

## 360 DERECE EMPATETİK DEĞERLENDİRME METODUYLA EKİP İLİŞKİSİNİ GELİŞTİRME

### DEVELOPING TEAM RELATIONSHIP WITH 360-DEGREE EMPATHETIC EVALUATION METHOD

Makale Gönderim Tarihi: 19.03.2019

Makale Kabul Tarihi: 14.11.2019

**Mustafa Şeref AKIN\***

\* Prof. Dr, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisat Bölümü, mustafa.akin@erzincan.edu.tr

Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-1850-9118>.

#### ÖZ

*Ekip bir işteki belki de başarı için en önemli faktördür. Literatürde ekibin katkıları ve şekillenmesi genişçe işlenmesine rağmen, ilişkiler boyutuna pek değinilmemiştir. Bu çalışmada ilişkilerin gelişmesi için uygulanacak olan 360 derece empatetik değerlendirme metodu tanıtılmaktadır. Geleneksel 360 derece değerlendirmede paydaşlar çalışanı değerlendirmekteyken, empatetik 360 derecede çalışan paydaşları empati (kendisini başkası yerine koyarak) kriteriyle değerlendirmektedir. 360 derece empati çalışmalarında kişilerin sosyal çevrede yaşadıklarının farkına varmaları, çevrelerinin verimliliklerine olan etkisini ve empati yeteneklerini geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ekiptekilerin birbirleriyle yardımlaşmaları artırılarak ekip ruhu ortaya çıkarılmaktadır. Sürecin ilk aşamasında içten dışa doğru paydaşlarla ilişkisinin yoğunluğu ve kalitesi 10 üzerinden aktif/pasif/durağan olarak ölçülmektedir. Karşı tarafın kendisinden beklentisi sorularak empati yapması istenmektedir. İkinci aşamada takım çalışanlarının ilişkideki değerlerini hatırlatacak, onların hassasiyetlerine yönelik aksiyon planı uygulanmaktadır. Aksiyonun özü ilgi vermeye dayanmaktadır. Bu aksiyonlar hatırlatıcılar sayesinde rutin hale getirilmektedir. Sonuçta ekibin başarısı karşısındakine değer vermek, nezaket, empati göstermek gibi insani değerleri hissettirmektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Ekip, İlişiler, 360 Derece, Empati, Aksiyon, Hatırlatıcı,

**Jel Kodları:** M13, M5

#### ABSTRACT

*Team is probably the most important factor for success in a job. In the literature, although the contribution and formation of the team have been extensively studied, but the depth of relation is mostly ignored. In this study, the method of empathetic evaluation-360 degree will be introduced. In the traditional 360-degree evaluation, stakeholders evaluate the employee, while empathetic 360-degree employee evaluate stakeholders through empathy (by putting themselves in another) criterion. In 360-degree empathy studies, people are expected to realize that they live in social environment, to improve their impact on their productivity and empathy. The team spirit is raised by increasing the cooperation of the people in the team. In the first phase of the process, the intensity and quality of the relationship between the stakeholders from the inside to the outside is measured as active / passive / static over 10. It is asked to make empathy by asking the expectations of the other party. In the second stage, the action plan for the sensitivities of the team employees will be reminded of their values in the relationship. Particularly, relations with high work intensity are concentrated. The essence of the action is based on paying attention. These actions will be part of the habitual routine. Reminders are the elements that automate what needs to be done. As a result, the success of the team is based on human values such as valuing, showing relevance, courtesy and empathy.*

**Keywords:** Team, relationship, 360-degree, empathetic, action, reminder,

**Jel Codes** M13, M5

## 1. GİRİŞ

Ekip mi işi doğurmakta yoksa iş mi ekibi doğurmaktadır? Cevabı tavuk-yumurta ikilemi kadar zordur. Ama sonunda fikirlere hayat verecek ve onları gerektiğinde değiştirecek de ekiptir. Ekibin rolü bu kadar önemliyken, ekibin verimliliği nasıl geliştirilebilmektedir? Bu makalede verimlilik artışının dayanağının fonksiyonel yapılar yerine “ilişki yönetiminden” geliştiği vurgulanmaktadır. 360 derece empatetik değerlendirme metodu ile ilişkilerin zenginleştirilebileceği gösterilmektedir. Metodun uygulamalı bir çalışması da yer almaktadır.

Organizasyon yapısında klasik olarak birimlere ayrılan (pazarlama, muhasebe) veya scrum modelinde olduğu gibi çaprazlama birimlerden oluşan takım oluşumları mevcuttur. Örgütsel davranış açısından birbirlerini tamamlamayan ekipler gruptur (Ruth, 2019). Burada eğer ekipteki bir kişinin işini yapmaması diğer kişinin performansını etkilemiyorsa bu yapıya grup olarak adlandırılır. Tamamlama unsuru örgütsel davranışta temel kıstastır (Naahwandi, 2000; Ruth, 2019). İşte üstlenecek bir kişi eksik olduğunda ekibe tamamlayıcı rolde bir kişi alınmaktadır. Örneğin web uygulaması için teknik kişinin ekipte olmaması durumlarda ekibe yazılımcı katılması gibi. Bu kıstasa göre aynı birimde ve aynı uzmanlıkta çalışan ama farklı konularda yoğunlaşan çalışanlar da bir ekiptir.

Tamamlayıcılık unsuru fonksiyonel ilişkiyi getirmektedir. Ekip içinde iş tanımı çerçevesinde bulunan veya görev ayırımına göre etkileşim içinde olunmaktadır. Fonksiyonel yöntemlerde en büyük açıklık kişinin bir ekibe konumlanması etkileşim kanallarını açmayacağı, dolayısıyla maksimum çıktının sağlanmayacağıdır.

