

ETKİN TAKIM ÇALIŞMASINDA KİŞİLERARASI İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Ayşen TEMEL*

Abstract

Team works became an important subject in business environment to achieve competitive. The effectiveness of team members depends on interpersonal communication skills. In the article, discussing the general behaviors, emotions and life cycle of team. This study also focuses on the relationship between interpersonal communication and team work for integration of team members to manage conflicts.

Key words: Interpersonal Communication, Team Works, Team Member, Patterns of Communication,

.....

Giriş

Geleneksel organizasyon yapıları ile çalışan şirketler yirmi yıl önce örgüt ile ilgili problemlerin çözümünde yetersiz kaldıklarını

*Araş. Gör., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

belirlediler. 1970 ve 1980'li yıllarda Japonya'daki Volvo, Toyota gibi büyük şirketler üretim sistemlerinde verimi arttırmak amacıyla takım çalışması uygulamalarına başladılar. Takım çalışması uygulaması örgüt içindeki yetki, otorite, çalışma kuralları vb. konularda farklı bir yapılanmayı gerektiriyordu. Japonya'nın ardından Amerika'da yer alan GE, Intel şirketler takım çalışmasına örgütsel yapılarında yer verince verimli çalışma için takımın yarattığı sinerji, çalışma yaşamında gereklilik halini aldı. Bugün takım çalışması şirketlerin hizmet alanlarına göre farklı şekillerde uygulanmaktadır. Ancak yıllar önce örgütün karşılaştığı problemleri çözmek amacıyla başlayan takım çalışmasının günümüzde takım içindeki iletişim yönetimi gerçekleştirilmediği taktirde verimli sonuçlara ulaşamadıkları görülmektedir.

Bu çalışmada takım çalışmasının uygulanmasında iletişim yapısının oluşturulması ve korunması için iletişim yönetiminin önemi, teknikleri, sonuçları üzerinde durulacaktır.

Takım ve Takım Türleri

Takım kelimesinin çoğu zaman ekip ve grup kelimeleri ile aynı anlamlarda kullandığı görülmektedir. Takım, ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanları tanımlamaktadır (Clayton, 2000: 167). Ekip kelimesi takım kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak grup kelimesi takım ve ekip ile aynı anlamda kullanılmaz. Çünkü; grup, etkileşim halinde olan birden fazla insan anlamına gelmektedir.

(Kağıcıbaşı, 1996: 200). Takım, belirli ortak amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Her takım bir grup olarak başlar, ancak her grup bir takım olamaz (Nahavandi-Malekzade, 1999: 266).

Organizasyonlarda geleneksel çalışma gruplarının sahip oldukları özellikler takım çalışmasında da var olduğu düşünüldüğü için aynı iki uygulama gibi algılanmaktadır. Ancak enformasyon teknolojilerinin gelişimi ile birlikte toplam kalite ve öğrenen organizasyon yapılanmaları bu farklılığı belirginleştirmiştir. Takım çalışmasının örgütlenmesine temel teşkil edecek mantık, takımın türünü belirlemektedir. Takımlar daimi iş süreçlerini yöneteceklerse daimi takım, bir problemi çözüp dağılacaklarsa geçici takım, üretim, finans, pazarlama vb. fonksiyonel alanlara göre sınıflandırılırlarsa departman içi takımları oluştururlar. (Erengül, 1997: 165)

Takımlar kurulma amaçlarına, iş yapma biçimlerine, iletişim ağlarına göre birçok isim almaktadırlar. Yapılan araştırmalar sonucunda takımların biçimsel ve biçimsel olmayan takımlar olarak iki kategoride yer almaktadır: (Eren, 1998: 371)

- Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları gerekir.

- Biçimsel olmayan takımlar, sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar doğrultusunda oluşurlar.

Biçimsel yapıya sahip olan takımlar yaptıkları işler, süreleri ve işleyiş biçimlerine göre kendi içinde beş alt grupta açıklanabilir (Nahavandi- Malekzade, 1999: 272-277)

Takım adı	Oluşturulma Amacı	Görevi
Basit Çalışma Takımları (Simple Work Teams)	Örgüt içinde belirli bölümlerin işlev ve çalışmalarını düzenlemek	Çalışma ortamlarını iyi kılmak için çalışma yöntemleri üzerinde fikir üretmek ve önerilerde bulunmak
Yönetmel Takımlar (Administrive) Management Teams)	Yönetmel görevleri ve organizasyonel amaçları gerçekleştirmek	Farklı iş bölümlerinden gelen kişilerle çözümler üretmek yönetmel destek vermek
Karşılıklı İşlevsel Takımlar (Cross Functional/departmantal Teams)	Örgüt içindeki işlevsel sorunlara çözüm bulmak	Aynı hiyerarşik katededeki farklı uzmanlık alanlarından kişilerle örgüt içindeki bir bölümün ye da spesifik bir problemi çözmek
Süreç Takımları (Process Teams)	Örgüt içindeki belirli bölümlere destek vermek	İş süreçlerini belirlemek, uygulamak, denetlemek
Kendi Kendini Yöneten Takımlar (Self Managed Teams)	Belirli konulara ilişkin kendi işlevlerini planlamak, uygulamak	İş tanımları oluşturmak, çalışma alanlarında denetim ve kontrol sağlamak

