

TAKIM ÇALIŞMALARI VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ: KARAR ALMA SÜREÇLERİNİN ETKİNLİK KAZANMASINDA LİDERİN ROLÜ

Sema YILDIRIM BECERİKLİ¹

ÖZET

Günümüzde örgütler takım oluşturmanın örgütsel performans ve verimliliğe olan etkisinin farkına varmış durumdadırlar. Bu nedenle yüksek performanslı takımlar kurma, örgütlerin yönetsel politikalarında önemli bir yer tutmaktadır. Takım çalışmalarındaki etkinlik düzeyi, toplam kalite yönetimi çalışmalarının temel dayanaklarından birini oluşturmaktadır.

Birbirini tamamlayıcı bir beceri kümesine katkıda bulunabilecek kişilerin istihdam edilmesiyle ya da doğru bir biçimde görevlendirilmesiyle oluşturulması gereken takımlar, üst düzey sorun çözme ve karar alma yetenekleriyle her türlü yönetsel uygulamanın belirleyici unsurları durumundadırlar. Örgütsel yapılanma içinde bu denli yaşamsal öneme sahip olan çalışma birimlerinin etkili bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü takım çalışmalarında takımın gösterdiği performans, takım üyelerinin gösterdikleri toplam performanstan daha üstündür. Ortaya çıkan bu performans biçimini yönetmek ise geleneksel liderlik anlayışının dar kalıplarının dışına çıkmayı gerektirmektedir.

Bu çalışmada takım kavramı ele alınarak, takım çalışması ve önemine verimlilikle olan bağlantısı esasında işaret edilmektedir. Takım çalışmasının ana hatlarıyla çerçevesi çizilmeye çalışılarak karar alma aşamalarında koçluk yetenekleriyle birleşmiş bir liderlik modelinin takım çalışması üzerindeki etkileri analiz edilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Takım Çalışması, Verimlilik, Karar Alma, Liderlik.

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEAMWORK AND PRODUCTIVITY: THE ROLE OF LEADERSHIP IN EFFICIENCY OF DECISION- MAKING PROCESS

ABSTRACT

Today, organizations have become aware of the impact of team-building on organizational performance and productivity. For this reason, building high performing teams has an important place in organization's administrative policies. The level of efficiency in teamwork constitutes one of the pillars of total quality management efforts.

Teams should be created through employment of people who can contribute to a complementary set of skills or assigning the roles of people correctly. These teams with high-level problem-solving and decision-making skills are determinants of all kinds of managerial practices. The operational units, which are so vital for organizational structure, should be managed in an effective leadership approach because the work performance of the team is superior to the total performance of team members in team works. However, managing this kind of performance requires getting out of narrow patterns of traditional leaderships.

¹ Sema YILDIRIM BECERİKLİ, Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

This study, while regarding the concept of team, points out the importance of teamwork on the basis of its connection with efficiency. By outlining a framework for teamwork, it analyses the impacts of a leadership model combined with coaching skills on teamwork and decision-making process.

Keywords: *Teamwork, Productivity, Decision -Making, Leadership.*

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerde mikro düzeyden makro düzeye kadar örgütün bütün birimlerinde etkin bir şekilde uygulamaya sokulan takım çalışması, farklı bilgi ve becerilerle donanmış örgüt çalışanlarının ortak bir hedefe yönelik olarak bir arada çalışmasını hedeflemektedir. Takımlar, gruplardan ortaklaşa bir konu ve hedef üzerinde çalışmaları ve süreç içinde paylaşılan değerler ve yönetsel anlayış açısından ayrılırlar. Güven ve paylaşım üzerine yükseldiklerinde ise, örgütsel başarıya olan katkılarını artırırılar. Takımları örgütsel yaşamda bu denli önemli kılan özelliklerinden biri de sürekli olarak karar alma durumunda olmalarıdır. Karar vermeleri gereken durumla ilgili alternatif seçeneklerini de gözden geçirerek sürekli olarak seçimlerde bulunurlar.

Takım çalışmalarında karar alma süreci pek çok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. Bu süreçte bütün seçeneklerin rasyonel ve takımın amaçlarına bağlı olarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bununla birlikte takım üyelerinde hata yapma korkusunu kaldırmak ve kendilerine güvenmelerini geliştirmek gerekmektedir. Çünkü her karar belli bir dozda riski göze almayı gerektirir. Bu süreçte yapılan hatalar öğrenmenin adımları olarak görülmeli, bu tür durumlarda hatalar başarıya giden yolun bulunmasına yardımcı olan denemeler olarak kabul edilmelidir.

Takım yöneticileri geçmişte karar verirken çoğunlukla içgüdülerine, sağduyularına ya da tahminlere dayalı olarak bunu gerçekleştirirlerdi. Eskiden, içgüdülere, tahminlere ya da sağduyuya dayalı olarak verilen kararlar, günümüzün modern yönetim anlayışı içinde açık ve rasyonel bir süreç yürütmeyi ve bir denge kurmayı gerektirmektedir. Hangi durumlarda kimlerin karar vereceğinin belirlenmesi yani karar yetkisinin kimde olduğunun saptanması da bu süreçte isabetli kararların verilmesini kolaylaştıracaktır. Takım liderlerinin koçluk yeteneklerini de geliştirerek bu süreçte destekleyici rol oynaması, kararların isabet oranını artırması, takımdaki üyelerin görüşlerinin hakkaniyetli bir temsilini yansıtması ve örgütsel verimliliği artırması açısından da önem taşımaktadır. Örgütün maddi kaynaklarının doğru bir biçimde harcanması, bütçe faaliyetlerinin özünü teşkil eden kararların doğru bir biçimde alınmasına bağlıdır. Yanlış kararların örgüte maliyeti giderek artmaktadır. Çünkü yanlış kararların sonuçlarını tamir etmek de önemli bir maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları açısından da doğru kararları vermek, uygun pozisyonlara uygun kişileri görevlendirmek, takımları bu işleri yapacak en uygun insanlardan oluşturmak, yine örgütlerin insan kaynağını bilinçli ve hedef yönelimli olarak kullanmasının dayanağını oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütlerde doğru kararlar almanın, etkin bir takım çalışması oluşturmanın ve tüm bu süreçleri koordine edecek bir liderlik anlayışı oluşturmanın örgütsel verimliliği artıracığı açıktır.

2.TAKIM ÇALIŞMASI

2.1.Takım Çalışması Kavramı

1990'lı yılların başından itibaren dünya üzerinde ekonomik ve sosyal çevrede önemli değişimler meydana gelmiştir. Uluslararası ekonomik faaliyetlerin artması, küresel düzlemdeki rekabetin yoğunlaşması, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme, hizmette toplam kalite anlayışının esas alınması, yönetimlerin modern örgüt teorileri çerçevesinde çalışanlarına ve müşterilerine ilişkin yaklaşımlarının değişmesi gibi faktörler, bu değişimler arasında sıralanabilir. Tüm bu faktörler, işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır.

Tüm bu değişimlere uyum sağlama gereğinin hem bir sonucu hem de bir yolu olarak ortaya çıkan takım çalışması uygulamaları, örgütlerin modern yönetim felsefelerinin uzantısıdır. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda örgüt, takım çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını, maliyeti düşürdüğünü, personelin performansını, örgüte olan sadakatini ve motivasyonunu artırdığını kabul etmektedir (Özler ve Koparan 2008'den akt. Arkan, 2008: 1). Kurumsal örgütlenmelerin birçoğunda artık hiyerarşik ve otoriter yönetimlerin aksine, örgüt çalışanlarını takım çalışmaları yoluyla yönetsel karar ve uygulamalarına dahil eden bir anlayış görülmektedir. Takım çalışmasının örgüt yönetimine en büyük katkılarından biri; katılımcı bir yönetim perspektifinin örgütün mikro ya da makro tüm parçalarında içselleştirilmesini sağlamaktır.

