

TAKIM

Takım dendiğinde akla hem spor takımları hem de şirketlerde bulunan takım türleri gelmektedir. Bu çalışmada şirketlerde bulunan takım türleri temel alındığından ağırlıklı olarak bu takım türleri üzerinde durulacaktır.

Takım Kavramı ve Özellikleri

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk olarak tanımlanabilir. Takım tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdır ve birlikte hareket etmektedirler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Örneğin, yemek sırasında bekleyen veya asansöre binmek için bekleyen kişiler etkileşimde bulunmadıkları için takım oluşturmamaktadırlar. Üçüncüsü, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışırlar.

Piyasadaki dinamizmi örgüte taşıyabilmek, değişime ayak uydurmak, çalışanların yaratıcı düşüncelerini geliştirmek, iş tatmini sağlamak ve yüksek motivasyonla çalışanların az hatayla işlerini gerçekleştirmesini sağlamak için takım çalışmasının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Takım ve grup arasındaki farklılıklar

Literatür incelemelerinde “Takım” ve “Grup” tanımlamalarının birbirine çok yakın olduğu, bu iki kavramı birbirinden ayıran net bir tanım bulunmadığı ve pek çok kaynaktan bazen takım bazen de grup terimleri kullanıldığı göze çarpmaktadır. “Takım”, organizasyonlarda geçen “Grup” kavramına yakındır. Fakat “Takım” iş dünyasında daha popüler olmuş bir kelimedir. Takım kavramı daha büyük bir görev ve mücadele duygusunu ima etmektedir. Buna rağmen bu iki kavram birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

Takım ile grup arasındaki benzerlik ve farklılık; “bütün iş takımları grup, sadece resmi gruplar takımdır” şeklinde ifade edilebilir. Bir diğer önemli farklılık da; “takımlar iş amaçlı oluşurken gruplar daha çok sosyal amaçlı oluşmaktadır” şeklinde belirtilmektedir.

Takımı gruptan ayıran bir başka fark ise paylaşılmış liderlik, örgütün hedeflerinden farklı olabilecek özel ve belirli bir konu üstünde çalışması, pozitif sinerji, kolektif iş çıktılarıdır.

Takım türleri

Literatürde pek çok farklı sınıflandırma yapılmıştır.

Yönetimsel anlamda en genel haliyle resmi (formel) takımlar ve kendi kendini yöneten takımlar olmak üzere iki takımdan bahsedilebilir.

Resmi/formel takımlar

Resmi Takımlar organizasyon/şirket tarafından resmi organizasyon yapısının bir parçası olarak oluşturulurlar. Yatay, Dikey ve Özel amaçlı Takımlar olmak üzere üç tip Resmi/Formel takım vardır. Dikey takımlar formel yapıda emir komuta zinciri içerisinde yer alan yönetici ve astlardan oluşur. Yatay takımlar ise aynı hiyerarşik seviyeden fakat farklı uzmanlık bölümlerden elemanlardan oluşmaktadır.

Kendini yöneten takımlar

Performansın artırılması amacıyla alt düzey çalışanların karar verme ve işlerini yürütmelerine katılımlarının artırılması için tasarlanmış takımlardır. Gerçek kendini yöneten takım üyeleri; işin programlanması, görev dağılımı, işin gereklilikleri konusunda eğitim, performans değerlendirme, yeni takım üyesi seçme ve işin kalitesinin kontrolünün yapılması konularında karar almaktadırlar.

Diğer takım türleri

Takımlar klasik anlamda resmi takımlar olarak karşımıza çıkmaktayken günümüzde bu durum biraz farklılık göstermektedir.

Robbins and Judge, günümüz kuruluşlarında en yaygın olarak kullanılan dört takım türü olduğunu belirtmektedirler. Bunlar: Problem çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, fonksiyonel takımlar ve sanal takımlar.

Problem çözme takımları

Üyeler fikir alışverişinde bulunur ya da çalışma süreçlerini ve yöntemlerini nasıl geliştirecekleri konusunda önerilerde bulunurlar; çok ender olarak getirdikleri herhangi bir öneriyi tek taraflı uygulamaya koyacak yetkiye sahip olurlar.

Kendi kendini yöneten takımlar

Çalışmayı planlama ve zamanlama, üyelerine görev verme, işletme kararları alma, problemler için gerekli adımlar atma, tedarikçiler ve müşterilerle çalışma gibi görevleri bağımsız bir şekilde yürütme ve sorumluluklarını alma yetkileri olan takımlardır.

Fonksiyonel Takımlar

Bir görevi başarmak için bir araya gelen, hemen hemen aynı hiyerarşik düzeyden ama farklı çalışma alanlarından olan kişilerden oluşmaktadır. Bu takımlara örnek olarak, Boeing firmasının, C-17 programlarındaki ayar saçlarını otomatikleştirmeleri için üretim, planlama, kalite kontrol, işleme, tasarım mühendisliği ve bilgi sistemlerinde çalışan kişilerden oluşturduğu takım verilebilir. Bu takım üyelerinin önerileri, çevrim süresi ve maliyetinin büyük ölçüde azalması ve üstelik kalitenin geliştirilmesini sağlamıştır.

Sanal Takımlar

Fiziksel olarak yayılmış olan üyeleri birleştirmek ve ortak bir hedefe ulaşmak için organizasyon duvarlarını ve zaman-mekân sınırlarını bilgisayar teknolojisinden faydalanarak aşan takımlardır. Bu teknolojiler, geniş alan ağı, video konferans, tele konferans ve elektronik posta gibi iletişim bağlantılarını kullanarak bir oda uzaklıkta ya da ayrı kıtalarda olduğuna bakılmaksızın takım üyelerinin çevrimiçi olarak işbirliği yapmasına olanak sağlamaktadır.

Takım Gelişim Süreci

İnsanlar takımlar halinde çalışmaya başladıklarından beri gelişim ve ilerleme süreçlerinde çeşitli aşamalardan geçerler. Bu süreçler tüm grup türlerinde görülebilir. Takım üyesi ilişkileri olgunlaştıkça ve büyüdükçe, üyeler yavaş yavaş, karşılaştıkları duygusal ve grup baskıları ile baş etmeyi öğrenirler. Bu süreci anlamak, bireysel olarak başarabileceklerinden çok daha fazlasını takım olarak başarabilmeleri için, iş gruplarının birlikte çalışmayı öğrenmelerine yardımcı olur.

Takımların gelişim aşamaları ile ilgili en önemli çalışma olarak Tuckman'ın "Developmental Sequence in Small Groups" başlıklı çalışmasıdır. Bu çalışmada takımların, gelişim süreçlerinde geçtikleri aşamaları "forming-biçimlendirme", "storming-beyin fırtınası", "norming-standartlaştırma", "performing-uygulama" ve "adjourning-dağılma" olarak belirtmektedir.

Biçimlendirme (Forming): Takım üyelerinin birbirlerini tanıma ve diğer üyelere göre kendilerini değerlendirme sürecidir. Bu aşamada, takım üyeleri genellikle takımın bir parçası olmaktan heyecan duyarlar ve işe karşı isteklidirler. Üyelerin, takım deneyimi için çoğunlukla yüksek beklentileri vardır. Aynı zamanda, biraz kaygı da hissetmektedirler ve takıma nasıl uyum sağlayacaklarını ve performanslarının yeterli nitelikte olup olmayacağını merak etmektedirler. Biçimlendirme aşaması boyunca davranışlar gözlemlenmekte ve bu gözlemler takım üyeleri hakkında çokça soru içermektedir. Biçimlendirme aşaması boyunca, takım enerjisinin büyük bir kısmı takımı tanımlamaya odaklanmaktadır.

Beyin Fırtınası (Storming): Bu aşamada fikir ayrılıkları ve tartışmalar yer almaktadır. Üyeler arasında Takım'ın misyonu tartışılmaktadır. Takım hedeflerine doğru ilerlemeye başladığında, üyeler takımın kendilerinin erken heyecan ve beklentilerine uygun olmadığını keşfederler. "Ortak bir amaç ve hedefimiz var mı?", "Takım içerisindeki roller ve sorumluluklarla ilgili fikir birliği var mı?", "Görev dağılımı, iletişim ve karar alma sistemimiz çalışıyor mu?", "Bu görevin veya amacın başarılması için yeterli veya uygun niteliklere sahip miyiz?" sorularının ortaya çıktığı ve bu sorulara cevap aranan bir aşamadır. Beyin fırtınası aşaması boyunca üyeler, takımın farklılıklara nasıl tepki verdiğini, çatışmayla nasıl idare edeceklerini görmeye çalışmaktadırlar. Beyin fırtınası aşaması boyunca davranışlar biçimlendirme aşamasındakinden daha az naziktir.

Bu aşama başarılı bir şekilde tamamlanırsa bir sonraki aşamaya geçilebilir. Aksi takdirde takım görevini yerine getiremeden dağılabilir.

Standartlaştırma (Norming): Çatışmaların çözüldüğü, birliğin sağlandığı ve uyumun var olduğu aşamadır. Takım üyeleri, kendi bireysel beklenti ve ekibinin deneyim gerçeği arasında hissettikleri sorunları gidermeye başlamaktadırlar. Takım daha esnek ve kapsayıcı norm ve beklentileri belirlemede başarılı olursa, takım üyeleri "gerçek" duygu ve düşüncelerini ifadeye daha rahat olacaktır. Takım üyelerinin diğerlerini kabullenmesinde artış görülür, fikir ve deneyim çeşitliliğinin takımı daha zengin ve güçlü yaptığının farkına varırlar. Yapıcı eleştiriler hoşgörüle karşılanır. Üyeler kendilerini takımın bir parçası olarak hissederek ve artan grup uyumundan zevk alırlar.

Standartlaştırma aşaması boyunca, davranışlar üyelerin sorunları çözme ve grup uyumunu sağlama çabaları şeklindedir. Üyelerinin rolleri ve görev dağılımları üzerinde fikir birliğine varılmıştır.

Uygulama (Performing): Takım gelişiminin uygulama aşamasında, üyeler takımın ilerlemesi ile ilgili memnuniyet duyarlar. Kişisel ve grup sürecine ilişkin görüşlerini paylaşırlar ve kendilerinin ve birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Üye, takıma "parçalarının toplamından daha büyük" bir şey gözüyle bakar ve bağlıdır. Üyeler kendilerinin ve takım arkadaşlarının bireysel yeteneklerine güvenmektedirler. Problem çözme ve görevin başarılması bu aşamadaki en önemli işlevlerdir. Üyeler, birlikte çalışmayı, çatışmaları ve fikir ayrılıklarını giderme yollarını ve takımın amacını gerçekleştirmek için kaynaklarını nasıl kullanacağını öğrenmişlerdir.

Sonlanma (Adjourning): Takımın özelliğine bağlı olarak görevin tamamlanması veya üyelerin ayrılması sonucu takım dağılmaktadır.

Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi

Parker, örgütlerin takım yapılarını seçmesinin iş stratejisinin kritik bir yönü olarak başladığını ve ilerleyen süreçlerde çok önemli bir unsur haline geldiklerini belirtmiştir. Takım yapısının sağladığı faydalar arasında ürünlerin pazara daha hızlı ulaşması, müşterilerin daha iyi hizmet alması, çalışanların daha memnun olması, üretim maliyetlerinin düşmesi üretkenliğin artması, kaynakların verimli kullanılması, başarılı problem çözme, daha kaliteli ürünler ve servisler, yaratıcılık ve yenilik, kaliteli karar verme şeklinde ifade edilebilir.

Takım İklimi

Takımlar, bölüşülmüş liderlik, bilginin paylaşılması ve ortak hedeflerin benimsenmesi, kolektif çıktılar gibi özellikleri ile dikkate alınırsa son derece otonom bir yapıya sahiptirler. Takım üyelerinin ortak değerler oluşturmaları ve normlar benimsemeleri, takım iklimini oluşturmaktadır. Başka bir tanıma göre ise takım üyelerinin buldukları takımda sergiledikleri tavırlar, savundukları ilkeler ve o takımdan beklentileri o takımın iklimini oluşturmaktadır.

Ayrıca takım iklimi üzerinde etkili olan değişkenler olarak iletişim, katılımcılık, güven, normlar, bağlılık, iş tarzı, vizyon ve yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır.

Anderson ve West, başarılı bir takım ikliminin oluşması için dört faktörün etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu faktörler; takım vizyonu, katılımcılık ve güven ortamı, işe yönelme ve yenilikçiliğe olan destektir.

Takım vizyonu

West, vizyon'u "işte üst seviye bir hedefi simgeleyen, değerli bir sonuç fikri ve motive edici bir güç." olarak tanımlamaktadır. Net olarak tanımlanmış hedefi olan çalışma grupları, emeklerinin bir odağı ve yönü olduğundan, hedef odaklı yöntemler geliştirmeye daha yatkındırlar. West (1990) takım vizyonunu oluşturan dört tamamlayıcı parça olduğunu ileri sürmektedir: açıklık, vizyonun cinsi, ulaşılabilirlik ve paylaşırlık. Açıklık, kolaylıkla anlaşılabilir derecesini, vizyonun cinsi, gruptaki bireylere ne derece değerli sonuçları ifade ettiğini ve grubun hedeflerine ne derece bağlı olduklarını, Paylaşırlık, vizyonun takım içindeki bireyler tarafından ne derece kabul gördüğünü belirtmektedir. Vizyon, yeniliğe olanak sağlayacaksa ulaşılabilir olmalıdır, çünkü amaç ulaşamaz olursa, ya şevk kırıcı olur ya da onu başarmaya götüren adımlar gerçek anlamda öngörülemezdir.

Katılımcılık ve güven ortamı

"Katılım ve güvenlik, karar vermeye katılımın teşvik edildiği ve bunun gerçekleştiği ortamın kişiler arasında tehdit edici olarak algılanmadığı tek bir psikolojik kurgu" olarak betimlenmiştir. West, insanlar karar verme aşamasına, etki ederek, etkileşerek ve bilgiyi paylaşarak ne kadar çok dâhil olurlarsa bu kararların doğuracağı sonuçlara da o derece yatırım yapacaklarını ve çalışmanın yeni ve geliştirilmiş yolları için daha çok fikir sunacaklarını ileri sürmektedir.

İşe yönelme

West (1990), işe yönelmeyi "görev veriminin kalitesine dair, paylaşılan vizyon veya sonuçlarla bağlantılı olarak, değerlendirme, değiştirme, kontrol mekanizmaları ve kritik değerlendirmeler ile karakterize edilen bir yargı" olarak tanımlamaktadır. Takım içinde görev uyumu faktörü; bireysel ve takım içi hesap verilebilirliğin, performans değerlendirme ve geliştirme kontrol sistemlerinin, çalışma metotları ve takım performansları yansıtılmasının, takım içi önerinin, net sonuç şartının, geri bildirim ve işbirliğinin, ortak denetimin, performans ve fikirlerin değerlendirilmesinin, karşıt fikirlerin keşfinin ve yapıcı tartışmaların önemi ve görev veriminin kalitesi vurgulanarak ispatlanır.

Yenilikçiliğe destek

West, Yenilikçiliğe desteği "...çalışma ortamında yeni ve onaylanmış yolların tanıtımıyla ilgili girişimlere onay ve pratik destek" olarak ifade etmektedir.

Yeniliğe destek, takımdan takıma açıkça ifade edildiği ve kurallaştırıldığı kadar değişiklik gösterir.

West, açıkça ifade edilen desteğin, dolaylı olarak personel dokümanlarında, kural açıklamalarında ya da ağızdan ağza aktarılarak var edilebileceğini savunmaktadır.

İLETİŞİM KAVRAMI

Bireyler çevreleriyle sürekli iletişim halindedir ve yaşamdaki her şey iletişimdir. Bireyin beş duyu organıyla dış dünyayı algılaması, bağ kurması bireyin dış dünya ile kurduğu iletişimle mümkündür. Bir yiyeceğin tadını algılamak, tat alma duyusuyla yapılan iletişimdir. Bir çiçeği koklamak, koku alma organı kullanılarak gerçekleştirilen iletişimdir. Bir bireyle göz göze gelmek, bir bireyin hareketlerini izlemek veya güzel bir manzaraya bakmak göz ile sağlanan iletişimdir. Bir nesneye, bir insana dokunmak dokunma ile gerçekleştirilen iletişimdir. Dış dünyadan gelen sesleri duymak duyma organı ile yapılan iletişimdir.

Bir iletişim sürecinin başlayabilmesi için öncelikle bir kaynağa ve kaynağın aktaracağı mesajın varlığına ihtiyaç vardır. Bu mesajın nasıl, hangi kanalla, kime gönderileceği iletişimin sonraki aşamalarıdır. İletişim sürecinin öğeleri; Kaynak (gönderici) ; mesajı gönderen, kişi, grup, örgüt veya kurumdur. Hedef (alıcı) ise mesajın gönderildiği kişi, grup, örgüt veya kurumdur. Mesaj; göndericinin kodlanarak alıcıya gönderdiği, kaynak ve alıcı için aynı anlamı taşıyan, duygu ve düşüncelerin, harfler, şekiller, semboller ve davranışlarla ifade edilmiş halidir. Kanal; mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği ortamı tanımlar. Mesajın gönderici tarafından alıcının anlayabileceği biçimde ifade edilmesi kodlama iken, alıcı tarafından alınan mesajın içindeki anlamın açığa çıkarılması kod açma olarak ifade edilir. İletişimde gönderilen mesajın anlamı ile alınan mesajın anlamının ortak olması kanalın doğru seçilip seçilmediğine ve kanalda herhangi bir gürültünün (iletişimi bozan her türlü unsur) olup olmadığına bağlıdır.

İLETİŞİM TÜRLERİ

İletişim türlerinin sınıflandırılmasında sözlü, sözsüz, yazılı, görsel, resmi, gayri resmi, amaçlı, amaçsız gibi çeşitli kategorilerde ele alınabileceği gibi, biçimsel olarak iletişim, bireyin kendiyi kurduğu iletişim (içe dönük) , kişiler arası iletişim, kitle iletişimi, grup iletişimi, gruplar arası iletişim, örgütsel ve uluslararası iletişim gibi boyutlarda incelenebilir.

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

İletişim ve liderlik olmadan motivasyon olamaz. Motivasyon bireyleri, grupları, takımları, toplumları, örgütleri neyin, neden harekete geçirdiğini açıklanmasında kullanılan bir kavramdır. Bunu açıklamakta kullanılan teoriler de Kapsam ve Süreç Teorileri olarak gruplandırılabilir.

Kapsam Teorileri

Bu teorilere göre bireyi harekete geçiren unsurların ihtiyaçlar olduğudur. Birey herhangi bir şeye ihtiyaç duyuyorsa o ihtiyacı karşılamak için kendisini motive eder veya dış uyaranlara karşı daha açık olur (Koçel, 2005). Kapsam teorilerinin başlıcaları; “Maslow’un İhtiyaç Teorisi”, “Özgür İrade Teorisi”, “Başarılacak Amaç Teorisi”, “Aktivite Teorisi” ve “ERG Yaklaşımıdır”.

İhtiyaç Teorisi (The Need Theory); Maslow’un İhtiyaç Teorisi olarak da bilinen ihtiyaç teorisine göre bireyi harekete geçiren en temel unsurun ihtiyaçlar olduğudur. Bunlar; “fiziksel ihtiyaçlar”, “güvenlik ihtiyacı”, “ait olma, sevme, sevilme ihtiyacı”, “saygınlık ve statü ihtiyacı”.

ERG Yaklaşımı; Alderfer tarafından geliştirilmiştir (Eren, 2004). ERG yaklaşımına göre bireyi bir davranışa güdüleyen üç tür ihtiyaç vardır. Bunlar; Varolma İhtiyaçları; İlişkisel ihtiyaçlar ve Gelişme veya büyüme ihtiyaçları.

