

**TAKIM ÇALIŞMALARININ GÜNÜMÜZ YÖNETİM
SİSTEMLERİNDEKİ YERİ VE
TAKIM YÖNETİMİ TEKERLEĞİ**

Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Anadolu Üniversitesi Çalışma
Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölümü, Yönetim ve Çalışma
Sosyolojisi Anabilim Dalı Başkanıdır.

SUMMARY

The majority of organization's work is accomplished by people working on teams -such as quality circles, project groups or autonomous production teams. High performing teams possess high degrees of trust, open communication, participation and constructive confrontation skills. The shift from working alone to working on teams requires employees to cooperate with others, share information, confront differences and sublimate personal interest for the greater good of the team. Teams perform all of the key work functions of advising, innovating promoting, developing, organizing, producing, inspecting, maintaing and linking. Individuals with the appropriate skills and interests are matched to their work function. The team management wheel provides an integrated map of people's work preferences and relates them to the roles needed in high performing team.

High performing teams also know who they are, where they are now, where they are going, how they will get there, what is expected of them, what support they will get, how effectively they are and what recognition they get. Teams should continuously strive to improve by applying team-building techniques, often with the assistance of a trained facilitator.

GİRİŞ

Bundan yirmi sene önce Volvo, Toyota gibi büyük şirketler üretim sistemlerine takımları ilave ettiklerinde bu olay büyük bir yankı yaratmış ve yöneticilerin büyük ilgisini çekmişti. Çünkü, hiç kimse daha önce böyle bir girişimde bulunmamıştı. Bugün tamamen tersi bir durumda karşı karşıyayız,

yani hangi şirket takım çalışmalarına üretimde yer vermiyorsa, o şirket yöneticilerinin dikkati çekilip kınanmaktadır. Takım çalışması anlayışı veya fikri üretim sistemlerinde bir mantar gibi çoğalmaktadır. Hatta sigorta şirketlerinde ve finansal işlemlerle ilgili olan şirketlerde bile, takımlar büyük bir ilgi odağı olup, üzerinde çalışılmaktadır¹.

Başarılı yöneticiler geneide takımla çalışan yöneticilerdir. Örneğin Lee Iacocca otobiyografisinde bütün çalışma faaliyetlerini üç kelimeye indirgeyebileceğini söylemekte ve bunu; **insan**, **üretim** ve **kâr** olarak belirtmektedir. Ona göre bunun içinde insan başta gelmektedir. Iacocca eğer iyi bir takıma sahip değilseniz, diğer ikisiyle pek birşey yapamazsınız demektedir². Aynı şekilde Peter Drucker'da yarının organizasyonlarının takımlardan oluşacağını ve etkinliklerin bunlarla sürdürüleceğini söylemektedir³. Ayrıca hangi işletme ile ilgili dergiye baksak takımların iş hayatındaki önemi ve kullanımıyla ilgili bir makaleye rastlayabiliriz. Hatta Amerika'da San Diego'da ünlü bir hayvanat bahçesi olan Wild Animal Park'da bile doğal çevre içinde bölümler arası takım çalışmaları oluşturulmuştur.

Bugün Boeing firmasının üst yöneticileri yeni uçakları olan 777'yi böyle bir çalışma sonucu ürettiklerini söylemektedirler. Günümüzde takım çalışması organizasyonda daha iyi ürün, daha süratli üretim ve daha ucuz maliyet sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki takımlar bireylerin performanslarını arttırmakta ve onları yaptıkları işlerde başarılı yapmaktadır. Özellikle bireylerin yaptıkları işler birkaç yeteneği gerektiriyor, karar verme ve deneyim istiyorsa takım çalışmaları bireyleri daha başarılı kılmaktadır⁴. Eğer organizasyonlar kendilerini yeniden yapılandırmak, daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa çalışanların yeteneklerinden daha fazla istifade etmek için takımlara yönelmelidirler. Yöneticiler, takım çalışmalarını, gruplara veya departmanlara kıyasla daha esnek ve değişen olaylara karşı daha etkili bulmaktadırlar. Takımlar diğer gruplaşmalara kıyasla daha çabuk bir araya gelen, oluşturulabilen, konular üzerinde daha çabuk odaklaşan ve kısa sürede de dağılabilen bir özellik gösterirler⁵.

1 John Hoerr, "The Pay off From Team Work", **Business Week**, 10.July, 1989, s.56-62.

2 L. Iacocca, **Iacocca-An Autobiography**, NewYork:Bantam Books, 1986.

3 Peter, F. Drucker, "The Coming of the New Organization", **Harward Business Review**, January, 1988, s.47.

4 D. Tyosvold, **Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity**, Lexington Books, 1986.

5 Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Seventh edi, Prentice Hall, 1996, s.347.

Takım çalışmalarının bir diğer önemli özelliği güdüleme açısından olmaktadır. Çünkü, takımlar üyelerinin belirli kararlara katılmalarını kolaylaştırmakta bu da onların güdülemelerini arttırmaktadır. Örneğin, Amerika'da ünlü tarım makinaları şirketi John Deer üretim hattında çalışan bazı elemanlarını satış takımlarına sokup, müşterilerine onlarla birlikte göndermektedir. Üretimde çalışan bu insanlar, sorunları ve teknik özellikleri satış personelinin daha iyi bildiklerinden, çiftçilere daha çok yardımcı olmakta, ayrıca göremedikleri bazı sorun ve konuları da onların açıklarından görebilmektedirler. Böylece saat başı ücretle çalışan üretim hattı işgörenleri yeni beceriler öğrenmekte ve işlerine daha çok katılım göstermektedirler. Bu süreç ile hem çalışanların güdülenmeleri artmakta hem de örgütte demokratikleşme süreci hızlanmaktadır⁶.

TAKIM VE GRUP ÇALIŞMALARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Grup ve takım aynı şey değildir. Burada bu iki kavram arasındaki farklılıklara değineceğiz. Grup dediğimiz zaman en az iki kişiden oluşan, aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelen birleşmeleri anlıyoruz. Dolayısıyla gruplar belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluştuklarından, gruplar başarılı takımlara dönüşebilirler. İş grupları, **bilgiyi paylaşmak ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla etkileşimde bulunan, üyelerinin ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmelerinde yardımcı olan gruplardır.** İş gruplarında kollektif bir çalışmaya ne ihtiyaç vardır, ne de bir fırsat söz konusudur. Amaç bireyi çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı kılmaktır. Ortak bir çaba, ortak bir faaliyet söz konusu değildir. Dolayısıyla pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Buna karşın takım çalışmalarında koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanır. Bu da onların genel performans düzeylerini artırır. Bu nedenle takım çalışmalarında bireylerin gösterdikleri performans grup çalışmalarından daha üstündür. Hatta takım çalışmalarında bir bütünlük söz konusu iken, iş gruplarında bireysel çabayı artırma hedeflenir. Takım çalışmaları pozitif bir sinerji etkisi yaratarak örgütün geneldeki performansını arttırmak çabasıdır. Yöneticiler böyle bir etki için takımlar oluşturmaktadırlar. O halde takım nedir? **Takımlar nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan**

⁶ K. Kelly, "The New Soul of John Deere", *Business Week*, January 31, 1994, s.64-66.

birleşmelerdir⁷. Takım çalışmalarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına rağmen, her biri bir değerinin tecrübe ve gücüne daha etkili olmak amacıyla gereksinim duyar. Sonuçta bir grup olarak çalışarak, optimal kararlara ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmek zorunluluğuyla bir araya gelirler. Yöneticiler işyerlerindeki birçok takımların geçici veya sürekli üyeleri durumundadırlar. Örneğin, fikir geliştirmek amacıyla oluşturulan takımlarda, (komiteler, kalite çemberleri, yönetim kurulları), üretim takımlarında (üretim hattı, veri geliştirme grupları), proje takımları (araştırma grupları, mühendislik takımları) gibi gruplarda geçici veya sürekli olarak yer alabilirler⁸. Günümüz işletmelerinde yöneticiler en az iki tür kapasite ile bu gruplarda yer alırlar. Birincisi kendi iş grubunun lideri olarak, ikincisi de bir takım çalışmasının üyesi olarak. Bir grubun alt sıralarında yer alan bir yönetici, bir başka grubun üst yöneticisi olabilir. Böylece her iki grubu da zamanla birleştirerek ikisi arasındaki bağlayıcı bir fonksiyon görmeye başlar (linking pins)⁹. Takım ve gruplar arasındaki farklılıklar Şekil 1.de gösterilmektedir.

TAKIM ÇEŞİTLERİ

Takımlar en basit bir biçimde amaçlarına göre sınıflandırılabilir. Örgütlerde, en yaygın olarak bulunan takımlar üç'e ayrılabilir. Bunlar:

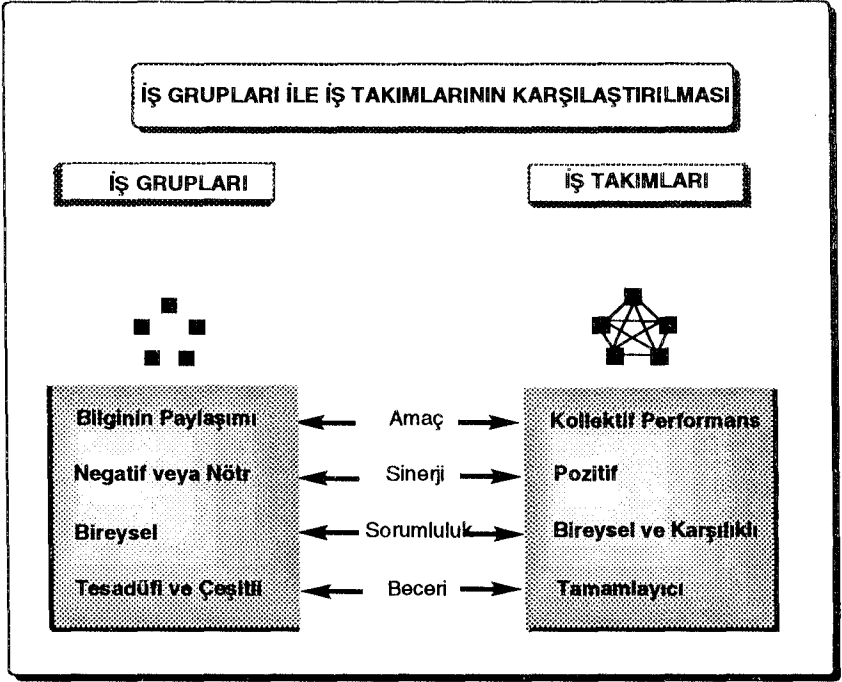
- Sorun çözücü takımlar (Problem-solving Teams)
- Otonom Çalışma Takımları veya Kendilerini Yöneten İş Takımları (Autonomous or Self-Managed Teams)
- Karşılıklı-Fonksiyonel Takımlar (Cross Functional Teams).

