

ETKİN TAKIM ÇALIŞMASI

TAKIM KAVRAMI

Takım: Kendi kendilerini yöneten küçük gruplardır. Birey olmadan katılım olmaz. Aktif katılım şarttır. Hedeflerini, takımlar kendileri koyarlar. Takımlar dinamizmi yakalamalıdır. Dinamizm; gelişmedir. Gelişme de öğrenmeyi gerektirir. Öğrenmeyen takımlar, takım olamazlar. Sinerjik hareket; fikirlerin birbiriyle çatışmasından ortaya çıkan dinamiktir (güçtür). Takımlar kendi sonlarına kendileri karar verirler. Takımda oylama yapılmaz, fikir birliği esastır.

TAKIM ÇALIŞMASI

Hedef: İletişim tekniğinin kullanılmasına olanak sağlamak, iletişim tekniklerini kullanarak, kurduğumuz takım sayesinde toplam kalite sistemini kurmak, geliştirmek ve yaşatmak.

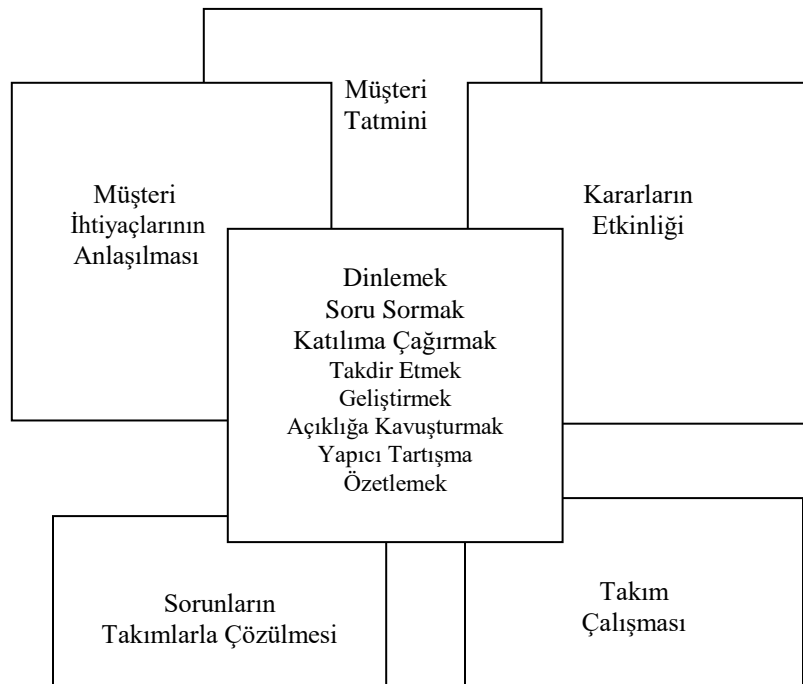
Takım çalışması öncesinde tespit edilmesi gereken önemli noktalar:

- Takımın genel olarak anlama düzeyini belirlemek,
- Takımın iletişim sürecini gözden geçirmek,
- Alistırma sırasında takımın yanıldığı noktaları saptamak.

Toplam Kalite İçin Neden Takım Çalışması Gereklidir?

- Takım çalışması, her yönüyle toplam kalitenin vazgeçilmez bir parçasıdır.
- Projeler ve bunları üreten takımlar takım çalışmasına öncelik tanımazlarsa toplam kalite başarılı olamaz.
- Kaliteli bir işletmecinin düşüncesine “takım çalışması kültürü” hâkim olmalıdır.
- Eğer işletmemiz kaliteci olacaksa “takım çalışması” düşüncesini benimsemelidir.
- Bu da takım liderliği ve takım üyeliği becerilerinin geliştirilerek işletme içinde yaygınlaştırılması gerekir.
- Bundan böyle bir çalışanın takım şeklinde nasıl organize olup çalışabileceğini bilmesi, görevinin önemli bir parçası olacaktır.

Çalışanların takım içinde çalışmayı benimsemeleri ve kalitedeki gelişimi fark etmeleri ile büyük ve son derece yapıcı bir gücün ortaya çıktığını göreceksiniz.



GRUP-TAKIM KARŞILAŞTIRMASI

Gruplarda

- Üyeler sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirildiklerini düşünürler. Bağlımsız çalışırlar, bazen de amaçları diğer üyelerinki ile çatışır.
- Birim hedeflerinin plânlanması sürecine yeterince dahil edilmedikleri için üyeler kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler.
- İşlerini sadece bir ücretli işçi olarak yaparlar.
- Üyelere sadece yapmaları gereken şey söylenir, fikirleri sorulmaz.
- Önerilere prim verilmez.
- Üyeler çalışma arkadaşlarının içgüdülerine güvenmezler, çünkü diğer üyelerin rolünü anlamamışlardır. Fikirler belirtmek ya da uyuşmazlık, oyun bozanlık ya da engelleyicilik olarak görülür.

- Üyeler konuşurken çok tedbirli davranmadıklarından aslında söylemek istedikleri algılanamaz. Sanki bir oyun oynanıyordur ve konuşmalarda açık yakalamak için iletişim tuzakları kurulur.

Takımlarda

- Üyeler karşılıklı dayanışmayı tanırlar ve hem kişisel hem de takım amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşılacağını anlarlar. “Yer kapmak” ya da kişisel kazancını diğerlerininkinin üstünde tutmaya çabalamakla vakit kaybedilmez.
- Üyeler hem kendi işlerine hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar. Çünkü kendilerini oluşturulmasına katkıda bulundukları hedeflere adanmışlardır.
- Üyeler sahip oldukları kişisel yeteneklerini ve bilgilerini takım hedefleri doğrultusunda kullanarak organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.
- Üyeler bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır.
- Üyeler açık ve dosdoğru bir iletişim uygularlar. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya özen gösterirler.

TAKIMDA OLUŞUM SÜRECİ

Takımlar oluşukça bazı aşamalardan geçmektedir. Her aşamada bir liderlik ve takım davranışı vardır. Her aşama, takım üyelerinin bu davranışları ile geçilir ve bir sonraki aşamaya gelinir. Bu aşamalar bazen yapılanma, herkesin fikrini sorma, belirli normlar koyma ve bunları uygulama şeklinde tanımlanabilir.