Herzberg’in Çift Faktör Teorisi; Herzberg’e göre ihtiyaçların hepsi bireyi güdülemez. Ona göre bireyin motive olması için tüm hijyenik unsurların sağlanmadan birey motive edilemez. “Fiziksel İhtiyaçlar”, “Güvenlik İhtiyaçları”, “Sevgi, Ait Olma İhtiyacı” hijyenik faktörler “Tanınma, Nam, Şöhret” ve “kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları” motive edici faktörlerdir.

Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireyi ihtiyaçlarından daha öte bazı unsurların motive ettiğine inanır ve bu parametrelerle açıklamaya çalışırlar (Metle, 2001). Bunlar; “Başarı-Güç Teorisi”, “Vroom'un Beklenti Teorisi”, “Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı” ve “Ödül Adaleti (Eşitlik-Hakkaniyet) Kuramıdır”.

Başarı-Güç Teorisi; McClelland’ın geliştirdiği bu teoriye göre bireyin motive olmasına sebep olan ihtiyaçlar üç grupta ele alınabilir. Bunlar; Başarma İhtiyacı (Achievement Needs), Güç İhtiyacı (Power Needs) ve Bağlılık/İlişki Kurma İhtiyacıdır (Affiliation Needs) (Koçel, 2005).

Vroom'un Beklenti Teorisi; Vroom'un beklenti teorisi davranışın ortaya çıkışından sonlandırılmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişiklikleri açıklarlar. Bu teori “Değerlik (Valance)”, “Yararlılık

(Instrumentality”) ve “Beklenti (Expectancy”) kavramlarından oluşur ve kısaca VIE diye anılır (Tevrüz, 1999).

Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı; Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş model olan Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, harcanan çaba ile elde edilen doyum arasındaki ilişkiye dayalıdır (Mirze, 2002).

Ödül Adaleti (Eşitlik-Hakkaniyet) Kuramı; bireylerin elde ettiği sonuçlarla, bu sonucun oluşmasına sebep olan çabanın, gayretin, bilgi ve tecrübenin arasında dengesizlik varsa veya benzer düzeyde çaba gösterenler farklı ödüllendiriliyorsa hakkaniyetsizlik oluşur. Bireyleri motive eden en yegâne unsurlardan birisi adalet algısıdır (Tevrüz, 1999).

Diğer Motivasyon Teorileri

Diğer motivasyon teorileri olarak Özgür İrade Teorisi, Başarılacak Amaç Teorisi ve Aktivite Teorisi yaygın olarak kullanılmaktadır.

Özgür İrade Teorisi (The Self-Determination Theory-SDT): Deci ve Ryan'ın geliştirdiği (1985) SDT'de motivasyon süreci “içsel motivasyon”, “dışsal motivasyon” ve “motivasyonsuzluk hal” olarak üç boyutta ele alınmıştır.

Başarılacak Amaç Teorisi (The Achievement Goal Theory-AGT); Pintrich (2000) tarafından geliştirilmiştir. AGT; bireyi motive eden unsurlar “Amaç ve görev odaklı yaklaşım” ve “Ego odaklı yaklaşım” ile iki başlık altında ele alınmıştır.

Aktivite Teorisi (The Activity Theory- TAT) Engeström ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre aktif yaşam içindeki bireyler ve tüm yaşamındaki ihtiyaçları karşılamak için yeterli hareket yeterliliği olan bireyler yaşama karşı motive olurlar denilmektedir. Bireyin motive edilmesinde uyarıcılar bireyin kendisinden geliyorsa, içsel motivasyon, dış uyarıcılardan kaynaklı ise dışsal motivasyon olarak tanımlanır. En etkili, en doğru, en kalıcı motivasyon biçimi içsel motivasyondur. İçsel motivasyon bireyin kendi kendine liderliği iken, dışsal motivasyon bireyin başkalarına liderliği ve bireyin başkalarının liderliğine açık olması durumuyla sağlanır.

TAKIM ÇALIŞMALARINDA MOTİVASYON

Her türlü takım çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle iki veya daha fazla birey, kurum veya devletin bir ya da daha fazla amaç etrafında takım bütünlüğünü sağlamaları ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için liderlik ortaya koymaları gereklidir. Takımların kurulmaları, varlıklarının sürdürülmesi, yeni hedefler belirlenmesi etkili bir liderlik yapısının varlığını gerektirir. Liderliğin kendisi iletişim ve motivasyondur.

ÖDÜL VE CEZANIN MOTİVASYONEL ETKİSİ

Ödül ve ceza sistematiğinde, içsel ve dışsal ödül ve cezalar vardır. Her ikisinde de koşullara bağlı davranışlar olsa da her ikisinin yapısı birbirlerinden farklıdır. İçsel ödüllendirme ve cezalandırma bireyi harekete geçiren, motivasyonel etki yaratan bir unsur iken, dışsal ödüllendirme ve cezalandırma sanılanın aksine kalıcı motivasyon sağlayan veya motivasyonu arttırıcı araçlar asla değildir.

KÜLTÜRÜN MOTİVASYONA ETKİSİ

Liderlik, iletişim ve motivasyon birçok faktörden etkilenir. Bunlardan biri de kültürel değerler ve kültürün kendisidir

TAKIM OLMAK VE LİDERLİK

Her bir takım veya grup bir amacın gerçekleştirilmesi için kendiliğinden veya bir liderlik davranışının sonucunda oluşturulur ve varlığının sürdürülmesinde yine liderlik gücüne ihtiyaç duyulur.

Liderlik geçmişte daha çok birey boyutundan ele alınmış ve çoğunlukla da doğuştan gelen özellikler olarak algılandığı için liderlik becerileri daha çok karizmatik değerler ve doğuştan gelen özellikler üzerine odaklanılmış idi. Liderlik konusundaki bu algı zamanla değişti ve artık liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı bireylerin liderlik becerilerini sonradan kazanabileceğine inanılmaya başlanmıştır.

Belirli kişisel veya takımın amaçlarını gerçekleştirmek için bir bireyin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecine liderlik adı verilir. Liderlik olmadan takımların, grupların, organizasyonların, kurum ve kuruluşların, toplumların, devletlerin kurulması, sürdürülmesi, bir değişimin gerçekleştirilmesi çok da olası değildir. Hatta anlamlı ve doyumsuz bir yaşam için liderlik olmazsa olmazlardanır. Dolayısıyla yaşamdaki en önemli unsurlardan biri de doğru liderlik uygulamalarının yapılabilmesidir.

Takım çalışmaları sadece işletmeler, spor kulüpleri için gerekli ya da sadece onlar için geçerli değildir. Çekirdek aile olmak istemek eşlerin yaşam boyu göze aldığı, istediği ve sürecek bir takım çalışması iken, bir dağın zirvesine çıkacak bir grup dağcının yan yana gelişi bir kerelik takım çalışmasına verilecek en güzel örneklerdendir. Anlamlı ve doyumsuz bir birliktelik takım olmanın güzel örneklerinden biri iken, benzer şekilde komşuluk ilişkisi, bir dernekte onaylanmış bir misyonu gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler de takım olmanın diğer örneklerindedir. Düzenli olarak bir araya gelip oyun oynayan arkadaşların oyunlarından zevk alabilmeleri o arkadaşların oyun oynama sırasındaki yarattıkları sinerji ile diğer bir deyişle takım olabilme becerisiyle yakından ilgilidir. Uyumlu olmayan oyun arkadaşları ile takım çalışması yapılamayacağı gibi oynanan oyundan da keyif alınamayacaktır.

Birbirlerini tanıyan veya tanımayan bireylerin birlikte yaşadıkları yer ister bir apartman ister bir mahallede, bir köy, bir ilçe, hatta bir il veya ülke olsun temel amaç mutlu bir apartman, mutlu bir mahallede, mutlu bir köy, mutlu bir ilçe, hatta mutlu bir il veya mutlu ülke yaratmak ise herkesin bu değer için anlamlı ve doyumsuz düzeyde katkıda bulunmasını, diğerleriyle iş birliği yapmasını gerektirir. Takım çalışması bu iş birliğinin karşılığıdır.

LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik türleri birçok kaynakta birey penceresinden bakılarak geleneksel liderlik ve çağdaş liderlik türleri olarak iki grupta ele alınmaktadır. Geleneksel liderlik türleri; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve liberal liderliktir. Çağdaş liderlik türleri ise etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik, stratejik liderlik, otantik liderlik, toksik liderlik ve kendi kendine liderlik olarak ele alınmaktadır. Bunlar aynı zamanda liderlik davranışı olarak da kabul edilmektedir.

Liderlik türlerini yukarıda sınıflandığı biçimin dışında bireysel ve kurumsal boyuttan bakarak gruplandırmak mümkündür (Ardahan ve ark. 2016).

Liderlik bireysel boyuttan bakılarak tanımlandığında; bireyin başka bireylere liderliği, bireyin bir gruba veya topluma liderliği, bireyin bir kuruma liderliği, bireyin kendine liderliği ve bireyin bir başka bireyin veya kurumun liderliğine açık olması olarak gruplandırılabilir.

Liderlik kurumsal boyuttan bakılarak tanımlandığında; kurumun başka kurumlara liderliği, kurumun bir gruba veya topluluğa liderliği, kurumun bir bireye liderliği, kurumun başka kurumların ve/veya bireylerin liderliğine açık olması olarak gruplandırılabilir.

BAŞARI VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Başarılı olma kavramı bireylerin, işletmelerin, devletlerin özellikle üzerinde sürekli durdukları, ulaşmak ve gerçekleştirmek istedikleri en belirgin hedeftir. Başarı belirlenmiş bir hedefin belirlenmiş bir süre içinde belirlenmiş kaynakları kullanarak gerçekleştirilmesidir. Başarı diğer boyutuyla aynı zamanda bir hedefi gerçekleştirmek veya bir hedefe ulaşmayı tanımlamak için de kullanılmaktadır. Başarı, bireylerin mutlu olacağı konu ve konuları belirlemesi, onlara ulaşmayı hedef olarak koyması, hedefleri realize etmek için çaba harcaması, zora geldiğinde vazgeçmemesi, bu süreçten heyecan duyması, ulaştığı ara hedefler ve hedefin tamamı gerçekleştirildiğinde sürecin tamamından mutluluk duyması, bireyin ulaştığı yerden geriye doğru baktığında gurur duyacağı bir süreç olarak tanımlanırken,

toplumlar, kurumlar ve devletler için de benzer şekillerde tanımlanabilir.

Her bir proje çok sayıda alt görevlerden oluşacağı için başarı istenilen sonuçların ulaşılacağı büyük bir projeyi tariflemek için kullanılacağı gibi bu projenin içindeki bir görevin kendisi için de kullanılabilir. Bütünün başarılı sayılması, her bir parçanın başarılı olarak tamamlanmasına bağlıdır.

Hangi düzeyde tanımlanırsa tanımlansın başarı, liderlik becerisine sahip bireylerin tek başlarına veya aynı takımda beraberce gerçekleştirdikleri sonuçları ve süreçleri tarif etmek için de kullanılır.

LİDERLİK BECERİLERİ

Takım çalışmasının başarısı takımların doğru liderlik süreçleriyle oluşturulması ve sürdürülmesini gerektirir. Doğru liderlik uygulamalarının olmadığı takımlar doğası gereği ya küçülmekte ya da dağılmaktadırlar.

Özellik teorisine göre liderlik doğuştan gelen özellikler ve yeteneklerden kaynaklı bir miras olarak kabul edilmekte idi. Fakat Davranış Teorisi liderliğin doğuştan gelen özellik olmadığını, zaman içinde eğitim, farkındalık, uygulama, deneyim, öğrenme ve gözlem yoluyla öğrenilebilen bir davranış, özellik ve beceriler toplamı olduğunu belirtmektedir.

Günümüzde yaşamın olduğu her yerde ihtiyaç duyulan liderlik davranışı için gerekli olan becerilerinin geliştirilebileceği ve öğrenilebileceğine inanılmaktadır. Liderlik, oldukça karmaşık, kültürel yapının ortaya çıkardığı bir kavramsal kökene sahiptir. “Şef, reis, öncü, kral” gibi kavramlarla desteklenen bir yapıda toplumlarda gözükmemektedir.

Liderlik becerileri; bireylerin profesyonel, sosyal ve rekreasyonel kariyerlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için gerekli donanımı tarifler.

Bireyin profesyonel kariyeri “Bir meslekte, zaman ve çalışma ile elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanabileceği gibi, bireyin sosyal kariyeri yaşadığı toplumda kendiliğinden veya belirli bir değişim sonucu elde edilen dayı, eş, baba, anne, teyze, dede, hemşeri, arkadaş, dost gibi unvanlardır. Bireyin rekreasyonel kariyeri ise bireyin serbest zaman faaliyetlerini yapmak ve rekreasyonel yaşamını sürdürmek için ihtiyaç duyulan liderlik becerisi ve liderlik davranışlarıdır. Elbette belirli dönemlerde bir kariyer için öncelik tanımlansa da bireyin yaşamında bu üç kariyer yolculuğunun dengelenmiş bir biçimde olması gereklidir. İşinde başarılı olmak için bireyin ailesine veya kendisine zaman ayırmaması istenen bir durum değildir.

LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik ilişkisi içinde bireylerin başka bireyleri nasıl etkilediği oldukça karmaşık bir konudur. Birçok bilimsel çalışmada bireylerin birbirlerini etkileyen en temel özelliğin “güç” olduğu, bireylerin doğası gereği “güç” sahibi kişilerden etkilendiklerini ve/veya etkileneceklerini ifade edilmektedir. Güç başkalarının davranışlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir.

Liderlik gücüne sahip bireylerin bu gücü kullanmayı öğrenmeleri ve başarılı şekilde kullanmaları onların liderlik başarısını da tanımlar. Bu haliyle liderlik öğrenilebilen davranışlar toplamıdır.

Liderlik gücünün kaynakları;

Yasal güç; yasal güç liderin sahip olduğu makamdan gelir.

Ödüllendirme gücü; başkalarının olumlu davranışlarını ödüllendirme gücü ile ilgilidir.

Cezalandırma veya Zorlayıcı gücü; başkalarını cezalandırma, bir şeyi yaptırma veya yaptırmama konusundaki zorlayıcı yetkisi liderliğin gücünü de tarif etmektedir.

Uzmanlık gücü; bu güç uzmanlığa, ustalığa dayalıdır. Örneğin; bir kaya tırmanışı eğitmeni, kaya tırmanışı eğitimine yeni katılanlara yönelik liderlik gücünü büyük ölçüde uzmanlık gücünden alır.

Bilgi gücü; bilgi gücü bilgiye sahip olma ve onu dağıtmadan kaynaklanan güçtür.

Referans (hayranlık) gücü; bireyleri sevdiğimiz ve/veya onlardan etkilendiğimiz zaman onlar gibi olmak isteriz, onlara daha yakın ve onlarla arkadaşlık yapmak isteriz, hatta onların yaşam biçimlerini kendi yaşamlarımıza dâhil ederiz. Birçok rekreasyon lideri ne kadar çok imaj, hayranlık ve özdeşleşme yaratıyorsa o kadar iyi bir rekreasyon lideridir.

Karizmatik Güç; karizma daha çok bireyin kişiliği ile ilgilidir ve lideri başkaları için çekici yapan, başkalarının sevgi, saygı duymasını sağlayan kişisel özelliklerinden oluşur.

YENİ LİDER YETİŞTİRME

Etkili bir lider ve etkili bir takım arkadaşı olabilmek için o takımın üstlendiği görevleri yapacak bireylerin hepsinin konusunda iyi olması gereklidir. İyi olabilmek için de eğitim almak ve liderlik davranışını yerine getirecek davranış tecrübesine sahip olmak gereklidir.

Sürdürülebilir takım bütünlüğü için liderliğin de sürdürülebilir bir süreçte algılanması bireylere liderlik bilincinin de sürdürülebilir olmasını sağlar. Örneğin kulüp başkanlığındaki görevi biten bir yöneticinin başkasına ve kuruma liderlik davranışı bitse de o bireyin yeni seçilecek başkanın liderlik davranışına açık olması istemesi sürdürülebilirliğin ve takım çalışmasının devam etme garantisidir. Liderlik insan yaşamlarıyla sınırlı beceriler bütünüdür. Hatta çoğu zaman ileriki yaşlarda yaşlılığa bağlı olarak bireyler birçok yeteneğini kullanamaz olabildiği için insan ömründen daha kısa süren bir liderlik yolculuğu vardır. Bu sınırlılığı aşmak için her toplum, devlet, işletme kendi geleceği için yeni liderler yetiştirmek zorundadır. Yaşamda çok sayıda meslek okulu olsa da maalesef ki her meslek için ayrıca bir liderlik okulu yoktur. Dolayısıyla bireylerin çocukluktan itibaren cinsiyet ve özellik,

yeterlilik ayırımı yapılmaksızın her çocuğun geleceğin liderlerinden biri olarak yetiştirilmesi gerekli ve önemlidir.

BİREYLERİN LİDERLİĞE HAZIRLANMASI

Bireylerin liderliğe hazırlanması bireyin üstleneceği sosyal, profesyonel ve rekreasyonel rollerde başkalarıyla birlikte olacakları takım çalışmalarında etkili bir ekip arkadaşı olmaları için gerekli liderlik donanımını öğrenmesi ve doğru zamanda uygun liderlik davranışını göstermesi sürecidir. Diğer bir deyişle bireylerin liderliğe hazırlanmaları, bireyin kendine liderliği, bireyin başkalarına, topluma, kurumlara liderliği ve bireyin başkalarının, kurumların liderliğine açık olması için gerekli davranışları kazanılması ve pekiştirilmesi sürecidir.

Bireylerin liderliğe hazırlanması doğumdan başlayarak yaşamın sonuna kadar süren bir yolculuğu içine alır. Bunun en önemli sebebi bireyin liderlik davranışı göstermesi diğer bir deyişle bireyin bir takımın parçası olması durumu doğumdan başlayarak yaşamın sonuna kadar devam eder.

Çocuklar ne zaman oyun oynamaya başlıyor ise o andan itibaren liderlik becerisi kazanmaya başlarlar. Bu sebeple ebeveynlerin çocukluk döneminde çocuklarıyla bilinçli bir şekilde oyun oynamaları, çocuklarının liderlik becerilerinin geliştirilmesinde bilinçli rehberlik üstlenmesi gereklidir.

Çocuklar anaokuluna veya kreşe başladıktan sonra liderlik eğitimi oradaki eğitmenler tarafından sürdürülmelidir. Ortaokul ve lise eğitimi bireyin artık kişilik gelişiminin büyük ölçüde ana hatlarıyla şekillendiği dönemdir. Bu dönemde birey yaşamın geri kalan kısmında hangi mesleki yolculuğun içinde olacağı çoğunlukla bu dönemde belirlenir. Lise eğitimi bireylerin yaşamlarının sonuna kadar hangi meslekte ilerleyeceklerinin belirlendiği aşama olduğu için ebeveynler, rehber öğretmenler, bireylerin kendileri bu süreçte en doğru mesleğin ne olacağı konusunda nitelikli zaman harcayıp konsensusa varmalıdırlar. Üniversite eğitimi profesyonel kariyerin büyük ölçüde belirlendiği yolculuktur. Birçok birey okuduğu bölüm üzerinden başlayarak hayatının sonuna kadar bu mesleği sürdürür. Üniversite eğitiminde müfredatların o mesleğin gerektirdiği liderlik becerilerini verecek düzeyde yapılandırılmış olması önemlidir.

Mesleki hayatlarının içinde artık bireylerin liderlik becerilerini öğrenme, liderlik davranışı sergilemeleri büyük ölçüde şekillenmiş olacağı için bireyler bu becerileri geliştirme süreçlerine dahil olurlar. Bu amaçla birçok kurum ve kuruluş çalışanlarının liderlik becerilerini geliştirmek, takım çalışması uyumlarının artırılması için hizmet içi seminerler düzenler.

