

İŞLETMELERDE TAKIM DİNAMİĞİNİN ÖNEMİ VE ETKİLERİ

Dr. Yeter DEMİR
İller Bankası Genel. Md.
U.İ.B. AB ve Dış İL. Md.

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

ÖZET

Küresel rekabet ve yeni ekonomi anlayışında işletmeler, insanları güçlü kılan değerler ve kavramların iş yaşamında ve sosyal yaşamda giderek daha fazla ön planda olması eğilimi içerisindedirler. Nitekim yeni ekonomi sürecinde işletmeler, küçülmeye ve örgütsel yapılarını değiştirmeye başlamış; birçok örgüt, gruplar ve kişiler arasında işbirliğini artırmaya, otoriteyi merkezden uzaklaştırarak daha alt düzeyde çalışanların güçlendirildiği takımlarla çalışmaya başlamıştır. Takım halinde çalışma, işgörenlerin işletme amaçları ile bütünleşmesine yardımcı olan önemli iş stratejilerini bünyesinde taşımaktadır. Takımlarda, çok çeşitli düşünce tarzına sahip bireyler yer almaktadır. Bu bağlamda, takım dinamiğinin harekete geçirilmesi suretiyle de söz konusu düşünce ve anlayış farklılıklardan değer elde edebilmek amaçlanmaktadır. İşletmelerde daha katılımcı bir ortam yaratan takım anlayışı ile bireylerin işten aldıkları tatmin ve moralleri yükselmekte devamsızlık ve işgücü devir hızı azalmakta çalışanlar arasında dayanışma eğilimleri artmaktadır. Söz konusu çalışma, bu gerçeklerden hareketle günümüz işletmeleri için en önemli kaynak olan insanın, diğer üretim faktörlerinin niteliklerini değiştirebilecek güce sahip olduğu gerçeğini bir kez daha vurgulamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Takım, takım çalışması, takım dinamiği, iş tatmini.

IMPORTANCE AND EFFECTS OF TEAM DYNAMICS AT COMPANIES

ABSTRACT

In the view of global competitive environment and new economical concept, companies have tendency to stand in the forefront of values and conceptions, which make people stronger, in their work life and social environment. As a matter of fact, in the new economical environment; companies start to change their organizational structure and become smaller. In addition; they also start to increase the collaboration between many organizations, groups and staff, and decentralize the authority to lower level staff teams. Teamwork covers the important strategies that facilitate to integrate the employees with the companies' mission. Teams have many different employees who have many different ideas. In this context, companies aim is intend to gain values by activating the team dynamics. Participatory team conception increases the job satisfaction and collaboration between the employees; decreases the labor force turnover and absenteeism. The aim of this study is to emphasize the ability of individuals, the most important resource for companies, to change other production factors.

Key Words: Team, team work, team dynamic, job satisfying.

GİRİŞ

İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç söz konusudur. İşletmeler, bunu gerçekleştirme noktasında takım çalışmaları sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri takım içinde ve diğer örgütsel takımlarla paylaşmak suretiyle bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Keçecioğlu, 2000:3). Takımlar işletmeler içinde küçük bir işletme ünitesi olarak çalışmakta ve işe ilişkin bütün faaliyetleri yerine getirmektedirler (Baltaş, 2000:22). Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır (Güzelcik, 1999:126). İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinde takımlar önemli rol oynar. Takımlar, tek tek bireylerden daha fazla bilgi ve deneyime sahip olabilme potansiyeline sahip olmakla birlikte; problem çözme ve iletişim konularında da yeteneklidirler.

