

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE TAKIM
YÖNETİMİ**
(Yüksek lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Ekrem GÜLEN**

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE TAKIM YÖNETİMİ
(Yüksek lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ekrem GÜLEN
Öğrenci No:
050744213

Danışman:
Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 23/12/2008

(imza)

Aday:Ekrem GÜLEN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAGI

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE TAKIM YÖNETİMİ

Tezi hazırlayan: Ekrem GÜLEN

Özet

Günümüz küreselleşme ve bilgi ekonomisi çağında işletme ve kurumlar arasındaki rekabet giderek artmaktadır. Bunun yanında içsel ve dışsal koşullara uyum örgütler için önemli hale gelmiştir. Özellikle gelişim ve dönüşümlerin hızla arttığı son yıllarda örgütün iç ve dış çevresindeki değişimlere uyumu her zamankinden daha da fazla ön plana çıkmıştır. Bunun yanında örgütler, verimliliklerini arttırmak, amaçlarına ulaşmak ve değişim sürecini en iyi şekilde yaşamak için farklı yöntem ve stratejiler geliştirmektedirler. Bunlardan biri ise takım kavramıdır. Takımların oluşumu, işleyişi ve yönetimi işletmenin amaçları ve değişime uyum sağlama yeteneğini daha da geliştirmektedir. Bu bağlamda, ilgili çalışmada, örgütsel değişim sürecinde takım yönetimi olgusu incelenecektir.

Anahtar Kavramlar: Örgütsel Değişim, Takım, Yönetim, Organizasyon, Küreselleşme

ORGANIZATIONAL CHANGING PROCESS AND TEAM MANAGEMENT

Presented by: Ekrem GÜLEN

ABSTRACT

Competition increases between organizations and enterprises in today's globalization and in this era of information economy. Furthermore, adaptation to inner and outer conditions became more important for organizations. Especially during recent years, when developments and evolutions are increased, the adaptation of an organization to the changes both inside and in its periphery is much more prominent than ever. In addition to this, organizations are developing methods and strategies to increase their productivity, to reach their aims and to cope with these changes. One of them is the concept of team. The establishment of teams contributes to the operations, the objectives of operation of management and the coping ability to the changes. Therefore, the concept of team management shall be analyzed within organizational evolution processes.

Key words: Organizational transformation, Team, Management, Organization, Globalization.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

YEMİN METNİ	
JÜRİ SAYFASI	
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.Takım Kavramı	8
2. Takımların Oluşma Nedenleri ve Oluşturma Gerekliliği	8
3.Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Takım Çalışması	12
3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu	12
3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu	13
3.3.Modern Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu	13
3.3.1.Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Yönetimi	14
3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu	14
3.3.3.Yeni Yönetimsel Yaklaşımlar Çerçevesinde Takım Olgusu	15
3.3.4.Stratejik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu	15
3.3.5.Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu	15
3.3.6. Yeniden Yapılanma Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması	16

3.4.Yeni Yönetmel Kavramlar Çerçevesinde Takım	17
3.4.1.Personel Güçlendirme Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması	17
3.4.2.Yalın Örgüt Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması.....	17
3.4.3.Örgütsel Öğrenme Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması	18

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN UNSURU OLARAK TAKIM YÖNETİMİ

1. Takım Oluşturulması Süreci ve Değişim	20
2. Örgütsel Değişimin Başarısı İçin İşletmelerde Takım Oluşturma Nedenleri	23
3. Takım Oluşumunda Temel Öğeler	25
4. Takımın Oluşum Aşamaları ve Örgütsel Değişim	27
4.1. Oluşum-Kuruluş Aşaması	28
4.2. Çatışma-Tatminsizlik Aşaması	29
4.3. Biçimlenme-Kural Koyma Aşaması	30
4.4. Başarma-Verimlilik Aşaması	31
4.5. Dağılma Aşaması	32
5. Takım Üyelerinin Rollerini	32
6. Takım Çeşitlerinin Örgütsel Değişimdeki Rollerini	34
6.1.Sorun Çözücü Takımlar	34
6.2. Otonom Çalışma Takımları.....	36
6.3.Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar	37
6.4.Sanal Takımlar	38
6.5. Kalite Takımları	39

6.6.Yönetim Takımları	40
7. Takımları Oluşturan Temel Öğeler	41
7.1.Takımları Oluşturanların Sayıları	42
7.2.Tamamlayıcı Beceriler	43
7.3.Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Adanma	43
7.4.Karşılıklı Sorumluluk.....	45
7.5. Ortak Bir Yaklaşım Adanmak	45
8. Takım Oluşturmanın Yararları Ve Sakıncaları	46
8.1. Takım Yönetiminin Yararları.....	46
8.2. Takım Yönetiminin Sakıncaları	50

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE TAKIM YÖNETİMİ

1.Örgütsel Değişim Olgusu ve Nitelikleri.....	53
1.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim	58
1.2. Makro Değişim- Mikro Değişim.....	59
1.3. Ani Değişim- Zamana Yayılmış Değişim.....	60
1.4. Proaktif Değişim- Reaktif Değişim.....	61
1.5. Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim	61
1.6. Aktif Değişim- Pasif Değişim.....	62
1.7. İyileştirme Değişimi- Radikal Değişim	63
2. Takım Yönetimi İçin Örgütsel Değişim Olgusunun Önemi	63
3. Örgütsel Değişime Karşı Direnme Ve Takım Yönetiminin Önemi.....	66
4.Örgütsel Değişimin Amaçları Bağlamında Takım.....	72

4.1. Örgütsel Değişim Sürecinde Etkinliği Arttırmak.....	75
4.2. Örgütsel Değişim Sürecinde Verimliliği Arttırmak.....	76
4.3. Örgütte Yenilik Sağlamak.....	80
4.4. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak.....	80
4.5. Değişim Süreci Örgütün İnsan Kaynaklarının Güçlendirilmesi	80
5. Örgütsel Değişimde Direnç ve Takım Yönetiminin Faydaları	81
SONUÇ	85
KAYNAKÇA.....	88

GİRİŞ

Küresel ekonominin etkisi, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler, ürün/hizmet çeşitliliği, tüketicilerin bilinçlenmesi ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve sosyo-kültürel değişimin etkisi nedeniyle örgütler iç ve dış çevrelerindeki değişime uyum sağlama yolu ile yaşamlarını sürdürmektedirler. Özellikle küreselleşmenin politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkardığı yeni oluşumlar sanayi yapılarında, piyasaya sürülen ürünlerde, iş yöntemlerinde ve rekabet koşullarında sürekli değişimi gerekli kılmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, yer ve zaman kavramını ortadan kaldırarak, satıcı- alıcı ilişkilerini hızlandırmış, müşteri beklentileri arttırmıştır. Dünya genelinde çok hızlı bir şekilde meydana gelen bu değişimler sonucu işletmelerin çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları yakalamaları, tehditlerin ise üstesinden gelebilmeleri gerekmektedir.

Yaşanan dönüşüm ve değişimler ile bu sürecin hızı örgütsel değişim olgusunun da küreselleşme bağlamında düşünülmesine neden olmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketler ve ülke sınırları dışında ekonomik faaliyetlerde bulunan örgütler de küresel ekonominin dayattığı koşullara entegre olmaya çalışmaktadırlar. Küreselleşme uluslararası rekabette bulunan firmalar kadar ülke içinde faaliyette bulunan işletmeleri de etkilemektedir. Çünkü, kapalı bir ekonomiye sahip olmayan ülkeler ve buradaki işletmeler, ister istemez küreselleşmenin sınırları aşan niteliğinden etkilenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin faaliyetleri ve amaçlarını değerlendirirken, küreselleşmenin etkilerini önemsemek gerekmektedir.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi küresel akışlar, örgütlere ilişkin kurum ve kuralları dönüştürdüğü ölçüde, örgütsel değişimi de aynı bakış açısıyla ele almak gerekmektedir. İşletmelerin içinde yaşadığı çevre ve ilişkileri komplike hale geldikçe ve rekabet arttıkça değişim kavramının önemi daha da artmıştır. Çünkü içinde bulunulan çevrenin dinamizmi işletmeleri değişime zorlamaktadır. O nedenle ilgili sürece yön verecek bir olguya ihtiyaç duyulmaktadır.

21. yüzyılda her alanda hızlı bir değişme ve gelişme yaşanmaktadır. Hızlı bilgi ile teknolojiye kullanılan yöntem ve sistemler devamlı eskiyen bir değişim söz konusudur. Bu değişime hızlı uyum sağlayabilmek için örgütler yeni özellikler ve yetenekler kazanmak zorunda kalmaktadırlar. Hızlı değişebilir; esnek ve sürekli öğrenen yapılar, günümüzde örgütlerin kazanmaları gereken en önemli özellikler olarak sıralanır.

Çalışmanın Önemi

Yönetim teorilerinin gelişimine bakıldığında, uzun yıllar çalışmalar yapıldığı ve bir takım kavramların ortaya atıldığı görülür. Farklı yazarlar tarafından farklı isimlerle anılan bu teorilerin ortak bir amaç içerdiğini söylemek mümkündür. Ortak amaç ise, toplumsal ve bireysel gereksinimleri karşılamak için kurulmuş örgütlerdeki insan faktörünün, nasıl etkin hale getirileceği üzerine yoğunlaşmıştır.

Günümüz işletmelerinin büyük bir kısmı değişim süreci içinde bulunmaktadır. Özellikle ülkemizdeki birçok işletme için oldukça yeni sayılabilecek olan takım çalışmasının yakın bir gelecekte çok daha fazla işletmenin uygulama çalışmaları arasına gireceği düşünülmektedir. Literatürde takım çalışmasının performans üzerindeki etkisinin işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bugünün acımasız rekabet ortamında personelin yüksek performansının güçlü bir rekabet avantajı unsuru olduğu düşünülürse çalışanların performansını artırıcı etkisi nedeniyle ne denli önemli olduğu görülmekte ve takım çalışmasının örgütlerin değişim yönetimi uygulamalarda günden güne daha cazip hale geleceği düşünülmektedir.

İnsan faktörünü etkin kılmaya yönelik olarak ortaya atılan yaklaşımlardan biri de takım çalışmasıdır. 1980'li yıllarda uygulamaya başlanan kalite çemberleri, takım çalışmasının bugünkü anlamda var oluşunun temellerini atmıştır. Takım çalışmasının bu kadar popüler olmasının nedenleri arasında, dış çevre faktörlerinin ve teknolojinin sürekli olarak gelişmesi, küreselleşme sürecine girilmesiyle birlikte genişleyen pazar ve rakiplerin izlediği yeni politikalar,

yöneticilerin sadece işin nasıl yapıldığını değil nasıl yapılabileceğini de düşünmeye başlaması söylenebilir.

Tüm bu gelişmeler, çeşitli nedenlerden dolayı örgütlerde değişimi kaçınılmaz hale getirmiştir. Yöneticiler, değişimi başarmak için takımlardan yararlanma yolunu tercih etmiş ve takım çalışmasının kullanımını yaygınlaştırmaya başlamıştır. Çünkü takımlar, değişime direncin kırılmasında kullanılan araçlardan en etkili olanıdır. Değişim; etkin iletişim, karşılıklı güven, yardımlaşma ve işbirliği ile başarılı bir şekilde yönetilebilir. Bu unsurların tamamı ise, takım çalışmasında mevcuttur. Takımların değişim sürecine yaptıkları katkı da, örgütte üzerinde durulması gereken önemli unsurlar arasındadır. Çalışanların takım içinde göstermiş olduğu performansla bireysel olarak gösterdikleri performans karşılaştırıldığında takım çalışmasının ne kadar etkin ve verimli olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu da doğrudan örgütsel değişim süreci ile bağlantılıdır.

Günümüzde değişim sürecinin örgütler tarafından etkili bir şekilde yönetilmesi önemlidir. bu bağlamda örgütsel değişim sürecinin yönetilmesinde farklı yöntem ve araçlar söz konusudur. Bu bağlamda, örgüt yapıları içinde son dönemde önem kazanan takım çalışması ve yönetimi olgusunun örgütsel değişim olgusu bağlamında da önemi vardır. Takım yönetimi işletmenin makro ve mikro boyutları içinde bir tür köprü görevi üstlenir. Değişim sürecinde yaşanacak olumsuzluklar ve avantajlar takım yönetimi sayesinde daha etkin bir biçimde yönetilebilir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, öncelikle örgütsel değişim sürecinde takım yönetiminin etkinliğini incelemektir. Değişim sürecinde yaşanan olumsuzluklar ya da çeşitli etkilerin örgüt amaçları lehine çevrilmesinde ne gibi katkılar sağlanabileceği konusunun incelenmesi amaçlanmaktadır.

Organizasyonlar, daha etkili ve verimli rekabet için kendilerini yeniden yapılandırarak, çalışanların yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlayacak takımlara dönüşmektedir. Yöneticiler takımların çevreye uyumunu,

geleneksel departmanlara ya da diğer iş gruplarına göre daha esnek ve duyarlı bulunmaktadır. Ayrıca takımların plana göre yerleşebilmeleri, toplanabilmeleri, takımların popülaritesini arttırıcı etkenlerdendir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın kaynak araştırması ve yazım aşaması sırasında çeşitli kitap, dergi, makale ve bu konu ile ilişkili Türkçe ve İngilizce kaynaklardan ve diğer araştırmalardan yararlanılmıştır. Bazı yayınlara elektronik ortamda ulaşılmıştır.

Çalışmanın Planı

Takımlar, organizasyonun performansını arttırarak, daha verimli ve hızlı büyümesini sağlayabilmektedir. Yöneticiler için takımlar; işgörenlerin işe ve örgüte olan ilgisini arttırma, terfi ettirme ve motive etmede kullandıkları bir araçtır. Bütün bunlar dikkate alındığında örgütlerde yer alacak takımların işletme için ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Çalışmaya ilişkin açıklamalar çerçevesinde ilgili çalışmanın planı şu şekilde gerçekleştirilecektir.

Bu değerlendirmelere dayanılarak çalışmanın birinci bölümünde takım ve yönetimi kavramı özellikleri ve teorik çerçevesi bağlamında ele alınacaktır. Ayrıca bu bölümde, takım kavramının örgüt yönetimi teorileri bağlamında nasıl ele alındığı değerlendirilecektir.

İkinci bölümde ise, takımların çeşitleri, takımı oluşturan unsurlar ve takım oluşturma süreci konuları değerlendirilecektir. Ayrıca takım yönetiminin sakınca ve faydaları incelenecektir.

Üçüncü ve son bölümde ise, örgütsel değişim ve değişim süreçleri incelenecektir. Bu bağlamda, örgütsel değişim sürecinde takım yönetiminin önemi konusu da yine bu bölümde tartışılacak konular arasındadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.Takım Kavramı

Bireyler gibi takımlar ya da gruplar da yapıcı ve birleştirici nitelikleri olan fizik ve sosyal düzenlere sahip olan unsurlardır. Bireyler, tek başlarına başa çıkmakta zorlanacakları görevlerle, tarihin başlangıcından beri karşılaşmışlar ve genellikle birlikte çalışarak bu görevlerin üstesinden gelmişlerdir. Zaman içerisinde, bireylerin bilgi yapılarında, yeteneklerinde ve beklentilerinde değişimler görülse de, bir arada çalışmaya olan ihtiyaçları her zaman kendini göstermiştir. Bir yandan teknolojinin gelişmesi, diğer yandan kullanılan kaynakların farklılaşması, bireylerin daha karmaşık görevlerle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Bu karmaşık işlerin üstesinden gelmek için birçok bakış açısı ve birçok uzmanlığı içinde barındıran birimlere ihtiyaç duyulmuş; böylelikle takım kavramı ortaya çıkmıştır.¹

Takımların, buldukları sistem içerisinde farklı amaçlar için farklı alanlarda kullanılmaları, literatürde takım kavramı hakkında birçok tanımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bir sistemin takım olarak nitelendirilebilmesi için bazı karakteristik özelliklere sahip olması gerekliliğinin ortaya konulduğunu görmekteyiz. Bu gerekliliklerden en önemlisi, iki veya daha fazla bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için etkileşim içerisinde olması gerekliliğidir.²

Bununla birlikte bir takım olabilmek için gereken üç şart belirtilmiş olmaktadır. İlk olarak bir takım olabilmek için iki veya daha fazla bireyin bir araya gelmesi şarttır. İkincisi bir takım içerisindeki bireyler, ortak amaçlarını ve görevlerini tamamlamak isteği içerisinde olmalıdır. Üçüncü bileşen ise takım üyelerinin, bu ortak amaç için yaptıkları çalışmaları ve çabaları, birbirleriyle etkileşim içinde gerçekleştirmeleri gerekliliğidir.