Tablo 1: Biçimsel Takım Türleri

Biçimsel yapıya sahip olan takımlar iletişim yapı ve ağlarına bağlı olarak üç şekilde incelenebilir. (Eren, 2000: 372-373)

Dikey Takım: Bir yöneticiye biçimsel bir emir-komuta zinciriyle bağlı kişilerden oluşur. Bu takımında yukarı ve aşağı doğru iletişim kanalları kullanılmaktadır. Yukarı doğru iletişim ile üst düzey yöneticilerin takım çalışmasının performansını değerlendirmek ve kurumsal organizasyonu incelemek için gerekli bilgiler dikey olarak aktarılır. Aşağıya doğru iletişim kanalı ise, takım üyeleri ve diğer

bölümlerdeki görevliler arasında takımın ne yapması gerektiği, çalışmanın nasıl yapılacağı, ilerlemenin nasıl ölçüleceği vb. bilgilerin düzey olarak aktarılmasını sağlar. Aşağı doğru iletişim kanalı dikey takımların örgütle ilgili bilgileri (örgüt kültürü, politikası vb.) aktararak ortak amaçlar yaratmaktadır.

Yatay Takım: Aynı hiyerarşik seviyeden farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların oluşturduğu takımdır. Yatay takımlar belirli bir süre için bir görevi yerine getirmek amacıyla kurulan geçici takımlar en iyi örneğini oluşturmaktadır. Takım yöneticisi ve takım üyeleri yatay iletişimi kullanarak kendi dengi statüdeki kişilerle çalışmanın koordinasyonunu sağlamaktadırlar. Böylece bu iletişim ile karşılıklı saygı ve güvene dayalı, ahenkli bir işbirliği ortamı yaratılmaktadır. Ancak yatay iletişim iyi yönetilmediği takdirde işbirliğinin yitirilmesi ve rekabete dönüşmesi ile başarısızlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Özel Amaçlı Proje Takımları: Örgütün biçimsel yapısı ile bağlantılı aynı zamanda biçimsel yapının dışına çıkma yapısına da sahip olan yaratıcılık gerektiren projelerin başarılması için oluşturulan takımlardır. Çalışma alanları yaratıcılık odaklı olduğu için açık ve doğrudan iletişim kurmaları gerekmektedir. Çapraz iletişim ile farklı birimlerde ve farklı pozisyonlardaki kişilerin biçimsel kanalları kullanmadan iletişim kurmaları mümkün olmaktadır. Aynı zamanda yalnızca iş akışları üzerinde değil bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi açısından da çapraz iletişim takıma uzun dönemli ilişki yapılarının

oluşturulmasını sağlamaktadır. Proje\Özel Amaçlı Takımlar, çalışmalarını hakkındaki bilgilerin aktarılmasında biçimsel olmayan iletişim kanalları (dikey iletişim ve yatay iletişim) ile biçimsel yapıya da dahil olmaktadır.

Tüm bu iletişim ağlarının kurulması ve sürdürülmesi etkin bir takım çalışmasının gerçekleştirilmesinde önem taşımaktadır. Etkin takım yüksek performans gösteren takımı ifade etmektedir. Bir takımın etkin olarak nitelendirilmesi için ortak bir amaç, güven, destek, açık bir iletişim, yüksek bir katılım, sorunlarla başa çıkabilme, ortak sorumluluk, değişmeye açık bir potansiyel, yaratıcılık yeteneği, hızlı bir tepki mekanizması özelliklerine sahip olması gerekmektedir. (Özalp-Kırel, 2001: 281).

Takım Çalışmasında İletişim- İlişki- Davranış Biçimleri

İletişim etkin takım çalışmasının anahtarıdır. Takım içindeki tüm üyelerin iletişimin anlamını ve hedeflerini, başarılı bir iletişime engel olan faktörler ve bunların çözümlerini, davranış iletişim modellerini, değişik iletişim kanallarını, rol ilişkilerini, sözlü\sözsüz iletişim kurma biçimlerini bilmeleri gerekmektedir.Etkin bir takım çalışmasını gerçekleştirilebilmesi için iletişim takımının kurulmasından dağılma aşamasına kadar takım üyeleri arasında değişik biçimlerde gerçekleşmektedir. Aşağıda bir takımın kurulması ve dağılması arasında takım üyeleri arasında iletişim

biçimleri ve iletişimi tehdit eden durumlar görülmektedir. (Gordon, -, 180-181)