LİDERLİK DAVRİŞLARI

Etkili liderlik davranışı nerede hangi liderlik tutumunun gösterilmesi biçimidir. Bireyin başka bireye, bireyin başka bireylere ve topluma, bireyin kurumlara liderliğinde kullanılacak üç tür liderlik davranışı vardır. Bunlar; a) otokratik davranış, b) demokratik davranış ve c) katılımcı (serbesiyetçi) davranıştır. Otokratik liderlik davranışı; liderin tek karar verici olarak davranmasıdır. Çoğunlukla acil durumların ve kriz anlarının yönetilmesinde kullanılır. Söz gelimi bir dağ tırmanışında kaybolan dağcıların verdikleri acil çağrıya müdahale edecek arama kurtarma ekibinin yönetilmesi bu liderlik davranışı ile gerçekleşir.

Demokratik liderlik davranışı; liderin takımın gerçekleştireceği görevlerin yerine getirilmesinde takımın tamamının birlikte hareket etmesi, karar süreçlerinde herkesin kararlara katılımının sağlanması, kararların büyük ölçüde uzlaşmayla ve konsensusla yapıldığı liderlik davranışdır. Serbesiyetçi (liberal) liderlik davranışı; çoğunlukla takım üyelerini tamamının aynı uzmanlık ve eğitim düzeyinde olduğu, her takım üyesinin bir yöneticiye, bir lidere ihtiyaç duymadan kendi işlerini programlayabileceği, yürütebileceği ve denetleyebileceği takım yapılanmalarında kullanılabilen bir liderlik davranışdır.

LİDERLİK GEREKTİREN ROLLER

Yaşamın her anında ihtiyaç duyulan takım çalışmalarında etkin liderlik davranışına ihtiyaç duyulur. Liderlik davranışı bireyin bireye liderliği, bireyin bir başkasının liderliğine açık olması ve bireyin kendine liderliği konularında yeterli donanıma sahip olmayı gerektirir. Etkin takım üyesi olma bu donanımların doğru zamanda yerine getirilmesi ile mümkün olacaktır.

Her birey için eşit derecede önemli olmasa da bireylerin yaşamları boyunca üç kariyer yapılanması vardır. Bunlar; profesyonel kariyer, sosyal kariyer ve rekreasyonel kariyerdir. Güçlü her bir toplum toplumdaki tüm bireyleri kariyer boyutlarının her birinde ayrı ayrı liderliğe hazırlanması gerekli ve önemlidir. Fakat birçok toplumda yapılan en büyük yanlış ya da eksiklik bireyleri profesyonel kariyerleri için eğitmek diğer sosyal ve rekreasyonel kariyer boyutlarında hiçbir şey yapmamak veya yanlış yöntemler kullanmaktır.

Sosyal Kariyer

Sosyal kariyer; anne, baba, evlat, eş, abi, amca, dede, babaanne, arkadaş, dost gibi kavramlarla ifade edilen aile ilişkileri ve toplumsal rolleri içine alan yapılanmadır. Genel olarak birçok toplumda bu roller liderlik olarak da algılanmaz ve hatta üzerinde hiç durulmaz. Bu rollerin anne olmak, baba olmak, eş olmak gibi bazıları bireyin tercihinde olsa da abla, abi, amca, dede, babaanne olmak gibi roller için bireyin kendisinin bir şey yapmasına gerek yoktur.

Rekreasyonel Kariyer

Rekreasyonel Kariyer bireylerin rekreasyonel yaşamları ile elde ettikleri kariyerdir. Bunun için uzun süreli devam eden ciddi boş zaman etkinliklerini bireyin yapıyor olması gereklidir.

Profesyonel Kariyer

Profesyonel Kariyer literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bununla ilgili olarak bir önceki bölümde yapılan tanımların ortak yanlarını alıp özet bir tanım yapılacak olursa profesyonel kariyer; “ bir meslekte, bir işte zaman ve çalışma ile elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” veya “bireyin yaşamak için ihtiyaç duyduğu kazancı elde ettiği mesleğini, işini tanımlamak” için kullanıldığı görülmektedir. Bireyin kendisinin tanımladığı başarı düzeyinde bir profesyonel kariyere sahip olabilmesi için o kariyer yolculuğunun her aşamasında doğru, zamanında ve etkili liderlik davranışı ortaya koymasına ihtiyacı vardır.

Kariyerler Arası Etkileşim

Rekreasyonel kariyer, sosyal kariyer ve profesyonel kariyer birbirlerini karşılıklı olumlu veya olumsuz etkileyebilirler. Bazı durumlarda rekreasyonel kariyer sosyal ve profesyonel kariyerleri olumlu etkileyen hatta bazı durumlarda önüne bile geçen, toplumda tanınırlığı arttıran kariyerdir. Bunlara ilave olarak çoğu zaman profesyonel kariyer sosyal ve rekreasyonel kariyerlerin önüne geçiyorsa özellikle sosyal rollerde rol çatışmasına neden olabilir.

LİDERLİK EĞİTİMİ

Liderlik eğitimi genel olarak üniversite öncesi eğitimde ve üniversite eğitiminde üzerinde durulan bir konu değildir. Fakat bazı fakülte ve meslek yüksek okullarının bazı bölümlerinde müfredatlara konulan derslerde teorik liderlik eğitimi verilmektedir. Teorik liderlik eğitimi yeterli değildir. Teorik olarak yüzme hareketlerini öğrenmek ile havuzda, denizde, akarsuda yüzmek başkadır. Örneğin sürücü kurslarında teorik olarak eğitim alan sürücü adayları nasıl ki pratik eğitim almadan ehliyet alamıyorlarsa her meslek erbabı da benzer şekilde o mesleğin gerektirdiği liderlik özellikleri ve liderlik davranışları konusunda eğitilmelidirler.

YETKİ DEVRİ VE LİDERLİK EĞİTİMİ

Liderlik eğitiminin en etkili yolu yetki devridir. Bilinenin aksine yetki devri sadece çalışma hayatı içinde yapılmaz. Sosyal yaşamın içinde de yetki devri vardır fakat bunun adına yetki devri denmediği için birçok kişi bunun farkında değildir. Bu sebeple, genel olarak yetki devri ile ilgili literatüre bakıldığında literatürün daha çok çalışma hayatı ile ilgili olduğu, sosyal yaşamı içine alan bir yetki devri çalışmasının olmadığıdır.

Organizasyonlarda yetki devrinin gerçekleşmesini olumsuz anlamda etkileyen bazı faktörler vardır.

Bunlar (Ardahan, 2004);

Sorumluluğun devredilemeyeşi

Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği

Üst yöneticinin çağdaş profesyonel yöneticilik niteliklerine sahip olmaması

Astlara güvensizlik duygusu

İş ve görev tanımlarının belirsizliği

Denetimi yitirme endişesi

Örgütsel iletişimde yetersizlik ve bozukluk

Yönetimsel başarısızlık ve kararlarda isabetsizlik

İşletmede hızlı büyüme ve karar vermede zaman baskısı

Yöneticinin tek adam eğiliminde olması

Yetki devrinin geri dönmesi

Yetki devrinde yasal engellerin varlığı

İşin niteliğinden kaynaklanan engeller

Astlardan kaynaklanan nedenler.

TOPLUMSAL CİNSİYET VE LİDERLİK

Liderlik açısından erkek veya kadın cinsiyetinin birinin diğerine üstünlüğü yoktur. Bu üstünlük algısı erkek egemen yapının kendi çıkarları için yarattığı dünyadan kaynaklanır. Toplumsal cinsiyet konusu erkek ve kadının tüm rollerde eşit yük almalarını doğru bulan bir yaklaşımdır.

Organizasyonlarda takım bütünlüğü çalışmalarının etkinliğini anlamının önemini gösteren üç neden vardır.

Birincisi, takım bütünlüğü çalışmaları, organizasyonlarda en yaygın olarak uygulanan grup geliştirme müdahalelerinden biridir. Açık alanlarda/dış mekanlarda deneyimsel etkinlikler ve iç mekanlarda grup süreç tartışmaları dahil olmak üzere birçok biçimde uygulanabilmekte ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Organizasyonlarda ekiplerin gelişimine yönelik büyük miktarda yatırımlar yapıldığı göz önüne alındığında, bu konuda çalışma yapanların, takım bütünlüğünün etkinliğini ve sınır koşullarını daha iyi anlamalarının önemli olduğu anlaşılmaktadır.

İkincisi, gelişmiş takım çalışmaları arayışında olan kuruluşlar için birçok seçenek mevcut olduğundan, takım bütünlüğünün değerli bir seçim olup olmadığını belirlemek önemlidir.

Üçüncüsü, finansal performansın ötesinde, takım geliştirme müdahalelerinin ekip etkinliğini kolaylaştırmak için kullanılabilir kilit mekanizmalar olduğu yaygın olarak anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bu müdahalelerin nasıl en etkili olabileceğini anlamak önemlidir.

Takımın birlikte daha iyi olmasına yardımcı olabilecek bazı öneriler bulunmaktadır. Bu konuda faydalı olabilecek öneriler aşağıda yer almaktadır:

Görevin değerini ve önemini vurgulayın.

Herkesi meşgul edin; meşgul bir ekip genellikle mutlu bir ekiptir.

Yüksek sesle övün, sessizce eleştirin.,

Dostça rekabeti teşvik edin.

Bireylerin beceri ve deneyimlerinin değerini kabul etmek ve başkalarının öğrenmesine yardımcı olmak için onları iyi bir şekilde kullanın.

Alt grupların ortaya çıkmasına dikkat edin; gerekirse görevlendirmeleri değiştirerek onları ayırın.

VERİMLİLİK

Verimlilik, kolay anlaşılabilir bir kavram olmasına rağmen literatürde zengin çeşitlilikte yer bulmakta ve uygulamaya döküldüğünde karmaşıklığı gözler önüne serilmektedir. Basit bir ifadeyle verimlilik üretilen ürünün/hizmetin, üretim sürecinde kullanılan kaynaklara oranı olarak ifade edilmektedir.

Kısaca, çıktıların girdilere oranıdır. Bu doğrultuda verimliliği artırmak için ya girdilerin azaltılması, ya çıktıların artırılması ya da her ikisinin de yapılması gerekmektedir.

İşgücü Verimliliğinin Değerlendirilmesi

Verimliliğin değerlendirilmesinde beş unsurdan bahsedilmektedir. Verimlilik unsurlarının her biri ile ilgili soru örnekleri aşağıda verilmiştir (Lynch & Riedel, 2001, 33):

Devamlılık

Soru örneği: "Geçen yedi gün içinde, sağlık sorunları nedeniyle kaç saat işe gidemediniz?"

İşin Kalitesi

Soru örneği: "Geçen hafta boyunca, bir hata yaptığınız için ne sıklıkta bir işi yeniden yapmak zorunda kaldınız?"

İş Kapasitesi

Soru örneği: "Geçen yedi gün içinde kaç gün çalışma hızınız veya verimliliğiniz beklenenden daha düşüktü?"

Kişİ Faktörleri

Soru örneği: "Geçen iki hafta içinde, fiziksel sağlığınız veya duygusal problemlerinizi, çalışırken insanların yanında öfkenizi kontrol etmenizi ne sıklıkta zorlaştırdı?"

Diğer

Soru örneği: "Başkalarının geleceği ve iş güvenliği konusunda ne kadar sorumluluğunuz var?"

Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Çalışan verimliliğini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ancak burada sadece rekreasyonel takım bütünlüğü aktiviteleri ile müdahale edilebilecek faktörlere yer verilmiştir. Bu nedenle ücret/maaş, promosyon, ergonomik araçlar, fiziksel çevre gibi birçok faktör verimliliğe etki etmesine karşın kapsam dışında bırakılmıştır.

Rekreasyonel aktiviteler aracılığı ile müdahale edilerek çalışan verimliliğini olumlu yönde etkileyebilecek faktörler şunlardır; örgütsel bağlılık, grup dinamiği, motivasyon, wellness, stres atma, ödül, iletişim, iş tatmini, dinlenme ve duygu (Mercanoğlu, 2021). Bu faktörler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

Grup Dinamiği

Takım bütünlüğü aktiviteleri, grup dinamiğine eğlenceli bir şekilde müdahale etmek konusunda biçilmiş kaftan olarak nitelendirilebilir. Birden fazla insanın çeşitli nedenlerle bir araya gelmesi grubu oluşturmaktadır. İşyerleri, kurum ve kuruluşlar, dernekler ya da çeşitli organizasyonlar doğası gereği içinde bir grubu ve/veya grupları barındırmaktadır. Grubun etkileşim, hedefler, karşılıklı bağımlılık, yapı ve uyum olmak üzere beş özelliği bulunmaktadır.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı örgüte (kurum, işyeri, organizasyon, dernek vb.) karşı olan bağlılık düzeyidir. Örgütsel bağlılığın nitelikleri göz önüne alındığında, özellikle işyeri için yapılan kişisel fedakarlıkların, çaba harcama istekliliğinin ve kişisel zamanı örgüt için kullanmanın verimliliği olumlu yönde etkileyeceği açıkça ifade edilebilir.

Wellness

Bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlık durumları iyi olduğunda verimlilik düzeylerinin daha yukarılarda, kötüleştiğinde ise verimlilik düzeylerinin daha aşağılarda olacağı çok açık bir şekilde öngörülebilir. Özellikle yarışmaları ve süreli oyunları içeren ve fiziksel aktivite düzeyinin yüksek olduğu aktivitelerin takım bütünlüğü çalışmalarında kullanılması fiziksel sağlık durumunu geliştirmek için daha uygundur.

Stres Atma

Takım bütünlüğü oyunları oynarken stres kaynakları hakkındaki düşünceler geri plana itilmektedir. Bu da tam olarak stres atma kavramını karşılamaktadır. Yoğun stresin bulunduğu işyerlerinde, bu tür oyunlarla işe mola vermek çalışanların hissettiği stresin yoğunluğunu azaltmaya yardımcı olacaktır.

Ödül

Ödül, hayatın her alanında bireyleri teşvik etmek için kullanılan bir araçtır. Bu alanlardan biri de iş hayatıdır. Ödüller ekonomik bir değere ve/veya manevi bir değere sahip olabilir. Çalışanların başarısını tanımak ve fark edildiğini göstermek konusunda takım bütünlüğü ile ilgili birçok aktivite iyi bir araç olarak değerlendirilebilir.

İletişim

Çalışanlara iletişimle ilgili takım bütünlüğü aktiviteleri yaptırmak onların iletişim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca iletişim sürecinde küçük de olsa yanlış anlaşılmalarda olduğunda, iletilmek istenen bilgilerin nasıl da farklılaşabileceği konusunda bir farkındalığa sahip olmalarını sağlayacaktır.

İş Tatmini

Takım bütünlüğü aktiviteleri ile bu resmi olmayan etkileşimi üst düzeyde sağlamak mümkündür. Çünkü bu aktivitelerin temel amaçlarından biri, grup içi ve gruplar arası etkileşimi sağlamaktır. Bu tür rekreasyonel aktiviteler kullanılarak iş ortamının sıkıcılığı/tekdüzeliği kırılabilir ve böylece çalışanların işyerine karşı daha memnun olmaları sağlanabilir.

Dinlenme

Fiziksel iş yükü fazla olan bir çalışmanın ardından fiziksel dinlenmenin, zihinsel yoğunluğu fazla olan bir çalışmanın ardından ise zihinsel dinlenmenin sağlanması gerekmektedir. Bu sağlanmadığında ise yapılan hata sıklığının artması ve yapılan işin niteliğinde ve niceliğinde düşüş gözlemlenmesi daha olasıdır.

Duygu

Rekreasyonel aktivitelerin önemli özelliklerinden biri de birçoğunun eğlenceli olması ve aktivite katılımında ve/veya sonrasında bireylere haz vermesidir. Bu sayede bu tür aktivitelere katılımın tekrarlanması daha olasıdır. Uygulanması planlanan takım bütünlüğü aktiviteleri seçilirken, mümkün olduğunca eğlenceli ve insanlarda olumlu duyguları ortaya çıkaracak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

Verimlilik düzeyinin düşük olduğu durumlarda, rekreasyonel takım bütünlüğü aktiviteleriyle bu faktörlere müdahale edildiğinde verimliliğin artması mümkün olacaktır. Verimliliğin yüksek olduğu durumlarda ise sahip olduğu düzeyi korumak için iyi bir araç olarak değerlendirilebilir.

Planlama sürecinde, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki mevcut durumu tespit etmeleri önemlidir.

İletişim problemleri mi var? Stres düzeyleri mi yüksek? Grup içindeki etkileşimleri yetersiz mi?

Tespit edilen gereksinimler doğrultusunda önce hangi faktöre/faktörlere müdahale edileceğine karar verilmelidir. Sonrasında belirlenen faktörlere müdahale etmek için uygun aktiviteler seçilerek belirli bir program çerçevesinde uygulanmalıdır. Böylece takım bütünlüğü aktivitelerini kullanarak verimliliği artırmak ekonomik ve eğlenceli bir şekilde sağlanacaktır.

ÖĞRENME KAVRAMI

Tüm canlılar hayatta kalabilmek, canlı varlıklarını sürdürebilmek, türlerinin devamını sağlamak, tanımlanmış hedeflerini gerçekleştirebilmek için öğrenmek zorundadırlar.

Çok farklı tanımları olsa da en yaygın tanımlamayla öğrenme kavramı “bireylerin doğumlarından ölümlerine kadar olan yaşamlarında çevrelerini keşfetmesi, soruşturması, çevreleriyle karşılıklı iletişim kurması, sürekli bilgi, uygulama ve tecrübelerinin birikimleri sonucunda inançlarını, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir”.

Davranış değişikliğinin öğrenme olarak kabul edilmesi için değişikliğin bir eğitim faaliyeti, bireysel veya toplu halde yaşanan deneyimler, tekrarlar sonucu oluşması gereklidir. Diğer taraftan öğrenme aktif bir eylemdir. Birey dış dünyadan beş duyu organıyla birçok veri elde eder ve elde edilen her veri öğrenme amaçlı kullanılabilir. Aktif öğrenme deneyime dayalı öğrenme iken pasif öğrenme deneyime dönüşmemiş teorik bilginin öğrenilmesi durumudur. Pasif öğrenme, deneyimlenmemiş teorik ve kavramsal yapılardan oluşan bilgidir.

Öğrenme yöntemleri bireylerin kendi kişisel özelliklerine ve o bireye aktarılması düşünülen bilgiye uyumlu olarak seçilen bilgi kavrama tekniklerinin tamamıdır ve görsel, işitsel ve kinestetik öğrenme olarak üç farklı biçimde gerçekleşir.

Rekreasyonel birçok etkinliği bireyler işitsel, görsel ve kinestetik öğrenme süreçlerinden geçerek öğrenecekler ve yapmayı sürdürecektir.

Bilişsel öğrenme kuramına göre bireylerin öğrenme türlerini “Gözleyerek Öğrenme”, “Deneme ve Yanılma Yoluyla Öğrenme”, “Kavrayarak Öğrenme” ve “Problem Çözme Yoluyla Öğrenme” olarak sınıflamak mümkündür.

