

# MODÜL X

## TAKIM OLUŞTURMA

### Oturumun Hedefleri

Oturumun sonunda katılımcılar:

- Demokratik Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi Projesi içinde kavramının önemini kavramış,
- DVİHE eğitiminde takımların nasıl oluşturulacağı konusunda yeterliklere sahip,
- DVİHE takımlarının geliştirilmesi için hangi aşamaların izlenmesi gerektiğini ve takımların nasıl oluşturulacağını yapabilecekler,
- DVİHE sürecinde kendi ve diğer takım üyelerinin rollerini belirleyebileceklerdir.

### Eğitim İçin Gerekli Malzemeler

- Bilgisayar,
- Projeksiyon aleti,
- Takım Oluşturulması sunumu,
- Oturuma ilişkin bilgi notu,
- Belbin'in takım rolleri.

## TAKIM KAVRAMI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Takım ile ilgili pek çok tanım olmakla birlikte, kısaca takımlar, "üyelerini paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip kişilerden oluşan küçük gruplardır" diyebiliriz. Bu kişiler, birbirlerini etkilemek için bir araya getirilir ve bu etkilerin yönetilmesi gerekir. Drucker'a göre takım, özel ve tanımlanan bir görevi yerine getirmek için birlikte çalışan; farklı geçmişleri, beceri ve bilgileri olan ve örgütün farklı alanlarında faaliyet gösteren bir insan (genellikle oldukça küçük) grubudur. Katzenbach ve Smith (1993) ekip kavramını: "Ekip, kendilerini ortak olarak sorumlu gördükleri ortak bir hedefe, performans amaçlarına ve yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayan yetenekte kişilerden oluşan küçük bir insan grubudur.

Bir başka tanımla takım, yaygın bir amacı gerçekleştirmek ve ortak performans hedefleri oluşturmak amacıyla, birbirini tamamlayan becerilere sahip olan az sayıda insanın, birbirlerine karşı sorumluluk taşıyarak bir araya gelmesidir. Tüm bu tanımlardan hareketle, takım için, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve birbirini tamamlayıcı bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan bireyler topluluğudur, diyebiliriz. Başka bir deyişle takım, genellikle bir grup insanın, becerilerini, yeteneklerini ve bilgilerini paylaşımına açarak ve birleştirerek, örgütsel düzeyde kalite ve verimliliği artırma yönünde harekete geçirilmesi olarak da düşünülebilir. Kuşkusuz bu açılımı sağlayabilmek, takım üyelerine yetki ve sorumluluğun verilmesini gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, ortak ve paylaşılmış amaçlar, bağlılık, değerler, normlar, kurallar ve çalışma alışkanlıkları ile karşılıklı sorumluluk ve işbirliği gibi temel bileşenler de gereklidir. Özellikle her şeyi standartlaştıran ve kurallara bağlayan bürokratik yapının yetersiz kaldığı durumlarda, çoğu kez takım çalışması önemli bir araç olarak görülebilmektedir.

Takım ile ilgili olarak yukarıda yapılan tanımların içeriğinde, aşağıdaki boyutlar yer almaktadır:

- *Birbirlerini tamamlayan bilgi ve beceriler:* Her takımın ihtiyaç duyacağı bilgi ve beceri çeşidi ve düzeyi farklı olacaktır. Eğer takım insan ilişkileri ile yakından ilgili bir görev üstlenmiş ise, o zaman insanlar arası ilişki kurma becerileri; teknik fonksiyonlar ön plana çıkmışsa teknik beceriler; idari ve stratejik bazı sorunların halledilmesi için belli kararların alınması ile ilgili bir durum varsa o zaman da problem çözme becerisi gerekli olacaktır. Bir takım kurulduğu zaman, bütün bu becerilerin karmasına sahip olmasa da, üyeler öncelikle bunlardan hangisi ya da hangilerine önem vereceklerini belirlemeli, daha sonra da zamanla ve mümkün olduğunda bu becerilerinin gelişmesini sağlamalıdır.

- *Ortak amaç ve hedefler:* Amaçlar, takımların rotalarını yani yönlerini belirler. Takımların başarılı olabilmeleri için amaç birliği şarttır. Bu amaçlar ne derece uzak ve yüksek olursa, amaçlarına sıkıca bağlı bir takımın başarısı da o derece yüksek olacaktır. Burada amaçları kimin belirlediğinden çok, takım üyelerinin bu amaçlara bağlılık dereceleri önem taşımaktadır. Elbette ki takım üyeleri, kendilerinin belirlediği amaç ve hedeflere daha sıkı bir şekilde bağlanabilecektir. Dolayısıyla bu iki nokta birbirine bağlı gelişecektir.

- *Ortak bir yaklaşımı benimsemek:* Takımlar, görevlerini nasıl organize edeceklerini, problemlerini nasıl çözeceklerini, yani amaçlarına nasıl ulaşacaklarını üyeleri arasında karşılıklı bir anlayış sağlama yoluyla belirlemelidirler. Bu gibi kararlarda üyelerinin onayını alarak işe başlayan bir takımın şüphesiz ki başarı olasılığı fazla olacaktır.

- *Birbirlerine karşı sorumluluk:* Etkin takımlar, birbirlerini önemserler, birbirlerine değer verirler ve birbirleri için çaba sarf etmeye daima hazırdırlar. Takım üyelerinin birbirlerini dikkate değer bulmaları sayesinde, aralarındaki bağlılık, yakınlık ve iletişim artacak; bu sayede de takım başarılı olabilecektir. Aslında bir takımın sürekliliği de, üyelerinin birbirlerini ne derece önemsedikleri ile yakından ilgili bir olgudur.

- *Az sayıda kişi:* Bir takımın kaç kişiden oluşacağı, örgütün bütününe ya da ilgili bölüme bağlı olarak değişse de, genellikle 6 ile 15 arasında bir sayı ile karşılaşılmaktadır. Bunun yanında, bu aralığın altındaki ya da üstündeki miktarlarda (4 veya 30 gibi) kişilerden oluşan takımlara da rastlanmaktadır. Takımları oluşturan kişilerin sayıları arttıkça, aralarındaki etkin, doğru ve sıkı iletişimi sağlamak da genellikle zorlaşmaktadır. Günümüzün örgütleri iş takımlarına önem vermektedir; çünkü güçlendirilmiş takımlar, örgütsel hedefleri başarmak ve değişen işgücünün ihtiyaçlarını karşılamak için bir araçtır.

## Takım Çalışmasının Nedenleri

Takım çalışması, örgütlerin içinde yaşadıkları dinamik çevreye uyum sağlamada başvurdukları son yöntemlerden biri olarak da karşımıza çıkmaktadır. Takım çalışmasının temelleri eskiye dayanmakla birlikte, bu anlayışla birlikte çalışanların geçmişe oranla daha bağımsız bir niteliğe kavuşturulduğu söylenebilir. Daha kaliteli mal veya hizmet, daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle üretme ihtiyacı, örgüt yapıları ve yönetim biçimleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgütler, içinde bulunduğumuz dönemde kendilerini yeniden yapılandırma çabalarına yönelmektedirler. Son derece yaygın bir eğilim olarak, yatay örgüt ve takım çalışmasının esas alındığı yalın örgüt modellerinin seçimine gidildiği görülmektedir. Takım çalışmasının esas alındığı örgütlerde, görevler daha iyi yerine getirilebilir veya ancak takım olarak yerine getirilebilir. Bunun temel nedenlerinden biri, bireyleri ayrı ayrı randımanlı çalıştırmanın çoğu kez yeterli olmamasıdır. Çünkü, çok iyi çalışan bir kişinin faaliyetleri, bulunduğu gruptaki diğer iş görenlerin faaliyetleri ile uyum içinde olmayabilir; hatta onların tersi yönünde gidebilir ve onların çabalarını etkisiz bırakabilir. Buna bir futbol ve basketbol takımı örnek gösterilebilir. Bir oyuncu çok çalışabilir ve çok güzel kişisel bir oyun çıkarabilir. Ancak, bu oyuncu, çalışmasını takım arkadaşlarının çalışmaları ile uyumlaştırmazsa, takım amacına ulaşamaz. Bu yüzden örgütü amacına ulaştırabilmek için bir “takım çalışması” ve “takım ruhu”na gerek vardır.