Tamamlayıcılık açısından ekip gelişimi, ekip üyelerinin birbirlerinin uzmanlıklarını anlama ve iş bölümü oluşturma sürecidir (Robbins, 1996). Yine bu ilk adımda ekip kuralları oluşmaktadır. Ekibi güçlendiren unsur bu normlar konusunda çatışmanın başlaması ve çözümün sağlanması ikinci adımı belirlemektedir. Eğer ekip bunu atlatabilirse, kuralları oturmuş halde üçüncü adım atmaktadır. Bundan sonra performans odaklanmayla dördüncü adım başlamaktadır (Robbins, 1996; Ruth, 2019). Yine bu etaplar açısından, geçici olarak kurulan ekiplerde birinci adımdan hızlıca beşinci adım olan faaliyet gerçekleştirmeye yönelmektedir. Ama ikinci, üçüncü ve dördüncü adımları geçirmedikleri sürece geçici ekipler iş teslimleri bittikten sonra dağılırlar.

Bu beşli adım ekip geliştirmede ilişkilerin geliştirilmesi için bir çatışmaya gereksinim vardır. Çatışma olmaksızın ilişkiler geliştirilemez mi? Ekip içinde normların oluşması bunların verimliliği arttırıcı yönde olduklarını göstermez. Sinerji gelişmeyebilir. Aynı şekilde ekip üyesinin uyumlu olma adına taleplerini bastırması ve sessiz kalması sıklıkla görülen iş hastalıklarıdır (Ruth, 2019).

Ekiplerde potansiyel çatışmalardan önleme amacıyla çatışma yönetimi ve iletişim geliştirme eğitimleri verilmektedir (McShane ve Von Glinow, 2003).

Ekipteki sadece çatışmaları önleme amacının ötesinde, empatetik 360 derece yöntemiyle ekiptekilerin birbirlerini anlaması teşvik edilmektedir. Bu makalede ekip üyelerine birbirlerine olan desteğini hatırlatmada, ilişkileri ilerletmede iletişimin, empatinin ve aksiyonun önemi vurgulanmaktadır.

Ekip üyelerinin arasındaki iletişimin gelişmesi girişimin ihtiyaç duyduğu dayanışma ve kaynakların (yeteneklerin, bilgilerin, tecrübelerin, finansal varlıkların, zamanın) vakfedilmesinde spesifik rol oynamaktadır (Stevens ve Champion, 1994; Munoz-Bullon, vd., 2015). Ekip üyelerinin yapısı hakkında birçok çalışma varken (üye sayısı, iş deneyimi, sektör deneyimi, tamamlayıcılık) (Brannon vd., 2013; Cruz vd., 2013; Forbes, vd., 2006;

Harper, 2008), ilişkinin ilerletilmesi konusunda çalışma sayısı çok azdır (Munoz-Bullon, vd., 2015). Makale bu açığı kapamayı hedeflemektedir.

### 1.1. Ekip Çalışması ve Startuplar

Ekip olma büyük firmalar açısından sinerji yaratma açısından önemliyken, startuplarda sinerji yanında ayakta kalmayı belirleyen unsurdur. Yalnız bir birey tarafından başkalarının yardımı olmadan kurulan ve uzun süre ayakta kalmayı başaran hiçbir girişim yoktur (Shane 2003). Girişimciler yeni bir iş kurarken kaynak kullanılabilirliği konusundaki kısıtlamalarla karşı karşıyadırlar. Bu nedenle, başlangıç ekibinin niteliği ve aralarındaki ilişki girişimin başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Bu kaynak kısıtlılığını yenmeleri ekip olarak çalışabilme yeteneklerine bağlıdır. Beraber çalışabilme yeteneği nasıl geliştirilmektedir? Duygusal olarak birbirlerine yakın, sosyal olarak kabul gördükleri ve rahat oldukları ekip ilişkileri içinde kişiler gelişebilmektedirler.

Startup organizasyon şeması altında geniş kadro içermemesi nedeniyle, yeni başlayan girişimcilerin rolü, etkili prosedürler geliştirmesini, kendi kaynaklarını verimli kullanmasını ve dış kaynakların çekilmesini sağlamaktır (Brush ve Manolova 2004: 75). Girişimciler fikirlerini yeni firmalara dönüştürmek için gereken kaynaklardan yoksun olma eğiliminde olduklarından dolayı ekibin yapısı önemlidir (Carroll ve Hannan, 2000).

Kaynak kısıtlamalarının üstesinden gelmek için birbirleriyle ve dışardakilerle sosyal ilişkiler ağını oluşturmak ve geliştirmek gereklidir (Gartner vd., 1994). Her üye kritik kaynaklara doğrudan ya da dolaylı olarak diğer sosyal ağlar arasında köprüleme bağlar oluşturarak erişme imkânı sağlamalıdır (Burt, 1992: 69; Fern, Kardinal ve O'Neill 2012: 430; Grossman, Yli-Renko ve Janakiraman 2012: 1764).

### 1.2. Ekibin Rolü

Uyumlu bir ekibin çabasıyla başarı yakalanmaktadır. Tablo 1'de gösterildiği üzere, büyümeyen piyasada zayıf bir ekiple başlanırsa, X miktarı kadar düşük bir gelir kazanılmaktadır. Eğer büyüyen piyasa uyumsuz ekiple birleşirse veya büyümeyen piyasa kaliteli bir ekiple daha fazla kazanılmakta, 4X kadar olabilmektedir. Ama mükemmel bir piyasa kaliteli ekiple buluşursa 16X'lere ve hatta yaratılan sinerji dalgasıyla çok daha fazla dahi olabilmektedir (Tablo 1). Ekibin her bir üyesi bağımsız olarak yetenekli insanlar olabilmekte ama bir işin başarısı ekip olarak çalışabilmeye dayanmaktadır. Ekibin uyumunu arttırmak başarıya giden yoldur.