¹Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.113-114.

²Keçecioglu, T., Takım Oluşturmak, İstanbul, 2000, s.11-14.

Ayrıca takımlar, üyelerinin kolaylıkla anlayabilecekleri, birbirlerine olan görev bağımlılıkları ve görev ile ilgili bilginin dağıtımını içermelilerdir. Takımların diğer özellikleri, üyelerinin;³

- belirlenmiş ve fonksiyonel görevlerinin olması,
- hiyerarşik olarak örgütlenmeleri,
- belli bir zaman dilimi için bir araya gelmiş olmaları ile şekillenir.

Yukarıda bahsi geçen özellikler, takım kavramı açısından çok önemlidir. Çünkü takımların hepsinin niçin aynı olmadığını cevabı bu özellikler ile verilebilir. Takımlar, gruplardan görevlerdeki bağımlılık yapısı ve gereksinimlerine göre farklılaşırlar. Bununla birlikte, takımlar gruplardan bilgi ve yetenekleri, kritik geri dönüşüm gereksinimi, hedeflerin ve vizyonların gerçekleşmesinin önemi açısından farklıdır. Takım çalışması, eş zamanlı eylemler ve davranışlarla ilişkilendirilerek gruplardan çok daha farklı olarak incelenir.⁴

Takımın çok değişik bakış açılarından tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir. Takım, belirli bir amaç ve performans hedefleri çerçevesinde toplanmış ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tutan bir bakış açısına sahip, birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri olan küçük bir grup insandır.

Eren takımı, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur” diye tanımlamaktadır.⁵

Başka bir tanımda ise takım, “ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımları benimsemiş, belli bir iş süreci veya sürecin bir kısmından sorumlu olmak üzere yetkilendirilmiş, gerekli bilgi ve beceriyle donatılmış grup” şeklinde tanımlanmaktadır.

³ Weiss, D., Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır?, İstanbul, 1993, s.5-8.

⁴ Weiss, a.g.k.; s.10-11.

⁵ Eren, a.g.k.;s.101-104

Bu tanımlardan yola çıkarak takımların ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde belirleyebiliriz:⁶

- Bir gruptan yani; en az iki veya daha fazla kişiden oluşur,

- Takımın belirli bir hedef veya amacı vardır,

-Takım üyeleri sahip oldukları farklı yetenekleri bu amaca ulaşmak için kullanırlar,

- Takım üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar ve aralarında ortak iş yapabilme yetenekleri vardır,

- Takım üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hakimdir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan örgütlerde, takımlar örgütün ayrılmaz birer parçasıdır ve örgüt çalışanlarının takımlarda yer alması için eğitilmeleri ve teşvik edilmeleri temel felsefelerden biridir. Örgütün gelişimi, takımların örgütte yükledikleri projeleri başarıya ulaştırmaları ve takım halinde çalışma felsefesinin günlük yaşama uyarlanması ile mümkündür.

Örgütte takımlar; karar verme, sorun çözme, danışma, bilgi verme, koordinasyon sağlama gibi çok çeşitli amaçlar kullanarak, verim artışı, zaman ve kaynak israfını engelleme, müşteri memnuniyeti ve talebini arttırma, çalışanların kararlılığını ve motivesini yükseltmenin yanı sıra ürün kalitesini arttırma çalışmalarına da destek sağlayabilmektedir. Takım çalışmasında, çalışanların yeteneklerinden en üst seviyede yararlanılması ve bu yeteneklerin geliştirilmesi ile de kendileri ile ilgili faaliyetlere ilişkin kararları kendilerinin alabilmeleri ve amaçlarını kendilerinin belirleyebilmeleri hedeflenmektedir. Takım çalışması insanlara aidiyet duygusu aşılayarak yaptıkları işten daha fazla zevk almalarını sağlayabildiği gibi çalışanlar arasında sürekli işbirliği ve iletişimi sağlaması nedeniyle etkinliği ve verimliliği de arttırabilmektedir.⁷

⁶ Cyntia Cantu, "Virtual Teams" <http://www.saturn.spaceparts.com/dwizard/tqm/virtualteams.html>. (01.04.2008)

⁷ "Takım Yönetimi", <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=257>, (15.04.2008)

2. Takımların Oluşma Nedenleri ve Oluşturma Gerekliliği

Formal takımlar organizasyonun ihtiyaçlarına göre yine organizasyon tarafından oluşturulur. Firma üyeleri de belirli bir fonksiyonu görmek üzere bu formal takımlara üye olarak atanırlar. İnfomal takımların oluşum nedenleri ise;

- İhtiyaçların tatmini,
- Görülen işin gerektirdiği kişiler arası ilişkiler,
- Takım amaçlarını benimseme,
- Ekonomik yarar sağlama,

-Kişilerin aynı siyasal görüşe sahip olmaları, aynı coğrafi bölgeden gelmeleri, aynı okullardan mezun olmaları gibi ortak faktörlerdir. Bu faktörler kişiler arası ilişkileri sıkılaştıran dolayısıyla bu kişilerin bir takım oluşturmasını kolaylaştıran unsurlarıdır.

Takım oluşturmanın nedeni, grupların, çoğu davranış ağırlıklı çeşitli tekniklerle, iç dinamiklerinin geliştirilmesi ve performansı yüksek, etkin bir takım çalışması yapmalarını sağlamaya yöneliktir.⁸

Takım çalışmasının firmaların verimliliğine katacağı pozitif etkiler bilinmektedir. Fakat hangi durumlarda takım çalışmasının gerekli olduğunun da belirtilmesi ve yapılacak işin niteliğine göre işin takım tarafından mı, yoksa bireysel olarak mı, yapılacağına karar verilmesi gerekir.

Takım oluşturma gerekçelerinin başında, performans sorumluluğuna sahip çalışanların katkılarının maksimum düzeye ulaşabilmesi gelir. Diğer bir etken de bütün çalışanların firmanın amaç ve hedeflere bağlılığını sağlayabilmesi, takım içindeki farklı yeterlikteki çalışanları aynı amaç etrafında birleştirerek harekete geçirebilmesi, kendi içerisinde ortaya çıkan sorunlarla yüzleşerek etkili şekilde çözebilmesi olarak gösterilebilir.

⁸ www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyid=67, (15.04.2008)

Araştırmalar birçok firmanın takım çalışmasını kullanarak verimini arttırdığını, zaman ve kaynak israfının nune geçtiğini, müşteri memnuniyetini ve talebini arttırdığını, ürün kalitesini yükselttiğini, lider dâhil olmak üzere tüm elemanların kendini geliştirmesi için en uygun ortamı yarattığını göstermektedir. Takımlar, alışanların firmaya olan bağlılığını arttırmak ve kendilerini adamlarını maksimum düzeye çıkarmak için kullanılır. Bu doğrultuda işörenler de aranan özellikler, işini sevmesi ve firmayı kendi işyeri gibi düşünerek çalışması, yani içine kendisini adamasıdır. İşletmelerin takım oluşumunu desteklemelerine ilişkin nedenleri şöyle sıralamak mümkündür: ⁹

- Üretim artışını sağlaması,
- Çalışanların morallerini yükseltmesi,
- Yüksek ürün kalitesini oluşturması, Esnek bir organizasyon yapısını meydana getirmesi,
- Etkili fikirler ve yüksek performans elde etmesi,
- İş tatminini artışını sağlaması,
- Motivasyon artışını sağlaması,
- İşletmenin yönetim etkinliğini ve AR-GE kapasitesini arttırması.

İşletmeyi büyütmek ve uzmanlaştırmak gibi geniş kapsamlı ve karmaşık konular bir kişinin tek başına tamamıyla karar verip uygulamaya koyacağı faaliyetler değildir. Dinamik iş ortamı problemlerin çözümünde takımların kullanımını zorunlu kılmaktadır. İşletmede bir kişi tek başına çalışarak ürünü son teslim tarihine daha kolay yetiştiriyorsa, takım çalışması bu noktada etkili olmayacaktır. Yöneticiler takım kurma faaliyetlerine, aşağıdaki problemlerin ortaya çıkması sonucunda karar verirler: ¹⁰

- Verimliliğin azalması,

⁹ Yılmaz,H., “Bilgi.ağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik”
”www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.html, (18.04.2008)

¹⁰ Uluçınar, A. T., İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama, İstanbul, 1992, s.44-46.

- Şikâyetlerin artması,
- Hasım ve çatışma durumlarının var olması,
- Görev ve sorumluluklarda şaşkınlık ve karışıklık,
- Umursamazlık ve genel ilgi kaybı,
- İşe kendini verme, yaratıcılık ve yenilik getirmede başarısızlık,
- Müşterilerin hizmet kalitesi konusundaki şikayetleri,
- Tutturulamayan hedefler ve gecikmeler,
- Devamlı olarak hesapta olmayan maliyet artışları,
- Verimsiz ve düşük katılımlı iş toplantıları.

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

Yeni Yönetim Tekniklerinin Örgüt Yapısını Yalınlaştırması: Değişim mühendisliği (reengineering), 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.¹¹

İşbirliği ve eşgüdüm: 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 eksiksiz olarak gerçekleştirilmesi gereken işlevler olduğunun anlaşılmasına sağlamıştır. İşbirliği ve eşgüdümü en rahat ve aktif bir şekilde sağlayabilecek olan yapı da, ancak takım temelli bir örgütte bulunabilmektedir.

¹¹ Harris, J., Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi, İstanbul, 1999, s.67-69.

Motivasyon-Sinerji-Performans ilişkisi: 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 denetlemelerinin yanısıra işbirliğine büyük önem vererek herkesin en iyi yaptığı işi yapmasının sağlanması, takımın ve dolayısıyla örgütün performansını arttırıp 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:¹²

-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.¹³

Yeni Fikirlerle Odaklaşma 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

¹² Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış , 1993, s.117.

¹³ Kurt, M., "Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü: Post Bürokrasi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=206, (11.03.2008)

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.¹⁴

3.Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Takım Çalışması

Aşağıda Klasik, Neo-Klasik, Modern ve Yeni Örgütsel Yaklaşımlar çerçevesinde takım çalışmasının tarihsel gelişimi incelenmektedir.

3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu

Klasik Yaklaşım, üretimi artırmayı ve buna ilişkin sorunlara çözüm getirmeyi amaçlarken, insan dışındaki bütün faktörleri dikkate almıştır. Örgütün planlama ve kontrol süreçlerini, üst yönetimin bir görevi olarak algılamıştır. Bu yaklaşımda formel grup yapısı ve hiyerarşik yapı üzerinde durulurken, informal gruplar dikkate alınmamıştır.

İşgörenlerin inisiyatif sahibi olma imkanı yoktur. Klasik Yaklaşımda, sosyal insan modeli göz önüne alınmamış, tatmin ve motivasyonun sadece maddi olarak sağlanabileceği savunulmuştur. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon uygulanmıştır.

¹⁴ Kurt, M., "Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü: Post Bürokrasi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=206, (11.03.2008)

Takım çalışması yerine, iş bölümü ve uzmanlaşma üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımda, merkezci yönetim ve hiyerarşinin varlığı söz konusudur.

İnsan faktörünün ikinci planda tutulduğu ve sadece işgörelere maddi olanaklar sağlandığında tatmin olduklarının düşünöldüğü bir yaklaşımdır. Örgütle ilgili kararlarda sadece üst yönetim etkili olabilmekte; diğler işgörelerin düşöncelerine ise önem verilmemektedir. işgörelere sorumluluk yüklenmemekte, sadece üretimi nasıl artırabilecekleri araştırılmakta ve işgörelenden en üst düzeyde nasıl yararlanılabileceğinin planları yapılmaktadır.¹⁵

3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu

Neo-Klasik Yaklaşımda da, Klasik Yaklaşımda olduğu gibi amaç, etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Fakat burada, Klasik Yaklaşımın ikinci planda tuttuğu insan faktörü ön plana alınmaya başlanmıştır.

Bu yaklaşımda, örgütün en üst varlığı "insan" olarak görölmüş ve sadece beden gücü ile değil, sahip olduğu psikolojik gücüyle de örgüte katkı sağlayacağı düşünölmüştür. Yaklaşım, gruplaşmaları ve takım çalışmasını kabul etmiştir. Kararlara katılmanın işgörel morali ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratacağı savunulmuş; kararlar ve işbirliği için "takım halinde çalışmanın" yararlı olabileceği düşünölmüştür. Klasik Yaklaşımda, planları yapanlar ve uygulayanlar arasında oluşturulan büyük uçurum, bu yaklaşımda ortadan kaldırılmıştır ve merkezietçilikten uzaklaşan bir yapı ve komitelerin varlığı söz konusudur.¹⁶

Günümüzde giderek yaygınlaşan takım çalışması ve "Kendi Kendini Yöneten Takımlar" gibi uygulamaların temelinde, Neo-Klasik yaklaşımın fikir ve uygulamaları yattığı düşünölebilir.

¹⁵ Eren, a.g.k., s.140-142.

¹⁶ Eren, a.g.k., s.140-142.

3.3.Modern Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu

Aşağıda Modern Yönetim Yaklaşımı çerçevesinde Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının takım çalışmasına bakış açısı ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

3.3.1.Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Yönetimi

Sistem, birçok alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemlerin her birinin kendi özellikleri olmasıyla birlikte, birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu bir bütündür. Bütünü oluşturan parçalar ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin incelendiği bu yaklaşım, örgütte bulunan bütün birimleri birer takım olarak görür ve bunların etkileşimlerini inceler. Örneğin; bir örgütte, üretim ve insan kaynakları bölümlerinin, örgütün üretim için gerekli özelliklere sahip yeterli sayıda işgöreninin olması konusunda birlikte çalışmalarını gerekmektedir. Yani, ortak bir amacı gerçekleştirmek olan, "üretim için birlikte çalışma" söz konusudur.¹⁷

3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu

Bu yaklaşım, örgütlerin içinde bulunduğu koşullara önem vermektedir ve tek bir doğru yolun değil, bu koşulların gereklerine uyan yolun en iyi yol olduğu fikrini savunmaktadır. Bu yaklaşımda "her zaman her yerde geçerli" bir örgüt yapısından söz edilemez. Örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır.¹⁸

Bu yaklaşıma, göre takım çalışması uygulaması, örgütün içinde bulunduğu duruma bağlı olarak değişebilmektedir. İçinde bulunduğu iç ve dış çevre etkenleri, örgütün yönetim yapısı ve faaliyetleri yerine getirme şekli üzerinde etkilidir. Durumsallık Yaklaşımı, takım çalışmasını, duruma göre bir örgüt için yararlı bulurken, başka bir örgüt için gerekli görmeyebilir, hatta yararsız olabileceğini düşünür. Öte yandan takımların oluşturulmasında ve işleyişinde de standart kalıpların yerini koşullara ve durumlara uygunluk olabilmektedir.¹⁹

¹⁷ Eren, a.g.k., s.142-144.