Bir diğer neden, giderek artan taleplerin karşılanması için, örgüt içindeki bireylerin yeterli uzmanlığa ve tam bir bilgiye sahip olmayabileceğidir. Bu nedenle takımlar, bu talepleri yerine getirebilmek için bireylerin farklı bilgilerini bir araya getirmeye ihtiyaç duyabilir. Bir takıma sahip olmak, bireylerin daha fazla çaba göstermelerini de teşvik edebilir.

Takım çalışmasının son zamanlarda giderek yaygınlaşmasının çeşitli nedenleri, ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- *Yeni Yönetim Tekniklerinin Örgüt Yapısını Yalınlaştırması*: Değişim mühendisliği, küçülme, güçlendirme vb. gibi uygulamalar sonucunda, orta kademe yöneticilerinin sayısında önemli bir azalma meydana gelmiş, örgüt yapısı yalınlaşmış ve çalışanların bilgi düzeyleri artmıştır. Çalışanların bilgi düzeylerinin artması, buna paralel olarak kararlara katılma isteklerinin de artmasına neden olmuş; bu ise takımların kurulmasına ve hatta artık örgütlerin takımlarla yönetilir hale gelmesine yol açmıştır.

- *İşbirliği ve Koordinasyon*: Örgütlerde toplam kalite anlayışının yerleşmesi ile iç ve dış müşteri tatmininin önemli hale gelmesi sonucunda, tüm çalışanların hemen hemen her konuda işbirliği yapmalarının gerekliliği, işbirliği ve eşgüdümün eksiz olarak gerçekleştirilmesi gereken işlevler olduğunun anlaşılmasına yol açmıştır, işbirliği ve eşgüdümü en rahat ve aktif bir şekilde sağlayabilecek olan yapı da, ancak takım temelli bir örgütte bulunabilmektedir.

• *Motivasyon-Sinerji-Performans İlişkisi*: Takımlarda üyelerin, gerek amaçların belirlenmesi, gerek görev dağılımı gerekse de ortak değer, norm ve inançların paylaşımına kendilerinin karar veriyor olmaları, işlerine olan motivasyonlarını artırırken; belirlenen amaçlara ulaşılması konusunda üyelerin birbirlerini zorlamaları ve denetlemeleri ve İşbirliğine büyük önem vererek her kesin en iyi yaptığı işi yapmasının sağlanması da, takımın ve dolayısıyla örgütün performansını artırır ve grup sinerjisini etkiler. Sinerji, ortak bir çaba içerisinde olan bireylerin, bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini birleştirmeye ilgili olan bir terimdir. Takım sinerjisinin sebepleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Takım içindeki fikirlerin bir araya getirilip karşılaştırılması;

- Yeniliğin teşviki ve takım etkinliği için çaba ve verimli çalışma;

Faaliyetleri ardışık olarak yapmaktan ziyade aynı anda yapmanın maliyet azaltımı ile sonuçlanması.

• *Esneklik*: Örgütün değişen çevreye ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve cevap verebilmesi için, esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Takımların, değişiklikleri yakından takip eden ve çabuk oluşup çabuk dağılabilen bir yapıya sahip olmaları, bu esnekliği getirirken; örgütlerde kolektif bir karar verme mekanizmasının kurulmasına da yardımcı olmaktadır.

• *Yeni Fikirlerle Odaklanma ve Verimlilik*: Takımlarda çalışanların bağımsızlığının ve yaratıcılığının desteklenmesi sayesinde, onların yeni fikirler üretmeye odaklanmaları, değişik uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Çoğunlukla özgünlüğü olan bu uygulamaların, örgüte verimlilik artışı yönünden olabilecek katkıları da yadsınamaz derecede önemli olabilmektedir.

• *Teknolojik Gelişmeler*: Artan rekabet ortamında teknolojik yeniliklerle birlikte bilgisayar destekli üretim ve bilgi sistemlerinin de aktif hale gelmesi ile, orta kademe yöneticilerinin işlerinin çoğunluğu bilgisayarlar tarafından yapılmaya başlamıştır. Bunun doğal sonucu olarak, çalışanların güçlendirilerek orta kademe yöneticilerinden bağımsız olarak faaliyetlerini yürütmeleri söz konusu olmuş ve "kendi kendini yöneten takımlar" ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü gibi, hızla değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamak amacıyla, örgütlerin sürekli kendini yenileme çabaları, daha yalın, katılımcı ve esnek hale gelmeleri, müşteri ihtiyaçlarını kısa zamanda karşılamaya yönelik örgüt yapısına bürünmeleri vb.gibi nedenler, günümüzde "takım çalışmasına" ihtiyaç duyulmasına ve bunun öneminin artmasına neden olmuştur.

## **Takım Çalışmasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

Örgütlerde takım çalışmasına gidilmeden önce, bunun getireceği yararlar ve sakıncalar iyice düşünülmelidir. Çünkü takım çalışması, örgütlere yarar sağlayabileceği gibi, birtakım olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Takımların etkinliğinin sağlanması ve örgütte takım çalışmasının üstünlük yaratması, sadece takım üyelerinin görevlerini yerine getirmesine ve hedefe ulaşmalarına bağlı değil, ayrıca birbirlerine yardım ederek süreç kayıplarından kaçınmaya, koordineli aktivitelere, birbirine uyumlu taleplere ve ihtiyaçlara, sesli fikir ve düşüncelere bağlıdır. Takımlar, hem kişisel fayda sağlayabilir, hem de verimi artırabilirler; ancak zaman zaman motivasyonu ve başarıyı azalttıkları da görülebilir. Takımlarla çalışmanın ve takımlarla karar vermenin üstünlük ve sakıncaları, aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

### **Takım Çalışmasının Olumlu Yönleri**

Takım çalışmasının örgütlere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde maddeler halinde açıklanabilir:

- Birlikte çalışmanın sinerjik etkisi, işgörenlerin tek başına çalışmasına kıyasla, daha fazla bilginin paylaşılması ile sonuçlanır. Birlikte çalışmak, tek başına çalışmaya göre daha etkili olacaktır ve daha iyi iş yapılacaktır. Bunun nedenleri arasında takımlardaki her bireyin, farklı bilgi ve deneyime sahip olması, takımın amacına ulaşması için süreç geliştirmeye ve farklı kaynaklara ulaşmaya çalışması, yeteneklerini, bakış açısını ve deneyimlerini takıma taşıması vb. nedenler sayılabilir.