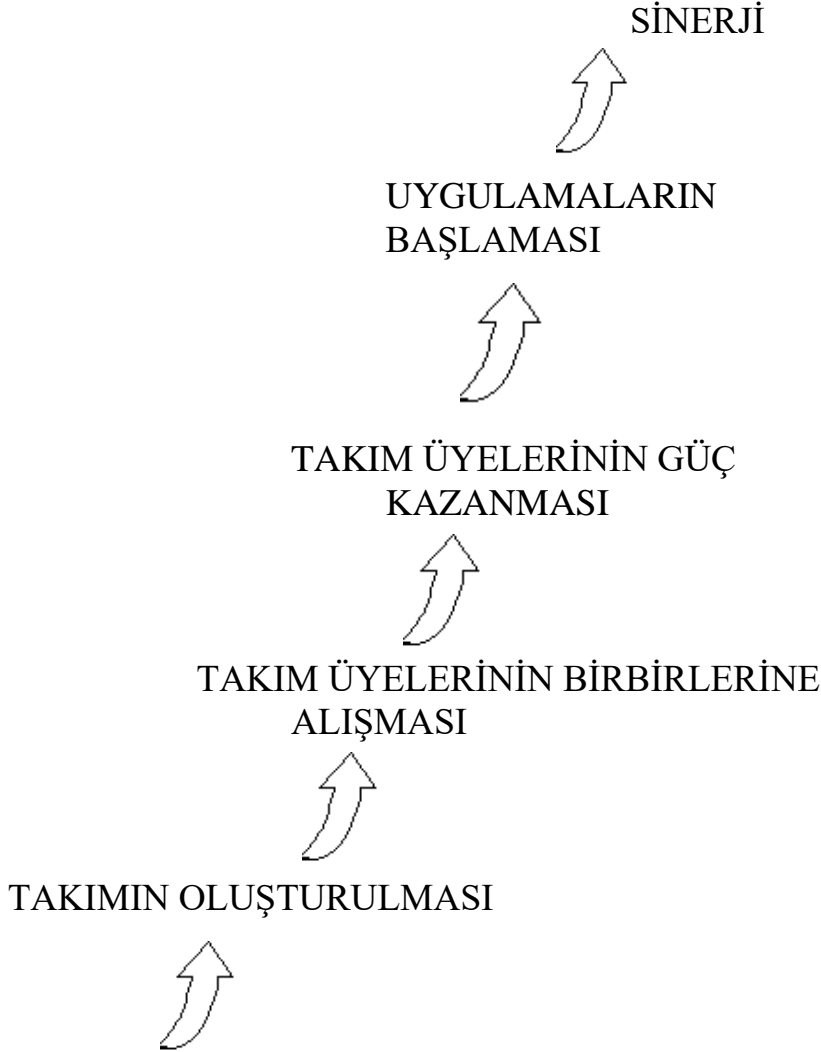
Kilit nokta, takımın şu andaki çalışmalarını daha ileriye götürüp ilerletmek ve her aşamadaki problemlerle uğraşmaktır. Bazen, gösterilen çabalar boşuna çıkar, örneğin, daha birbirlerini tam olarak tanıyamamış ve birlikte çalışmaya tam alışmamış üyelerin karmaşık problemleri çözmeye çalışması böyle bir durumu yansıtır.

Başarılı bir takımın oluşturulması ile ilgili aşamalar şeması bu konuda bir fikir verecektir. Takımınız hangi aşamada?

Buna dayanarak hangi aşamada olduğuna karar verin.

Eğer, takım bütün bu aşamalardan geçtikten sonra takım üyelerinden birisi işi bırakırsa ne olur? Takım yeniden oluşturulur ve bu aşamalardan tekrar geçer. Tecrübeli bir takım bu aşamalardan tekrar geçerken daha az zaman kaybederçalışmalar daha kolay olur.

Başarılı Bir Takım Oluşturmanın Basamakları



Takımın Oluşturulma Aşaması

Aynı yer ve bölgede çalışmak demek, birlikte çalışmak değildir. Bazen insanlar aynı binada, aynı odada çalışırlar ama birbirleriyle konuşmazlar. Takımın oluşturulma aşaması, takımın hem pratik hem de psikolojik olarak meydana getirilmesidir. Normal olarak bir takım oluşturulurken bu aşamadan geçer, fakat kendine takım ruhu veremeyen bir grup yıllarca bu aşamada kalır.

Bu **ideal** oluşturma aşamasında, takıma bir kişilik kazandırmak ve takımın önemini bütün üyelere benimsetmektir.

Lider bunun için takımın misyonunu bütün takım üyelerine çok iyi anlatmalı, takımda bazı alışkanlıklar yaratmalı ve takım iletişimini etkili bir şekilde sağlamalıdır. Bununla ilgili mekaniği ve lojistiği çok iyi bilmelidir.

Üyeler de bu yeni kimliklerini ve beraberliklerini çabuk kabul ederek gelişmeye yardımcı olmalıdır. Takımın misyonunu ve yapacağı prosesleri çabuk öğrenerek bu hazırlık aşamasına katkıda bulunurlar

Takımdakilerin Birbirine Alışma Aşaması

Bu aşamada takım üyeleri birbirine alışır, ve bilgi alışverişinde bulunur.

Hedeflenen, üyelerin birbirini daha iyi tanımaları, birbirini daha iyi değerlendirmeleri ve güçlü taraflarını görmeleridir. Birbirine rakip diye değil, bir kazanç olarak bakarlar.

Lider, takım üyelerini bir misafir gibi ağırlar ve bunlara rehberlik eder. Bir otorite kaynağıdır. Yerine göre takım üyelerinin duygusallığını göğüsleyecek kişidir.

Üyeler ise lidere, belirli riskleri alarak, tarafsız hareket ederek ve açık sözlü olarak yardımcı olurlar.

Güç Kazanma Aşaması

Güç kazanma aşamasında takım üyelerinin fikirlerini söylemekten çekinmemeleri, kendilerini güven duyacakları bir ortamda hissetmeleri, çelişkili durumları değerlendirmeleri gerekir. Bazı durumlarda, üyeler lidere ters düşer ve fikirleri çatışır. Üyelerin kendi güçlerini kullanmaya kalkmaları bu çatışmayı hızlandırabilir, terslikler daha da artabilir. Takımın bütün bu çatışmaları göğüsleyebilecek ve yenecek güçte bulunması gerekir.

Hedeflenen takımdaki herkesin sesini duyurabilmesidir. Herkesin yapıcı fikirleri alınmalıdır. Küçük çıkarlar için bir araya gelmeler, bölünmeler önlenmeli; duygusallığa ve bir iletişim aracı olarak dedikoduya önem verilmemelidir.

İnsanlar Neler İsterler, Neler İstemezler

İnsanların istedikleri	İnsanların istemedikleri
<ul style="list-style-type: none">• Karar vermede ve hareket etmede serbest olmak• Değer kazanmak, kıymet verilme• Anlaşılmak• İyi bilgilendirilmek• Övülmek, takdir edilmek• Yetenekli Olmak• Katılımcı olmak• Kendini güvende hissetmek• Tarafsız davranılmak• İlgi çekici işler yapmak	<ul style="list-style-type: none">• Kontrol altında tutulmak, koyu bir disipline hedef olarak emir almak• Yok farz edilmek, değer verilmemek.• Yanlış anlaşılma• Bilgisiz kalmak• Azarlanmak, tenkit edilmek• Yetersiz olarak görülmek• Takım dışında bırakılmak• Kendini güvende hissetmemek• Taraflı davranılmak• Sıkıcı işler yapmak

Liderin takımdaki rolü, bağları bir arada tutan bir element gibi davranmak, takımı yönlendirecek standartları ve prensipleri üyelere öğretmek.

Üyeler ise aralarındaki anlaşmazlıktan çok, ortak görüşleri ortaya atmalı ve böylece hem huzurlu, hem de müşterek bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

Uygulama Aşaması

Uygulama ve etkinlik aşamasında takım üyeleri birbirleri ile uyumlu ve verimli bir şekilde çalışır ve mükemmel bir performans ortaya çıkar. Üyeler, birbirlerinin güçlü taraflarından yararlanır ve problemleri başarı ile çözüp etkili kararlar alır.