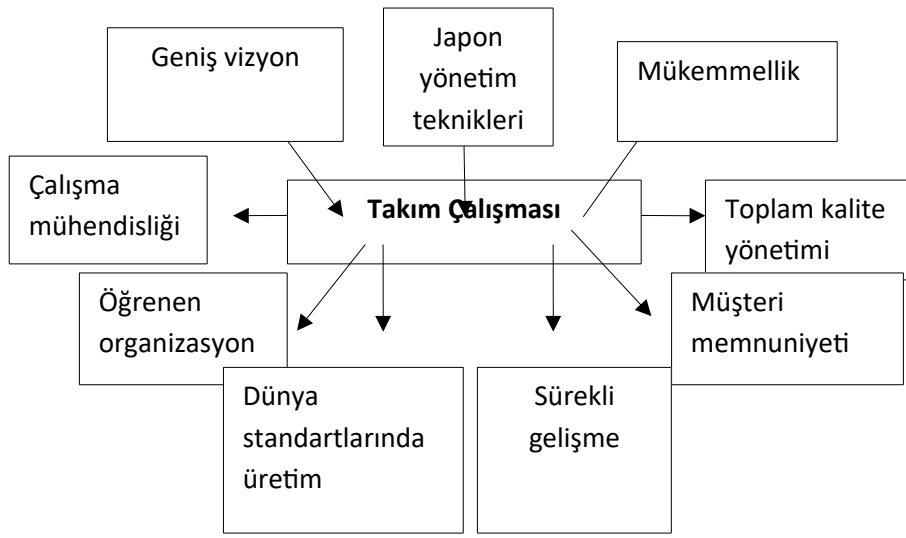
Bu örgütsel perspektif aslında katılımcı demokrasinin demokratik yönetim açısından bir araç olduğunun kabulüyle birlikte, ulusal ve yerel düzeydeki tüm örgütlenmelerde yönetsel karar alma sürecine yurttaş katılımını sağlayacak yöntem ve yapılar oluşturulmaya başlanmasının da önemli bir parçasıdır (NDI Türkiye, 2008:3). Tüm paydaşlarıyla bu anlayış zemini üzerinden ilişki kurmayı hedefleyen örgütsel yapılar, öncelikli olarak kendi içlerinde oluşturdukları takım yapılarında ve kendi çalışanlarıyla da böyle bir sürecin devamını sağlarlar.

Takım çalışmasını etimolojik olarak analiz ettiğimizde; takımların (ekip) *önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk* olarak tanımlandığını görürüz (Eren, 2001: 459). Bir diğer tanıma göre ise; *takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar grubudur* (Donnollen, 1998: 20).

Tüm bu tanımlardan esasa; etkin bir takımın, ortak bir amaca ulaşmanın en iyi yolunun *işbirliği* olduğuna inanan; *açıklık, güven ve dürüstlük* ilkeleriyle, *ortak sorumluluk* atmosferinde hareket eden bir grup olduğunu söyleyebiliriz. Bir takımın tanımlanan işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için, şu özelliklere sahip olması gerekir (Kendiroğlu, 2000: 7; Baltaş, 1997: 5):

- Bir takımı oluşturmak için iki ya da daha fazla kişiye ihtiyaç vardır.
- Takım üyelerinin birlikte çalışmak için ortak bir amaçları vardır.
- Takım üyelerinden her biri birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptirler ve bunu amaçlarını gerçekleştirmek yolunda bütünleyici bir şekilde kullanmaktadırlar. Takım üyeleri karşılıklı bağımlıdırlar ve birbirlerinin uzmanlıklarına ihtiyaç duyarlar.
- Takım içerisinde paylaşılan liderlik rolü hakimdir.
- Takım üyeleri karar alma aşamasında söz sahibidirlere.
- Takım üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar.

- Takım üyeleri arasında ortaklaşa iş yapabilme ve ortaklaşa performansın ölçümü hakimdir.
- Üyeler, bir takım olarak birlikte çalışmanın daha isabetli kararlar ve iyi sonuçlar sağladığı fikrine yürekten inanırlar, bir başka ifadeyle amaçlarını gerçekleştirmek için bir sinerji yaratırlar.



Şekil 1. Örgütsel Başarıda Takımın Rolü

Kaynak: Zehir ve Özşahin, 2008: 267'den uyarlanmıştır.

2.2. Takım Çalışmasının Ortaya Çıkışı

Takım çalışmasının geçmişine baktığımızda, özellikle 1980'li yılları belirleyici bir başlangıç olarak kabul edebiliriz. 1980'ler boyunca Batı toplumlarının ekonomilerinde gözle görülür bir düşüş yaşanmasıyla birlikte, örgütler bu durumun nedenleri ve çözüm yolları üzerinde bir arayışa girmişlerdir. Batılı toplumlar için ekonomik anlamda dramatik bir düşüşün yaşandığı bu dönemde, dünyanın ekonomik liderliğine soyunan Japonya'nın başarısı Batılı toplumların merakını uyandırmış ve bu başarının arkasındaki nedenler sorgulanmaya başlanmıştır. Japonya'nın gösterdiği bu gelişim çizgisinin anahtarı; kolektif çalışma ruhu ve bunu destekleyen örgüt kültürü olarak saptanmıştır.

Japon ve Amerikan şirketleri arasında bir karşılaştırma yaparak, aralarındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlayan Ouchi, ikisi arasındaki en temel farkın; Japon örgütlerinde en temel çalışma ilkelerinin *tüm üyelerin katılımını sağlamaya yönelik* bir temel üzerine yükselmesi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Amerikan şirketleri, strateji ve yapı gibi sistemlerini

geliştirmeye çalışırken, Japon şirketleri *yönetim tarzı, iş becerileri, iletişim ağı ve en önemlisi paylaşılan değerler* üzerine inşa edilen bir toplumsal sistem üzerinde çalışmışlardır (Cavaleri, Obloj, 1993: 267). Japon örgütleri insan sermayesini merkeze alan bir anlayışa daha yakın durmaktadırlar. Japonya'da işyeri yalnızca ekonomik bir birim olmaktan ziyade, çalışanların güçlü bağlarla bağlandığı sosyal bir birim olma özelliği göstermektedir (Önder, 1998: 51).

Örgütlerin takım çalışmalarına önem vermesi, ortaya çıkan sorunlara geliştirilecek kısa vadeli çözümler çerçevesinde olmamalıdır. Takım çalışması yönetsel ideoloji ve felsefenin bir uzantısı ve tüm örgüt çalışanlarına sinen bir anlayış olduğu sürece, örgütü başarıya götürebilir. Takımın bütün üyeleri, örgüt kimliğini takım çalışmalarının bir parçası olarak elde eder ve taşırlar.

2.3. Takım Çalışmasının Yararları

Takım çalışmasının çalışana sağladığı yararlardan en önemlisi; çalışanların işyerlerini ve yaptıkları işleri daha az stresli hale getirmeleridir. Takım çalışması onlara birtakım roller ve sorumluluklar yüklese de, sorumluluk duygusunun takımın üyeleri tarafından ortaklaşa bir biçimde paylaşılması, kişinin tek başına çalıştığı zamanlardaki yalnızlık duygusunu ve yüksek stres düzeyini azaltır. Çalışanlar bir takımın üyesi olarak kendilerini daha fazla örgüte ait hissederler. Çalışanların ait olma duygusu daha fazla karşılanmış olur. Bireyler kendilerini ve başkalarıyla olan ilişkilerini sadece fiziksel yakınlık anlamında değil, kendi işleri ile diğer insanlar arasında yaptığı işler arasında bir bağlantı kurarak anlamlandırırılar. Takım içinde gerçek konum ve önemlerini fark ederler. Takım üyelerinin takım içindeki statüsü bir bütün olarak örgüt içindeki statüsüne dönüşür, takım üyeleri takımın başarısı ve edindiği saygınlık düzeyinden haz duyarlar, başarı duygusunu tadarlar. Örgütlerde maddi ödüller yanında edinilen/verilen manevi ödüllerin etkisi daha fazladır. Bu manevi ödüller; bir yere ait olma duygusu, başarı duygusu ve kendini gerçekleştirme duygusunun tatminidir (Weiss, 1993: 18).

