



Giriş



“Ekip oyuncusu: Bilgileri ve fikirleri paylaşan, ekip arkadaşlarına yetki kazandıran ve güven ortamını geliştirerek ortak bir kadere birleştiren kişidir.”

— Dennis Kinlaw

Elde ettiğiniz sonuçlar ekibinizin bugünkü portresini ve ekibin kendini nasıl algıladığını ortaya çıkartıyor. Bu, dışardan gerçekleştirilen bir analiz raporu değildir. Bu rapor, ekibin kendisini tam olarak nasıl tanımladığını ve tanımlamadığını gösteren ve bu ikisinin arasındaki her şeyin geniş açıyla gözlemlenmesinden oluşan bir derlemedir. Rapor, ekibin bir bütün olarak üst düzeydeki meta-görüşlerinden, kişisel anonim ucu açık sorulara kadar çeşitli katmanları ortaya çıkartır. Her katman ekibin fotoğrafına eklenir ve bu resmin toplamı geniş bir tartışma alanı oluşturur.

Bu değerlendirme raporunu yeniden gözden geçirdiğinizde göreceğiniz gibi önemle altının çizilmesi gereken güçlü tarafların vurgulanmasıdır. Bu aynı zamanda Team Diagnostic™ modelindeki temel yaklaşımdır. Değerlendirme rakamları ne olursa olsun her ekibin gerektiğinde yaşlanabileceği güçlü tarafları vardır. Bu tarafların takdir edilmesi ve vurgulanması sayesinde, fırsatları değerlendirerek sürekli gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Amaç, yargılama duygusunun yerine merak etme duygusunu yerleştirmektir. “Bu raporda elde edilen veriler bu ekip için nelere işaret ediyor?”

Team Diagnostic™ çalışması ekibinizin değerlendirmesini sağlamakta ve ilerlemeniz için bir yol haritası oluşturmaktadır. Bunun sonunda, bir sonraki aşama için izlenecek yolu ekibin kendisi belirleyecektir.

Amaç



Kurumların bakış açısından bakıldığında ekiplerin varlık nedeni sonuç üretmektir. Farkı yaratan ölçek budur. Başlangıçtan itibaren ekip yaşamını bütün safhalarında işleten ve ileriye doğru götüren işte bu amaçtır. Ekipler sürekli olarak gerçekleştirilen hedeflerle izlenmektedir. Ancak sonuç üreten ekip için çıktı üretmek bu işin sadece yarısıdır. Sonuç üretmede en başarılı ve en etkin ekip, aynı zamanda da bunları sürdürebilme yeteneğini gösterebilen ekiptir. Her ekibin yaşamında odak noktasının neredeyse 100%'ünün işin kendisi, son teslim tarihi ve teslimatın olduğu zamanlar vardır. Fakat bu odaklanmanın yarattığı yoğunluğun ateşi sürdürülebilir değildir. Tükenmişlik bu durumda beklenen sonuçtur ve tükenmiş bir ekip sonuç elde etmeye çalıştığında zaman içinde hayal kırıklığına neden olabilir.

O zaman sorulması gereken soru şudur: “Yüksek performansa sahip ve sürdürülebilir bir ekip oluşturmak için gerekli temel faktörler nelerdir?”. Bu soruyu yöneltmeden önce sormamız gereken daha temel bir soru ise: “Ekip nedir?”.

Ekip nedir?



Team Diagnostic™



“Ekipler, bir kişi veya bir çalışma gurubu tarafından sonuçlandırılmayacak bir hedef veya görevin gerçekleştirilmesi için güçlü ve işbirliği içinde çalışmaya bel bağlarlar. *Etkin bir ekip, verimliliği, memnuniyet ve ekip üyelerinin her birinin, ekibin kendisinin ve kurumun geri kalanının gelişimini arttırır.*”

— Jon R. Katzenbach ve Douglas K. Smith
Ekiplerin Bilgeligi: Yüksek Verimlilikte Kurum Yaratmak

Ekip, bir grup bireyin biraraya gelmiş halinden daha fazladır. Ekip, tanımlı hedefler içeren ortak bir amaç, belirlenmiş rollere sahip ve sonuçlar karşısında hesap verebilir olan seçilerek bir araya getirilmiş kişilerden oluşur. Günümüz kurumlarında ekipler olağanüstü hızlı bir şekilde biraraya getiriliyor, görevlendiriliyor, çalıştırılıyor ve dağıtılıyorlar.