Hedef, uygulama aşamasında üyelerin becerileri, enerjileri ve takım ruhlarının eşgüdümlü bir çalışmaya dönüştürülmesidir.

Takım Oluşturma Stratejileri

Team Players and Teamwork'de (Jossey-Bass,1990) Glenn M.Parker, takımını oluştururken lidere aşağıdaki stratejileri kullanmasını önerir:

- ⇒ Takım üyelerini tanı.
- ⇒ Takımın hedeflerini tanımla.
- ⇒ Üyelerin rollerini belirle.
- ⇒ Standartları (normlar) koy.
- ⇒ Bir çalışma planı hazırla.
- ⇒ Üyeleri soru sormaya teşvik et.
- ⇒ Rahatsız edici durumlara ortak ol.
- ⇒ Herkesin katılımını destekle.
- ⇒ Başarılı sonuçları ödüllendir.
- ⇒ Takımın başarılı çalışmasını sağla.

Lider burada teknik öğreticiliği üstlenmek, problem çözme ve karar alma sürecini hızlandırmak, organizasyonun ana hedefi ile takımın hedeflerini bütünleştirmek rolünü oynar. Liderin diğer bir rolü de, üyelere mümkün olduğu kadar inisiyatif vererek, kendisine bağımlı olmadan çalışmalarını sağlamaktır.

Sinerji aşaması,Sinerji aşamasında takım üyeleri, misyonlarını yerine getirmek üzere önemli ölçüde birlik içindedir. Üyeler enerjik ve arzu doludur. Takımlarının başarısı için bireysel başarılarını feda ederler.

Hedef, sinerji aşamasında, takımın gücü, iletişimi, bağımsız çalışma yeteneği ve yaratıcılığı en üst düzeye çıkarmaktır.

Liderin buradaki rolü tıpkı bir diplomatik elçi veya bir felsefeci gibi hareket edip takım üyelerinin gün-gün görevlerini en etkili şekilde yapmalarını sağlamaktır.

Üyeler **de bütün güçleri ile çalışarak liderin takım içinde daha rahat hareket edebilmesini sağlar.**

İDEAL TAKIMIN NİTELİKLERİ

İdeal Bir Takım

Takım ve ya ekipler sürekli bir mücadele ve çatışma içerisinde bulunurlar. İşletme için uygun olmayan durumları düzeltmeye çalışırlar . Bir işletmedeki değişik uygulamalardan “birbirine uymayan şahsiyetler” yani personelin farklı fikirleri sorumlu tutulabilir. Etkili bir takım çalışması için takımı oluşturan bireyleri analiz ederek, dikkatinizi davranışlardan çok takımı oluşturan personelin niteliklerine toplayarak ilk bakışta takımla bağdaşmayan bazı personelin zaman içerisinde takım için çok verimli olabileceğini anlarsınız.

İdeal Bir Takımın Nitelikleri

Güven : İnsanların fikirlerini korkmadan serbestçe söyleyebilmeleri gerekir. Takımdaki üyelerin alaya alınmaktan veya zarar görmekten çekinmeyeceği bir ortamın yaratılması şarttır.

Destek : Takımdaki üyelerin gizli gündemleri ortaya koyduktan sonra birbirine destek olması ve birbirinden yardım alması istenmelidir.

İletişim : Takımdaki herkes karşılıklı olarak haberleşebilmeli ve duygularını açıklamalıdır.

Takımın Hedefleri : Takımdaki üyeler belirli bir hedef için çalışır. Takımda çalışanların başlangıçtaki değişik görüşleri, aynı hedef doğrultusunda değişir. Baştaki bu değişik görüşler açıkça belirtilmelidir.

Çatışmaların Çözülmesi : Çatışmaları bastırmaya veya yokmuş gibi göstermeye uğraşmamalı, aksine açıkça tartışarak çözüm getirilmelidir.

Üyelerin Kullanılması : Takımdaki üyelerin bireysel yeteneklerinden, bilgi ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanılmalıdır.

Kontrol : Takımdaki herkes, ilgili iletişim ve kontrollerin yapılmasından sorumludur. Takımın bütün çalışmaları göz önünde olmalı ve iletişim sağlanmalıdır.

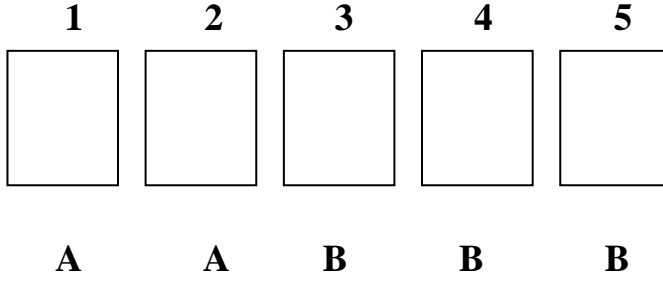
Çalışma Ortamı : Çalışma ortamı herkese açık ve takım üyelerinin saygınlık kazandığı bir ortam olmalıdır.

Takımınızı Anlayın

- Takımının yenmek istediği biri varsa, bu kimdir?
- Takımım başka takımlarla rekabet hâlinde mi?
- Bu rakipler kurumun içinde mi yoksa dışında mı?
- Rekabetin yararları neler?
- Dezavantajlar neler?
- Takımımın uygun olmayan bir biçimde rekabet etme riski var mı?
- Takımım için diğer takımlarla rekabet ve kazanmak mı yoksa iş birliği yapmak mı daha önemli?
- Takım içinde roller açıkça tanımlanmış mı?
- Takımımın hedefleri ne ölçüde iki ya da daha çok takım üyesinin yakın çalışmasına bağlı?
- Önceden kestirilebilir ve düzenli olarak, ne ölçüde etkileşim, bilgi alışverişi ve ortak çalışma yapılıyor. Eğer bunlar tesadüfi ise takımım yine de başarılı olabilir mi?
- Takım üyelerinin her biri herhangi bir rolü yerine getirebilir mi, yoksa çok sayıda “uzman” rolü mü var?
- Takım üyelerinin rollerini değişik tokuş ettiklerini gözünüzde canlandırabiliyor musunuz?
- Takımım ne kadar yakın bir “aile”?

- Takım içinde bağlılık ne kadar önemli?
- Sadakatin dezavantajları neler?
- Takımın büyüklüğü ve takım üyeliği sabit mi?
- İnsanlar ne ölçüde birden fazla takıma üye olma ihtiyacı duyuyorlar?
- Yarım zamanlı katılan üyelerin oranı nedir?
- Bu yarım zamanlı katılan üyelerin katkıları nasıl olacaktır?
- "Misafir" ya da "ziyaretçi" kabul etmenin herhangi bir yararı var mı?
- Takım içinde olup bitenleri dışarıdakilerin bilmesi durumunda herhangi bir risk ortaya çıkar mı? Yapılan etkinlik "gizlilik" gerektiriyor mu?
- Üyeler başka takımların etkinliklerine katılmaya çoktan hazırlar mı, yoksa henüz hazır değiller mi?
- İnsanlar ne kadar süre üyeliklerini sürdürecek gibi görünüyorlar?
- Kişilerin aynı takımda uzun süre kalmalarının avantajları neler?
- Peki dezavantajları neler?