- Süreçler ve sistemler hakkında yeni yollar oluşturmak amacıyla bireylerin bir araya getirilmesi ve ortak çabalara yönlendirilmesi yaratıcılığı artırır. Ayrıca düşüncelerin paylaşıldığı, teşviklerin açık olduğu ve herkesin bakış açısının dikkate alındığı bir çevrede, olumlu iletişim örgütsel performansın artmasına katkıda bulunabilir.

- İnsanların genellikle bir topluluğun parçası olmak, bir yere ait olmak gibi ihtiyaçları vardır. Takım halinde çalışma, bu ihtiyaçların tatminini sağlar. Takımlar üyelerin can sıkıntısını azaltır, kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. İyi bir takım atmosferi içinde çalışan üyeler, sorunlarla daha kolay başa çıkabilmekte ve yaptıkları işten daha fazla zevk alabilmektedirler.

- Geleneksel örgütlerde her üye sadece bir tek iş yapar. Ama takım halindeki çalışmalarda 5 veya 15 kişilik bir topluluk iş bölümü içinde çalışır ve her üye diğerinin işini yapacak şekilde konuya hâkim olur. Ürün veya hizmeti daha büyük bir esneklikle sunabilmek için, işte yeni bir düzenleme, üyeler arasında da yeni bir işbölümü gündeme gelebilir. Böylece örgütler, sürekli olarak değişen müşteri taleplerine daha kolay uyum sağlarlar.

• Takım üyeleri birbirlerinden çok şey umarlar ve beklerler. Böyle yapmak da işbirliğini kolaylaştırır ve üyelerin moralini yükseltir ve yönetimin stratejik olarak düşünmesini sağlar. Takım kullanımı - özellikle de işgörenlerden oluşan kendi kendini yöneten takımların kullanılması- yöneticilere stratejik planlar yapma konusunda daha fazla serbestlik sağlar. İşler bireyler arasında pay edildiğinde, yöneticiler genellikle zamanlarının çok büyük bir kısmını astlarına yol göstermekle ve onların sorunlarını halletmeye çalışmakla geçirirler. Stratejik çalışmak ise, yöneticilerin enerjilerinin uzun vadede daha önemli konulara yönelmesine olanak verebilir.

• Farklı tecrübeler ve değişik geçmiş yaşantılara sahip üyelerden oluşan takımlar, homojen grupların göremediği bazı gerçekleri görürler. Bu yüzden verdikleri kararlar ve ürettikleri fikirler, bireylerinkine kıyasla daha sağlıklıdır.

Takım çalışmasının sağladığı faydaları, aşağıdaki ana başlıklarda toplayabiliriz:

- Verimlilik artışı
- Maliyetlerin azalması
- Çalışanların moralinin yükselmesi
- Rekabet gücünün artması
- Kalitenin artması
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi
- Ortak amaçlar etrafında yoğunlaşma
- Yapılan işin daha zevkli hale gelmesi
- Hiyerarşinin azalması
- Bürokrasinin azalması
- Yöneticilerin rollerinin değişmesi
- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi
- İletişimin artması
- Örgütsel sinerjinin artması

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü gibi, katılımcılığın olduğu, takım çalışmasının benimsendiği örgütlerde verim ve kalite artmakta sürekli değişen ve gelişen örgütlerle rekabet

edilebilir, müşteri isteklerine daha hızlı cevap verilebilir bir örgüt yapısı sağlanabilmektedir. Takım çalışmasının üstünlükleri" takımla karar vermede üstünlükler" ve "takımla sorun çözmede üstünlükler" olarak aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### Takımla Karar Vermenin Olumlu Yönleri

Takım üyelerinin katılımıyla ve gerçek anlamda bir takım çalışması içinde karar verme, daha doğru kararların alınmasını, takıma duyulan bağlılığın artmasını, kuralların ve iş prosedürlerinin artmasını sağlayabileceği gibi, bilgi süreçlerinin etkinliğini de artırabilir. Takım bağlılığının sonucu ise iki kategoriye ayrılabilir. Bunlar, moral ve verimlilik. Bağlılığın yüksek olması, takım üyelerinin memnuniyeti ve morali üzerinde (yönetim tarafından desteklendiklerini hissettikleri zaman) olumlu etkide bulunur. Kısaca; takım düzeyinde karar verme ve özel ve zor hedefler belirleme, takım performansı üzerinde olumlu etkiler sağlayabilir, diyebiliriz. Takımlarla karar vermenin önemli yararları aşağıdaki şekilde maddeler halinde verilebilir.

- Kaynak Tarama: Üzerinde çalışılan konuda daha çok veri, bilgi ve veri toplama olanağı sağlar.
- Çok Seçenek: Takım üyeleri daha çok seçenek üretirler.
- Anlama: Kararın gerekçesi, altındaki nedenler, çözeceği sorunlar ve ulaşılabilecek hedef, takım üyelerince daha iyi anlaşılır.
- Benimseme: Takım üyeleri, katıldıkları kararları daha iyi benimserler.
- Koordinasyon: Takım üyeleri, kararları uygulamada güçlerini ve eylemlerini daha iyi eşgüdümlediler.
- Güdülenme: Karara katılma, takım üyelerini hedeflere daha iyi güdüleyebilir. Böylece üyeler, içsel güdülenmeyi gerçekleştirebilirler.
- Yaratıcılık: Takımla karar verme, üyelerin yaratıcılığını destekleyebilir.
- Kestirim: Takım üyeleri, kararın sağlayacağı yararları ve getireceği tehlikeleri daha iyi kestirebilirler.

Yukarıdaki açıklamalara göre, katılımıcılığın olduğu ve farklı görüşlerin ileri sürüldüğü örgütlerde, daha doğru ve yaratıcı kararların alındığını, üyelerin örgüte bağlılığının arttığını ve alınan kararların her bir takım üyesi tarafından daha iyi anlaşıldığını söyleyebiliriz.

## Takımla Sorun Çözmenin Avantajları

Takımlarla sorun çözmenin örgüte sağlayacağı birçok yarar vardır. Örneğin, karmaşık sorunların çözümünde, birbirleriyle işbirliği içinde olan takımlarda, sorunlar daha çok gözden geçirilerek, bireyler kadar çabuk hataya düşülmemektedir. Takım üyeleri ile sorun çözmenin örgüte sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde maddeler halinde verilebilir.

- Takımın yüklendiği iş miktarı daha fazladır;
- İlgili soruna yönelik daha çok veri toplanır;
- Takım üyelerinin hedeflerine içsel güdülenmeleri artar;
- Takımla sorun çözmede hata yapma olasılığı azalır;
- Sorun çözme çabaları, takım üyelerinin yeterliğini artırır;
- Sorunu çözmenin başarısı takım üyeleri için ödül yerine geçer;

Bu açıklamalardan hareketle, sorun çözmede takım üyelerinin katılımı, farklı görüşlerin bir araya gelmesini sağlayacak üyelerin fikirlerinin dikkate alınmasından dolayı motivasyonları ve örgüte bağlılıkları artacak ve böylece yeni fikirlerin ortaya çıkması ve sonuçta sorunlara çözüm bulmada performansın artması sağlanacaktır, diyebiliriz.