¹⁸ Eren, a.g.k., s.142-144.

¹⁹ Ataman, G., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, , İstanbul, 1995, s.52-54 ve 311-313.

3.3.3.Yeni Yönetmel Yaklaşımmlar Çerçevesinde Takım Olgusu

Aşağıda yeni örgütsel yaklaşımlardan, Stratejik Yönetim Yaklaşımının, Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının ve Yeniden Yapılanma Yaklaşımının takım çalışmasına bakış açısının analizi yapılmaktadır.

3.3.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu

Stratejik Yönetim Yaklaşımında örgütün iç ve dış çevre unsurlarının analizi yapıp, analiz sonuçlarına göre mevcut duruma ve geleceğe yönelik stratejiler oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Tüm bu süreçlerde dinamik, katılımcı bir örgütün varlığı şarttır. Başka bir deyişle, çevre analizi yapılırken stratejiler oluşturulup geliştirilirken ve uygulanırken ortak bir amaç için birlikte çalışmalıdır; bu ise örgütü takım çalışmasına yönlendirmektedir.²⁰

Örgütlerde, stratejik planların oluşturulması, hayata geçirilmesi ve sonuçlarının denetlenmesine yönelik faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesinde geleneksel hiyerarşik kademeleşme, aşırı uzmanlaşma ve işbölümü, kendi fonksiyonları ile sınırlı birimlerin ve işgörenlerin oluşturduğu bir yapı yeterli olmaz. Tam tersine, takım çalışması yoluyla farklı kişilerden gelen düşüncelerin ve değişik iş alanlarındaki uzmanlığa sahip kişilerin bakış açılarının katkısı daha fazladır.

3.3.5 Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Olgusu

Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı içinde takım çalışması ayrı bir öneme sahiptir, denilebilir. Bu yaklaşımın takım çalışmasına bakışının analizinde, yaklaşımın ilkeleri yol gösterici olmaktadır. İşgörenlerin kendilerini gerçekleştirmeleri ve kararlara katılabilmeleri için "Kalite Çemberleri" denilen takımlar oluşturulmuştur. Kalitenin sağlanması için, herkesin sorumluluk alması

²⁰ Ataman, a.g.k., s.312-313.

ve tam katılım şarttır. Bu nedenle yaklaşım, başarılı bir kalite geliştirme çalışmasının ancak takımlar aracılığıyla sağlanabileceğine inanmaktadır.²¹

Bu yaklaşımda işgörenler de iç müşteri olarak adlandırılan bir müşteri olarak görülmüş ve işgörenlerin de memnuniyetinin sağlanması amaçlanmıştır. İç müşteri memnuniyetinin, işgörenlerin takımlar halinde çalışarak kaliteyi geliştirme çabaları ve kaliteyi geliştirdikçe de motive olmaları ile sağlanmakta olduğu görüşü savunulmaktadır. Diğer yandan Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı içinde yer alan sürekli gelişme ilkesinin gerçekleştirilmesi, gruplar ve birimler arasında iletişimin artırılarak engellerin kaldırıldığı, takım çalışmasının sağlandığı, yöneticinin planlama ve kontrolden ziyade koçluk ve danışmanlığa doğru farklılaştığı bir örgütte sağlanabilmektedir.²²

Bu açıklamalardan hareketle, Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının amacı olan kalitenin sağlanabilmesi için, takım halinde çalışma şarttır ve bu yaklaşımın temelinde takım çalışması vardır, diyebiliriz.

3.3.6. Yeniden Yapılanma Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Yeniden Yapılanma ile, çok hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında örgütlerin yapılarını, işleyişlerini, görev ve sorumluluklarını yepyeni bir bakış açısı ile adeta kuruluş aşamasındaki gibi tasarımları ve bunları gerçekleştirmeleri amaçlanmaktadır. Bu amaçlar, stratejik önem taşıyan süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde gerçekleştirilmek istenmektedir. Bu nedenle, Yeniden Yapılanma Yaklaşımı içinde bir takım çalışması olarak düşünülebilen "süreç ekipleri" oluşturulmaktadır. Örgütün yapısının, işleyişinin, görev ve sorumluluklarının dağılımlarının, herkesin katılımı ile düşünülmesi, karar verilmesi ve uygulanması, bu yaklaşımı takım çalışmasına yönlendirmektedir. Kısaca, işgörenlerden istenilen görevler, takım çalışmasını gerektirecek bir şekilde tasarlanır.

²¹ Ataman, a.g.k., s.312-313.

²² "Sanayi Sonrası Toplum Kuralları",

http://bilgiekonomisi.blogspot.com/2006_12_01_archive.html (02.03.2008)

Başka bir deyişle işin yani Yeniden Yapılanmadaki sürecin temel elemanları takım çalışmasını gerektirir diyebiliriz.²³

3.4.Yeni Yönetmel Kavramlar Çerçevesinde Takım

Aşağıda yeni yönetmel kavramlar kapsamında, Personel Güçlendirme (Empowerment), Yalın Örgüt ve Örgütsel Öğrenme kavramlarının örgütlerde takım çalışmasına bakışı değerlendirilmektedir.

3.4.1.Personel Güçlendirme Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması

Personel Güçlendirme kavramının başarıyla sonuçlanması için yardımlaşma, paylaşma ve yetiştirme temel faktörlerdendir.

İşgörenlerin verilen sorumlulukları taşıyabilmesi, çalışmalarda fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmesi, aralarında olması gereken iletişimin sağlanması, paylaşmayı, yardımlaşmayı öğrenmeleri, "takım bilincine" sahip üyelerin yetişmesini sağlayacaktır. Merkeziyetçilikten uzak, herkesin söz sahibi olduğu, yönetmel gücün işgörenler ile paylaşıldığı bir anlayışı savunan bu kavram, örgütün takım çalışmasına yönlendirmektedir.²⁴

3.4.2.Yalın Örgüt Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması

Yalın Örgüt yapısı ile amaçlanan, müşterilerin istediğı kalite ve standartlara daha hızlı yanıt verebilmek için gereksiz olan kademelerin kaldırılması, işgörenlerin birbirleriyle yakın ilişkiler ve işbirliği kurması ve tüm işgörenlerin katılımının sağlanmasıdır.

Bu nedenle takım çalışmaları, "Yalın Örgüt" kavramı içinde çok büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin yalın bir yapıya kavuşması ile işgörenler karara sadece kararların alınması surecine katılmazlar; kararın gereklerini yerine getirmenin tüm aşamalarına da katılırlar. Yetkinin tabana yayılması ve yönetimin

²³ Eren, a.g.k. s.4-6.

²⁴ Eren, a.g.k. s.4-6.

işgörenleri yönetmekten çok yönlendirici bir rol oynaması, takımların oluşmasında önemli rol oynar.²⁵

Sonuç olarak bu açıklamalardan hareketle, hızlı değişimler karşısında müşteri taleplerine daha çabuk bir şekilde cevap verebilmek için, örgütlerin gereksiz kademelerini kaldıran, iş görenlerine daha fazla sorumluluk yükleyen, kararlara katılımlarını sağlayan yalın bir örgüt yapısı takım çalışmasını gerekli kılar, diyebiliriz.

3.4.3.Örgütsel Öğrenme Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması

Yeni yönetim yaklaşımları, kavramları ve tekniklerinin yönetim düşüncesine getirdikleri "takım çalışması" uygulamasını zorunlu hale getirmiştir.

Yeni yönetim kavramlarından biri olan örgütsel öğrenmede önce bireysel, sonra takım halinde ve en sonunda örgütsel düzeyde öğrenme gerçekleşir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için çok önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Öğrenmelerin bireysel düzeyde kalması, örgüt için önemini kaybettirebilir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için "Takım Halinde Öğrenme" disiplininin kazanılması gerekmektedir. Takım halinde öğrenme ustalığını edinmek, öğrenen örgütleri inşa etmekte son derece önemli bir adımdır.²⁶

Örgütlerde bireysel öğrenme yerine takım halinde öğrenme, örgütsel öğrenmenin daha kolay, başarılı ve fazla bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Çünkü takımlar ile farklı şeyler görebilme ve böylece daha fazla öğrenme söz konusudur. Sonuç olarak, takım halinde öğrenmenin sağlayacağı üstünlükler örgütsel öğrenme açısından son derece önemlidir.

Örgütsel öğrenme süreçlerinin işletmeler tarafından benimsenmesinin bir nedeni de örgütsel değişim sürecine uyumun kolaylaştırılmasının sağlanmasıdır.

²⁵ Ataman, a.g.k., s.221.

²⁶ Ataman, a.g.k., s.221.

İşletmede çalışanlar örgüt kültürü ve kurumun işleyiş mekanizması hakkında daha fazla bilgi sahip olup, donanımlarını arttırdıkça çeşitli süreçlere uyumları daha da kolay olacaktır. Bunlardan biri de örgütsel değişim olgusudur.

Örgütsel değişim işletmenin ister iç isterse dış çevresini ilgilendirsin en önemli ve zor süreç çalışanların bu sürece uyumlarıdır. Çünkü değişime karşı direnç hemen her örgütte rastlanılan bir durumdur. Bu nedenle örgütsel öğrenme sürecinin aşama ve içeriğinden biri de çalışanların değişime ayak uydurma süreçlerinin öğrenilmesidir. Çünkü değişime açık olmak ve ona adapte olup uygulamalarını buna göre şekillendirmek kurum kültürü ile birlikte de öğrenilen ve içselleştirilen bir olgudur.

Bu nedenle takım yönetimi kavramının içeriğinde yer alan örgütsel öğrenme süreci, değişim kavramı ile de yakından ilgilidir.

II.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN UNSURU OLARAK TAKIM YÖNETİMİ

1. Takım Oluşturulması Süreci ve Değişim

Değişim bir anlamda insanların, grupların, toplumların ve bu bağlamda ekonomik yaşamın önemli bir parçası olan işletmelerin önemli bir parçasıdır. Dinamik bir yapıya sahip olan ekonomik yaşam içinde işletmelerin içsel ve dışsal koşullara uyumu önemlidir. İşletmeleri kendi faaliyetleri kadar çevresindeki (rakipleri, tedarikçiler, hükümet, tüketiciler gibi) unsurları ve koşulları (ekonomik kriz, savaş, ekonomik canlanma vb) sürekli olarak izlerler. Bu gelişmelere göre ise belli stratejiler geliştirirler.

Örgütlerin kısa vadeli planları yanında uzun vadeli genel amaçları da mevcuttur. Özellikle kısa dönemde örgütler çevresindeki ve kendi içindeki gelişmelere göre mevcut hedef ve stratejilerini güncellerler. Olumlu ya da olumsuz gelişmelere göre politikalarını gözden geçirirler. Bu bağlamda uzun vadeli amaçlarına hizmet ederler. Bu süreçte ise örgütün bu politikalarını uygulayacak birim ve çalışanların sürece uyumları önemlidir. günümüzde ise birçok işletme takım yönetimi oluşumlarını birçok amaçla olduğu gibi örgütsel değişime uyum ve onu uygulama yönünde de geliştirmektedirler.

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim sürecinden geçerler. Toplumlar bu evrim süreci içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede yaşanan gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin bir yandan bütün unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, diğer yandan da kendisinin kontrolü dışında yaşanan dış çevresine uyumu bağlamındaki değişimi günümüzde daha da önem kazanmaktadır.¹

¹ Jaskyte, K., "Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Non-profit Organizations" Non profit Management and Leadership, vol15, no:2, 2004, s.153-155; <http://kjaskyte.myweb.uga.edu/NSFAnnualReportI.pdf>, (21.04.2008).

Örgütsel değişim ve yönetimin dinamik yapısı ve niteliği açısından en genel tanımıyla değişim; başka bir biçim verme veya başka bir duruma girme şeklinde tanımlanabilir. Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde herhangi bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt), bir süreç veya ortamın, belli bir durundan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir.²

Takımlar, bir grup yabancı insanın bir araya gelmesi ile bir anda oluşmaz. Bir araya gelen bir grup insandan, etkin ve verimli çalışan bir takımın oluşması için zaman gerekmektedir. Takım üyelerinin birbirini tanınması, takım içindeki rollerin belirlenmesi, karşılıklı güven ve takım normlarının oluşması, iş bölümünün yapılması ve takım hedeflerinin belirlenmesi belirli bir süreç dahilinde olmaktadır.³

Oluşturulan yeni bir takımda üretken bir başlangıç yapılmak isteniyorsa, ilk önce her birey için gerçekçi olarak tüm öncelikler açığa kavuşturulmalıdır. Her birey neden takıma girdiğinin bilincinde olmalıdır. İkinci olarak üyeler bir takım olarak beklenti ve ilgilerini birbirleriyle paylaşmalıdırlar. Üçüncü olarak bireylerin ve takımın amaçları açıklığa kavuşturulmalıdır. Son olarak da çalışma prensipleri, karar verme, katılım, sorun çözme işi tamamlama ve takımı geliştirme süreçleri formüle edilmelidir.

Takım oluşturma süreci, takım çalışmasını ve grup verimliliğini arttırmak amacıyla, bir grubun işleyişi hakkında veri toplama, analiz etme üzerine planlanmış ve birbirini takip eden eylemler, aktiviteler sürecidir. Takım oluşum sürecinde takımın verimliliği değerlendirilir ve gelecekte verimliliği arttırmak ya da problemleri gidermek için neler yapılacağı ile ilgili kararlar alınır, takım oluşum sürecinde aşğıdaki basamakların izlendiğini belirtilmektedir:⁴

- Takım içinden ya da dışından bir kişi ortaya çıkan veya oluşabilecek bir sorunun farkına varır,

- Takım üyeleri birlikte çalışarak soruna ilişkin bilgileri bir araya getirir,

² Özkara, B., Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon, 1999,s.58

³ Hayes, D.H, Problem Çözümünde Yaratıcılık ,İstanbul,1993, s.53-55

⁴ Keçecioğlu, a.g.k., s.16.

- Takım üyeleri birlikte verileri analiz eder ve gelişim için eylem planı yapar,
- Takım üyeleri birlikte eylem planını geliştirir ve harekete geçerler,
- Takım üyeleri birlikte gelişmeleri gözlemler, sonuçları değerlendirir ve gerekirse yeni eylem planları geliştirirler,
- Takım üyeleri bu süreci gerektiği sıklıkla tekrarlarlar.

Örgüt ister dikey, ister yatay, isterse matris yapıda olsun, örgütün faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için yönetimin verimliliği ve etkinliği önemlidir. Bu nedenle takımların da başarısı için akılcı, verimli ve etkin bir yönetime gereksinim vardır. Takım üyeleri kendilerine ve takım arkadaşlarına güvenmeleri için takım liderine de güvenmelidirler. Bir takım lideri, takımdaki verimliliğin aynasıdır. Takımın kurulması aşamasında takım yönetimi kendini hissettirmeli ve tüm takım çalışması süresince etkinliğini devam ettirmelidir.⁵

Yönetimin etkin ve verimli şekilde işlemesi planlanan birçok hedefe ulaşılmasında kuruma fayda sağlayacaktır. Özellikle örgütsel yeniliklerin uygulanması ve süreç iyileştirmesinde takımın yönetimi ve sürece uyumlaştırılması önemlidir. bir anlamda takımı oluşturmanın nedenlerinden biri de budur. Çünkü bireysel olarak örgütsel etkinlik, örgütsel değişim ve yenilik süreçlerine uyum zor olabilirken belli bir takım ya da grup bilinci ile hareket etmenin motivasyonu farklı olacaktır.