Takımda fikir birliği:



5 kişiden oluşan bir takımda iki kişi A seçeneğine, diğer üç kişi ise B seçeneği yönünde görüş bildirdiğin de oylama sistemine göre B seçeneğine karar verilmesi gerekirken yapılan katılıma dayalı toplantıda A seçeneğine karar veriliyor. Burada A seçeneğini öneren iki kişi seçim nedenlerini diğer takım üyelerine inandırıcı olarak, bilimsel ve tecrübelerin ışığında veriler sunarak grup kararını olumlu yönde almasını sağlamaktadır. Takımda geçerli olan bilgiye dayalı kararlardır. Takım karar alırken "Bunun dediği doğrudur." "Bu tecrübelidir, bunun dediğine uyalım." denemez. Bu örnekte A seçeneğini öne sürenler B seçeneğini önerenleri iknâ etmek durumundadır. B seçeneğini önerenlerde A seçeneğini katlanabilir bulmaları gerekir.

Günümüzde bireysel güç yerine beyin gücü önem kazanmıştır. Bu gün Japonya'da iş gücünün % 20'si üretime, % 80'ni iyileştirmeye ayrılmaktadır. Japonya'da pres kalıpları dahi otomasyonla değiştirilmektedir. Bir işletmede insan sayısı çok azaltılmış robot sistemleri artmıştır. Ülkemizde de sanayide iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Hidrolik preslerde eskiden 30 saniyede yapılan büyük çekme kalıplarıyla yapılan işler 400 tonluk büyük preslerde 15 saniyede yapılmaktadır.

Formula araba yarışlarında lastik değiştirme, benzin koyma vb. yapılması gereken işler bir takım çalışmasıyla 6 saniyede gerçekleşmesi takım çalışmasına bir örnek olarak gösterilebilir.

Ama bir insan ormanda yolunu kaybediyor. Yolunu bulmaya çalışırken, yerde sakat olduğu için ormandan dışarıya çıkamayan bir insanın üzerine düşüyor. İki insan birbirleriyle kurdukları iletişim sonunda ikisinin de sakatlıkları nedeniyle ormandan çıkamadıkları ortaya çıkıyor. Birlikte düşünüp ormandan çıkmanın yolunu buluyorlar. Ama sakatı sırtına alıyor, sakat yolu tarif ediyor, ama da onu sırtında taşıyarak ormandan birlikte çıkıyorlar. Bu örnekte görüleceği gibi gruptaki bir insanın eksiğini bir başkası tamamlayarak istenen hedefe daha kolay ve çabuk varılabileceği görölmektedir.

İyi Bir Takımın Özellikleri :

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

Takım Türleri:

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

Örnek Olaylar:

TAKIM GÜCÜ

Olay 1: Yaban Kazları kanatlarını çırtıkça arkalarından gelen kazın yukarıya çıkmasını kolaylaştıran bir hava akımı yaratırlar. Bunun için “V”

şeklinde uçarlar. Bu yöntem sayesinde tüm sürü her bir yaban kazının tek başına uçabileceği maksimum mesafeden %70 daha fazla uçabilmektedir.

Ders 1 : Ortak amaca inanan insanlar grup halinde tek başlarına gidebilecekleri yere takım halinde daha çabuk ve az zahmetle gidebilirler.

ORGANİZASYONUN YARARLARI

Olay 2: Bir yaban kazı tek başına uçmaya başladığında veya uçuş düzenini bozduğunda öndeki kazın kendisine sağladığı kaldırma gücünden mahrum olur ve zorlanmaya başlar. Bu nedenle hemen geri döner ve uçuş düzenini tekrar sağlar.

Ders 2 : Organizasyonların yapıları insanların etkili çalışmalarına neden olur. Organizasyon çalışma şekillerinin takip edilmesi etkinlik yaratır.

SORUMLULUK

Olay 3: Eğer öndeki yaban kazı yorulursa en arkaya geçer ve öndeki kazın yerine bir diğeri görev alır.

Ders 3 : Kazların egoları insanlar kadar gelişmiş olmadığı için, dönüşümlü liderliğin yarattığı sinerjiden yararlanırlar.

Herkes kendisini görev için hazır olarak bulundurmalıdır. Organizasyon içindeki her birey, ağır görevleri üstlenmek için hazır olmalıdır. Yaban kazlarında olduğu gibi, insanlarda birbirlerinin yeteneklerine, kapasitelerine ya da kaynaklarına bağımlıdırlar.

MOTİVASYON

Olay 4: Yaban kazları, uçuş yapısını korumak, diğerlerini motive etmek ve süratlerini devam ettirmek için sürekli öterler.

Ders 4 : Ya biz insanlar, arkalarımızdaki ve önümüzdeki insanlara nasıl mesaj veririz?

Takım içindeki ilişkilerimiz ve iletişimimiz diğerlerini motive etmelidir.

DUYARLILIK

Olay 5: Yaban kazlarından bir tanesi yaralandığında ya da uçamayacak şekilde hastalandığında, refakatçi kazların yardımıyla emniyetli bir yere götürülür ve ölene kadar ya da uçamayacağı kesinleşene kadar başında beklenilir. Refakatçi kazlar daha sonra gruba tekrar yetişirler ya da başka bir grup beklerler.

Ders 5 : Eğer yaban kazları kadar duyarlıysak zor zamanlarda takımdaki diğer elemanlara yardım etmeli ve aynı hedefe doğru ilerleyen kişilerle bütünlük içinde olmalıyız.

AYDA KAYBOLAN ADAMLAR (NASA) ÖRNEK OLAYI

Kendinizi aya mecburi iniş yapmış bir uzay gemisinin mürettebatından biri olarak düşünün. Daha önceden, ayın aydınlık yüzündeki ana gemi ile buluşmanız kararlaştırılmışken, geminiz mekanik güçlüklerden dolayı buluşma yerinden 250 km. uzaktaki pürüzlü bir alana inmek zorunda kalmış bulunmaktadır.

Aşağıda sayılmış 15 madde dışındaki tüm teçhizat tahrip olmuş durumdadır. Yaşamanız, ana gemiye ulaşmanıza bağlı olduğu için, siz ve diğer mürettebat bu seyahat için en hayati öneme sahip teçhizatı 15 madde arasından seçmek zorundasınız.

Tahribattan kurtulan 15 madde aşağıda sıralanmış durumdadır. Sizden bu 15 maddeyi hayati önem derecesine göre sıralamanız istenmektedir.

* Kendinizce en önemli olarak düşündüğünüz maddenin yanındaki “birey sırası” boşluğuna "1" ikinci büyük öneme sahip maddenin yanındaki boşluğa "2" en az önem taşıyana da “15” numara vererek, tüm maddeler için 3 dakikada öncelik sıralamanızı yapınız.

* Gruplara ayrılarak; herkesin üzerinde tam olarak anlaştığı bir grup sıralamasını 10 dakikada yapınız ve “grup sırası” boşluğuna yazınız.

Aşağıdaki soruları cevaplayınız:

UZMAN SIRALAMASI – BİREYSEL SIRALAMA=?

UZMAN SIRALAMASI – GRUP SIRALAMASI = ?

YORUMLARINIZ NEDİR ?