## Takım Çalışmasının Sakıncaları

Örgütlerde takım çalışmasına gidip gitmeme konusunda karar verilirken, takım çalışmasının neden olabileceği bazı sakıncalar da gözardı edilmemelidir. Takım çalışmasının sakıncalarını kısaca dört ana noktada toplayabiliriz:

• *Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi*: örgütler takım çalışmasına geçtiklerinde, bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Takımlar başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Bu durum özellikle kendi kendini yöneten takımlar için geçerlidir. Çünkü danışmanlık işini takım üyelerinin kendileri yapmaktadır. Yöneticilerin bu duruma kendilerini uyarlamaları zor olmaktadır; çünkü ayakta kalabilmek için insan faktörünün ön plana çıktığı örgütlerde yöneticiler insan psikolojisini iyi bilmek durumundadırlar.

• *Takımın Sırtından Geçinme*: "Bedavacı" terimi, takım üyesi olarak kendine çıkar sağlayan, ancak üzerine düşen görevleri yapmak için yeterince gayret sarf etmeyen kişileri anlatmak için kullanılır. Özellikle büyük takımlarda bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler. Araştırmalar bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, takım içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir.



• *Koordinasyon Sağlama Giderleri:* Takımın görev gereği yürüttüğü faaliyetlerde eşgüdümü sağlamak için, zaman ve enerji gerekir. Takımlar çalışmaya hazırlanmak ve kimin neyi ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Kısaca takımlarda yönetim faaliyetleri kapsamında eşgüdümün sağlanması için çok zaman harcanmaktadır.

• *Yasal Tartışmalar:* Örgütlerde takım kullanımı arttıkça durumun yasal yönleri gittikçe daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Sendika liderleri takımları desteklemekte, ancak yöneticilerin takımların kurulmasına verdikleri desteği hoş karşılamamaktadır. Bunun nedenini ise sendikalar yöneticilerin kendilerinin popülerliğini kaybettirmek amacıyla takımları desteklemekte oldukları şeklinde değerlendirmektedirler.

Görüldüğü gibi, takım çalışmasının örgüte sağladığı yararlar yanında birtakım sakıncaları da vardır, önemli olan, bu olumsuzlukları en aza indirebilmek için örgüte "takım" kavramını en iyi şekilde benimsetmektir. Takım çalışmasının sakıncalarını, "takımla karar vermede sakıncalar" ve "takımla sorun çözmede sakıncalar" şeklinde olmak üzere ayrı alt başlıklar halinde açıklayabiliriz.

#### Takımla Karar Vermenin Sakıncaları

Takım üyelerinin, amaçlarını başarmak için bir araya gelerek kararlar almasının, örgüt için oluşturacağı sakıncalar aşağıdaki şekilde maddeler halinde verilebilir: • Takımla karar verme çok uzun zaman alabilir.

• Çok işgören çok uzun sürede karar alınca, karar verme örgüte pahalıya mal olur.

• Takımla karar verme ve takım üyelerinin sürekli fikirlere katılarak düşünmeyi kısıtlaması, zayıf kararlara yol açabilir.

• Takımın içinde bulunduğu ortamın kötülüğü (çatışma, gerilimli ortam, örgütsel ve toplumsal konum kaygıları, tehlike gibi), yanlış kararların çıkmasına yol açabilir.

• Takımın lideri ya da kimi üyeler, başarısızlarını takım kararına bağlayabilirler.

• Kötü kararlar, takım üyelerini ödün vermeye zorlayabilir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, ortak hareket etmek ve karar vermek, örgütlere çeşitli üstünlükler sağlayabileceği gibi, birtakım olumsuzluklar da yaşatabilir.

#### Takımla Sorun Çözmenin Sakıncaları

Farklı görüş, beceri ve deneyime sahip olan takım üyelerinin, sorunlar karşısında ortak düşünerek en uygun çözümü bulma çabaları sırasında yaşadığı uyumsuzluklar, örgüt için birtakım

sakıncalar yaratacaktır. Takımla sorun çözmenin örgüt için yaratacağı sakıncalardan bazıları, aşağıda maddeler halinde verilmektedir.

- Takımla sorun çözmenin uzun zaman alması;
- Çoğunluğun ortak kararı ile soruna en iyi çözüm seçeneğinin yerine en uygununun seçilmesi;
- Takımın düşünmeyi kısıtlaması yüzünden kimi kez yanılığa düşülmesidir.

Günümüzde örgütlerde artan bir şekilde uygulanmaya başlayan "takım çalışması"nın yararlarının yanında, bir takım sakıncalarının da olduğunu görmekteyiz. Farklı düşünce yapılarına sahip olan bireylerin bir araya gelmesi sonucu yeni fikirler üretilebileceği ve oluşan güç ile belirlenen hedeflere daha kolay ulaşılabilmesi gibi, bunun tersi bir durum yaşanarak, farklı düşünce yapısına sahip olma, fikirlerin çatışması, uyuşmama vb. sonuçlar doğurarak örgütü (performansın düşmesi, amaçlara ulaşamama vb.gibi) olumsuz yönde etkileyebilir. Takım çalışmasının açıklanan sakıncalı yönlerini en aza indirebilmek ve takımlar ile örgütün hedeflerine ulaşabilmesini sağlayabilmek için, öncelikle örgüt içindeki tüm bireylerde takım bilincini oluşturmak gerekir. Ayrıca; takım kurma planı sürecinden başlayarak dağılma sürecine kadar olan tüm süreçlerde, sakıncaların en aza indirilmesi için çaba sarf etmek gerekir.

### **Etkili Bir Takımın Özellikleri**

Örgütlerde takımlar, işgörenlerin oluşturduğu kümelerdir. Ancak bir kümenin takım olabilmesi ve belirledikleri hedef ve misyonu gerçekleştirebilmesi için, aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- Etkili takım çalışmasına imkan tanıyan bir örgütsel yapı oluşturulmalı ve üst yönetimin tam desteği olmalıdır.
- Etkili takımlarda, takım üyelerinin sorumlulukları, görevlerin paylaşımı, işlerin planlanması ve programlanması, ürün veya hizmetle ilgili kararların alınması, yeni fikirlerin üretilmesi sürekli sorun çözme vb. sorumlulukları oldukça fazladır.
- Bütün takım üyelerinin, takımın üzerinde durulmaya değer amaçları olduğuna inanmaları ve bunlara ulaşabilmek için kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bilmeleri gerekir. Başka bir deyişle, takım üyelerinin, takımın ne olmak, nereye ulaşmak istediğini gösteren takım vizyonunu bilmeleri ve bunu paylaşmaları gerekir.
- Takımın misyon ve hedeflerine uygun beceri, yetenek ve tecrübeye sahip, yaratıcılığı ve özgünlüğü seven, yeni fikirler ve düşünceler ortaya atan, başkalarının özgün fikirlerine açık, yeterli eğitimi olan ve doğru seçilmiş takım üyeleri gereklidir. Takım üyeleri, işin gerçekleşmesi için gerekli

olan teknik ve fonksiyonel beceriye, sorun çözme becerisine ve bireyler arası uyum kurma becerisine sahip olmalıdırlar.

- Etkili takımlarda, yönlendirici, yardım edici, destek sağlayıcı ve yönetsel beceri ve yeteneğe sahip liderler olmalıdır. Görev, sorumluluk ve bilginin çoğu takım liderine aittir (motivasyon, kontrol, işbirliği, rapor hazırlama gibi). Takım liderinin açık bir tartışma ortamı yaratmaya ihtiyacı vardır. Bu, takım üyelerinin fikirlere nasıl odaklanıldığını anlamasına yardımcı olabilir. Bu nedenle bireylere değil, konulara yönelinir.