Takımın Geçirdiği Evreler	Genel Davranış İletişim Biçimleri	İletişim Problemleri	Hakim Duygu
<i>Kuruluş Orientation/ Forming</i>	-Dikey iletişim kanallarını kullanarak kişileri test etme, birbirini tanıma -Takımın davranış biçimlerini anlama	-Resmî/resmî olmayan güç ve otoriteyi reddetme -Resmî tanışmaların dışına çıkarmama	-Belirsizlik -Aidiyet duygusunun gelişimi
<i>Karşılaşma Resefinition/ Storming</i>	-Görevlere ilişkin karar alma, -Takım stratejilerinin belirlenmesi -Taleplerdeki farklılık ve uzlaşmama	-Kişilik uyumsuzlukları -Farklı iletişim yapıları -Bireysel çatışma	-Yanlış anlaşılma -Duygusal incinmeye karşılık cevap verme
<i>Biçimlenme Coordination/ Norming</i>	-Açık iletişim ve kişisel bilgilerin iletimi -Ortak davranış tanımlarının belirlenmesi -Takımdaki rollerin anlaşılması -Farklılıkların ortadan kalkması, kabullenme	-Çatışmaların azalması, ortadan kaldırılması -Liderin egemen davranışları	-Birlik duygusu -Takım ruhunun gelişimi -Şüphenin ortadan kalkması
<i>Başarım Formalization/ Performing</i>	-Fonksiyonel rollerin başarımı için sürekli iletişim -Sorunların çözümü -Birlikte hareket etme tarzının gelişmesi	-Tartışmaların amaca yönelik olmaktan uzaklaşması -Sürekli iletişimin bir noktada kilitlenmesi	-Güven duygusu -Birlikte başarıya heyecanı
<i>Dağıtım Termination/ Adjourning</i>	-Görev ve sorumluluk anlayışının sona ermesi -Hedeflere ulaşma -Dağılacak takımlarda çözülme	-Dağılacak takımlarda çözülme eleştiriler -Takım liderinin başarıyı üstlenmesi	-Yüksek moral duygusu -Güçlü kişisel bağların oluşumu -Dağılan takımlarda ayrılma üzüntüsü

Tablo 2: Takım Evreleri ve İletişim Yapıları

İletişim takım çalışmasına katılanlar arasında resmi, resmi olmayan; sözel ,sözsüz ve yazılı formatlarla sağlanır. Bu iletişimler sonucunda ortaya çıkan tüm davranışları kapsamaktadır.

Takım çalışmasında etkinliğin sağlanmasında iletişim üç açıdan ele alınarak incelenebilir: Takım üyeleri arasındaki iletişim, takım iletişimi kurulmasındaki ilişki ve davranış biçimleri, takım üyeleri arasındaki iletişimi yönlendiren lider ye da takım yöneticisinin etkisi.

Takım üyeleri arasındaki iş ilişkileri ve etkinliği takımdaki üyelerin sözlü\sözsüz iletişim becerilerine bağlıdır. Birbirlerine ne söylediklerinden çok nasıl söyledikleriyle ilişkilidir. İyi bir iletişim kurulmuşsa açık ve yönlendirici mesajlar hakimdir. Takımdaki üyeler iddialık, iddiasızlık, uyumluluk ve saldırganlık olmak üzere dört iletişim modelini kullanabilirler. İddiacı iletişimciler; açık iletişimi uygulayarak anlaşma ve çözüme odaklı duyguları ve algılarını kontrol ederek bunları sözlü ve sözsüz iletişim biçimlerine yansıtırlar. Uyumlu iletişimciler ise; iletişimde odak olarak karşı tarafı seçen, yardımcı olmanın kendini geliştirdiğine inanarak takımdaki değişimleri gerçekleştiren, duygu ve düşüncelerin ortaya çıkması için iletişim kurmaktadırlar. (Cengiz, 2000: 175-176) Saldırgan ve iddiasız iletişimciler takım çalışmasının etkinliğini yitirmesine neden olmaktadırlar. Bir takımda uyumlu ve iddiacı iletişimciler arasında denge kurulduğu takdirde etkinlik artacaktır.

Takım çalışması, alıcı- vericinin ast-üst oluşu, yazılı olmayan kuralların ihmal edilmesi, kişilerin farklı algılamalara sahip olması, bilgi alış-verişindeki yetersizlikler vb. iletişim yapısındaki engeller nedeniyle etkinliğini yitirmektedir. Bu engellerle birlikte takım üyeleri arasındaki kişilerarası ilişkiler de takım çalışmasını etkilemektedir. Kişilerarası yeterlik (diğerleriyle etkin olarak ilgilenme becerisi) eksikliğinde takım performansı olumsuz biçimde etkilenmektedir. (Keçecioglu, 2002: 124-125)

Takım çalışması sürecinde takımın kullandığı kişiler arası ilişki biçimleri ise şu şekilde incelenebilir. (Erngül, -: 300-303):

İçe dönük ilişkiler: Takımın diğer gruplarla veya departmanlarla ilişkilerinin oldukça zayıf olduğu gözlenmiştir. Genellikle sorunlar birim içinde tartışılmakta ve yöneticiler aracılığı ile çözülür.

Dışa dönük ilişkiler: Takımdakiler kendi aralarında yoğun bir iletişimde bulunmak yerine başka departmanlardaki kişilerle görüşmektedir.

Kısmi dışa dönük ilişkiler: Takımın kendi içindeki iletişimi yoğun kendilerinin dışında bir kişi ile de görüşmektedirler.

Delikli ilişki ağları: Takımda bilgi akışının ve yoğun bir iletişim olması gerekirken bulunmaması halinde delik ağlardan söz edilir. İletişim belirli noktalarda kesilmekte gerekli bilgilerin iletimi engellenmektedir.