Tablo 1. Ekip

	Zayıf ekip	Güçlü ekip
Zayıf piyasa	X miktarı satış	4x
Güçlü piyasa	4x	16x

Ekiple çalışmada üyelerin verimli olarak birbirlerine dayanışma göstermesi amaçlanmaktadır.

Ekibin rollerini işletme için önemini göstermek amacıyla sıralandığında:

İş fırsatlarını ekip üyelerinin kaynakları (bilgi, beceri, sermaye, sosyal ilişkileri) sağlamaktadır. Yüksek performansa ulaşılması bu kaynakların mobilize edilmesini içermektedir (Grossman, Yli-Renko ve Janakiraman 2012; Milanov ve Çoban 2013; Villanueva, Van de Ven ve Sapienza 2012; Ruth, 2019). Bu kaynaklardan işletmenin faydalanması, ekibin uyumlu çalışmasına dayalıdır. Özellikle nispeten daha heterojen

ekiplere sahip olma farklı kaynaklara ulaşma ihtimallerini yükseltmektedir (Newbert, vd., 2013: 100). Ancak öte taraftan heterojen ekiplerde ilişki yönetiminin kurulması daha zordur. Ekipler oluşurken, sosyal kimlikler ortak bir bağlanma kaynağı sağlamaktadır. Örneğin, benzerlik seçimi, sadakati sağlamak ve kişisel gücü sürdürmek için bir mekanizma olarak görev yapabilmektedir (Ruef, vd., 2003: 198). Benzer şekilde, bireyler sıklıkla ortak bir sosyal kimliğe sahip olan diğerlerinin de kendileri gibi düşünme eğiliminde olduklarını varsaymaktadırlar (McPherson, vd., 2001: 418). Takımdaki bağlılığı oluşturmada sık sık takımla ortak değerlere, normlara, inançlara veya diğer temel özelliklere sahip kişiler hedeflenmektedir (Forbes vd., 2006: 230; Lim, vd., 2013: 50; Brannon, vd., 2013: 108). Bu yüzden yeni ortaya çıkan girişimcilerin yakın arkadaş ve aileleri ekip üyelerinden seçmeleri muhtemeldir (Ruef, vd., 2003: 200). Bundan dolayı özellikle de heterojen ekiplerde empati gelişimi daha önemli hale gelmektedir.

Ekibin deneyimi, günlük faaliyetlerdeki belirsizliği en aza indirmelerini ve kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaktadır (Wellman ve Wortley, 1990: 560).

Faaliyetlerin öğrenme eğrilerine tabi olduğu göz önüne alındığında, ekibin önceki deneyimleri, gereken kaynakları kullanmadaki etkinliğini arttırmaktadır. Tecrübeli ekipler bu nedenle hem fırsatın potansiyelini hem de kendi mevcut girişimcilik çabalarını daha doğru bir şekilde değerlendirmektedirler (Gist ve Mitchell 1992).

İş oluşturma sürecinde daha önce deneyime sahip olan ekipler, organizasyonu hızlı şekilde inşa etmektedirler (Davidsson ve Honig 2003: 305; Rotefoss and Kolvereid 2005: 110).

Ürün ve hizmetlerinin kalitesinin ve pazarlanabilir olduklarının kanıtlarının gösterilmesi gerektiğinden, yeterli tecrübeye sahip bir kurucu ekibin varlığı, gerekli finansal kaynakları elde etmek için çok önemli olacaktır (Packalen 2007: 875; Vanaelst, vd., 2006: 250). Özellikle start-uplarda firmalarında başarı için büyük belirsizlik, firmanın kurulması konusundaki önceki deneyimler, başlangıç ekiplerine meşruiyet kazandırmakta, gerekli kaynakları elde etmelerini kolaylaştırmaktadır. Bir yatırımcı gözüyle yatırımı seçerken birinci önceliğin ekipte olduğunu belirtilmektedir (Dayınlarlı, 2015). Ancak tamamlama unsuru sadece fonksiyonelliği değil duygusal ve sosyal zekayı da içermektedir. Ekibin birbirini tamamlayan, zor anlarda destekleyen, anlayabilen ve tolere edebilen bir takım olmaları gerekmektedir (Dayınlarlı, 2015).

Sonuç itibarıyla, firmanın başarısı ekibe bağlıdır. Ekip ruhunun ortaya çıkması, üyelerinin birbirleriyle empati yeteneklerini geliştirerek olmaktadır. Empati yeteneği nasıl kazandırılmaktadır?

## **2. EKİP ÇALIŞMANIN VERİMİN ARTTIRILMASI: GELENEKSEL 360 DERECE VE EMPATETİK 360 DERECE**

Çok kaynaklı geri bildirim genellikle 360 derece değerlendirme olarak adlandırılmaktadır.