Takım üyelerinin birbiriyle uyumlu bir biçimde çalışmaları, genelde aşağıdaki dört temel şartın sağlanmasına bağlıdır:⁶

- Yöneticiler etkin bir biçimde takımlara destek vermeli,
- Üyeler örgütün amacını paylaşmalı,
- Takım liderleri, takımlarını etkin bir biçimde yönetmeli,

⁵ Ataman, a.g.k., s.50-51.

⁶ Özkalp, E.; Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış., Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No.249/169.,s.317

- Takım üyelerinin birbirlerini tanımaları ve güvenmeleri için örgüt onlara zaman ayırmalı ve olanak tanınmalıdır.

2. Örgütsel Değişimin Başarısı İçin İşletmelerde Takım Oluşturma Nedenleri

Yöneticileri takım oluşturmaya yönelten en önemli nedenler, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttırılması, çalışanlar arasında karşılıklı desteğin inşa edilmesi, bireysel farklılıklara saygı gösterecek ve iş başarısının temellerini atacak olan karşılıklı güvenin geliştirilmesidir. Bunun dışında çalışmamızla ilgili en önemli nedenlerden biri de örgütsel değişime uyum sağlamaktır. Çünkü yukarıda söz edilen olguların çoğu aslında örgütsel değişim ile ilgilidir. Örneğin, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttırılması, çalışanlar arasında karşılıklı desteğin inşa edilmesi gibi konular aslında bir yenilik sürecini yani değişimi ifade eder. Bu bağlamda aslında takım oluşturma nedenlerinin görünürdeki nedenlerinin temeli bir tür yeniliğe uyum sağlama çabasıdır. Bu nedenle aşağıdaki değerlendirmeleri örgütsel değişim ekseninde algılamakta fayda vardır.

Takım oluşturma'nın diğer amaçlarını ise takım çalışması ile çalışanlar arasındaki bağlılığı arttırarak, rekabetten çok dayanışma ortamının yaratılması ve takım üyeleri arasındaki çatışmaları olumlu yönde değerlendirerek olumlu sonuçlara ulaşmaya çalışmaktır.

Wright ve Noe, örgütlerin takım çalışması uygulamasının nedenlerini aşağıdaki dört başlık altında açıklar:⁷

- Takım çalışmasının kaliteyi ve verimliliği arttırması,
- Takım üyelerinin yetenekleri ve iş tanımları sayesinde müşteri taleplerine uygun seçenekler sunulması konusunda esnekliği arttırması,
- Teknolojik yenilikler ve küresel rekabet ortamındaki değişikliklere hızlı uyum sağlaması,

⁷ Özkalp , a.g.k., s.319.

- Takım çalışmasının verimli kullanılması sonucunda, örgütün kalifiye çalışanlar tarafından tercih edilir konuma gelmesi ve çalışanların işyerine bağlılıklarının artması.

Wright ve Noe'nin bu yorumlarından da anlaşılacağı üzere, örgütsel değişim aslında takım yönetimi felsefesi ile bağlantılıdır. Bugün artık örgütlerin değişmesi veya değişmemesinden çok, örgütlerin değişimi nasıl yapacağı, değişimi nasıl yürüteceği ve yöneteceği tartışılmaktadır. Bu durum aslında, her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi olayıdır. Burada bahsedilen sadece örgüt üyelerinin değişimin önemini kavramalarından başka, örgütte yapısal değişiklikler yaparak, işlerin yeniden tarifi ve dizaynından, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişikliğe ve sanal organizasyona kadar bütün düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu nedenle takım oluşturma süreci bizzat örgütsel değişimin nasıl yapılacağı konusunun ya da sorunun bir tür yanıtı gibidir.

Takımlar genellikle örgütte oluşan bir soruna, yaratıcı, yenilikçi ve rekabet avantajı kazandıracak çözümler bulmaları için kurulurlar. Ancak işletmelerin takım oluşturmaya karar vermeden önce, durumun takım oluşturmaya uygun olup olmadığını araştırmaları gerekir. Bunun nedeni her durumda takımın etkili olamaması, bazı sorunların bireysel çabalarla çözümlenmesinin zorunlu olmasıdır. Örneğin; karmaşık bir bilgisayar programının üretilmesi takım çalışmasına uygun düşmemektedir. Bir bireyin veya bireyler topluluğunun performansını aşan durumlarda takım oluşturulmasına ihtiyaç duyulur. Bu kapsamda takım oluşturma nedenlerinden bazılarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:⁸

- Çalışanlar arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu sürekli geliştirmek,
- Çalışanlar arasında karşılıklı bir anlayış geliştirip, üyelerin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak,
- Çatışmaları olumlu yönde kullanıp, olumlu değişimler yaratabilmek,

⁸ Özkalp , a.g.k.,;s.320-321.

- Çalışanlar arasında rekabetten çok dayanışma ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam geliştirmek,
- Çalışanların gerekli rol ve davranışlarını daha iyi bir biçimde anlamalarını ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uymalarını sağlamak.

3. Takım Oluşumunda Temel Öğeler

Takımı oluşturmadan önce, takımı oluşturacak her birey için tüm öncelikler ile beklenti ve ilgiler gerçekçi bir şekilde ortaya konulmalıdır. Takım amaçları ile bireysel amaçlar belirlendikten sonra, takımda çalışma prensipleri ile anlaşmazlıkların çözümü ve takımı geliştirme konularını içeren kapsamlı bir çalışma rehberi oluşturulmalıdır.

Yüksek enerjili ve başarılı bir takım oluşturulabilmesi için belirli prosedürlerden geçilmeli ve bu amaçla aşağıda belirtilen sorular cevaplandırılmalıdır. Tüm üyelerin bu soruları bilmesi ve yanıtlar üzerinde uzlaşıp, benimsemesi takımın başarısı için gereklidir.⁹

Biz Kimiz? Bu soruya verilecek gerçekçi yanıt, takım kimliğini oluşturan ortak inançların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takım üyeleri kendi aralarında güçlerini, zayıflıklarını, iş tercihlerini, değer ve inançlarını diğerleriyle paylaşırsa farklılıklar ve sorunlar daha ortaya çıkmadan fark edilerek 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.

Bu soruya tam olarak yanıt verilememesi durumunda takımın ortak bir kimlik oluşturamadığı anlaşılır ve bu nedenle takımın etkinliğinin düşük olacağı beklenir.

Neredeyiz veya Ne Yapıyoruz? Bu soruya verilecek yanıtlar, takımın mevcut durumunun ne olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini

⁹ Blanchard K. ve Waghorn, T., Geleceği Yönetmek, İstanbul, 1995, s.4-6.

sağlayacaktır. Güçlü yönlerin sağladığı avantajların iyi kullanılması, zayıf yönlerin yarattığı dezavantajların ise giderilmeye çalışılması takımın başarıya ulaşmasında faydalı olacaktır.¹⁰

Nereye Gidiyoruz? Bu sorunun yanıtı takımın vizyonu ile hedeflerini ortaya çıkaracaktır. Takımlar geleceklere ilişkin bir vizyonları yani; amaçları, ulaşmak istedikleri hedefleri olmalıdır. Üyeler gelecekte takımlarının neye benzeyeceğini veya nelere ulaşabileceğini düşünmek zorundadırlar. Takım üyelerinin hedefler ile misyonu bilmesi ve benimsemesi tüm çabaların bu yöne yönlendirilmesini sağlayacaktır. Böylece sonuca ulaşmak daha hızlı ve kolay olacaktır.

Ulaşmak İstedigimize (Hedefe) Nasıl Ulaşacağız? Bu soruya verilecek yanıtlar ile takımın amacına ulaşması için izleyeceği hareket planının ne olacağı belirlenir. Belli bir hareket planı olmadan yapılan çalışmalar düzensiz olduğundan hedefe ulaşmada gecikme ve aksamalar olacaktır. Bu hareket planı oluşturulurken üyelerin ve takımın özellikleri ile yetki ve sorumluluklar da dikkate alınmalıdır.¹¹

Bizden Ne Yapmamız Bekleniyor? Bu sorunun yanıtı ile takım üstlendiği görevin çerçevesini belirleyecektir. Takım üyelerinin kendilerinden ne beklediğini tam olarak bilmeden herhangi bir çalışmaya başlamaları beklenemez. Bu nedenle takım üyeleri kendileri için belirlenen iş tanımlarını, takım içindeki rollerini, sorumluluklarını ve otorite alanlarını bilmek ve anlamak durumundadırlar. Bunların tam olarak bilinmemesi durumunda takımın çalışmaları farklı yönlere kayabilir ve sonuçlar yönetimin beklediği şekilde gerçekleşmeyebilir.

Bu İş Tamamlamak İçin Ne Tür Destek Veya Yardıma İhtiyacım Var? Her üyenin almış olduğu eğitim ve gösterdiği gelişme ihtiyacı bireyin gereksinim duyduğu veya duyacağı eğitim düzeyinin, danışmanlığın belirleyicisidir. Bu danışmanlık ve eğitim, üyenin başarısını, dolayısıyla takımın başarısını etkileyecektir.¹²

¹⁰ Blanchard ve Waghorn, a.g.k., s.18-22.

¹¹ Blanchard ve Waghorn, a.g.k., s.22-25.

¹² Blanchard ve Waghorn, a.g.k.,s.22-25.

Amaca Ulaşmada Ne Kadar Etkiliyiz? Düzenli olarak yapılan niteliksel ve niceliksel performans değerlendirmeleri veya çıktıları, takım amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının birer göstergesidir.

Bunun Sonucunda Nasıl Bir Ödül Bizi Bekliyor? Nasıl başarılı yöneticilerin bir ödül beklentisi varsa, aynı şekilde takımların da başarılarının sonunda işletmeden beklediği bir ödül mevcuttur. Bu bazen açıkça söylenir, bazen ise ima yoluyla belirtilir. Takımın başarıya ulaştığında elde edeceği ödül takımın motivasyonunu arttıracaktır. Takımın motivasyonunun yüksek olması takımın etkinliğini ve hedefine ulaşma kapasitesini arttıracaktır.¹³

4. Takımın Oluşum Aşamaları ve Örgütsel Değişim

Takımlar bir anda oluşuveren topluluklar değildir. Bir araya gelmiş bir grup insandan, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak zaman alır ve grup üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirir. Grup üyeleri birbirleri ile etkileşime girecek zamanı bulamıyorlarsa, grubu iyi organize edilmiş bir takım haline getirmek mümkün olmayabilir. Araştırma bulguları takımların belli aşamalardan geçerek olgunluğa ulaştıklarını ortaya koymaktadır. En yaygın olarak kullanılan sınıflamada beş aşama vardır:¹⁴

- Oluşum - Kuruluş (Forming) aşaması
- Çatışma - Tatminsizlik (Storming) aşaması
- Biçimlenme - Kural Koyma (Norming) aşaması
- Başarma - Verimlilik (Performing) aşaması
- Dağılma (Adjourning) aşaması

¹³ Blanchard ve Waghorn, a.g.k., s.34-36

¹⁴ Eren, a.g.k., s.463-466

4.1. Oluşum-Kuruluş Aşaması

Bu aşama, takım üyelerinin birbirlerini tanıma, anlama ve öğrenme aşamasıdır. Bu aşamada üyeler takıma uyum sağlayıp sağlayamayacakları ve birbirleri ile çalışıp çalışamayacaklarını konusunda endişe duymaktadırlar. Bu durum onları birbirlerine karşı daha dikkatli olmaya ve çok fazla güvenmemeye sevk eder.

Dikkatliliği ve heyecanı birlikte yaşarlar. Belirsizlik çok yüksektir. Üyeler yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle liderlerin otoritesini kabullenme eğilimindedirler. Bu aşamada takımın özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹⁵

- Üyelerin istek ve beklentileri yüksektir.
- Üyeler takımın geleceği konusunda endişelidir.
- Bir an önce durumu kontrol altına almak isterler.
- Otorite ve hiyerarşiye önem verirler.
- Kendilerine takımda bir yer edinmek isterler. Oluşum-Kuruluş aşaması sorun alanlarının meydana çıkarılması aşamasıdır.

Bu aşamada huzursuzluğun kaynağı olan konuları ortaya çıkartmak, vizyonu netleştirmek, açık sorularla farklılıkları ortaya çıkartmak, kişisel farklılıklar karşısında esnek olmak, farklı kültürlerden kaynaklanan yanlış anlamaları ortadan kaldırmak ve ortak paydalar bulmak gibi davranış ve faaliyetler bu aşamada benimsenmelidir. Bu aşamada, üyeler amaçları ile görevlerini çok iyi bilmediklerinden ve takım olarak çalışmaya alışık olmadıklarından verimlilik düşüktür.¹⁶

Bu aşama belki de örgütsel değişim sürecinde etkin rol oynayacak gruplar için en önemli aşamalardan biridir. Çünkü grubun oluşum sürecinde dikkat

¹⁵ Blanchard ve Waghorn, a.g.k., s.34-36.

¹⁶ Salman, F., "Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı", <http://www.stgm.org.tr/docs/1123440850PCM.pdf>, (11.03.2008).

edilecek hususlar ve bunun sonucunda oluşacak grubun uyumu sonraki aşamalar için önemli olacaktır.

4.2. Çatışma-Tatminsizlik Aşaması

Takım üyelerinin kişiliklerinin ön plana çıktığı bu aşamada, hedeflere, stratejilere ve politikalara ilişkin farklı bakış açıları vardır. Bu farklı bakış açıları tartışmaların oluşmasına yol açmaktadır. Tüm üyelerin kendilerine yakıştırdıkları ve beklenti içinde oldukları roller vardır. Üyelerin beklenti içinde oldukları rollerin kendilerine verilmemesi durumunda oluşan hayal kırıklığı sonucunda, takım üyeleri istedikleri rol için mücadele etmeye başlarlar. Üyeler arasında ilişkiler genellikle gergindir ve takım içinde panik havası hissedilmektedir.¹⁷

Her takımın geçirmek zorunda olduğu bu aşama, güç çatışmaları ve sürtüşmeler nedeniyle eleştirilse de yaratıcılığın tohumlarının atıldığı aşamadır. Üyeler, görevin düşündüklerinden zor olduğunu fark etmeleri sonucu moral ve gönüllülük düşmüştür. Takım hedeflerinin belirlendiği, iş yapma yöntemlerinin tasarlandığı, yenilik ve üretkenliğe ortam oluşturulduğu bu aşama başarılı bir şekilde atlatılamazsa takımdan yüksek verimlilik elde edilememektedir. Bu aşamada takımın özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹⁸

- Beklentiler ve gerçekleştirenler farklıdır,
- Otoriteye karşı güvensizlik söz konusudur,
- Yapılması gereken görevlere karşı isteksizlik ve kırgınlık hissedilir,
- Üyeler kendilerini yetersiz ve şaşkın hissederler. Üyeler birbirlerine ve lidere karşı tepkilidirler,
- Birbirleri ile sürekli rekabet halindedirler,

¹⁷ Salman, F., "Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı", <http://www.stgm.org.tr/docs/1123440850PCM.pdf>, (11.03.2008).

¹⁸ Blanchard ve Waghorn., a.g.k., s.42-48

- Üyeler arasında sürekli kutuplaşma vardır,

Bu aşamada üyeler beklentilerini gerçekleştirmek için çok çalışmaları gerektiğini ve birbirlerinin bireysel farklılıklarını anlamaktadırlar.

Bu süreçte yaşanan çatışmaların aşılması çok önemlidir. çünkü buradan kaynaklanacak uyumsuzluklar değişimin kurumsal ve yapısal uygulanma sürecinde sorunlar çıkarabilecektir.