Her bireyin farklı öğrenme stratejileri vardır. En çok kullanılan öğrenme stratejilerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz; a) Yeni Bilgiyi Kendi Kendine Açıklama Tekniği, b) Ayrıntılı Sorgulama Tekniği, c) Bilgileri Vurgulama Tekniği (Altını Çizme), d) Özet Çıkarma Tekniği, e) Anahtar Kelimeleri Anımsatıcı Olarak Kullanma Tekniği, f) Zihinsel Şemalar Oluşturarak (zihinsel haritalarla) Öğrenme Tekniği, g) Yeniden Okuma Tekniği, h) Bilgiyi Ölçme, Pratik Testi Tekniği, i) Aralıklı Çalışma Tekniği-I (Zamana ve Materyallere Göre), j) Aralıklı Çalışma Tekniği-II (Uygulamaya Göre)

Her bireyin öğrenme stratejisi farklı olabilir. Birey bu tekniklerden birini ya da birkaçını bir arada kullanabilir. Her bir tekniği başka bir öğrenme konusunda da kullanabilir. Söz gelimi matematik öğrenirken “Yeni Bilgiyi Kendi Kendine Açıklama Tekniğini” kullanan bir birey coğrafya çalışırken “Ayrıntılı Sorgulama Tekniğini” biyoloji çalışırken “Zihinsel Şemalar Oluşturarak (zihinsel haritalarla) Öğrenme Tekniği” kullanabilir.

ÖĞRENME ORTAMLARI

Tüm hayatını öğrenme süreciyle geçiren insanoğlu öğrenmeyi kurumsal olduğu kadar bireysel olarak da sürdürür. Kendini geliştirmek istediği sürece de öğrenme devam eder.

Kuşaklar arasındaki öğrenme ilişkisi her canlıda vardır. Yumurtadan çoğalan canlılarda öğrenme daha çok içgüdüsel iken ebeveynler aracılığıyla büyümede öğrenme sosyal ve profesyonel birlikteliğin de başlangıç aşamasıdır. Tüm biriken bilgi bir sonraki kuşağa hem kurumsal eğitimde hem de sosyal eğitimde aktarılacaktır. Diğer bir deyişle her nesil bir önceki neslin öğrendikleri içinde büyüyecektir.

Öğrenme ortamı bireylerin öğrenme eylemini gerçekleştirdikleri, ortamlar, fiziksel mekânlar ve ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir. İki farklı şekilde öğrenme ortamlarını sınıflamak mümkündür. Bunlardan ilki fiziksel ortamları tanımlayan öğrenme ortamlarıdır. Bunlar; “sosyal ağlar ve ilişkiler”, “okullar ve okul olarak kabul edilecek ortamlar”, “iş yerleri”, “medya ve sanal ortamlar” ve “simülasyon ortamlar” olarak sıralanabilir. İkinci olarak öğrenme ortamları öğrenmenin nasıl yapıldığına dair sıralamadır. Bunlar; “bir öğretmen veya öğretici gözetiminde yapılan öğrenme”, “iş birliğine ve takım çalışmasına dayanan öğrenme” ve “kendi başına öğrenme” olarak da sınıflanabilir.

DENEYİMSEL ÖĞRENME

Deneyimsel Öğrenme kavramı Kolb (1984) tarafından geliştirilmiş bir kavramdır. Ona göre öğrenme statik değil dinamik bir süreçtir. Bu öğrenme biçiminde birey yeni bilgiyi somut olarak deneyimlemektedir. Deneyimlenmeyen her bilgi pasif öğrenme olarak beyinde yer alacaktır. Kuramın temel ilkesi “öğrenme, hâlihazırda edinilen deneyimlerin sonucudur” şeklinde ifade edilebilir.

Bir birey yaşamı boyunca “Duygusal”, “Simgesel”, “Davranışsal” ve “Algısal” alanda gelişir. Her

gelişme bir öğrenme davranışının sonucu oluşur (Kolb, 1984). Duygusal gelişme olaylar, durumlar ve olgular karşısında duyarlılık ve hissetme yeteneklerindeki gelişmeleri kapsar. Simgesel gelişme bireylerin bilişsel kapasiteleri ve düşünme biçimlerindeki değişimleri, davranışsal gelişme, olaylar, olgular ve durumlar karşısında ortaya konan hareketler ve davranışlardaki gelişmeyi, algısal gelişme de gözlem yetenekleri, farkında oluş düzeylerindeki değişimi ifade eder. Deneyimsel öğrenme aynı zamanda “yaşayarak öğrenme veya deneyerek öğrenme” süreci olarak da kabul edilir. Bireylere kurgusal veya kurgusal olmayan çeşitli deneyimler yaşatarak duygulara ve algılara dayalı bir farkındalığın yaratılması bu öğrenme biçiminin esasıdır. Diğer bir deyişle bireyin öğrenmesi gereken gerçeklerle direkt karşılaştığı öğrenme biçimidir.

BİREYSEL VE TAKIM HALİNDE ÖĞRENME

Bireysel öğrenme, takım çalışması, örgün eğitim, yaygın eğitim ve kurumsal öğrenme için oldukça gereklidir. Bireysel olarak öğrenmeyi beceremeyen bir birey diğer öğrenme ortamlarında da başarılı olamayabilir. Bireysel öğrenme aynı zamanda “ömür boyu öğrenme” ve “sürekli öğrenme” olarak da ele alınabilir. Bireysel öğrenme bireyin kendi kendine liderliğinde öğrenmedir ve öğrenmenin en güzel örneklerinden birisidir. Bireyin öğrenme yeteneği, bireyin zekâ düzeyi, yaşı, öğrenilecek konuya olan ilgisi, öğrenme konusundaki zaman baskısı, geçmiş öğrenme deneyimleri ve öğrenme konusundaki uyarılmışlığına bağlıdır.

Takım halinde öğrenme iki farklı şekilde uygulanır. Birinci uygulamada takım elemanlarının her birisi aynı konuyu iş birliği süreçleri içinde öğrenirken ikinci uygulama biçiminde takım üyeleri öğrenilecek konunun sadece kendini ilgilendiren kısımlarını öğrenir. Her iki durumda da takım üyeleri arasında etkin iletişim kanallarının açık olması, beraber öğrenmeyi istiyor olmaları, birbirlerine güvenmeleri esastır. Takım üyeleri birlikte çalışıp, öğrenme sürecindeki emeği, bilgiyi paylaşarak birbirlerinin tecrübeleri ve uzmanlıklarından öğrenme şansı yaratırlar. Takım halinde öğrenmenin en önemli avantajı, a) öğrenmede sinerji yaratılması, b) takım üyelerinin birbirlerini güdülemeleri, gerektiğinde öğrendikleri konuyu birbirlerine aktarabilme fırsatı vermesi, c) takım üyeleri arasında mentörlüğün sağlanması, d) öğrenme kaynaklarını ve maliyetini paylaşabilmesidir.

DENEYİMSEL ÖĞRENME VE TAKIM BÜTÜNLÜĞÜ

21. yüzyılın en belirgin özelliği dinamik bir rekabet sürecinin içinde işletmelerin var olma zorunluluğudur. İyiyi aramak, üretmek ve yaratmak artık yeterli değildir. Daha iyiyi aramak, yaratmak ve sürekli iyileşme ve gelişmeyi sağlamak, bu yapının kalıcı bir öğrenmeye dönüşmesi beklenen bir durumdur. Geleneksel örgütlerde liderliğe dayalı bir başarı arayışı ve tanımlaması varken günümüz örgütlerinde artık farklılaşma üstünlüğü ile rekabetin, kişiselleştirme üstünlüğü ile rekabetin gereklerine uygun olarak liderlik yerine takım bütünlüğü odağında işletmelerin tasarımını değiştirmeye gidilmiştir.

Örgüt tasarımını bireysel başarı yerine, birlikte başarmanın karşılığı olan takım çalışması, küçük takımların bir araya gelmesiyle oluşan büyük takıma dönüştüren örgütleri tarif eder. Bu süreçte deneyimsel öğrenme ve takım bütünlüğü ilişkisi, bireysel öğrenmeyi yaşamlarının parçası yapan, sürekli iyileşme gelişmeyi, daha iyiyi arayan, kişisel KAIZEN’ini yaratmayı hedefleyen, bireysel misyonu ile örgüt misyonunun örtüşen bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu takımın, takım olarak öğrenmesini tarif eder.

Birçok örgüt örgütteki iletişim problemini çözmek, bireyler arasındaki uçurumları ortadan kaldırmak, atılmış köprüleri yeniden inşa etmek, liderlik yapısını güçlendirmek için belirli dönemlerde tüm örgüt çalışanlarını içeriği, yeri, süresi işletme ile hizmet alınan işletme ile belirlenmiş Takım Bütünlüğü Uygulamalarına (Team Building Activity) dâhil olurlar. Bu birçok işletme için Takım Bütünlüğü Uygulamalarına katılmak hizmet içi eğitim olarak kabul edilir. Kurgulanmış oyun veya senaryoyla tanımlanmış bir içeriği deneyimleme kurgusuyla gerçekleştirilen Takım Bütünlüğü Uygulamaları takım halinde öğrenmedir. Takım Bütünlüğü Uygulamaları çoğunlukla eğlenmeye, rekabete dayalı bir ortam oluşturup “takım olmayı”, “biz bilincini”, “bir marka çatısı altında toplanmayı”, “bir örgütün parçası olmayı”, “beraber öğrenmeyi” deneyimleyerek öğrenme fırsatı yaratır.

Bir oyunu tasarlayıp, takım halinde oynadığımızda ne gibi durumlarla karşı karşıya kalacağımızı görmek ve sonuçlarını değerlendirmek önemlidir. Ayrıca oyun yönetimi ortaya çıkacak performansta belirleyici bir durumdur. Oyun sırasında takım içinde karşılaşılabilecek tüm olaylar aslında bireylerin kendisini gerçekleştirmesinin bir sonucu olacaktır. Zaman zaman çatışmalar olabileceği gibi zaman zaman da beklenenin de üzerinde bir performans ile karşılaşılabılır.

TAKIM NEDİR?

Takım, birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Tanımlamaların ortak yönü bir hedefi gerçekleştirmek için işbirliği içinde çalışmaktır.

Takım, ortak bir misyonu veya belirli bir hedefi gerçekleştirmek için birbirine bağlı görevleri yerine getiren bir grup insan olarak tanımlanır. Başka bir görüşe göre takım, ortak bir hedefe ulaşmak için karşılıklı olarak birbirine bağımlı olan bir grup insandır. Yine farklı bakış açısıyla takım, ortak bir amaca, performans hedeflerine ve karşılıklı olarak hesap verebilir oldukları bir yaklaşıma bağlı, tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insan olarak da tanımlanır. Genel anlamda takım, hepsi ortak bir amaç için birlikte çalışan bir grup insandır.

Takım Üyeleri

Takım üyeleri birbirini tamamlamalıdır. Tüm takım üyeleri birbirine yardım etmeli ve uyum içinde çalışmalıdır. Kişisel çıkarlar arka planda kalmalı ve hepsi takım hedefine ulaşmak için kendi seviyelerini en iyi şekilde ortaya koymalıdır. Takım üyeleri kendi aralarında tartışmamalı veya diğer üyeyi küçümsememelidir.

Takım Boyutu

Takım üyelerinin özellikleri ve bir takımın kaç kişiden oluşursa en iyi performans gösterilebileceği ise açıklanması gereken önemli bir konudur. Takım üyeleri genel olarak 7-10 kişiden oluşmalı ve birbirlerine destek olmalıdır.

TAKIM OLUŞTURMA

Takımların belirli bir süre içinde gelişip olgunlaştığı gerçeğini göz önünde bulundurmaktır önemlidir. Takım oluştuğunda, işbirliğini, takım çalışmasını, karşılıklı bağımlılığı teşvik ederek ve takım üyeleri arasında güven inşa ederek büyüleyici bir atmosfer yaratılır.

Takım Oluşumunun Aşamaları

Takım oluşumu ilk olarak şekillendirme aşamasında; takımın hedefe ulaşmak için kendi stratejilerini tartışması gereken aşamadır. Buradaki en önemli unsur takımı oluşturan bireylerin fikirlerini belirtmeleridir. Takım bunu yaparak sınırları belirleyebilecektir. Takım üyeleri, çatışmasız biçimde birbirlerini tanıyacaklar. Bu, daha büyük bir hedefe yönelik taahhüdü oluşturur.

İkinci olarak fırtına aşamasında; takım üyeleri harekete geçmeye heveslidir. İnsanlar hedeflere nasıl ulaşılacağına dair farklı fikirler getirme eğiliminde olduklarından çatışma ortaya çıkabilir. Bu aşamada benzerliklerden çok farklılıkları fark ederler. Bu, bazı üyelerin zihinsel veya fiziksel olarak ayrılmasına yol açar. Bu aşamada iletişim önemlidir. Gerginlikler artabilir. Bu nedenle, başarıların tanınması ve alenen kabul edilmesi de önemli hale gelir. Fikirleri dinlemek önem kazanır ve paylaşımlara değer verilmesi gerekir. Böylece fırtına aşamasında takım üyeleri gerçek özelliklerini göstermeye ve sabırsızlanmaya başlarlar. Birbirlerini de gözlemlemeye ve anlamaya çalışırlar, bu da tahrişe ve hayal kırıklığına yol açar. Takımın kontrolü, bu aşamada temel endişe haline gelir. Böylece takım üyeleri, oluşum aşamasında birbirlerini tanıma ve onlarla barışık olma sürecindedirler.

Üçüncü olarak normlaştırma aşamasında; insanların benzer yönlerini fark etmeye başladıkları zamandır. Bu işte birlikte olduklarının farkına varırlar. Bu nedenle, daha sosyal olma eğilimindedirler ve iyi vakit geçirmek için odak noktalarını unutabilirler. Bu, mümkünse eğitime yardımcı olma zamanıdır. Birbirleriyle ve sistemlerle rahat hissetmeleri için onları teşvik etmek önem kazanır.

Ayrıca, grubun hedefe odaklanması gerekir. Böylece, norm oluşturma aşamasında çatışma çözümü vardır. Takım üyelerinin daha fazla katılımı vardır. “Ben” duygusundan çok “biz” duygusu vardır. Son ve dördüncü olarak Performans aşamasında; takım üyelerinin eğitildiği, yetkin olduğu ve kendi problemlerini çözebildiği aşamadır. Takım artık olgunlaşmıştır. Üyeler rollerini ve sorumluluklarını anlarlar. Üyeler hem kendi kendini motive edecek hem de kendi kendini eğitecektir. Bu nedenle, çabalarının tanınması gerekir. Sonuca ulaşmada tüm yolları keşfedebilecekleri bir aşamadır. Bu nedenle, performans aşamasındaki takımlar üretken olduğu kadar öz denetimli, pratik ve takımına sadıktır. Hem performansa hem de üretime odaklanılır.

Takım Yönetimi

Takım yönetimi faaliyetleri, tüm takım üyelerinin ortak bir amaç için ortak bir platformda birlikte çalışmasını sağlar. Takım yönetimi, kendilerinden istenen hedeflere ulaşmak için takım üyelerini birbirine yaklaştırarak bir ekibi birbirine bağlayan çeşitli faaliyetleri ifade eder. Takım üyeleri için takım önceliği olmalı ve diğer her şey arka planda kalmalıdır.

TAKIM ÇALIŞMASI

Örgütsel bir davranış olan takım çalışması, bir grubun bir amaca yönelik birleşik, etkili ve verimli eylemi olarak tanımlanmaktadır. Grup ya da takım çalışması denilebilecek etkinlikler, iki ve daha fazla kişiden meydana gelir ve iletişim içinde ortak bir amaç doğrultusunda gerçekleşir.

TAKIM OYUNU

Takım oyunu, “işbirliği ve dayanışma içinde, ortaklaşa yapılması gereken bir iş” olarak ifade edilebilir. Ortak bir amaç doğrultusunda, belirli kurallar içinde, kendilerinden istenen görevi yerine getirmeyi hedefleyen, kendi içinde belirli görevleri yerine getirmeyi ve sonuna kadar birlikte olmayı gerektiren aktivitedir.

OYUN NEDİR?

Oyun, kültürden de eski ve kültürü ortaya çıkaran, beklentisiz, resmi olmayan, günlük yaşamın bir parçası, kurgulanmadığı halde bir düz eni olan ve gönüllü gerçekleşen, tekrarlanabilir bir kavramdır. Oyun kendiliğinden gelişebilir, heyecan ve mutluluk verir. Bireylerde merak duygusunu uyandırır. Oyun çocukların gelişimlerine destek olur. Farklı öğrenme deneyimleri yaşama fırsatını verir ve önemli bir iletişim aracıdır. Oyun çocuğun doğasında vardır ve yetişkinliğe geçerken, öğrenme ve hayata hazırlanma gibi birçok neden için kullanılabilir. Sadece çocuklar değil yetişkinler açısından da oyun kendini gerçekleştirme fırsatı sunmaktadır.

OYUN TASARIMI

Nasıl bir oyun tasarlanıyorsa tasarlanсын pek çok unsurun bir araya gelmesini gerektiren bir yapı vardır. Kişisel ya da profesyonel bir oyun pek çok unsur içerir. Alanın oluşturulmasından bireylerin kullanacağı materyallere kadar düşünülmesi gereken çok unsur vardır. Bu planlamada düşünülmesi gereken o kadar çok adım vardır ki bu bir tasarım gerektirir. Oyun tasarımı, belirlenen amaç doğrultusunda alan, materyaller, bireyler ve ortamı etkileyebilecek unsurların tüm detaylarının planını hazırlamayı, bu unsurların uygulanmasını ve değerlendirmeyi gerektiren bir süreçtir. Bir oyun tasarlarırken, var olan bir oyunun revize edilmesi ya da yeniden bir tasarım ortaya konulması mümkündür. Tasarlanan oyun grubun özelliklerine göre çeşitlendirilebilir ve seviyelendirilebilir olmalıdır. Bunun yapılması zaman yönetimini sağlayabileceği gibi, grup üyelerinin yeteneklerine göre takım üyelerine destek olabileme fırsatını verir. Farklı seviyelerin oynanması zaman bittiğinde sonlandırılabilir ya da grubun yetenekleri doğrultusunda oyun istenilen seviyede sürdürülebilir. Zorluk arttıkça takım üyeleri arasındaki yetenek farkı ortaya çıkacağından istenen değerlendirmeler amaç doğrultusunda ve ayırt edilebilir biçimde yapılabilecektir.

Oyun tasarımının belirli aşamaları vardır. Bunlar amacın belirlenmesi, hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarıdır.

Amaç doğrultusunda ortaya atılan tüm fikirler ve gerçekleşmeye destek olacak tüm materyaller not edilmeli ve bir yaratıcı pano oluşturulmalıdır. Burada tüm fikirler not edilmeli, malzemelerden kullanılacak renklere, kelimelerden ortaya çıkacak anlamlı cümlelere kadar tüm görüşler yazılmalıdır. Amaç, bir tane değil birkaç tane olabilir. Bu belirlenen amaçlar birbiri ile ilişkili olabileceği gibi farklılıkları da barındırabilir. Çünkü bazı oyunları oynarken kazanımlar birden fazla olabilir. Bu durum amaçların artması için bir sebeptir.

Amaç belirlendikten sonra oyunda herhangi bir materyalin kullanılıp kullanılmayacağı belirlenmelidir. Her oyunda materyal kullanma zorunluluğu yoktur. Eğer varsa, kullanılması gereken materyaller hedef grup üyelerin sayısına göre bir araya getirilmelidir. Hazırlık aşamasında dikkat edilmesi gereken grubun büyüklüğü ve eğer var ise materyalleri herkesin kullanabilmesine fırsat verilmesidir. Bu süreçte alanın hazırlanması, materyallerin alana yerleştirilmesi, sayılarına göre takımların nasıl oluşturulacağını belirlenmesi gerekmektedir. Eğer uygulama öncesinde bireylere veya takımlara iletilmesi gereken bilgiler varsa bu aşamada mutlaka iletilmelidir. Bu bilgilerin iletilmesi oyunun akıcılığını, takımların performanslarını sergilerken eşitlikçi bir yaklaşım içerisinde olmasını, oyun devam ederken ortaya çıkabilecek sorunların nasıl çözülebileceğini, değerlendirmenin nasıl olacağını daha anlaşılır hale getirecektir. Bu bilgilerin verilmesi aynı zamanda takım içi ve takımlar arası tartışmaların da en aza indirgenmesini sağlayacaktır.