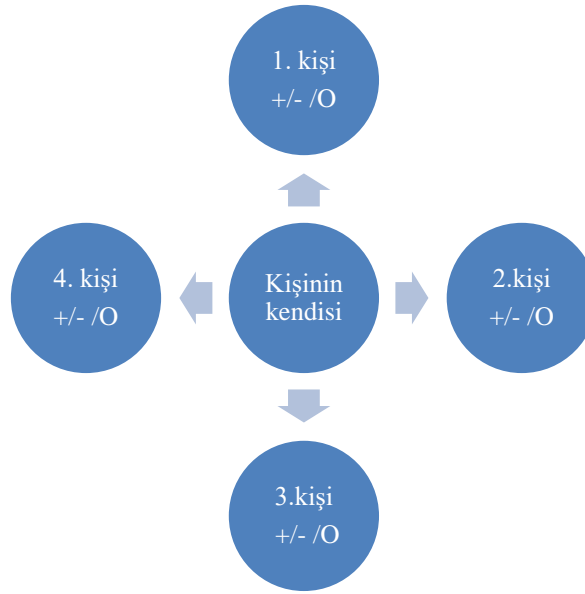
Bu bilgi ve davranış değerlendirme meslektaşlardan toplanacak geri bildirimlerden oluşmaktadır. Örneğin hastanelerde 360 derece çalışması yapıldığında doktorları, hemşireleri, eczacıları, hastaları ve refakatçileri içermektedir. Bu paydaşlar birbirlerini değerlendirmektedir. Değerlendiricinin her biri için farklı sorular oluşmaktadır (Lockyer, 2003).

Geleneksel 360 derecede paydaşlar çalışmanı değerlendirmektedir. Ama empatetik 360 derecede çalışan paydaşları kendi açığı üzerinden değerlendirmektedir. Bu içten dışı doğru değerlendirme süreci empati yeteneğini ve ekip nosyonunu geliştirmesi açısından çok faydalıdır. Empatik 360 derece değerlendirme kullanıcıların sosyal ortamdaki

durumlarında içlerindeki dışarıya doğru dökmeleri, oklar ve notlama araçlarının kullanılmasıdır (şekil 1).

Geleneksel 360-derecede katılımcıların gözünden çalışanı değerlendirmek varken, empatetik 360-derecede çalışanın gözünden çevresini değerlendirmesi yatmaktadır. Özellikle empati yani kişinin kendisini başkasının yerine koymasına gayret gösterilmektedir. Çalışanın başkalarına olan ilgisinin değişmesi, kendisine olan davranışlarının değişimini tetikleyecektir. 360 derecedeki amaçlarından biride üstlerin astlarına karşıda bir sorumluluk sahibi olduklarını hissetmelerini sağlamaktır. Astların ezildiği, kendilerini mutsuz hissettikleri ve ifade kanallarının kapalı olduğu şirketlerde hem devir hızı yüksek olmakta hem de inovasyon yolları kapanmaktadır.

Şekil 1. Empatetik 360 Derece



Empatetik 360 derece değerlendirmesinde, önce kişinin organizasyonda ilişkide olduğu kişilerin paydaş haritası çıkartılmaktadır.

Empati değerlendirmede, ekipteki olan kişilerle ilişki derecesinin önemini (10 üzerinden) ve seviyesini (artı, eksi, durağan) ile değerlendirilmesi talep edilmektedir (statü haritası). Sağ kolu niteliğindeki birisi 10 olabilir. +8 ise ilişki seviyesinin önemli ve kaliteli olduğu yönünde yorumlanabilmektedir. Sonraki aşamada önem listesinde ilişkileri 10 değilse 10 yapmak üzere ne yapması gerektiği üzerinde durulmaktadır (empatetik değerlendirme). Özellikle burada sorulacak soru mesai arkadaşlarının, astlarının ve üstlerinin kendisinden 10 olması için ne belediklerinin sorulmasıdır? Dikkat edilirse, diğer çalışanların kendisine ne yapabileceği değil, başkalarına kendisinin ne yapacağı (empati oluşturma) sorulmaktadır.

Özellikle verimli ve verimsiz çalışma ortamları bu değerlendirmelerde ortaya çıkmaktadır. Takım olarak çalışabilme ahenginden uzak takımlarda verimlilik düşük olmaktadır (Şekil 1, Tablo 2). Durağan ve eksi ilişkilerin iyileştirilmesi ilk adımın atılmasıyla gerçekleşmektedir. Ama ilk adımın herkesin birbirinden beklendiği bir ortamda ilişki gelişmez ve sorunların yığılması sürmektedir. Bu da ekibin verimliliğini etkilemektedir.

Bütün kör düğüm ilişki yumağını aniden değiştirme imkansızlığından ötürü, ilişkilerde yüksek bağlılık gösterene odaklanılır (ana ilişki).

