



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 03

Ekip Yönetimi

Bir araya gelmiş insanlar henüz ekip değildir. Grubu ekibe dönüştüren şeyler ve onları bozan hatalar üzerine.

İçindekiler

Aynı odada oturan, aynı yöneticiye bağlı ve aynı hedefi paylaşan insanlar hâlâ bir grup olabilir. Bu kitap, grubu ekibe dönüştüren beş bileşeni ve her birinin nasıl kurulduğunu anlatıyor.

-
- 1 Grup mu, ekip mi?
 - 2 Ekibi ekip yapan beş bileşen
 - 3 Roller: kim ne için orada
 - 4 Ekip toplantıları
 - 5 Ekipte çatışma
 - 6 Yeni kurulan ve değişen ekipler
-
- + Ekip sağlığı kontrol listesi
-

Ekip Yönetimi · PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi
akademi.pillarrise.com · akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabilir. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

Grup mu, ekip mi?

Aradaki fark bir tanım oyunu değil; ekipten beklediğiniz şeyi gruptan bekleyemezsiniz.

Bir grup, aynı işi yapan bireylerin toplamıdır. Herkes kendi işini yapar, kendi hedefiyle ölçülür, kendi başarısından sorumludur. Bir ekipte ise ortak bir sonuç vardır ve o sonuç ancak birbirine bağımlı çalışmayla üretilir.

Çoğu şirkette “ekip” denilen yapılar aslında gruptur ve bu bir kusur değildir — bazı işler grup olarak daha verimli yapılır. Sorun, gruptan ekip davranışı beklemektir: “neden birbirlerine yardım etmiyorlar?” Çünkü yardım etmeleri için bir sebep kurulmamıştır.

GRUP

- Bireysel hedefler
- Bireysel ölçüm
- Bilgi ihtiyaç oldukça paylaşılır
- Başarı toplanarak oluşur
- Bir kişi eksilirse iş yavaşlar

EKİP

- Ortak hedef, bireysel katkı
- Ortak sonuçla birlikte ölçüm
- Bilgi varsayılan olarak paylaşılır
- Başarı birlikte üretilir
- Bir kişi eksilirse iş durur ya da başkası devralır

Hangisine ihtiyacınız var

Ekip kurmak maliyetlidir: zaman, toplantı, ortak dil, birbirini tanıma. Bu maliyeti yalnızca işin doğası gerektiriyorsa ödeyin. Birbirinden bağımsız bölgelerde çalışan satışçılardan ekip yaratmaya çalışmak, kimseye fayda sağlamayan bir tören yaratır.

BASİT AYIRT EDİCİ

Şu soruyu sorun: bu insanlardan biri işini mükemmel yaparsa, diğerinin sonucunu değiştirir mi? Cevap hayırsa, elinizde bir grup var ve grup gibi yönetilmelidir.

Ekibi ekip yapan beş bileşen

Bunlar sırayla kurulur. Alttaki eksikken üsttekini kurmaya çalışmak zaman kaybıdır.

1. Güven

Burada kastedilen, birbirinin iyi niyetinden emin olmaktır — yetkinliğine güvenmek değil. Güvenin ölçüsü şudur: bir kişi ekibin önünde “bunu bilmiyorum” ya da “bunu ben yanlış yaptım” diyebiliyor mu? Diyemiyorsa güven yoktur ve geri kalan dört bileşen kurulamaz.

2. Yapıcı çatışma

Hiç tartışılmayan ekip, güçlü bir ekip değil sessiz bir ekiptir. Fikir ayrılığı bastırıldığında karar toplantı odasında değil, koridorda alınır. Sağlıklı ekipte insanlar fikir üzerinde sert, kişi üzerinde yumuşaktır.

Zayıf ekip: “Bence de öyle yapalım.” (Toplantıdan sonra: “Bence olmaz ama söylemedim.”)

Sağlıklı ekip: “Ben bu yaklaşımın şurada tıkanacağını düşünüyorum. Nasıl aşarız?”