Ekip nedir?



Team Diagnostic™



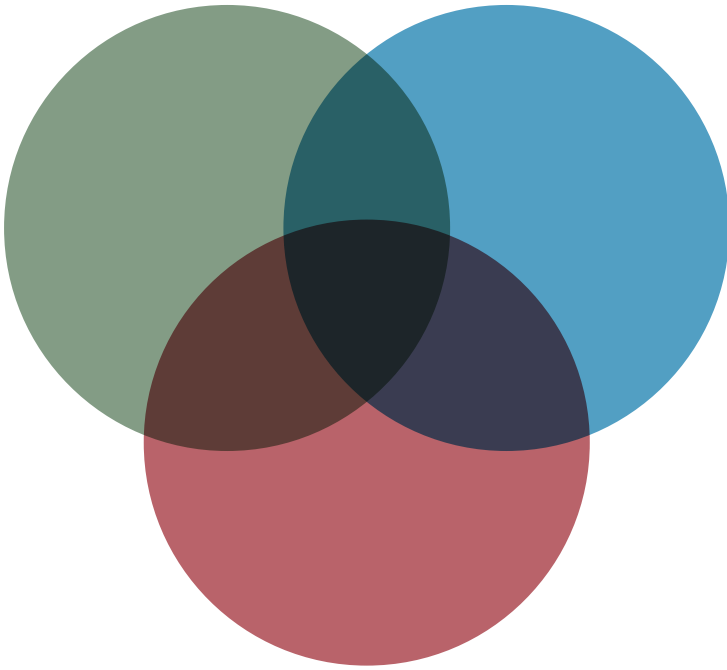
Ekiplerin belli görevleri gerçekleştirmek ve sonuçlar üretmek için var olduklarını daha önce söylemiştik. Ekip şekilleri, ekibin hedefleri ve yapısına bağlıdır. Klasik işlevsel yapıdaki ekibin yanı sıra günümüzde aşağıdaki üç ayrı ekip tipine rastlamak olağandır.

- **Proje ekipleri**, belirlenmiş zaman diliminde özel bir amaç için bir araya gelirler. Proje tamamlandığında ekip üyeleri yeni bir proje için tekrar atanabilirler veya değiştirilerek yeni bir ekip oluştururlar.
- **Bölümlerarası oluşan ekipler** daha önceden belirlenmiş görev veya zaman sınırlamasına sahip olmayabilirler. Ekip, üyelerini farklı kaynaklardan edinebilir ve üyelerin tümü ekip sonucunu gerçekleştirmek için katkıda bulunmak zorundadır.
- **Sanal ekiplerin** icra edecekleri farklı amaçları olabilir. Coğrafi konumları farklı olmakla birlikte iletişimlerini teknolojiye dayanarak sağlarlar.

Ekip nedir?



Team Diagnostic™



İççe Ekipler, ekip içindeki ekibi veya üst üste üyelikleri kapsayan ekiplerdir. Bu ekipler bazen çakışan görev ve amaçlara sahip olabilirler. Günümüzde, kurumlardaki kişiler birçok ekibe dahildirler.

- *Kaç tane değişik ekip içindesiniz ve ekibinizin üyeleri kaç farklı ekipte?*
- *Başka hangi alanlarda görev ve sorumluluklarınız çakışıyor?*



“Liderlerin temel görevi liderlik yaptıkları kişilerde iyi duygular uyandırmalarıdır. Bu ancak lider, ekibinin olumluluk birikimini açığa çıkaracak şekilde bir rezonans yaratırsa olur. Sonuç olarak liderliğin temel görevi duygu odaklı olmaktır.”