Takım çalışmasının kuruma katkılarına gelince, artan üretkenlik ve kârlılık oranları, yükselen moralle birlikte örgüte bağlılığın artışı sayesinde kurumlar da yüksek performanslı takımların katkısını görürler. Kurumların belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmaları kolaylaşır. Takım çalışması sonucunda elde edilen yararlar, örgütün ürün ya da hizmetlerinden faydalanan grupların gözünde olumlu bir temsilin oluşmasına neden olur. Bu durum da örgütü kendi alanında lider konumuna yükseltir.

2.4. Etkin Bir Takım Çalışmasının Sahip Olması Gereken Özellikler

Farklı kişilerin oluşturdukları takımların, amaçlarına ulaşması ya da başarılı bir performans göstermeleri, sahip oldukları özelliklere bağlıdır. Etkili bir takımın sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Akdemir, 2008: 9-18):

Doğru Üyelerden Takım Oluşturma: Takım oluşturmadan önce, takımın yapacağı işlerin tanımlanması gereklidir. Ancak böylelikle bu işleri yapacak doğru kişilerin takım üyeleri olarak seçilmesi söz konusu olabilir. Seçilen kişilerin farklı özelliklere sahip olması, takımın etkinliğini çeşitlendirmek ve yükseltmek için gerekli unsurlar arasında sayılabilir. Farklı yetenek, bilgi ve becerilere sahip kişilerin seçilmesi, takım başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Doğru üyelerin seçilmesiyle oluşturulan takımlar; istekleri, verimlilikleri, etkileşimleri, iletişimleri ve performansları açısından daha etkin bir yapı arz ederler.

Ortak Amaç, Vizyon ve Misyon Ulaşmak: Örgütlerde oluşturulan takımlar, örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmeye doğrudan katkıda bulunmaktadır. Bu amaçları, vizyonu ve misyonu ise; oldukça net, açık, anlaşılır, gerçekleştirilebilir, gözlemlenebilir ve ölçülebilir bir şekilde oluşturmak gerekmektedir. Amaçlar, takımların varlık nedeni oldukları için herkesin anlayacağı ve katılacağı bir biçimde ve onlar tarafından tarif edilmelidir. Çalışanlar vizyon ve misyon ifadelerinin belirlenmesine katkıda bulunmalı, bunun için gerekirse çalıştaylar düzenleyerek bir oydaşım temin edilmelidir. Böylelikle amaçlar, vizyon ve misyon örgütün çalışanları tarafından oldukça yüksek bir performansla gerçekleştirilmeye çalışılacaktır.

Güçlü Bir Takım İletişimi ve Sinerji: Takım içinde farklı yetenekte, beceride ve bilgi düzeyinde birçok insanın bir arada iş yapabilmesi ancak ve ancak aralarında güçlü bir iletişimin sağlanmasıyla mümkün olabilir. Takım etkinliği için üyeler arasında açık ve yoğun bir iletişim olmalıdır. Etkin bir iletişim ise, iletişimsizliklerin, iletişim çatışmalarının, eksik ve gereksiz iletişimlerin önlenmesiyle mümkün olabilir. Takım üyelerinin belirlenen amaçlar için biraraya gelmesi ve sürekli iletişim halinde olması, takım sinerjisinin temelini oluşturur. Takım üyeleri arasında sağlanan etkili ve sürekli iletişim; paylaşma ve aitlik duygusu takımın sinerji ve performansını büyük ölçüde etkiler.

Aitlik Duygusu: Takımda çalışan herkes kendini takımın bir parçası ve tamamlayıcısı olarak görmelidir. Bu durum; amaçların, vizyonun, misyonun, örgüte bağlılığın, örgüt kültürünün bir parçası olmanın gereğidir. Takım üyelerinin kendilerini takımın ve örgütün bir parçası olarak görmeleri, takıma olan güvenin ve inancın artmasını sağlar. Bu durum takım üyelerinin kendilerine olan özsaygı ve özgüven gibi duygularını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu da doğrudan verimliliği artıran bir unsurdur.

Ortaklaşa Başarı: Takım performansının en önemli göstergesi; belirlenen amaçların gerçekleştirilmesidir. Takım üyelerinin kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde gerçekleştirmeleri, ortaklaşa ulaşılan bir başarıyı ifade etmektedir. Takım üyelerinin ellerindeki kaynakları etkin bir biçimde kullanmaları, görevlerini üst düzey bir performans dahilinde yürütmeleri, birbirlerine yardımcı olmaları takım performansını da bütünsel olarak artıracaktır. Takım üyeleri, üyesi buldukları takımı tam olarak benimsemekte ve bundan dolayı tatmin duymaktadırlar. Ortaya çıkan başarı ise ortak olduğu için, tüm takım tarafından paylaşılacaktır. Bu durum tam aksi için de geçerlidir. Yapılan iş dahilinde ortaya çıkan bir başarısızlık durumu da kolektif bir şekilde paylaşılacağından, takım üyeleri birbirinin performansından da sorumlu hale gelmektedir.

Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı: Takım olmanın temelini takım üyelerinin aynı yetkiyi kullanmaları ve buna ortak olmalarıdır. Takım üyelerinin yetki kullanırken kararlarındaki birliktelikleri aynı düzeyde sorumluluklarına da yansıtacaktır. Çalışmalar yetkiyle doğru orantılı bir sorumluluk anlayışı çerçevesinde yürütülmelidir. Takımın çalışmalarından doğan sonuçlardan tüm üyeler sorumludur.

Yenilikçilik ve Yaratıcılık: Takımlar ortaya çıkan değişim ve yeniliklere ayak uydurmak zorundadır. Takımlarda yenilenmesi gereken faaliyet alanları; amaçlar, planlar, yöntemler, süreçler ve görevlerdir. Takımlara ait tüm unsurlarda yeni sistemlerin kullanılması, takım etkinliğini olumlu etkileyecektir. Takım üyelerinin farklı özelliklere sahip kişilerden seçilmesi de takımlarda yaratıcılığı ve hayal gücünün boyutlarını artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette takım üyelerinin sahip olduğu yetenek, bilgi, beceri ve hayal dünyalarını diğerlerine açma yönünde gönüllü bir çaba göstermeleri gerekmektedir.

Takım Ruhu: Takımı oluşturan her bir üye, takıma tam anlamıyla bağlılık duymalıdır. Takımın amaçlarına inanmak ve yönelmek, takım bağlılığı adına önemli bir göstergedir. Amaç birliği içinde olan takım üyeleri, ortaklaşa oluşturulan takım ruhunu benimsemelidir. Takım ruhu, *takımın birlikte hareket etme güdüsünü oluşturan sonsuz bir inanç* olarak ifade edilebilir. Bu inancı kavramak, takım üyelerinin aralarındaki ilişki düzlemine bağlıdır.

3.TAKIM ÇALIŞMALARINDA KARAR ALMANIN ÖNEMİ

3.1. Karar Alma Kavramı

Takımlar üstlendikleri görevleri yerine getirirken pek çok durumla ilgili olarak karar alma sürecini işletmek durumundadırlar. Karar alma, *bir amaca ulaşmak için eldeki olanak ve koşullara göre mümkün olabilecek hareket biçimlerinden en uygun olanını seçmek* biçiminde tanımlanabilir. Karar alma aşamasında en önemli olan; aldığımız kararlar hangi amacı gerçekleştireceğimiz sorusuna yanıt vermektir. Kurumsal açıdan kararlar almak, bireysel açıdan karar almaktan daha zor ve karmaşıktır. Çünkü kurumlarda bu süreç içinde çok fazla seçenek arasından optimum seçimin yapılması gerekmektedir (Köse, 2004: 10-13). Yanlış kararlar alınması kurumlarda giderek artan bir maliyet kaybına yol açmaktadır, bu nedenle karar alıcı durumunda olanlar günümüzde bu konuda yeni ve alternatif çözümler sunan kaynakları daha dikkatli kullanmaya başlamışlardır (Milkman vd., 2009: 1). Kurumlar açısından kararların alınma sürecinde daha yüksek oranda belirsizlik, daha çok alternatif ve risk oranı söz konusudur. Bu durum bireysel karar alma ve örgütsel karar alma süreçleri arasındaki temel farklılıktır.