3. Taahhüt

Karara katılmayan biri de o kararı uygulayabilir — yeter ki fikri gerçekten dinlenmiş olsun. İnsanlar kendi görüşünün kazanmasını değil, dikkate alınmasını ister. Bu yüzden tartışma aşaması atlanan kararlar, sessizce sabote edilir.

4. Karşılıklı sorumluluk

Bir ekipte sorumluluk yalnızca yöneticiden aşağı akmaz; üyeler birbirini de sorumlu tutar. Bunun olmadığı ekiplerde her aksama yöneticiye taşınır ve yönetici hakem hâline gelir.

NASIL BAŞLATILIR

Bu davranış kendiliğinden gelmez; yönetici modellemek zorundadır. Bir aksaklıkta “neden yapılmadı” diye tek kişiye sormak yerine, ekibe “bunu birlikte nasıl kaçırdık” diye sormak, sorumluluğu paylaştırmanın ilk adımıdır.

5. Sonuca odaklanma

Son katman, kişisel başarıyı ortak sonucun önüne koymamaktır. Bunun en yaygın bozucusu ölçüm sistemidir: yalnızca bireysel hedefle ölçülen insanlar, ortak sonuç için fedakârlık yapmaz. Yaparlarsa da cezalanırlar.

Roller: kim ne için orada

İyi ekipler benzer insanlardan değil, birbirini tamamlayan insanlardan oluşur.

İşe alımda genellikle nitelik ve kişilik bakılır. Oysa kişinin ekip içindeki doğal rolü de en az onlar kadar belirleyicidir. Dokuz farklı takım rolü tanımlanmıştır ve iyi ekiplerde bunların çoğu temsil edilir.

Bir ekipte herkes fikir üreticisiyse hiçbir şey bitmez. Herkes tamamlayıcıysa hiçbir şey başlamaz. Herkes koordinatörse kimse iş yapmaz. Ekip kurarken sorulacak soru “en iyi kimler” değil, “hangi roller eksik” olmalıdır.

YAYGIN HATA

Yönetici genellikle kendine benzeyen kişileri işe alır — anlaşmak kolaydır, aynı şeylere önem verirler. Sonuç, aynı kör noktalara sahip bir ekiptir. Sizi en çok zorlayan ekip üyesi, çoğu zaman ekibin en çok ihtiyaç duyduğu kişidir.

Rol netliği

Rol karmaşası, ekiplerdeki en sessiz verim kaybıdır. İki kişi aynı işi yapar, bir iş kimsenin üzerinde değildir, karar kimin diye tartışılır. Bunu çözmenin en hızlı yolu, işleri değil kararları listelemektir: hangi kararı kim verir, kim danışılır, kim haberdar edilir.

KARAR	KİM VERİR	KİME DANIŞILIR	KİM BİLGİLENDİRİLİR
Fiyat istisnası	Satış müdürü	Mali işler	Genel müdür
Teslim tarihi değişikliği	Üretim sorumlusu	Satış	Müşteri temsilcisi
Yeni tedarikçi	Satın alma	Kalite, üretim	Mali işler

Bu tabloyu bir sayfada tutmak, aylarca süren “bu benim işim değildi” tartışmasını bitirir. Önemli olan tablonun mükemmel olması değil, var olmasıdır.

Ekip toplantıları

Ekibin ritmi toplantılarla kurulur. Ritim yoksa ekip, ortak bir işi olan bireyler topluluğu olarak kalır.

Bir ekibin üç farklı toplantıya ihtiyacı vardır ve bunları birbirine karıştırmak, üçünü de işlevsiz kılar.