— Daniel Goleman, Richard Boyatzis ve Annie McKee'nin *Primal Leadership*

Ekiplere Sistemik Yaklaşım

Bildiğiniz gibi ekip grupdan farklıdır. Aslında ekip bir dinamik ilişkiler sistemidir. Team Diagnostic™ ekiplerle çalışmaya yarayan bir sistem yaklaşımı üzerine kuruludur. Teşhis çalışması ekip üyelerinin kişisel görüşlerini dikkate alarak ve grafiksel bir resim oluşturarak bu sistemi açığa çıkartmak için tasarlanmıştır.

Ekip iki eksen üzerinden ölçülür : Ekibin verimliliği ve olumluluğu. Basit ifadeyle “Verimlilik” ekip için gerekli olan fonksiyonu yerine getirebilme kapasitesini, “Olumluluk” ise ekip oluşturmak için gerekli yöntem ve ilişkiyi tanımlar. “Olumluluk” sözcüğü Daniel Goleman’ın Duygusal Zeka çalışmasından türetilmiştir.

Verimliliği yatay bir eksene, Olumluluğu da dikey bir eksene yerleştirirsek ekipleri tanımlayabilecek dört alan elde ederiz:

- *Düşük Verimlilik ve Düşük Olumluluk*
- *Düşük Verimlilik ve Yüksek Olumluluk*
- *Yüksek Verimlilik ve Düşük Olumluluk*
- *Yüksek Verimlilik ve Yüksek Olumluluk*

Dört Alan



Team Diagnostic™

Yüksek Olumluluk

Düşük Verimlilik

Yüksek Olumluluk/Düşük Verimlilik

- Ortaklık, arkadaşlık temelinde
- Etkin bir odak noktası eksikliği
- Aciliyet anlayışı yetersizliği
- Değişime direnen (eski köye yeni adet getirmeyin!)
- Yeteneksizliğe hoşgörü
- Sonuç odaklı olmamak
- Birbirine bağlılık ve eğlence anlayışı

Yüksek Verimlilik

Yüksek Olumluluk/Yüksek Verimlilik

- Başarılı, eğlenceli
- Uyumlu, akıcı
- Çıta yükseltici hedefler, coşturan vizyon
- Yenilik ve değişimde girişimci
- Açık iletişim
- Mükemmel ekip çalışması — “Gelişmeyi nasıl sürekli kılabiliriz?”

Düşük Olumluluk

Düşük Olumluluk/Düşük Verimlilik

- Eleştiri, suçlama ve iğneleme tavrı
- Bunalma
- Keyif duymama
- İşini kaybetme veya şirketin iflasından korku
- Yangın söndürücü yaklaşım, kısa vadeli bakış açısı
- Yerini koruma kaygısı
- Bir adım ileri, iki adım geri
- Zayıf ekip çalışması

Düşük Olumluluk/Yüksek Verimlilik

- Odaklanmak verimlilik sağlar
- Eylem odaklılık
- Sorunları dışa vurmama, yüksek iş hacmi, tükenme
- Tedbirli, korunaklı
- Belirgin hedefler
- Yönetilen
- Rekabete dayanıklı

Model — Güçlü Verimlilik Özellikleri



Team Diagnostic™

Güçlü Verimlilik özellikleri, ekibin başarılı sonuçlara ulaşmasında, yüklendiği görevlerin üstesinden gelmesinde, hedeflere ulaşmasında ve yarışı sürdürmesinde destek olur. Team Diagnostic™ modeli ekipler için yüksek performansa ulaşmada yedi özellik tanımlıyor.