Uygulama, bireylerin alana gelmesi ve yerleşmesi ile başlayacaktır. Bu aşamada hazırlık bölümünde öngörülen unsurlar bir toplantı yapılarak tüm ayrıntıları ile açıklanmalıdır. Eğer güvenlik ile ilgili özel bilgiler verilmesi gerekiyorsa anlatılmalıdır. Bu toplantıda anlaşılmayan hiçbir konunun kalmaması önemlidir. Çünkü takım oyununun başarısı bu aşamada bireylerin tüm ayrıntıları anlamış olmasından geçmektedir. Anlaşılmayan bir konu ileride müdahaleyi gerektirebilir.

Takım oyununun başarısı akıcı bir biçimde görevlerin tamamlanabilmesini gerektirir. Böylelikle gerek bir takım gerekse birkaç takımın olduğu bir ortamda hem takım içinde hem de takımlar arasında daha

doğru bir değerlendirme yapılabilir.

Tasarlanan ve uygulanan oyunun değerlendirilmesi önemli bir aşamayı oluşturur. Değerlendirme hem oyunun amaca uygunluğunu belirlemede hem de bireylerin kendi arasındaki başarı sıralamasının yapılmasında önemlidir. Değerlendirme sırasında amaca yönelik verilmesi gereken mesajlar da rahatlıkla iletilebilir.

Oyun sırasında bireylerin neler hissettikleri ve sağladığı kazanımlar net ifadeler ile sorulmalı ve cevaplar değerlendirmeye alınmalıdır.

TAKIM OYUNUNUN YÖNETİMİ

Tasarım süreci ile ortaya konulan unsurların etkili biçimde yönetilmesi, oyunun bireylere sağlayacağı kazanımları belirlemektedir. Sürece liderlik yapan kişinin takım veya takımlar ile iletişimi sırasında dikkat etmesi gereken unsurlar vardır. Bu unsurlar, anlaşılır olmak, kısa ve net açıklamalar yapmak, ses tonuna dikkat etmek, adil davranmak, kuralların herkes için benzer biçimde uygulanmasını sağlamak, sözel anlatımını güçlendirecek biçimde beden dilini iyi kullanmak, sonucu belirleyecek tüm raporları tutmak, eğlenceli ve neşeli yaklaşmak, gerektiğinde müdahalelerde bulunmak ve tam tatmini sağlayıcı tüm tedbirleri almaktır.

Takım ruhu oluşturmak yönetimde önemlidir. Takım ruhunun tanımı, takım tanımına oldukça yakındır. Takım ruhu, herhangi bir takım üyesinin takımın işini veya hedeflerini gerçekleştirmek için diğer takım üyelerine güvenme ihtiyacı duyduğu birbirine bağlı bir şekilde çalışma isteği ve yeteneğidir.

Takım bütünlüğü aktiviteleri hem özel hem de kamu sektöründe kullanılabilecek faydalı bir araçtır. Bu aktivitelerin temel amacı, çalışma grubunu oluşturan insanları sıradan bir insan topluluğundan bir takıma dönüştürmektir. Takıma dönüştürmenin amacı ise çalışanların performansını ve verimliliklerini artırmaktır. Bu durum yıllarca doğrulandığı için “Bir elin nesi var, iki elin sesi var.” “Birlikten kuvvet doğar.” gibi birçok atasözü hayatımızda yer almakta ve sıklıkla kullanılmaktadır.

Özel sektörde işletmeler öncelikli olarak iş yaşam döngülerini mümkün olduğunca uzatmak istemektedirler. Yani temel amaçları kâr elde etmektir. Bunun için de gelir gider oranını belirli bir düzeyin üzerinde tutmak gerekmektedir. Girdilerin azaltılması ve çıktıların artırılması için birçok müdahale yapılmaktadır. Ancak iş gücü girdisine müdahale etmek düşünüldüğünden daha karmaşık bir durumdur. Çünkü insan, hayatının her alanındaki olaylardan etkilenebilmekte ve bunu işine yansıtılabilmektedir. Örneğin, çocuğunun sağlık problemi olması durumunda çalışanın morali bozulacak ve bu da ister istemez performansına olumsuz etki edecektir. Çalışanın, rastgele biriyle bir tartışma yaşaması bile, o gün performansını düşürebilir.

Diğer tüm unsurlarla birlikte insan kaynağına da yapıcı bir şekilde müdahale edebilen işletmelerin başarıya ulaşma ve sürdürme olasılıklarının daha yüksek olacağını söylemek mümkündür.

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR AÇISINDAN TAKIM BÜTÜNLÜĞÜ UYGULAMALARI

Kamu kurumlarında bürokratik süreçlerin yoğun olması nedeniyle kamu sektöründeki çalışanların takım halinde çalışma olasılığının daha düşük olacağına dair bir algı bulunmaktadır. Ancak bu algının aksine, kamu kurumunda çalışan bireylerin takım çalışmasına eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Görev sorumluluğu açısından düşünülecek olursa, takım bütünlüğünü oluşturma girişimlerinde bulunacak kişiler yöneticiler/liderlerdir. Ancak doğası gereği özel ve kamu sektörü arasında bazı farklılıklar bulunabilmektedir. Özdevecioğlu (2002) tarafından yapılan çalışmada tespit edilen bu farklılıklar aşağıda belirtilmiştir:

Özel sektör

İnisiyatif kullanma düzeyi yüksek

Takım ruhu oluşumu daha zayıf

Yetki kullanma düzeyi daha yüksek

Çatışma düzeyi daha yüksek

Kamu sektörü

İnisiyatif kullanma düzeyi düşük

Takım ruhu oluşumu daha güçlü

Yetki kullanma düzeyi daha düşük

Çatışma düzeyi daha düşük

OLAĞAN VE OLAĞANÜSTÜ SÜREÇLERDE TAKIM BÜTÜNLÜĞÜ UYGULAMALARINA YÖNELİK STRATEJİLER

Kamu ve özel sektörde yüksek performanslı takımlar oluşturmak ve liderlik etmek için bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu tür stratejiler hem olağan durumlarda, hem de küçük/büyük çaplı birçok kriz durumlarında uygulanabilecek teknikler içermektedir. Sheikh (2022) tarafından belirtilen bu stratejiler, olağan ve olağanüstü durumlarda kullanılmak amacıyla rekreasyonda takım bütünlüğü uygulamalarına uyarlanarak aşağıda alt başlıklar halinde sunulmaktadır:

Takım Üyelerinin Takdir Edilmesi ve Tanınması

Her insan doğası gereği takdir edilmek, tanınmak/fark edilmek ister. Takım bütünlüğü aktiviteleri takım üyelerinin başarılarını, çabalarını ve kişisel özelliklerini göstermek için iyi bir fırsat sunmaktadır. Özellikle çalışanlarla yöneticilerin bir arada olduğu egzersizlerin yapılması tanınma ihtiyacını karşılamaya yardımcı olacaktır. Ayrıca egzersizlerde gösterilen çabaların takdir edilmesi çalışanların motivasyonlarını yükseltecektir.

Takım Üyelerine Destek Sağlanması

İster işle ilgili ister gündelik hayattaki problemler olsun, çalışanlar iş yerleri tarafından desteklendiğinde daha sadık bir çalışan olma eğilimindedirler. Her bir çalışanın ihtiyacı ve kişiliği farklıdır. Bu nedenle iş yerinin bireysel olarak ilgi göstermesi gerekmektedir.

Takım Üyelerini Aktivite Hazırlıklarına Dahil Etme

Takım bütünlüğü aktivitelerine ilişkin program hazırlanırken katılımcıların fikirlerini toplamak ve bu fikirler çerçevesinde aktiviteleri planlamak, takım üyelerine verilen değer bir göstergesidir. Takım

üyeleri, uygun bir ortam ve zaman olduğu sürece malzeme, yer, düzen vb. hazırlıklara da destek verebilir.

Sorumluluk Verme

Takım bütünlüğü uygulamaları kapsamında sorumluluk verme iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi daha önce bahsedilen aktivite hazırlıkları konusundadır. İkincisi ise oyun içinde sorumluluk verme yoluyla gerçekleştirilebilir. Görev bazlı oyunlar oynatarak, takım üyelerinin görevi/görevleri başarıyla yerine getirmesi beklenir.

Neşe ve Mutluluk Aşılama

Hayatın hemen hemen her alanında geçerli olan konulardan biri, mutlu olmanın yarattığı itici güçtür. Çalışan performansı için de büyük bir paya sahiptir. Özellikle pandemi gibi, insanların sosyal ortamlardan uzaklaştığı ve kısıtlandığı dönemlerde hissedilen baskı artmakta ve bireylerin ruh hali olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Azım ve Tutarlılıkla Uyum Sağlama

Pandemi gibi temasın minimum düzeye çekildiği ve uzaktan çalışmaların söz konusu olduğu kısıtlılık süreçleri, takım bütünlüğü aktivitelerini uygulama konusunda oldukça sınırlı koşullar sunmaktadır. Bu gibi durumlarda aktiviteleri sonlandırmak yerine sürece uyum sağlayarak sürdürmek, takım üyelerinin algılarını yapılandırma sürecinde de örnek niteliği taşıyabilir.

Çalışanların Potansiyeli, Yetkilendirilmesi ve Mutluluğu

Çalışanların potansiyeli, yetkilendirilmesi ve mutluluğu ile yaratıcılık, motivasyon ve yenilik gibi işle ilgili olan önemli unsurların filizlendiği görülmektedir. Bu da yüksek performanslı takımların ve iş yerlerinin oluşumunu sağlamaktadır.

Accenture (2021) tarafından yapılan araştırma sonucunda iş potansiyelinin %64'ünün 6 boyuttan etkilendiği tespit edilmiştir. Bu boyutlar; Düşünsel ve zihinsel durum, ilişkisel durum, fiziksel durum, amaçlılık, finansal durum ve istihdam edilebilirliktir. Burada bahsedilen ilk 3 boyut rekreasyonel takım bütünlüğü aktiviteleriyle doğrudan ilişkili bir nitelik taşımaktadır. Takım bütünlüğü aktivitelerinin sunduğu olanakları kullanarak bahsedilen bu üç boyutun doğrudan desteklenmesi sağlanabilir.

Kapsayıcılık ve Çeşitlilik

Takım üyelerinin her birinin kişiliği, etnik kökeni, inancı farklı olabilir. Kurumda bu farklılıklara kucak açarak kapsayıcılık ve çeşitlilik kültürünü aşılama aidiyet duygusunu artıracak ve takım ruhunu olumlu yönde etkileyecektir. Kurumsal işleyiş olarak işle ilgili her durumda bu temelde hareket edilmelidir (Terfilerin ırk veya din temelinde değil, liyakat ve performansa göre verilmesi). Bununla birlikte takım bütünlüğü aktivitelerinin uygulama ve planlama sürecinde de bu temele paralel olarak hareket edilmelidir.

Güven Oluşturma

İş yerleri büyüdükçe yani çalışanların sayısı arttıkça, birimlerin ve görevlerin sayısı ve çeşitliliği artmaktadır. Özellikle büyük ölçekli işyerlerinde bir çalışanın ve yöneticinin bütün işleri en ince detayına kadar takip etmesi, yürütmesi ve kontrol etmesi mümkün görünmemektedir. Bu tür durumlarda güven konusunun önemi daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. İşlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan arasındaki güvenin istenilen düzeyde olması gerekmektedir.

PROBLEM ÇÖZME

Problem, insan zihnini karıştıran, problemle karşılaşan kişiye bu durumu çözmek için kişinin içinde bir isteği tetikleyen ve özellik olarak kişinin başına ilk kez geldiği için bir çözümü bulunmayan, çözümünün ancak kişinin sahip olduğu bilgi birikimini doğru şekilde kullanması sonucuyla gerçekleşmesi mümkün olan bir yapıya sahiptir.

Problem çözme becerisi ise, kişilerin karşılaştığı güçlüklerin sonucunda ortaya çıkar. Kişiler genellikle yaşamlarının ilk dönemlerinde yaşamsal ihtiyaçları ile ilgili problemler yaşarken, ilerleyen dönemlerinde daha karmaşık olan duygusal ve sosyal problemler yaşamaya başlarlar. Kişiler üstesinden gelebildiği problemlerle birlikte daha kolay bir biçimde hem yaşama uyum sağlar hem de ruh sağlıklarını zorlu yaşamın karşısında korurlar. Özetle problem çözme, bireylerin günlük yaşamları içerisinde toplumsal etkileşim sonucu öğrendikleri sosyal bir yetenektir.

Birey oluşan hedefi ve o hedefe ulaşma yollarını algıladığında problem çözme basamakları oluşmaya başlar. Birey oluşan hedefe ulaşmaya çalışırken o hedefle ilgili karşılaştığı zorlukları da bir şekilde çözüme ulaştırılması gerekir. Çözüm süreci içerisinde sorunların giderilmesi ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması amaçlanır.

Problemler yapı olarak farklı zorluk ve karmaşıklık derecelerinden oluştuğu için problemlerin çözüm süreçleri de buna göre farklılık gösterir. Problemlerin çözümü için şu şekillerde çözüme gidilebilir; deneme/yanılma yoluyla, bilimsel yaklaşım ile, geçmiş deneyimlerden yararlanılarak.

Problem çözme aşaması iki açıdan incelenebilir; Zihinsel faaliyet becerisi ve eğitim sürecinde bir teknik.

Başarılı bir problem çözümü için ilk aşamada yaşanan problem doğru bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu tanımlama işlemi sayesinde problemin çözümüne dair doğru yaklaşım da beraberinde gelir. Yeterli bilgiye sahip olunması problem ile ilgili olası çözüm etkinliğini artırır.

Problem çözümünde etkili olan unsurlar şu şekilde belirtilmiştir;Bireyin gelişimi ve olgunlaşma seviyesi, Bireylerin yetenekleri, Motivasyon, Sosyo-kültürel yapı, Eğitim-öğretim

KRİZ YÖNETİMİ

İşletme yönetimi açısından bakıldığında kriz kavramını tanımlamak oldukça zordur. Krizler, işletmelerin farklı seviyelerde karşılaşılabileceği önceden tahmin edilmesi olanaksız olan, kimi zaman krizi önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, işletmelerin amaç ve varlığı üzerinde tehdit oluşturabilen, karar verme yetkisi olan bölümde stres yaratan ve acil müdahale gerektiren durumlardır. Kriz kelimesi anlam olarak "Beklenmedik olay" tanımı ile karıştırılmaktadır. Krizler, beklenmedik şekilde gerçekleşen olayların etkisinin artması sonucunda ya da olay sürelerinin uzaması nedeniyle kontrolün daha zorlu ve karmaşık bir biçime dönüşmesi sonucunda oluşur.

Krizlerde tahmin edilemeyen durumlara karşı ilk tepkinin zamanında verilmesi ve karar alma yetkinlikleri ile gerçekleşen kriz karşısında kurumun şu sonuçlara ulaşması beklenir:Düzeni sağlamak,Uygulamaları etkin bir şekilde koordine edebilmek,Etkin iletişim düzenini oluşturabilmek,Örgüt çalışanlarına, müşteriler ve paydaşlara güven vermek,Mümkün olan en kısa sürede en az hasarla krizi atlatabilmek.

İş Sürekliliği Yönetimi

Bir örgütün yapısına tehdit oluşturabilecek ihtimal olan etkileri belirleyen ve aynı zamanda çıkar sahiplerinin menfaatlerini, saygınlığını, kurumun markasını ve katma değer yaratan etkinliklerini korumaya yönelik etkin bir tepki kabiliyetiyle esneklik sağlayan bütünsel bir yönetim sürecini iş sürekliliği yönetimi olarak tanımlayabiliriz.

Kesişim Noktası

İş Sürekliliği Yönetimi ve Kriz Yönetimi bütünsel aktiviteler olarak değerlendirilmelidir. Sonuç olarak hem standartların geliştirilmesinde hem de profesyonel olan alanlarda bütünsel çerçeveye olan yönelim dikkat çekmektedir. Kriz yönetimi ve İş Sürekliliği Yönetimi arasında normale dönüş sürecini kapsayan bir ilişki vardır.

Kriz Yönetiminde İletişim

Etkin iletişimin kullanımı kriz yönetiminde başarı sağlamak için oldukça önemlidir. Önemli bir kaynak olan "bilgi"nin etkin bir şekilde yönetimi iletişimde önemli bir başrolü üstlenmektedir.

Bilgi Yönetimi

Kriz esnasında oluşan bilgi boşluğu sebebiyle yayılan bilginin kontrolünün kaybedilmesi kriz

yönetimindeki önemli tehlikelerden biridir.

Krizin Özellikleri

Örgütler açısından krizin temel özellikleri şu şekildedir; Kriz durumunun önceden tahmin edilememesi, Örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, Örgütün amaç ve sürdürülebilirliğini tehdit etmesi, Krizi atlatabilmek adına gerekli adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, Acele müdahale gerektirmesi, Karar verme yetkisi olanlarda gerilim yaratmasıdır.

Örgütler ve Kriz Yönetimi

Örgütlerin çevreleri sürekli değişim içerisindedir, bu değişim içerisinde çevresel etkilere karşı gereken önlemleri almayan ve değişimin içinde denge oluşturamayan örgütler tehlike altındadır. Örgütlerin başarı sağlamaları bu tehlikelere karşı öngörüye sahip olmaları, tehlikeleri doğru şekilde değerlendirebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle krizlerin tahrip edici etkilerinden korunabilmek için örgütlerdeki yöneticilerin krizleri atlama becerileri örgütün devamlılığı açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.

Krizin Faktörleri

Örgütlerin krizle karşı karşıya kalmasında rol alan faktörler çevresel ve örgütsel olarak iki grupta toplanmıştır.

Kriz Yönetimi ve Liderlik

Örgütler krizlere anında tepki verebilmek adına çok geniş olmayan ve uzmanlıklarından faydalanılabilecek çalışanlardan oluşan kendi kriz yönetim takımlarını oluşturmalarıdır. Kriz yönetimini gerçekleştiren ekibin, başarı sağlayabilmesi için hem yetkin hem de etkili bir lidere ihtiyacı vardır.

Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Belirsizlik özelliği bulunan ve beklenmedik şekilde meydana gelen krizler, işletmelere önemli riskler oluşturmaktadır. Bu nedenle gerçekleşen krizin karşısında başarı sağlanabilmesi, etkili bir biçimde o krizin iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda örgütler kriz yönetimine ilişkin kendi yapılarına uygun kriz yönetimi yaklaşımlarını uygulamalıdır.

Kriz yönetim yaklaşımları üç grupta incelenebilir. İşletmeler krize yanıt verme sürecinde, içinde bulunduğu krizin aşamasına göre bir yaklaşımda bulunabilir. Kriz dönemlerinde işletme yöneticileri reaktif diğer bir anlamıyla tepkici şekilde sorunlar oluşmaya başladıkça bu sorunlara karşı önlem alabilir aynı şekilde proaktif diğer anlamıyla etkili davranışlarla problemlerin kaynağını bulabilir ve yeni bir krizin oluşmasını önleyen stratejiler geliştirebilir. Kriz yönetim yaklaşımları; reaktif yani tepkici ve pasif, proaktif yani etkili ve aktif ve interaktif diğer anlamıyla etkileşimci yaklaşımlardır.

Proaktif Kriz Yönetim Yaklaşımı

Proaktif kriz yönetim yaklaşımı, krizlerin oluşmasını engelleyen, kriz öncesinde erken uyarı sinyallerini takip eden, oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı olmayı amaçlayan krizi önleyici bir anlayıştır.