4.3. Biçimlenme-Kural Koyma Aşaması

Eğer çatışma-tatminsizlik aşamasından sonra takım üyeleri sorunlara çözüm üretip takımın işleyişine ilişkin kurallar koyamazlarsa takım dağılır. Bir önceki aşamada düşünce ve duygularını istedikleri gibi ifade eden ve uzlaşmaz tutumlar sergileyen ekip üyeleri, bu aşamada uzlaşmaz tutumun yarar sağlamadığının bilincine varmakta, çatışmalar çözümlere ulaşmakta ve takım içinde anlaşmayı sağlayacak davranış biçimleri ve yöntemler geliştirilmektedir.¹⁹

Bu aşamada takım üyeleri kendilerini takım içinde daha rahat hissetmektedir ve “ben” düşüncesinden “biz” düşüncesine doğru bir yönelim başlamıştır. Takımda üyeler arasında karşılıklı saygı yerleşmiş ve takımın oluşturduğu kendi kültürüne bağlı olarak üyeler arasında iş birliği başlamıştır. Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak kabul edilen bu aşamada, takımda birlik ve uyumun hakim olmasıyla, üyeler arası farklılıklar ortadan kalkmakta ve üyeler arasında bir takım ruhu gelişmektedir. Bu aşamada takımın özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:²⁰

- Tatminsizlik giderek azalır,
- Fikir ayrılıkları giderilmeye başlanır,
- Kutuplaşmalar yok olmaya başlar,

¹⁹ Keçecioğlu, a.g.k.,s.26-28.

²⁰ Blanchard ve Waghorn., a.g.k., s.60-64.

- Üyeler arasında uyum, destek ve saygı oluşur,
- Güven ortamı oluşur,
- Fikirler daha açık bir şekilde ifade edilebilir. Sorumluluk paylaşımı artar,
- Takım ruhu oluşur.

4.4. Başarma-Verimlilik Aşaması

Takım üyeleri arasında artan işbirliğinin olduğu bu aşama boyunca takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesine ve takımın sorumluluğunda olan sorunların çözümüne odaklanılır. Takım bu aşamada en verimli dönemini yaşamaktadır.

Başarma- verimlilik aşamasında her üye, kendi arzusu ve yeteneği oranında katkıda bulunarak artan bir işbirliği ortamında ortak problem çözme ve karar alma süreçlerini gerçekleştirmektedir. Takımın işlevlerini yerine getirmesiyle birlikte, hedefin gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar bu süreçte ele alınmakta ve çözüme ulaştırılmaktadır.²¹

Bu aşamada takım, üyeler arasında sinerjiyi yaratmış durumdadır. Takım üyelerinin morallerinin yüksek ve motive olmaları nedeniyle takım çalışmasının getirileri sürekli artmaktadır. Üyeler arasında ortak vizyon oluşmuş ve bireyler arasında karşılıklı sorumluluk anlayışı yerleşmiştir. Bu aşamada takımın özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir:²²

- Üyeler takımda bulunmanın heyecanını hissetmeye başlarlar,
- Dayanışma artar,
- Takım olarak kendilerini güçlü hissetmeye başlarlar,
- Ortak amaç ve görev bilinci oluşur.,

²¹ Eren, a.g.k., s.465.

²² Keçecioğlu, a.g.k., s.465

- Liderlik paylaşılır,
- Görev ve başarı konularında olumludurlar,
- Performans ve verim en üst düzeye ulaşır.

Bu aşamada takım en verimli durumuna gelmiştir ve hedefine ulaşmak için hızla yol almaktadır.

4.5. Dağılma Aşaması

Bu aşama, sürekli olmayan, belli bir görevi yerine getirdikten sonra ayrılacak takımlar için geçerlidir. Takım başladığı tüm görevleri tamamlamış ve hedeflerine ulaşmıştır. Bu devre boyunca çalışmalar gelişim devresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey görevi yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Bu evre sonunda takım lideri takımın ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla ilan eder. Bu aşamada takımın özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir: ²³

- Üyelerin moralleri yüksektir,
- Üyeler aralarında oluşan güçlü bağların kopacağından korkmamaktadırlar,
- Hedefe ulaştıkları için sevinç, ayrılacakları için üzüntü duymaktadırlar.

5. Takım Üyelerinin Roller

İşletmelerin dış örgütsel değişim sürecinde takım üyelerinin rollerinin belirlenmesi stratejisine yönelmesi örgüt yapısında ve süreçlerinde, iş yapma alışkanlıklarında, yönetim tarzlarında çok yönlü bir değişimi de beraberinde getirir. Hatta takım üyelerinin rollerinin belirlenmesi ardından ve uygulama sürecinin ardından örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak dış takım yönetiminin etkinliği ve örgütsel değişim arasındaki etkileşimin

²³ Straub, J., Ekip Kurma ve Yönetme, İstanbul, 2002.,s.26-28

karşılıklı olduğunu belirtmek gerekir. Bu anlamda örgütsel değişim, takım üyelerinin uyum ve verimliliği stratejisinin bir sonucu olabileceği gibi bir nedeni olarak da ortaya çıkabilir.

Etkin bir takımın elemanları; takım görevlerini üstlenmeye azimli, takım hedeflerinin benimsemiş, beraber çalışan, takımın kurallarına uyan, karşılıklı güvene önem veren ve toplumcu davranışlar sergileyen kişilerden oluşur. Takım elemanlarının özellikleri ve üstlendikleri roller takımın performansını doğrudan etkiler. Etkin ve üretken bir takımın üyeleri, iki tür ihtiyacı karşılamak durumundadır. Bunlar; işlerin yapılması ve takımın güçlendirilerek hayatını sürdürmesidir.²⁴ Bu amaçla etkin bir takımın işleyişi kısa ve uzun vadeli stratejilerin değişime yeniden uyumlaştırılması konusunda önemlidir.

Takım elemanlarının görevleri ve grup kurma sürecindeki rolleri aşağıda sıralanmıştır;²⁵

- Görev rolleri;
- Girişim etkinliği
- Bilgi araştırma
- Görüş araştırma
- İşbirliği
- Koordinasyon
- Özetleme
- Grup kurma ve sürdürme rolleri;
- Cesaretlendirme
- Kapı tutucu

²⁴ Keçecioğlu, a.g.k., s.465

²⁵ Özler, D. ve Koparan, E., “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”,
<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>. (30.03.2008)

- Standart düzenleme
- İzleme
- Takım duygusunu ifade etme

Takım üyelerinin görevleri; yaratıcı olmak ve yaratıcılığı desteklemek, girişimci bir yapıya sahip olmak, takım fikirlerini desteklemek, gelişimi değerlendirerek seçenekler sunmak, gerektiğinde üyeleri organize edebilmek, süreci yönlendirebilmek, üyeleri ve kendini denetleyebilmek, takımı dışardan gelecek tehlikelere karşı koruyabilmek, raporlar hazırlamak ve üyeleri araştırmaya yönlendirmek, takıma karşı üyeleri bağlayıcı rol oynamak ve bütünleştirmek olarak sıralanabilir.²⁶

6. Takım Çeşitlerinin Örgütsel Değişimdeki Rollerini

Takımlar işletmenin geleceğine yön veren, ateşleyici görevi gören katılımcı gücün parçasıdır. Geleneksel yapı gösteren örgütlerde yöneticiler, yönetimle işleri bütünleştirmek, eşgüdüm altına almak ve denetlemekle, tüm işlerin sorumluluklarını da ellerinde tutarlar. Takım bazlı örgütlerde ise takımı oluşturan üyeler birbirlerinin işini bilmekte, işler daha esnek ve etkin olarak gerçekleşmektedir

6.1.Sorun Çözücü Takımlar

Örgütsel değişim aşamasında, mevcut teknoloji ve makinelerin yenilenmesi (üretim ya da işletme birimlerinin kullandığı bilgisayar teknolojileri gibi), ücret politikasının güncellenmesi, performans sisteminin yenilenmesi gibi süreçlerde çeşitli sorunlar ya da değişime direnç yaşanabilir. Bu noktada örgüt içinde gerek yönetici, gerekse orta düzey yönetici ve hatta çalışan bazında bazı çözümler uygulamaya konulabilir. Hatta bunun için şirket kurallarında bazı maddeler uygulamaya konulabilir. Ancak bu tür bireysel çaba ve kurumsal yöntemler etkili

²⁶ Özler, D. ve Koparan, E., "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", [http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc.\(30.03.2008\)](http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc.(30.03.2008))

olmayabilir. Bu bağlamda örgüt içinde oluşturulan takımların sorun çözücü nitelikte olması önemli bir avantaj sağlayabilir.

Sorun çözücü takımlar, genelde aynı bölümde çalışan beş ile on beş kişiden oluşur. Bu bağlamda değişim sürecinde yaşana sorunlara daha etkin yaklaşılabilir. Çünkü on ya da on beş kişilik gruplar ne çok küçük ne de gereğinden fazla işi karmaşıklaştıracak kadar büyüktür. Bunlar hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelerek işin kalitesini, etkinliğini, çalışma ortamını tartışırlar. Takım üyeleri arasında çalışma şekilleri ve yöntemleri konusunda fikir üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktadırlar. Ancak bu takımın ürettikleri fikirleri uygulatma gibi bir yetkileri yoktur. Yalnızca önerilerde bulunurlar. Sorun çözücü takımlara en iyi örnek kalite çemberleridir.²⁷

Kalite Çemberleri çözüm üretmek, sorunların nedenini araştırmak, kalite problemlerini, çeşitli sorunları tartışmak için düzenli olarak bir araya gelen ve sorumlulukları paylasan 8-10 çalışandan oluşan çalışma takımlarıdır. Çemberler kalite yönetimi tekniklerini de kullanarak, çalışma ortamının iyileştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütürler; örgütün gelişmesine ve kalkınmasına katkıda bulunurlar ve bireylerin yeteneklerini geliştirir.

Ücretler, toplu sözleşmeler, kişisel olaylar ve prim sistemleri gibi konuların dışında kalan, çalışanların etkinlikleri ile ilgili bütün konular etkinlik alanlarına girer. Bu tip takımların temel çalışma yöntemi deneysel olup, hataların sonuçlarını düzeltmekten çok hataların nedenlerini, çözüm yollarını bulurlar. Bu yöntemi uygularken de bütün olguları, bilgileri ve verileri toplar, bir araya getirir ve bu çalışmalarda çözümler üretir. Sorun çözücü takımlarda işlerin başarıyla yürütülebilmesi için tüm tarafların sorumluluk alması gerekmekte, yönetimin ilgi ve desteği olmadan çalışmaların başarıya ulaşması mümkün olmamaktadır.²⁸

²⁷ Özler, D. ve Koparan, E., "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", [http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc.\(30.03.2008\)](http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc.(30.03.2008))

²⁸ İpekgil,Ö.D., "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1-6, 116, 2000, s.116.

6.2. Otonom Çalışma Takımları

Sorun çözme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntemdir. Fakat işle ilgili karar ve süreçlerde işgörenleri tam olarak içine almadığı için yetersizdir. Otonom çalışma takımları ise sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarında da tam bir sorumluluk üstlenmektedirler. Otonom çalışma takımları genellikle 10-15 kişiden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar için ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Kendini yöneten(otonom) takımlar üyelerini seçebilmekte, her üye diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir.²⁹

Takımlar aracılığıyla çalışanların iş yapmada ve karar vermede söz sahibi oldukları Japon şirketlerinde takım çalışmalarının ulaştığı başarının bir ürünüdür. Çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları, bilgi paylaşımı ve onlara daha kaliteli bir iş performansı yakalama konusunda fikirlerinin sorulmasıyla başlamıştır. İşletmeler önce problem çözme takımlarına, ardından yönetsel bağımsızlığa sahip “kendi kendini yöneten takımlara” adım atmışlardır.³⁰

Kendi kendini yöneten takımların sorun çözücü takımlardan en önemli farkı, sorunun çözümüne yönelik fikirleri ürettikten sonra bunları uygulamasıdır. Aynı zamanda, kendi kendini yöneten takımlar bu uygulamaların sonuçlarının tüm sorumluluğunu üzerlerine alırlar. Bu takımlar çalışanların performansını ölçecek yetkiye sahip ve sorumluluk alacak pozisyonda olan üyelerden oluşur ve takım üyelerini kendileri seçerler.³¹

Örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını, kapasitesini arttırmasını ve çalışanlar için iş yaşam kalitesinin yükseltilmesini sağlayan kendi kendini yöneten takımlar, üyelerinin birbirlerini karşılıklı sorumlu tuttıkları, nasıl, ne zaman, niçin

²⁹ Özkalp, a.g.k., s.278.

³⁰ Eren, a.g.k., s.462-463.

³¹ Özkalp,İ.,“İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı”, **Anadolu Üniv.İİBF Dergisi**, Cilt: XIV, Sayı:1-2, 1998, s.13-14.

ve kiminle çalışacaklarını kendileri belirleyen diğerk bir deyişle, bir yöneticinin doğrudan yönlendirmesi olmaksızın kendi işlerinden sorumlu olan takımlardır.³²

Kendi kendini yöneten takımlar pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayacak olan, daha yalın ve esnek örgütlerin köşetaşlarıdır. Bu takımlar örgütlerde aşağıdakiler dahil pek çok görevle ilgilenmektedirler:

- Yeni teknoloji ve çalışma reformlarını tasarlayıp sunma,
- Girdi ve Çıktıları geliştirmek,
- Pazarlama, finans ve insan kaynakları fonksiyonlarını bütünleştirmek,
- Mesleki gelişim ve eğitim için yaratıcı teknikler sunma,
- Taktik plan ve kararlarla, stratejik plan ve karar arasında etkili iletişimler kurma.

Takımların otonom nitelikte olması özellikle değişim sürecinde yaşanacak olumlu ya da olumsuz gelişmelere önleyici politikalar geliştirme konusunda önemlidir. çünkü mevcut durum daha fazla büyümeden ya da fırsatlar kaçmadan mevcut sürece hemen uyum sağlanabilecektir.

6.3.Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Karşılıklı fonksiyonel takımlar, bir işi başarabilmek için farklı çalışma alanlarından gelen, fakat aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanlardan oluşmaktadır. Karşılıklı fonksiyonel takımlar, farklı bölümlerden üyeleri bilgi alışverişine yöneltme, yeni fikirler üretme, karışık projeleri koordine etme açısından etkindirler. Gelişme süreçleri zaman kullanımı açısından etkin olmayabilmektedir. Çünkü, üyelerin çeşitlilik ve karışıklılık içeren konular üzerinde tecrübe eksikliği bulunmaktadır. Geçmişleri, tecrübeleri ve bakış açıları farklı olan üyelerin arasındaki olumlu iletişimi kurmakta zaman alabilmektedir. Takımların birbiriyle

³² Özkalp, a.g.k.,199

uyumlu bir biçimde çalışmaları, genelde dört temel şartı sağlamalarına bağlıdır. Bunlar:³³

- Yöneticiler etkin bir biçimde bu tür gruplara destek vermeli,
- Çalışan üyeler örgütün amacını paylaşmalı,
- Takımların liderleri takımlarını etkin bir biçimde yönetmeli,
- Grup üyelerinin birbirlerini tanımaları, güvenmeleri için örgütün kendisi onlara zaman ayırmalı, olanak yaratmalıdır.

Bir örgütte takım çalışmasının tasarımı yapılırken, takımların nasıl organize edileceğine karar vermek gerekir. Her bir sorun için ayrı bir takım kurulabileceği gibi benzer sorunlar için de aynı takıma görev verilebilir.