- **Aynı Hizada Olmak:** Burada ortak misyon ve amaç anlayışı vardır. İşbirliği, uyum ve karşılıklı dayanışmaya önem veriyoruz. Ekip birlikte elde ettiği sonuçlara sahip çıkar.
- **Amaç ve Strateji:** Ekibin belirgin, sınavıcı hedefleri vardır; strateji ve öncelikler uyumludur. Hedefler takdir, ödül ve maddi karşılıklara bağlıdır. Ekip yüksek derecede dirençlidir ve amaçlarına ulaşmada kolaylıkla yenilgiye uğramaz.
- **Sorumluluk Alabilmek:** Roller belirgindir ve sorumluluklar sonuna kadar sıkı takip altındadır. Sorunlar belirdiğinde ekip hemen karşılık verir. Ekip üyeleri ekip kararlarına sadık olarak birbirlerine aktif destek verirler.
- **Ataklık:** Değişim benimsenir, ekip ve kurumun tamamı için hayati bir önem taşıdığı kabul edilir. Ekip değişim olasılıklarına çeviklik ve esneklikle yaklaşır, olumluluk ve yaratıcılıkla karşılar.
- **Karar Vericilik:** Ekibin belirgin ve etkin, aynı zamanda da zaman içinde geçerliliği kanıtlanmış bir karar verme yöntemi vardır.
- **Kaynaklar:** Ekip varolan kaynakları hedeflerine ulaşmak için yönetir. Ekibin hedeflere ulaşması için yeterli uzmanlığı vardır.
- **Ekip Liderliği:** Ekip liderinin rolü nettir ve ekibin tümüne destek verir. Güçlü bir ekip liderliği anlayışı vardır; ekip üyeleri gereksinim oluştuğça inisiyatif kullanarak liderlik rolünü üstlenirler.

Model — Güçlü Verimlilik Özellikleri

Team Diagnostic™



Model — Güçlü Olumluluk Özellikleri

Team Diagnostic™

Güçlü Olumluluk özellikleri, ekip üyeleri arasındaki karşılıklı ilişki ağı ve ekip ruhu üzerine odaklanır. Team Diagnostic™ modelinde bulunan yedi olumluluk özelliği Duygusal Zeka, Pozitif Psikoloji ve bu çalışmaların arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine yapılmış çok sayıdaki akademik araştırmalardan elde edilmiştir.

- **Güven:** Bu ekip içinde çekinmeden düşünceler açık bir şekilde ifade edilebilir. Ekip üyeleri birbirine güvenebilir ve birbirinden emindir. Ekip, korku üstüne kurulu bir ortamda çalışmıyor.
- **Saygı:** Ekip içerisinde karşılıklı saygı, samimiyet ve olumlu bir bakış hakim. Bir diğerini küçümsemek ve ezmek hoş görülmez. Ekip üyelerine katkıda bulunmaları için yetki verilir.
- **Yoldaşlık:** Ekipte aidiyet duygusu güçlüdür. Ekip başarılarını takdir eder ve kutlar. Empati, şakacılık ve mizah mevcuttur.
- **İletişim:** Açık ve etkin bir iletişim, entrika, dedikodu, söylenti veya sürekli yapılması gereken konuşmadan kaçınma gibi dolaylı yaklaşımlara tercih edilir.
- **Yapıcı Etkileşim:** Anlaşmazlık, yaratıcılık, gelişim ve keşfetme fırsatı olarak algılanır. Ekip eleştirmekten, savunmaya geçmekten ve suçlamaktan sakınır. İyi bir şekilde geribildirim verilir ve alınır.
- **Değerlerin Çeşitliliği:** Ekip açık fikirlidir ve insanların düşüncelerine geçmişlerine, görüş açlarına, kişiliklerine, yaklaşımlarına ve yaşam tarzlarına değer verir. Çeşitliliklerin hayati önem taşıdığına inanılır.
- **Iyimserlik:** Ekibin ilham aldığı ortak bir vizyonu vardır. Şevkli, ileriye bakan ve birbirini takdir eden kişilerdir. İğnelemek, kötümserlik, çaresizlik, umutsuzluk veya nostalji çok düşük düzeydedir.

