

## KÜMELERARASI TAKIM KURMA

Mustafa YALÇINKAYA\*

Bir örgütte meydana gelen sorunların çözülebilmesi, yönetimin gösterebileceği etkililik ile kullanacağı yöntem ve tekniklere bağlıdır. Çeşitli kümelerin (grupların) bulunduğu örgütte bu kümeler arasında zaman zaman problemler çıkması da kaçınılmazdır. Bu problemlerin çözümlenmesi için başvurulacak yollardan birisi olarak "kümelerarası takım kurma" görülmektedir.

### TANIM

Blake ve arkadaşlarına göre bu yöntem, kümeleri toplantıda yüz yüze getirme, aralarındaki ilişkileri düzeltme, çatışmayı çözümlenme için bir problem çözme yaklaşımı temeli üzerine kurulmuştur (Beer, s. 965). Buna göre kümelerarası takım, kümeler arasında işbirliği sağlayarak, aralarındaki problemleri çözmek, ilişkileri düzeltmek ve geliştirmek amacıyla kurulan topluluktur.

Bazen çatışma kümelerini biraraya getirmenin karşılıklı suçlama ve şikayetlerden dolayı geri tepmeye neden olabileceğine Sherif dikkati çekmiştir. Bunun için bazı yazarlar bu tekniği kuramsal olarak orta derecede etkili bir teknik olarak görmüşlerdir (Beer, ss. 965-966).

### AMAÇLAR

Kümelerarası ilişkilerde birbirini yanlış anlama, yanlış algılama, yanlış iletişim ile yarışmada önemli miktarda olumsuz enerji harcamaya sık rastlanır. Kümelerarası takım kurma ile, iş bağlantısı olan kümeler arasında etkileşim ve iletişimin artması, olumsuz yarışmanın en aza indirilmesi ve dar bir bakış açısı yerine kümeler arasında dayanışma gereksinmesinin farkına varma amaçlanır (French ve Bell, s. 132). Bir diğer amaç da, güçlüklerin nedenlerini saptayarak kümelerarası ilişkilerini düzelterek ve yürütebilecek çözüm yollarını ortaya koymaktır (Margulies ve Wallece, s. 131).

\* Eğitim Yönetimi-Planlama Bölümü uzmanı

## NİTELİĞİ

Örgüt geliştirme teknikleri aracılığı ile kümelerarası takım kurmanın odağı, kümeler arasındaki ilişkileri düzeltme olarak görülür (French ve Bell, s. 132). Kümelerarası takım kurma için düzenlenen toplantılarla, kümeler arasında karşılıklı anlayışa ulaşılır. Bu sayede, kümelerarası işbirliği artar, çekişme, olumsuz yarışma ve birbirinden kopukluk azalır. Bu amaçla yapılan toplantıların süreçlerinde (Fordyce ve Weil, s. 125):

- Birbiri ile ortak amaçları olan iki kümenin bu amaçları başar-ması için gerekli yollar araştırılır.
- Hayalden gerçeği ayırtetmek için yapılan bir çalışma vardır.
- Örtülü kalan duyguları, şüpheleri yüzeye çıkarmak için önceden tasarlanan bir çaba gerektirir.
- Açıkça yardım etmeye kararlı oluşu gerektirir.

Bu teknik, örgüt çalışmalarında buhran yaratan ve ilişkilerde ağır problemlere konu olan durumların yöneticiler tarafından görüldüğünde ve ilişkilerin altında yatan duygusal problemlerin küme önderleri tarafından istekli olarak açıklandığı durumlarda daha yararlı olmaktadır (Margulies ve Wallece, s. 135).

Kümelerarası çalışmalarda işgörenler özellikle işin, işbirliği gerektirdiği durumlarda biraraya gelmelidirler. Burada işbirliğini sağlayacak uygun bir ortamın yaratılması da önem taşır. Bireysel iş yapmaktan çok, takım içerisindeki görevleri sıra ile yapmak daha uygundur. Kümelerarası çalışmalarda işgörelere görev verilirken, aralarında görüş ayrılıkları fazla olan, birbirine zıt ya da karşıt olanları biraraya getirmekten kaçınılmalıdır. Ayrıca, işgörenler arasında işbirliği sağlamak için çeşitli özendirmelelere de başvurulmalıdır (Sayles ve Strauss, ss. 211-212).