7 Robert E. Coffey, Curtis W. Cook and. P.L. Hunsaker, **Management and Organizational Behavior**, Austen Press, Irwin 1994, s.350,

8 E. Sundstrom, K.P. De Meuse and D. Futrell, "Work Teams", **American Psychologist**, February 1990, ss.120-133.

9 Coffey, Cook, Hunsaker, **Op.cit.**, s.350.

Şekil 1. İş Grupları ile İş Takımlarının Karşılaştırılması



Kaynak: Stephen P. Robbins, **Op.cit.**, s.348.

Sorun Çözücü Takımlar

Bundan onbeş yıl öncesine baktığımız zaman, takım çalışmaları daha yeni güncellik kazanıyordu ve genellikle benzer biçimlerde oluşmaktaydı. Takımlar genelde aynı bölümde çalışan beş ile onbeş kişiden oluşan işgörenlerden oluşmakta ve hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelip işin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamını daha iyi kılmak için tartışmaktaydılar¹⁰. Bunlara sorun çözme takımları denilmekteydi. Bu takımlara üye olanlar kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde fikirler üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktaydılar. Ancak bu grupların ürettikleri fikirleri uygulatma gibi bir otoriteleri söz konusu değildi. Sadece belirli konular üzerinde tartışıp fikir üretmekte ve önerilerde bulunmaktaydılar. Bunlara en iyi örnek özellikle 1980'lerde çok kabul gören kalite çemberleridir. Bilindiği gibi çember çalışmaları bir iş takımı olarak sekiz ile on çalışandan veya ustabaşından oluşmakta ve belirli bir sorumlulukla düzenli olarak toplanarak kalite sorunlarını,

¹⁰ J.H. Shonk, **Team-Based Organizations**, Homewood, Ill. Business One Irwin, 1992.

sorunların nedenlerini ve çözümleri konusunda düzenleyici çalışmalar yapmaktaydılar.

Kalite çemberleri eğer dikkatli bir biçimde uygulanır ve yönetimin her kademesi tarafından desteklenirse çok etkili sonuçlara ulaşabilir. Ancak, bu tür sonuçlara ulaşmanın ilk adımı otonom iş takımlarıdır.

Otonom Çalışma Takımları

Bu tür çalışma takımlarına kendi kendini yöneten takımlar da denilmektedir. Sorun çözme takımları birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle otonom iş takımları sadece sorunlarını çözmekle kalmamakta çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani, bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, program geliştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Bu takımlar genelde 10-15 kişiden oluşmakta olup, kendilerinin daha önceki danışmanlarının sorumluluklarını almaktadırlar¹¹. Diğer bir deyimle yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümünü kendi kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalıp hatta giderek ortadan kalkabilmektedir. Otonom çalışma takımları 1970'li yıllarda İsveç'te 500'den fazla şirkette deneysel nitelikte kullanılmaya başlandı. Özellikle İsveç otomotiv endüstrisinin iki ünlü ismi Volvo ve Saab bu tür uygulamaları yoğunlukla kullandılar. Örneğin Saab'da üretim hattında senelik %70'lik işgören devir hızı ve %20 devamsızlık görülmekteydi. Saab, yeni motor fabrikasını inşa etmeye başladığı zaman takım çalışmalarına yöneldi. Burada otonom takım çalışmaları yoluyla gruplar motorların nasıl toplanacağına, çalışma yerlerine, dinlenme aralarına kendileri karar verdiler. Sonuçta iş devri ve devamsızlık sorunları pratik olarak ortadan kaybolurken, üretimde yoğun artışlar ve motor başına üretim zamanında kısaltmalar meydana geldi¹².

Amerika'da da Xerox, General Motors, Pepsi Co, Hewlet-Packard gibi ünlü firmalar üretimlerinde bu tür takım çalışmalarına yer veren şirketler arasındadır. Günümüzde Amerika'da her beş işverenden biri takım

11 D. Barry, "Managing the Bossless Team", **Organizational Dynamics**, Summer 1991, s.31-47.

12 Coffey, Cook and Hunsaker, **op.cit.**, s.351.

çalışmalarına yer vermektedir. Experlerin tahminlerine göre Amerikan işgücünün %40 veya %50'si 2000'li yılların başlarında otonom takım çalışmaları içerisinde yer alıp kendi kendilerini yöneteceklerdir¹³. Otonom iş grupları üzerinde yapılan 70'den fazla çalışmada bu tür takım çalışmalarının üretim ve sorumluluk üzerinde olumlu etkileri olduğu ancak iş tatmini, işe gelmeme, iş devri konusundaki etkilerinin henüz çok olumlu yönde gelişme göstermediğini vurgulamaktadır¹⁴.

Görüldüğü gibi bu tür çalışmalar her zaman olumlu olmamaktadır. Bazı örgütler otonom takım çalışmaları konusunda hayal kırıklığına uğradıklarını ifade etmektedirler. Örneğin, Amerika'da Douglas Air Craft şirketinde otonom takım çalışmaları konusunda büyük şikayetler hatta ayaklanmalar görülmüştür. Kendi kendine yöneten gruplar üzerinde yapılan çalışmalar da bu tür grupların tamamıyla olumlu olmadığı yolunda sonuçlar mevcuttur¹⁵. Özellikle yukarıda da belirtildiği gibi yüksek oranda işe devamsızlık ve iş devir hızı klasik çalışma teknolojilerine göre daha yüksek oranda görülmektedir. Bunun nedeni henüz açıklığa kavuşmuş değildir, yeni araştırmalar konuya ışık tutacaktır.

Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Çağımızda birçok işletme belirli bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden gelen, ancak aynı hiyerarşik kademedede olan insanları bir araya getirerek, karşılıklı fonksiyonel takımlar veya gruplar oluştururlar. Örneğin Boeing gibi dünyanın en büyük uçak şirketlerinden biri de pazarlama, mühendislik, finans, üretim gibi departmanlarında bu tür takımlara yer vermektedir. Böylece her departman bir diğerinin ne yaptığından haberi olmaktadır. Bunun sonucunda daha koordineli hale gelen teknik elemanlar daha kaliteli bir üretim ve daha iyi bir dağıtım biçimi ortaya koyabilmektedirler¹⁶.

- 13 J.S. Lublin, "Trying to Increase Worker Productivity, More Employers Alter Management Style", **Wall Street Journal**, February 13, 1992. P.B.1.
- 14 P.S. Goodman, R.Devadas and T.L. Griffith Houghson, "Groups and Productivity; Analyzing the Effectiveness of Self-managing Teams", in J.P. Campbell and Associates (eds), **Productivity in Organizations**, San Francisco: Josey-Bass, 1988, s.295-327.
- 15 T.D. Wall, N.J. Kemp, P.R. Jakson and C.W. Clegg, "Outcomes of Autonomous Work Groups: A Long Term Field Experiment", **Academy of Management Journal**, June 1986, s.280-304.
- 16 D.J. Yang and M . Oneal, "How Boeing Does It", **Business Week**, July 9, 1990, s.49.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan komiteler de karşılıklı fonksiyonel takımlara örnek oluştururlar. Çünkü, bilindiği gibi komiteler de farklı departmanlarda çalışan insanların bir araya gelerek oluşturdukları bir takım çalışmasıdır.

Disiplinlerarası iş takımları özellikle 1980'lerin sonlarına doğru büyük bir yaygınlık kazanmış ve özellikle büyük otomobil şirketleri arasında zor ve karmaşık projeleri tamamlamak için yoğunlukla kullanılmışlardır. Bunlar arasında Toyota, Honda, BMW, Ford, GM. Chrysler gibi şirketler sayılabilir. Örneğin, Chrysler'in ürettiği ve ülkemizde de yeni satışa sunulan Neon modeli tamamen karşılıklı fonksiyonel grupların çalışmaları sonucunda ve çok düşük bir maliyet ve hızlı bir tempo ile geliştirilip üretilmiştir¹⁷.

Bugün Amerika'nın 100 büyük şirketinde etkili takım çalışmaları bu şirketlerin bir genel karakteristiği olarak ortaya çıkmaktadır¹⁸. Çünkü, bu tür çalışmalar birbirinden farklı alanlarda çalışan grupların birarada çalışmasına ve birşeyler üretmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece bazen departmanlar bazen de organizasyonlar birbirleriyle bilgi değişiminde bulunmakta, yeni fikirler üretip, sorunlarını çözme olanağı bulmakta ve karmaşık projeleri koordine etmektedirler. Bu da onların yaratıcılığını ve etkinliğini artırmaktadır. Ancak, bu tür grupları yönetmek bir piknik düzenlemek gibi kolay bir iş değildir. Dünyanın bir çok yerinde bu tür çalışmaları benimsemiş şirketlerde bile çeşitli sorunlar çıkabilmektedir. Çünkü, farklı anlayışları, eğitimleri, çalışma prensipleri olan insanları bir araya getirerek onlardan birşeyler ortaya çıkarmalarını beklemekteyiz. Bu grupları oluşturmanın başlangıç aşamaları çok zaman alıcı ve sorunsal olabilmektedir. Bireyler birbirleri arasındaki farklılıkları keşfedip, zıt yönlerini öğreninceye kadar ve bunları telafi edinceye kadar geçen süre bazen beklenilenden uzun olabilmektedir. İnsanların birbirlerine güven duymalarını sağlamak, özellikle farklı alt yapıdaki farklı tecrübe ve bakış açıları olan insanlar için zaman alıcı olabilmektedir¹⁹. Hatta çalışanlar birbirinden korkup birlikte çalışmaya yanaşmamaktadırlar.