Süreç açısından kurumlarda karar alma, demokratik bir yapılanma içinde ve üyelerin katılımıyla gerçekleştirilebilir ya da daha otoriter bir anlayış çerçevesinde merkezden ya da üst yönetimin kararları olarak çalışanlara iletilebilir. Takım çalışması içinde karar alma süreçleri, demokratik bir yapılanmanın yansımasıdır. Takımın üyeleri karar alma mekanizmalarına ne kadar dahil olurlarsa alınan kararları o kadar benimser ve savunurlar. Ayrıca ortak bir akıl yürütme eşliğinde verilen kararların isabet oranı da daha yüksektir. Kararların alınma sürecinde kullanılan kaynaklar; takımın konuyla ilgili araştırma yürütmesi, örgüt kültürünün değerleri, takımın benzeri konulardaki tecrübesi ve konuya ilişkin sezgileridir. Kararlar zamansal açıdan ise kapsadığı süre göz önünde bulundurularak uzun, orta ve kısa vadeli olarak birbirlerinden ayrılırlar.

3.2. İyi Kararların Taşınması Gereken Nitelikler

Örgütlerin günlük yaşam seyirleri içinde almaları gereken pek çok karar biçimi vardır. Ancak iyi bir kararın taşınması gereken özellikler de söz konusudur. Bunlar şunlardır (Eren'den akt., Köse, 2004: 10-13):

- İyi bir karar, öncelikle amaçları dikkate almalı ve onlara ulaştıracak biçimde oluşturulmalıdır.
- İyi bir karar, masrafları ve karşılığında ödenecek her türlü maddi ve manevi bedeli asgari düzeyde tutarak, en iyi sonucu sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır.
- İyi bir karar zamanında alınan karardır.

- İyi bir karar hemen uygulamaya koyulabilen ve sonucu da hızla alınabilen karardır.

Karar alma süreçleri ile sorun çözme birbirine karıştırılmamalıdır. Kurumlarda sorun çözmek için alınan kararların yanında, kurumların stratejik yapılarını yeniden düzenlemeye yönelik, gelecekte kurumun karşılaşılabileceği durumlara ilişkin bir öngörü dahilinde verilmesi gereken pek çok karar bulunmaktadır. Bu nedenle sorun çözücü kararlar, karar alma sürecinin bir parçası olsa da tamamını kapsamaz.

Karar alma, bir çalışma sürecinde her türlü sorunun neden, niçin, nasıl, nerede, ne zaman olduğuna ilişkin soruların yanıtlarıyla ilgili geniş bir yelpazeyi kapsar. İster küçük, isterse büyük bir karar verme sürecinde olsun takım liderleri şu soruları sormalıdır (Dengiz, 2000: 188-189):

- Nerede, ne yapılmalıdır? (Kapsam)
- Neden yapılmalıdır? (Gerekçe)
- Ne kadar iyi yapılmalıdır? (Kalite)
- Ne zaman ve hangi sırayla gerekli olacak? (Program)
- Neye mal olacak? (Maliyet-Bütçe)
- Belirsizlikler nelerdir? (Risk)
- Kim yapacak? Kimin yapması gerekir? (İnsan kaynağı)
- Takımda çalışmak için insanlar nasıl örgütlenmelidir? (İletişim/kişilerarası beceriler)
- Nasıl haberimiz olacak? (Bilginin dağıtımı/iletişimi)

Takım liderlerinin tüm aşamalardan (planlama, örgütleme, liderlik etme, izleme ve kontrol etme) sorumlu olduklarından her zaman iyi kararlar vermeleri beklenmektedir. Planlama aşamasında gerekli verilerin toplanıp değerlendirilmesiyle ve müzakerelerde uzlaşma yönünde karar vermek, karar vermenin her aşamada gerekli olduğunu göstermektedir. Takımların görevi; edinilen bilgileri en iyi biçimde değerlendirerek makul ve mantıklı kararlar vermektir. Günümüzde takımların üzerinde çalıştığı konular, çok çeşitli, çok yönlü, uluslararası nitelikli, farklı bütçe kaynaklı ve başka birçok niteliklere sahip olduklarından, tek bir kişinin tüm bu konuları bilmesi imkânsızdır. Takımın ve kurumun geleceğini ilgilendiren kararlar, bu nedenle uzmanlık konularını ortaklaşa bir araya getiren ve bu konudaki sorumluluğu paylaşan tüm takım tarafından verilmelidir (Dengiz, 2000: 189).

3.3. Karar Almayı Etkileyen Faktörler

Takımlarda karar alma sürecinin takımların niteliğine göre değişen pek çok faktör tarafından etkilendiğini söylemek mümkündür. Takımlar örneğin sağlık sektöründe, askeri alanda, ulaşım ve taşımacılık alanlarında vs. görev yapan takımlar olduklarında bu faktörlerin ne kadar hayati önem taşıdıkları açıktır (Cannon-Bowers vd., 1993: 221). İşletmeler içinde farklı birimlerde oluşturulmuş takım çalışmalarında karar alma süreci her ne kadar insan hayatına ilişkin bu kadar doğrudan müdahaleleri barındırmasa da örgütün geleceğini ve iş yapış biçimini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle karar tiplerini etkileyen faktörleri ayrı ayrı ele almak gerekmektedir.

Karar tipini etkileyen dört faktör vardır (Dengiz, 2000: 197-198):

Zaman Kısıtlılığı: Zaman kısıtlı olduğunda alınan kararlar da bir kişi tarafından alınmaya ve emir tipinde olmaya daha yatkındır.

Güven: Takım çalışanları ve lideri arasındaki güven düzeyi de karar tiplerini etkileyen önemli bir faktördür. Yüksek düzeyde güvenin söz konusu olduğu ortamlarda, danışma tipi karar

verme yöntemi kullanılabilir. Yine yüksek güven düzeyi söz konusu ise takımlarda danışma tipi karar verme yöntemi kullanılabilir.

Nitelik: “Doğru” ve “en iyi” kararı verme gereksinimidir. Güven düzeyinin düşük olduğu durumlarda doğru ve en iyi karar yani en nitelikli karar daha da önem kazanmaktadır. Ayrıca kararın niteliği kritik bir özellik arz ediyorsa takım liderlerinin kısmen de olsa kontrolü ellerinde tutmaları gerekir, aksi halde karar alma işlemi olumsuz biçimde etkilenir.

Kabul: Kararın kabullenilmesinin, benimsenip uygulanmasının sağlanmasıdır. Bir kararın takım çalışanları tarafından kabul edilmesi isteniyorsa, kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

İyi bir karar vericinin dört temel özelliği vardır (Dengiz, 2000: 193-196):

Muhakeme: Muhakeme etme yeteneği karar vericilerin sahip olması gereken özellikler arasında sayılmaktadır. Takım liderleri, kararlarını desteklemek için doğru ve uygun bilgileri zamanında elde etmeye çalışmalıdırlar.

Deneyim: Deneyim, belli bir program dahilinde yürüyen ve süregiden kararlarda önem taşıyan bir özelliktir. Deneyim, kurumlardaki mevki ve kıdemle doğru orantılıdır. Deneyim ihtimalleri kapsamada ve örgütün paydaşlarıyla olan ilişkide yaşamsal bir rol oynar.

Yaratıcılık: Yaratıcılık kimsenin göremediği bir çözümü bulmak ya da önemli bir alternatifi keşfetmektir. Kısa vadeli hedefleri olan takımlarda yeni ve yaratıcı uygulamalar geliştirmek için fazla zaman olmaz ya da örgüt bunu teşvik etmez. Yaratıcılık genel olarak, yeniliği destekleyen, açık, güvenli ve kabul edilebilir, alternatiflerin olmadığını saptayan ve riski göze alabilen örgütlerin ortamında gelişebilir.

Nicel Beceri: Nicel beceriler uygun çözümler arandığında anlam kazanır. Nicel becerilerde karar verme kalitesi yükseltirse de takım çalışmalarında kullanımı fazla yaygın değildir. Çünkü takım çalışmalarında uygun çözümden çok acil çözümler ön plandadır. Ayrıca nicel modellerde kullanılan varsayımları değerlendirmek güçtür.