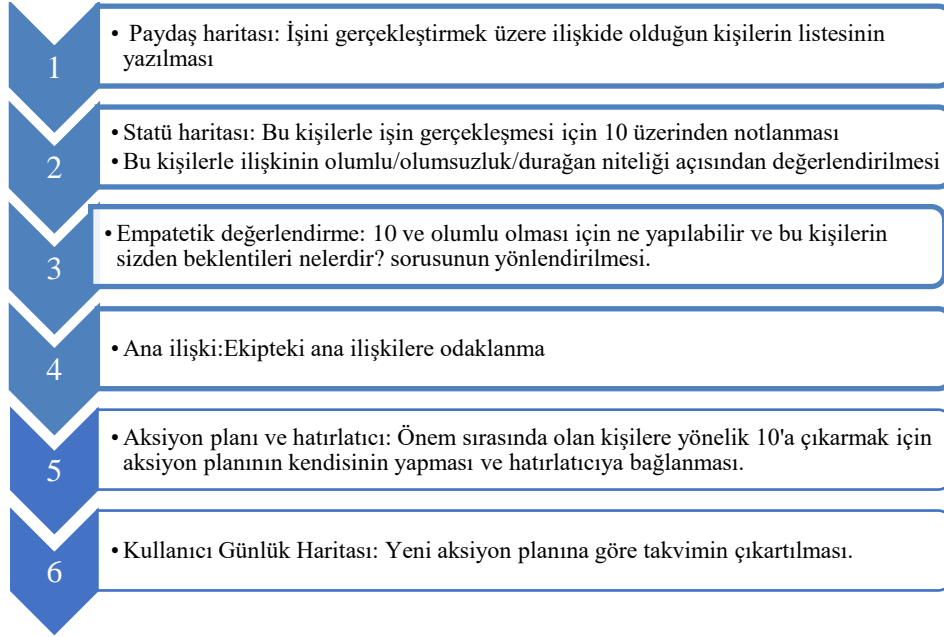
Ertesi ayın hedefi ekip arkadaşının hassasiyet gösterdiği bir konuda ilerleme kaydetme ve aksiyon planını oluştururken bir hatırlatıcı eklemektir (Duhigg, 2012). Dikkat edilirse, aksiyonun ne olacağını kendisinin belirlemesi istenmektedir (Goldsmith ve Silvester, 2018: 50). Çünkü, kendisinin zorlanan değil ama inandığı bir süreç olmalıdır. Hatırlatıcı bir “oturmuş alışkanlığı” oturması istenen başka “alışkanlıkla” eşleştirmedir. Bu oturmuş alışkanlığın diğer alışkanlıkla uyumlu olmasına gayret gösterilmektedir.

Hassasiyet gösterilen konuda meslektaşına saygı gösterme ve emek verme, işteki verimlilikte ciddi artışlara sebep olmaktadır (Dunn ve Norton, 2014: 110).

Vermek, kendimize saklamaktan daha fazla mutlu etmektedir (Dunn ve Norton, 2014). Dunn vd.’nin (2014) gerçekleştirdikleri deneyde, bazı takımlara, kendilerinin harcaması için para verilmektedir. Ancak diğer takıma, "parayı takım arkadaşlarına harcamaları" talep edilmektedir. Sonunda parayı bireysel harcayanlara göre takımın mutluluk seviyesi ve satışları artmaktadır.

360 derece empati çalışmalarında kişilerin sosyal çevrede yaşadıklarının farkına varmaları, çevrelerinin verimliliklerine olan etkisini ve empati yeteneklerini geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ekiptekilerin birbirleriyle yardımlaşmaları artırılarak ekip ruhu ortaya çıkartılmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2. 360 Derece Empatinin Uygulanması



## 2.1. Ekip İlişkilerini İlerletme

Bir şirketin ekibinde çalışan 4 kişi var. Aralarındaki bir çalışanın çevresindeki üç tane mesai arkadaşını değerlendirmesi istenmektedir (Tablo 3). Listedeki ilk iki kişi işi yapmasında çok önemlidir. Bu kişilerin beklentisi ne olduğu yönünde sorunun cevaplanması istenmektedir. İlişkinin kalitesi yönünden özellikle ilk kişiyle sıkıntıları

vardır (Tablo 3). Bu kişi için kızgın ve titiz özellikleri tanımlanabilmektedir. Sakinleştirme ve zamanında işleri yetiştirme hassas olduğu noktalarıdır.

İlk empati çabalarını listedeki önceliklere göre vermesi gerekmektedir (Tablo 4). Sıranın en altındaki kişinin iş yapmada önemi düşüktür. Bundan dolayı aksiyon planının içine dahil edilmektedir.

Tablo 3. 360 Derece Uygulaması

Çevresindeki Kişilerin Listesi	İş Yapabilmesi İçin Önemi 10 Üzerinden:	İlişkisinin Kalitesi	Empati: Sizden Beklentisi Nedir?
1. Kişi	9	Durağan	Kızgın olduğu anlarda sakinleştirmemi beklemektedir. Sabahları raporları hazır etmemi beklemektedir.
2. Kişi	7	İyi	Sohbet etmemi, hâl hatır sormamı, sorunlarıyla ilgilenmemi beklemektedir.
3. Kişi	3	Durağan	İş konularında kendisini bilgilendirmemi beklemektedir.

Aksiyon planı, gelecek ay kişinin hassas olduğu bir konuda ilerleme kaydetme ve bu ilerletmenin bir hatırlatıcıya bağlama ile gerçekleşmektedir (Tablo 4).

Tablo 4: Kullanıcı Günlük Haritası: Aksiyon Planı ve Hatırlatıcı

	1.gün	2.gün	3.gün	4.gün	5.gün
1.kişi	<b>Hatırlatıcı</b> Sabah rutininde kahve içtikten sonra <b>Aksiyon:</b> raporları hazır etme	<b>Hatırlatıcı</b> Sabah rutininde kahve içtikten sonra <b>Aksiyon:</b> raporları hazır etme			
2. kişi	<b>Hatırlatıcı</b> Öğle yemeği <b>Aksiyon</b> Öğle yemeğini beraber yeme		<b>Hatırlatıcı</b> Öğle yemeği <b>Aksiyon:</b> Öğle yemeğini beraber yeme		<b>Hatırlatıcı</b> Öğle yemeği <b>Aksiyon</b> Öğle yemeğini beraber yeme
3.kişi					

### 3. GENİŞETİLMİŞ EMPATETİK 360 DERECE

Empatetik 360 derece yaklaşımını daha geniş perspektife oturtulabilir. Sıklıkla, çalışanların birbirlerini ne istedikleri bilmediklerini veya bildiklerini zannettikleri durumlarla karşılaşılacaktır.