1- KAVRAMSAL BOYUTU İLE TAKIM

Takım bir grup insan demek değildir. Takım olabilmek için bundan daha fazlası gerekir. Takım bir hedefe ulaşmak için birbirlerine oldukça bağımlı kişilerden oluşur. Takım içindeki her üye farklı becerilerin oluşmasına katkı sağlarlar ve bu beceriler takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Takımlar, 21. yüzyılda organizasyonel hayatta kritik oluşumlardan biridir. Takımlar, yeni, küçültülmüş ve sorumlulukların dağıtıldığı organizasyonlarda ana unsurdur (Ancona vd. 2006:112). Takımlar güven duygusu esasına dayalı olarak kurulurlar. Takımdaki bütün üyeler becerilerini, deneyimlerini, ilgilerini paylaşırlar ve takımın amacına ulaşmasında birbirleriyle olan uyumlarını sürekli incelerler. Açıklık ve dürüstlük etkili bir takımın yapı taşlarıdır. Gelişim iyi bir takımın tipik özelliklerinden biridir.

Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır (Sarıhan,1998:276). Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı genellikle yetki taleplerindeki daha geniş çalışma rollerine ilişkindir. Bunun arkasında yatan temel mantık genellikle daha esnek bir örgüt yaratarak müşteri ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmasıdır. Takımlar işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek yönünde motive olarak, bilgi ve iş süreçlerinin performans düzeylerini arttırmak suretiyle ortak iş mükemmelliğini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Yılmaz, 1999: 29).

2- İŞLETMELERDE TAKIM DİNAMİĞİ

Takımlar, kendi üyelerinin birbirlerine bağımlılığı ile (çapraz fonksiyonlu takımlarda ise üyelerinin çeşitliliği ile) karakterize edilen çalışma gruplarıdır. Bu iki

özellik, takımların aşağıda sıralanan türden önemli dinamiklerini yaratır (Donnellon, 1998: 42):

- 1. Kimlik krizleri:** Takım üyeleri takımlara gelirken, genellikle fonksiyonel grupları ile daha güçlü biçimde özdeşleşmiş olmanın iznini taşırlar; yine de takımın ortak hedefleri onlara yeni bir ortak kimliğin benimsenmesini dayatır ve bu da fonksiyonel kimlikleri ile çelişki doğurabilir.
- 2. Karşılıklı bağımlılığı yürütmenin bir koşulu:** Bağımsız biçimde düşünüp hareket etmeye göre eğitilmiş ve sosyalleşmiş bireyler, takım üyesi olmaları nedeni ile karşılıklı bağımlılık ortamında nasıl hareket edileceğini öğrenmek zorundadırlar.
- 3. Yetki farklılıklarını uyumlu hale getirmenin bir koşulu:** Takımlar, farklılıkları ve karşılıklı bağımlılığı istikrarsız bir takım kimliği ortaya çıkmadan uyumlu hale getirmek için, takım üyeleri arasındaki yetki farklılıklarını etkisizleştirmeye ihtiyaç duyarlar.
- 4. Sosyal yakınlık potansiyeli:** Takım üyelerinin ortak kimliği ve çeşitliliği göz önüne alındığında, takım üyeleri sosyal açıdan ne kadar yakın olurlar?
- 5. Çatışmanın kaçınılmazlığı:** Bir takım içinde perspektif, düşünce ve çıkarlar konusunda gözlenen farklılıklar kaçınılmaz olarak çatışma yaratacaktır; çatışmalar, ister yapıcı ister yıkıcı türde olsun, takımın etkinliği açısından kesinlikle kritik bir öneme sahiptir.
- 6. Müzakerenin bir koşulu:** Takımlar, çeşitliliğin ve karşılıklı bağımlılığın yarattığı krizleri ve çatışmaları çözerken müzakere yapmaya ihtiyaç duyarlar.

Takım dinamiğini etkileyen birtakım faktörler mevcuttur. Bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (İşlek, 2008:1);

1. Bireysel ihtiyaçlar ve deneyimler,
2. Organizasyon tasarımı,
3. Şirket kültürü,
4. Eğitim,
5. Raporlama düzeni,
6. Değerlendirme ve ödül sistemleri.