Fiyonk İlişkiler: Takımdakiler birbirlerine değil, takımdaki kilit kişiye bağlıdır. Bu kişi takımda etkileme gücüne sahip olup bütün ilişki ağını kontrolünde bulundurur. Böllyönet politikası ile bütün iletişim kendilerinden geçer. Takım çalışmasında verim düşmesine, baskı oluşmasına neden olur.

Takım içindeki kişiler arası ilişki biçimlerinden her biri iletişim problemlerini beraberinde getirebilir. Burada takımın içe ve dışa iletişim dengesinin kurulmasını sağlamak gerekmektedir. Takımın lideri olan kişi takımdaki ilişkilerin merkezi olarak, iletişim akışının bir kişide

kilitlenmesini ve aksaklığa uğramasını engellemeli, akışı verimli sonuç elde etme amacıyla yönlendirmelidir.

Takım Çalışmasında Kişilerarası İletişim Sorunları ve Çözümleri

Takım çalışması sürecinde, toplantılara katılmama, olumsuz dedikodular, yanlış anlaşılmalr, kararların uygulanması ve sorumluluk almada isteksizlikler, takım üyelerinin birbirlerine yardımcı olmamaları gibi özellikler takımda iletişim problemleri olduğunun göstergeleridir. (Özkalp-Kırel, 2001: 296)

Takımdaki üyeler arasındaki sinerjinin yaratılmasını engelleyerek takımların etkinliğini yitirmesine neden olan faktör ise, takımların görev ve süreç dinamikleri ile ilgili farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Takım göreve ağırlık vererek süreci önemsememişse takımdaki üyeler arasında hayal kırıklığı, öfke, güvenmeme, moral bozukluğu yaşanmaktadır. Eğer takım sürece yönelmiş ve görev dinamiklerini önemsememişse, olumsuz çatışmalar yaşansa da görmezlikten gelme, her birey kendini önemli görme duygusuna kapılır. Ekibin performansının düştüğü fark edilemez hale gelir. Takımdaki işlevleri bozan görev ve süreç davranışlarını şu şekilde ifade edilebilir: (Wess, 1993: 58-63)

İşlev bozucu görev davranışları:

- Tepeden Bakma: Başka üyelerin düşüncelerini önemsiz görme.
- Bit Yeniği Arama: Problemlerin bütününe değil, ufak tefek yanlarına bakma.

- Kaçınma: Gerçekleri ve uygun fikirleri önemsememe.
- Engelleme: Olup biteni anlamayarak karışıklık yaratma.
- Kullanma: Diğer insanlardan yardım isteme, fakata kimseye yardım etmeme.
- Kenarda Durma: Diğer üyelerin düşüncelerini taklit etme ve kullanma.

İşlev bozucu süreç davranışları:

- Soğuk davranma: Dostça hareket etme, fakat başkalarına karşı soğuk ve tepkisiz olma.
- Kulak Tıkama: Dikkatsiz olma, başka insanların düşüncelerini önemsememe.
- Alaya Alma: Üyeleri şakaların hedefi yapma.
- Tahakküm Kurma: Üyelerden bağımlılık ve itaat isteme, bekleme.
- Ben Merkezilik:Sadece kişisel görüşler söz konusu olunca katılım gösterme.
- Kusur Arama: Üyelerin ileri sürdüğü görüşlerde hatalar arama.

Takım halinde çalışma, farklı özelliklere sahip kişilerin bir araya gelmesini gerektirdiğinden çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olduğundan doğal olarak kabul edilmelidir. Sağlıklı çatışmalar yaşanıyorsa takımın başarısına katkıda bulunacaktır, çatışmalar takımda yaratılan işbirliğini bozarak rekabet duygusu çok fazla ön plana çıkarıyorsa tehlikelidir.

Takım içindeki çatışmaların nedenleri arasında görev belirsizliği, kaynakların azlığı, kişilik çatışmaları, güç\statü farklılıkları ve iletişimsizlik görülmektedir. (Eren, 394) İletişimsizlik çatışmaya neden

olmakla birlikte eğer zamanında fark edilip yönetilmezse de takımın dağılmasına neden olabilmektedir.

Çatışma, istem ve beklenti uyumsuzluğunda, bir çıkar ayrılığında, bir kaynak üzerinde rekabette, farklı istekte olan kişi ve grup üzerinde baskıda, kasıtlı anlaşmazlık ve egemenlik arayışlarında ortaya çıkmaktadır. (Erdoğan, 2000: 235) İşbirliğini engelleyerek çatışmayı ortaya çıkaran iletişimsizlik belirtileri; dinleme yetersizliği, açık ve dürüst olmamak, birkaç kişinin toplantılarda baskın çıkmasını izin vermek, bilgiyi paylaşmamak ve bilgi iletimini engellemek, gücün takıma egemen olmasına izin vermek, sorun çözümüne odaklanmak yerine suçu başkasının üstüne atmak, her zaman doğru olma tutkusuna sahip olmak vb. Özelliklerdir. (Keçecioğlu, -: 104)

Takım içinde çatışmalar yaşandığında takım üyeleri ilk olarak çatışmadan kaçınmaya çalışmakta, rekabete girmekte, çatışma konusunda uzlaşmaya gitmekte, çatışma neden ve sorunları üzerinde anlaşmaya varmakta ve işbirliği yapmaktadırlar. (Erdoğan, 2000: 236) Eğer takım çalışmasındaki çatışma durumu fark edilmez ve yönetilmezse takım üyelerinin son aşamada takımı terk etmek istemesi ile takım dağılma aşamasına gelecektir.