Takımların birbirleriyle uyumlu bir biçimde çalışmaları genelde dört temel şartı sağlamaya bağlıdır: Bunlar:

- 17 D. Woodruff, "Chrysler's Neon: Is This the Small Car Detroit Couldn't Build?", **Business Week**, May 3, 1993, s.116-26.
- 18 M. Maschwitz, "Lessons From the Best Companies to Work For", **California Management Review**, Winter 1985, s.42-47.
- 19 W.G. Dyer, Robert H. Daines and W.C. Gianque, **The Challenge of Management**, NewYork Harcourt Brace Jovanovich, 1990, s.343-344.

- Yöneticiler gözle görünür bir biçimde bu tür gruplara destek vermeli,
- Çalışan grup üyeleri örgütün amaçlarını paylaşmalı,
- Takımların liderleri takımlarını hürerli bir biçimde yönetmeli,
- Örgütün kendisi, grup üyeleri birbirini tanıyıp güvenene kadar onlara zaman ayırıp, olanak yaratmalıdır²⁰.

YÜKSEK BAŞARI GÖSTEREN TAKIMLARIN KAREKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Günümüz işletmelerinde örgütsel bir başarı için takım çalışması zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle bir başarıda yöneticilerin, bu tür yüksek performanslı takımları oluşturmada ve üyelerinin tatminlerini sağlamada önemli sorumlulukları vardır. Başarılı takımların genelde önemli bazı nitelikleri mevcuttur. Örneğin, ortak bir amaç, güven, destek, karşılıklı etki, açık bir iletişim, yüksek katılım, sorunlarla başa çıkabilme becerisi gibi²¹.

Yüksek performanslı takımların ortak özellikleri genelde sekiz başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

- Katılımlı bir liderlik biçimi (Participative Leadership)
- Ortak bir sorumluluk (Shared Responsibility)
- Ortak bir amaç (Common Purpose)
- Olumlu ve yüksek bir iletişim (High Communication)
- Görev odaklı bir çalışma (Task Focus)
- Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel (Future Focus)
- Yaratıcılık Yeteneği (Creating Talents)
- Hızlı bir tepki biçimi (Rapid Response)²².

Şimdi de bu özellikleri biraz açarak açıklamaya çalışalım:

- **Katılımlı bir liderlik biçimi:**Burada lider üyelerini bilgili kılar, onları düşünce ve eylemlerinden serbest bırakır ve hizmet eden bir yaklaşım sergiler.

²⁰ Robert D. Smither, "The Return of the Authoritarian Manager", *Training*, November 1991, s.40.

²¹ Dyer, Daines and Giauque, *Op.cit.*, s.345.

²² Steve Buchholz and Thomas Roth, *Creating High Performance Team*, edited by Karen Hess, John Wiley and Sons, 1987. R.E. Coffey, C.W. Cook, P.L. Hunsaker, *Op.cit.*, s.354 içinde.

-**Ortak bir sorumluluk:** Burada her takım üyesinin yapıları işten kendini sorumlu ve hatta yönetici hissettiği bir ortam yaratılarak performansları artırılmaya çalışılır.

-**Ortak bir amaç:** Burada üyelere böyle bir takımın neden kurulduğuna ve nasıl bir fonksiyon gördüğüne ilişkin bir duygu verilmeye çalışılır.

-**Olumlu ve yüksek bir iletişim:** Burada üyeler arasında açık bir güven ortamı ve dürüst bir iletişim sağlanır.

-**Görev odaklı bir çalışma:** Burada yapılan takım toplantılarında üyelere sonuca çabuk ulaşmaya ilişkin kararlar almaları sağlanmaya çalışılır.

-**Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel:** Burada değişme, gelişmenin bir fonksiyonu olarak düşünülüp, üyeler değişme doğrultusunda pekiştirilir.

-**Yaratıcılık yeteneği:** Üyelere yaptıkları işe kendi yaratıcılık yeteneklerini katmaları istenir. Üyeler ancak böyle bir katılımı değişik ve başarılı işler ortaya koyabilirler.

-**Hızlı tepki veya karar biçimi:** Burada amaç takım üyelerinin zamanında fırsatları değerlendirip, gecikmeden karar vermelerini sağlamaktır.

Böylece bu tür özelliklere sahip olan takımlar, daha başarılı olma şansına sahip olacaklardır.

Takımların başarılı olmalarını etkileyen bir diğer faktör de informal rollerdir. Gerçekten takımların sahip oldukları birçok sorunun çözümünde üyeler kendilerinin ve başkalarının rollerini iyice anladıkları ölçüde takıma katkıda bulunmaktadır. Örneğin, bir futbol takımının antrenörüyseniz, oyuncularınızın en iyi oynayabilecekleri yerleri tayin etmeniz gerekir. Bu da onların yeteneklerini en kısa süre içinde öğrenmenize bağlıdır. Bu oyuncu ileride me yoksa geride mi oynar? En iyi performans nerede gösterir? Bunları saptadıktan sonra oyuncuya belirli bir görev verilir. Bu kurallar iş takımları için de geçerlidir. Burada yöneticiler ortak bazı amaçları gerçekleştirmek için yanında çalışan kişilere farklı roller vererek, onları motive ederek tıpkı bir futbol antrenörü gibi görev yaparlar. İşte bu

informel rolleri iyi bildiği ölçüde takımının başarısı veya amaca ulaşma şansı artar. Diğer bir deyimle yüksek performansa sahip bir takım geliştirmek yöneticilerin bu takımın rollerini iyi bilmelerine bağlıdır. Bu üyeler anahtar olan temel rollerini en iyi şekilde bilip, doldurmak ve bu rolleri sahip oldukları yetenekleri kullanarak yerine getirmek durumundadırlar. Genelde bir takımın yerine getirmek zorunda olduğu dokuz temel iş fonksiyonu veya rol fonksiyonu mevcuttur²³.

Şimdi bunları açıklamaya çalışalım.

Öğüt verme (Advising) Yapılan veya üretilen bir ürün için bilgi toplamak, toplanan bilgiyi başkalarına aktarmak veya bir hizmetin kalitesi hakkında fikir verme anlamında kullanılmaktadır. Buna örnek kütüphaneci, araştırmacı, planlayıcı veya iletişim uzmanı verilebilir.

Yenilikçi olma (Innovating) Bu yeni fikirler ortaya atma veya eski sorunlara yeni yollarla çözümler getirme anlamındadır. Günümüz rekabet ortamında yenilikçilik çok önemli bir fonksiyon görmektedir. Bilimadamları ve araştırmacılar zamanlarının büyük bir bölümünü bu işe ayırmaktadırlar.

Destekleme (Promoting) Burada yeni fikirler geliştirme ve bunları ortaya koyan insanlara destek verme, onları yeni şeyler ortaya atmalarında ikna etme gibi bir fonksiyonu görüyoruz. Takımlar, kendilerini finansal kaynakları iyi kullanma, yeni üyeler kazanma, yaşamda kalma ve gelişme açısından devamlı desteklemelidirler. Takımların liderleri, yöneticiler, pazarlama ve satış elemanları en çok desteklenen kişilerdir.

Geliştirme (Developing) Bu da yeni fikirler geliştirip pratikte uygulama anlamındadır. Fikirler yönetim tarafından onaylanıp yaygınlaştırıldıktan sonra, takım içindeki geliştiriciler bunların nasıl üretilip dağıtılacağını, pazarlanacağını incelemeye başlarlar. Üretim mühendisleri veya proje yöneticileri böyle bir sorumluluğa sahiptirler.

Organize etme (Organizing) Burada yeni bir ürünün veya hizmetin üretilmesi için uygun bir yapı hazırlanır. Yani hangi işi kimin yapacağına karar verme, görev ve iş bölümünü düzenleme anlamındadır. Organize etme her yöneticinin temel bir fonksiyonudur.

Üretme (Producing) Takımların amacı mal ve hizmet üreterek kârı arttırmaktır. Genelde tüm takımlar birşey üretirler. Bu bir rapor, bir soruna

²³ Charles Margerison and Dick Mc Cann, **Team Management: Practical New Approaches**, London Mercury Books, 1990.

çözüm, yeni bir düzen olabilir. Bir görev yapan insanların en temel fonksiyonu birşey üretmektir.

Denetleme (Inspecting) Denetleme belirli bir kalitenin muhafaza edilmesi ve gerekli dökümanların saklanması için yapılır. Denetlemede bütün detaylara inilip kontrol edilmeli, doğrulanıp tastiklenmelidir. Bunlara örnek muhasebe elemanları ve kalite kontrol sorumluları verilebilir.

Muhafaza etme (Maintaining) Burada amaç takımların çalışabileceği güvenli ortamı sağlayarak onların maksimum derecede etkili olarak çalışabilmelerini kolaylaştırmaktır. Burada destekleyici hizmet elemanlarına veya birimlere, insan ve finans kaynaklarına gereksinim duyulur.