Model — Güçlü Olumluluk Özellikleri

Team Diagnostic™



Model — Verimlilik/Olumluluk



Team Diagnostic™



“Ekip çalışması ortak vizyon doğrultusunda birlikte çalışabilme yeteneğidir. Kişisel başarıyı kurumsal hedeflere yönlendirebilmektir. Sıradan insanların sıradışı sonuçlar elde etmesini sağlayan güçtür.”

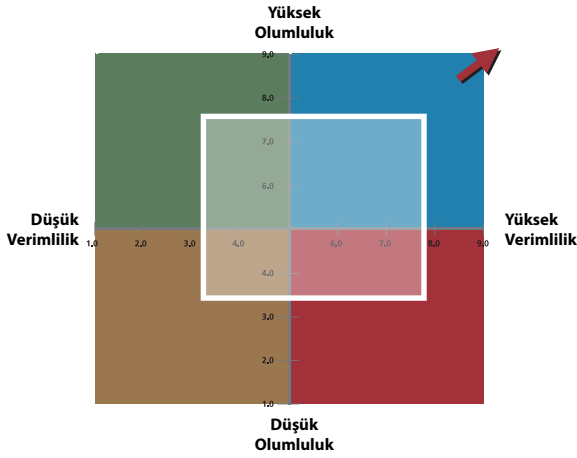
— Andrew Carnegie

Carnegie'nin atıfta bulunduğu güç eşit miktarda Verimlilik ve Olumluluk güçlü özelliklerinden oluşan bir yüksek enerji karışımıdır. Genellikle kurumlar Verimlilik ölçümlerine odaklanırlar; bunlar sonucu etkilemek için belirgin ve direkt bir yoldur. Bununla birlikte yapılan araştırmalar Olumluluk üzerine odaklanan kurumların Verimliliği geliştirdiğini göstermektedir.

Çok Yönlü Bakış

Team Diagnostic™

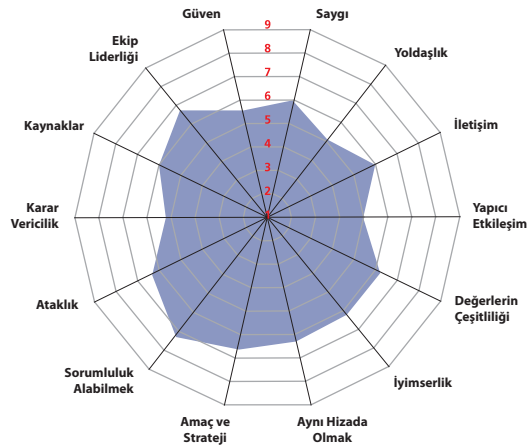
Örnekler



Team Diagnostic™ ile ekiple ilgili verilerden çok yönlü bakışlar elde ediliyor. Her görüş ekibin bütünsel resmine katkıda bulunuyor. Bu katmanlar ekiple ilgili derinlemesine bilgi edinilmesini sağlıyor.

Dörtlü Diyagram. "Ayak izi"

Değerlendirme dahilindeki ifadelerde en yüksek ve en düşük rakamların sıralamasını gösterir: Verimlilik bir eksendedir, Olumluluk da diğer bir eksendedir. Ortaya çıkan diyagram da ekibin nerede olduğunu gösterir.



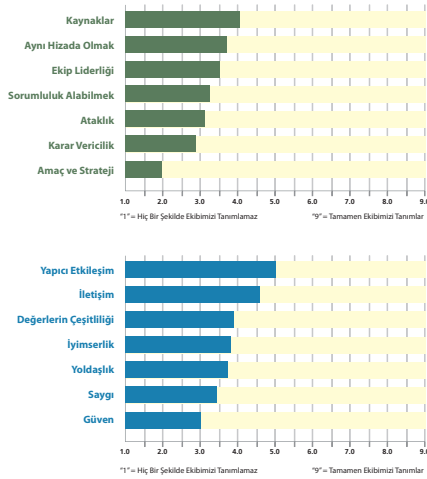
Kutup Diyagramı

Kutup Diyagramı yedi güçlü Verimlilik özellikleri ve yine yedi güçlü Olumluluk özelliklerinin rakamlarını kullanarak, ekibin ilk karma görünümünü sağlar. Bu şekilde ekipler kolaylıkla kendilerinin en güçlü ve en zayıf oldukları alanları ve ilerleme potansiyelini görebilirler. İdeal ekip değerlendirmesi çemberde "9" civarında olmalıdır. Ortaya çıkan farklı şekiller genellikle ilk görüşmeleri başlatır.