Akılci Karar Verme Modeli: Takım liderinin, takım çalışanlarının kararlara aktif katılımlarını sağlamalarından sonra, karar vermeye ilgili bir model geliştirmeleri gerekir. Bazı proje yöneticileri kademeli, madde madde saptanmış kuralları olan bir model uygular. Bazıları ise daha az kurallı, fakat disiplinli bir tartışma modeli ile uzlaşma sağlamaya uğraşır.

Takım çalışmalarında kararlara katılma düzeyinin yüksekliği esasen örgütün yönetsel politikalarına olan katılım düzeyidir. Katılımlı kararların alınması, katılan güçlerin ters yönlü etkilerini geniş ölçüde engeller. Daha sonra alınan kararlara itiraz etme ya da uygulamaların engellenme riski böylelikle büyük ölçüde bertaraf edilir. Kararlara katılma hem tartışmalı hem de çatışmalı bir sorunun en etkili çözüm yollarından biri olarak nitelendirilir. Yönetsel karara katılanlar, kararda sorumluluğu yüklenenlerle birlikte ortak bir çaba harcamaktadırlar. Bu yönüyle toplumsal katılma hem takım hem de örgütün tamamında barışı tesis etmenin bir yoludur. Böylelikle kararların isabet oranı artar, sorumluluk paylaşılır. Örgütsel uzlaşma, katılım oranının yüksekliği ve katılımın niteliğiyle gerçekleştirilir (Kazancı, 2007: 176-177).

3.4. Liderlerin Karar Alma Süreçlerindeki Rolü

Günümüz örgütlerinde takım çalışmalarına liderlik eden kişilerin, arzu edilen amaçlara ulaşmayı sağlamada önemli bir rolü olduğu açıktır. Liderlerin adil ve yaratıcı çözümleri

destekleyen kişiler olmaları, takım üyelerine danışmanlık verebilmeleri, iletişim becerilerini geliştirmeleri, gerektiğinde liderlik yeteneklerini koçluk becerileriyle bitştirmeleri bu nedenle önem taşımaktadır. Etkin liderlerin örgütlerde vizyon ve misyon belirleyebilen kişiler olması, kendi rollerini algılayabilmeleri, kurumsal bütünleşmeyi sağlayabilmeleri, örnek olabilmeleri, çalışanları nasıl motive edeceklerini bilmeleri, etkili iletişim kurabilmeleri, risk alabilmeleri ve sorun çözebilmeleri gibi özellikleri sıkça vurgulanan liderlik özellikleri arasında yer almaktadır (MTD Training,2010:10). Liderliğin doğuştan gelen özellikler kadar sonradan edinilen ve örgütün tümü açısından kabul gören yetenek ve becerilerden oluştuğu konusunda ise giderek yaygınlaşan bir görüş hakim olmaya başlamıştır (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48).

Liderlerin karar alma süreçlerinde takımlarındaki farklılıkları, uyum içinde bir araya getirmeleri kararların niteliğine ve kapsayıcılığına ilişkin bir zenginlik sunmaktadır. Takım üyeleri seçilirken, belirlenen amaca uygun bir biçimde takım farklılıkları barındıran bir yapı biçiminde oluşturulması kararlaştırıldıysa, bu farklılıklar takım üyelerinin iletişim düzeylerini ve aralarındaki bağlılık düzeyini muhafaza edecek şekilde yönetilmelidir. Takım çalışmalarında karar almanın en önemli unsurlarından biri de; yaratıcılığın teşvikidir. Takım üyelerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına izin verecek bir takım atmosferi oluşturmak ise yine liderin sorumlulukları arasındadır. Beyin fırtınası yöntemi bu yaratıcılığı ortaya çıkarmanın ve fikir jimnastiği yapmanın en bilinen yöntemlerinden biridir. Bunun dışında liderler takımlarındaki rolleri tanımlayarak, üyelerini ödüllendirerek, motivasyon düzeylerini artırarak ve koçluk becerilerini kullanarak onların yaratıcılığını artırabilir ve olumlu bir takım ruhu oluşturabilirler.

Liderlik, yöneticilikten farklıdır, ancak pek çok kişinin sandığının aksine bu fark liderliğin gizemli ve karizmatik özelliklerle tarif edilen yapısından kaynaklanmaz. Liderlik seçilmiş birkaç kişinin egemenlik alanı da değildir. Yöneticilikten daha iyi ya da yöneticiliğin yerini alan bir kavram da sayılmaz. Liderlik ve yöneticilik daha çok iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemi anlamına gelir. Her birinin kendine özgü işlevleri ve karakteristik özellikleri vardır. Günümüzün iş ortamında başarıyı yakalamak için her ikisine ya da her ikisinin birarada bulunmasına ihtiyaç vardır. Ancak bu kolay değildir, herkes hem liderlikte hem de yöneticilikte yeterli performansı gösteremeyebilir. Bazı kişilerin büyük bir liderlik potansiyeli vardır ama çeşitli nedenlerden ötürü güçlü bir yönetici olmaları zordur. Tam tersini de söylemek mümkündür. Yani bazı kişiler mükemmel bir yöneticilik kapasitesine sahipken, güçlü bir lider olma potansiyeli taşımazlar (Kotter, 1999: 45,47).

Liderlik etmek (lead) sözcüğü kök olarak, “gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek” anlamına gelir. Liderlikte bir hareket duygusu vardır. Liderler yeni bir düzen arayışına başlarlar. Keşfedilmemiş bölgeye girmeye cesaret ederler ve yeni hedeflere doğru bize rehberlik ederler. Tersine, yönetmenin (manage) kökü “el (hand)” anlamına gelen bir sözcüktür. Özünde, yönetim işleri (ele almak, idare etmek), düzeni sürdürmekle, kurumla ve kontrol ile ilgilidir. İki sözcüğünün kelime anlamı bile aralarındaki farka işaret etmede yol göstericidir (<http://www.rekreasyon.org/liderlik-ve-yoneticilik>):

- Liderliğin en temel özelliklerinden biri etkidir. Genellikle lider, takımın inançları ve etkinlikleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişidir. Bu nedenle lider, takımın lider olduğunu söylediği kişi ya da takım üzerinde en çok etkiye sahip olan kişidir (Freedman, 2003: 539).
- Etkili liderler, sorumlu oldukları takımların gereksinimlerini ve özelliklerini anlama becerisine sahiptirler. Liderler takımlarını oluşturan bireylerin özellikleri ve

gereksinimlerini dikkate almak durumundadırlar. Liderler bunu geliştirebilmek için takım üyelerinin özellik ve gereksinimlerini kestirebilmeli, bunlardan haberdar olmalı ve anlayabilmelidir. Takım üyelerinin kendini geliştirmesine katkıda bulunmalı ve ilişkilerini belli bir saygı çerçevesinde sürdürmelidir.

