN 10 DERS

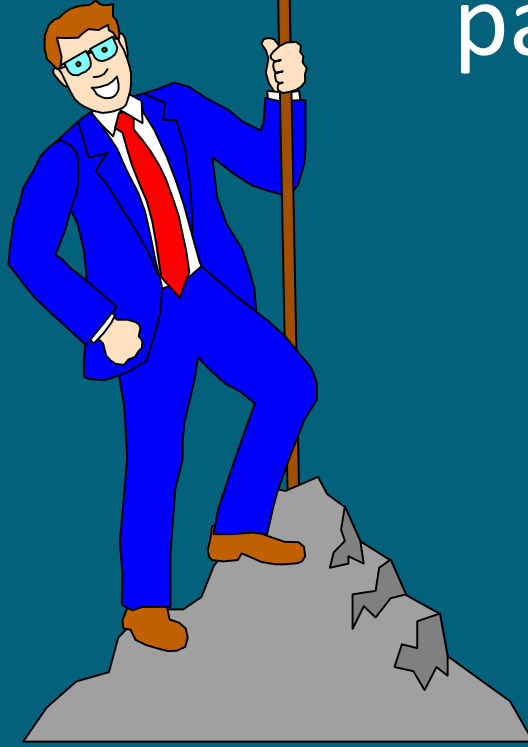
- ✉ *Liderliğin esası, bağlantılar kurmaktır.* Liderler, insanlarda ortak sorunlarla uğraşmanın kendi yararlarına olduğu duygusunu uyandırmalıdır.
- ✉ *Liderler, hatalarından ders çıkarır.* Başarıya ulaşmak isteyen liderler kendi eksikliklerini kabul etmeli, anlamalı ve gidermelidir.
- ✉ *Güven, insanın kendi ile sınırlı kalmadığında itibar getirir.*
- ✉ *Kendini yenilemenin birçok kaynağı vardır.* Liderler kendilerini tanımalı ve kendilerine güç verecek kaynakları bulmalıdır.



LİDERLER İÇİN 10 DERS

- ✉ *İyi işleyen ortaklıklar için ortaklara bağlı olmak gerekir.*
- ✉ *Liderlerin insan sarrafı olması gerekir. En iyi ve en parlak insanları bulmak, işe koşmak ve etkili şekilde yönetmek başlı başına kilit bir kabiliyettir.*
- ✉ *Dil, en güçlü araçlardan biridir. İletişim kurmasını beceremeyen liderler, öteki gerekli vasıfları taşısalar bile bir etki yaratmada yetersiz kalırlar.*

Hiçbir insan kendi başına bir ada
değildir. Her insan anakaranın bir
parçasıdır.



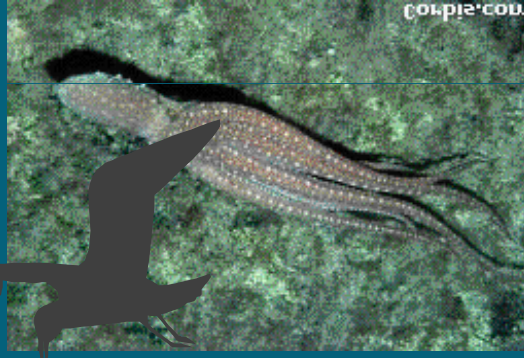
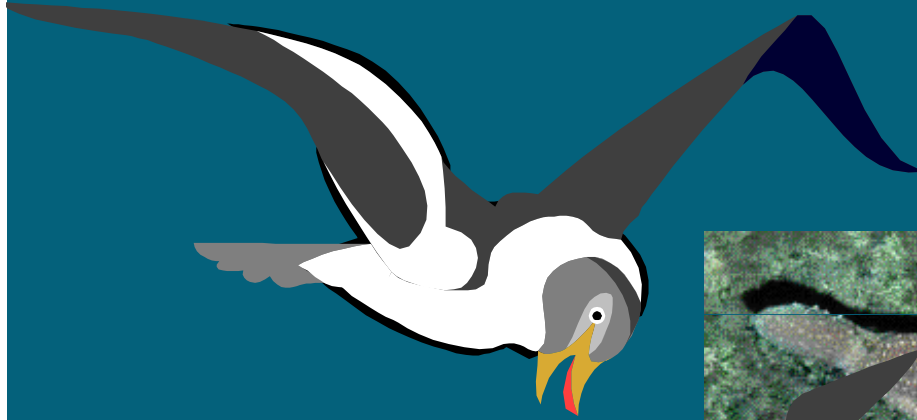


Kalıplaşmış insan geçmişe bakar,
gelecekte geçmişi görür. Bugünü
yaşamaz.

Gelişmiş insan, gelecekte şimdi olmayan
bir şeyi görür: VİZYON'u düşünür.

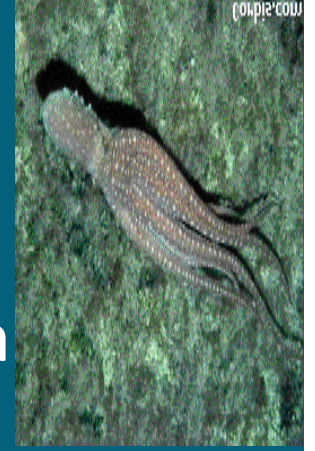


AHTAPOT VE YABAN KAZI TİPİ LİDERLİK



AHTAPOT TİPİ LİDER

- Eski yönetim düşüncesini simgeler.
- Amacı; astları katı talimatlarla yöneterek etkin arttırmaktır.
- Astlar, ahtapotun beyninden gelen emirleri uygulayan kolları gibidir. İnisiyatifleri yoktur. Kolların sayıca fazlalığı ahtapotun gücünü arttırır.
- En önemli özelliği, sır saklamasıdır. Kolların bağımsız davranmasını sağlayacak bilgileri astları ile paylaşmaz. Ona göre bilginin paylaşılması değil saklanması esastır.