Çok Yönlü Bakış

Team Diagnostic™

Örnekler



Çubuk Çizelgeler

Çubuk çizelgeler yedi güçlü Verimlilik ve yedi güçlü Olumluluk özelliklerini açığa çıkartır ve onları en yüksekte en düşüğe kadar sıraya sokar. Çubuk çizelge aynı zamanda da, bugünkü değerlendirmeye elde edilmeye uğraşılan 9'luk hedef arasındaki farkın hızlı görsel bir referansıdır.

En YÜKSEK	Değer	En DÜŞÜK	Değer
Ekibimizin kayda değer bir yeknesizliği yok.	7.7	Karar verme sürecimiz içinde bulunduğumuz duruma göre pek başarılı değiliz.	2.6
Tükenmişlik ekibimizde bir sorun değil.	4.7	Önceliklerimiz ve stratejilerimizde uyum içine değiliz.	2.5
Ekibimize sorunlara zamanında müdahale eder.	4.5	Ekip olarak hedeflerimizi gerçekleştirme yolunda sağlam bir strateji geliştireceğiz.	2.5
Ekip olarak akıllı kararlar almakta güçleniyoruz.	4.4	Verimli bir karar alma sürecimiz var.	2.5
Eldiki olanakların sınırlı olmasına karşın, hedeflerimize ulaşmanın yolunu buluyoruz.	4.4	Ekiple herkes kendilerini değerlerini korumaz.	2.2

En YÜKSEK	Değer	En DÜŞÜK	Değer
Birbirimize karşı saygılıyız.	5.4	Ekup düzeyinde, birbirimize zayıf yanlarımızı ortaya koyabilecek kadar güveniyoruz.	2.3
Ekibimizde alaycılık öne çıkmıyor.	5.0	Birbirimize karşı risk almaktan çekinmiyoruz.	2.1
Ekup üyeleriyle ilgili dedikodu yapıyoruz.	4.9	Ne pehmana olursa olsun anlaşmazlıklardan kaçınıyoruz.	2.1
Ekibimizde acıllık ve çaresizlik duygusu hakim değildir.	4.8	Ekip kültürümüzde, kişilerin hislerini içimlemek ve yatıştırarak için gerçekçi "yeniler yutulur" biçiminde sunmak yoktur.	2.0
Ekup üyeleri birbirleri hakkında konuşmuyoruz.	4.3	Bir anlaşmazlıkta birbirimize nasıl davranacağımız konusunda ekibimizde bir iş anlaşmazlığı var.	1.6

Verimlilik ve Olumluluk için en yüksek ve en düşük 5 yanıt

Bu tablo teşhis çalışmasında ortaya çıkan Verimlilik ve Olumluluk kategorilerindeki en yüksek beş yanıtla, en düşük beş yanıtı gösteriyor.

En yüksek 5 ile en düşük 5 karşılaştırıldığında: Sol tarafta ya da "yüksek" değerlendirmelerin gösterildiği tarafta güçlü yönler ve tanındığı olumlu özellikler yer almakta. Ekip bunlarla tanınıyor.

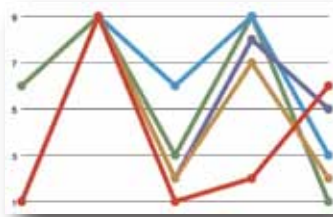
Sağda, ya da düşük değerlendirmelerin gösterildiği tarafta gelişime açık ana alanlar gözükmektedir.