Bu durumda empatetik 360-derece çalışmasıyla bütünleyici olarak, beklentileri anlamak açısından empati, deneyim, ve motivasyon haritası çıkarılmalıdır (Kumar, 2012; Liedka

### 360 Derece Empatik Değerlendirme Metoduyla Ekip İlişisini Geliştirme

vd., 2014). Empati haritası paydaşın yapmakta, düşünmekte ve hissetmekte olduklarını ifade etmektedir. Deneyim haritası ise duygusal, sosyal, bilişsel ve kültürel deneyimlerini göstermektedir. Motivasyon haritası birbirleriyle çalışma motivasyonlarını gözlemlemektedir.

Genişletilmiş Modeldeki Adımlar:

- Paydaşlar haritası: Birçok paydaşın bağlantı ve karşılıklı bağımlılık ihtiyaçlarını ve zorluklarını belirlenmesi
- Empati ve deneyim haritasının çıkartılması: Kullanıcının iş ortamıyla ilgili ne düşündüğü ve hissettiği empati haritasıyla ortaya çıkartılmaktadır. Deneyim haritasıyla iş ortamında yaşamış olduğu iyi ve kötü hadisenin bilişsel, duygusal, sosyal ve kültürel deneyimleri öğrenilmektedir.
- Motivasyon haritası: Motivasyonları ve değişim değerleri analiz edilmekte ve her üye için teşviklerin neler olacağını anlaşılmaktadır.
- Ana ilişki: Önemli ilişkilere odaklanılmaktadır.
- Empatik değerlendirme: 10 üzerinden ilişkinin değerlendirilmesi ve 10 ve olumlu olması için ne yapılabilir ve bu kişilerin sizden beklentileri nelerdir? sorusunun yönlendirilmesi.
- Aksiyon planı: Önem sırasında olan kişilere yönelik 10'a çıkarmak için aksiyon planının kendisinin yapması ve hatırlatıcıya bağlanması.
- Kullanıcı günlük haritası: Yeni aksiyon planına göre takvimin nasıl geçileceğinin yazılması

Tablo 5. Empatik 360 Derece Empatinin Genişletilmiş Hali

1	• Paydaş Haritası: İşini gerçekleştirmek üzere ilişkide olduğu kişilerin listesinin yazılması
2	• Empati ve deneyim haritası: Ekiptekilerin iş ortamıyla ilgili deneyimlerinin ortaya çıkartılması
3	• Motivasyon haritasının çıkartılması:
4	• Statü haritası: Bu kişilerle işin gerçekleşmesi için 10 üzerinden notlanması • Bu kişilerle ilişkinin olumlu/olumsuzluk/durağan niteliği açısından değerlendirilmesi
5	• Empatik Değerlendirme: 10 ve olumlu olması için ne yapılabilir ve bu kişilerin sizden beklentileri nelerdir? sorusunun yönlendirilmesi.
6	• Ana İlişki: Ekipteki ana ilişkilere odaklanılması
7	• Aksiyon planı: Önem sırasında olan kişilere yönelik 10'a çıkarmak için aksiyon planının kendisinin yapması ve hatırlatıcıya bağlanması.
8	• Kullanıcı Günlük Haritası: Yeni aksiyon planına göre takvimin çıkartılması.



### 3.1. Genişletilmiş Empatik 360-Derece Kapsamlı Uygulama

Bu örnekte dört kişi kademeler ve iş bölümü şeklinde organize olmaktadır.

Birinci adımda paydaş haritası çıkarılmaktadır: müdür, müdür yardımcısı, şef ve alt eleman.

İkinci paydaşlardaki her üyenin adımda, empati ve deneyim haritasının çıkartılmasıdır. Tablo 6'da müdür yardımcısının empati ve deneyim haritaları çıkartıldı.

Tablo 6. Müdür Yardımcısı: Empati, Deneyimi

Ne yapar	Bilgisini kullanır İlişki kurar
Ne düşünür	Müşterileriyle ilişki geliştirilmesi Sektördeki gelişiminin takibi Müşterilerin problemin anlama
Ne hisseder	Görevimde başarılı olması endişesi
Bilişsel deneyim	Maaşıyla ay sonunu getirme Maliyet rekabetiyle karşılama Yeni işler öğrenme Kariyerde ilerleme
Duygusal deneyim	Stres azalması
Sosyal ve kültürel deneyim	Kariyerde ilerleme
Ekip içinde çalışma motivasyonu	Müşteriler için daha iyi çözümler üretme Müşteriye daha hızlı hizmette bulunma Kariyerinde ilerlemeye destek Sektör hakkında bilgi sahibi olma Üst yönetimin planlarını öğrenme

Üçüncü adımda, çalışanların birbirleriyle çalışma motivasyonları eşleştirildi (tablo 7).

Tablo 7. Motivation Matrisi

Katkısı	Müdür	Müdür yrd.	Şef	Alt eleman
Müdür		-Beraber çalışma fırsatı -Kariyerine destek -Sektör bilgisi -Üst yönetimden bilgi aktarma	-Beraber çalışma fırsatı -Kariyerine destek -Sektör bilgisi	-Beraber çalışma fırsatı -Kariyerine destek -Sektör bilgisi -İş yükünü azaltma
Müdür yardımcısı	-İş yükünü hafifletme -Günlük raporları ulaştırma		-Beraber çalışma fırsatı -Kariyerine destek -Sektör bilgisi	-Beraber çalışma fırsatı -Kariyerine destek -Sektör bilgisi
Şef		-İş yükünü hafifletme -Günlük raporların hazırlanmasında yardımcı olma		-Beraber çalışma fırsatı -Kariyerine destek -Sektör bilgisi -İş yükünü azaltma
Alt eleman			-İş yükünü azaltma -Verimsiz işleri yapma	

Dördüncü adımda ilişkiler 10 üzerinden değerlendirildi ve ilişkilerin genel olarak iyi olması sebebiyle hepsine odaklanıldı (tablo 8).