Bu tip takımlar genellikle farklı fonksiyonel iş kollarını ilgilendiren projelerin yürütülmesi amacıyla kurulurlar. İlgili tüm bölümlerden üyelerinin bulunması nedeniyle tüm bölümlerin yapılan işlerden haberi olur ve böylece kolay bir koordinasyon sağlanır. Karşılıklı fonksiyonel takımlar 1980'lerin sonlarına doğru büyük bir yaygınlık kazanmış ve aralarında özellikle BMW, Ford, GM ve Chrysler gibi büyük otomotiv şirketleri tarafından karmaşık projelerini koordine etmek için kullanılmışlardır. Karşılıklı fonksiyonel takımların süreci hızlandırma, maliyetleri düşürme ve ürün geliştirmede gerekli kararları alırken yetki ve otoriteyi dağıtmaları sonucunda kaliteye daha kolay ulaşıldığı ortaya çıkmıştır.³⁴

6.4.Sanal Takımlar

Artan küreselleşme ile birlikte birçok işletme, birden fazla ve birbirinden uzak coğrafi bölgelerde faaliyet göstermeye başlamıştır. Böyle coğrafi olarak dağınık örgütlerde takımlar kurmak, takımın iletişim ve koordinasyonunu sağlamak neredeyse imkansızdır. İşte bu durumdan kaynaklanan sorunları çözmek amacıyla sanal takım çalışması fikri geliştirilmiştir.

³³ Özkalp , a.g.k., s.281.

³⁴ Özkalp , a.g.k., s.230.

Günümüzde bilgisayar teknolojisi ve yazılımlarındaki gelişmeler sonucunda, coğrafi olarak dağınık olan örgütlerdeki çalışanların iletişim ve koordinasyon sağlaması çok kolaylaşmıştır. Bilgisayar teknolojisinin getirdiği bu kolaylık, birbirinden ayrı bürolarda, binalarda, şehirlerde ve hatta ülkelerde yaşayan insanların ortak iş yapabilmelerine olanak tanımıştır. Aynı mekanlarda olan insanların birlikte iş yapabilmelerinin, bilgisayar desteği sayesinde, olanaklı kılınması “sanal takımlar” olarak adlandırılan takım çeşidini ortaya çıkarmıştır. Sanal takımların en büyük yararı, takımdaki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda takım çalışmasına verimlilik ve hız kazandırmasıdır.³⁵

Sakıncası ise, takım üyeleri arasında sosyal iletişimin zayıf olması ve bu nedenle takım ruhu ile sinerji yaratamama durumuyla karşılaşabilmeleridir. Bu durum özellikle değişime karşı uygulanacak olan politikalarda önemli bir sorun olabilir. Tüm takım çalışması çeşitlerinde olduğu gibi, sanal takımlar da verimliliğe ulaşmak için, üyelerinin gösterdikleri çaba ve katkılar yanında örgütsel desteğe de ihtiyaç duyar. Takım çalışmasının türü ne olursa olsun her zaman fayda sağlayan bir çalışma şeklidir. Aynı gelişme, aynı girdi etkenleri ve aynı oluşum gerekleri diğer takımlarda olduğu gibi sanal takımlarda da görülür. Maksimum faydanın sağlanabilmesi için yüz yüze görüşme ve sanal takım çalışmasının avantajları bir araya getirilmeye çalışılmalıdır. Bilgisayar teknolojisinin yanı sıra takım üyelerinin bilgisayar kullanımında da yeterli bilgiye sahip olması ayrı bir gereksinimdir.³⁶

6.5. Kalite Takımları

Kalite ve bu amaçla oluşturulan takımlar, yönetim sürecinde önemli hale geldikçe örgütsel değişim süreci ile ilişkisi artmaktadır. Günümüzde örgütler insanlar için her zaman olduğundan daha büyük bir öneme sahip olurken, çok daha karmaşık boyutlar alan bir sorun haline gelmektedir. Örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi, siyasal, bilimsel ve teknolojik alanlarda yaşanan bas döndürücü değişimden kaynaklanmaktadır. İçinde buldukları toplumsal çevrenin bir ürünü olarak örgütler, çevrenin sürekli değişmesi karşısında

³⁵Hayes,.a.g.k, s. 206-207

³⁶Hayes,.a.g.k, s. 206-207

kendilerini bu değişime uydurmak zorunda hissederler. Ancak örgütlerin başarısı için sadece çevresinde meydana gelen bu değişimleri kabul etmesi ve uygulaması yeterli olmamaktadır. Çünkü bu değişimler teknoloji, yapı değişiklikleri gibi teknik bir konu olduğu kadar insan faktörünü de içermektedir. Örgüt çevresinde meydana gelen bu değişiklikler karşısında örgüt üyelerinin ilişkiler sisteminin ve bunların temelinde yatan inanç, değer ve varsayımlarının da değişmesi gerekmektedir.

İşletmenin değişim ortamında değişime ayak uydurabilmesi için zamanla teknolojisini,örgüt yapısını,personelini ve işlemlerini geliştirmesi gerekecektir. Bir değişim sürecinin başarılı olabilmesi ise personelin yeni durumdan duyacağı memnuniyete bağlıdır. Eğer personel değişim ortamından huzursuzluk duyar, birtakım endişelere kapılırsa değişim istenen sonucu vermeyecek hatta hedeflenenin tam tersi bir durum ortaya çıkacaktır.

Örgütteki kalite ile ilgili problemlerin çözümü veya kalite seviyesinin daha ileriye götürülmesi için oluşturulan takımlara “kalite takımları” denir. Bu tip takımlarda amaç kalite ile ilgili bir problem çözmek veya süreç iyileştirmektir.

Uygulamada “kalite çemberleri” veya “kalite iyileştirme takımları” olarak ortaya çıkan kalite takımlarının uygulanabilmesi için, sürekli olarak ürün ve hizmetlerde iyileştirme yapmayı düşünen, problem çözmeyi benimsemiş olan örgüt kültürüne sahip kuruluşlar için elverişlidir. Kalite takımları; kalite, verimlilik, iletişimde iyileştirme, takım felsefesine bağlılığın artması, katılımcı çalışanların problem çözme becerilerinin ve kişisel gelişimlerinin artırılması, çalışanların tanınması için temel oluşturması, diğer takımlarla yardımlaşmanın iyileştirilmesi gibi yararlar sağlamaktadır.³⁷

6.6.Yönetim Takımları

Farklı bölümlerde çalışan (üretim, finans vb.) yöneticiler tarafından belirli bir problemin çözümü için bilgi alışverişinde bulunmak ve daha sonra dağılmak

³⁷Çetin, C., “Takımları Birleştirmek Etmek İçin Takım Bağlılığını İnşa Etmek”, http://www.canancetin.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=87 (21.04.2008).

amacıyla oluşturulan takımlara “yönetim takımları” denir. Bu tip takımlar genellikle daha alt seviyelerdeki takımları yönlendirmek için kurulmuş, karar verme ve uygulama gücüne sahip takımlardır. Üst yönetim ve yöneticilerden oluşan bu takımların varlığı ve başarısı, daha alt seviyedeki takımların motive edilmelerinde önemli rol oynar. Ayrıca üst yönetimin takım çalışmasına verdiği önemi ve desteği vurgulayarak üst yönetimle iletişimin kolaylaşmasını sağlar.³⁸

Yönetim takımlarının fonksiyonları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çalışanları yönlendirme ve kaynak dağıtım kararlarını alma,
- Örgütün bütününe içeren kararları alma,
- Takım normlarını, koçluk ve destekleyici bir model oluşturmak,
- Performans iyileştirme yaklaşımlarını başlatmak ve performansı izlemek,
- Etkin takım için öğrenme sürecini yerleştirmek,
- Örgütün misyonu doğrultusunda performansa göre tasarlandığından emin olmak.

7. Takımları Oluşturan Temel Öğeler

Organizasyondaki değişimlerin etkileri genellikle grup düzeyindedir. Bunun sebebi organizasyondaki faaliyetlerin büyük bölümünün grup temelli olmasıdır. Gruplar; departmanlar, proje takımları, departmanlardaki fonksiyonel birimler ya da biçimsel olmayan çalışma grupları olabilir. Bu düzeydeki değişiklikler iş akışlarını, iş tanımlarını, emir-konuta sistemlerini, statüleri ve haberleşme biçimlerini etkileyebilir. Yöneticiler değişim uygulamalarında grup faktörlerine dikkat etmek zorundadırlar. Grupların bireyler üzerindeki etkisi yüksektir ve grup düzeyindeki bir değişim uygulaması bireysel düzeyde değişime direnç oluşturabilir

³⁸Çetin, C., “Takımları Birleştirmek Etmek İçin Takım Bağlılığını İnşa Etmek”, http://www.canancetin.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=87 (21.04.2008).

Takım kavramı, sorun çözme grupları ve biçimsel gruplardan farklıdır. Bir grubun etkin bir takıma dönüşebilmesi için, bir takım temel öğeleri taşıması gerekir. Dolayısıyla her grup, takım olarak düşünülemez. Takımların özünü oluşturan temel öğeler şunlardır:³⁹

Takımları oluşturanların sayıları,

Tamamlayıcı beceriler,

Ortak bir amaca ve performans hedeflerine adanma,

Karşılıklı sorumluluk,

Ortak bir yaklaşıma adanmak.

Söz konusu öğeler bir takımın "olmazsa olmaz" özellikleri olup, bunlar aşağıda açıklanmıştır.

7.1.Takımları Oluşturanların Sayıları

Takımı oluşturanların sayısı, takımın davranışlarının ve etkinliğini belirler. Bir takım 2-20 kişiden oluşabilir. Ancak kolayca etkileşebilecek azami sayı 12'dir. Küçük gruplarda takım çalışması daha kolaydır.

Çünkü küçük gruplar birbirleriyle kolayca görüşebilirler ve birbirlerini tanıyıp bilgi alışverişi yapabilirler. Koordinasyon ve benimseme de küçük gruplarda daha fazladır. Büyük takımlarda takım üyelerinin rollerini koordine etmek, sorunlara çözüm üretmek çok uğraş ve zaman gerektirir.⁴⁰

³⁹Zaim, H., "Takım Çalışması Kavramı ve Bir Firma Uygulaması", <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf>, (13.03.2008).

⁴⁰Katzenbach, J.R. ve Smith, D., Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, İstanbul, 1993, s.68-70.

7.2.Tamamlayıcı Beceriler

Takım içindeki üyelerin becerileri, takımın görevlerini yerine getirebilmesi için birbirlerini tamamlamalıdır. Takımı tamamlayıcı beceriler grup içinde ele alınabilir ve aşağıdaki şekilde açıklanabilir:⁴¹

Sorun çözme veya karar verme becerileri; Takımlar sorun ve fırsatları tanımalı, amaca ulaşmak için nelerin yapılacağını anlamalı, sonra da süreci ne gibi kararlarla yürüteceklerini bilmelidirler. Bu işler için gerekli becerileri, rollerini yaparken geliştirebilir. Yine de başlangıçta bu tür becerilere sahip üyelere ihtiyaç vardır.

Sosyal beceriler; Takımda etkili iletişim ve yapıcı anlaşmazlıklar olmadan ortak anlayış ve amaç da olmaz. Etkili iletişim de sosyal becerilere dayanır. Sosyal becerilere, riskleri göze almak, yararlı eleştiriler, objektiflik, aktif dinleme, şüpheye yer bırakmamak, diğerlerinin çıkar ve başarılarını onaylayarak desteklemek olarak açıklanabilir.

7.3.Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Adanma

Kültür / birey değişiklikleri çalışanların değerleri, normları, tutumları, inançları ve davranışları ile ilgilidir. Bireysel değişiklikler birkaç yöneticinin liderlik yeteneklerini geliştirmek için bir eğitime katılmaları örneğindeki gibi az sayıda insanı kapsamaktadır. Kültürel değişiklikler organizasyonun tamamı ile ilgilidir. Eğitim bu tür değişikliklerden en fazla kullanılan yöntemdir.

Birey değişikliklerinde takip edilebilecek iki uygulama vardır. Bunlardan birincisi eski çalışanları yenileri ile değiştirmektir, ikincisi ise çalışanların davranışlarında değişiklik yaratmaktadır. Birinci tür değişiklik iş gören transferi ve isten çıkarmayı kapsarken ikincisi çalışanların eğitimini kapsar. Örgütsel değişim, işletmelerin amaçlarını geliştirmek için iç ve dış çevreye uyum süreci olarak ele alınca; örgütsel amaçların açıklanması gereği ortaya çıkmaktadır.

⁴¹Katzenbach ve Smith, a.g.k., s.71.

Örgütsel amaçlar örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki gereksinimlerine, diğer yandan da üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların gereksinimlerine dayalı olduklarından dinamik bir niteliğe sahiptirler. Baksa bir deyişle, iç ve dış çevredeki istek, gereksinim ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlar da değişebilir ve yeniden tanımlanabilir.

Örgütte yönetimin amaçları ile, örgüt üyesi olan is görenin kişisel amaçları birbirine yaklaştıkça, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi artacak, uzaklaştıkça azalacaktır. Öyle ise örgütte hem yöneticilerin hem de is görenin örgüt amaçlarını benimsemeleri halinde, her iki grubun amaçları örgütün temel ve biçimsel amaçlarıyla bütünleşecektir.

İşte bu durum, amaçların bütünleşmesi ve örgütte herkesin amaçlarının gerçekleşmesi için içtenlikle çalışması, örgütün iç çevresine uyumu olarak örgütün değişmesinin birinci boyutunu ifade eder. Örgüt ve dış çevresi arasındaki etkileşimin, örgütün temel amaçlarını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde yürütülmesi ya da örgütsel temel amaçlarla dış çevre baskılarının uzlaştırılması ve bütünleşmesi örgütün dış çevreye uyumu olarak örgütsel değişimin ikinci boyutunu ifade eder.

Bir takımında amaçlar ve performans hedefleri birbiri ile çok sıkı bir ilişki içindedir. Takımın kısa vadeli hedefleri, takımın genel amacına her zaman uygun olmalıdır. Takımın amacı, takım üyelerinin beraberce çalışması sayesinde yaratılır ve ayakta durur. Böyle olduğu için amaç hem gurur hem sorumluluk kaynağıdır. Takımın amacını benimseyen üyeler, çizgi dışına çıktığı zaman, o takımın çıkarlarını ön plana alması gerektiğini, almadığı takdirde takımın parçalanacağını bilirler.

Üyeleri için anlamlı bir amacı olan bir takım, ilk olarak yaygın direktifleri belirli ve ölçülebilir performanslara dönüştürmelidir. Performans uğrunda birleşme gereklidir. Takımın amacı ve belirli performans hedefleri birbirinden farklı olmalarına rağmen, ortak bir yaşayış içindedir. Belirli performans hedefleri, takımın performansını gelişmesine yardım eder. Takım bundan sorumludur.

Takımın amacı, takıma hem anlam, hem enerji kazandırır. Takımın amacı çoğunlukla belirli performans hedeflerinin peşinde gidilmesiyle büyür. Başarılı takım, amaç ve performans hedeflerini sürekli birleştirmekle sağlanır.⁴²

7.4.Karşılıklı Sorumluluk

Karşılıklı sorumluluk, takımların temel belirleyici özelliğidir. Takım üyeleri görev ve amaçlarının yerine getirilmesi sürecinde kendilerini birbirlerine karşı sorumlu hissettikleri zaman bundan yararlanırlar. Karşılıklı sorumluluk hissi, zorunlu olan bütünleşme için uygun katkıların yapılmasını teşvik eder. Takımda karşılıklı sorumluluğu yansıtan biçimler arasında ise, kendi ihtiyaçlarının karşılıklı çıkarları ve ifadelerinin kabul edilmesi, ortak eylem önerileri ve başkalarının görüşleri, ihtiyaçları ve tercihlerinin dikkate alınması sayılır.