Çatışmaların çözümü için, son yıllarda en sık kullanılan yöntemlerden biri kazan-kazan yaklaşımıdır. Kazan-kazan stratejisi, çatışma taraflarının işbirliği ve karşılıklı bağımlılık duygularının geliştirilmesini sağlamaktadır. Diğer çatışma stratejileri olan kazan-

kaybet yaklaşımı rekabetçi anlayışı ile takımdaki birlik duygusuna zarar vermekte; kaybet- kaybet yaklaşımı ise takım üyelerinin eşit ölçüde birtakım değerlerinden vazgeçmelerini önermesi ile takımın hedeflerine zarar vermektedir. (Barutçugil, 2002: 126-127)

Takım çalışmasında rekabet duygusunun yoğun yaşanması kişilerarası iletişimi engelleyici bir özellik taşımaktadır. Takım içinde rekabet duygusu yerine işbirliği ve birliktelik duyguları yerleştirilmelidir. Bu iki yaklaşımın takımda yaşanan takım içinde kişilerarası iletişim göstergelerine bakıldığında; işbirliğine yönelik olan takımda iletişim açık ve dürüsttür. Buna bağlı olarak algılar olumlu ve esnektir. Takım üyelerinin birbirleri ile yapıcı ve destekleyici biçimde iletişim kurduğu gözlenir. Rekabete yönelik takımdaki iletişim ise, daha güçlü olan taraf zayıf olana empoze ettiği iletişim biçimi görülmektedir. Diğer yandan, rekabetin hakim olduğu için takımda takım üyelerinin birbirlerine yaklaşımı korkuya ve güce dayalıdır, şüphe hakimdir. Algılar ise zayıf ve parçalıdır. (Karip, 2000: 71)

Takım içerisinde oluşan çatışmaları çözüme biçimleri takımın iletişim biçimleri hakkında ipuçları vermektedir. Etkin takımlarda sorun çözüme biçimleri kuruluş aşamasında belirlendiği için çatışmalar çözüme ulaştırılabilir. Aşağıda takımların çatışma\ sorunları çözerken kullandıkları yöntem ve sonuçları birlikte verilmektedir: (Dengiz, -: 156)

Tarz	Tanım	Etki
Çekinme\ Sakınma	Olan yada olması muhtemel sorunlardan sakınma	Problemi çözmez.
Yumuşatma\ Uzlaşırma	Anlaşmazlık noktalarından çok anlaşılabilir noktaları vurgulamak.	Kısa dönemde çözüm sağlar.
Uzlaşma	Tarafların tatmin olacağı çözümler araştırmak ya da uzlaşma sağlamaya çalışmak	Kesin çözüm sağlar.
Dayatma	Takıma bakış açısını ön plana çıkarıp zorlamak, kazanan- kaybeden çözümler sunmak	Katı düşünce ve duygular bir süre sonra başka şekillerde ortaya çıkar.
İşbirliği	Farklı bakış açılarını bir araya getirerek görüş birliği ve onay oluşturmak	Uzun dönem çözümler sağlar.
Göğüs Germe\ Sorun Çözme	Seçenekleri değerlendirerek, karşılıklı alış-veriş ve diyalogda bulunmak	Nihai çözüm sunar.

Tablo 3: Takım İçindeki Çatışma ve Çözüm Yöntemleri (Dengiz, a.g.e.,s.156)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi nihai ve kesin çözümlere ulaşabilmek için uzlaşma ve sorun çözme yöntemlerini uygulamak gerekmektedir. Bunun için ise takımın kuruluş aşamasından başlayarak bir iletişim planı oluşturulmalıdır.

Takım Çalışmasında Kişilerarası İletişimde Etkinlik Sağlanması

Takımın iletişimde bulunmalarını gerektiren konular, amaçlar ve standartlar, organizasyonun durumu, beklentileri karşılama yolunda takımın başarısı, takımın karşı karşıya oldukları problemler, performans değerlendirmelerini kapsamaktadır. (Weiss, -: 88) Buna bağlı olarak da takım çalışmasına yüz yüze iletişim en çok kullanılması gereken iletişim biçimidir. Yazılı raporlar, elektronik posta, faks vb. iletişim araçları ile gerçekleştirilen iletişim biçimleri etkiyi azaltmaktadır.

Takım çalışmasında temel ayrımcı nokta, bir kişinin yaptığı faaliyetlerin, verdiği kararların diğerlerini de etkileyeceğinin bilincinde olmasındadır. (Polat, **Takım Çalışmasının Parametrik Değerleri ve**

Başarısına Etki Eden Faktörler). Bu nedenle, içerikten sürece geçebilme becerisini elde etmek için takım iletişim planı oluşturmak gerekmektedir. İletişim planı takım üyelerinin birlikte nasıl çalışacaklarını belirlemesi aşaması ile başlamaktadır. (Clayton, 2000: 169) Takımın iletişim planının diğer aşamaları ise takımın iletişim dilini belirlemesi, iletişim biçimlerine karar vermesi, toplantı yönetimi basamaklarından oluşabilir.