- Etkili liderler takım kaynaklarını bilmek ve kullanabilmek becerisine sahip olmalıdır. Takımlarda en önemli kaynak; insan kaynağıdır. Etkili liderler insan kaynağını en verimli biçimde kullanmanın yollarını araştırmalıdır. Takım üyelerinin bilgi, beceri, tutum ve inanç gibi değişkenlerini en üst düzeye çıkarmanın yollarını aramalıdır.
- Etkili liderler iletişim becerilerini üst düzeye çıkarmış liderlerdir. Takım üyelerini etkili bir şekilde dinlerler ve söylediklerini net bir şekilde ifade edebilecek bir iletişim üslubu kullanırlar. Bu arada not tutma, kısa açıklamalar yapma, soru sorma, söylenenleri kaydetme, kendinden emin konuşma, yavaş, açık ve net bir üslupla konuşma, gereken durumlarda konuşmasına eşlik edecek görsellerden yararlanma, dinleyicilerden geribildirim alma, bunu sorularla teşvik etme gibi yöntemleri de kullanırlar. Liderler takımlarda nicel ve nitel anlamda iletişimi en etkili kullanan kişiler olmak durumundadırlar.
- Etkili liderler planlama becerisine sahiptirler. Takım çalışmalarını baştan sona planlarlar. Öncelikle takımın oluşturulma amacını kendilerine dayanak olarak alırlar. Daha sonra bu amaca kendilerini götürebilecek en etkili yollara ilişkin beyin fırtınası gibi yöntemlerle alternatifler ve stratejiler belirlerler. Karar alma sürecini de tamamladıktan sonra ortaya çıkan planı yeniden gözden geçirirler. Bu plan gelişen yeni şartlara ve durumlara göre uyarlanabilir ve değişebilir nitelikte yapılandırılmalıdır.
- Etkili liderler takımın kazanımlarını kontrol ederler. Takım üleriyle yan yana çalışırlar, herhangi bir sorun çıktığında bunu takımla birlikte çözümlerin yollarını ararlar. Takım üyelerinin gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olurlar.
- Etkili liderler değerlendirme becerisine sahiptirler. İşin yapılıp yapılmadığı, doğru yapılıp yapılmadığı, zamanında yapılıp yapılmadığı gibi sorularla yola çıkarlar. Takım üyeleri arasındaki ilişkinin verimliliğini değerlendirirler.
- Etkili liderler örnek teşkil ederler. Olaylara bakış açıları, tutum ve davranışları açısından takıma örnek olacak niteliklere sahip olmalıdırlar. Takım üyeleri takım çalışması içinde çoğunlukla takım liderini taklit ederler. Liderin çalışma disiplini, olaylara yaklaşım biçimi ya da seçtiği yönetsel tarz, takım üyelerinin hem tutum ve davranışları hem de performansları üzerinde belirleyicidir.
- Etkili liderler özellikle takım çalışmaları içinde, takım üyelerine de liderlik vasıfları kazandırmak için çalışır ve liderliği paylaşır yalnızca kendi inisiyatifinde tutmaz. Etkili liderler haklılıklarına en çok inandıkları konularda bile mutabakat sağlama adımını atlamazlar.
- Etkili liderler danışmanlık becerisine sahiptir. İnsanlara sorunlarının çözümü için yardımcı olurlar onların güvenini kazanırlar.
- Etkili liderler, takımı temsil etme becerisine sahiptirler. Örgüt içindeki çeşitli platformlarda takım çalışmalarını sunarlar ve takımları adına konuşurlar.

Liderin varlığı, ona inanan ve belli bir amacı gerçekleştirmek üzere orada bulunan takım üyelerinin varlığına bağlıdır. Takım üyelerinin, liderin sergilediği davranışlar aracılığıyla ona yönelik bir inanç geliştirmeleri, takım başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Takıma yeni katılan üyeler, kendi amaçlarıyla ters düşmediği sürece takımın ve örgütün amaçlarıyla bütünleşme eğilimindedirler.

Liderler, takım çalışmalarını geliştirmek ve üyeleri takımın bir parçası yapmak için bazı liderlik fonksiyonlarından yararlanırlar. Liderler, örgütleriyle kamuları arasında eşik bekçisi görevi üstlenirler ve taraflar arasında aracılık ederler. Aynı zamanda örgüt üyelerini birbirine bağlayıcı, örgüt kültürünü güçlendirici ve işleri kolaylaştırıcı roller üstlenirler (Clippinger, 2012: 4-10), Bu fonksiyonları ayrıntılandırarak şu şekilde açıklayabiliriz (Ekici, 2006: 36-42):

- **Uygulayıcı olarak lider:** Takımın türü ne olursa olsun, takım liderinin görevlerinden biri takım çalışmalarını koordine etmektir. Liderler, işle ilgili her şeyi kendileri yapmazlar, yetki ve sorumluluklarını zaman zaman devretmelidirler.
- **Planlayıcı olarak lider:** Takım liderleri takım içindeki üyelerin amaçlarına ulaşmaları için gösterecekleri davranışları planlamakla yükümlüdürler.
- **Uzman olarak lider:** Takım liderleri çoğu zaman bilgilerin, düşüncelerin kaynağı ve özel uygulamaların mimarıdır.
- **Sözcü olarak lider:** Takım lideri, takımı örgüt nezdinde temsil etme görevi üstlenir. Takımdan örgüte, örgütten takıma yönelik iletişim, lider kanalından sağlanır.
- **Kontrolör olarak lider:** Takım lideri, takım üyelerini denetim altında tutan kişidir.
- **Ödüllandiren ve cezalandıran olarak lider:** Takım liderleri, takım üyelerinin takımın amaçlarına uyma dereceleri ya da belirlenmiş takım kurallarına uygun olarak davranması sonucunda, üyelere ödül ya da ceza tatbik edilmesinden sorumludurlar.
- **Hakem ve aracı olarak lider:** Takım lideri, takım üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma olması durumunda aracı rolü üstlenir. Takım üyeleri arasındaki ilişkilerin yönetilmesi konusunda bu fonksiyonu yerine getirirler.
- **Örnek olarak lider:** Takım liderleri, üyeler karşısında örnek davranışlar sergilemek durumundadırlar. Liderin davranışı takım üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturur.
- **Takım sembolü olarak lider:** Liderler sahip oldukları beceriler ve özellikleri nedeniyle takımın sembolüdürler.
- **Bireysel sorumluluk sahibi olarak lider:** Takım üyeleri pek çok kararı ortaklaşa alırlar. Ancak tereddüde düşüldüğü ya da ortaklaşa bir kararın çıkmadığı durumlarda nihai kararı vermek liderin görevidir.

Sıraladığımız tüm bu fonksiyonlar, liderin, takım çalışmasındaki etkinliği ve düzeyi artırma araçları olarak rol oynarlar. Liderin gerekli durumlarda bu fonksiyonlarda gösterdiği performans ve beceri düzeyi, takım çalışmasının geliştirilmesinde rol oynamaktadır.

Bir takım; birbirinden farklı yetenek, bilgi, beceri düzeyindeki insanlardan oluşur. Takımda bu şekilde farklılıkların olması zaten takım kurulurken arzu edilen bir özelliktir. Çünkü ancak böylelikle takımların performansına katkıda bulunacak farklı bileşenler dengelenmiş olur. Takımdaki üyeler cinsiyet, yaş, statü vs. gibi demografik değişkenler açısından da farklılaşırlar. Bu durumda takım liderinin öncelikli işi, takımdaki farklılıkların ne yönde ve nasıl geliştiğini fark etmektir. Farklılığın içeriğinin ne olduğu lider tarafından belirginleştirilmelidir. Bu durumda farklılıklar kolayca saptanabilen yönler ve altta kalan yönler olarak ikiye ayrılabilir. Bu iki boyutu bir arada fark etmek de takımdaki toplam farklılığın ne olduğunun saptanması adına önem taşır.

Literatürde bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere, takımlardaki farklılıkların neler olduğunun ve takıma etkisinin saptanmasında uzlaşma kaydedememişlerdir. Kimilerine göre heterojen nitelikli takımların performansı daha yüksek olmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar da heterojen bir takım niteliğinin iş verimliliği için zararlı olduğunu bulgulamışlardır. Bu durumda örneğin demografik değişkenlerin (yaş, eğitim, cinsiyet vs.) takım içindeki çeşitliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda, takımın fonksiyonlarının ve hedeflerinin öneminin de göz ardı edilmemesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bazı takımların heterojen olması daha fazla verimlilik sağlarken, bazı takımların da homojen özellikler taşıması aynı sonucu sağlayabilmektedir (Koparan, 2005: 104).

Takımdaki heterojenliğin boyutlarından biri olan kolayca saptanabilen yönler, hızlıca karar verilebilen ve kişiyi basit bir biçimde incelemekle ortaya konulabilen yönlerdir. Bunlar, örgütte ya da takımda çalışma süresini ve eğitim düzeyini kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk gibi özellikler de kolayca saptanabilen yönler arasında yer almaktadır. Altta kalan yönler, daha az belirgindir, ispatlanabilirliği daha zordur ve yoruma açıktır. **Görevle bağlantılı altta kalan yönler**; fiziksel beceri ve yetenekler, bilişsel bilgi, beceri, yetenekler ve iş deneyimi gibi yönleri içerirken, **ilişki odaklı altta kalan yönler**; sosyal statü, tutumlar, değerler ve kişilik gibi yönleri içermektedir (Koparan, 2005: 104).