Üyeler takım sonuçlarından yönetici kadar sorumlu olmalıdır. Her üye takımın iş ve süreç gereksinimlerini karşılamak üzere sorumluluk duymalı ve almalıdır. Eğer takım başarısız olursa, bu takımdaki her üyenin başarısızlığı demektir. Sorumluluk, takım etkinliği konusundaki en önemli, aynı zamanda öğrenilmesi en zor kavramlardan biridir.⁴³

7.5. Ortak Bir Yaklaşım Adanmak

Takımlar amaçlarına ulaşmak için beraberce nasıl çalışacaklarına ilişkin ortak bir yaklaşım geliştirmelidirler. Amaçlarını belirlemek için harcadıkları zaman ve çaba kadar, işlerine nasıl yaklaşacakları konusunda da zaman ve çaba harcanmalıdır. Takım üyeleri hangi işlerin kimin tarafından yapılacağı, ne zaman çalışılacağı ve ona bağlı kalınması, hangi tür yeteneklerin geliştirilme ihtiyacı olduğu, kararların nasıl verileceği, işin yapılması için yaklaşımın nasıl olacağı konularında anlaşmış olmaları gerekir. İşin özellikleri, bireysel yeteneklerin

⁴²Katzenbach ve Smith, a.g.k, s.77-82.

⁴³Katzenbach ve Smith, a.g.k, s.77-82.

kaynaştırılması ve takım performansının geliştirilmesi ortak bir yaklaşımın özünü oluşturur.⁴⁴

Eğitim kurumlarında takım çalışmalarının başarı ile yürütülebilmesi için kurum çalışanlarına takım çalışmaları ile ilgili eğitim verilmelidir. Çünkü takımlar farklı düşüncede ve farklı beklentileri olan çalışanlardan oluşmaktadır. Üyelerin birbirlerini anlamaları ile farklılıklardan, ortak değerler ortaya çıkacaktır.⁴⁵

8. Takım Oluşturmanın Yararları Ve Sakıncaları

8.1. Takım Yönetiminin Yararları

Günümüzde birçok işletme örgüt hedeflerine ulaşmak için takım kullanmayı tercih etmekte ve bu şekilde stratejik bir avantaj sağlamayı planlamaktadır. Fortune 1000'deki işletmelerin %68'i kendi kendini yöneten takımlar kullandıklarını belirtmişlerdir.⁴⁶

Takımlar, çalışanları günlük sorunların çözümüne katıp onları söz sahibi yaparak günümüzün çok güçlü yönetim aracı haline gelmişlerdir. Birçok örgüt takım kurmayı tercih etmektedir. Çünkü takımlar, değişik deneyimleri ve uzmanlıkları olan bireylerden oluştukları için yaratıcılık gerektiren görevlerde tek bir bireyin yapabileceğinden daha başarılı olmaktadır.

Çevre koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesinin öncelikli koşulları arasında yer almaktadır. Yöneticilerin gerek örgüt politikasında, gerek teknolojik unsurlarda ve gerekse örgüt yapısı ve işgörenlerde gerçekleştirmeyi planladıkları bu değişimlerin karşısındaki en büyük engel, değişimden etkilenecek işgörenlerin değişik yollarla değişime direnmeleridir. Değişime karşı gösterilen bu direnmeyi önlemede örgütler çeşitli yöntemler kullanarak başarıya ulaşabilmektedirler. Bu

⁴⁴Katzenbach ve Smith, a.g.k, s.82-83.

⁴⁵Çetin, M. Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul, 2004.s.58

⁴⁶İslamoğlu,G., "Ekip mi, Grup mu?",

[\(http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=678&tempID=1®ID=2\)](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=678&tempID=1®ID=2).(11.02.2008)

bağlamda, örgütsel değişim sürecinde yaşanabilecek sorunlara karşı önleyici bir güç olarak takımlar değerlendirilebilir.

Değişim, insanlar tarafından gerek bilinçli gerekse farkında olmadan sürekli gerçekleştirdikleri bir olgudur. Gerek insanın değişime cevap vermesi (uyum sağlamaya çalışması veya değişimi kabullenmesi), gerekse insanın kendisinin bazı değişiklikleri planlı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışması bize bütün insanların birer değişim gönüllüsü ve aynı zamanda yaratıcı olduklarını ve değişimin her zaman ve mekan için gerekli olduğunu göstermektedir. Bu yüzden katılım direnmeyi en az seviyeye indiren en etkili yenilik getirme yöntemlerinden biridir. Değişimden etkilenen kişilerin, değişimin geliştirilmesi, yaratılması, planlanması ve uygulanması aşamalarına katılması muhtemel direnci azaltır.

Katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenir. Katılımı sağlanan insanların kendilerini değişim amaçlarına uydurmaları daha kolaydır. Bunun yanında katılım, değişimin ve değişime neden ihtiyaç duyulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağladığı için, belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde yer alacak olanların ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olur. Çalışanlar değişim çalışmalarının doğruluğuna inanırlar. İçinde buldukları durumu daha kolay algıladılar ve kabullenirler. Böylece, çalışanların kendi iştirak ettikleri değişim kararlarına direnmeleri zor olur. Bu bağlamda katılım konusundaki en iyi örnek ya da uygulamalardan biri de takım oluşturmak ve bu takımların etkin ve amaçlara uygun şekilde yönetilmesidir.

Ayrıca, takımlardaki üye sayısının çokluğu ile orantılı olarak ortaya çıkan daha fazla bilgi alışverişi de yenilikçi önerilerin artıp daha iyi kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır. Yataylaşan ve yalınlaşan örgütlerde takım kurmanın daha yaygın olduğu düşünülürse, örgütlerde bu yapılar içerisinde çalışanlarına daha huzurlu bir ortam hazırlamanın yollarını araştırmalıdır.⁴⁷

Bu nedenle ister takım, ister grup olarak adlandırılınsınlar, bu yeni örgüt yapıları örgütlerin demokratikleşmesini sağlamakta ve çalışanların motivasyonunu artırmakta önemli rol oynamaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerine karar verme

⁴⁷İslamoğlu, G., "Ekip mi, Grup mu?", [\(11.02.2008\)](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=678&tempID=1®ID=2)

yetkisi verilip sorunların çözümünde söz sahibi oldukları müddetçe, işlerine daha çok bağlanarak daha kaliteli işler yapıp, verimliliklerini ve üretkenliklerini arttırmaktadırlar.⁴⁸

Birçok kişi, uzunca zamandır çeşitli şekillerde var olan ve birçok ülke ve kültürde itibar gören takımların nasıl çalıştığını ve ne gibi yararlar sağladığına inanır. Birçok kişi de kendisi ilk elden takım deneyimleri yaşamıştır. Bu deneyimlerin bazıları tatmin edici olmuştur, bazıları ise zaman kaybı olmaktan öteye geçememiştir. Ancak takımların yararları dikkate alındığında, takımların sağladığı faydalara karşı duyulan ihtiyacın giderek arttığı ve hem tek başına çalışan takımların, hem de kollektif işler yapan takımların büyük örgütlerde çok büyük işler başarabildikleri görülmektedir.⁴⁹

Takımlar, kişilerin davranış ve tutumlarının oluşmasına, gelişmesine yardımcı olur. Belirli durumlar karşısında nasıl hareket etmesi gerektiğini gösterip, sosyal yönden geçerli davranışlara sahip olmasını sağlar. Üyelerin birbiriyle olan etkileşimi insanların takım içinde daha hızlı öğrenmelerine, karşılaştıkları güçlükleri daha bilinçli ve becerikli bir biçimde çözümlmelerine yardımcı olur. Takımlar üyelerinin çeşitli amaçlarının gerçekleşmesinde aracı olup, onları başkalarına karşı koruyarak, üyelerinin kabul edilme ve prestij sağlama ihtiyacını karşılayabilirler.

⁴⁸İslamoğlu, G., “Ekip mi, Grup mu?”, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=678&tempID=1®ID=2. (11.02.2008)

⁴⁹Eren, a.g.k., s.473-474.

IBM, Philips, GM ve daha birçok işletmenin yaşayarak öğrenmiş olduğu gibi, bürokrasi ve katı hiyerarşi inisiyatifi ve yaratıcılığı öldürmektedir. Buna bir tepki olarak, işletmeler yönetim kademelerinin sayısını azaltmaya çalışmaktadırlar. Üst yönetim yerine takım çalışması, delege etme yerine yetki ve sorumluluğu bir arada devretme, yakın kontrol yerine kendi performansını planlayabilme kavramları, işletmelerin üzerinde durduğu avantajlı konular olmaktadır.⁵⁰

Günümüzde dinamik teknolojik değişime ve artan kaliteye hızla uyum sağlamada, takım çalışması, işletmelerin olumlu gelişmeler elde etmesinde etkili olacaktır. **Takım çalışmasının başlıca yararları şunlardır:**⁵¹

-Takım ve bireyler için gerçekçi ulaşılabilir hedefler koyulur. Üyeler bu hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirebilir,

-Çalışanlar ve işverenler takımın başarısı için birbirlerine destek olurlar,

-Takım üyeleri birbirlerinin önceliklerine saygı duyar ve güçlük çıktığında el birliği ile çözümlenmeye çalışırlar,

- İletişim açıktır. Yeni fikirlerin ifade edilmesi, daha gelişmiş çalışma metodlarının uygulanması, problemlerin ve kaygıların açıkça ve etraflıca ortaya konması teşvik edilir,

-Takımların sahip olduğu uzmanlık sayesinde problemlerin çözümünde daha fazla etkinlik sağlanır,

-Performans geri bildirimini daha anlamlıdır. Çünkü takım üyeleri kendilerinden beklenenin ne olduğunu anlarlar ve performanslarının bu beklentiler karşısındaki durumunu izleyebilirler,

-İhtilaf, doğal bir insani reaksiyon ve yeni fikirler için fırsat olarak değerlendirilir. Açık tartışmalar yoluyla fazla tahrip edici olmadan çözülür,

⁵⁰Demir, N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007, s.99-103.

⁵¹Yılmaz, H., "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz5.DOC.(15.04.2008)

-Takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarının tatmini ile grup üretkenliği arasında denge sağlanır,

-Takımın ve bireyin performansı takdir edilir,

-Bireyler yeteneklerini sınama ve fikirlerini uygulama bakımından teşvik edilir. Bu, diğerlerini de harekete geçirir ve bireylerin daha yüksek performans sergilemelerini sağlar,

-Takım üyeleri disiplinli çalışmanın önemini bilirler ve takım standartlarını yakalamak için davranışlarını ayarlarlar,

-Bir takım olarak etkili çalışmayı öğrenmek, kurumlar arası ilişkiyi geliştirir ve toplam verim ve kalite artar,

-Takımlar çalışmaya başladıklarında yeni oluşmuş vizyonları ve değerleri devamlı hareket modüllerine dönüştürürler. Organizasyonda aynı yöne gidildiği duygusunu geliştirerek, hiyerarşinin gücünü yitirmeden taleplere tepki vermesini sağlayıp. Organizasyon sınırları dâhilindeki işlemlere enerji verirler ve sorunların çözülmesinde çok yönlü yetenekleri ortaya çıkarırlar,

-Yönetim fonksiyonlarından olan; planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol takımların kullanılmasıyla daha iyi sonuç verir. Etkin takım oluşturmanın anahtarı açık iletişimdir.

8.2. Takım Yönetiminin Sakıncaları

Takımlarda her konuda sorun çıkabilir. İnsanların toplu halde hareket ettikleri her yerde çatışmanın olması kaçınılmazdır. Takım üyeleri arasında da kişisel çatışmalardan, yıkıcı iletişim kalıplarından, geçmişe özlem duymaktan, hedefler konusunda çelişkiler yaşamaktan, yeni ortama uyum sağlayamamaktan, vb. konularda sorunlar çıkabilmektedir. Bu sorunlar etkin bir şekilde çözülmediği sürece

üyelerin performansları düşmekte bu ise takım amaçlarına ulaşmasını engellemektedir.⁵²

Takım çalışmasının yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da vardır. Örgütler takım çalışmalarına başlamadan önce bu sakıncaları da göz önünde bulundurmalıdırlar.

Takım çalışmalarının sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.⁵³

- Örgütler takım çalışmasına başladıklarında bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Ekipler başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Yöneticilerin kendilerini bu duruma karşı korumaları zor olmaktadır. Çünkü ayakta kalabilmek için insan merkezli yöntemleri öğrenmeleri gerekmektedir,

- Özellikle büyük ekiplerde bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler. Takım üyesi olarak kendine çıkar sağlayan, ancak üstüne düşen görevi yapmak için yeterince gayret sarf etmeyen bu kişiler “bedavacı” terimi ile tanımlanmaktadır. Yapılan bir araştırma bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, ekip içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir,

- Takımın görevi gereği yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gereklidir. Takımlar, çalışmaya hazırlanmak ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Bu durum yapılacak çalışmanın koordinasyonu için oluşan fazladan bir giderdir,

Yapılan birçok araştırma, küresel değerlerin takımın başarısını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Takım oluşturulmaya başlanmasıyla birlikte firma yapısında meydana gelen değişiklikler çalışanları, iş yaşamı ile ilgili değer ve inançlarını değiştirmeye zorladığından çatışmalara neden olmaktadır.

Yöneticiler takım oluşturmaya karar vermeden önce takım çalışmasının neden olabileceği sakıncaları göz ardı etmemelidir. Başlıca sakıncaları;

⁵² Weiss, a.g.k., s.18.

⁵³ Weiss, a.g.k., s.19-21

-Güçlerin yeniden düzenlenmesi,

-Takıma dayanma, bireysel olarak çalışmalarından daha az çalışma. İşten kaytarma, eşit oranda emek harcamama,

-Koordinasyon giderleri, zaman ve enerji harcanır,

-Yasal tartışmalar,

-Baskın kişilerin takıma hâkim olması,

-Bireylere uyum için baskı yapılmasıdır.

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE TAKIM YÖNETİMİ

1.Örgütsel Değişim Olgusu ve Nitelikleri

Bilim adamları ekonomiyi bir insana ya da canlıya benzetmektedir. Nasıl bir canlı, hücre veya hücre gruplarından oluşuyorsa, ekonomide değişik büyüklükteki işletme ve işletme gruplarından oluşmaktadır. Bu işletmeler ekonominin değişik alanlarında çalışmalarını sürdürürler ve işlevlerini yerine getirirler. Ekonomi içerisinde iki farklı alan bulunmaktadır. Birincisi, “mal ve hizmet pazarları”, ikincisi ise, “üretim öğeleri pazarı”. İşletmeler ise her iki alan arasında faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmeler bu alanda, hem üretici hem de tüketici konumundadır.¹

İşletmeler, ürettikleri malları ve hizmetleri mal ve hizmet pazarına sunarken, üretim öğeleri pazarından da işgücü, sermaye gibi unsurları satın alırlar. Halkta aynı şekilde mal ve hizmet pazarından işletmelerin ürettiklerini istemekte, üretim öğeleri pazarına işgücü, sermaye gibi üretim öğelerini sunmaktadır. Bu yönü ile işletmeler mal ve hizmet pazarında *üretici*, üretim öğeleri pazarında ise *tüketici* konumundadır. İşletmelerin bu niteliği, üretici ve tüketicisi oldukları ekonomik alanda, hedef kitlelerine yönelik pazarlama stratejilerini etkilemektedir.²

İşletmeler canlı bir organizma olarak tanımlanan ekonomik ortamda önemli bir rol oynarlar. Deyim yerinde ise sisteme kan pompalarlar. Bu nedenle, dinamik bir yapıda olan işletmeler için üretimlerini sundukları ve tüketicisi oldukları alana yönelik politikaları önemlidir.