- Takım üyeleri arasında hiyerarşik otoritenin kısıtlamadığı, tam ve açık bir iletişim serbestisi olmalıdır. Üyeler arasındaki iletişimde, fikirler ve düşünceler hakkındaki bilginin yollanması ve ulaşması gerekir. Takımda istenilen hedeflere ulaşabilmek için, takım üyelerinin herbirinin, çalışılan önemli projelerin sorumluluğunu üstlenmesi ve takım çalışması halinde işi yürütebilmek için birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olmaları gerekmektedir. Yani takım üyeleri herşeyden önce birbirleri ile ilişki içerisinde olmalı ve aralarında sağlıklı bir etkileşim söz konusu olmalıdır.

- Elde edecekleri başarının sonucunu paylaşmak için güdülenmiş ve cesaretlendirilmiş üyelerin eşit katılımı, birlikteliği ve oluşturdukları sinerji etkisi son derece önemlidir. Etkili takım üyeleri, aralarında oluşturdukları karşılıklı güven ile karakterize edilir. Üyeler, birbirlerinin doğruluğuna, karakterlerine ve yeteneklerine inanırlar.

- Takım üyeleri, bir arada planlama yaparken, karar verirken, sorun çözerken ve uygulama sürecini yaşama geçirip yürütürken, uyumlu çalışmayı öğrenme, sürekli olarak görevi en iyi şekilde yapma, doğru zamanlama ile çalışmayı öğrenme ve hedefe en iyi şekilde ulaşabilmek için durumu iyileştirme çabası göstermelidirler.

- Etkili takımlarda, projenin etkili bir şekilde nasıl oluşturulacağı açıklanır; başarıya ulaşmak için yeterli ve uygun zaman belirlenir; faaliyet planları ve önemli olaylar açıklanır.

- Etkili bir takımın temel taşı performanstır. Takım lideri güçlü bir performans kriterleri yapılandırır. Üyelerin ilişkileri yumuşak, etkin ve verimlidir.

- Etkili takımlarda, dar, katı ve mekanik bir görev anlayışı ve tanımlarından kaçınılan, geniş, esnek ve organik görev tanımları ve esnek görev dağılımı olmalıdır.

- Etkili takımlarda, takım üyeleri hem bireysel olarak hem de bir takım olarak yeterlidirler.

- Etkili takımlarda, takım üyelerinin görevleri yerine getirebilmeleri için ek becerilere sahip olmaları gereklidir. Bu beceriler; teknik ve fonksiyonel beceri, problem çözme becerisi ve kişiler arası uyum kurma becerisi olmak üzere üçe ayrılır.

- Etkili takımlarda, takım üyeleri birbirleriyle etkileşim halinde davranarak bir bilgi ağı elde ederler ve zamanlarının çoğunu birlikte harcarlar. Takım üyeleri birbirini anlamaya ve tanımaya çalışmalı, etkilemeye ve etkilenmeye açık olmalıdır. Etkili takımlarda üyelerinin birbirleriyle pozitif etkileşim halinde olması bireysel etkililiği de artırır.

- Etkili bir takımda her üye, performans sonuçları için kendini sorumlu hisseder, performansı artırmak için değişimi kabul etmeye isteklidir ve tüm üyelerin yetenekleri ve yaratıcılıkları takım kazancı için kullanılır. Etkili takımlarda verilen ödüller, takım performansına ve üyelerin takıma sağladıkları katkılara yöneliktir. Takımlarda etkin ve objektif performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

- Etkili takımlar, dengeli takım yapısına sahip olup, takım aktivitelerinin süreçleri vardır; birer karar alma metoduna sahiptirler; roller ve sorumluluklar açık bir şekilde belirlenmiştir.

- Hedeflere ulaşmada takım lideri, her üyenin yeni düşünce ve yöntem yaratacağına inanmalıdır.

- Takım üyeleri, çalışma ortamını uygun koşullara kavuşturmak için işbirliği içinde olmalıdır.

- Takımda düşünce üretmeye, seçenek bulmaya ve öneri geliştirmeye ortam hazırlayacak ılımlı bir çatışma olmalıdır. Ama bunun ötesinde, üyeler arasında hedefe yönelik çabaları engelleyecek bir çatışma olmamalıdır.

- Etkili takımlar sürekliliğe sahip olup; üyelerden herhangi biri takımdan ayrılrsa bile takım devam eder.

### **Takımların Oluşturulması**

Takım oluşturmak, takım fonksiyonları hakkında bilgi toplamak, bu bilgileri analiz etmek, bir takım çalışması geliştirmek ve bu çalışmaların etkinliğini artırmak amacıyla geliştirilmiş olan planlı faaliyetler dizisidir.

Örgütlerde takım çalışması uygulamasına karar verilmeden önce, bu tür bir uygulamanın, mevcut stratejiler ile örgüt politikası ve kültürünün taşıdığı özellikler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Takım çalışmasının, örgütün politika ve stratejileri ile tutarlılık göstermediği veya örgüt kültürünün henüz böyle bir uygulamaya uygun olmadığı hallerde, uygulama kararının ertelenmesi veya tümüyle vazgeçilmesi yerinde olacaktır. Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için, örgütün buna hazır olması ve mevcut strateji ve politikasının takım çalışmasını desteklemesi gerekmektedir. Yine takım çalışmasının uygulanmasının yaratacağı maliyet de, uygulama kararı alınmadan önce dikkate alınması gereken diğer bir husustur.

## Takım Oluşturma İlkeleri

Bir takım oluştururken, aşağıda belirtilen temel ilkelere bağlı kalınmasında yarar vardır:

a) Biz merkezli bir işbirliği anlayışıyla takımı tanımlamak:

Takımların başarılı olabilmeleri için, her ekip üyesi, "ben" yerine "biz" merkezci bir işbirliği anlayışını benimsemelidir. Bu anlayışta önemli olan, "benim katkım ne olabilir?" yerine, "sinerjik bir ekip olarak biz bu takıma neler katabilir ve bu katkılarımızla neleri yaratabiliriz?" sorusuna yanıt vermek olmalıdır. Başarı; katılımcı ekip anlayışını benimsemeye, ekibi oluşturanların kendi rollerini anlayabilme yeteneğine ve isteğine bağlıdır.

b) Takım kurmaktaki amacın bilincinde olmak:

Öncelikle örgüt neden takım çalışmasına ihtiyaç duyduğunu ortaya koymalı ve takım kurmaktaki amacın bilincinde olmalıdır. Bu, takımı oluşturan takım üyeleri için de söz konusudur. Takımlar, ortak amaç ve misyonları olan kişiler arasında kurulmalıdır. Takımda yer alan herkesin ortak değerleri olmadığı takdirde, birbirleriyle çatışan beklentiler, takımın amaçsızca kaosa sürüklenmesine neden olur.

c) Takıma kimlerin dâhil edileceği konusunda bilinçli bir karar vermek:

Farklı alanlardan/birimlerden kişilerin oluşturacağı bir takımda, üyelerin ortak amaca odaklanmaları, takım ile çalışabilme yetenekleri ve gerekli teknik uzmanlıkları dikkate alınmalıdır. Bu kişiler, takım misyonuna hayat verebilirler mi, yoksa zamanımızı onları ikna etmekle geçirmeniz mi gerekecek? Uygulamada onlar çözüm getiren kilit kişiler mi olacak, yoksa zorluk mu çıkaracaklar? Bu sorulara yanıtlar aranarak, takımı oluşturacak uygun kişilerin seçiminde doğru kararlar alınmalıdır.

d) Takımın başarısını değerlendirmek:

Takımları uygulamada başarısız kılan bir faktör de, hedeflerin belirsizliğidir. Örneğin, hedeflerimiz, belirli bir sorunu tanımlayıp olaya çözüm getirmek mi, yoksa standart bir ürün, gelir veya gelişim sağlayabilmek için stratejik bir plan uygulamak mıdır?