TOPLANTI	SIKLIK	SÜRE	AMAÇ
Günlük kısa buluşma	Her gün	10–15 dk	Bugün ne var, kim tıkanı
Haftalık değerlendirme	Haftada bir	45–60 dk	Hedeflerin durumu, kararlar, engellerin kaldırılması
Aylık geri dönüş	Ayda bir	60–90 dk	Neyi iyi yaptık, neyi değiştireceğiz — işin kendisi değil, çalışma biçimi konuşulur

Üçüncüsü en çok atlanan, en değerli olanı

Aylık geri dönüş toplantısında iş konuşulmaz; işin nasıl yapıldığı konuşulur. Üç soru yeterlidir: neyi iyi yaptık, neyi zor yaptık, önümüzdeki ay neyi farklı yapacağız. Üçüncü sorunun cevabı tek bir değişiklik olmalı — çok şey değiştirmeye çalışan ekip hiçbirini yapmaz.

KURAL

Geri dönüş toplantısında kimse suçlanmaz. Bu kuralı bir kez bile çiğnerseniz, o toplantı bir daha hiçbir işe yaramaz — herkes kendini korumaya geçer.

Toplantıda sessiz kalanlar

Her ekipte konuşmayan biri vardır ve genellikle en dikkatli gözlemcidir. Konuşmuyor olması katıldığı anlamına gelmez. Doğrudan söz vermek — “senin bu konuda ne düşündüğünü merak ediyorum” — hem o bilgiyi açar hem sessizliğin onay sayılmadığını gösterir.

Ekipte çatışma

Çatışmasız ekip yoktur; yönetilmeyen çatışma vardır.

Çatışma iki türdür ve karıştırılmaları en büyük hatadır. Görev çatışması işin nasıl yapılacağına dairdir ve faydalıdır — daha iyi karar üretir. İlişki çatışması kişiler arasındadır ve zararlıdır. Yönetilmeyen görev çatışması zamanla ilişki çatışmasına dönüşür.

Dönüşümü nerede yakalarsınız

- Tartışma “bu yaklaşım” yerine “sen hep” diye başlıyorsa
- Geçmiş olaylar gündeme geliyorsa
- İki kişi birbirine değil, size hitap ederek konuşuyorsa
- Toplantı dışında ittifaklar kuruluyorsa
- Bir kişi diğerinin fikrini otomatik olarak reddediyorsa

Bu belirtiler görüldüğünde konu artık iş değildir; müdahale konuyu çözmekle değil, ilişkiyi onarmakla başlar. İş üzerinden devam ederseniz her karar yeni bir cephe olur.

Beş davranış biçimi

İnsanlar çatışmada beş farklı eğilim gösterir: rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve kabullenme. Hiçbiri tek başına doğru ya da yanlış değildir; yangında kaçınma doğru, uzun vadeli bir ortaklıkta işbirliği doğrudur. Sorun, kişinin her durumda aynı eğilimi kullanmasıdır.

EĞİLİM	NE ZAMAN DOĞRU	NE ZAMAN ZARARLI
Rekabet	Acil, hayati, popüler olmayan karar gerektiğinde	Her tartışmada — çevre susar, bilgi akmaz
İşbirliği	İki tarafın da ihtiyacı önemliyse ve zaman varsa	Küçük konularda — enerji israfı olur
Uzlaşma	Eşit güçlü taraflar, geçici çözüm yeterliyse	Kök sorun varken — sürekli yarım çözüm üretir
Kaçınma	Konu önemsizse ya da ortam soğumaya ihtiyaç duyuyorsa	Sürekli — sorunlar birikir ve büyür
Kabullenme	Yanılıyorsanız ya da ilişki konudan önemliyse	Alışkanlık hâline gelirse — kendi ihtiyacı yok sayılır

YÖNETİCİNİN ROLÜ

Ekip içi çatışmada hakem olmayın. Hakemlik, tarafları size bağımlı kılar ve bir sonraki çatışmada yine sizi beklerler. Bunun yerine ikisini karşı karşıya getirin ve konuşmayı siz kolaylaştırın — kararı onlar versin.

Yeni kurulan ve değişen ekipler

Her ekip aynı dört aşamadan geçer. Hangi aşamada olduğunuzu bilmek, yaşadığınız zorluğun normal mi yoksa sorun mu olduğunu söyler.