Takım dinamiği dil aracılığı ile kendini dışa vurmakta ve şekillenmektedir. Takımların özgün dinamiği takım dilinin altı anahtar kategorisi ya da boyutunu saptamaktadır (Donnellon, 1998: 46):

- 1. Özdeşleşme:** Organizasyon içindeki gruplaşmalar insanlara ortak bir kimlik sunar. Grup üyeleri, bu ortak kimlikten yola çıkarak ortak değerler ve benzer davranış kalıpları geliştirirler.
- 2. Karşılıklı bağımlılık:** Karşılıklı bağımlılık çalışma takımlarının temel bir belirleyici karakteristiğidir, çünkü takım üyeleri ortak sorumlulukları nedeniyle birbirlerine karşı bağımlıdır.
- 3. Yetki farklılığına başvurma:** Gruplar üzerine yapılan araştırmalarda tekrar tekrar saptanan olgulardan birisi, gruplar içinde yetki farklılıklarının sergilenmesinin çeşitli negatif etkiler ürettiğidir. Kuşkusuz daha büyük organizasyon içinde gücün dağılımı bir ölçüde tüm takımların etkileşimine

yansıyabilir, çünkü üyeler, kendi statülerini muhafaza etmek ve başkalarını etkilemek amacıyla konuşma taktiklerine başvuracaklardır.

4. **Sosyal mesafe:** Takım etkileşiminde yetki farklılığına başvurma takım hedeflerine yapılan katkıları düşürdüğü ya da takım hedeflerine bağlılığı azalttığı için takım üyelerinin birbirlerini etkilemesini sağlayan başka bir süreç olmalıdır. Sosyal iletişim teorisine göre, sosyal yakınlığın sergileyen dilsel işaretler bu fonksiyonu yerine getirebilir.
5. **Çatışma yönetimi taktikleri:** Takım çalışmasının doğası gereği çeşitliliği ve karşılıklı bağımlılığı içerdiğini söylemek, çatışmanın hem kaçınılmaz hem de istenilir bir şey olduğunu kabul etmektir. Bir grup içinde çatışmanın olmaması çatışmanın olmasından daha fazla problemlere yol açabilir.
6. **Müzakere süreci:** Takımlar, karşılıklı anlaşmalarını yerine getirmek üzere aralarındaki çatışmaları çözmeye odaklandıklarında müzakere sürecine girerler.

Takımlar, yaratıcılık ve kurumsal yenilenmelerin gelişim yeri olarak adlandırılabilir. Çünkü farklı, bilgi, deneyim ve yaklaşım sergileyebilen bireylerden oluşur. Ortak görevlerde bu sözü edilen farklılıkların bağlantısı yaratıcılığın ve yeniliğin oluşmasında zengin kaynaklar olarak görülmektedir (West vd. 2004:113). Takımların işletmenin gelişmesi için verimli bir kaynak olması takımın elemanlarının birbirleri ile kaynaşmasına bağlıdır. Yöneticiler, takım kaynaşması konusunda aşağıda sıralanan durumlara dikkat etmelidir (Rue vd. 2004:135):

- Grupları küçük tutmak,
- Grup üyelerini dikkatli bir şekilde seçmek,
- Yeni ve eski çalışanlar arasında güzel bir kişilik modeli tesis etmek,
- İletişimi geliştirmek için güzel bir ofis düzeni oluşturmak,
- Açık hedefler oluşturmak,
- Grup rekabetini teşvik etmek,
- Bireylerden çok grubu ödüllendirmek,
- Grupları birbirlerinden izole etmek.

Takımlar üzerinde önemli birtakım araştırmaları olan Jeffrey Polzer, takım görevlerinin içeriği hakkında yöneticileri zorlayan üç önemli unsuru aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Brown, 2000: 72):

1. **Görevlerin Karmaşıklığı:** Görevlerin büyük oranda karmaşıklığı, takım temelli çalışmalarda sık sık görülebilmektedir.
2. **Görevlerin Karşılıklı Bağımlılığı:** Takımın bir bütün olarak algılanması ve görevlerin karşılıklı bağımlılığı sonucunu beraberinde getirmektedir.
3. **Görevlerin Hedefi:** Takım görevlerinin hedeflerinin açık ve anlaşılır olması gerekmektedir.