## UYGULAMA

Aralarında sorunlar olan kümeler arasında takım kurarak bu sorunları çözümleyebilmek için yapılacak uygulama çalışmalarında kümeler, iş yerlerinden uzak, ayrı bir yerde toplanırlar (Beer, s. 962). Katılım için çözümde fikir birliğinde olunan ve problemi çözebilecek kişiler çağırılmalıdır. Eğer ciddi içsel problemler çözülmemişse, kümelerarası toplantıya hiç girilmemelidir. Küme büyüklükleri 4 kişiden 13 kişiye, uygulama süresi ise yarım günden iki güne kadar, gerektiğinde daha fazla olabilir. Uygulamaya rehber olarak katılan kişi yansız ve sorumluluğunun bilincinde olmalıdır (Fordyce ve Weil, s. 129).

Toplantının başında, toplantı amaçlarında yer alabilecek ortak algıları araştırma, ilişkilerdeki sorunları tartışma ve ilişkileri düzeltmek için eylem planları ile önerilen çözüm yolları tanımlanır. Açık dönüt sağlayacak, problem çözmeye yönelik ölçüler yine toplantının başında birlikte tartışılarak ortaya konur (Beer, s. 962). Toplantı süresince değişiklik için önemli bir neden olmadıkça planlanmış işlem ve program izlenmelidir (Fordyce ve Weil, s. 129).

Blake, Shepard ve Moutan tarafından geliştirilen bir dizi etkinlik, aralarında gerginlik ya da açık bir biçimde çatışma olan kümeler arasında genelde uygulanabilir. Uygulamada aşağıdaki adımlar izlenir (French ve Bell, ss. 132-133)..

1. adım. İki kümenin önderleri (ya da tüm üyeleri) kümeleri arasındaki ilişkilerin daha da iyi olması için toplanırlar. Aralarında bir de rehber bulunur. Eğer bu ilişkilerin düzeltilmesine araştırmada hemfikir olurlarsa daha sonraki etkinliklere geçilir.

2. adım. İki küme ayrı odalarda toplanır ve iki liste yaparlar. Listenin birinde kümenin, diğer küme hakkındaki duyguları, düşünceleri, fikirleri, tutumları ve alguları belirlenir. İkinci listede ise diğer kümenin kendileri hakkında neler söyleyecekleri, kendilerinin beğenilmeyen yanlarının diğer küme tarafından nasıl görüldüğü kestirilmeye çalışılır. Bu iki listeyi iki küme de yapar.

3. adım. İki küme tekrar bir araya gelirler ve hazırladıkları listeleri birbirleriyle değiştirirler. A kümesi, B kümesinin; B kümesi de A kümesinin listelerini okurlar. Bu adım sırasında rehber, listelerde yer alan maddeler üzerinde tartışma çıkmamasına özen gösterir.

4. adım. İki küme yeniden ayrı toplantı odalarına dönerler. Burada kümelere iki görev verilir. Önce, kendi kümeleri ve diğer küme hakkında ortaya konulan hususlar tartışılır. Bu tartışmalar genellikle yanlış anlamaya, yanlış algılamaya dayalı anlaşmazlık ve sürtüşme konularında olur. Bunlar, değiştirilen listeler üzerinde çözümlenir. İki küme arasında 1. basamakta tasarımı olduğu kadar büyük ayrılıklar olmadığı ve aralarındaki problemlerin düşünüldüğünden daha az olduğu görülür. Bundan sonra, iki küme arasında hâlâ çözümlenmesine gereksinme duyulan sorunların önem sırasına göre listelenmesi ikinci görev olarak verilir. Bu liste ilk olarak hazırlanan listeden genelde daha kısa olur. Her iki küme de bu listeyi yaparlar.