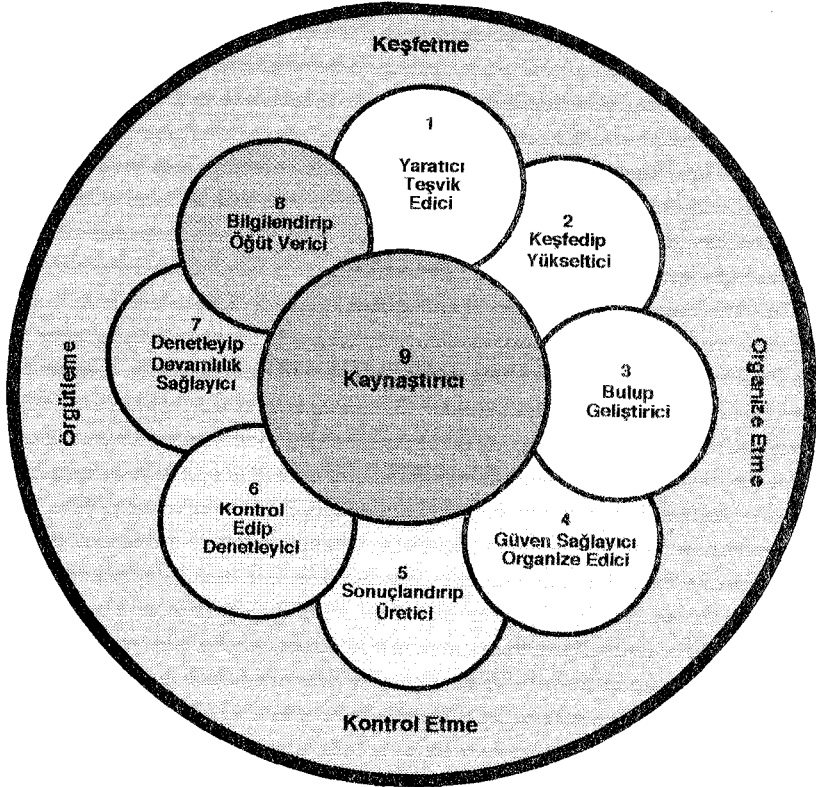
Kaynaştırma (Linking) Bu son fonksiyon maksimum bir yardımlaşma, fikir alışverişi beceri ve deneyim sağlamak için bütün iş rollerinin koordinasyonunu veya kaynaştırılmasını içerir. Genelde yöneticiler formal olarak bu iş için atanırlarsa da, takım üyeleri bu rolün gerçekleşmesine büyük katkı sağlarlar²⁴.

Örgüt içinde çalışanlar genelde bu takım rollerinden herhangi birini yerine getirebilir, ancak bazıları bu rollerden birkaçını daha etkin ve daha kolay yapabilmektedirler. Bu nedenle bireyin tercihleri ile iş fonksiyonlarını birleştirdiğimiz zaman bireyler daha güdülenmiş olarak bu görevleri yerine getirmektedirler.

Takım yönetimi tekerleği olarak açıklanan bir modelde bireylerin iş tercihleri ve onlarla ilgili olan rolleri dokuz ayrı başlık altında açıklanmaktadır. Şimdi bu şekli çizip bu dokuz tercihi açıklamaya çalışalım (Şekil 2).

²⁴ Coffey, Cook and Hunsaker,. *Op.cit.*, 354-356.

Şekil 2. Takım Yönetimi Tekerleği



Kaynak: Charles Margerison and Dick McCann, *Team Management: Practical New Approaches*, London, Mercury Books, 1990, s.58.

Yaratıcı-Teşvik Ediciler (Creator-Innovator)

Bu kişiler daha hayalci olup fikirleri ve kavramları biraraya getirmede başarılı olan insanlardır. Daha çok, bağımsız bir biçimde kendilerine uygun zaman ve mekanda çalışmayı tercih ederler. Varolan yaratıcılıklarının ortaya çıkması için, örgütsel baskılardan uzak ve bağımsızlığı tercih ederler. Böylece yeni fikirler geliştirme ve uygulama olanağı bulurlar.

Keşfedip-Yükselticiler (Explorer-Promoters)

Bu kişiler fikirler üretip, ortaya atarak insanların ilgilenmelerini sağlar. Genelde örgütün dışında ne olup bittiğini araştırıp, çeşitli fikirler getirip, insanlarla ilişki kurar, bilgi ve kaynak sağlar. Fikirler ileri sürmede ve benimsetmede başarılı olan bu kişiler organize etme, kontrol etme,

geliştirme ve uygulamada çok başarılı değildiler. Yeni fırsatlar arayan, başkalarından fikirler çalıp onları yücelten kişilerdir. Ancak uzun süre bir projeye takılı kalırlarsa sıkılıp vazgeçerler.

Bulup-Geliştiriciler (Assessor-Developers)

Bu insanların analitik becerileri çok yüksektir. Birçok seçenek içersinden en iyiyi bulup karar vermede, değerlendirmede çok başarılıdırlar. Diğer bir deyimle ortaya atılan fikirleri veya projeleri test eden insanlardır.

İvme Sağlayıp-Organize Ediciler (Thruster-Organizers)

Bir projenin çalışabilmesi için çalışma prosedürlerini, gerekli yapıyı ortaya koyan, işlerin yürümesini sağlayan kişidir. Amaçları belirleyen, planlar yapan, çalışanları organize eden, yapılacak iş için kesin zamanı belirleyen ve gerçekleştiren kişidir.

Sonuçlandırıcı-Üreticiler (Concluder-Producers)

Bir ürünü ortaya çıkarmaktan büyük gurur duyan, bunun için gerekli hizmeti verip, üreten kişidir. Bunlar da bir önceki çalışma rolü gibi sonuçlarla veya çıktılarla ilgilidir. Bu insanlar birtakım çalışma prensipleriyle, tutarlı bir biçimde çalışıp, üretmekten zevk duyarlar.

Kontrolcü-Denetleyiciler (Controller-Inspectors)

Bu kişiler detaylı çalışmadan hoşlanan, rakam ve oranların doğruluğunu göstermeye çalışan kimselerdir. Son derece dikkatli ve titiz çalışma özelliğine sahiptirler. İmla kurallarından, gramer kurallarına kadar dikkatlice kontrol yaparlar.

Destekleyici-Devamlılık Sağlayıcılar (Upholders-Maintainers)

Bu kişiler herşeyin düzen içerisinde gitmesini sağlamaya çalışan, işin hem fiziksel hem de sosyal yanlarından gurur duyan kimselerdir. Bunların birlikte çalıştıkları kimseleri destekleme, onlara yardımcı olma özelliği bulunur. Takımların düzenliliğini, birlikteliğini sağlamada önemli bir görev üstlenirler.

Bilgilendirip-Öğüt Vericiler (Reporter-Advisers)

Bu kişiler çok iyi dinleyicidirler. Hiçbir zaman görüşlerini ön plana çıkarıp başkalarına baskı ile kabul ettirmezler. Bir karara varmadan önce

bilgi toplamayı tercih ederler. Ancak her türlü bilgiyi elde ettikten sonra fikir sahibi olup karar verirler. Takımların iyi bir kararını desteklerken, eğer kötü bir sonuç ortaya çıkabilecekse mümkün olduğu kadar onları bu karardan vazgeçirmeye çalışırlar.

Kaynaştırıcı veya Birleştirici (Linkers)

Bu son rol bütün takım üyelerinin koordinasyonunu sağlama ve onları birleştirme fonksiyonunu üstlenerek, bütün üyelere yardımcı olur. Ancak diğer rollerle örtüşür. Kaynaştırıcılar bütün görüşleri öğrenmeye çalışırlar. Aşırı uç fikirlerden hoşlanmazlar. Çünkü, amaçları takım üyelerinin koordinasyonunu sağlamak onları birleştirmektir. Bu kişiler üyeler arasındaki olumlu ilişkileri destekleyerek sosyal bir birlik oluşmasına da yardımcı olurlar. Bu açıdan da çok gerekli kişilerdir²⁵.

Eğer insanlar zorlandıkları takdirde bu rollerden herhangi birini yerine getirebilirler. Ancak çoğunluğu bunlardan sadece kendilerine uygun birkaç tanesini tercih eder. İşte bu noktada yöneticilere önemli bir görev düşer. Çünkü, yöneticiler yanında çalışan insanların hangi yönlerinin zayıf, hangi yönlerinin kuvvetli olduklarını bildikleri sürece onlara uygun rolleri verebilir ve onların bu yönlerinden dolayı takıma olabilecek katkılarını hissedebilirler. Böylece hem takım üyeleri yeteneklerini gösterebilme olanağına kavuşur, hem de rollerinin gereklerini daha iyi yerine getirirler. Bunun tersi durumlarda ise üyeler kendilerinden olmayan yeteneklerini, rolleriyle bağdaştıramıyacaklarından zor durumlara düşüp başarısız olurlar. Bu da takım etkinliğini ve başarısını azaltıcı bir etki yapar²⁶.

TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ VE ÖNEMİ

Etkili bir takım geliştiği süreci işle ilgili tüm fonksiyonların içerdiği işlerin yapılmasını, sorunların çözülmesini ve görevle ilgili amaçların yerine getirilmesini gerektirir. Bu takımların optimum düzeyde bir performans göstermesi için yukarıda belirttiğimiz işle ilgili dokuz fonksiyonun bireyler tarafından yerine getirilmesi ve çalışanların güç ve tercihlerinin rol gerekleri ile uyumlu olması gerekir. Bu rollere sahip kişiler birbirleriyle koordineli bir biçimde bağlandıkları sürece, takım ile ilgili sinerji en yüksek noktada olacaktır²⁷. Ancak, çok yüksek performanslı takımlarda bile, şirketin sarsıntıya düştüğü veya küçüldüğü ortamlarda ayrılımlar veya parçalanmalar söz konusu olabilir. Daha da yaygın bir biçimde, bireyler arası sorunlar, bireyin yaptığı işe ilişkin uygun olmayan eşleşmeler, iş grubunun başarısını veya etkililiğini zedeleyebilir. Takım oluşturma grubun

²⁵ Margerison and McCann, **Op.cit.**, s.16.