YABAN KAZI TİPİ LİDER

Yaban kazları;

- En doğru yere,
- En kısa sürede,
- En az fire vererek göç eden kuşlardır.
- Göç ederken “V” şeklinde hareket ederler. Öncü, kanatlarını çırparken, kendisini izleyenleri yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Önde gittiği için bir süre sonra yorulur ve sürünün en arkasına geçer, sürüdeki kaz liderlik görevini üstlenerek sürüyü hedefe taşır.



Takım Çalışmasının Yararları

- Verimliliğin artması,
- Çalışanların moralinin düzelmesi,
- Maliyetlerin azalması,
- Rekabet gücünün artması,
- Kalitenin artması, hatanın azalması
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi,
- Ortak amaçlar etrafında toplanılarak yoğunlaşılması,
- Yapılan işin daha zevkli hale gelmesi,

Takım Çalışmasının Yararları

- Hiyerarşinin azalması,
- Sistem anlayışının hakim olabilmesi,
- Bürokrasinin azalması,
- Yöneticilerin rollerinin değişmesi,
- Organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi,
- İletişimin artması ile bilgi alışverişinin sağlanması ve sinerjinin artması,
- Objektif karar alma mekanizmalarının daha kolay işletilebilmesi,
- Üyelerle takımın özdeşleşebilmeleri
- Yönetime dinamiklik kazandırılması

Takım Çalışmasının Sakıncaları

- İşletmeler takım çalışmalarına başlamadan önce üyelerden bazılarının takımın sırtından geçinmeye çalışmaları,
- Koordinasyon giderlerinin artabileceği
- Yasal tartışmaların çıkabileceği
- Yöneticilerin alışılmış rollerini sürdürmek istemeleri,
- İlk ve orta kademe yöneticilerinin, çalışanların karara katılmaları ile kendilerine ihtiyaç duyulmayacağını düşünmeleri
- Takımın seçtiği liderin yönetimce onaylanmaması,

Takım Çalışmasının Sakıncaları

- Diğer çalışanların takıma ve üyelerine sıcak bakmamaları
- Takım üyelerinin takım çalışmasına şüpheyle bakmaları
- Takım çalışmasının asıl nedeninin çalışanlara daha çok iş yüklemek ve daha az çalışanla daha çok işi başarmak olduğunun düşünülmesi,
- Çalışanların ikinci plana atıldığı kanısında olmaları,
- Takım üyelerinin birbirlerini denetlemeleri sonucu aralarında ciddi sürtüşmelerin ve amansız yarışların belirmesi,
- Üyelerde işten atılma korkusunun yerleşmesi,
- Yaşlı takım üyelerinin yeniliklere açık olmamaları,
- Bazı sendikaların bu uygulamayı çalışanların kullanılması olarak yorumlamaları,
- Toplum ve organizasyon kültürünün takım çalışmasına ters düşmesi

TÜRK YÖNETİM TARZININ ÖZELLİKLERİ VE TAKIMLARIN BU ÖZELLİKLERE GÖRE YORUMLANMASI

1. Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.
2. Türk kültürü sanıldığı gibi, çağ dışı sayılabilecek erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.
3. Türk kültüründe belirlenimcilik (determinizm) egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçma eğilimi yüksektir.
4. Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.
5. Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır.

- 6. Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir.**
- 7. Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.**
- 8. Türk toplumunda çalışanların liderden beklentileri batılı toplumlara göre farklılaşmaktadır.**
- 9. Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve iç grup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır.**
- 10. Türk toplumu geniş bağlamalı bir kültürün içinde yaşamaktadır.**

Ustalığa Beş Adım

İstemli pratiğin tek amacı performansı artırmaktır.

Ericson, 'Yıllar boyunca her hafta bir kere tenis oynayan kişiler her seferinde aynı şeyleri yaparlarsa bir adım yol alamazlar'. 'İstemli pratik, performansınızı değiştirmekle, yeni hedefler belirlemekle ve her seferinde biraz daha yükseğe çıkabilmekle ilgili bir şeydir' diyor.

Bir daha, bir daha, bir daha... Tekrar yapmak önemlidir. Basketbol yıldızları her antrenmandan sonra on beş atış yapmazlar, beş yüz atış yaparlar.

Daimi ve ciddi geribildirim arayın.

Neyi, nasıl yaptığınızı bilmiyorsanız, hangi özelliklerinizi geliştirmeniz gerektiğini asla öğrenemezsiniz.

Biz sevdik aşık olduk,
Sevildik maşuk olduk.
Her dem yeni doğarız,
Bizden kim usanası.

Yunus Emre

*Sözünü bilen kişinin
Yüzünü ak ede bir söz
Sözünü pişirip diyenin
İşini sağ ede bir söz*

*Söz ola kese savaşı
Söz ola kestire başı
Söz ola ağulu aşı
Balıla yağ ede bir söz*

*Kişi bile söz demini
Demeye sözün kemini
Bu cihan cehennemini
Sekiz uçmağ ede bir söz*

Yunus Emre

Kimse akıl istemez,
yalnızca teyid ister.
John Steinbeck

Kimse dinleyerek işinden
olmamıştır. Calvin
Coolidge

Her münakaşanın
arkasında birinin cehaleti
yatar.
Louis D. Brandeis

Bir anlık öfke anında
sabrederseniz, yüz günlük
kederden kurtulursunuz.
Çin atasözü

Nazik sözler kısa ve kolay
söylenir olabilir, ama
yankıları gerçekten
sonsuzdur.
Rahibe Teresa