Malzemeler Uzman Sırası Birey sırası Fark Grup Sırası Fark

Sandık Kibrit

Konsantre Gıda

Paraşüt

Güneş Enerjisiyle Çalışan Portatif Isıtma Cihazı

15 Metre Boyunda Naylon Halat

İki Adet 45 Kalibrelik Tabanca

Bir Kasa Süt Tozu

50'şer Kiloluk İki Oksijen Tankı

Yıldız Haritası (Aya Göre Hazırlanmış)

Kendinden Şişen Can Simidi

Manyetik Pusula

20 Litre Su

İşaret Fişekleri

İçinde Enjeksiyon İğneleri Bulunan İlk Yardım Çantası

Güneş Enerjisiyle Çalışan FM Alıcı Verici

UZMAN SIRALAMASI

1 - 50'şer Kiloluk İki Oksijen Tankı

2- 20 Litre Su

3 - Yıldız Haritası (Aya Göre Hazırlanmış)

4 - Konsantre Gıda

5 - Güneş Enerjisiyle Çalışan FM Alıcı Verici

6 - 15 Metre Boyunda Naylon Halat

7-İçinde Enjeksiyon İğneleri Bulunan İlk Yardım Çantası

8 - Paraşüt

9 - Kendinden Şişen Can Simidi

10 - İşaret Fişekleri

11 - İki Adet 45 Kalibrelik Tabanca

12 - Bir Kasa Süt Tozu

13 - Güneş Enerjisiyle Çalışan Portatif Isıtma Cihazı

14 - Manyetik Pusula

15 - 1 Sandık Kibrit

TAKIMDA ENGELLER

Bir takımda üyelerin birbirine bağlılığı, dayanışması ve yakınlığı aşırılaştığında, üyeler önlerine gelen her konuyu, sorunu tartışmadan ortaya atılan ilk öneriyi ya da seçeneği benimseme eğilimi gösterebilirler. Takımda arkadaşlığın ve dostluğun ağır basması karşıt görüşlerin ortaya çıkmasını önleyebilir. Üyeler benimsenen seçeneğin ya da önerinin zayıflığını görseler bile, karşı çıkmayı gerekli görmezler. Böyle bir takımda, takım liderinin sevilme, sayılma ve güvenilme olasılığı yüksektir. Böyle olduğunda takım üyeleri liderin benimsediği yada ortaya koyduğu öneri ve seçenekleri kısa bir görüşmeden ya da biraz nazlanmadan sonra karara bağlarlar.

Bir takımda karar verirken ya da sorun çözerken, önerilerin ya da seçeneklerin tartışılmadan, karşı görüşler ortaya konmadan, görüşler arasında çatışma olmadan üyelerce benimsenmesinin süreklilik göstermesine ,düşünmeyi sınırlama denir. Bu da takımda alınan kararların verimliliğini ve uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkiler. Uygulamada bir takım sorunlarla karşılaşılabilir.

Endüstriyel ilişkilerde ve insan ilişkilerinde uygun olmayan bir takım taktik ve davranışlar, takımlar için de geçerlidir.

- **Küçük oynamak:** Karşı tarafın soru ve araştırmasına cevap vermek yerine bunları kritik etmeye kalkmak.
- **Boşluğuna vurmak:** Karşısındakinin zayıf taraflarını yüzüne vurmak.
- **Dedikodu yapmak:** Gerçekler yerine dedikodularla uğraşmak ve bunları ortaya atmak.
- **Vurup kaçmak:** Karşıdaki kendini koruyamaz durumdayken bunları kendisine hatırlatmak.
- **İnat:** Problemleri kabullenmeye direnç göstermek.
- **Eleştiriye kapalı olmak:** Eleştiriye uğramaktan korkarak hep kendi zayıflarını ortaya koymaya çalışmak.
- **Yalnız bırakmak:** Duygusal hareket etmek, karşıdakinin söyledikleri önemsizmiş gibi hareket edip konuşmayı terk etmek.

Suçlamak: Çözümler üzerinde değil de hep yanlışlıklar üzerinde durup karşıdakini suçlamak.

Takımın Baş Belaları

Takımla ilgili problemlerin çözümünde aşağıdaki listeyi kullanmayı iyi öğrenin; çünkü bunlar takım çalışması için tehlike göstergesi ve birer baş belâsıdır.

- Takımın misyonunu tanımlayamıyorsunuz ve bu konuda fikir birliğine varamıyorsunuz.
- Takımımızın toplantıları aşırı resmi ve sert geçmektedir. Toplantılara geri görüşlü fikirler hakimdir.
- Toplantılar çok kalabalıktır ve sonuç elde edilememektedir.
- Çok konuşma, fakat az iletişim ve icraat vardır.
- Toplantıdaki uyuşmazlıklar toplantının dışına da taşınmıştır. Özel anlaşmazlıklar toplantıdan sonra da devam etmektedir.
- Bütün kararlar yalnızca lider tarafından alınmaktadır.
- Takım üyelerinin kendi rollerinin ne olduğu veya yapacağı işler konusunda şüpheleri vardır.
- Takım dışındaki önemli ve kilit personelle işbirliği yapılamamaktadır.
- Takım ile bütün problemleri takım lideri çözmekte ve bütün ihtiyaçları takım lideri karşılamaktadır. Takım üyeleri, takımın hiçbir problemi ile uğraşmamaktadır.
- Takım, programlandığı şekilde çalışmamakta ve proseslerini gerçekleştirememektedir.

BİR TAKIMIN HAYAT DÖNGÜSÜ

1.Aşama Takım: <ul style="list-style-type: none">• “gelişmemiştir”• “şekillenir”• “kimin hangi konuma uygun olduğu düşünülür	Muhtemel İşaretler: <ul style="list-style-type: none">• belirgin bir kibarlık• çekingenlik• heyecan• resmi bir iletişim• ”balayı” duyguları• işle ilgili pek az gelişme
2. Aşama Takım: <ul style="list-style-type: none">• ”deney hâlinde”• ”fırtınalı”• ”birlikte nasıl çalışacağı ile ilgilenir.”	Muhtemel İşaretler: <ul style="list-style-type: none">• çelişkiler• canlı tartışma ve münakaşalar• bir takım olarak çalışmanın yolları aranır.• bazı gelişmeler• kaydedilmeye başlanır

3. Aşama Takım: <ul style="list-style-type: none"> • ”olgunlaşmamış” • ”çalışmaya başlamış” • ”ulaşılan hedeflerle ilgilenir 	Muhtemel İşaretler: <ul style="list-style-type: none"> • rahatlamış, amaca yönelik bir atmosfer • güven duygusu • çoğu konuşma ile ilgilidir. • hedeflere ulaşılmaya başlanmıştır.
4. Aşama Takım: <ul style="list-style-type: none"> • “sona erer” • “kederli bir havadadır” • dağılmak ve yeni işlere koyulmakla ilgilenilir 	Muhtemel İşaretler: <ul style="list-style-type: none"> • sonuçlar toparlanmaya başlar. • başarılar kutlanır • üzüntü duyguları • yeni bir ekip programları • hoşça kal deme

Takım İçinde Yanlış Giden Şeyleri Teşhis Edebilmek İçin Bir Çerçeve Hedefle İlgili Sorular

- Bu takım neden kuruldu?
- Neler yapıyor?
- Baştan sona kadar amaç nedir?
- Kritik başarı faktörleri nelerdir?
- Öncelikleri nelerdir?
- Takımın bilgilendirilmesini etkileyecek dışsal bilgiler nelerdir?
- Takım çalışmasının sonucu olarak değişmesi gerekenler nelerdir?
- Takımın ulaşabileceği en iyi nokta nedir?
- Takım başarısız olursa ortaya çıkabilecek sonuçlar nelerdir?
- Bu takım kurumun nasıl katkıda buluna bilir?
- Bu takım kurumun başarısızlığına nasıl katkıda bulunabilir?