²⁶ S.P. Robbins, **Op.cit.**, s.354.

²⁷ Margerisson and Mc Cann, **Op.cit.** s.16

problem çözme yeteneğini geliştirme, üyelerin aralarında mevcut bireylerarası sürtüşmelerini gidermek ve onları belirgin amaçlar doğrultusunda birleştirmekle mümkündür.

Takım oluşturmada etkili bir yol her zaman yeni üyelerden oluşan yeni takımlar kurmaktır. Böylece eski üyelerin oluşturabileceği direnci veya uyumsuzlukları gidermek daha kolaylaşmaktadır. Yeni takımların aralarında yıkılmayacak engeller, kötü alışkanlıklar, zararlı davranışlar, uygun olmayan iş ilişkileri veya prosedürleri olmamalıdır.

Yeni bir takımında üretken bir başlangıç yapmak isteniyorsa aşağıdaki dört noktaya dikkat etmek gerekir. **Birincisi** gerçekçi olan tüm öncelikler her birey için açığa kavuşturulmalıdır. Diğer bir deyimle üyeler takıma dahil olmanın yapılan diğer işleriyle olan uygunluğunu idrak ederek takıma girmelidirler. Her birey neden buna girdiğinin bilincinde olmalıdır. **İkincisi** üyeler bir takım olarak beklenti ve ilgilerini paylaşmalıdırlar. **Üçüncü** olarak bireylerin ve takımların amaçları açıklığa kavuşturulmalıdır. Sonuncu olarak da çalışma prensipleri, karar verme, katılım, sorun çözme işi, tamamlama ve takımı geliştirme süreçleri formüle edilmelidir²⁸.

Margerison ve McCann kitaplarında yüksek enerjili bir takım oluşturabilmek için belirli prosedürlerden geçilmesi gerektiğini önermektedirler. Yeni oluşturulan takımlar aşağıda belirtilen birtakım sorulara zaman ayırarak, bunları cevaplandırmalı ve bu sorular bütün takım üyelerince iyice anlaşılacak, paylaşılmalıdır²⁹. Şimdi bu sorular nelerdir. Bunları görelim:

Biz kimiz? (Who Are We?): Ne zaman takımın üyeleri kendi aralarında güçlerini, zayıflıklarını, iş tercihlerini, değer ve inançlarını diğerleriyle paylaşırlarsa farklılıklar ve sorunlar daha ortaya çıkmadan görülür ve giderilmeye çalışılır. Bunun sonucunda oluşturulan ortak inançlarla grubun kimliği ortaya çıkar ve grup üyeleri niçin bir arada olduklarını ve neye karşı mücadele edip direneceklerinin farkına varırlar.

Neredeyiz veya Ne Yapıyoruz? (Where Are We Now?): Her takımın zayıf olan veya kuvvetli olduğu tarafları vardır. Ancak takımlar kuvvetli oldukları yönlerine ağırlık vererek zayıflıklarını dikkate almazlar. Takımların zayıf yanlarını da onlara bazı soruları sorarak anlayabiliriz. Örneğin, Hangi güçlü yanlarımızı destekleyip, kuvvetlendirmeliyiz? Zayıf

²⁸ W.G. Dyer, *Team Building Issues and Alternatives*, 2 nd edi. Reading Mass: Addison-Wesley, 1987, s.97-108.

²⁹ C.Margerison and D.McCann, *Team Management Systems: The Team Development Manual*, Toowong Queensland, Australia: Team Management Resources, 1990, ss.19-36.

olan yönlerimizi nasıl geliştirip, düzeltmeliyiz? Önümüzde kendimizi geliştirmek, yeni beceriler kazanabilmek için ne gibi fırsatlar var? Başarımızı engelleyecek içsel ve dışsal tehditler nelerdir? Bunlarla nasıl başa çıkabiliriz? gibi.

Nereye Gidiyoruz? (Where Are We Going?): Takımlar geleceklere ilişkin bir vizyon sahibi olmalıdır. Diğer bir deyimle bir misyonları, amaçları, ulaşmak istedikleri hedefleri olmalıdır. Gelecek bir veya bir kaç yıl içinde takımlarının neye benzeyeceğini veya nelere ulaşabileceklerini düşünmek zorundadırlar.

Ulaşmak İstediğimize Nasıl Ulaşabiliriz? (How Will We Get There?): Takımlar görev veya amaçlarına bağlı olarak, her takım kendi içinde ve bireyler de kendileri için saptadıkları amaçlarını takımla birleştirmek veya kaynaştırmak zorundadırlar. Bu amaçlar onların hareket planlarının oluşumunda, yani kimin neyi nasıl yapacağı, hangi bölümlerden yardım alacağı konusunda temel bir kaynak oluşturmaktadır. Takımların performans göstergeleri onların işlerini yapıp yapmadıklarının birer ölçüsüdür.

Bizden Ne Yapmamız Bekleniyor? (What Is Expected From Us?): Takımlar kendilerinden ne beklendiğini bilmeden belirli bir performans gösteremezler. Bu nedenle takım üyeleri kendileri için belirlenen iş takımlarını, takım içindeki rollerini, sorumluluklarını ve otorite alanlarını bilmek ve anlamak durumundadırlar.

Bu İşi Tamamlamak İçin Ne Tür Bir Destek veya Yardıma İhtiyacım Var? Bunu Nereden Alacağım? (What Support Do We Get/Need?): Her üyenin almış olduğu eğitim ve gösterdiği gelişme ihtiyacı bireyin gereksinim duyduğu veya duyacağı eğitim düzeyinin, danışmanlığın belirleyicisi olmaktadır. Bu danışmanlık ve eğitimde üyenin başarısını, dolayısıyla takımın başarısını olumlu olarak etkilemektedir.

Amaca Ulaşmada Ne Kadar Etkiliyiz? (How Effective Are We?): Düzenli olarak yapılan niteliksel ve niceliksel performans değerlendirmeleri veya çıktıları, takım amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının birer göstergesidir. Bu değerlendirmeler ayrıca bireyin beklenen standartlara ulaşip ulaşmadığının da yansıtıcı olmaktadır.

Bunun Sonucunda Nasıl Bir Ödül Bizi Bekliyor? (What Recognition Do We Get?): Nasıl başarılı yöneticilerin bir ödül beklentisi varsa, aynı şekilde takımların da başarılarının sonunda işletmeden beklediği bir ödül mevcuttur. Bu bazen açıkça söylenir veya ima yoluyla belirtilir. Takımların ödüllendirilmesi bir kaç şekilde yapılabilir: Örneğin, üyelerin elleri sıkılarak, kendilerine katkıları için teşekkür edilir. Bu teşekkür bütün çalışanların huzurunda şirket üst yöneticileri tarafından

yapılabilir. Diğer bir ödül parasal olan, eşit olarak dağıtılan ödüllerdir veya maddi ödüllerle birlikte kendileri adına düzenlenen yemek veya toplantılar, hatta takım üyelerine daha yüksek sorumluluklar verilmesi de ödül olarak nitelendirilebilir³⁰.

MEVCUT TAKIMLARI İYİLEŞTİRMEK VE TAKIM OLUŞTURMANIN AMAÇLARI

Bir spor takımında bile bir maçı kazanabilmek için bireysel olarak oyuncuların çabalarının bir koordinasyonu gerekir. Bu koordinasyon olmadığı takdirde bireysel olarak oynayan takımlar kaybetmeye mahkumdurlar. Bu nedenle sporcular maçtan önceki dönemlerde nasıl bir taktik ile oynayacaklarını, nasıl bir oyun planı geliştireceklerini antreman yaparak sürekli denerler. Bu denemeler maç saatine kadar hem teorik yani tahta başında hem de sahada uygulamalı olarak sürdürülür. Hatta oyunculara daha önceki maçlarda yaptıkları hatalar video-filmlerle seyrettilir, amaçlar belirlenir ve gelecek oyun için stratejiler saptanır. Böylece, bir takım içindeki zayıflıklar, eksiklikler giderilir ve yeni beceriler, yeni hareket planları kazandırılmaya çalışılır.

Benzer gelişmeler iş takımları için de geçerlidir. İş takımlarındaki üyelerin etkili olabilmesi için gösterdikleri çabaların koordinasyonu gerekir. Ancak iş takımlarının spor takımları gibi belirli bir zaman ayırıp daha önceki yaptıkları çalışmalarını izleyip, neyin çalışıp, neyin çalışmadığını, ne gibi hatalar yapıldığını görme şansları pek yoktur. Geçmişteki hataları öğrenmeye pek vakit bulamayan iş takımlarının, ayrıca yeni amaçlar, yeni plan ve stratejiler, yeni davranış biçimleri ve yeni iletişim metodlarını onlara öğreten antrenörleri de yoktur. İş takımlarının üyeleri takım içindeki sorunların farkına genellikle içinde yaşayarak veya hissederek varırlar. Ancak, ne yapacaklarını pek bilemezler. Bu nedenle bu bölümde biraz takım oluşturmanın amaçları ve yöntemleri üzerinde durulacaktır.

Takım oluşturmanın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır³¹. Şimdi bu genel amacın dışında daha spesifik olan takım oluşturma amaçları nelerdir, bunları sıralayalım:

³⁰ Coffey, Cook and Hunsaker, *Op.cit.*, s.361-362.

³¹ *Ibid.*, s.363.