Takım çalışmasında iletişimi (üyelerin takıma ne ve nasıl katkıda bulunduğunu ve takımı nasıl etkilediğini) yönetmek, takımın karar alma süreçleri ve diğer işlevleri açısından öneme sahiptir. Toplantılar açık ve üretken bir ortamı gerektirir. Samimi bir kontrol ile üyelerin takımın etkisini ölçmesine, ölçüm sonuçlarını ve bu konuda ilerlemek için ne yapılabileceğinin tartışılmasına olanak verir. Böylece iletişimin önündeki engelleri ortaya çıkarır ve engelleri ortadan kaldırmaya yönelik önlemler alınabilir. (Weiss, -: 85)

Takımlar parçası oldukları organizasyonu hem yansıtır hem de onu etkilerler. Takımların görevlerini yerine getirmeleri için bilgi alış-verişi, kararların alınmasında etkili olan temel belirleyici olan takımın iletişim dili belirlenmelidir. Çünkü, takımın kullandığı sözcük ve cümle tipleri, söz kalıpları, takım üyelerinin birbirlerine karşı besledikleri düşünce ve duygularla ilgili bir resim oluşturur. Aşağıdaki tabloda takımda kullanılan dil ile birlikte gelişen davranış ve ilişki biçimleri ifade edilmektedir. (Donellon, 1999: 34-46)

Boyutlar ve Biçimler	İleri
<p>Özdeşleşme A.Fonksiyonel Özdeşlik Kapsayıcı zamirler fonksiyonel grupları gösterir. Fonksiyonel gruplara referans B. Takımla Özdeşleşme Kapsayıcı zamirler takımı gösterir.</p>	<p>Biz, bizim, bizi Pazarlama, mühendislik Biz, bizim, bizi</p>
<p>Karşılıklı Bağımlılık A. Bağımsızlık Biçimleri Bağımsızlığa açık referans Bireysel niyeti gösteren çıktılar B. Karşılıklı Bağımlılık Biçimleri Karşılıklı çıkanların kabul edilmesi Kişisel ihtiyaçların ifade edilmesi Başkalarının görüş ve ihtiyaçlarının sorulması Ortak eylem önerileri Karşılıklı bağımlılığı açık referans</p>	<p>Bu ürünü sizin girdiniz olmadan tasarlayabilirsiniz. Müşteriye bunu Salı günü beklemesini söyleyeceğim. Bunu halledebilirsiniz, kariyerlerimiz ilerler. Devam etmeden önce senin fikrini bilmek istiyorum. Benim fikrim hakkında ne düşünüyorsun. İlerlememizi değerlendirelim. Bunun hedeflerimizi karşılayıp karşılamayacağına karar vermemiz gerekiyor.</p>
<p>Sosyal Mesafe A.Sosyal Mesafe Biçimleri Formel dil kullanan açıklamalar Formel hitap biçimleri Aşırı kibarlık Kişisel olmayan ricalar ya da iddialar B.Sosyal Yakınlık Biçimleri Argoya yer veren gelişigüzel üslup. Lakap kullanma. Lafaları gevreyerek yada değiştirerek söyleme Grup üyeliğine ortak yanlar ileri sürme Empati Beğeni ve hayranlık ifadeleri</p>	<p>Perspektiflerimiz buluşuyor. Bayan..... konusunda bu kadar nazik misin? Bunu hemen değerlendirmeniz mümkün mü? Taam mı? N'apıyon? Hepimiz bir takımın parçasıyız. Durumun farkındayım. Yapabileceğinizi biliyordum.</p>
<p>Yetki Farklıklarına Başvurma A. Büyük Ölçüde Kesinlik Meydan Okumalar Düzeltmeler Araya Girmeler Yönlendirici Sorular Emirler B. Küçük Ölçüde Özgürlükler Yardım isteklerine karşılık vermeme Dolaylı Sorular Tedbirli Olma Kibarlık</p>	<p>Bunu yanlış yaptığımıza inanıyorum. Niçin böyle düşünüyorsunuz? Bu doğru değil. Yarn bu verilere sahip olmamı istiyorum. Bu raporu bugün iletteceğinizi söylediniz mi? O toplantıda onları anlat bana. Üzgümüm diğer toplantım geç bitti. Takım bunu yönetime götürmemizi istiyor. Bunu çabuk yapmanın bir yolu yok mu? Burada yüksek sesle düşünüyorum fakat.... Bu konuda bize daha çok bilgi verir misin lütfen?</p>

Tablo 4: Takım Dili ve Davranış Biçimleri (Donellon,1999:34-46)