360 Derece Empatik Değerlendirme Metoduyla Ekip İlişisini Geliştirme

Tablo 8. 360 Derece Uygulaması: Müdür

Çevresindeki Kişilerin Listesi	İş Yapabilmesi İçin Önemi 10 Üzerinden:	İlişkisinin Kalitesi	Empati: Sizden Beklentisi Nedir?
Müdür yardımcısı	10	iyi	Sektör bilgisini sağlamam Sohbet etmemi beklemekte
Şef	8	İyi	Müdür yardımcısı olarak yükselmek istemektedir
Alt eleman	6	iyi	Yeni iş yüklememek

Aksiyon planı, gelecek ay kişinin hassas olduğu bir konuda ilerleme kaydetme ve bu ilerletmenin bir hatırlatıcıya bağlama ile gerçekleşmektedir (Tablo 9).

Tablo 9. Kullanıcı Günlük Haritası: Aksiyon Planı ve Hatırlatıcı

	1.gün	2.gün	3.gün	4.gün	5.gün
Müdür yardımcısı	<b>Hatırlatıcı</b> Sabah rutininde çay içtikten sonra <b>Aksiyon:</b> Sektör bilgisini aktarma	<b>Hatırlatıcı</b> Sabah rutininde kahve içtikten sonra <b>Aksiyon:</b> Sektör bilgisi aktarma			
Şef	<b>Hatırlatıcı</b> İşten çıkmadan 5 dakika görüşme <b>Aksiyon</b> Bu hafta yapılacakların listesinin üstünde geçme				<b>Hatırlatıcı</b> Öğle yemeği <b>Aksiyon</b> Gelişimi hakkında geri bildirimde bulunma Terfi almasından mutluluk duyacağımı bildirme
Alt eleman		<b>Hatırlatıcı</b> Grup toplantısında <b>Aksiyon</b> Bu hafta yapılacakların listesinin üstünde geçerken herkese adil iş paylaşımının yapılması			

### 3. SONUÇ

Kötü bir fikri iyi bir fikre dönüştürecek olan ekiptir. Yüksek büyüme ve başarılı girişimler ekip bazındadır (Foo, vd., 2006: 390). Bir işin başarılmasındaki en önemli faktör ekiptir. Çalışanların CV'lerinde eğitim, tecrübe ve hatta hobiler ile ilgili bölümler varken, ekip çalışması ile ilgili bir bölüm yoktur. Esas olması gereken konuyu iş dünyası atlamaktadır. Ekip iş fırsatlarını kaynaklarını kullanarak sağlamakta, günlük faaliyetlerdeki belirsizliği en aza indirmekte, mevcut kaynakları kullanmadaki etkinliğini artırmakta, organizasyonu hızlı şekilde inşa etmektedir.

Ekibin üye sayısı, iş deneyimleri, sektörel deneyimleri, tamamlayıcılık hakkında birçok çalışma varken ilişkinin iletılması konusunda çalışma sayısı çok azdır. Ekipteki üyelerin verimliliklerinin artması birbirleriyle iletişimlerinin ve hassasiyetlerinin artmasıyla ilgilidir.

Ekibin iletişiminin artması empati geliştirerek olmaktadır. Birbirini düşünen ekiplerde verimlilik artışı gerçekleşmektedir. Empati geliştirmek için 360 derece değerlendirme formatından faydalanılmaktadır. Empatik 360 derece iş ortamında iletişimi ve empatiyi geliştirerek verimliliği artırma ve iş tatminin sağlama amacını gütmektedir. Takımdaki herkesin katkısı çok önemlidir. Takımların güçlü ürünler yaratma ve sistemleri dönüştürme potansiyelleri vardır. Empatik 360 derece tasarımının amacı da, oluşmuş veya oluşacak takımlardaki bu gücün ortaya çıkarılması ve şekillenmesini sağlamaktadır.

Ancak bu defa geleneksel 360 derece yöntemin aksine, empatetik 360 derecede içten dışı doğru şekilde çalışanın diğer paydaşlarla ilişkisini değerlendirmesi istenmektedir. Değerlendirme 10 üzerinden aktif/pasif/durağan olarak notlandıktan sonra, beklentilerin yazılmasına geçilmektedir. Paydaşların kendisinden ne beklediği sorulmaktadır. Buradan hareketle bir aksiyon planı ve hatırlatıcı oluşturulmaktadır. Takımdaki kişinin beklediği hassasiyetleri cevaplama, dayanışma gösterme, ilgisini hissettirme olağanüstü pozitif bir ortam yaratmaktadır. Ekipteki diğer üyeye nasıl davranılacağı konusunda aksiyon oluşturulmaktadır. Sürece hatırlatıcı (tetikleyici) yerleştirilerek aksiyona istikrar kazandırma ve otomatikleştirme hedeflenmektedir.

Ekip üyeleri önemsendikleri hissettikleri ortamlarda ekibin başarısı için uğraşmakta, hayatları anlam kazanmakta ve kaynaklarını kullanmaktadırlar.

Sıklıkla karşılaşılan bir durumda ekip üyelerinin birbirlerinin beklentilerini bilmemeleridir. Bu durumda değerlendirme öncesi, iş ortamında geçirmiş oldukları olumlu ve olumsuz deneyimler, beklentileri ortaya koyması için araştırılmaktadır.