Başarılarla ilgili sorular

- Baştan itibaren takımın hedefleri dışında yaptıklarına ilişkin neler söyleyebilirsiniz?
- Bunları söylemenizin sebebi nedir?
- Geliştirilmesi gereken yönler nelerdir?
- Takım hedeflerine zamanında ulaşabilecek mi?
- Hangi hedefe ulaşma ihtimali en fazla? Neden?
- Başarısızlık ihtimali hangi hedef için daha fazla ? Neden?
- Baştan düşünülen hedeflerden daha fazlasına ulaşma ihtimali var mı? Nasıl? Neden?
- Takımın gelecekte başarısız olması durumunda neler olabilir?
- Takımın gelecekteki başarısını tehdit edecek ya da etkileyecek dışsal koşullar neler olabilir?

- Takım bu tür güçlüklerin üstesinden gelip başarılı olabilir mi? Neden?
- Takımın başarısından tamamen emin değilseniz, değiştirmeniz gereken bir şey varsa nedir?

Duygularla ilgili sorular

- ◆ Bu takımda çalışmaktan memnun musunuz?
- ◆ Takımda hoşlandığınız şeyler nelerdir?
- ◆ Takımda hoşlanmadığınız şeyler nelerdir?
- ◆ Daha fazla memnun olmanız için değişmesi gereken şeyler nelerdir?
- ◆ Hangi durumda en fazla kızar ya da üzülürsünüz?
- ◆ Hangi durumlarda en fazla memnun ve mutlu olursunuz?
- ◆ Çalışmalar boyunca takımla ilgili duygularınızda bir değişme oldu mu? Nasıl?
- ◆ Bu takımı bırakmayı düşünüyor musunuz? Neden?
- ◆ Birlikte çalışmaktan özellikle hoşlandığınız bir takım üyesi var mı? Neden?
- ◆ Birlikte çalışmaktan özellikle hoşlanmadığınız bir takım üyesi var mı? Neden?
- ◆ Bu takımın üyesi olmayı değerli buluyor musunuz? Neden?
- ◆ Bu takımda işle ilgili olarak sizi üzen herhangi bir şey var mı? Neden?

TAKIM DİNAMİKLERİ

Bir örgütte takımların dinamikliğinden söz edebilmek için,

Örgütte:

- Takımın amacı
- Liderlik ve takımdaki üyelerin rolleri
- Takım üyelerinin birbirine bağlılığı
- Takımın havası
- Takımın kültürü gibi özellikler bulunmalıdır.

Takımın Amacı:

Bir takımın etkin olarak çalışabilmesi ve etkililiğini koruyabilmesinde, amaçların belirlenmesi son derece önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra belirlenen bu amaçların sürekli olarak gözden geçirilmesinin gerekliliği de en az amaçların belirlenmesi kadar önem taşır.

Liderlik ve Takımdaki Üyelerin Roller:

Tüm takımlarda liderlik rolü de dahil olmak üzere her üye için bir rol ya da görev verilmesi gereklidir. Takım liderinin görevi; takımın görevini etkinlik ve başarı ile tamamlaması için örgütleyici bir rol oynamaktır. Davranışa yönelik araştırmaların büyük bir çoğunluğu bireyle ilgilidir. Bununla birlikte 1980'lerin başından itibaren, Dr. Meredith Belbin' in çalışmaları ile birlikte takımlar üzerinde de önemli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Belbin, bir takımda

bulunmasının o takımı başarıya ulaştırabileceğini öne sürdüğü **sekiz** “rol” ü, aşağıda özetlendiği gibi tanımlamaktadır.

1. **Koordinatör (başkan):** Takım hedeflerinin netleştirilmesini sağlar, gündemi oluşturur. Önceliklerin belirlenmesi ve ele alınacak problemlerin seçiminin yapıldığı tartışmaları yönlendirir. Takımı dinler, görüşleri derler ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirir, kaynakların verimli kullanımına yön verir.
2. **Biçimleyici:** İşin yapılmasını sağlamak için takımı zorlar, ilham vererek, takımın çabasını şekillendirerek işlerin yapılmasını sağlar.
3. **Uygulayıcı:** Fikirleri, kararları ve stratejileri tanımlamış ve yönetilebilir görevlere dönüştürür, onları uygulamaya çevirir, iş ile uyum içindedir, özenli ve kusursuz çalışır.
4. **Yaratıcı:** Orijinal ve radikal yeni kararlar ortaya koyar, bilgiyi sentezler.
5. **Kaynak araştırmacı:** Takımın dışındaki fikirleri, kaynakları tanımlar, sorgular ve araştırır. Takımın irtibat görevlisi konumundadır.
6. **Gözlemci / Değerlendirici:** Analitik düşünür, düşünceleri analiz eder, sürekli olarak takımı yeniden gözden geçirir, takımın yanlış yönlendirilmesine engel olur.
7. **Takım çalışanı:** Takımdaki ayrılıkçı girişim ve güçlerin karşısındaki bütünleştirici güçtür, birlik ve uyumun koruyucusu rolündedir. Sosyal eğilimli, takıma sadık, uyumu teşvik edici, duyguları ihtiyaçları ve kaygıları algılayıcıdır.
8. **Tamamlayıcı / Bitirici:** Görevin zamanında ve şartlarına uygun biçimde tamamlanması için motive edicidir.

Takımın Bağlılığı: Amaçların takım üyelerince daha fazla benimsenmesi, diğer üyelere daha saygılı davranılması, grupta ciddiyetin korunması gibi noktaları vurgular.

Takımın Havası: Bu özellik takımda sürdürülen arkadaşlığı ve samimiyeti vurgular. Örgütsel takımlar, üyelerin konu ya da sorunlarla ilgili gerçek duygularını söyleyebilecekleri bir ortama sahip olmalıdır.