3- ETKİLİ BİR TAKIMIN GENEL KARAKTERİSTİKLERİ

Yapılan çalışmalar başarılı bir takımında, belirlenen amaçlara ulaşmak için karar vermede takım üyelerine görevleri ile orantılı olarak yetki verilmesi ve bu yetki ile

paralel bir şekilde sorumluluk almalarına da izin verilmesi gerektiğini göstermektedir (Mosley vd. 2000:270). Birçok takım gerek takım liderinin bazı durumlarda gerektiğinden fazla katı, gerekse bazı durumlarda olması gerektiğinden fazla esnek olması gibi nedenlerden dolayı başarılı olamamaktadır. Sonuç itibarıyla, başarılı takımların bazı karakteristik özelliklerinde eksiklik oluşmaktadır. Bu karakteristikler ve içerikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Glenn, 1991:210):

Belirgin Amaç: Vizyon, misyon, hedef ya da takımın görevi belirlenmeli ve herkes tarafından kabullenilmelidir.

Şekli Kusur: Ortam kuralsız ve rahat olma eğiliminde olabilir. Burada belli gerilimler ya da sıkıntı işaretleri yoktur.

Katılım: Müzakereler ve paylaşım söz konusudur ve herkes katılımcı olmak noktasında isteklidir.

Dinleme: Üyeler, düşünceleri çözümlmek için soru sorma, yorumlama ve toplama gibi etkili dinleme teknikleri kullanırlar.

Küçük Uyuşmazlıklar: Uyuşmazlıklar, kaçınılmazdır ve bunlardan kaçınmak ya da görmezlikten gelmek takım açısından mümkün değildir. Olmaması takımın aleyhine bir sonuç meydana getirebilir.

Kararlarda Oybirligi: Önemli kararlar için, resmi seçim işlemi ya da uzlaşmadan uzak herkesin fikrine açık önemli ve aynı derecede gerekli ittifak ortamı sağlanabilir.

Açık İletişim: Takım üyeleri, görevlerinde olduğu kadar grup faaliyetlerinde de hislerini rahat bir şekilde belirme olanağına sahip olmalıdır. Burada bazı gizli yapılması gereken işler de olabilir. İletişim toplantıların dışında önemli bir yer tutmalıdır.

Belirlenmiş Görevler ve Yetki Devri: Her bir takım üyesinin oynayacağı rollerin açık olması hakkında bir beklenti olabilir. Hareket başladığında görevler açık olduğu zaman, kabul edilebilir ve uygulanabilir. İş takım üyeleri arasında adilce paylaştırılmadır.

Ortaklaşa Liderlik: Takım yasal bir lidere sahipken, liderlik fonksiyonları durumlara göre, grubun isteklerine göre ve üyelerin beceri ve yeteneklerine göre değişebilmektedir. Düzgün lider modeli uygun davranışlar sergiler ve olumlu kurların oluşup yerleşmesine yardımcı olur.

Dış İlişkiler: Takım, dış ilişkilerini geliştirmek, kaynakları seferber etmek ve organizasyonun diğer bölümlerindeki önemli üyelerle olan ilişkilerde güvenirligi tesis etmek için önemli zaman harcar.

Usul Farklılıkları: Takım, görevlere dikkat eden, hedefleri belirleyen, süreçlere odaklanmış ve takımın faaliyet sorunları ile ilgilenen geniş bir yelpazede değerlendirilen üye profiline sahiptir.

Özdeğerlendirme: Periyodik olarak, işlerliğe engel bir durumun ortaya çıkması halinde ve faaliyetlerin nasıl daha iyi olabileceği durumunun araştırılması sürecinde faaliyetlerini duraklatabilir.

Takımların etkinliği aşağıda sıralanan dört faktörde olumsuzluk olduğunda bozulabilmektedir (Ancona, 2005:116):

1. **Performans:** Takım üyelerinin verimliliklerinin kalite, kantite, zamanlılık, etkinlik ve inovasyon açısından en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

2. **Çalışanların Memnuniyeti:** Takım üyelerinin bağlılıklarını, güvenlerini ve görülebilen bireysel isteklerinin en iyi şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.
3. **Takım Olarak Öğrenme:** Takım üyelerinin yeni yetenekler ve bakış açıları kazanması ve bunları değişen çevre koşullarına göre uyumlaştırabilmesi sağlanmalıdır.
4. **Takım Dışındaki Kişilerin Memnuniyeti:** Takım üyeleri müşteriler ve tedarikçiler gibi takım dışı ilgililerin ihtiyaç ve beklentilerini görebilmelidir.