Takımın başarısında aşağıda belirtilen üç kuruluş amacının belirlenmesinde yarar vardır:

Sonuç (Hedef): Takımın ulaşması gereken belirgin hedef nedir? sorusu yanıtlanmalıdır. Hedefler ölçülebilir, görülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Sonuç, kaynak ve ödül; bir takımın başarısında belirtilen kuruluş amaçları olup, bunlar belirlenmelidir.

Kaynak: Sık sık yapılan hatalardan biri de, takıma belirli bir misyon verdikten sonra onlara gereken kaynakları ve yetkiyi sağlamamaktır. Takım üyelerinin işe başlarken sormaları gereken ilk

soru, "Örgütümüz, görevimizi yerine getirebilmemiz için gereken yetkilendirmeyi yapacak kadar bize güveniyor mu?" olmalıdır.

Ödül: istenen sonuçlara ulaşmak adına, gerektiğinde teşviklerin uygulanması takımın inisiyatifini sağlamak açısından çok önemlidir. Takımın yapmakla sorumlu olduğu iş/görev, takım üyelerinin diğer önemli rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerini güçleştiriyorsa, onları takımın bu işi/görevi için ödüllendirmek yararlı olacaktır.

e) örgütün genel yapısında takımın yerini belirlemek:

Takım çalışmasının örgüt için ne kadar önemli olduğunun ve uygulanmasının örgüte sağlayacağı yararların ve sakıncaların neler olabileceğinin bir değerlendirmesi yapılmalıdır. Ayrıca, takımların kime karşı ve ne şekilde sorumlu olduğu belirlenmelidir. Takımlar örgüt içinde konumlarını belirlerse, yaptıkları işin örgüt açısından önemini de kavrayabilirler. Bununla birlikte, örgütün de takım çalışmasından hangi sonuçları aldığı ve takım çalışmasının örgüte sağladıkları ortaya çıkar. Takım oluştururken bu beş ilke kullanıldığında, işletmelerde takımların liderliği üstlenmesi etkili olduğu gibi, yarattığı ortak sahiplenme duygusuyla yakın işbirliklerinin doğmasını sağlar. Bu da, hem örgütün hem de iç/dış müşterilerin yararına olmak üzere arzu edilen bir husustur.

### **Takım Oluşturma Sürecinin Aşamaları**

Takımların kurulmasında ve etkili olmasında aşağıda sıralanan altı aşamanın izlendiği görülür.

- Planlama Aşaması
- Kurulma Aşaması
- Fırtına Aşaması
- Kural Koyma Aşaması
- Başarma Aşaması
- Dağılma Aşaması

Bu aşamalar aşağıdaki şekilde ayrı ayrı açıklanabilir:

- Planlama Aşaması

Takımlar, gerçekleştirecekleri amaçlar, çalışma süreleri, yapıları ve üyelerinin nitelikleri yönünden birbirlerinden ayrılırlar. Takımlar kurulurken, örgütteki hangi takımlarla birlikte çalışacakları, ne kadar, ne zaman ve nasıl işbirliği yapacakları da çalışma planında gösterilmelidir.

Takımın amacı, yapısı ve liderlik konusunda çok fazla belirsizlik mevcuttur. Bu nedenle, bu aşamada üyeler arasındaki ilişkiler ve üstlenebilecekleri görevler belirlenmeye çalışılır. Bu aşamada üyeler, takımın görevinin ne olduğu konusunda henüz belirgin bir stratejiye sahip değildir. Özetle, planlama aşamasında, takımın hangi amaçla oluşturulacağı belirlenir; daha sonra işgörenlerin yeterliliği tespit edilerek bu yeterliliğe ve amaca göre takım üyeleri tespit edilir.

Bakheit'e göre (1996); etkili bir takım oluşturmak için önceden hazırlanması gerekenler şunlardır;

-dengeli birtakım yapısı

-yetenekli bir lider

-takım faaliyetinin süreci

-bir karar metodu

-açık iletişim kanalı

-rollerin, sorumlulukların ve takım üyelerinin yeteneklerinin açıkça tanımlanmış olması.

Daha sonra takım üyelerinin görev dağılımının planlaması yapılır. Bu aşamadan sonra ise kurulma aşaması gerçekleşir.

- Kurulma Aşaması

Bu aşama, takımların tanışmaları ve takım üyelerinin gerçekleştirecekleri hedeflere yönelmeleri aşamasıdır; başka bir deyişle biçimlendirme aşamasıdır. Takım üyelerinin tanışması, kişilerin birbirlerine ısınması, her üyenin görevini anlaması, görevin istediği yeterliklerin tanınması, görevinin kendinden istediği yeterliklerin kendinde olup olmadığını tartması, öğrenmek istediği bilgi ve becerileri belirlemesi ve takım liderinin, üyeye yetişme olanağı sağlaması, bu aşamada gerçekleştirilir. Üyeler, bu aşamada, ait oldukları takımın amaçlarını ve misyonunu anlamaya çalışırlar, belirsizliklerden dolayı biraz huzursuzdurlar ama takımın potansiyel başarısı konusunda da umutludurlar. Bu aşamanın temel özellikleri aşağıda gösterilmiştir:

-Takım üyeleri arasında gizli bir rahatsızlık söz konusudur;

-Takım üyeleri arasında yüzeysel ilişkiler görülür;

-Dikkatler, takım üyeleri arasındaki önemsiz farklılıklar üzerinde odaklanır;

-Takım üyelerinin fazla ortaya çıkarmadığı yaklaşımları ve değer yargıları vardır; ve

-Sorun olabilecek yönlerin belirlenmesi gerekir;

- Fırtına Aşaması

Takım oluşumunun bu aşamasında, takım içindeki çatışmalar (anlaşmazlıklar) açıkça görüşülür ve takım üyeleri arasında amaçlar ortaya konur, kurallar belirlenir. Bu aşama, her üyenin bireysel ve ikili çatışmalarının çok olması yüzünden fırtınalıdır. Bu aşama boyunca takım üyeleri, kendilerinden beklenenleri ve üstlendikleri rolleri iyi bildikleri için kişiliklerini de ön plana çıkarırlar. Tüm üyelerin belli rol beklentileri vardır ve bu rollerin onlara verilmemesi durumunda, hayal kırıklığına uğrayabilirler. Üyeler tercih ettikleri roller için mücadeleye girebilir, ilişkileri gergindir; düş kırıklığı ve panik, hissedebilir derecededir ve mevcut çatışmayı sonuna kadar götürmeden anlaşma yolunu seçmek istemezler. Bu noktada takımlarda ortak yönleri bulunan alt gruplar arasında bir eşgüdüm sağlanabilir ya da ciddi çatışmalar çıkabilir. Takımlar bu süreci başarılı bir şekilde atlatabilmezlerse, ya başarıları azalır ya da dağılırlar. Bu aşamanın diğer özellikleri aşağıdaki gibidir.