- Her grup üyesinin kendine has ve diğer grup üyelerinin ondan farklı olan stillerini anlayıp onları bir araya getirme ve etkili kılmak.
- Takımın organizasyondaki toplam fonksiyonlar içindeki yer ve amacını belirginleştirmek.
- Takım üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu devamlı geliştirmek.
- Grup üyeleri arasında karşılıklı bir anlayış geliştirip, üyelerin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırma.
- Grup süreçlerini daha iyi bir biçimde anlamak.
- Grubun sorunlarıyla daha etkili bir biçimde uğraşıp sorunlarına çözüm getirmek.
- Çatışmaları olumlu yönde değerlendirip ve kullanıp, olumlu değişimler yaratabilmek.
- Takım üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam geliştirmek.
- Grubun diğer gruplarla birlikte anlayış içersinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini arttırmak.
- Grup üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığı arttırarak, grup üyelerinden birindeki bir zayıflığı bir diğerinin kuvvetli yanıyla destekleyerek geliştirmek. Böylece takım üyeleri arasında bir bütünlük, birliktelik sağlamak.
- Takım üyeleri için gerekli rol davranışlarını daha iyi bir biçimde anlamalarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını sağlamak³².

Bu amaçları gerçekleştirebilmek takım oluşturmakla ilgili bir takım basamakları gerçekleştirmekle mümkündür. Acaba bir takım oluştururken hangi basamaklardan geçerek bunu gerçekleştirebilmekteyiz? Şimdi de biraz bu konuya değinmeye çalışalım.

Herşeyden önce ilk yapılacak şey ihtiyaçların neler olduğunu kestirebilmek ve belirgin sorun alanlarını belirlemektir. Daha sonra uygun müdahale teknikleri ile bunları düzeltmek gereği vardır. Bu kestirim ve değerlendirmelerden sonra yapılacak iş, iyi bir planlama ve bir gelişim programı önermektir. Daha sonra takım ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanır. Böylece üyeler program içinde kendilerini daha rahat hissetmeye başlarlar. Bazen de çeşitli kolaylaştırıcı (Facilitator) kişiler kullanılarak, bu kişilerin diğer takım

³² M.J. Driver, K.R. Brousseau and P.L. Hunsaker, **The Dynamic Decision Maker**, NewYork: Harper and Row 1990, s.213-214, in Coffey, Cook and Hunsaker, **Op.cit.**, s.363.

üyelerinden aldıkları geri bildirimlerle uygun bir gelişme sağlanmaya çalışılır.

En ideal bir biçimde takımın oluşması için grup üyelerinin kendi istekleriyle biraraya gelmeleri, ilgilerini ve fikirlerini paylaşmaları ve kendi sorunlarını çözmek için gayret göstermeleri gerekir. Ancak, bu her zaman bu şekilde olmamaktadır. Grup üyeleri için bir takım şeyler ters gitmeye başlayınca, işler yapılamayınca grup üyeleri dışarıdan bir yardım aramaya başlarlar. Bazen dışarıdan bir kişinin bir katalizör olarak duruma müdahalesi sorunlara etkin çözümler getirebilir. Bu aklımıza şu soruyu getirmektedir. O halde takım oluşturma işini kim üstlenecektir? Takım üyeleri mi? Takım liderleri mi? Şirkette personelle ilgili bir uzman mı? Yoksa şirket dışından kolaylaştırıcı bir kişi mi?

Şimdi bu kolaylaştırıcı (facilitator) kavramını biraz daha açalım. Eğer takım lideri ve grup üyeleri takımın oluşabilmesi için gerekli yetenek, tecrübe ve bilgiye sahip değillerse, kolaylaştırıcı kişi veya uzmana ihtiyaç duyulabilir. Eğer takımın lideri ileride bir sorun olduğunda, üyelerin kendisini suçlayacaklarını düşünüyorsa, böyle güvenilir bir kişiye ihtiyaç duyar veya yardım ister. Genelde grup lideri böyle bir oluşumda sorumluluk alması gereken kişi durumundadır. Kolaylaştırıcı kişi bu insanlardan aldığı yetki ile süreci başlatır ve ileride doğacak sorunları kendi aralarında nasıl çözeceklerine ilişkin gerekli bilgi ve eğitimi üyelere verir³³.

Takım oluşturma basamaklarına geldiğimiz zaman ilk yapılacak şeyin sorunun ne olduğuna ilişkin çeşitli kestirim veya değerlendirmeler olduğunu söylemiştik. Böylece takımın sorununun ne olduğu ortaya çıkar. Bunlar analiz edilerek öncelikler belirlenir ve bir görev grubuna verilerek çözümler getirilmeye çalışılır. Sonuçta sorunun çözülüp çözülmediğine ilişkin son değerlendirmeler yapılır, çözüm yolları yerine getirilip uygulanır ve takım çalışmalarına devam ederek gelişimini sürdürür. Şimdi bu anlattığımız basit gelişimi bir şekil ile göstermeye çalışalım (Şekil 3).

³³ P.L.Hunsaker, "The Role of the Inside Change Agent: Strategies for Changing Organizations", In M.F. Callan and F.M. Trusty (Eds), **Organizational Development**, Center on Evaluation Development and Research, Phi Delta Kappa, 1987, s.99-108.

Şekil 3. Takım Oluşturma Basamakları



Kaynak: M.J. Driver, K.R. Brousseau, and P.L. Hunsaker, *The Dynamic Decision Maker*, NewYork, Harper&Row, 1990, s.214-215.

TAKIMLARIN ETKİNLİĞİNİN SAPTANMASI

Yukarıda da belirtildiği gibi takım oluşturma genellikle bir başkası tarafından başlatılır. Çünkü bir lider yüksek düzeydeki bir yönetici, takım üyelerinden birisi veya bir danışman takımın iyi bir biçimde çalışmadığını, sorunlarının olduğunu farkına varır. Bu belirtiler neler olabilir: Kısaca üyeler arasında oluşan düşmanlıklar, devamlı geç kalma, toplantılara katılmama, düşük standart ve üretim düzeyi, olumsuz dedikodular, birbirlerini alaya alma, yanlış anlaşılmalara nedeniyle kararların uygulanamaması, sorumluluk almada görülen isteksizlikler, takım üyelerinin birbirlerine yardımcı olmamaları gibi nedenler bir sorunun varlığının göstergeleridir³⁴. Şimdi Şekil 3'de gösterilen adımlar doğrultusunda takım oluşumunun aşamalarını inceleyelim.

Sorunun farkına varma: Başarısız Bir Takımın Belirtileri Nelerdir?

Yukarıda da işaret etmeye çalıştığımız belirtiler bir sorunun göstergesi olmakla beraber, bunun ne olduğunu anlaşılması hiç de kolay değildir. Örneğin, üretim azalışı rol belirsizliğinin veya yetersiz kaynakla çalışmanın veya kişilerarası bir düşmanlığın sonucu olabilmektedir. Başarılı bir takım oluşturabilmek grubun belirgin olan ihtiyaç ve sorunlarının en iyi ve net bir şekilde teşhis edilip saptanmasına bağlıdır. Etkili olmayan bir takımın, başarısızlığının anlaşılması veya teşhis edilmesi için aşağıdaki noktalara

³⁴ W.G.Dyer, *Op.cit.*, 1987.

dikkat edilmesi gerekir³⁵.

- Grup Dışındaki İnsanlarla Olan İletişim: Eğer insanlar grup içinde yapılan toplantılarda belirli bilgileri almakta isteksizlik gösteriyorsa, bu takım içinde bir sorunun varlığının işaretidir veya çalışmayan birşey olduğunun bir göstergesidir. İnsanlar bunları başkalarıyla kapalı kapılar ardında konuşarak veya koridorlarda başkalarıyla tartışarak gösterirler. Bir takım olumlu gitmeyen şeyleri diğer insanlara aktarırlar, onların desteklerini veya fikirlerini almaya çalışırlar.

- Liderlerine Olan Aşırı Bağlılıkları: Lider bir takım hareketlerinde çok önemli bir girişimcidir. Ancak eğer üyeler birbirlerine tam anlamıyla güveniyor ve bir hareketin veya eylemin yapılmasına inanıyorlarsa lider olmadan da bunu yapabilirler. Lidere çok bağlı kalmak, onun fikirlerine sadık kalmak da bazen bir uyumsuzluğun göstergesi olabilmektedir. Bir grup üyenin lidere aşırı bağlılığı, bir diğerinin böyle bir davranış sergilememesi grup için bazı sorunların çıkacağına bir işaretidir.

- Gerçekleşmemiş Kararlar: Belirli bir konuda bir takım kararlar alınmış olmasına rağmen, bunlar uygulamaya geçmemişse, insanların bu kararlar konusunda şüpheleri var demektir. Bu da kararlara ilgi duymadıklarının veya kararlara katılmadıklarının bir işaretidir. Bu tür bir davranış biçimi bir sorun alanının varlığına işaret eder.

- Gizlenen Çatışmalar: Etkili bir takım grup içindeki tartışmalara, sürtüşmelere tolerans gösterir ve bunlara açık bir biçimde tatmin edici çözümler bularak gidermeye çalışır. Eğer bu sürtüşmeler açığa vurulmaz ise takım üyeleri bunları üretimde yansıtarak tatminsizliklerini ifade etmeye çalışırlar.

- Çözünsüz Tartışmalar veya Kavgalar: Sık sık herkesin içersinde olan, açık kavgaya dönük tartışmalar, başkalarını aşağılamak, incitmek, üzme daha derinlere varan bir takım sorunların göstergesidir.

- Sadece Kendi Çıkarlarını Düşünen Alt Grupların Oluşumu: Takım içinde var olan alt gruplar takımın genel ihtiyaçlarını gözardı edecek bir biçimde kendi isteklerini önplana çıkarıp taleplerde bulunuyorlarsa, takımın genel çıkarları tehlikeye düşüyor demektir. Alt grupların bu tür davranışları veya sayılarının artışı bazı olumsuzlukların birer göstergesi olabilir.

Veri Toplama ve Analiz Aşaması

Birinci aşama takımın içinde bulunduğu durum hakkında bilgi toplamaktır. Doğru bir teşhis doğru bilgi veya doğru veri toplamayı

³⁵ Dyer, Daines and Giaque, *The Challenge of Management*, ss.346-350.

gerektirir. Çünkü, bu şekilde takım içindeki olumsuz faktörleri saptamak ve neler yapılabileceğini kestirmek mümkün olacaktır. Bu da ya mülakat yada anket şeklinde olabilir.