Yüksek performanslı takımlar mümkün olduğunca açık performans hedeflerini oluşturarak, içlerinde çeşitli yapılanmalara giderek, üyelerin ve üyeler dışındakilerin isteklerini dikkate alarak ve değişen koşullarda diğerlerinden daha iyi bir şekilde işlerini yönetebilme yeteneğine sahip bulunmaktadır. Takımlar başarılı bir şekilde çalıştıklarında aşağıda sıralanan avantajları elde edebilirler (Anonymous, 2005:8):

1. Akılcı çözümler üretebilirler,
2. Grup kararları kararları bizzat uygulayacak kişiler tarafından alınabilir,
3. Farklı fonksiyonlara sahip bireylerden oluşan takımlarda çetin problemlerin üstesinden gelinebilir,
4. Takımlar, üyelerinin dahil olduğu sistemlerden teknik bilgiler elde edebilir,
5. Takımlar, işletme içerisinde daha iyi iletişim ve işbirliği oluşturabilirler.

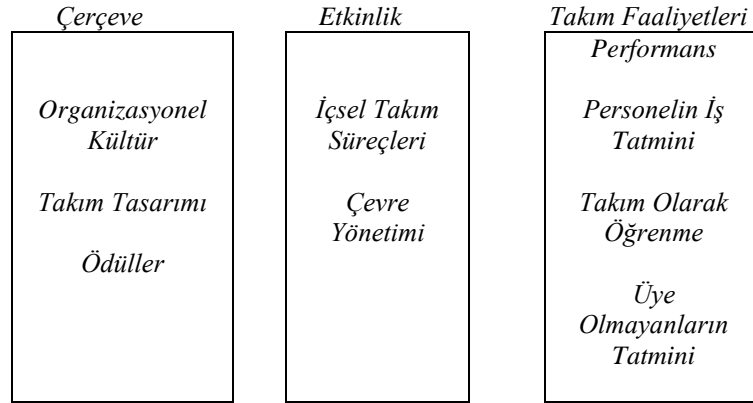
Takımlar, devam eden problemlerin çözümünde yeni iletişim süreçleri kurma eğilimindedirler. Bununla bağlantılı olarak da birçok insan da takım temelli çalışmalardan hoşlanmaktadır. Sonuç olarak da, takım üyelerinin tamamı etkin bir performans sergileme noktasında rekabet edebilmektedir (Hackman, 2002: 73). Takım olmanın sağladığı faydalar kuşkusuz bedelsiz değildir. Bir takımın kurulumunda, adil liderlik, kaynaklar ve kişisel olarak harcanılan zaman dikkatli ve akıllı bir şekilde yönetilmelidir.

Takımlarda bütünleşme ve işbirliği oluşmasını sağlayacak belli başlı etmenler aşağıdaki gibi incelenebilir(Şimşek ve diğerleri, 2003:174):

1. **Takım Homojenliği:** Bir takımın homojen olması o takım üyelerinin benzer özellikler taşıdığı ve ortak özgeçmişe sahip olduğunu gösterir. Bu takımın işbirliği ve bütünleşmeyi beraberinde getirir.
2. **Takım Olgunluğu:** Zaman içinde takımlar daha fazla birleştirici olma özelliği kazanır. Uzun zaman sürecinde sürekli iç faaliyetler, ortak deneyimler üyelerin yakınlıklarının geliştirilmesini sağlar.
3. **Takım Büyüklüğü:** Küçük takımlar, bütünleşme ve işbirliği geliştirmede daha rahat olanaklara sahiptirler. Çünkü az sayıda üyesi olan takımlar daha az karmaşık faaliyetler gösterirler, bu da birliktelik ve işbirliği olgularının daha rahat oluşmasını sağlar.
4. **İç Faaliyet Sıklığı:** İç faaliyet açısından büyük imkânlarla sahip takımlar, seyrek toplantı yapan, fazla izole olmuş takımlardan daha çok birleştiriciliğe sahiptir.