Reaktif Kriz Yönetim Yaklaşımı

Reaktif kriz yönetim yaklaşımı, işletmelerin proaktif (etkici) çabalarına yanıt alamadığı durumlarda gerçekleşen krizin işletmeye yansiyacak olacak olan olumsuz etkilerini minimum seviyeye indirmeyi hedefler.

İnteraktif Kriz Yönetim Yaklaşımı

Öğrenme safhası kriz yönetim sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Kriz hazırlıklarının, kriz esnasında alınan kararların, kullanılan standartların ve araçların gözden geçirilerek derslerin çıkarılması, bu bilgiler neticesinde kriz yönetimi sisteminde düzenlemeler yapılmasını kapsayan bir geri besleme sürecidir.

İŞYERİNDE EĞİTİM

Normalde birçok işletme “Takım Bütünlüğü Çalışmaları-Team Building Activity” kapsamında neredeyse kendi işletmelerinin gerçek eğitim ihtiyacını belirlemeden bu eğitimleri gerçekleştirir. Esas itibarıyla bu süreçte yapılan işletme dışında bir yerlerde, çoğu zaman beş yıldızlı bir otel veya tatil köyünde buluşup, çalışanlar arasındaki bağı güçlendirmek, biz anlayışını veya aile kimliğini oluşturmak, yeniden en başa dönüp heyecana, rekabete, iletişime, eğlenceye dayalı aktiviteler yaparak birkaç günlüğüne onları iş stresinden uzakta tutmaktır.

İŞ ANALİZİ

İş analizi; işin nicelik, nitelik ve gerekliliklerinin tespit edilmesi amacıyla işin başladığı yerden bittiği yere kadarki akışının detaylı şekilde ortaya konulması ve o işin her parçasını yapacak çalışanlarda olması gereken spesifikasyonların belirlenmesi işlemidir (http-01). İş analizi ile elde edilecek veriler izleyen şekilde sıralanabilir;

Özellikle her işletme için iş analizi, aynı zamanda insan kaynakları alt yapısını oluşturmak için gerekli temel verilerin oluşturulması sürecidir.

İş analizi; çalışanların çalışma koşulları, çalışma süreleri ve iş yüklerinin dengelenmiş olup olmadığını görme imkânı verir. Eğer var ise aksaklıkların giderilmesi için çözümlerin belirlenmesini sağlar.

Çalışanların iş yapmak için kullanılan araç gereçlerin varlığına, yeterli olup olmadığına, beklenen kalitede ve kalibrasyonda çalışıp çalışmadığının sorgulanması ve gerekli aksaklıkların belirlenmesini sağlar.

Çalışanların kendi aralarında kurdukları iletişimin ve takım bütünlüğü çalışmalarının eksiklikleri ve aksaklıklarının varlığı ve nedenlerinin anlaşılmasını sağlar.

Çalışanların yetenek ve becerilerinin yaptıkları işle uyuşup uyuşmadığının sorgulanması doğru işle doğru çalışanın işletmede buluşturulup buluşturulmadığının belirlenmesini sağlar.

Çalışanların eğitimleri ile işin gereklerine uygun iş yapma süreçlerinin uyuşup uyuşmadığının sorgulanması, eğer bir uyumsuzluk ve farklılık varsa bunun nedenlerinin sorgulanmasını sağlar.

İşletmedeki ücret politikasının sorgulanması imkânı verir ve çalışanların bundan memnuniyetlerinin belirlenmesini sağlar.

Çalışanların yöneticileri ile ilgili düşüncelerinin, yöneticilerinin liderlik biçiminin ve yeterliliğinin belirlenmesini sağlar.

İş akışının çalışanların bakış açısıyla sorgulanması, onların gereksiz gördüklerinin belirlenmesi, öncelik ve sonralık ilişkisiyle yeniden iş tasarımlarının yapılması için gerekli temel verileri sağlar.

Yukarıda yazılanlardan da anlaşılacağı üzere iş analizi bir örgütteki organizasyonel problemlerin belirlenmesi, problemlerin doğru yöntemlerle çözülmesi için en etkili ve tek örgütsel çözüm aracıdır. Genel tanımlamayla iş analizi işletmenin röntgeninin çekilmesi, tıkanıklığın nereden kaynaklandığının belirlenmesi açısından son derece önemlidir.

İŞ ANALİZİ YÖNTEMLERİ

Bir organizasyonda işi analiz etmek için yapılacak veri toplama yöntemini yedi başlıkta toplamak mümkündür. Bunların neredeyse hepsi sağlıklı verilerin elde edilmesi için bir arada kullanılmalıdır.

Bunlar; Gözlem Yöntemi, Görüşme Yöntemi, Anket Yöntemi, İş Envanterleri, Durum Analizi, Fonksiyonel İş Analizi ve Kritik Olay Tekniğidir.

Gözlem Yöntemi; kısa sürede tamamlanan ve sürekli tekrar eden işlerin niteliğini anlamada kullanılan yöntemlerden birisidir.

Görüşme Yöntemi; işin yapısının ve yapılışının o işi yapanın kendisinden soru cevap biçiminde öğrenildiği en etkili yöntemlerdendir.

Anket Yöntemi; gözlem ve görüşme yönteminin çalışan üzerinde yaratacağı olumsuz baskılar nedeniyle ifade edemediklerini de söyleme imkânı vereceği için etkili bir yöntemdir. Bu yöntemde hazırlanan anket (soru listesi) sayesinde istenilen verilerin elde edilir.

İş Envanterleri; iş tanımlarının hazırlanmasında kullanılan bir yöntemdir

Durum Analizi; kullanılan anket yöntemi veya soru listesiyle iş gereklerinin ve işin içeriğinin detaylı tanımlamak için kullanılan yöntemdir.

Fonksiyonel İş Analizi; çalışanın iş yaparken kullanacağı araç-gereçleri, iş bilgisini, iş arkadaşlarıyla etkileşimini esas alan bir sorgulama biçimidir İşin yapılışının doğal sürecinde görme imkânı verir.

Kritik Olay Tekniği; yöneticinin kendisine bağlı çalışanlarla ilgili olarak olumlu ve olumsuz davranışlarının düzenli aralıklarla raporlandığı, işe alım, performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan etkili yöntemlerden biridir.

İŞ TANIMI VE İŞ GEREKLERİ FORMU

İş Tanımı formu; işin yapısının, içerdiği risklerin, tehlikelerin, etkin şekilde tamamlanması için kullanılacak araç-gereçlerin neler olduğunun, o pozisyondaki kişinin hastalık, rapor, yıllık izin gibi iş yapamaması durumlarında o işlerin hangi pozisyondaki kişilerin sorumluluğunda olduğunun, amirinin kim olduğu, kendisine kimlerin bağlı olduğu, o pozisyondaki bireyin üstleneceği kurum adına harcayacağı parasal miktarın belirlendiği mali sorumluluğun ne olduğunun, çalışma koşullarının ve işin tehlikelerinin, risklerinin, etkileşim halinde olunması gereken departmanların hangilerinin olduğunun yazılı olduğu formdur. İş tanımı formu ilaçların prospektüsü, araçların kullanım kılavuzu, işletmelerin kara kaplı kitabı olarak kabul edilir. İşe alınan personelin öğrenme, iş yapma sırasında ihtiyaç duyacağı referans kaynağıdır.

İş gerekleri formu; insan kaynakları departmanının her bir pozisyondaki (makamdaki) bir çalışanın buna yöneticiler de dâhil, o işi etkili yapabilmesi için o bireylerde asgari düzeyde bulunması gereken fiziksel, zihinsel, davranışsal, sosyal özelliklerin yazılı olduğu formdur.

İŞYERİNDE VE İŞYERİ DIŞINDA VERİLECEK EĞİTİMLER

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa göre de işçiye eğitim verilmesi ve bilgilendirilmesi işverenin öncelikli görev ve yükümlülükleri arasında yer almaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı da 4857 sayılı İş Kanunu, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile diğer alt mevzuat (yönetmelik, tebliğ) gereğince çalışanlara verilmesi gereken eğitimleri aşağıdaki şekilde beş gruba ayırmıştır ([http-04](http://04));

İşe Başlama Eğitimleri: İşe başlama eğitimleri çalışanlar fiilen çalışmaya başlamadan önce veya çalışmaya başladığında ilk olarak verilen eğitimlerdir.

Temel Eğitimler; çalışanlar, iş yapma biçimi değişmiş ise, iş yapmada kullanılan makine araç gereç teçhizat değişmişse, iş yapma sırasında kullanılan teknoloji değişmişse hemen temel eğitime alınmalıdır. Bununla birlikte işyerinin tehlike sınıfına göre en geç; çok tehlikeli işyerlerinde yılda bir, tehlikeli işyerlerinde iki yılda bir, az tehlikeli işyerlerinde ise üç yılda bir kez düzenli olarak temel eğitimler verilmelidir.

Bilgi Yenileme Eğitimleri; 6331 sayılı Kanunun 17 nci maddesi uyarınca; “çalışma yeri veya iş değişikliğinde, iş ekipmanının değişmesi hâlinde veya yeni teknoloji uygulanması hâlinde çalışanlara eğitim verilmesi gerekir. Çalışanlara verilen eğitimlerin, değişen ve ortaya çıkan yeni risklere uygun olarak yenilenmesi, gerektiğinde ve düzenli aralıklarla tekrarlanması gerekir”. Bunların dışında “Herhangi bir sebeple altı aydan fazla süreyle işten uzak kalanlara, tekrar işe başlatılmadan önce bilgi yenileme eğitimi verilmelidir”. “Ekipman değişikliği, çalışma yeri veya iş değişikliği gibi durumlarda eğitim derhal yenilenmelidir”.

İlave Eğitimler; iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması açısından ara kademe yöneticilerine ve çalışanlara ihtiyaç halinde ihtiyaç duyulan her başlıkta her türlü eğitim verilebilir.

Mesleki Eğitimler; genel olarak iş yapmanın riskli olduğu durumlarda düzenli tekrar eden eğitimler biçimindedir.

EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi “olması gereken” ile “olan” arasındaki farkın belirlenmesi sürecidir ve “iş gören düzeyinde” ve “işyeri düzeyinde” olmak üzere iki düzeyde gerçekleşen bir süreçtir.

Her işletmede her çalışan için insan kaynakları departmanı tarafından tutulan eğitim kartları vardır. Bu kartta her bir çalışanın aldığı İşe Başlama Eğitimi, Temel Eğitimler, Bilgi Yenileme Eğitimleri, İlave Eğitimler ve Mesleki Eğitimler detaylarıyla yazılıdır. Bir çalışanın terfi etmesi, daha fazla ve daha üst sorumluluklara hazırlanması gerektiği durumlarda yükseltileceği makam ve sorumluluklar için hangi eğitimleri alacağı bu kartlara bakılarak belirlenir.

İş gören düzeyinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ilgili çalışanın mevcut performansının durumu, artırılması istenen düzeyin yanında, personelin ihtiyaçları, değerleri, potansiyel gelişim imkanları, kariyer gelişim planları da ele alınmalıdır. Eğer bu süreçte personel iş birliği yapmayacaksa ya da bu değişime hazır değilse doğru liderlik uygulamaları ile motive edilmelidir.

TAKIM BÜTÜNLÜĞÜ UYGULAMALARI

Takım bütünlüğü işletmenin kuruluş aşamasından itibaren üzerinde doğru şekilde durulması gereken bir kavramdır. Amaç o pozisyondaki işleri en doğru yapacak doğru insanı seçerek takımın oluşturulmasıdır. Takım işletmenin bünyesindeki tüm işleri yapacak kişilerden oluşur. Yani uzun mesafe, orta mesafe ve kısa mesafe koşucuları birlikte vardır. Bir takım sadece uzun mesafe koşucularından veya sadece kısa mesafe koşucularından oluşursa o takım galip gelemez. Örneğin bir futbol takımında kaleci, libero, defans, orta saha, forvet oyuncularına birlikte ihtiyaç vardır. Sadece forvetlerden oluşan takım defans yapamazlar.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür yaşayan olgular toplamıdır. Birey ve içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleri karşılıklı etkileşim halindedir. Bireylerin değişmesi toplumsal kültürün değişmesini sağlarken, toplumun kültür yapısı bireylerin şekillenmesinde de önemli role sahiptir. Kültür kavramı topluma aittir ve toplumun geçmişten beri getirdiği her şeyin toplamıdır. Kültürü oluşturan öğeler; bilgi, sanat, dil, din ve inançlar, değerler, normlar, simgeler, tutumlar, örf adet ve görenekler, yasalar ve ahlak kurallarıdır.

Örgütler de insanların bir araya gelerek oluştuğu biyolojik bir yapıdır. Her canlı varlık gibi örgütler de içinde bulunduğu toplumların kültürel yapılarından etkilenir, o toplumu etkiler ve kendisini de bir kültür ekolojisi olarak görüp kendi kültürünü de yaratır.

Her bireyin nasıl ki kendine özgü bir kimliği ve kişiliği var ise her örgütün de diğer örgütlerden ayırt eden bir kimliği ve kişiliği vardır. Başarılı örgütlere bakıldığında örgütün değerleriyle çalışanların değerlerinin bütünleştiği görülmektedir. Zaman içinde çalışanların kendi değerleri örgütün değerleriyle harmonize olur ve bütünleşir. Bu değişim ve bütünleşme sürecine uyum sağlayamayan çalışanlar örgüt bünyesinde çok kalamazlar.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK

Örgüt kültürü ve liderlik, aralarında karşılıklı etkileşimin olduğu bir bağıllık ve etkileşim sürecinin sonucunda oluşur. Örgütler başlangıçta o örgütü kurucusunun değerler, inançlar, varsayımları, kurallar ve uygulamalar sistemiyle var edilseler de örgütün yaşayan kimlik yanı öğrenmesini ve dönüşmesini büyük ölçüde zamanla gerçekleştirir. Hatta örgütsel bazı tutum ve davranışlar bireylerinki gibi kurumsal değerlerin içsel gücünden başlayan bir enerji akışıdır.

Hatta örgütün tasarımı, kuruluş aşamasında yaşanan olaylar ve süregiden birey-kurum, kurum-çevre etkileşimi ile değişen yapı büyük ölçüde örgütün benimsediği liderlik algısının, liderlik davranışının da kaynağını oluşturur. Başlangıçta insan odaklı, insana değer veren, her türlü örgütsel problem çözme ve karar verme sürecinde herkesin katılımıyla kararların alınması, süregiden örgüt yaşamında örgütün kimliğini tarif eden liderlik uygulamasına dönüşecektir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TAKIM ÇALIŞMASI

Örgüt kuruluşundan itibaren aynı misyon etrafında toplanmış bireylerin oluşturduğu büyük yapıdır. Örgütün kendisi örgüt içindeki en büyük takımı tanımlar. Örgüt aynı zamanda birbiriyle karşılıklı etkileşim halinde olan, anlamlı bir bütünü oluşturan birçok alt takımdan oluşur. Bunlar içindeki her bir bölüm (departman) ve her bir çalışma ilişkisi ile doğmuş yapılardır. Bu sebeple örgüt kültürü her bir alt takımın kültürel değerlerinden oluşur.

Her örgüt kurucu liderliğin ortaya koyduğu, daha sonra sürece dahil olan diğer liderlik uygulamaları ve tüm çalışanların ve alt takımların bir araya gelerek oluşturduğu örgüte ait oluşan (yaratılan) inançlar, sloganlar, değerler, hikayeler, sembollerden oluşan olgular kümesi ve örgüt içindeki her türlü organizasyonel iş ve kararların alınma, yapılma ve yürütülmesi biçimi, sonradan öğrenilmiş, kazanılmış ve yaratılmış olgular toplamıdır. Her örgüt aynı zamanda bir sistemdir. Sistemin istenen, beklenen hedefleri gerçekleştirebilmesi sistemi oluşturan tüm alt sistemler ve alt parçaların hepsinin bu amacı benimsemiş, onaylamış olması ve her bir parçanın doğru zamanda üstüne düşen görevi yerine getirmesi gereklidir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KİŞİSEL GELİŞİM

Kişisel gelişimin teşvik edilip edilmediği, ediliyorsa bu süreçlerin hangi koşullarla gerçekleşeceği, kişi ayrımı yapılmaksızın herkese eşit davranılan, herkese açık süreçlerin çalıştırıldığı örgüt kültürünün yerleşik sonuçlarıdır.

Kurumsallaşmış işletmelerde bu süreçlerin hepsi yazılı kurallarla, o anki yöneticilerin tercihlerine, eğitim alması gereken çalışanlarla ilişkilerine bağlı olmaksızın gerçekleşirken, kurumsal olmayan işletmelerde çoğu zaman otokratik liderliğin temel davranış biçimi olan “her şeyin kendisinden sorulduğu” karar süreçleriyle gerçekleşir. Kurumsal işletmelerde bu süreçler çalışanların eğitime hazırlanmaları, çalışanların liderliğe hazırlanmaları, yetki devri koşullarının oluşturulması sürecinde büyük ölçüde yüreklendirme esassen, kurumsal olmayan işletmelerde takım üyelerinin lidere “yağcılık ve yalakalık yapmasını” gerektirir.

Başarılı örgütlerde, başarılı takım çalışması yapılır ve etkin takım çalışmasında kişisel gelişimdeki en önemli husus çalışanın kendisindeki eksikliği, yetersizliği görüp, daha iyiyi arama, daha iyiyi isteme konusunda takım liderleri ve üyelerince yüreklendirilmelerine karşılık vererek aralarında iş

birliği yaratılır. Etkin takım çalışması, örgüt kültürü ve örgüt iklimi çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine karşılıklı güvenine dayalıdır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIşMA YÖNETİMİ

Her kültürde bireyler birçok konuda çatişma yaşarlar. Çatişma yaşanan birçok konudan bazıları, bireylerin farklı beklentileri, ihtiyaçları, iletişim azlığı veya etkin iletişim kuramamaları, değer yargıları, kavramlara yüklenen farklı anlamlar, bireylerin kendi aralarında yaşadıkları rekabet, geçmişte bazı çatişmalarda uzlaşılmamış olmak, iş ve görev tanımlarının belirsizliğidir.

Bireylerin yaşadığı insan ekolojisinde çatişmaların yaşanmaması, çatişmanın olmadığı anlamına gelmez aksine çatişmanın bir şekilde baskılandığının göstergesidir. Çatişma var ise “bireylerin sağlıklı iş üretme enerjilerinin” iş üretmek yerine insan ilişkilerine odaklanılmasına ve “galip-mağlıp” çekişmesinin yaşanmasına sebep olur. Çatişma sorunu, çatişmanın çıkmasına sebep olacak unsurların gizlenmesi, ortadan kaldırılması, baskılanması ile değer, bireylerin birbirlerine değer verdiği, anladığı, tarafların her şekilde bireysel egolarından kurtulduğu uzlaşma kültürünün yaratılmasıyla kalıcı olarak çözümlür. Çatişmaların çözümünde uygulanacak stratejiler; Kaybet-Kaybet, Kazan-Kaybet ve Kazan-Kazan’dır. Kaybet-Kaybet stratejisinde taraflardan her ikisi de kaybeder, Kazan-Kaybet stratejisi galip-mağlıp anlayışının olduğu, bir tarafın kazandığı bir tarafın kaybettiği durumdur. Kazan-Kazan stratejisinde her iki tarafta kazanır, kaybeden taraf yoktur.