1. Oluşum — herkes nazık, kimse gerçek fikrini söylemez, yöneticiye bağımlılık yüksektir. Bu aşamada net yön ve açık kurallar gerekir.
2. Fırtına — roller ve etki alanları çekişir, ilk gerçek anlaşmazlıklar çıkar. Çoğu yönetici burada paniğe kapılır; oysa bu aşama atlanamaz. Bastırılırsa ekip birinci aşamada donar.
3. Normlaşma — ortak çalışma biçimi oturur, insanlar birbirinin sınırını öğrenir. Yöneticinin müdahalesi azalmaya başlar.
4. Performans — ekip kendi kendini düzenler, yönetici yön ve engel kaldırmaya odaklanır. Ekiplerin çoğu buraya hiç ulaşamaz.

SIFIRLANMA

Ekibe yeni biri katıldığında ya da biri ayrıldığında ekip bir aşama geri düşer. Bu bir gerileme değil, doğal bir yeniden kurulmadır — ama farkında olmazsanız “bu ekip neden bozuldu” diye düşünürsünüz.

Devraldığınız bir ekip

Yeni bir ekibi devraldığınızda ilk otuz günde hiçbir şeyi değiştirmeyin. Bu süreyi dinlemekle geçirin: herkesle birebir konuşun, işin nasıl yapıldığını izleyin, neyin neden böyle olduğunu sorun. İlk haftada yapılan değişiklikler genellikle geri alınır ve güven kaybettirir.

- Herkese aynı üç soruyu sorun: Ne iyi gidiyor? Ne değişmeli? Benden ne bekliyorsun?
- Cevapları not edin; otuz günün sonunda ekiple paylaşın ve neyi neden değiştireceğinizi söyleyin.
- İlk değişikliği küçük ve görünür seçin — ekip, söylediğinizi yaptığınızı görmeli.

Ve ölçün

Ekibin nerede olduğunu tahmin etmek yerine ölçmek mümkündür: güven, çatışma, taahhüt, sorumluluk ve sonuç odaklılığı ölçen anketler vardır. Ölçüm, tartışmayı kişisel olmaktan çıkarır — konuşulan artık birinin fikri değil, ekibin kendi verdiği yanıtlardır.

Ekip sağlığı kontrol listesi

Ekibinizi düşünerek işaretleyin. İşaretleyemedikleriniz, üzerinde çalışılacak alanlardır — hepsini birden değil, en alttakinden başlayın.

-
- ☐ Ekibimde biri “bunu bilmiyorum” diyebiliyor.
 - ☐ Ekibimde biri “bunu ben yanlış yaptım” diyebiliyor.
 - ☐ Toplantılarda fikir ayrılığı açıkça dile getiriliyor.
 - ☐ Tartışmalar kişiye değil, işe odaklı geçiyor.
 - ☐ Alınan kararı, katılmayanlar da uyguluyor.
 - ☐ Ekip üyeleri birbirini sorumlu tutuyor; her aksaklık bana gelmiyor.
 - ☐ Ölçüm sistemi ortak sonucu da içeriyor, sadece bireysel hedefi değil.
 - ☐ Hangi kararı kimin verdiği yazılı olarak belli.
 - ☐ Haftalık değerlendirme toplantısı sabit gün ve saatte yapılıyor.
 - ☐ Ayda bir, işin kendisini değil çalışma biçimini konuştuğumuz bir toplantı var.
 - ☐ O toplantıda kimse suçlanmıyor.
 - ☐ Toplantıda sessiz kalanlara doğrudan söz veriyorum.
 - ☐ Ekipte birbirini tamamlayan farklı roller var; herkes bana benzemiyor.
 - ☐ Ekibin hangi aşamada olduğunu biliyorum (oluşum / fırtına / normlaşma / performans).
-

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: [Canlı Oturumlar](#) (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)