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

ZAYIF TAKIM OLUŖTURMA KAPASİTESİ	GÜÇLÜ TAKIM OLUŖTURMA KAPASİTESİ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderlik yeteneklerinden yoksundur. ✓ Tutarsızlık. ✓ Takım karşıtı felsefeye sahiptir. ✓ Uygun olmayan üyeleri seçer. ✓ Takımdaki diğer kişilere bağlılığı yoktur. ✓ Olumlu ortam yaratmada başarısızdır. ✓ Başarıya ilgisizdir. ✓ Kurumsal rol hakkında net değildir. ✓ Etkili çalışma yöntemleri yoktur. ✓ Roller tanımlamada zorluk çeker. ✓ Eleştiri ve tenkitleri birleştirir. ✓ Bireysel gelişimi göz ardı eder. ✓ Yaratıcı potansiyele zorla boyun eğdirir. ✓ Zayıf takım içi ilişkilere hoşgörü gösterir. ✓ Çelişkiyi yıkıcı olarak kullanır. ✓ Risk almayı teşvik etmez. ✓ Kişisel tepki yollarını tıkar. ✓ Zamanı kötü kullanır. ✓ Düşük standartlara izin verir. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Güçlü liderlik yeteneklerine sahiptir. ✓ Tutarlıdır. ✓ Takım felsefesini destekler. ✓ Uygun üyeleri seçer. ✓ Takımdaki diğer kişilere bağlılığı vardır. ✓ Olumlu ortam yaratır. ✓ Başarıya motive edilmiştir. ✓ Kurumsal rolü açıkça tanımlar. ✓ Etkili çalışma yöntemleri kullanır. ✓ Bireysel rolleri tanımlar. ✓ Kişisel eleştirisiz tenkit yapar. ✓ Bireysel gelişimi destekler. ✓ Yaratıcı potansiyeli cesaretlendirir. ✓ Sağlıklı takım içi ilişkiler geliştirir. ✓ Çelişkiyi yapıcı yönde kullanır. ✓ Risk almayı teşvik eder. ✓ Tepki almayı ister. ✓ Zamanı iyi kullanır. ✓ Yüksek standartlar koyar.

BİR KURUMUN TAKIMLARI İÇİN YAPMASI GEREKEN ŞEYLER

- ◆ Takımlara açıkça tanımlanmış hedefler vermelidir.
- ◆ Takımlardan ne beklendiğine ilişkin tutarlı mesajlar vermelidir.
- ◆ Bireysel performans kadar takım performansını da ödüllendirecek bir sistem uygulamalıdır.
- ◆ Takımlara iyi yaptığı şeylerle ilgili zamanında, dürüst ve olumlu bir biçimde geri bildirim vermelidir.
- ◆ Bir takımın çevresindeki insanları harekete geçirmeden önce bunun etkilerini hesaba katması gerekir.
- ◆ En deneyimli takımın yönetim kurulu yada yöneticiler gibi iyi bir takım çalışması örneği oluşturması sağlanmalıdır.
- ◆ Takımlara hedeflerine varmak için talep ettikleri makul kaynakları sağlamalıdır.
- ◆ Takım liderini desteklemelidir.
- ◆ İyileştirme tepeden başlamalıdır.
- ◆ İyileştirmenin ne olduğunu bilmeyen üst yönetim aşağıyı etkileyemez.

ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASINDA PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ

“Ne – Nerede - Ne zaman – Nasıl – Neden - Kim” (5N + K) soruları ile veri toplanır.Olası nedenlerin arasından, görüşmeler ile problemin gerçek nedeni belirlenir ve belirtilen aşamalar ile problem çözülür.

Problem Çözme Aşamaları

- Problemi belirle (Beyin fırtınası ile), durum analizi.
 - Çemberin genel bir amacı olacak.
 - Durum analizi yapılacak.
- Olayın nedenlerini tanımla. Beyin fırtınası + neden sonuç
- En gerçek nedeni belirt. Neden sonuç analizi + 5N + K ile
- Olası çözümleri (Beyin fırtınası ile)
- En gerçek çözümleri belirt. (Etkinlik analizi ile)
 - Uygulamaya katılım
 - Uygulanma
 - Maliyet etkisi
 - Bilinen etki
- Uygulama için plân geliştir.
- Uygulamaya geç
- PUKO (Plânla – Uygula - Kontrol et, Önlem al)

Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, herhangi bir tartışma veya karar aşamasına gelmeden önce, takıma dahil olan kişilerin ilk anda akıllarına gelen fikirlerin bir araya toplanması demektir. Her fikir ne kadar mantıksız veya garip olsa da bir yere kaydedilir. Herkes katılmalıdır, fikirlerin ne kadar mantıklı olup olmadığı değil, çokluğu ve kapsamı önemlidir. Alay edilmeyeceğini, eleştirilmeyeceğimizi bildiğimiz zaman daha yeni ve ilginç fikirler üretebiliriz.

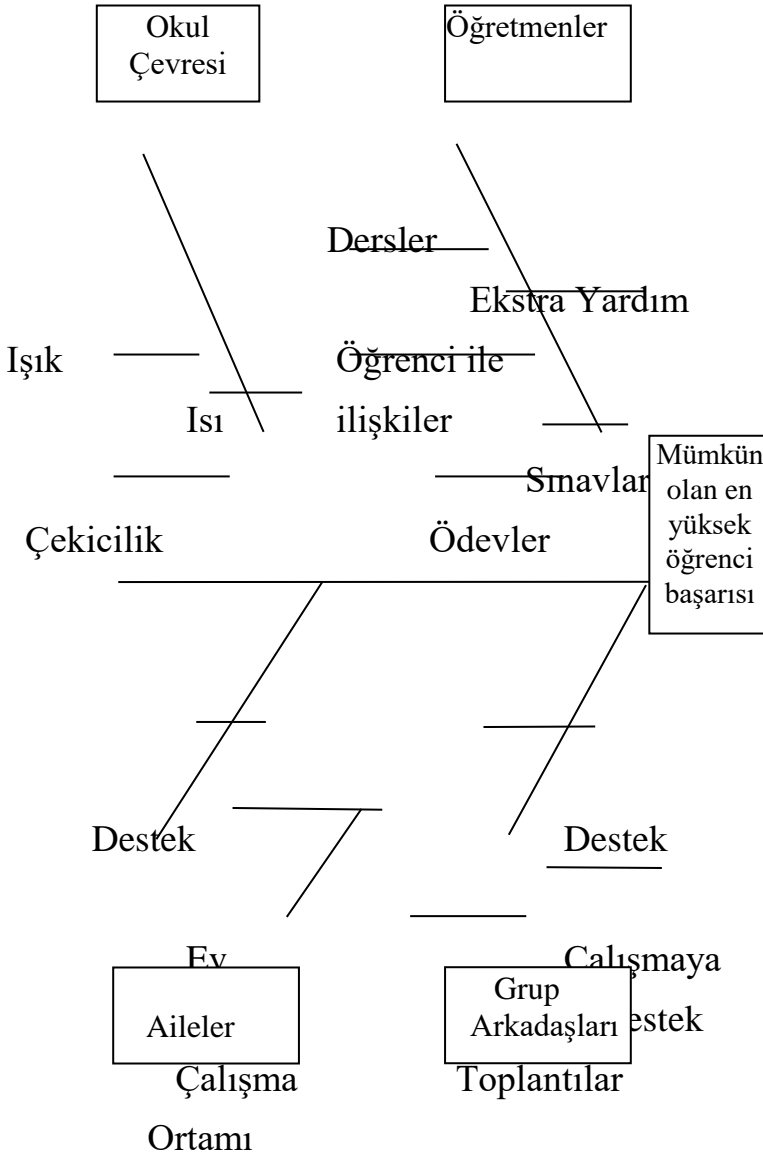
Beyin fırtınası çalışmasının faydaları şunlardır:

- Takımın tüm üyelerinin bilgi ve becerisi kullanılır.
- Kişilerde katılım duygusu oluşturur.
- Sahiplik duygusu kişilere hakim olur.
- Zevklidir.
- Biz ve onlar engelini kaldırır.
- Üyelere yeni becerilerin ve daha geniş bakış açılarının gelişmesine yardımcı olur.