-Takım üyeleri arasında farklı düşüncelerden dolayı çatışmalar ve anlaşmazlıklar yaşanır;

-Takım üyeleri birbirlerini dinlemek istemedikleri için, kötü ve eksik bir iletişim vardır,

-Takım üyelerinden bazıları, fikirlerini açık olarak belirtmeyerek ikiyüzlü davranmayı tercih edebilirler;

-Takımda belirgin kutuplaşmalar ve kültürel hizipleşmeler başlar;

-Takım üyelerinin birbirleri ve işleri ile ilgili düşünceleri gün ışığına çıkar; ve

-Takımda potansiyel sürtüşme alanları belirlenerek, gerçek sorunlar keşfedilir.

- Kural Koyma Aşaması

Zaman içinde, takımda birlik ruhu gelişmeye başlar. Bu aşamada, takım üyeleri kişisel düzeyde birbirleriyle iyi anlaşılırsa, takımlar daha iyi ve verimli çalışır. Bunu başarmak için, kalıplaşmış konuşmalardan ve işyerindeki rollerinden uzaklaşarak daha kişisel yaklaşımlarda bulunmaları gerekir. Takım üyeleri, artık alt-gruplar ile birlikte çalışmanın önemini anlamaya ve görüşlerini daha rahat ve güvenli bir şekilde ortaya koymaya başlarlar. Üyeler davranışlarını, takımdaki diğer bireylerle uzlaştırır; birbirlerinin fikirlerine açıktırlar ve aralarında fikir alış verişi yapmaya başlarlar. Birbirini dinleyen ve davranışlarını uyumlaştıran üyelerin, birlikte benimsedikleri ortak çalışma biçimleri meydana gelir ve yardımlaşma düzeyi yükselir. Bu aşama, aynı zamanda, takımın kendine özgü değerler oluşturma aşamasıdır. Takımdaki her üye, artık üyelik bilincine



ulaşmış ve takım ruhunu geliştirmiş olur. Bu aşama, bir işi başarmak için bir araya gelen insanların takım olma aşamasıdır. Bu aşamanın diğer özellikleri ise aşağıdaki şekilde görülebilir.

- Takım üyeleri artık kendilerini rahat hissederler;
- Ayrılıklar ve sinir bozucu davranışlar incelenmiştir;
- Takımda "ben"den "biz"e doğru bir beraberlik tarzı gelişir;
- Takım kültürü oluşmaya başladığı için işbirliği doğar;
- Takım üyelerinin birbirlerine olan saygıları ve verdikleri değer artar; ve
- Takım üyeleri arasındaki farklılıklar azalarak bir "takım ruhu" oluşmaya başlar.

- Başarma Aşaması:

Bu aşamaya gelindiğinde, artık takımda güçlü bir dayanışma ile birlikte, herkesin fikirlerini serbest ve dürüst bir şekilde ortaya koyabildiği bir ortam oluşmuştur. Takım bilincine ulaşan üyeler, neyi nasıl yapacaklarını, rollerinin neler olduğunu ve uyulması gereken kuralları bildikleri için, performanslarını artırarak faaliyetlerini sürdürürler. Fakat bunun aksine, kurulmuş olan bir takımda takım üyelerinin henüz "takım ruhu"na sahip olmamaları da söz konusu olabilir. Bu durumda, kurulmuş olan bir takımda birlik bilincini oluşturmak amacıyla dördüncü aşama olan kural koyma aşamasının tekrar bu sürece girmesi ve takım ruhunun oluşturulması gerekir. Takımlarda "takım ruhu" dediğimiz bilincin yerleştirilmesi oldukça zordur. Takım ruhunun var olabilmesi için takımın misyonunun takım üyelerinin ortak amacı olması gerekir. Ayrıca takım üyelerinin çalışmalarını ortak kabul görmüş belli bir plan ve program dâhilinde yapması yani "ortak çalışması"da bu ruhun oluşmasında etkindir. Bu bilincin oluşmasında ve yayılmasında takım liderine düşen görev oldukça fazladır. Bu aşamada takım sinerjiyi harekete geçirmiş olduğu için, artan getiriler söz konusudur. Üyelerin moralleri yüksektir ve son derece motive olmuş durumdadırlar.

Bu aşamanın diğer özellikleri ise aşağıdaki gibidir:

- Takım üyeleri saygı görür ve performansları takdir edilir;
- Takım üyeleri arasında ortak bir vizyon oluşturulmuş, varsayımlar netleşmiş ve bireylerin farklı yaklaşımlarında uzlaşma sağlanmıştır;
- Takım üyelerinin karşılıklı sorumluluk duyguları ileri düzeydedir; ve
- Takım üyeleri, verimli ve verimsiz çatışmalar arasındaki farklılığı anlamış durumdadırlar.

- Dağılma Aşaması

Takımların görevlerini yerine getirdikten sonra dağılması, takım oluşturma sürecinin son aşamasıdır. Bu devrede, takım üyelerinin çalışmaları, gelişim devresindeki göre azalarak son bulur. Takım üyeleri arasında güçlü bir bağ oluştuğu için, ayrılmaları kaygı, endişe ve üzüntü yaratmaktadır. Fakat, görevini yerine getiren her takımın dağılma aşaması yaşadığı söylenemez. Takımlar bu evreyi yaşamadan da yaşamlarını sürdürebilirler. Dağılma sürecinde takım lideri, takım üyelerine görevlerini tamamladıklarını söyleyerek bu evreyi sonlandırır.

#### Takımı Oluşturan Üyeler ve Roller

Bir takım, çoğunlukla takım lideri, yardımcısı ve takım üyelerinden oluşur. Takım lideri; takım toplantılarını yöneten, takım üyelerinin açık oylama yoluyla kendileri belirledikleri takım faaliyetlerinden sorumlu olan takım üyesidir; üyeler arasında kaynaştırıcı rol üstlenir; takım faaliyetlerinden takım adına sorumludur ve farklı uzmanlık alanlarından gelen insanların bir arada etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak bir ortam yaratmak için çalışır. Takım yardımcısı; takım liderine destek verilmesi, gerekli yazışmaların gerçekleştirilmesi, toplantıların organize edilmesi gibi görevleri üstlenen takım üyesidir; takım üyeleri tarafından açık oylama ile seçilir. Takım liderinin katılmadığı takım toplantılarını takım lideri adına bu kişi yönetir. Takım üyesi ise, takım çalışmalarına katkıda bulunma, plana göre etkin çalışma, takım çalışmalarından çevreyi haberdar etme, araştırma yapma, veri toplama ve çözüm geliştirme, çalışmalar sırasında gerekiyorsa eğitim alma ve verme, işleri planlama ve programlama, ürün veya hizmetle ilgili kararları alma, yeni fikirleri üretme gibi, karşılıklı yoğun etkileşim gerektiren görevleri üstlenen kişilerdir.