5. adım. İki küme tekrar bir araya gelerek hazırladıkları listeleri değiştirirler. Listeleri karşılaştırdıktan sonra çözümlenebilecek problem-

leri ve konuları içeren tek bir listeyi birlikte yaparlar. Birbirine yakın ve önemli olan kısımları önem sırasına göre düzenlerler. Feragat edilen yanları ve çözülen sorunları birlikte basamaklar şeklinde sıralarlar. Önemli maddeler üzerinde "kimin, ne zaman, neyi" yapacağı üzerinde fikir birliğine vararak bir alt küme ya da takım oluştururlar. Sorun böylece kurulan bu takım tarafından sonuçlandırılır.

Toplantıdan sonra başarı için, izleme çalışması gereklidir. İzleme çalışması için verilen birkaç özel öneri aşağıda yer almıştır (Fordyce ve Weil, s. 130):

- İzleme toplantıları programı daha uzundur. İlk toplantıdan sonra bu toplantılar 4 ile 6 hafta sürer.
- Daha önceki toplantıda kurulan alt küme (takım), görevini tamamlamaya ve sonuçlar uygulamaya dönüştürülünceye kadar görevini sürdürür.
- Bu toplantılarda ortak bir ilgi alanı olduğu için geri kalan küme üyelerinden bir kişi de temsilci olarak çağrılır.

### YARARLARI

Kümeler arası takım kurarak sorun çözmenin yararları şunlardır (Fordyce ve Weil, s. 128):

1. Kümeler arasında birbirine bağlı olarak kurulan etkinlikleri yeniden düzenleyerek onarır.
2. Kümelerarası iletişim kanalları çeşitli engellerle kapandığında, kümelerin sıkıntı içinde kıvrılmalarını ve patlamalarını önler.
3. Karmaşık örgütlerde en üst yöneticinin kendisinin aşağılarında olan olayları ve ihtilafları görecektir zamanı olmadığından, bu yöntemle sorunların giderilmesine yardımcı olunur.
4. Kümelerarası iş ilişkilerinin sağlıklı ve enerjik olması bakımından iyi bir uyarıcıdır.

### SAKINCALARI

Bu yöntemin yararlı yanlarının yanında aşağıdaki sakıncaları bulunmaktadır (Fordyce ve Weil, s. 129):

1. Belirli durumlara özgü olarak uygulanan bu yöntemin bir sihir olarak görülmesi doğru değildir. Kümeler arası ilişkiler bazen çok çetin, çok özen gösterilmesi gereken bir durum olabilir. Bu gibi durumlarda,

bu yöntemin yararlı olabilmesi için, yanlış yola sapılmamasına dikkat edilmelidir.

2. Bu yöntemde kümeler çoğu kez deneysel işlemlere tepki gösterirler. Ayrıca çoğu kümelerin, zayıf yanlarını anlamaları da güçtür.

3. Bazen aranan çare rahatsızlıktan da daha kötü olduğunda, bu yöntemin uygulanması endişe doğurabilmektedir.

## DEĞERLENDİRME

Kimi durumlarda kümeler arası birbirini yanlış anlama, yanlış algılama gibi konulara, kümeleri bir araya getirerek çözümler getiren bu yöntem, kimi durumlarda ters tepki yaparak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Kuşkusuz olumsuzlukları giderici önlemler ile yapılacak hazırlık çalışmaları ve yöntemin kurallarına uygun olarak uygulanması başarıyı artıracaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Beer, Michael.** "Technology of Organization Development", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Edited: Marvin D. Dunnette, Rand Mc. Nally College, Publishing Company, Chicago 1976.
- Fordyce, Jack K., Raymond Weil.** *Managing with People*, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A. 1971.
- French, Wendell L., Cecil H. Bell.** *Organization Development*, Prentice Hall, Inc., London 1978.
- Margulies, Newton, John Wallece.** *Organizational Change*, Scott Foresman and Company, Illinois 1973.
- Sayles, Leonard R., George Strauss.** *Human Behaviour in Organization*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1966.