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Örgütler canlı bir sistem olarak düşünöldüğünde, diğer canlı sistemler ve organizmalar gibi canlı varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevrelerinde meydana gelen her değişime ayak uydurmak ve uyum sağlamak zorundadırlar. Değerime ayak uyduramayan ve uyum yaratamayanlar eninde sonunda yok olacaklardır. Örgütlerin uyum sağlama becerilerin canlı yaşamdaki karşılığı, iç ve dış çevrelerinden sürekli veri toplamaları, bunlardan bilgi üretmeleri, üretilen bilgiyi saklamaları, paylaşmaları, mevcut ve gelecek durumlarını şekillendirmek, problemleri çözmek için kullanmaları anlamına gelir. Bu haliyle örgütler her deneyiminden öğrenilecek bir bilgi üretir, öğrenir ve bu bilgiyi rekabette daha güçlü olmak için kullanırlar.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE JAPON MUCİZESİ

Aile Bilinci, Japon kültüründe nasıl ki yazılı olmayan kuralları olan bir kurumsa işletme de de yazılı olmayan kurallar bütönlüğü içinde benzer karşılığı bulur. Japonya’da işe yeni başlayan biri aileye giren yeni bir birey olarak görülür ve tüm aile bireyleri onun aileye girişini kutlar ve onun ailenin parçası olması için üstüne düşen görevleri yerine getirir. Çalışanlar arasındaki bağlılık profesyonel kurallar yanında sosyal kurallarında onayladığı “aile bilinciyle” gerçekteşir.

Toplumsal yapıyı ayakta tutan “Kalite Bilinci” diğer bir deyişle “Daha İyi” veya “Sürekli İyileşme ve Gelişme-KAIZEN” yaklaşımının özü olan “BİZ” düşüncesi veya “AİLE YAKLAşIMI” örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmiştir. Bu fikrin temeli aileyi bir arada tutan değerler, işletmeyi de bir arada tutacak ve rekabette başarılı kılacaktır.

TAKIM ÇALIŞMASI İŞLETMECİLİĞİ

İşletme, insanların her türlü ihtiyacına karşılık vermek eylemi ile hareket eden, belirlenen ve talebinde bulunulan ihtiyacı karşılamak amacıyla kurulan ve işletilen sosyal, ekonomik, yasal ve teknik özellikleri bulunan örgütlerdir. İşletme, insan ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle onların isteklerini tatmin etmek amacıyla kurulan ve işletilen ekonomik, teknik, yasal ve sosyal nitelikleri bulunan birimdir.

Takım çalışması işletmeciliği örgütlerin çeşitli istek ve ihtiyaçlarına karşılık vermek amacıyla kurulan ve bu alanda hizmet sağlayan şirketlerdir. Bu ihtiyaçlar, bireyler için bazen bir becerinin geliştirilmesi bazen de motivasyon sağlamak amacı olabilir. Örgütler için buradaki asıl amaç çalışan verimliliğini artırmaktır.

Daha geniş bir tanımla takım çalışması işletmeciliği, şirketlerin çalışanlarının ya da çeşitli kuruluşların üyelerinin iletişim ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi, çalışanlar arasında güven bağının oluşturulması, kurum kültürünü benimsemesi, organizasyon yapılarının desteklenmesi ve aynı zamanda rekreasyon ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla hizmet üreten ticari birimlerdir.

Hizmet Kalitesi

Hizmet kavramı, tarihsel süreçte araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bir tanıma göre hizmet kavramı, “ Bir kısımdan diğer kısma doğru sunulan ancak özellikle herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ya da fayda” olarak tanımlanırken, başka bir tanıma göre ise “ Belirli özel zamanlarda ve belirli yerlerde müşteriler için değer yaratan ve yarar sağlayan ekonomik aktivitelerdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Her ne kadar yapılan tanımlar birbirinden farklı olsa da hizmet kavramı için soyut olan ve sahip olunamayan, tüketiciye fayda sağlayan bir ürün olduğu söylemek mümkündür.

Hizmet kavramını maldan ayıran bazı özellikler vardır. Bu özellikler arasında hizmetin soyut olması, türdeş olmaması, eş zamanlı oluşu, dayanıksızlığı ve sahipliği başlıca özellikleri arasındadır.

Takım Çalışması İşletmeciliği ve Girişimcilik

Girişimcilik anlayışıyla ortaya çıkan yeni fikirler ya mevcut pazarı genişletmiş ya da yeni pazarlar oluşturmuşlardır. İlk kurulan takım çalışması işletmeleri yeni bir pazar oluşturmuş ve sonrasında onu takip eden yeni firmaların kurulması da pazarı genişletmiştir. Takım çalışması işletmeleri sahipleri sektörde patron, müdür, yönetici gibi unvanlardan ziyade “kurucu” olarak anılmaktadırlar. Kurucu profillerine bakıldığında genellikle kurumsal işletme tecrübesi olan, takım çalışmasına yatkın aynı zamanda da liderlik özelliklerine sahip bireyler olduğu gözlemlenmektedir. Takım çalışması işletmeleri girişimcilik açısından iyi birer örnektir.

Girişimcilik özellikleri ve uygulamalarına baktığımızda yaratıcı üç farklı girişimcilik örneği karşımıza çıkmaktadır; yaratıcı girişimcilik, takipçi girişimcilik ve taklitçi girişimcilik.

Yaratıcı girişimcilik

Bir fikrin yeni bir ürün yaratılmasıyla ya da mevcut ürün üzerinde yapılan değişiklikler neticesinde farklı özelliklerde bir ürün oluşturma ve pazara sunulması sürecini içeren girişimcilik türüdür.

Takipçi girişimcilik

Daha önce bir yerde ortaya çıkarılan yaratıcılığın olmayan bir yere getirilip uygulanması sürecini kapsayan bir girişimcilik türüdür.

Taklitçi girişimcilik

Mevcut pazarda olan gelişmeleri takip edip buna göre stratejiler geliştirerek yenilikler sunan ve takipçi girişimciliğin getirmiş olduğu ürün çeşidinden faydalanılarak gerçekleştirilen girişimcilik türüdür.

TAKIM ÇALIŞMASI İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI VE ÖRGÜT YAPILARI

Takım çalışması işletmeleri, çeşitli kuruluşların organizasyon yapıları içerisinde çalışanların ya da üyelerin verimliliğini arttırmak, potansiyellerini ortaya çıkarmak, kurum kültürünü aşlamak, aidiyet duygusunu oluşturmak ve birlikteliği sağlamak amacıyla ihtiyaç duydukları eğitimleri ve hizmetleri sunmakta ya da bu alanda ihtiyaç yaratmaktadırlar. Eğitim, danışmanlık, yönetim ve organizasyon firmaları olarak oluşum göstermektedirler.

Rekreasyon yapısı içinde tasarlanacak bir ürünün ya da hizmetin oluşumu ancak aktivite ve etkinlik aracılığı ile gerçekleşebilir. Yapının aktivite ve etkinlik içermesi takım çalışması işletmeciliği için de geçerli bir durumdur. Takım çalışması işletmeciliğini iki bölüm olarak düşünebiliriz. Bu işletmelerin bir bölümü fiziki mekanı içinde aktivite alanına sahip olan yani tesis şeklinde olan

işletmelerdir. Diğer bölümde ise fiziki alanı yani tesisi olmayan ancak bu tür alanlarda hizmetleri düzenleyen ve organize eden butik işletmelerdir.

İşletmelerin temel fonksiyonları olan yönetim, üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve araştırma geliştirme (Ar-Ge) hizmet sektörü içerisinde yer alan takım çalışması işletmeciliği açısından da geçerlidir. Temel fonksiyonlar arasında takım çalışması işletmeleri açısından en çok öne çıkan fonksiyonlar ise; bir aktivitenin tasarlanması, bu aktivitenin tüketicilere istekleri doğrultusunda sunulması ve yenilikçi anlayış içerisinde sürdürülmesi nedeniyle üretim, pazarlama ve Ar-Ge'dir.

Geleneksel örgüt yapıları Mekanik ve Organik olarak ikiye ayrılmaktadır. Mekanik örgüt yapısına sahip işletmeler hiyerarşik yapının hakim olduğu dikey organizasyon yapısına sahipken organik örgüt yapısına sahip işletmeler yatay organizasyon yapılarına sahiptirler. Takım çalışması işletmeleri istihdam ettiği personel nitelikleri açısından uzman personeller barındırması, çevresel faktörlere uyum sağlayabilmesi açısından esnek yönetim özelliklerine sahip oldukları için organik örgüt yapılarına sahiptirler.

TAKIM OYUNLARI PAZARLAMASI

Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Pazarlama genel anlamıyla tasarlanan mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ya da hizmetler için kullanıcıya ulaşımını sağlayan işletmecilik faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanır. Günümüzde pazarlama anlayışı müşteri odaklıdır. Müşterinin talep ve isteklerinin yerine getirilmesine yönelik sürecin planlanması pazarlamanın aşamaları içindedir. Bu sürece mal ya da hizmetlerin fikir ve bilgiler ışığında geliştirilmesi, ücretlendirilmesi ve dağıtılması dahildir. Bu nedenle üretim başlamadan önce yapılacak tüm planlamalar, tüketicinin talep ve istekleri, çıkarılacak ürün veya hizmetin bir tasarıma dönüştürülmesi pazarlama başlığı içinde yer alır.

İşletmeler ürünlerini tüketicilere ulaştırmak, tüketici odaklı yaklaşımla satış hacmini arttırmak ve sürekliliğini sağlamak amacıyla yürüttükleri pazarlama faaliyetlerinde pazarlama karması unsurlarından faydalanırlar. Modern pazarlama anlayışı ile ortaya çıkan pazarlama karması elemanları olan ürün, fiyat, yer/dağıtım ve tutundurma mal pazarlamasında etkili olurken hizmet pazarlaması faaliyetlerinde yetersiz kalması sebebiyle farklı unsurlarında etkili olduğu zamanla anlaşılmıştır. Bu unsurlar mal pazarlama karması elemanlarına ilave olarak insan/katılımcı, fiziksel olanaklar ve süreç unsurları da eklenerek hizmet pazarlama karması unsurları oluşturulmuştur.

Takım çalışması işletmeleri pazarlama faaliyetlerini yürütürken hizmet pazarlama karması elemanlarını göz önünde bulunarak yürütmelidirler.

Pazar Bölümlendirme

Mal ve hizmetlerin tüketicinin arz ve talepleri ile arzu ettiği ihtiyaçların farklılıkları tasarlanmadan üretilen mal ve hizmetin pazarlanması olumsuz sonuç doğurabilir. Olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için işletmeler Pazar bölümlendirmesine ihtiyaç duyarlar. Bu bölümlendirmede tüketicilerin farklılık gösteren arz ve taleplerinin uygun bir biçimde karşılanması için heterojen özellikte bir pazarın yanı sıra daha bütün özellikte olan homojen pazarlar hedeflenir. Pazar bölümlenmesi; tüketicinin isteklerini diğer rakiplere göre daha iyi bir şekilde karşılanması için birbirinden farklı pazarların sosyal ve ekonomik sınırlarını belirlemek üzere kurulmuş bir strateji olarak tanımlanmıştır.

Pazar Hedefleme

İşletmelerin hedeflerini oluşturabilmeleri için içinde buldukları pazarı bölümlere ayırdıktan sonraki aşamada, her bölümü değerlendirme süzgecinden geçirmesi ve özellikle ayırdığı bölümlerden hangisine hizmet sunacağını net bir şekilde belirlemesi gerekir. Bu belirlemelerin içerisinde tüketicisinin hangi hedef kitleye yönelik olduğunu belirleyerek, o hedef kitleye yönelik nasıl faaliyet göstereceğini planlayarak bulunduğu pazarda ne oranda başarılı hizmet verebileceği üzerine fikir üretmesi gerekmektedir. İşletmeler birbirinden ayrı olan Pazar bölümlerini değerlendirirken; bölünen her pazarın büyüklüğünü ve potansiyelini, o pazarın yapısal açıdan çekiciliğini ve işletmenin hedef ve kaynak faktörlerini dikkate almalıdır.

Farklılaştırılmamış (Kitlese) pazarlama: Bir işletmenin birbirinden farklı özelliklere sahip olan tüketicileri ile birbirinden farklı pazar bölümlerinin birbirine yakın ya da benzer ihtiyaç ve taleplerini karma biçimde olan tek bir pazarlama veya seçilen tek bir ürün ile karşılama faaliyetini baz alan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

Farklılaştırılmış (Bölümlendirilmiş) pazarlama: Pazarlama alanında kullanılan bu strateji, her bölümü farklı bir alana hizmet eden bireysel pazarlama çeşitliliğinden yararlanılmasını kapsamaktadır. Var olan bir pazar bölümü kar oranından değer kaybetmeye başlarsa, diğer bölümler işletme için gelir sağlayabilme potansiyelini elde ederler. Kısaca strateji kullanılarak, tespit edilen riskler işletmeler tarafından pazar alanına yayılır.

Yoğunlaştırılmış (Niş) pazarlama: Bu strateji, bir işletmenin pazarda yer alan bir bölüme ya da birkaçına odaklanarak belirli alana hitap etmeyi tercih ettiği anlamına gelmektedir. Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisinin temel amacı, işletmelerin tercih edilen pazar bölümünde var olan rakiplerinden

daha etkin ve verimlilik sağlayacak şekilde kendi alanında uzmanlaşma sağlamaktır. Mikro (Lokal ya da bireysel) pazarlama: Mikro pazarlama stratejisi, anlamının içinde olduğu gibi belirli hedef kitlelere veya saptanan bölgelerde bulunan tüketicilerin özel zevkleri göz önünde bulundurularak üretilen mal ve hizmetlerin bu stratejiye göre uygulanmasıdır.

Pazar Konumlandırma

Pazar konumlandırma, işletmelerin hedef olarak belirledikleri pazarda rakip işletmelerin mal ve hizmetlerini dikkate alarak kendi mal ve hizmetlerine yönelik imajlarını göz önünde bulundurarak, rekabetçi bir biçimde üstünlük ve avantaj sağlamak amacıyla geliştirme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Konumlandırmada, işletmenin ya da pazarda bulunan markasının diğer hedef pazarları tarafından nasıl algılandığı yapısı mevcuttur. Bu stratejinin amacı, mal veya hizmet üreten işletmeler için pazar alanı oluşturmaktır. Pazar alanını oluşturmayı hedefleyen işletmeler, pazardaki rakiplerinin geliştirmedikleri yeni pazar bölümleri üzerinde araştırma yapmayı veya güncel olmayan sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirmeyi hedefleyebilirler.

TAKIM OYUNLARI KAVRAMI

Takım oyunu, bir ekibin üyeleri arasında bağlantılar kurmaya, kalıcı bağlar oluşturmaya ve daha iyi bir ekip çalışması ve uygulamalarına olanak sağlamak için tasarlanmış bir etkinlik veya süreçtir.

Takım oyunları ya da bir diğer adıyla takım aktiviteleri, ekip etkinlikleri yürütmeyi, grup tartışmaları düzenlemeyi ve bir ekip olarak birlikte bir şeyler yapmayı içerebilir. Anahtar nokta, aktivitelerin ekibi eğlenceli ve ilgi çekici bir şekilde bir araya getirmesi için tasarlanmış olmasıdır.

Oyun gibi görünseler de ekip oluşturma etkinlikleri, insanları işyerinde ekip olarak çalışmaya teşvik etmek için özenle tasarlanmıştır.

TAKIM OYUNLARININ AMACI

Takım oyunları, bir grubun üyelerini birbirlerini tanımaya ve saygı duymaya motive etmek için tasarlanmış oyunlar veya etkinliklerdir. İşletmeler genellikle takım oyunlarını profesyonel olarak düzenli olarak birlikte çalışan insanlar arasında güven ve iletişim kurmanın bir yolu olarak kullanır. Herhangi bir takım oyununun temel amacı, bireyleri ortak bir deneyimde bir araya getirirken bir ekibin birlikte nasıl çalıştığının bazı yönlerini geliştirmektir.

Takım oyunları, iş birliğini teşvik etmek ve kişilerarası ilişkileri güçlendirmek için tasarlanmış faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin sonuçları arasında işyeri çatışmasında azalma ve çalışan memnuniyetinin artması yer alır.

Genel olarak takım oyunları, bir ekibi yakınlaştırmaya veya bir grup olarak ortak hedefleri önce tanımlama ve ardından bu hedeflere doğru ilerlemenin yollarını bulmaya yardımcı olacak şekilde tasarlanmalıdır. Takım oluşturma sadece aktivite sırasında gerçekleşmez, bu nedenle aktivite seçiminin amaçlı olması önemlidir.

TAKIM OYUNLARI ÇEŞİTLERİ

Takım oyunları, bir grubun ortak bir hedef üzerinde iş birliği yapmasına, önemli konuları yapıcı bir şekilde tartışmasına, eğlenceli bir deneyimi paylaşmasına veya birlikte çalışmanın daha iyi yollarını bulmasına yardımcı olan oyunlar ve etkinliklerdir.

Bu etkinlikler, toplantılarda gerçekleştirilen hızlı ve eğlenceli oyunlardan daha büyük etkinliklere veya takım oluşturma faaliyetlerinin bir parçası olabilir.

Etkinliği yapma amacının belirlenmesi sonrasında amaca uygun aktivite seçimi yapılmalıdır. Bazen ekipler çözmesi gereken sorunları olduğu için bir araya gelirken bazen de sadece eğlenmek veya kutlama yapmak için bir araya gelebilirler. Bu sebeple doğru zamanda doğru aktivite seçimi yapmak önemlidir.

Takım oyunları, hedeflere bağlı olarak çeşitli biçimlerde olabilir. Bazı etkinlikler ilişki kurmayı teşvik etmek için tasarlanırken, diğer etkinlikler ise belirli bir beceriyi eğlenceli bir şekilde geliştirmek için yapılabilir. Takım oyunlarının ana çeşitleri aşağıdaki gibidir (Scannell ve Scannell, 2010); Tanıma oyunları, Eğlenceli takım oyunları, İletişim oyunları, Problem çözme oyunları, Takım bağlı ve güven oyunları, Takım amacı ve uyum oyunları.

Tanıma Oyunları

Özellikle henüz birbirini iyi tanımayan yeni bir ekiple çalışıyorsanız, ekip oluşturma sürecini başlatmak zor olabilir. Bu etkinlikler, ekiplerin birbirlerini daha iyi tanımalarına ve ekip olarak bağ ve güven geliştirmeye başlamalarına yardımcı olma odaklanır.

Eğlenceli Takım Oyunları

Daha önceden planlanan işlerin teslim tarihlerinin ve toplantıların giderek daha stresli hale geldiği bir ortamda, neşenin, oynamanın ve sadece birtakım olarak eğlenmenin değeri oldukça büyüktür.

Takım oyunları faaliyetlerine katılım, çalışanlara yeni bir şeyler deneme ve çalışma motivasyonlarını tazeleme fırsatı verir.

İletişim Oyunları

Ekip çalışması her zaman doğal değildir ve etkili ekip işbirliğinin gerçekleşmesi için dikkat, derinlemesine düşünme ve çalışma gerekir. Ekibin verimli bir şekilde birlikte çalışabileceğini varsaymak yeterli değildir. Tüm ekipler, nasıl iletişim kurduklarına ve işbirliği yaptıklarına ilişkin stratejik ve iyi düşünülmüş bir yaklaşımdan yararlanmalıdır.

Problem Çözme Oyunları

Problem çözmeyi gerektiren oyunlar daha iyi takım uygulamalarını ve herkesi bir araya getirmenin iyi bir yoludur. Eğlenceli, basit bir sorunu çözmek için büyük grupları bir araya getirmek için bu tür

oyunlar kullanılabilir.

Ekip üyelerini bu şekilde oyuna dahil ederek, sadece eğlenmekle kalmazlar, aynı zamanda birlikte nasıl daha etkili çalışacaklarını öğrenirler ve öğrendiklerini günlük işlerine nasıl geri taşıyabilecekleri üzerinde düşünürler.

Takım Bağı ve Güven Oyunları

Karşılıklı güven, her zaman organik olarak ortaya çıkmaya da birlikte çalışan herhangi bir grup insan için hayati bir bileşendir. Ekip bağları kurma ve güven yaratma fırsatını değerlendirmek, ekip bağlantısı, mutluluk ve şirket kültürü için de faydalar sağlar.