Bir takımın etkili ve uzun süre başarılı olabilmesi için, takım üyelerinin teknik yeteneğe, sorun çözme ve karar verme yeteneğine ve geri besleme yapabilme yeteneğine sahip olması gerekir. Birbirini tamamlayan bu yeteneklerin eşit oranda olması gerekir. Takım üyelerinin sosyal olarak kendilerini iyi hissetmeleri ve ayrıca takımın görev başarımını devam ettirecek şekilde yapılandırılması gerekir. Roller, belirli bir bireyin takım içinde nasıl davranması gerektiğini belirleyen ve takım üyelerince ortaklaşa paylaşılan beklentilerdir. Takımda her pozisyon, bu pozisyonu işgal eden bireye ilişkin belirli davranış beklentileri oluşturur. Takımların amaçlarına ulaşmada başarılı olması için, iki tip rol üstlenebilirler. Bunlardan birincisi, görev yönelimli rol olarak bilinen "görev uzmanlığı" rolü olup; ikincisi ise, ilişkiler yönelimli rol olarak bilinen "sosyo-duygusal" veya "süreklilik" rolleridir. Görev uzmanlığı rolünü oynayan bireyler, zamanlarını ve enerjilerini takımın amaçlarına ulaşması yönünde harcarlar. Sosyo-duygusal role uyum sağlayan bireyler, takım üyelerinin kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak duygusal ihtiyaçlarını karşılarlar ve sosyal kimliği güçlendirmeye yardımcı olacak eğitici rolü oynarlar. Takımlarda yöneticinin üstlenebileceği roller ise aşağıdaki gibidir.

*-Yaratıcı-Teşvik Ediciler:* Bu kişiler, daha hayalci olup fikirleri ve kavramları bir araya getirmede başarılı olan insanlardır. Varolan yaratıcılıklarının ortaya çıkması için, örgütsel baskılardan uzak ve bağımsız olarak, yeni fikirler geliştirme ve uygulama rolünü üstlenebilirler.

*-Keşfedip-Geliştiriciler:* Bu kişiler, fikirler üretip ortaya atarak insanların ilgilenmelerini sağlarlar. Genelde örgütün dışında ne olup bittiğini araştırıp, çeşitli fikirler getirip, insanlarla ilişki kurar, bilgi ve kaynak sağlar.

*-Bulup-Geliştiriciler:* Bu insanların analitik becerileri çok yüksektir. Birçok seçenek içerisinden en iyiyi bulup karar vermede, değerlendirmede çok başarılıdırlar.

*-İvme Sağlayıp- Organize Ediciler:* Bu kişiler, Bir projenin çalışabilmesi için, çalışma prosedürlerini, gerekli yapıyı ortaya koyan, işlerin yürütmesini sağlayan kişilerdir. Başka bir deyişle amaçları belirleyen, planlar yapan, işgörenleri örgütleyen ve yapılacak iş için kesin zamanı belirleyen ve gerçekleştiren kişidir.

*-Sonuçlandırıcı-Üreticiler:* Bir ürünü ortaya çıkarmaktan büyük gurur duyan, bunun için gerekli hizmeti verip, üreten kişidir. Bu insanlar, birtakım çalışma prensipleriyle, tutarlı bir biçimde çalışıp, üretmekten zevk duyarlar.

*-Kontrolcü-Denetleyiciler:* Detaylı çalışmadan hoşlanan, rakam ve oranların doğruluğunu göstermeye çalışan kimselerdir.

*-Destekleyici-Devamlılık Sağlayıcılar:* Bu kişiler, herşeyin düzen içerisinde gitmesini sağlamaya çalışırlar. Bunların birlikte çalıştıkları kimseleri destekleme, onlara yardımcı olma özelliği bulunur. Takımların düzenini ve birlikteliğini sağlamada önemli bir görev üstlenirler.

*-Bilgilendirip-Öğüt Vericiler:* Bu kişiler çok iyi dinleyici rolü üstlenip, hiçbir zaman görüşlerini ön plana çıkarıp başkalarına baskı ile kabul ettirmezler. Bir karara varmadan önce her türlü bilgiyi elde ederek fikir sahibi olurlar ve daha sonra karar verirler. Takımların iyi olan kararını desteklerken, eğer kötü bir sonuç ortaya çıkabilecekse mümkün olduğu kadar onları bu karardan vazgeçirmeye çalışırlar.

*-Kaynaştırıcı-Birleştiriciler:* Bütün takım üyelerinin koordinasyonunu sağlama ve onları birleştirme fonksiyonunu üstlenerek, bütün üyeleri kaynaştırır ve ortak hareket etmelerini sağlarlar.

*-Keşfedip-Geliştiriciler:* Bu kişiler, fikirler üretip ortaya atarak insanların ilgilenmelerini sağlarlar. Genelde örgütün dışında ne olup bittiğini araştırıp, çeşitli fikirler getirip, insanlarla ilişki kurar, bilgi ve kaynak sağlar.

*-Bulup-Geliştiriciler:* Bu insanların analitik becerileri çok yüksektir. Birçok seçenek içerisinden en iyiyi bulup karar vermede, değerlendirmede çok başarılıdırlar.

*-İvme Sağlayıp- Organize Ediciler:* Bu kişiler, Bir projenin çalışabilmesi için, çalışma prosedürlerini, gerekli yapıyı ortaya koyan, işlerin yürütmesini sağlayan kişilerdir. Başka bir deyişle

amaçları belirleyen, planlar yapan, işgörenleri örgütleyen ve yapılacak iş için kesin zamanı belirleyen ve gerçekleştiren kişidir.

*-Sonuçlandırıcı-Üreticiler:* Bir ürünü ortaya çıkarmaktan büyük gurur duyan, bunun için gerekli hizmeti verip, üreten kişidir. Bu insanlar, birtakım çalışma prensipleriyle, tutarlı bir biçimde çalışıp, üretmekten zevk duyarlar.

*-Kontrolcü-Denetleyiciler:* Detaylı çalışmadan hoşlanan, rakam ve oranların doğruluğunu göstermeye çalışan kimselerdir.

*-Destekleyici-Devamlılık Sağlayıcılar:* Bu kişiler, herşeyin düzen içerisinde gitmesini sağlamaya çalışırlar. Bunların birlikte çalıştıkları kimseleri destekleme, onlara yardımcı olma özelliği bulunur. Takımların düzenini ve birlikteliğini sağlamada önemli bir görev üstlenirler.

*-Bilgilendirip-Öğüt Vericiler:* Bu kişiler çok iyi dinleyici rolü üstlenip, hiçbir zaman görüşlerini ön plana çıkarıp başkalarına baskı ile kabul ettirmezler. Bir karara varmadan önce her türlü bilgiyi elde ederek fikir sahibi olurlar ve daha sonra karar verirler. Takımların iyi olan kararını desteklerken, eğer kötü bir sonuç ortaya çıkabilecekse mümkün olduğu kadar onları bu karardan vazgeçirmeye çalışırlar.

*-Kaynaştırıcı-Birleştiriciler:* Bütün takım üyelerinin eşgüdümünü sağlama ve onları birleştirme fonksiyonunu üstlenerek, bütün üyelere yardımcı olurlar. Amaç, takım üyelerinin eşgüdümünü sağlamak ve onları birleştirmektir. Üyeler arasındaki olumlu ilişkileri destekleyerek sosyal bir birlik oluşmasına da yardımcı olurlar.

## KAYNAKLAR

- Atay, O. (2002). Takım Oluşturma ve Takımların Başarı Değerlendirilmesi. *Standard Dergisi*, 40, 482.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. (Çev: Ahmet Aypay- Abdurrahman Tanrıöğen). Ankara: Seçkin.
- Bolton, R. ve Bolton., D. G. (1997). *İş hayatında insan üslupları*. İstanbul: Exim.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde ekip yönetimi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Katzenback, J. R. ve Smith, D. K. (1998). *Takımların bilgeliği*. İstanbul: Epsilon.
- Keçecioglu, T. (2000). *Takım oluşturmak*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Kutunis, R. Ö. (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş), s.235
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, H. (1999). İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları. *Standard Dergisi*, 38, 450.