Takım içindeki farklılıklar, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. 1983 yılında örgütteki yenilikçi tutumu irdeleyen çalışmasında Kanter, işletmelerin, farklı fikirleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için, özellikle farklılıkları içeren takımları oluşturduğunu görmüştür. Farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde, bireylerin tutumları aynı olan homojen bir takımla heterojen bir takım birbirleriyle karşılaştırılmışlardır. Çıkan sonuçta; aynı takımdaki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen takımların homojen takımlardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür. Farklılıkların, sorun çözme ve karar almada getirdiği bazı avantajlar bulunmaktadır. Bünyesinde farklı kişilikler barındıran takımlarda problemlere yaklaşım daha zengin ve geniş bir bakış açısıyla olacak ve analizler de daha sağlıklı olacaktır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda, farklılık içeren grupların sorun çözümlerinde farklılık içermeyen gruplara göre daha başarılı oldukları saptanmıştır. Bazı kaynaklar, farklılıkların takım bağlılığını azaltıcı bir etken olduğunu ifade etmektedir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilmeleridir. Bundan dolayı bağlılığın homojen nitelikteki takımlarda sağlanması daha kolay olmaktadır (Koparan, 2005: 105).

Burada liderin karar vermesi gereken durum; takım çalışmasının sorun çözümüne mi odaklanması yoksa üyeler arası bağlılığın yüksek düzeyde mi olması gerektiğidir. Takım

çalışmasına katılacak kişiler kararlaştırılırken bu durum gözeticilerle takımın heterojen nitelikte mi, homojen nitelikte mi olacağına karar verilir.

Koparan'ın çalışmasında (2005: 105) Ziller'in heterojenliğin takım bağlılığı üzerindeki etkileri hakkında teorisine yer verilmektedir. Birinci teoriye göre, takım üyeleri arasında toplumsal bir ahenk bulunmaktadır. Takım üyeleri arasında çeşitli farklılıklar olduğunda takım uyumunu sağlamak zorlaşmaktadır. Örneğin; takım liderinin bir kadın olması, erkeklerin egemenliğine inanan bir takım için kabul edilmesi zor bir durumdur. Ziller'in ikinci teorisine göre, benzerlik dikkati çoğaltır ve sonucunda bağlılığı artırır. Bundan dolayı homojenlik takımdaki yakınlığı sağlamaktadır.

Takım çalışmalarında bu farklılıklar temeli üzerinde yükselen alt-gruplar da oluşabilir. Bu alt gruplar kimlik temelli, kaynak temelli ya da uzmanlık alanı/bilgi temelli olarak kurulabilirler. Kimlik temelli alt gruplar, toplumsal olarak paylaşılan değer ve karakterler aracılığıyla kendilerini tanımlarlar. Kaynak temelli alt gruplar ise, takım üyelerinin sahip oldukları güç, materyal, otorite düzeyi ve statüleri aracılığıyla oluşurlar. Uzmanlık alanı/bilgi temelli alt gruplar ise, takımda oluşan hakim iş yapış alanı ya da bilgi biçiminden farklı üsluplara ve bilgiye sahip kişilerin kendilerini tanımlama biçimleridir. Bilgiyi alma ve işleme süreçleri bakımından diğerlerinden ayrılırlar (Carton ve Cumming, 2012: 444). Takım çalışmalarında önemli olan tüm bu farklılıklardan doğan zenginliğin takım performansına aktarılmasıdır. Özellikle bu farklı temsil biçimlerinin alınan kararlara yansıtılması, geniş katılımlı ve çok perspektifli kararların alınmasında önem taşımaktadır. Hensey'e göre (1992) farklı kültürel tabanlardan, alt kültürlerden ve geleneklerden gelen takım üyelerinin farklı perspektiflere sahip olmasının yanında geniş bir bilgi tabanları mevcuttur.

Farklı insanların aynı yöne yönelmesi ve karar alma süreçlerinde bir uzlaşmaya başarıyla varabilmeleri, liderin saygı kültürünü yaratmasıyla mümkündür. Saygı sözcüğü Latince "görmek" anlamına gelir ve bir saygı kültürü yaratmak, liderin içinden gelen özel bir vizyonla başlar. Lider kendisini saygın hissetmesini sağlayan şeyin ne olduğunu anlamak için kendi tutkularına ve özsaygısına bakarak işe başlar. Kendisini iyi hissettiğinde ise daha olgun bir kişi haline gelir. Bu içgörüler bir saygı kültürü yaratılmasında liderin yapıtaşları haline gelir. Bunlar onun yönettiği kuruluşu daha derinlemesine anlamasını ve başkalarının motivasyonlarını özel bir yaklaşımla incelemesini sağlar. Lider bu kavrayış yetisini çevresindeki topluluğa yöneltir ve saygı ilkesine dayanan iş pratikleri yaratır. Bu şekilde davranan liderler hepimizin eşit yaratıldığını, kendilerini eşit ve saygın hisseden insanların ise ellerinden gelenin en iyisini yapacağını kavrarlar (Rosen, 1998: 258).

Koçluk becerilerini edinen liderler, takımların amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaları yönünde pratiklik kazanmış olurlar. Koç, bireylerin veya grupların iş performanslarının yönetilmesi ve artırılması için bireye uygulaması gereken alternatif çözüm yollarını sunan ve bireyin çeşitli alanlarda danışmanlığını yapan kişidir. Bireylerin amaçlar oluşturmalarını ve bu amaçlara erişebilmelerini sağlar (Stevenson, 2007'den akt. Balta Aydın, 2007: 96). Koçluk ise en kısa ve öz anlatımla; çalışanlara kişisel gelişimlerinde kılavuzluk etmektir. Koçluk; istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi olarak da tanımlanabilir. Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir. Dolayısıyla; koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların "buldukları" yerlerden "olmak istedikleri"

yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar (Balta Aydın, 2007: 96).

Koçluk, takıma daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunar. Takım toplantılarına katılarak takımın kendini gözden geçirmesine yardım eder; takım liderine yardım ederek takımın güçlü-zayıf yönlerini ortaya koymasını sağlar; takım üyelerinin etkinliklerini izlemeye teşvik eder ve bunu nasıl yapacaklarını planlamalarına yardım eder; yol göstericidir; destekler ve takımı özendirir; birlikte karar alınır ve katılımçılık önemlidir; takıma daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunar (Selçuk, 2007: 47).

Son yıllarda liderlik incelendiğinde iş dünyasının karşısına, çalışanların bilgi ve becerilerinin, gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirecekleri işler için örtüşmesi, bu bilgi ve becerilerin geliştirilmesi için eğitilmeleri, yönlendirilmeleri, motive edilmeleri ve geri besleme yapılarak gelişim aşamalarının izlenmesiyle onların yetki ve sorumluluklarını artırarak oto-kontrol mekanizmasının çalışmasını sağlayan koçluk kavramı ortaya çıkmaktadır (akt. Barutçu, 2008: 10).

Liderlik ile koçluk arasında amaçlara ulaşma ve problem çözme, yüksek kalite ve verimlilik standartlarına erişme, iletişimi geliştirmeye ve korumaya, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmeye odaklı, sürekli iyileştirmeye hedefli, kişisel ahlak ve iş standartlarındaki uygulamalara yönelik olma vb. oldukça fazla benzerlik vardır. Çünkü koçluk ve liderlik iç içe geçmiş kavramlardır (Zeus ve Skffington, 2001'den akt. Özbay, 2008: 11).