## KAYNAKÇA

- BRANNON, D. L., J.WIKLUND, J. ve HAYNIE. M. (2013). “The Varying Effects of Family Relationships in Entrepreneurial Teams”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (1): 107–132.
- BRUSH, C. G. ve MANOLOVA. T. S. (2004). Start-up problems, In *Handbook of Entrepreneurial Dynamics. The Process of Business Creation*, edited by W. B.Gartner, K. G.Shaver, N. M.Carter, and P. D.Reynolds. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BURT, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge:
- CARROLL, G. ve HANNAN. M. (2000). *The Demography of Corporations and Industries*, Princeton University Press, Princeton, NJ:
- CRUZ, H., HAMILTON, CRUZ, HOWORTH, C ve HAMILTON,E. (2013). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (1), 17–46.
- DAVIDSSON P. ve HONIG, B. (2003). “The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs”, *Journal Business Venturing*, 18 (3), 301–331.
- DAYINLARLI, D. (2015). “Risk Sermayesi ve Ekip”, [www.etohum.com](http://www.etohum.com)
- DUHIGG, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*, Random House Audio
- DUNN, E. ve NORTON, M. (2014). *Happy Money: The Science of Happier Spending*, Simon & Schuster, New York.
- DUNN, EL. W., LARA B. AKNIN, ve NORTON, M.I. (2014). “Prosocial Spending and Happiness: Using Money to Benefit Others Pays Off” , *Current Directions in Psychological Science* 23 (1), 41–47.
- FERN, M. CARDINAL, B ve O’NEILL, H (2012). “The Genesis of Strategy in New Ventures: Escaping the Constraints of Founder and Team Knowledge”, *Strategic Management Journal*, 33(4), 427–447.
- FOO, M., SIN,M ve YIONG, L. (2006). “Effects of Team Inputs and Intra-team Processes of Perceptions of Team Viability and Member Satisfaction in Nascent Ventures”, *Strategic Management Journal*, 27(4), 389–399.
- FORBES, D. P., BORCHERT, P. S., ZELLMER-BRUHN, M. E. VE SAPIENZA, H.J. (2006). “Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (2): 225–248.
- GARTNER W., K., SHAVER, G., GATEWOOD, E ve KATZ, J. (1994). “Finding Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5–9.
- GOLDSMITH, M., ve SILVESTER, S. (2018). *Stakeholder Centered Coaching: Maximizing Your Impact as a Coach*, Thinkaka, New York.

- GROSSMANE, B., YLI-RENKO, H. ve JANAKIRAMAN, R. (2012). "Resource Search, Interpersonal Similarity, and Network Tie Valuation in Nascent Entrepreneurs, Emerging Networks", *Journal of Management*, 38 (6): 1760–1787.
- HARPER, D.A. (2008). "Towards a Theory of Entrepreneurial Teams", *Journal of Business Venturing*, 23 (6): 613–626.
- KUMAR, V. (2012). *Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*, Wiley, New York.
- LIEDTKA, J., OGILVIE, T., & BROZENSKE, R. (2014). *The Designing for Growth Field Book: A Step-by-Step Project Guide*, Columbia Business School Publishing, New York.
- LIM, J. Y., BUSENITZ, L. W. VE CHIDAMBARAM, L. (2013). "New Venture Teams and the Quality of Business Opportunities Identified: Faultlines between Subgroups of Founders and Investors", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (1): 47–67.
- LOCKYER, J. (2003). "Multisource Feedback in the Assessment of Physician Competencies", *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 23 (1), 4–12.
- MCPHERSON, J.M., SMITH-LOVIN, L. ve COOK, J. (2001). "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks", *Annual Review of Sociology*, 27: 415–444.
- MCSHANE, S. L., & VON GLINOW, M. A. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (2nd ed.), Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- MILANOV, H. ve SHEPHERD, A. (2013). "The Importance of First Relationship: The Ongoing Influence Of Initial Network On Future Status", *Strategic Management Review*, 34 (6): 727-750.
- NAHAVANDI, A. (2000). *The art and science of leadership* (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- NEWBERT, SCOTT L., TORNIKOSKI, ERNO T. VE QUIGLEY, N. (2013). "Exploring the Evolution of Supporter Networks in the Creation of New Organizations", *Journal of Business Venturing*, 28(2), 99-110.
- PACKALEN, K. A. (2007). "Complementing Capital: The Role of Status, Demographic Features, and Social Capital in Founding Teams' Abilities to Obtain Resources", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (6): 873–891.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ROTEFOSS, B. ve KOLVEREID, L. (2005). "Aspiring, Nascent and Fledgling Entrepreneurs: An Investigation of the Business Start-up Process", *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2), 109–127.
- RUEF, M., H., ALDRICH, E. ve CARTER, N.M. (2003). "The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs", *American Sociological Review*, 68(2), 195–222.

- SHANE, S. (2003). A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity, Nexus. Northampton, MA: Edward Elgar.
- STEVENS, M. J., ve CAMPION, M. A. (1994). "The Knowledge, Skill, And Ability Requirements For Teamwork: Implications For Human Resource Management", Journal of Management, 20(2), 503. Retrieved April 28, 2010 from EBSCO Online Database Business Source Complete <http://0-search.ebscohost.com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9512136558&site=ehost-live>
- VANAELSTI., B., WRIGHT, C.A. LOCKETT, A., MORAY, N. ve S'JEGERS, R. (2006). "Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity", Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (2): 249–271.
- VILLANUEVA, J.,VAN DE VEN, A.H. ve SAPIENZA, H.J. (2012). "Resources Mobilization in Entrepreneurial Firms", Journal of Business Venturing, 27(1), 19-30.
- WELLMAN, B. ve WORTLEY, S. (1990). "Different Strokes from Different Folks: Community Ties and Social Support", American Journal of Sociology, 96, 558–588.