Mülakat bilindiği gibi iki kişinin bilgi almak amacıyla karşılıklı konuşmasıdır. Bu yöntemde her takım üyesiyle, gizli bir görüşme yapılarak sorun hakkında bilgi toplanır. Daha sonra saptanan problem takım üyeleriyle paylaşılarak ortaya konur. Ancak sorunu kimin aktardığı söylenmez. Görüşmecinin örgüt içinden ziyade örgüt dışından olan bir uzman olması sorunun yansız olarak ortaya konulmasını kolaylaştırır.

Mülakat genelde takım üyelerine en çok ve en az sevdikleri kişiler sorularak veya takımın etkin bir biçimde çalışmasına hangi faktörler engel oluyor? Şeklindeki sorularla başlar. Daha sonra lidere ilişkin sorularla devam eder. Amaç sorun hakkında bilgi toplamaktır.

Diğer yöntem olan anket tekniğinde ise yüzyüze görüşme yerine sorular bir kağıda yazılarak takım üyelerine dağıtılır ve en yansız bir biçimde doldurmaları istenir. Daha sonra mülakat veya anketlerin içerik analizleri yapılır, yaygın ve en önemli sorunlar saptanır. Bu sonuçlar özetlenerek takım üyelerine sunulur.

Grupla ilgili sorunlar kıt olan kaynaklardan, iş belirsizliğinden, rol çatışmasından, gerçekçi olmayan iş yüklerinden kaynaklandığı gibi bireylerin kendilerinden de kaynaklanabilir. Sorunlar işlerin yeniden dizaynı, ilave kaynak dağılımı, iş ve birey arasında ki uyumsuzlukların giderilmesi gibi yollarla çözümlenmeye çalışılır.

Sorunun Tanımlanması Teşhis ve Değerlendirme

Bir önceki aşamada toplanan verilerle artık takım için hangi konuların en önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu konuları aydınlatmaya yardımcı olacak her bilgi tanımlanarak paylaşılır. Amaç grubun etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak ve bunu etkileyecek olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve uyum sağlamaktır.

İkinci adım öncelikleri saptayıp grubun gündemini oluşturmaktır. Burada en önemli şey grubun kendi yapısı içinde çözebileceği şeyleri gündeme koyup ön plana almaktır. Böylece grup olumlu bir başlangıç yapacak ve bundan dolayı da kendini mutlu hissedecek, sorun çözme yeteneklerini geliştirdiği için tatmin olacaktır. Böylece konular önem sıralarına göre ayrılarak, aciliyet bekleyen konular öne alınır. Grubun zamanla yaşayarak çözeceği veya birlikte yaşamak zorunda olduğu konular olabilir. Grubun çözemeyeceği ancak başkalarının çözebileceği konular var ise yetki verilerek diğer kimselere çözüm için aktarılır. Çözüm

böylece uzman kişilere bırakılmış olur.

Sorunu Çözmek İçin Hareket Planı Belirlemek

Sorunun teşhisi bizi bir diğer aşamaya götürmektedir. Bu da acaba bu sorunlara nasıl çözüm getirebiliriz? Ne tür hareket planları yapabiliriz? konusudur.

Sorunların çözümü için bazen o takım içinde alt gruplar kullanılabilir. Bazen de o konuda uzmanlaşmış kişilere veya takımın kendisine bırakılabilir. Böylece takımın sorunları için gündem belirlenerek hareket veya eylem planları oluşturulur. Hareket planı genelde sorunun tanımı, önerilebilecek çözüm yolları, çözümde hangi kişilerden yararlanılabileceği ve sonuçların elde edilebileceği son tarihi içeren bir kapsamdan oluşur.

Sorun çözme oturumları bu süreci gözlemleyen bir kimse için hangi davranışların sorun çözümünde yardımcı olacağı, hangilerinin ayırıcı olacağı ve alternatif çözüm yolları sunacağını izlemek açısından büyük bir fırsattır. Takımlar sürekli olarak göstermiş oldukları performansları gözlemek ve öğrenmek durumundadırlar. Takım üyelerinin bu sürecin gözlemcisi olarak bu oturumlara davet edilip, grubu ilgilendiren tartışmaları izlemelerinde büyük fayda vardır. Böylece takım üyeleri yapıcı bir takım önerileri bir alışkanlık haline getirecek ve bozucu, ayırıcı davranışların çözümlerini ve verdiği zararları öğrenecektir.

Uygulama, Değerleme ve Hareket Planlarına Süreklilik Kazandırma

Sorun çözme aşaması, hareket planlarının yapıldığı, bu eylemlerle ilgili uygulamaların yer aldığı ve sonuçlarla ilgili bilgilerin tartışıldığı ve kararlara bağlandığı oturumlardır. Eğer, bu eylem planları bir farklılık yaratacak ise bunlar bir an önce işleme konulup uygulanmalıdır. Bir ay içinde de takip eden toplantılar düzenlenip, bu planların ne kadar başarılı olduğu değerlendirilip, bundan sonra neler yapılabileceği tartışılmalıdır. Takım lideri her hafta takımın gösterdiği gelişimleri izleyerek, süreklilik toplantılarında (Follow Up Meeting) bunu açıklar ve yönetimin takımın gelişmesi konusunda ne kadar ciddi bir eğilim içinde olduğunu ifade eder. Aksi halde takım oluşturmadaki heves giderek azalır ve katılımcılar kendi günlük işlerine dönerek takım ruhundan uzaklaşırlar³⁶.

³⁶ Coffey, Cook and Hunsaker, **Op.cit.**, s.368-369.

TAKIM OLUŞTURMA TOPLANTILARI NASIL ÇALIŞIR?

Takım oluşturma oturumları genelde bu toplantıda neler yapılacağıının ve katılımcılardan neler beklendiğinin açıklanması ile başlar. Amaç takıma yardımcı olup, gelişim süreçlerini ve kendi sorunlarını nasıl çözebileceklerini onlara aktarmak ve destek vermektir. Burada takım üyelerine çeşitli fırsatlar tanınarak, ilgileri ve soru sormaları sağlanır. Ayrıca rollerini açıklığa kavuşturmalarına yardımcı olunur. Burada gerçekçi bir biçimde amaçlar saptanır, tartışılır ve fikir birliğine ulaşılmaya çalışılır.

Eğer grup üyeleri arasında rekabet varsa ve çatışmalar söz konusu ise bu insanları bir takım olarak bir araya getirebilmek çok zordur. Grup üyeleri arasında rekabetin çok olduğu ortamlarda bireyler birbirlerine açık davranmaz ve güven de yeterli olmaz. Bunun sonucunda çok az miktarda bilgi paylaşıldığı gibi bilgi tutulması, yani iletilmemesi veya değiştirilerek saptırılması da mümkündür. Grup üyeleri bu gibi ortamlarda suç veya hataları kendilerinde görmeyip, devamlı başkalarını yani diğer üyeleri suçlarlar. Hiçbir üye de bu ortamı veya durumu düzeltecek yeni bir davranış biçimi öne sürmez. Çünkü böyle yeni bir fikrin başarısızlığı durumunda şiddetli eleştiri alma riski bulunmaktadır. Bu da mevcut güvensizliği ve çatışmaları daha ileri boyutlara getirebilir. Bu şartlar ve ortam, yüksek oranda iş tatminsizliği ve üretim düşüklüğüne neden olduğu gibi, güdülenmemiş grup üyeleri yaptıkları çeşitli manevralarla kendilerini koruyup diğer üyeleri suçlu veya kötü göstermeye de çalışırlar.

Takım oluşturabilmek için grup liderleri veya kolaylaştırıcılar, üyeler arasında birebir bir ortam yaratarak, üyelerin birbirlerine güvenecekleri, destek verecekleri ve birlikte bir takım olarak çalışmaktan mutlu olacakları bir iklim oluşturmak zorundadırlar. Ancak bu şekilde her grup üyesi, bir diğerinin gelişiminden veya başarılarından mutlu olacak ve o başarıyı takımın başarısıyla bütünleştirecektir. Takım üyeleri mevcut bir sorundaki paylarını veya sorumluluklarını üstlendikleri sürece, davranışlarını sorunun çözümü yönünde değiştirebilir ve daha etkili bir biçimde takıma katkı sağlayabilirler.

TAKIMLARI GELİŞTİRMENİN VE DAHA ETKİLİ KILMANIN YOLLARI

Takımları daha etkin kılmanın en önemli yolu takım içindeki mevcut sorunları gidermektir. Takımın kendisi üyelerden oluştuğundan elbetteki sorunlar genelde üyelerin kendilerinden kaynaklanmaktadır. Burada kolaylaştırıcılar veya takım liderinin hazırladığı, her üyenin gelişimini içeren

bir bilgi özeti faydalı olur. Buna kişisel gelişim dosyası da denebilir. Bu dosya içinde bu kişinin desteğinin nasıl kazanılabileceği, nasıl bir koordinasyon ve bilgi paylaşımı sağlanabileceği, bu kişinin sorunlarının nasıl tanımlanıp, çözümlenebileceğine ilişkin bilgiler yer alabilir. Sorunları olan bir üyenin sorunlarının tanımlanması herşeyden önce o kişiyi yakından tanımlamakla mümkündür. Yani onu mutlu eden, heyecanlandıran şeyleri bilmek, bunları takımın menfaatleri doğrultusunda kullanmak gerekir. Eğer bu kişi belirsizliklerden hoşlanmıyorsa, ona sorununu en açık biçimde açıklamak ve bunun doğurabileceği sonuçları gösterme en uygun yollar olabilir.