Takımlardan ve bu takımların daha verimli olması için uygulanması gereken metotlardan bahsederken tüm bunların temelde insan ilişkilerinde elde ettiğimiz başarıya endeksli olduğunu unutmamak gerekir.

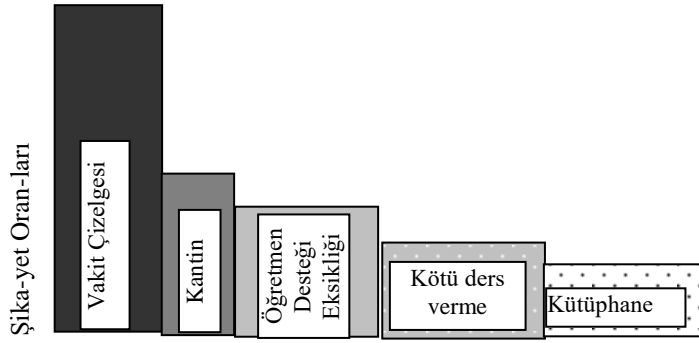
Balık Kılçığı veya Ishikawa Diyagramı

İlk kez Kaoru Ishikawa tarafından tanıtıldığı için Ishikawa Diyagramı da denilen bu teknik, bir ekibin arzu edilen sonuca ulaşma yolunda etkili olan tüm faktörleri gözler önüne sermede kullanılır. Diğer adıyla “Balık Kılçığı”, gelişme süreci plânlamada da kullanılabilir. Örneğin; kalite halkasını oluşturan bir öğrenci grubu ev ödevlerini geliştirmede bu aracı kullanabilirler. Aşağıdaki şemada öğrenci başarısının geliştirilmesi yolunda, öğretmenlerle daha iyi ilişkiler, ailelerden daha fazla destek ve ekip elemanlarından da daha fazla yardım plânlanmaktadır. Böylece ekip, başarının yükseltilmesi konusunda hangi kaynaklardan ne tür destek sağlanabileceğini dengeleyip plânlayabilmektedir.



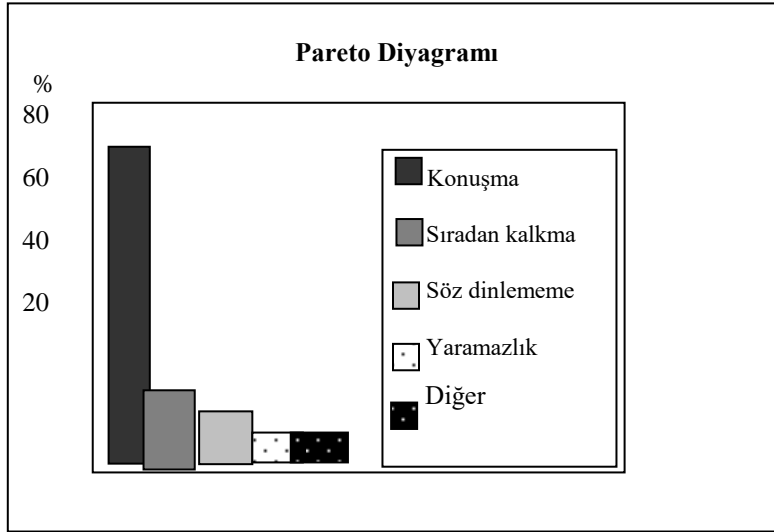
Pareto Diyagramları

Pareto Diyagramları, 19.yüzyıl İtalyan ekonomisti Vifredo Pareto'nun araştırmalarını kullanarak yeni bir prensip bulan Juran tarafından bu isimle anılmaya başlanmıştır. Bazen 80/20 Kuralı diye de adlandırılan ünlü Pareto prensibine göre, %20 kadar az miktardaki yaşamsal faktör, sistem veya süreçte ortaya çıkan problemlerin %80'i kadar büyük bir oranından sorumludur. Diğer bir deyişle, elimizdeki bilginin dikkatle çözülmesi, sürecin başarısını etkileyen az ama hayati öneme sahip etkenlerin saptanmasına yardımcı olur.



Şikayet Konuları

Pareto Diyagramı bir sütun diyagramı olup,süreç faktörlerini önem sırasına dizerek gösterir. Örneğin şemadaki diyagramı bir idareci-öğretmen ekibince sınıftaki öğrencilerin yaramazlık tipini belirlemede kullanılmış ve sınıftaki öğrencilerin %70'inin ders sırasında birbirleriyle konuşarak, %4'ünün sıralarından kalkarak,%6'sının söz dinlemeyerek ve %5'inin de fiziksel yollarla huzursuzluğa yol açtığı saptanmıştır.



Kalite Çemberleri

Kurumda aynı sahada çalışan,benzer işleri yapan, düzenli aralıklarla toplanan, kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan,inceleyen, çözen ve gönüllü katılımın esas olduğu,üye sayısının 5-9 kişi arasında değiştiği gruplardır. Kalite çemberinin özünde bireyin işini daha düzenli olarak yapma ve üretim kalitesini iyileştirme imkanı sağlamak, personelin kendi işini yaparken gerekli olan bireysel yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmak, işletmenin piyasada kendisini kabul ettirmesi ve rekabete girebilmesi için tüm personelin buna katılma düşüncesini bireylerde oluşturmak,yaratmaktır. Ancak bu amaçların elde edilmesi ekip çalışmasıyla mümkündür.

Kalite katılım çemberi'nin özellikleri şunlardır:

- Gönüllülük
- Kendini geliştirme
- Karşılıklı gelişme
- Bütün üyelerin katılımı
- Canlılık ve süreklilik
- Grup etkinliği

Aşağıda, takım çalışmasının sonucunda elde edilen faydalar sıralanmıştır.

- ❑ Takım ve bireyler için gerçekçi ulaşılabilir hedefler koyulabilir.
- ❑ Bu hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirebilirler.
- ❑ Çalışanlar ve işverenler, takımın başarısı için birbirlerine destek olurlar.
- ❑ Takım üyeleri birbirlerinin önceliklerine saygı duyar ve güçlük çıktığında el birliği ile çözümlmeye çalışırlar.
- ❑ İletişim açıktır. Yeni fikirlerin ifade edilmesi, daha gelişmiş çalışma metotlarının uygulanması, problemlerin ve kaygıların açıkça ve etraflıca ortaya konulması teşvik edilir.
- ❑ Takımın sahip olduğu uzmanlık sayesinde problemlerin çözümünde daha fazla etkinlik sağlanır.
- ❑ Performans geri bildirimi daha anlamlıdır. Çünkü takım üyeleri kendilerinden beklenenin ne olduğunu anlarlar ve performanslarının bu beklentiler karşısındaki konumunu izleyebilirler.
- ❑ İhtilaf, doğal bir insanî reaksiyon ve yeni fikirler için fırsat olarak değerlendirilir. Açık tartışmalar yoluyla fazla tahrip edici olamadan çözülür.
- ❑ Takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarının tatmini ile grup üretkenliği arasındaki denge sağlanır.
- ❑ Takımın ve bireylerin performansı takdir edilir.