Eğlenceli takım oyunlarının birçoğu ekibi bir şekilde bir araya getirmiş olsa da bu oyunlar açıkça daha iyi takım bağları oluşturmak ve güven oluşturmak için tasarlanmıştır.

Takım Amacı ve Uyum Oyunları

En iyi takımların bile fikir ve yaklaşım farklılıkları olabilir. Birçok durumda farklı bakış açıları yararlı olsa da herkesin ekip amacı ve vizyonu konusunda aynı çizgide olması da hayati önem taşır. Ekibin birlikte nasıl çalışacağı konusunda uyum sağlamak, ekibin mutlu, üretken olmasına ve aynı yönde ilerlemesine yardımcı olmanın önemli bir parçasıdır. Bu oyunlarda takım uyumunu iyileştirmeye ve takımın her üyesinin aynı amaç için çalışmasına odaklanılmaktadır.

TAKIM OYUNLARI (AKTİVİTE) YÖNETİMİ

Rekabet çoğu durumda iyi bir şey olabilir. İnsanları daha etkin katılımı için heyecanlandırabilir, enerji verebilir ve meydan okuma duygusu oluşturabilir. Yine de rekabetin doğal olarak herkesin içindeki en iyiyi ortaya çıkardığı düşünülmemelidir.

Tüm yönetimlerde olduğu gibi takım oyunları yönetiminde de planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonların aktivitede ki karşılıkları: aktivite öncesi, planlama ve örgütlenme, aktivite esnası, yöneltme ve koordinasyon, aktivite sonrası; denetleme şeklindedir.

Aktivite yönetimi konusunda hem aktivite yöneticileri hem de grubunu aktivite için bir araya getiren yöneticiler bilgi sahibi olmalıdır.

Aktivite Öncesi

Aktivite seçimi; hedeflerin belirlenmesi, katılımcı profillerinin belirlenmesi, teknolojik imkanlar), Hazırlık (aktivitenin gözden geçirilmesi, malzeme kontrolü, aktivite alanının oluşturulması, olası sorunlar) olmak üzere iki aşamadan oluşur.

Aktivite Esnasında

Aktivitenin açıklanması (Kuralların veya uygulamanın anlatılması), aktivitenin başlaması (Aktivite süresince gözlem) ve kapanış (aktivitenin özetlenmesi, sorular) aşamalarından oluşur.

Aktivite Sonrası

Aktivite sonrasında pekiştirme (iş yeri uygulamasındaki karşılığı) yapılmalı ve hatırlatıcılar (Aktivite anına ait bir görsel) kullanılmalıdır.

ÖRNEK UYGULAMALAR

Takım oyunları tasarlanırken katılımcıların iyi vakit geçirmelerinin yanı sıra kurum kültürü, motivasyon, takımdaşlık, koordinasyon, durumsal liderlik, planlama, zaman yönetimi, kaynak kullanımı, takım ruhunu, iletişim ve problem çözme becerilerini geliştirmeye yönelik hazırlanmaktadır. Takım oyunları mekansal sınıflandırma olarak açık alan, kapalı alan ve çevirim içi oyunlar olmak üzere üç ana başlıkta incelenebilir.

Açık Alan (Outdoor) Takım Oyunları

Doğa içerisinde bir tesiste ya da tamamen doğa içerisinde gerçekleştirilen takım oyunlarıdır. Takım çalışması işletmeleri sergiledikleri strateji ve oluşturdukları imaj doğrultusunda farklı özelliklerde oyunlar tasarlayıp katılımcıların kullanımlarına sunarlar. Takım oyunlarını tasarlayan kişiler yaratıcı düşünce yapısına sahip ve oyunun çıktılarının ne olduğunu düşünerek oyunları tasarlaması gerekmektedir.

Kapalı Alan (Indoor) Takım Oyunları

Şirketlerin ofislerinde ve toplantı salonları gibi kapalı ortamlarda rahatlıkla uygulanabilecek takım oyunlarıdır.

Çevirim İçi (Online) Takım Oyunları

Fiziksel olarak aynı ofis ortamında bulunamayan şirket çalışanları için üretilen takım oyunlarıdır. Fiziki ortamlarda bir araya gelinemesi de çevirim içi olarak birliktelik duygusunun sağlanması amacıyla tasarlanan oyunlardır.

TAKIM ÇALIŞMASI AKTİVİTELERİ

Rekabetin arttığı günümüzde kuruluşlar, çalışanlarının becerilerini geliştirmek ve performanslarını arttırabilmek için çeşitli eğitim programları düzenlemektedirler. Bu eğitimler ağırlıklı olarak “yaşayarak öğrenme” temeline dayanmaktadır. Ancak maliyetleri yüksek olan bu programların etkililiği işverenler tarafından sorgulanmaktadır. Uçman (2006), takım eğitimi stratejilerinin ve araçlarının, takım süreci (eş güdüm, iletişim ve karar verme) ve bireysel özellikleri (takım performansı ile ilişkili bireysel kabiliyetler, tutumlar ve zekâ modelleri) etkilemesi yoluyla takım etkinliğini arttırmak için tasarlanmış olduğunu belirtmiştir. Takım eğitiminin etkin olması için ise bir yöneticinin, hep birlikte çalışan kişileri etkileyen kişiliklerini, takım üyelerinin kabiliyetlerini ve diğer faktörleri sınaması gerekliliğini belirtmektedir.

Deneyimsel öğrenme programlarının, şirket eğitim programları içerisindeki yeri her geçen gün artmaktadır. Bugün pek çok metodolojide çok geniş deneyimsel öğrenme programları bulunmaktadır. Bu programların en ünlülerinden biri “Takım Çalışması Aktiviteleri”dir. Takım çalışması aktivitelerinin amacı, katılımcıların birbirleriyle ilişkilerini geliştirerek üstlendikleri rollerin kurumun amaçlarıyla ilişkisini anlamalarına yardımcı olmak, hem bireysel motivasyonu hem de takım motivasyonunu sağlamak, takımda işbirliği, yaratıcılık ve bağlılığı güçlendirmektir.

Takım Çalışması aktiviteleri katılımcılara;

Takım olmayı gerektiren bileşenleri öğrenmelerinde,

Bireylerin güçlü yönlerini takımın başarısına kanalize etmelerinde,

Bireylerin zayıf yönlerini geliştirmek için yardımlaşmanın önemini fark etmelerinde,

Takımın hedeflerini ve birlikte çalışma ilkelerini belirleyebilmelerinde,

Takımdaki rolleri ve sorumlulukları belirleyebilmelerinde,

Yapılması gereken işi tanımlayıp, belirli aşamaları içeren detaylı planlama yapabilmelerinde,

Zamanı doğru kullanmada,

Öğrenilenlerin kurum içinde uygulamaya geçirilebilmesi için strateji ve hareket planları geliştirebilmelerinde yardımcı olmaktadır.

Deneyimsel öğrenmeye dayalı takım çalışmasını geliştirici eğitim kavramının temelinde, meydan okuma ve macera aktiviteleri, katılımcıları kendilerini güvende hissettikleri alanların (fiziksel, duygusal, zihinsel, ruhsal) ötesine geçmeye zorlama ve gelişme alanı olarak bilinen, sonuçları bilinmeyen bir alana girme fırsatı barındırmaktadır. Bu aktiviteler, katılımcıların “konfor alanından” çıkarak yeni şeyler öğrenmesi, yeni yetenekler kazanması ve takım arkadaşları ile daha iyi bir “iklim” oluşturmasına fayda sağlamaktadır. Bütün bu programlarda, açık alanda gerçekleştirilen deneyimsel eğitim yaklaşımlarını temel alınmasına karşın, esas hedef katılımcıların benlik saygısı, birbirlerine olan güven ve risk alma davranışlarında artış sağlamaktır. Genellikle, bu deneyimlerdeki katılımcılar, doğal sosyal ortamlarından alınarak, hem bireysel hem de takım olarak yeni hedefleri yakalamak amacı ile takımın temel amacı ile doğrudan ilgili olmayan fiziksel bir takım faaliyetlere dâhil olmaktadır. Bu programlar, görevin tamamlanabilmesi için bütün takım üyelerinin birlikte çalışmaları gerekliliği ile takım birlikteliği geliştirmek üzere tasarlanmış deneyimler ve yapılandırılmış aktiviteler sağlamaktadır.

Örgütlerde çalışanların takım halinde çalışma becerileri kazanmalarına yardımcı olan aktivite programları: maceraya dayalı eğitim çalışmaları, açık alan aktiviteleri ve takım çalışması aktiviteleri gibi çeşitli şekillerde uygulanmaktadır.

Maceraya dayalı eğitim çalışmaları, doğada gerçekleştirilen, kampçılık, dağcılık, kaya tırmanışı, yön bulma, kano, yelken, kar yürüyüşleri v.b. aktiviteler ile bireysel gelişim, liderlik ve takım olma konuları üzerinde kullanılmaktadırlar.

Açık alan aktiviteleri, köpekli kızak sürme, kar motoru kullanma, rafting, açık alanda uygulanan takım çalışması gibi aktiviteleri kapsamaktadır. Liderlik, kendine güven, bireyler arası iletişim gibi özellikler üzerinde etkili olan aktivitelerdir.

Takım çalışması aktiviteleri ise hem açık alanda hem de kapalı alanlarda gerçekleştirilebilmektedir. Çeşitli materyaller ile takımların kendilerine verilen görev/sorun/engel’i aşmaları gereken aktiviteler, yüksek ip aktiviteleri (High Rope Course) ve alçak ip aktiviteleri (Low Rope Course) olmak üzere bir sınıflama yapılabilir.

Yüksek ip aktiviteleri, yerden 1-2 metre veya daha yüksekte, ip, çelik halat, tahta direkler vb.

malzemelerle kurulan aktivite istasyonlarını kapsamaktadır. Genellikle kişisel gelişim ve farkındalık yaratmak amacıyla kullanılmaktadır.

Alçak ip aktiviteleri, genellikle açık alanda organize edilen bir grup fiziksel zorluk içeren oyunlardır. Her bir zorluk, takım tarafından tamamlanması gereken ve takım çalışması gerektiren unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu zorluklar yerden birkaç santim yukarıda hazırlanmaktadır. Ancak bu tür çalışmaların belirli bir sınırı ve çerçevesi olmadığından çok değişik türde oyunlar ve aktiviteler üretilebilmektedir.

Aktiviteler sadece ipler kullanılarak değil değişik türde materyal ile belirli ölçülere sahip bir halı parçasının üzerine bir grup katılımcıyı çıkararak yere (halının dışına) basmadan halıyı ters çevirmeye çalıştıkları Uçan halı (Flying Carpet), bazen tek parça halinde 2-3 metre uzunluğunda 2 adet tahta veya bazen de 30-35 cm.lik küçük parçalara ayrılmış tahta parçaları ve ip yardımıyla bütün gurubun bir bütün halinde bir noktadan diğer bir noktaya gitmeye çalıştıkları Tırtıl (caterpillar) (Cain & Jolliff, 1998) veya eşit sayıda katılımcının 2 grup oluşturduğu, bu grupların birbirine bakarken aralarında bir boşluk olduğunu ve her üyenin bir kare parçasının üzerinde durduğu ve belirli kurallar dâhilinde grupların yer değiştirmeye çalıştığı Trafik (traffic) gibi çok farklı aktiviteler üretilebilmektedir.

Yabancı alan yazında Macera(Adventure) veya Meydan okuma(Challenge) temelli bu çalışmaların tamamında oyunların bazıları liderlik yeteneğine, bazıları iletişim kabiliyetine, bazıları problem çözme yaklaşımlarına ve çoğunlukla takım birlikteliği üzerine yoğunlaşmaktadır. Takım birlikteliği üzerine yoğunlaşan aktivitelere katılım genellikle bir kaç fiziksel gereksinim gerektirmektedir ve katılımcıları, takım halinde problemleri çözmeleri ve sorumluluğu paylaşmaları konusunda teşvik etmektedir.

Organizasyon Süreci

Yukarıda bahsi geçen takım çalışması aktivitelerinin ticari amaçlı veya organizasyon içeriği olarak kullanılması için beş aşamanın gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır. Bunlar, Takımın ihtiyaç ve hedeflerini değerlendirmek, Belirlenen ihtiyaçları ele alarak bu hedeflere ulaşmak için takım çalışması aktivitelerini planlamak, Takım çalışması aktivitelerinin sunulması, Takım ile yaşadıkları deneyimin çözümlenmesi ve Takım üyelerinin yaşadıkları deneyimleri kendi ortamlarına aktarma çalışmaları olarak sıralanabilir. Takımın ihtiyaç ve hedeflerini değerlendirme ve belirlenen ihtiyaçları ele alarak bu hedeflere ulaşmak için takım çalışması aktivitelerini planlama aşamaları aşağıda detaylı şekilde sunulmuştur. Takım çalışması aktivitelerinin sunulması aşaması için örnek aktivite sunumları verilmiştir. Takım ile yaşadıkları deneyimin çözümlenmesi ve Takım üyelerinin yaşadıkları deneyimleri kendi ortamlarına aktarma çalışmaları aşamaları ise aktivite sırasında veya aktivite sonrasında gerçekleşebilmek ve temel olarak her bir aktivitenin bitiminde veya tüm programın bitiminde yaşadıkları deneyimlerle alakalı olmak üzere yorumumuzu katmadan geri bildirimde bulunmak, katılımcıların düşüncelerini almak ve deneyimlerini kendi yaşam çevrelerine nasıl aktarabileceklerinin konuşulduğu aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların düşüncelerini çekinmeden ifade edebilecekleri, diğer takım üyeleri tarafından yargılanmadan saygı duyulacağı ve rahat hissedebilecekleri bir ortam sunulması gereklidir.

Takımın İhtiyaç ve Hedeflerinin Değerlendirilmesi

Başarılı bir takım çalışması aktivitesi programı oluşturulması için ilk adım aktivite gününden önce gerçekleşir. Bu ilk adım takımın ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve belirlenmesidir. Bu aşama en basit hali ile takımın bu tür bir aktiviteye neden katılmak istediğinin anlaşılmasıdır. Bazı durumlarda bu karar takım lideri veya şirket yöneticileri tarafından takım adına verilmektedir. Bazı kendini yöneten takımlarda, karar katılımcıların kendisi tarafından alınmaktadır. Bununla birlikte, kararın arkasında, genellikle takım içinde takım alışmasını aktivite programına katılarak bir şeyler başarma arzusu vardır. İlk adım, bu arzunun ne olduğunu bulmaktır.

İhtiyaçlar genel olarak; kaynak yönetimi, etkili geribildirim, problem çözme yetenekleri, oyun, eğlence, iletişim, zamanlama, takım ruhu, karar verme, uyum, denge, motivasyon, yaratıcılık, takım çalışması vb. şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu ve benzeri pek çok durumda ana amaç, iyi bir takım oluşturmak için gerekli becerileri öğretme ve teşvik eden yapılandırılmış bir dizi faaliyet oluşturmak olacaktır. Kitabınızın 14. bölümünde örnek olarak 5 aktivite ile tanışacaksınız ve daha fazlası için ise size verilecek kaynaklardan aktivite çeşitliliğinizi arttırabileceksiniz.

Bazı durumlarda ise takım ihtiyaçları, gerçekleştirilen veya bilgi sahibi olunan aktivitelerin dışında bir durumu işaret edebilir. Birinci aşamada ki amaç takım çalışması aktivitelerinin başarabileceğine inandığımız şeylere dayalı olarak bu ihtiyaçları filtrelemeden, yalnızca grubun ihtiyaç ve hedeflerini belirlemektir.

Bu belirsizlik endişeli hissetmenize yol açabilir fakat takım çalışması aktivitelerinin geliştirilmesine devam etme kararı ihtiyaçlar doğru bir şekilde belirlendikten sonra alınabilir. Eğer takımın ihtiyaçlarını elimizde olan ve yapabileceğimizi bildiğimiz aktivitelere göre sınırlayarak belirlemeye çalışır isek iki fırsatı kaçırmış oluruz. Birincisi, takımın gerçek ihtiyacının ne olduğunu kaçırmış oluruz. İkincisi ise kendi konfor alanımızın sınırlarını yeni bir proje ile genişletme fırsatını kaçırmış oluruz. Bazı takım çalışması aktiviteleri programlamasında bu yöntem seçilebilir ve karşımızda ki

ilgili kişi ya da organizasyona “bizim yapabileceklerimiz bunlar. Bu tarz bir organizasyon isterseniz size yardımcı olmak için buradayız.” şeklinde yaklaşılabilir. Burada iki açık meydana gelebilir. İlk olarak kararı bir takım çalışması aktivitesi programına katılma kararını doğrudan bu istekte bulunan organizasyon veya takımın liderine bırakır. Gerçekte takım çalışması aktivite programı sağlayıcısı programların takıma uygunluğunu daha iyi belirleyebilecek bir konumdadır. İkincisi, program sağlayıcı bu programa katılacak takımın içerisinde bulunma ve istek ve ihtiyaçları birinci elden gözlemleme şansını kaybetmiş olur.

Takım Çalışması Aktivitelerinin Planlanması

Başarılı bir takım çalışması aktivite programının ikinci elementi, katılımcıların deneyimlemeleri neticesinde ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak aktivitelerin seçilmesidir. Program sağlayıcının ilk seçeneği, sunacakları aktivitelerin takımın ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olup olmadığını değerlendirmesidir. Aşağıdaki örnekte verildiği gibi her bir aktivitenin yoğunluk derecesi, takıma sunacağı hedef tema veya becerisi vb. gibi bilgilerin olacağı bir aktivite listesi yapılması faydalı olacaktır. Fakat unutulmamalıdır ki ağırlıklı olarak problem çözme teması üzerine yoğunlaşan bir aktivite bazı ufak düzenlemelerle iletişim veya kaynak yönetimi gibi durumlara da adapte edilebilir.

Plan Oluşturma

Aktivite öncesi planlama sürecinin son elementi aktivite hakkında ki gerekli bilgilere (Nerede, ne zaman, katılımcı sayısı, aktivite için ayrılan zaman aralığı, katılımcılardan özel bir gereksinimi olan bireyler, acil durumlarda irtibat kurulacak kişi, aktivite sırasında genel organizasyon amaçlı irtibat kurulacak kişi ve aktivitenin yapılacağı mekanın neye benzediği gibi) program sağlayıcısının sahip olmasıdır. Bu bilgiler ışığında, birincisi takımın (müşterinin) “ihtiyaç ve amaçlarının değerlendirileceği” ve ikinci olarak da bu ihtiyaç, istek ve amaçlar doğrultusunda hazırlanacak takım çalışması aktivite programı planı olmak üzere iki farklı plan hazırlanması organizasyon sırasında daha az sorun yaşanmasını ve muhtemel sorunların öncesinde belirlenerek önlem alınmasını sağlayabilir. Planın içerisinde, katılımcı sayısı ve organizasyonun gerçekleştirileceği mekana göre kaç adet ve hangi aktivitelerin program içerisinde yer alacağı, bu aktiviteler için yedekleri ile birlikte gerekli malzemeler, organizasyonun yürütülmesi sırasında sizin dışınızda kaç kişiye ihtiyaç olduğu ve bu ekibin hareket planı, takım aktiviteleri uygulama zaman çizelgesi gibi pek çok bilginin yer alacağı bir plan hazırlanmalıdır. Ayrıca hazırlanacak takım çalışması aktivite programı planının müşteri ve karşı taraftaki yetkili kişi ile paylaşılması uygun olacaktır. Böylelikle müşteri hazırlanan planın şirketin veya takımın ihtiyaç ve hedefleri ile uyumlu olup olmadığını değerlendirme fırsatı yakalayabileceği bir ortam oluşabilir.