5. **Net Takım Hedefleri:** Hedeflerini tam olarak belirleyen takımlar birleştiricilik özelliğine de daha çok sahiptir.
6. **Rekabet veya Dış Korku:** Takımlar, dış korku ve düşmanlık hissettiklerinde birbirlerine daha yakın olmayı isterler. Bu da takım üyelerini bütünlüşmeye yöneltir.

Etkili bir takım modeli Şekil 1 (Ancona, 2005: 37)' de gösterilmektedir. Modelde organizasyonel kültür, takım tasarımı ve ödüller takımın etkinliğine katkı sağlayacak takım operasyonlarının kurulumunda yol gösteren önemli öğelerdir. Takım faaliyetlerinden doğan geri bildirim, etkinliğin ve takımın etkileşim halinde olduğunu gösterir. Takımlar farklı çevrelerde farklı yol ve yöntemlerle etkinlik kazanabilirler. Takımlar, büyük dış beklentinin olduğu rekabetçi ve tehdit içeren bir çevrede yer alırlar, bu nedenle söz konusu dış çevreye dikkat edilmelidir. Yine benzer şekilde farklı takımlar farklı çalışma şekillerine ve farklı takım kültürlerine sahiptir (Hill, 2001:402).



Şekil 1. Etkili Takım Modeli (Model of Team Effectiveness)

4. TAKIM DİNAMİĞİNDE SON GELİŞMELER: KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR (KYT)

Günümüzde bireysel çalışma artık yerini takım çalışmasına bırakırken işletmeler ve yöneticiler, verimli bir takım çalışması nasıl sağlanabilir düşüncesi ile ve bunu gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlere önem vermektedirler. Önemli olan, takım çalışmasında en yüksek verimi elde edebilmek için neler yapılması gerektiğinin bilinmesidir. Bunu başarabilmek için takımın her bireyine sorumluluk düşmektedir. Öncelikle takımı oluşturan bireylerin kendi bireysel güçlerinin farkında olmaları ve bu güçlerini takım içinde nasıl kullanabileceklerini bilmeleri gerekmektedir. Bu konuda en büyük rol, yöneticilere düşmektedir. Bir işten elde edilen başarı ve başarısızlık, takımı oluşturan insanların bir arada verimli çalışıp çalışmadıklarının bir sonucudur. Bu yüzden yöneticiler düzenli olarak kendi takımlarını nasıl yönettiklerini gözden geçirmeli

ve kendi performanslarını dünyadaki en iyi uygulamalarla karşılaştırmalıdır. Bu onlara rekabette bir adım önde olma avantajı sağlar (Anonim, www.hrdergi.com,2008).

Takım çalışması modern yönetimin anahtarı konumundadır. Dünyadaki tüm yönetimler iyi bir ekip çalışmasının gücünü anlamaya başlamışlardır. Başarılı yöneticilerin başarısı, takımın başarısına bağlıdır (Şive ve Pars, 2008:5). Bu bağlamda insan kaynakları grubu, rekabetçi baskıyı aşmak üzere gerçekleştirilen yeniden yapılanmalar sonucu oluşan kültürel değişimlere destek vermek ve kolaylaştırmak için önemli roller üstlenmelidirler. Yaratıcı ve cesaretli insan kaynakları yöneticileri, sorumlulukları tanımlamak, faydaları ölçümlemek ve etkili bir iletişim süreci geliştirmek için değişim içinde olan takımın önünde giden kişiler olmalıdır. Yönetimi bilgilendirmede, çalışanları yeni becerilerle donatan programlar oluşturulmada, onlara ve ailelerine yardım etmede çok aktif olmalı. Başka bir ifadeyle, onlar aktif iş partnerleri, değişim vekili olarak ortaklığa katma değer katan kişiler olmalı(Çalikuşu, 2008:4).