Koçluk, bir liderlik tarzıdır. Liderlerin koç olabilmeleri için bir bireyin ya da takımın potansiyelini geliştirmenin ve hızlı bir şekilde ilerlemenin etkileşimli yollarını öğrenmeleri gerekmektedir. Örgütlerde koçluk kullanıldığı zaman, liderler performanslarını yükseltecek liderlik koçluk kültürüne sahip olacaklardır. Örgütler, küreselleşmenin hızla arttığı rekabet dünyasında faaliyetlerini sürdürmek için iyi ve yeterli olmanın ötesine geçmek zorundadır. Yüksek performanslarını korumak ya da geliştirmek için çalışmalıdırlar. Günümüzde değişim şartlarına uyum sağlamak için liderlik yeteneklerini geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla koçluk, uygulanan yeni bir stratejidir. Bir liderin koç olabilmesi; çok yönlü, geleceği öngören, çözüm odaklı, iletişim becerisi olan, empati kurabilen, risk alabilen, sürekli iyileştirme hedefleri olan, kendisini sürekli geliştiren dönüşümcü lider olmasına bağlıdır. Bu nedenle her lider iyi bir koç olmayabilir. Koçluk uygulamasının önemine inanan lider, günlük rutin işlerin içinde kaybolmamalı, olaylara yukarıdan bakarak insanları yönlendirme yeteneğine sahip olmalıdır (Wright ve Mackinnon 2007'den akt. Özbay, 2008: 11).

4. SONUÇ

Güçlü ve etkin bir takım kültürünün varlığı, işgörenlerin ve takımların verimliliğini doğrudan etkilemekte ve takım kültürünün etkin bir şekilde kullanılması, işgörenlerin birbirine ve takım amaçlarına bağlılığını pekiştirmektedir. Takımdaki değer ve tutumlara bağlı olmak da verimliliği artırmanın en önemli unsurlarından biridir. Takımda emeğe ve insan kaynağına gereken önemin verildiğini hisseden çalışanların yaptıkları işle ilişkileri değişecek, motivasyon düzeyleri artacaktır (Yılmaz, 2010: 58). Takım çalışması liderlere zaman harcamadan takımlarını nasıl yapılandıracaklarının yollarını göstermektedir. Bu süreç zannedildiği kadar kolay değildir ve liderin sürekli olarak takım çalışanlarından geribildirim almasını sağlar (Goldsmith ve Morgan, 2000: 103).

Takım çalışması günümüzde modern yönetim anlayışını benimsemiş ve toplam kalite yönetimini uygulamanın önemini kavramış örgütlerde, katılımcı yönetim anlayışının yerleştirilmesinde ve örgütsel performansın artırılmasında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. En önemli paydaşlardan biri olarak kabul edilen çalışanların, yönetsel kararların biçimlendiricileri olmalarını kolaylaştırıcı takım çalışması faaliyetleri, etkili bir lider tarafından demokratik ve yetki paylaşımını esas alan bir çerçevede yürütüldüğünde örgütsel başarının merkezini teşkil etmektedir. Özellikle kurumun yönetim süreci dahilinde, hedeflerine ulaşabilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek için oluşturduğu ve vizyon ve misyon dahilinde stratejiler oluşturulması ve uygulanmasını kapsayan stratejik yönetim süreci içinde de anahtar bir kavram görevi görmektedir.

Örgütlerde oluşturulan takımlardaki farklılıkların yönetsel karar ve uygulamalara katılması, özellikle alt kültür gruplarının çalışmalara dahil edilmesiyle elde edilecek sinerjinin yaratımında takım çalışmalarını yönlendiren ve koçluk becerileriyle donanmış liderlerin ya da paylaşılan liderlik kavramının üstlendiği rol oldukça önemlidir. Bu nedenle yönetsel bir işleyiş biçiminin ve kategorisinin kendini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi, her yeni gelişmenin bileşenlerinin işleyen süreçlere dahil edilerek yola devam edilmesinin önemi de açıktır. Heifetz ve Laurie'nin belirttiği gibi (1997: 134); koçluk becerileri edinen liderler, örgütsel norm ve değerleri dönüştürmeye, bakış açılarını değiştirmeye ve yenilikleri öğrenmeye açık bir politika izleyerek, takım çalışmalarında karar verme süreçlerinin verimlilikle ilişkisini en üst düzeyde kurmaya adaydırlar.

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, A., (2008), **Vizyon Yönetimi**, Ekin Kitabevi: Bursa.
- AKGEMCİ, T., (2008), **Stratejik Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ARKAN, S., (2008), **Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişimin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama**, T.C. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Mersin.
- BALTA AYDIN, E., (2007), **Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- BALTAŞ, A., (1997), **Ekip Oluşturma ve Geliştirme El Kitabı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, Barutçu, 2008.
- CANNON-BOWERS, J.A., SALAS, E., (1993). "Shared Mental Models in Expert Team Decision Making". (ed) John Castellan, **Individual and Group Decision Making**, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- CARTON, A.M., CUMMINGS, J.N., (2012), A Theory of Subgroups in Work Teams. *Academy of Management Review*, Vol.37, No: 3, s. 441-470.
- CAVALERİ, S., OBLOJ, K. (1993), **Management Systems**, ABD: Wadsworth Publishing Company.
- CLIPPINGER, J.H.,(2012), **Leadership**, <http://www.dodccrp.org/files/Leadership.pdf>.
- DENGİZ, G.M., (2000), **Takım Çalışması Teknikleri**, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- DONNOLEN, A., (1998), **Takım Dili**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Kendiroğlu, 2000.
- EKİCİ, K.M., (2006), **Vizyoner Liderlik**, Turhan Kitabevi: Ankara.
- EREN, E., (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7.bsk.)**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- FREEDMAN, J.L., SEARS, D.O., CARLSMITH, J.M., (2003), **Sosyal Psikoloji**, (Çev. Ali Dönmez), İmge Kitabevi: Ankara.
- GOLDSMITH, M., MORGAN, H., (2000), "Team Building Without Time Wasting". www.marshallgoldsmithlibrary.com/docs/ (Erişim Tarihi: 6 Aralık 2012).
- HEIFETZ, R.A ve LAURIE, D.L., (1997), The Work of Leadership, **Harward Business Review**, s.124-134.
- HENSEY, M., (1992), "Making Teamwork Work", www.empowermentexperts.com. (Erişim Tarihi: 6 Aralık 2012).
- Karar Alma Sürecine Yurttaş Katılımı ve Sivil Diyalog (Ekim 2008), **NDI Türkiye**, http://www.yasader.org/web/yasama_surecine_katilim/1/KararAlma.pdf. (Erişim Tarihi: 3 Ekim 2012).
- KAZANCI, M., (2007), **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi: Ankara.
- KIRKPATRICK, S.A., LOCKE, E.A., (1991), "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, Vol.5 (2), s.48-60.
- KOTTER, J.P., (1999), Liderler Gerçekte Ne Yapar?, **Liderlik**, (Çev.: Meral Tüzel). MESS Yayınları: İstanbul, s: 45-66.
- KÖSE, A., (2004), **Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- MDT Training, (2010), **Leadership Skills**, BookBoon.
- MILKMAN, K.L., CHUGH, D., BAZERMAN, M.H., (2009), How Can Decision Making be Improved?, **Perspectives on Psychological Science**, Vol. 4, No. 4, 379-383.
- ÖNDER, M., (1998), "Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, 31(3), s.37-74.
- ÖZBAY, Ö., (2008), **Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- ROSEN, R.H., (1998). **İnsan Yönetimi**, (Çev. Gündüz Bulut, Zülfü Dicleli), MESS Yayınları: İstanbul.
- SELÇUK, G., (2007), **Takım Çalışmalarında Liderin Rolü** (Küçükçekmece ve Esenler İlçesi Devlet İlköğretim Okullarında Görevli Müdür Yardımcılarının Takım Çalışmasında Liderin Rolüne İlişkin Algılarının İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi: İstanbul.
- TEKİN, A., "Liderlik ve Yöneticilik", (<http://www.rekreasyon.org/liderlik-ve-yoneticilik>) (Erişim Tarihi: 11 Ekim 2012).
- WEISS, D.H., (1993), **Başarılı Ekip Oluşturma**, (Çev.Erhan Tuskan), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.

- YILMAZ, R.H., (2010), Takım Üyelerinin Güven Duygusu ve Verimlilikleri Arasındaki İlişkiler, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- ZEHİR, C., ÖZŞAHİN, M., (2008), “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde AR-GE Yapan Takımlar Üzerine Bir Saha Çalışması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(2), s.266-