Konuşma takım çalışmasının etkinliğini sağlamada yeterli değildir. Konuşmalar sırasında mesajların farklı algılanması mümkündür. Bu nedenler takım üyeleri arasında diyalog gelişmesi için çaba gösterilmelidir. Diyalog, özünde bir anlam akışıdır. İnsanların birbirleriyle ilişki içinde birlikte düşündükleri bir konuşma biçimidir. Birlikte düşünmek takım üyelerinin kendi konularından vazgeçerek takım ilişkisi içinde kesinlik iddiasını bir yana bırakıp yalnızca ilişki içinde bulunmaktan doğan, olasılıkları dinleme fırsatı yaratır. (Isaacs, 2001: 21-22) Takımın başarısı için toplantılardaki konuşma ve soru sorma kadar diğer önemli bir nokta da dinlemedir. Aktif dinleme ile iletişime engel olan psikolojik gürültü (kişilerin sahip olduğu heyecan, endişe gibi ruhsal durumlar, kaynağa veya hedefe ilişkin olumsuz tutumlar, ön yargılar vb.) en az düzeye indirilebilir. (Altuntaş-Çamur, 2001: 19)

İletişimin önemli bir unsuru olan dinleme dikkatle dinleme, müdahale etmeme, konuyu değiştirmeme vb. gibi nitelikleri ile takım üyelerinin birbirlerini anladıklarını göstermeye, mesajı açıklığa kavuşturmak için sorular sormayı, sık sık geri bildirimler yaparak mesajı değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda takım iletişimi sırasında ses tonu, yüz ifadeleri, giyim, bakışlar, semboller ve kişiler arası mesafeler gibi sözsüz mesajlar takımın etkin olmasını sağlayan iletişim araçlarıdır. (Dengiz, -: 179)

Takım çalışmasında etkinliği sağlamak için takım üyelerinin diyalog, soru sorma ve dinleme gibi iletişim becerilerini birlikte

kullanabildiği beyin fırtınası tekniği uygulanabilir. Beyin fırtınası tekniği ile, takımda düşüncelerin yüzeye çıkması ve genişletilmesi sağlanarak takım üyelerinin birbirlerinin düşüncelerinden yararlanmaları ve yeni fikirler ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Takım ruhunun yaratılması ve sürdürülmesinde de etkin rol oynayan iletişim tekniğidir (Clayton, -: 178)

Takımda sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesi için takımda güven duygusunun oluşturulması gerekmektedir. Önyargı ve kalıp yargıların ortadan kaldırılarak üyelerin karşılıklı olarak diğerinin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve duyarlı olmalarını sağlar. (Karip, -: 87) Takımda güvenin gelişmesi açık iletişim, işbirliği, doğruluk dürüstlük, karşılıklı saygı ve destek, eşitlik özelliklerine bağlıdır. (Nahavandi&Malakzade, -: 281)

Takımdaki üyelerin yüz yüze iletişimi sağlayan toplantılar, burada kurulan iletişim yoluyla etkinliği artırabileceği gibi çatışmaların yaşanarak verimsiz sonuçlara da yol açabilmektedir. Toplantıların verimli hale gelmesi toplantı sırasında ve sonrasında uyulması gereken kuralların varlığı ile mümkün olabilir. (Erengül, -: 219) Aşağıda etkin bir takımın toplantılar sırasında izleyeceği yöntemler; özgün ve ulaşılabilir hedefler belirlemek, takım üyeleri için dönüşümlü rolleri açıklamak, beklentileri dile getirmek, toplantı gündemi ve zamanının önceden tespit etmek şeklinde ifade edilebilir. (Dengiz, -: 183)

Takımın performans düzeyi ve niteliği, o takımın liderleriyle yakından ilgilidir. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin

yaşamsal bir önemi vardır.Çünkü; liderlik takım performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahiptir. Takım lideri takımın ve takım üyeliğinin devamında etkili bir koruma sahip olduğu için, takım üyeleri arasında etkileşimin ve iletişimin etkiliğini sağlamada da daha fazla sorumluluk taşır. (Özgen, 1999: 55-58) Toplantıların yönetimi takım liderinin denetiminde olması ile toplantı kurallarına işlerlik kazandırılması sağlanmaktadır. “Bir grubun ürününü mükemmelleştiren en önemli etken, üyelerin tüm yeteneklerinden yararlanılmasını sağlayan iç uyumluluk halinin ne derecede yaratılabildiğidir.” (Goleman, 1996:207) Bu noktada liderin en önemli özelliği olan heyecan yaratma özelliği takımdaki üyeleri yüksek derecedeki işbirliği ve katılımı sağlamada etkili olmaktadır. Takım lideri iletişim kurma biçimi ile takımı birlikte hareket etmeye yöneltmesidir. Liderin bir mesajı vardır. Lider mesajını izler, insanlar da lideri izler. (Baltaş, 2001: 110)

Toplantılar süresince takım lideri toplantıdaki oturma düzeninin beden dili itibarıyla otoritenin hissedilmediği bir düzen oluşturmalı, toplantıda üyelerin görünümünü konusunda rahat olmalarına izin vererek çekingenlikler ortadan kaldırılmalı, kararların alınmasında üyeleri konuşmaya teşvik etmeli ve geribildirim isteğinde bulunmalıdır.(Erengül, -: 226-227) Toplantılar sırasında üyeler, düşünce ve duyguların açıklanmasını sağlamak amacı ile açık uçlu sorular, kavramları belirginleştirmek amacı ile kapalı uçlu sorular, geri bildirimde bulunarak

iletiyi açıklığa kavuşturmak için açıcı yankı soru biçimlerinden yararlanmalıdır. (Özer, 2001: 111-117) Böylece alınan kararlardaki tek bir kişinin hakimiyeti de engellenmiş olacaktır. Soru sorma becerisi ile takım üyeleri diyalog geliştirmekte ve takım ruhunu yakalamaktadırlar. Aynı zamanda yanlış anlama-anlaşılma, cevap vermeme, farklı algılamalar ile oluşan olumsuz duygular gibi iletişim engelleri de hemen ortadan kaldırılabilmektedir.