Bilindiği gibi, ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve teknolojik gelişmeler, iletişim hızı organizasyonlardaki işlerin içeriğini ve birbirleri arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Organizasyonların rekabeti, ürün ve hizmetlerin farklılaşmasının yanında bilginin de olabildiğince hızlı bir şekilde paylaşılmasını ve kararların müşteri odaklı alınmasını gerektirmektedir. Bu durumda, hiyerarşik ve bürokratik ilkelerle donanmış Taylorizm'den, kendini sürekli iyileştiren, kendini yöneten organizasyonlara geçmek ve bu organizasyonlar içerisinde etkin takımları oluşturma ihtiyacı doğmuştur.

İşgörenlerin takımlar aracılığıyla karar almaları ve iş yapmada söz sahibi olmaları takım çalışmasının ulaştığı başarının bir sonucudur. Çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları, bilgi paylaşımı ve üst yönetimin daha kaliteli iş için çalışanlara fikirlerini sorması işletmelerde önce problem çözme takımları, ardından da yönetsel bağımsızlığa sahip takımları ortaya çıkarmıştır.

Problem çözme takımları aynı bölümde çalışan ve haftada iki saat bir yerde toplanarak iş ortamı, kaliteyi iyileştirme, etkinliği artırma konusunda tartışmalar yapan ve fikirler ileri süren, sayıları beş, on iki arasında değişen işçilerin oluşturduğu takımlardır. Bu takımlar getirdikleri önerileri onayından geçmek üzere yöneticiye bildirirler. Problem çözme takımları çalışanlara söz söyleme serbestisi tanınan şirketlere doğru atılmış bir adımdır. Bu işlemin en tanınmış uygulaması Japonlar tarafından başlatılan kalite çemberidir. Bu uygulamada işçiler üretim sürecinde verimliliği artırma yolunda çok değerli önerilerde bulunmuşlardır. Şirket olgunlaştıkça problem çözme takımları, yavaş yavaş çalışanların çalışma yöntemlerinin düzenlenmesinde devrim sayılabilecek kendi kendini yöneten takımlara dönüşmektedir(www.isletme.biz, 2009)

Takım dinamiğinde güncel bir olgu olan, Kendini Yöneten Takımlar (KYT), işin bütününe görebilen, hızlı karar alabilen, sosyal iletişim kurabilen, iş çeşitliliğine sahip, işten sürekli öğrenebilen, risk alabilen etkin takımlardır. Takım üyeleri kendi işlerini etkileyen kararların alınmasında gerekli bilgi ve beceriler ile donatılırlar, işin doğal bir kısmını beraberce planlar ve gerçekleştirirler(Bozbağ, 1995: 33). Üye sayıları 5 ile 18

arasındadır, bir liderleri ve lider rotasyonu vardır. Takım üyeleri çok becerilidirler ve değişik işleri yaparlar, günlük işle ilgili aktivitelerini minimum düzeyde müdahale ile yönetmeye başlarlar. Toplantılar düzenler, iş yöntemlerini analiz eder, problemleri çözer ve karar verirler. Ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar. Diğer takımlarla koordinasyon kurarlar. Hedefler koyar, performans sonuçlarını ölçer ve düzenli takım toplantıları ile "sürekli iyileştirme" çalışmaları yaparlar. Kendilerini bir takım olarak görürler ve organizasyonun diğer bölümlerince de bir takım olarak değerlendirilirler. KYT'nin amaçlarını ise; verimliliği ve çalışanların niteliğini arttırmak (Çok Becerlilik), hızlı karar almak, yatay ve kendini yöneten organizasyona geçmek, üst düzey yöneticilerin stratejik düşünceleri için vakit yaratmak olarak sıralayabiliriz (İşlek, 2008:2).