Çok Yönlü Bakış

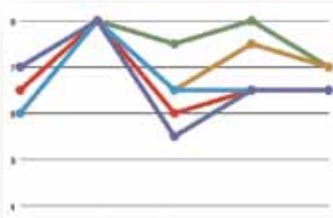
Team Diagnostic™

Örnekler

ASGARI ANLAŞMA



AZAMI ANLAŞMA



Bu ekibin en yüksek 3 özelliği nedir?

Asgari Anlaşma/Azami Anlaşma

Bu iki grafik ekibin nerede farklı algılarının olduğunu ve nerede genel bir anlaşma olduğunu gösteriyor. Asgari Anlaşma çizelgesi, kısa yanıt seçkisi üzerindeki en geniş açılı farklılık gösteren görüşleri gösterir. İkinci çizelge, Azami Anlaşma ise kısa yanıt seçkisi üzerindeki üst düzeydeki benzerlikleri gösterir. İkinci grafikte değerlendirme rakamları düşük olsa bile, bu alanda ekibin görüşleri üzerinde fikirbirliğine daha yakın bir durum söz konusudur. Bu iki grafik üzerindeki ifadeler ekiple ilgili yeni bir bilgi katmanını açığa çıkarmaktadır.

Açık-Uçlu Sorular

Şimdi ekibin yüksekte bakarak gördüğümüz meta görünümünden bireysel seslerini dinlemeye geçtik. Seslerin kimlikleri hala gizlidir ancak bireysel sesler burada temsil edilmektedirler — kimlikleri gizli olmaları nedeniyle, her sese eşit ağırlık verilmiştir.

Farklı bakışlar sisteme değişik açılardan bakabilmeyi sağlar ve farklı merceklerden bu sistemi gözlemlemeyi mümkün kılar. Birleştirilince, bu öğeler ekibin olağanüstü derin bir portresini yaratır.

Ekip Eylem Planı



Team Diagnostic™

Lütfen bu eylem planını, Ekip eğitimi ve Team Diagnostic™ sonuçlarını kullanarak, atacağınız adımları belirlemek için kullanınız. Ekip Hedefleri bölümü ekibin gelişim alanlarını belirtir. Eylemler/Değişimler bölümü, ekip geliştirici hedeflerin gerçekleştirilmesi için atılacak adımlardır. Eylem Sonuçları, atılan Adımların etkinliğinin nasıl anlaşılacağını tanımlar.

EKIP HEDEFLERİ

(Ekip Uygulamaları ve Team Diagnostic™ sonuçlarından tanımladığınız.)

1.

2.

3.

EYLEMLER/DEĞİŞİMLER

(Ekip Hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmeyi planladığınız eylemler. Spesifik olun.)

1.

2.

3.

EYLEM SONUÇLARI

(Eyleminizin etki bıraktığını nasıl anlarsınız? Ne değişecek?)

1.

2.

3.

Ekip Eylem Planı



Team Diagnostic™

Lütfen bu eylem planını, Ekip eğitimi ve Team Diagnostic™ sonuçlarını kullanarak, atacağınız adımları belirlemek için kullanınız. Ekip Hedefleri bölümü ekibin gelişim alanlarını belirtir. Eylemler/Değişimler bölümü, ekip geliştirici hedeflerin gerçekleştirilmesi için atılacak adımlardır. Eylem Sonuçları, atılan Adımların etkinliğinin nasıl anlaşılacağını tanımlar.

EKIP HEDEFLERİ

(Ekip Uygulamaları ve Team Diagnostic™ sonuçlarından tanımladığınız.)

1.

2.

3.

EYLEMLER/DEĞİŞİMLER

(Ekip Hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmeyi planladığınız eylemler. Spesifik olun.)

1.

2.

3.

EYLEM SONUÇLARI

(Eyleminizin etki bıraktığını nasıl anlarsınız? Ne değişecek?)

1.

2.

3.

Notlar



Team Diagnostic™

Notlar



Team Diagnostic™