Ancak, bir sorunu çözümlenmenin bilinen en uygun yolu elbetteki eğitimidir. Bu konuda Amerikan General Elektrik şirketinin geliştirdiği on basamaklı bir eğitim modeli konuya yardımcı olması açısından başarı ile kullanılabilecek bir örnek oluşturmaktadır. Şimdi bu modeli ve basamaklarını açıklayalım:

1. Eğitimle İlgili Güven Sağlama: Burada eğiticilerin bilgilerini ve inandırıcılıklarını ortaya koyması gerekmektedir. Eğitim verecek kişiler ne kadar inandırıcı, güvenilir kişiler olursa insanların katılım ve dinleme oranı da artacaktır.
2. Geniş Bir Duyurum: Burada eğiticiler konu ile ilgili heyecanlarını yatıştırmalı ve çözümlenmemiş bazı konuları gidermelidirler. Bununla insanlara duyurulmuş katılımı tatmin eder.
3. Oryantasyon Sağlama: Burada eğiticiler sözel yönlendirmeler ile ne tür davranış beklentisi içinde olduklarını açıklarlar.
4. Eğitim Sürecine Yatırım Yapma: Burada takımın sorunlarının üyeleri tarafından saptanmış ve ilgilerinin belirlenmiş olması gerekir.
5. Grup Amaçlarının Oluşturulması: Eğitilenler bu aşamada geniş bir katılımı, kendi misyonlarını, amaçlarını ve bunları nasıl gerçekleştireceklerini belirlerler.
6. Grup Süreçlerini Kolaylaştırma: Eğitilen üyeler grup görevlerini nasıl yapacaklarını, hangi tekniklerin olduğunu, katılımın nasıl sağlanacağını bu aşamada öğrenirler.

7. Grup İçi Prosedürleri Belirleme: Bu aşamada, toplantı formatlarının hazırlanması, kim kime rapor verecek, çağırılırların yapılması, sorunların tartışılması çözüm önerileri, eylem planları, yeni görevlerin taksimi yapılır.
8. Grup İçinde Çeşitli Süreçlerin Oluşturulması: Takım kendini yönetme niteliğine sahipse de, liderler grup içinden seçilmeli ve bunun için diğer üyelerle sıkı bir ilişki içersine girilmelidir. Bu süreçlerin nasıl oluşacağı bu aşamada yer alır.
9. Eğiticilerin Rol Değişimi: Takım yaptığı çalışmalarla tecrübe kazanıp, güçlendiği ölçüde, eğitmenler daha pasif roller alarak görev değişiminde bulunurlar.
10. Eğitmenlerin Görevine Son Verme: Artık takım tek başınadır ve kendi kendini yönetme becerilerine sahip olmuştur. Bu nedenle eğiticilerin rolü sona erer³⁷.

General Elektrikte ki eğitimcilere göre bu şekilde eğitilen takımlar, konuya kendini veren ve birlikte çalışmaktan hoşlanan kişiler olup, yüksek standartlar peşinde olan, yüksek bir üretkenlik sergileyen ve en iyi yapma peşinde olan insanlardır³⁸.

Takımları etkili kılmanın en önemli noktası görüldüğü gibi kendilerini sık sık değerlendirmelerine olanak sağlamaktır. Böylece takımlar misyonlarını, başarı amaçlarını, güçlerini, açık ve doğru bir iletişimi ve pozitif rol ve normlarını ölçme olanağına kavuşup daha zor görevlere hazır hale geleceklerdir.

SONUÇ

Bu makalede modern yönetim biçiminin artık ayrılmaz bir parçası olan takımlar, takımların çeşitleri, grup ve takım arasındaki farklar, başarılı takımlarda olması gerekli özellikler ve takım yönetim tekerleğinin oluşumunu inceledik.

Başarılı takımlar üyeleri arasında yüksek dereceli güven, açık bir iletişim, katılım ve üyelerinin yeteneklerini geliştirici bir ortam hazırlayan gruplardır.

³⁷ Paul E. Brauchle and David W. Wright, "Training Work Teams", **Training and Development**, March, 1993, s.65-68.

³⁸ **Ibid.**

Toplam kalite yönetiminin merkezi karakteristiklerinden biri de aynı şekilde takımlardır. Çünkü, toplam kalite süreci gelişmeyi ve çalışanların katılımını hedef alan bir yapılaşmadır. Diğer bir deyimle toplam kalite yöneticinin çalışanları desteklediği, onlarla çeşitli fikirleri paylaştığı ve onların önerilerine göre sistemi şekillendirip hareket ettiği bir yönetim modelidir. Bu nedenle takım çalışmaları bu modelin ayrılmaz bir parçasıdır. Takımlar üyeleri arasındaki yoğun ve açık bir iletişim, uyum, koordinasyon ve devamlılık sayesinde toplam kalite yönetiminin amaçlarına hizmet edici bir nitelik gösterirler. Toplam kalite yönetiminin gereksinim duyduğu örgütsel çevre ancak bu yüksek başarılı takımlar sayesinde gerçekleştirilebilir³⁹. Bu yönleriyle de takımlar modern yönetim sistemlerinde önemli bir rol üstlenirler.

Çalışma ortamlarında genelde üç tür takımın varlığından söz edebiliriz. Bunlardan birinci tür takımlar birşeyler tavsiye ederler. Yani bir sorunu belirginleştirip o sorun hakkında çözümler önerirler. Bu tür takımlar belirgin bir hedef saptarlar ve amaçları gerçekleşince dağılırlar. Bunlar bir ölçüde geçici gruplardır, örneğin görev grupları, proje grupları gibi. Bunların üyeleri çok kısa süre içinde birlikte çalışmayı ve verilen işi başarmayı öğrenirler.

İkinci tür takımlar birşeyi yapan veya üreten takımlardır. Bunlar fonksiyonel gruplardır, devamlı olarak var olan veya süreklilik arz eden işleri yaparlar, örneğin pazarlama veya üretim gibi. Bu takımların üyeleri arasında uzun zaman birlikte çalışmaktan kaynaklanan yakın bir ilişki ve iş ahengi bulunur.

Üçüncü tür takımlar örgütün yürümesini sağlayan takımlardır. Genelde bunlara yönetim takımları denilmektedir. Bu tür takımlardaki üyeler formel sorumlulukları olan kişilerdir ve diğer gruplara önderlik yaparlar. Örneğin üst yönetim takımları, örgütün tepe yöneticilerinin bir araya gelmesiyle oluşur ve örgütün genel amaçlarının saptanmasında, hedeflerin tayininde, değerlerin belirlenmesinde önemli bir fonksiyon görürler. Bu takımlar tarafından belirlenen amaç ve hedefler örgüt içindeki diğer takımlar tarafından yürütülür⁴⁰. Bu bakımdan bir ölçüde örgütler bu takımların çalışmalarının ve birlikteliğinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadırlar.

39 D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*, Lexington, M.A. Lexington Books, 1991, s.43.

40 John R. Katzenbach and Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April, 1993, s.111-120.

Günümüz modern Türkiye'sinin örgüt yapılarında da giderek artan biçimde ortaya çıkan takımlar, artık örgütsel yaşantının bir parçasını oluşturmaktadırlar. Bu nedenle takımlar konusunda ki yayınların artması, bu olgusunun daha bilimsel olarak gelişmesinde yöneticilerimize büyük katkı sağlayacaktır. Takımları aydınlatmak amacıyla yazılan bu makale de böyle bir amacı taşımaktadır.

KAYNAKLAR

CARDERY, J.L., Mueller, W.S. and Smith, L.M., "Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A. Longitudinal Field Study", **Academy of Management Journal**, June 1991, ss.464-76.

COFFEY, Robert E., Cook, Curtis W., Hunsaker, Phillip L., **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994.

DAVIES, R.V., **The Team Management Systems Research Manual**, York, United Kingdom: Team Management Systems, 1990.

DRUCKER, Peter F., "The Coming of New Organization" **Harward Business Review**, January-February, 1988.

DYER, W.G., **Team Building: Issues and Alternatives**, 2nd edi., Reading, Mass: Addison-Wesley, 1987.

HARMAN, Amy, "Team Work: Chrysler Builds a Concept as Well as a Car", **Los Angeles Times**, April 26, 1992.

HELLRIEGEL, Don, Slocum, John W., Richard Jr., Woodman, W., **Organizational Behavior**, 6 th. Edi. West Publishing Comp., 1992.

HOERR, Jhon, "The Pay off From Team Work", **Business Week**, July 10, 1989.

HUEY, John, "Where Managers Will Go", **Fortune**, January 27, 1992.

JOHNSON, S.T., "Work Team: What's Ahead in Work Design and Rewards Management", **Compensation and Benefits Review**, March-April 1993.

KATZENBACH, J.R. and Smith, D.K., **The Wisdom of Teams**, Boston, Harward Business School Press, 1993.

LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, 7 th. Edi. McGraw Hill, Inc. 1995.

MANZ, C.C., Keating, D.E. and Donnelo, A., "Preparing for An Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition", **Organizational Dynamics**, Autumn 1990.

MARGERISON, Charles and McCann, Dick, **Team Management: Practical New Approaches**, London: Mercury Books, 1990.

ROBBINS, Stephan P., **Organizational Behavior**, 7 th. Edi. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y. 1996.

SHANK, J.H., **Team Based Organizations**, Homewood, JI: Business One Irwin, 1992.

SUNDSTROM, E., De Meusse, K.P. and Futrell, D., "Work Teams", **American Psychologist**, February, 1990.

TYOSVOLD, D., **Team Organization: An Enduring Competitive Advantage**, Chichester, England: Wiley, 1991.

WALL, T.D., Kemp, N.J., Jadison, P.R. and Clegg, C.W., "Outcomes of Autonomous Work Groups: A Long-Term Field Experiment", **Academey of Management Journal**, June, 1986.

YANG, D.J and Oneal, M., "How Boeing Does It?", **Business Week**, July 9, 1990.