SONUÇ

Takım oluşturmanın temel çıkış noktası, açık ve net görevlendirmelerle birlikte, söz konusu görevlerin birey olarak değil de takım olarak paylaşılması esasına dayanmaktadır. Nitekim takım içerisinde bireysel ve örgütsel değerler temeline dayalı bir vizyon oluşturma gereği kaçınılmazdır. Çünkü görevler ve vizyon doğal olarak açık hedeflere ve hareket planlarına ışık tutmaktadır. İşletmelerde takımlar ve takım olarak çalışma anlayışı, bilgi paylaşımı, iletişim ve etkileşim düzeyini etkilediği gibi, alınacak kararlar üzerindeki iştirak düzeyini de yakından etkilemektedir. Bunların ötesinde etkinliği yüksek takımlar, yaratıcı fikirlerin kaynağı ve çalışma şekillerinde yeni oluşumlara açık alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son dönemde örgütlerde takım ruhu önemli bir yer tutmaktadır. Daha hızlı hareket edebilmenin de yanında geleceğe yönelik projelerin hayata geçirilmesinde hızlı karar verme sürecini sağlaması açısından organizasyonlar gün geçtikçe takım oluşturarak ekip halinde çalışılmasına önem vermeye başlamışlardır. Takım kurarken kimin ne ile başa çıkabileceğine karar vermede, çalışma tarzları, kimin hangi alanda daha iyi olduğunu, nasıl çalışmayı tercih ettikleri büyük ölçüde takımı ve verimliliğini etkilemektedir.

Bu bağlamda takım dinamiğinin temelini paylaşım sistemine dayalı olması ve ortak bir takım dili ile paylaşılmasının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak takımın ana hedeflerine yönelik yeteneklere sahip doğru insanların takımda yer alması takım dinamiğinin şekillenmesinde ve kendinden beklenen sonuçları oluşturabilmesi açısından son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

ANONİM (2009). <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/isletmelerde-takim-yonetimi-3.html>. Erişim Tarihi: 21.08.2009

ANONYMOUS (2005). Harvard Business Essentials Series, Boston, Massachusetts.

ANONİM (2008). <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp>. Erişim Tarihi: 21.08.2008

ANCONA,D, KOCHAN T,A. (2005). Management for The Future, Third Ed., South Western College Publishing, Ohio.

- BALTAŞ, A. (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BOZBAĞ E. (1995).“Achieving Successful Self-Managed Teams”, MS in Industrial Engineering Degree at UTC, Dec
- BROWN R.(2000). Group Process, Oxford: Blackwell
- ÇALIKUŞU M. (2008). 2000’li Yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi,
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp>, Erişim Tarihi: 21.08.2008
- DONNELON, A. (1998). Takım Dinamiğinde Takım Dili, Çeviren: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- GLENN, M.P. (1991). Team Players and Teamwork, San Francisco: Jossey-Bass John Wiley&Sons.
- GÜZELCİK, E. (1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- HACKMAN, R. J. (2002). Leading Teams: Setting the Satge for Great Performances, Harward Business School Press, Boston.
- HİLL, L. (2001). A Note on Team Process, Hrvard Business School, N9-402
- İŞLEK T. (2008). Kendini Yöneten Takımlar Projesi,
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp>, Erişim Tarihi: 21.08.2008
- KEÇECİOĞLU, T. (2000). Takım Oluşturmak, Alfa Yayınları, İstanbul.
- SARIHAN, İ. H. (1998). Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, Gebze.
- SUNDSTROM, E. ve MCINTYRE M, (1994). Mesuring Work-Group Effectiveness: Practices, Issues and Prospects.Working paper, TN:University of Tennessee, Department of Psycholgy.
- ŞİMŞEK, Ş, AKGEMCİ T, ÇELİK A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yaşar Ofset, Konya.
- ŞİVE, O. ve PARS, F. (2008). Takım Ruhunu Yaratmanın Önemi
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp>, Erişim Tarihi: 21.08.2008
- YILMAZ, H. (1999). “İşletmelerde Takım Çalışması Yolu İle Motivasyon”, Standart Dergisi, TSE, S.448, Ankara.
- WEST, M.A. ve LYNN, M. (2004). Building Team-Based Working, BPS Blackwell