Takım liderinin iletişimin merkezi olması nedeniyle takım üyeleri arasında güveni oluşturan bu özellikleri takımın kuruluş evresinden dağılma evresine kadar gerçekleştirmesi zorunlu olarak tanımlanan birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde açıklanabilir: (Keçecioglu, 1998: 99-100)

- Hedefler, amaçlar, uygun yaklaşımlar ve düşüncelerin sürdürülmesi: Lider takımın çalışan üyesi olarak bu kavramlara katkıda bulunmalıdır.
- İstekliliği yapılandırma: Lider bireysel istekliliği desteklemeli ve sorumluluk vermelidir.
- Karmaşık hüner düzeylerini kuvvetlendirme: Lider takımında sorun çözüme, karar verme, kişiler arası ilişkilerde uyumlaştırıcı rol almalıdır.
- Dıştan gelen engelleri ortadan kaldırma: Lider takım içindeki ve dışındaki kişilere amaç, hedef ve sonuç duyurumları yapmalıdır.

- Diğerleri için fırsat yaratmak:Lider takım üyelerine performans fırsatları yaratmalı ve sağlamasından geçirmelidir.
- Gerçek çalışma yapmak: Lider mevkisi nedeniyle ayrı olmasını karar vermede ve diğer faaliyetlerde kullanmamalıdır.

Sonuç olarak, takımın etkinliğinin sağlanmasında iletişimin yönetimi için takım lideri takım üyeleri ile birlikte işbirliği ve uyum içinde açık ve belirli roller, amaçlar, çalışma ilişkilerini belirlemeli; belirli zaman aralıkları ile düzenlenen toplantılar ile kararlar alınmalı ve çatışmalar çözüme kavuşturulmalı; performans değişimleri fark edilmeli olumlu sonuçlar ödüllendirilmeli; kötü performansı karşılamak ve önlem alacak bir yapı oluşturulmalı; mesajların iletimi ile iletişim güçlenmelidir.

Kaynakça:

Kitaplar:

- ÖZER, A.Kadir, **İletişimsizlik Becerisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2001
- BALTAŞ, Acar, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekibin Çalışması ve Liderlik**, -,İstanbul, 2001
- NAHAVANDI, Afsaneh & Ali r. Malekzade, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey,1999
- DONELLON, Anne, **Takım Dili**, Çev: Osman Akinhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul ,1999
- ERENGÜL, Bilge, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997,

- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Basın Yayın Dağıtım, İstanbul,1996
- GOLEMAN, Daniel, **Duygusal Zeka**, Çev: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Bilim Yayınları, İstanbul, 1996
- WESS, Donald H. ,**Başarılı Ekip Oluşturma**, Çev: Erhan Tuskan, Rota Yayınları, İstanbul, 1993
- KARİP, Emin, **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000
- ÖZKALP, Enver &Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:149,Eskişehir,2001
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş.,İstanbul,1998
- ALTINTAŞ, Ersin & Devrim Çamur, **Sözsüz İletişim ve Beden Dili**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001
- LUTHANS,Fred, **Organizational Behavior**, Irwin\Mc-Graw Hill, 1998
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Mc-Graw Hill, Literatür Yayıncılık, İstanbul,1995
- DENGİZ, G.Murat, **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara,2000
- ERDOĞAN,İrfan, **İletişimi Anlamak**, Erk Yayınları, Ankara, 2000
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002
- GORDON, Judith R.,**A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Allyn and Bacon

-CLAYTON, Susan ,**Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim(Supervision)**, Çev: Mehmet Zaman,Hayat Yayınları, İstanbul, 2000

-KEÇECİOĞLU, Tamer, **Liderik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi bir Öğrenci İyi bir Öğretmen**, Kalder Yayınları No: 24,1998

-KEÇECİOĞLU, Tamer, **Takım Kimyası ve Mimarisi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul,2002

-ISAACS, William, **Diyalog ve Birlikte Düşünme Sanatı**, Çev: Ahmet Ünver, Neşenur Domaniç, Literatür Yayıncılık,İstanbul,2001

Makaleler:

-KEÇECİOĞLU, Tamer, **Örgütlerde Çatışma Yönetimi, Mercek MESS Yay.**

-POLAT, Seçkin, **Takım Çalışmasının Parametrik Değerleri ve Başarısına Etki Eden Faktörler**, Mercek **MESS Yayınları**,_

-ÖZGEN, Hüseyin ,**Ekip Çalışması ve Liderlik**,**Ekopol Dergisi**, Nisan-Haziran-1999