Amaçlarına ulaşabilmek için işletmeler belirli işlevleri yerine getirirler. İşletmelerin yerine getirdikleri ya da üstlendikleri işlevler çeşitlidir. Kimi işlevler (fonksiyonlar) bütün işletmelerde uygulama olanağı bulunurken kimileri de yalnız belirli türlerdeki işletmeler için geçerli olur. Konu üzerinde çalışmalarda bulunan

¹ O. Alpugan,, Hulusi Demir, ve M. Oktav, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. Beta Yay, İstanbul, 1993, s.3-12.

² Alpugan,, Demir ve Oktav, a.g.k., s.3-12.

bilim adamlarının işletme işlevlerini türlü biçimlerde gruplandıkları görülür. Yönetimsel teorinin kurucusu Henry Fayol, bir işletmede yer alan çalışmaları;³

- a) Teknik çalışmalar (üretim)
- b) Ticari çalışmalar (satın alma, pazarlama, değiştirme)
- c) Finansal çalışmalar (fonların sağlanması ve yönetimi)
- d) Güvenlik çalışmaları (fonların sağlanması ve yönetimi)
- e) Muhasebe çalışmaları (envanter hesapları, gelir-gider tablosu, maliyetleri)

Yönetim çalışmaları (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol), olmak üzere altı grup içerisinde toplanmıştır. Fayol'un yirminci yüzyılın başında yaptığı bu gruplamanın temelde pek değiştiği söylenemez. Günümüzde de işletmeler, kimi ilavelerle, yukarıda sayılan çalışmaların hepsini yerine getirmek zorundadırlar.

İşletmenin fonksiyonlarını belirleyen standart bir gruplama olmadığından bilim adamları bunları değişik biçimlerde gruplarlar. Kimileri işletmelerin yerine getirdikleri işlevleri; üretim, finansman, pazarlama, personel yönetimi, kontrol ve muhasebe diye gruplarken, kimileri de üretim, pazarlama ve finansman olarak en yalın biçimde sınıflandırırılar.

Şayet konu girişimin temel işlevi açısından ele alınırsa, işletmenin temel işlevlerini; a) üretim, b) pazarlama, c) finansman olarak gruplamak olasıdır. Bu durumda, temel işlevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan personel yönetimi, muhasebe, halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme destekleyici işlevlerdendir.

Yönetim ve Örgüt kavramları anlamları; birbirlerinin varlığı sayesinde kazanırlar. Yönetimsiz bir örgütün belirli bir amacı gerçekleştirme veya örgütsüz bir yönetimin herhangi bir eylemi gerçekleştirme olası değildir.

³ Alpugan., Demir ve Oktav, a.g.k.s.3-12

Yönetim tanım olarak genellikle, bir örgüt içindeki belli bir grup insanın yönetimi anlamında kullanılmaktadır. Başka bir tanıma göre de; yönetim; akademik bir disiplin ve çalışma alanıdır. yönetim ile ilgili bütün tanımlar, yönetimin farklı özelliklerini yansıtmaktadır. Yönetimin değişik tanımlarından örnekler verecek olursak;

Yönetim kavramı çoğunlukla bir örgüt içinde liderlik deneyiminde bulunan, yönetici diye adlandırılan kişileri niteleyen bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bunun dışında bazıları yönetimi “insanlara bir işi yaptırabilme gücü” olarak tanımlayarak yönetsel etkinlikleri diğerlerinden ayırmıştır.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Bu bağlamda, yönetim temelde bir süreç olarak belirmektedir. önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların; planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çabalar olarak tanımlanması söz konusudur. Kavram olarak en geniş anlamıyla yönetim; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi gereğiyle bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür. Yönetim sadece bir faaliyetler dizisi veya süreç olarak değil, aynı zamanda öğrenilebilir bir bilgi topluluğu, bir disiplindir.⁴

Kendine özgü teorileri, kavramları ve ilkeleri vardır. Buna göre bilim olarak yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yöneltme (emir-kumanda), koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik olarak uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler topluluğu şeklinde tanımlanır.

⁴ Alpugan., Demir ve Oktav, a.g.k. s.3-12

Birey, yaşamını sürdürebilmek için diğer insanlarla dayanışmak zorundadır. Bireyin her türlü ihtiyacını tek başına karşılaması olası değildir. Buna göre bireyler yaptıkları işbölümü veya üstlendikleri sorumluluklara göre üretmek ve yaşamlarını sürdürmek durumundadırlar. Bütün üretim etkinliklerim yerine getirebilmek için belli kurallar, işbölümü, uyumlaştırma ve örgütlenme söz konusudur.

Çünkü, belli bir amaç olmadan, kimin nerede, nasıl, ne zaman, hangi araçları ne kadar kullanacağını bilmeden plansız, programsız bir üretim faaliyetinde bulunmak kargaşadan başka bir şey değildir. Bütün bu programdan, belli bir plandan ve amaçtan söz edildiğinde bir sistemden söz etmemiz gerekir. Sistem ise çalışmak için yönetilmeye gereksinim duyar.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, dar anlamda, örgüt; herhangi bir amaç için kişilerin çabalarını birleştirerek düzenlemektir. Geniş anlamda ise; İnsanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefleri, başkaları ile birlikte bilgi ve yeteneklerini ortaya koyarak gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve düzen sistemine örgüt denir.⁵

Özellikle 20. yüzyılda sanayinin gelişmesiyle işletmelerin ortaya çıkması, bu toplulukları birer örgüt haline dönüştürmüştür. İnsanlar bütün hayatlarını örgütlerde geçirmektedir. Örgüt tanımı geniş anlamda ele alındığı zaman tıpkı bir canlı gibi hayati işlevleri olan bir iskeleti ya da çerçeveyi andırmaktadır. Temel varlığı düzenleme ve planlama işlevlerini kapsamaktadır. Bireylerin tek başlarına yapamayacakları faaliyetleri gerçekleştirmektir. Çevresinde oluşan değişmelere ayak uydurmak zorundadır. Çünkü, açık sistem özelliğine sahip örgütler varlıklarını sürdürmek için faaliyette buldukları çevre ile sürekli bir etkileşim halindedir. Örgütün çevre ile etkileşimi ise örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir.⁶

⁵ Jaskyte, K., "Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Non-profit Organizations" Non profit Management and Leadership, vol15, no:2, 2004, s.153-155; <http://kjaskyte.myweb.uga.edu/NSFAnnualReportI.pdf>, (21.04.2008).

⁶Özkan, Y., 2004, "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6,Sayı: 2, [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004,\(06.03.2008\)](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004,(06.03.2008))

Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda, makro ve mikro düzeyde tüm örgütlerde değişim gözlenmektedir. Bu noktada bilim ve teknolojiye ve buna paralel olarak da örgüt kuramları ve yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler neticesinde, sosyal çevre içerisinde yaşamını sürdüren bir varlık olarak örgütler de kendi iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama çabalarını arttırmaktadırlar. Bu anlamda, teknolojiye yeni gelişmeler ve örgüt içindeki çalışanlara yönelik uygulanan yaklaşımlardan dolayı değişim konusu, örgütün en önemli sorunu haline gelmektedir.

Bu gelişmelerden çıkarılabilecek sonuçlardan biri de örgütün dinamik denge durumunu korumak için değişmek zorunda olduğudur. Değişim iş süreçlerinde, yönetim anlayışlarında ve örgüt yapılarında radikal bir yeniden yapılanmaya neden olmaktadır. Örgütün dinamik denge özelliği aynı zamanda, örgütü oluşturan öğelerin herhangi birinde ortaya çıkan değişimin, diğer öğeleri de etkileyebileceği anlamına gelir.⁷

Değişim sayesinde örgütler, eldeki teknolojilere oranla daha riskli ve nitelikli ürün geliştirme çalışmaları yaparak daha fazla pazar payına sahip olmakta ve ekonomik durumlarını güçlendirmektedirler. Örgütlerde uygulanan değişim, ekonomik, sosyal ve teknolojik hususların dengelenmiş bir bileşimini işaret etmektedir. Örgütlerde yapılan değişim, sadece var olan duruma ayak uydurmak değil, uzun vadeli değişiklikleri kapsayacak modellerin uygulanmasını sağlayacak aktif bir eylem olmaktadır. Yani, örgütlerin yaşadığı değişikliğin bir öncekinden farklı olması değil, değişiklik sonrası ortaya çıkacak olumlu durumun eskisi kadar uzun ömürlü olup olmaması önemli bir unsur olmaktadır.⁸

Ezici rekabetin geçerli olması, bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler, telekomünikasyon alanındaki yenilikler, değişen müşteri talepleri, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal yapısı, devam etmekte olan kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi gibi nedenler örgütlerin yapı, sistem ve süreçlerini yeniden yapılandırmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir.

⁷Eren, a.g.k., s.46-53.

⁸İnal, M.E. ve Durna, U., 2001,“Değişmeyeceğim diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Değeri”, Başak Ekonomi Dergisi, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.html>,(22.01.2008)

Bu bağlamda, örgütsel değişim, örgütün elemanlarında alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmektir. Örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir olgudur. Yukarıda örgütsel değişimin tanımını yaptıktan sonra, örgütlerin değişimi neden benimsediklerini, örgütsel değişimin öneminin takım yönetimi kavramı ile ilişkisini açıklayarak netleştirmekte fayda bulunmaktadır.⁹

1.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim

Değişim kavramı günümüzde örgütler için taşıdığı önem bağlamında süreçsel bir durumu ifade etmektedir. Örgütlerin değişen iç ve dış çevre koşullarına uyumu belli bir strateji bağlamında ele alınmaktadır. Değişim bir süreci ifade ettiğine göre, konuya ilişkin stratejiler, uygulama aşamaları ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenenler planlı değişim türünü yansıtmaktadır. Bu bağlamda planlı değişim, işletmelerde ki öngörülebilirlik yeteneği ve farklı koşullara hazırlıklı olma güdülerini ekseninde ele alınabilir.¹⁰

Plansız değişim ise, örgütün gelişiminde yaşanan içsel ya da dışsal çevredeki değişimler oluştuktan sonra harekete geçilmesidir. Genelde zorunlu ve kaçınılmaz hale geldiğinde ve örgütün inisiyatifinde olmayan durumları kapsadığı için, örgüt değişim yaklaşımları açısından, olumsuz etkilere yaratabilecek bir değişim türüdür.

Her ne şekilde olursa olsun, örgütlerin değişim süreçlerinde takım yönetimi stratejisi ile bu yapılanmaya başlamak önemlidir. Planlı ya da plansız değişim sürecinde işletmenin belirlediği hedeflere belli bir direnç oluşabilir. Bu direncin kırılması ve çalışanların değişim sürecine etkin katılımının sağlanmasında takımlar

⁹ Kozak, M. A. ve Güçlü, H., 2005, "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 5 Sayı: 1, [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=29&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003,\(14.04.2008\)](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=29&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003,(14.04.2008))

¹⁰ Falk, M., Organizational Change, New Information and Communication Technologies and the Demand for Labor in Services, 2001 [http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN_025289.pdf.,\(01.04.2007\)](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN_025289.pdf.,(01.04.2007))

önemlidir. Çünkü takım çalışması ve onun yönetimi bizzat takım üyelerinin amaca ve sürece odaklanmasında etkili olacaktır.¹¹

Hem de planlı hem de plansız değişim süreci içinde takımın yönetilmesi önemlidir. Değişimin belli bir plan çerçevesinde yürütülmesi ve takımın planlanan değişimin farklı aşamalarında kullanılması değişimin başarısı ve örgüt için etkinliği açısından önemlidir.

Plansız değişimde ise öngörülemeyen ya da yaşanan ani değişimler neticesinde planların ya da gelecek stratejilerinin dışında örgüt için gerekli olan değişim sürecinde takım oluşturmanın avantajları bulunacaktır. Çünkü takım yönetimi süreci örgütün genelini kapsadığı için sağlanan faydalar daha fazla olacaktır.

1.2. Makro Değişim- Mikro Değişim

Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi değişime konu olan unsurlar farklılık gösterebilmektedir. Örgütün yaşadığı bir değişim süreci bizzat yapının tümü ile ilgili olabilirken bazen belli bir birim ya da departman veya belli bir konu ile de ilgili olabilmektedir.

Üretim yapan bir firma üzerinden örnek verecek olursak, eğer firma üretim biçimini etkileyecek yeni bir teknolojiyi kullanmaya başlarsa, bu süreç örgütün genelinde bir değişimi gerekli kılabilir. Ancak, eğer firma yeni bir muhasebe programına geçiş yaparsa bu süreç firmanın belli kısımlarında değişimi gerektirir.¹²

Özellikle makro ölçekteki yani, geneli kapsayan değişim süreci örgütler için belirli sorun ve riskleri bünyesinde barındırır. Geneli kapsayan değişim kısa vadede sonuçlanmaz ve etkileri görülmez. Örgütün teknolojisinden, çalışma şekline, çalışan

¹¹ Falk, M., Organizational Change, New Information and Communication Technologies and the Demand for Labor in Services, 2001, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN_025289.pdf, (01.04.2007)

¹² Kocabaş, F., “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/22.pdf>, (02.04.2008)

kurallarından yapısal unsurlara kadar birçok alanı kapsadığı için değişimin hızı ve niteliği önemlidir. Bu bağlamda, etkin bir takım yönetimi, yani tabandan tavana doğru yaşanan gelişmeler örgütün makro ölçekli değişim sürecindeki riskleri azaltabilir. Özellikle kapsayıcı değişimlerde süreci en etkin şekilde tamamlamak için belirli amaç ve niteliklerde takımlar oluşturulabilir. Böylece değişime uyum süreci takımlar sayesinde daha rahat yaşanmış olabilir.¹³

Takımlar, küresel rekabet ortamında, iş ortamındaki değişimlere hızlı tepki vermesi, çok esnek yapıda olması, bağımsız görev ve amaçları verimli bir şekilde tamamlaması, sürekli öğrenmeye açık olması ve çalışanlar ile örgüt arasındaki bağı kuvvetlendirmesi nedeniyle günümüzde birçok örgüt tarafından çalışma sistemlerine dahil edilmiş ve örgütler takım bazlı çalışmaya yönelmiştir. Günümüz rekabet şartlarında hem örgütün genelini ilgilendiren makro değişim hem de belli birimlerle ilgili olan mikro değişimler peş peşe adeta bir tür sarmal şeklinde yaşanabilmektedir.

Bu bağlamda, takımlar makro ve mikro değişim dönemlerinde yüksek performans göstermek için potansiyele sahiptirler, ancak bu başarılı olacaklarını garanti etmez. Takım çalışmasının başarılı olması için öncelikle başarılı bir takım çalışması için gerekli koşulların sağlandığından, özellikle örgüt kültürü yapısının uygun olduğundan emin olunmasına ihtiyaç vardır.

1.3. Ani Değişim- Zamana Yayılmış Değişim

Firmalar yaşadıkları ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrede yaşanan beklenmedik olumlu ya da olumsuz gelişmelere karşı, acil önlemler alabilirler. Ve bu durum örgütün değişimini acil olarak gerektirebilir. Bunun yanında bazen de uzun vadede yaşanması kuvvetle muhtemel gelişmelere karşı örgütler şimdiden değişim kararı alabilirler ve bu sayede şimdiden kendilerini entegre etmeye başlayarak, süreç başladığında hazırlıklı olmak isteyebilirler.¹⁴

¹³Taştan,S.,“Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü ” <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, (11.04.2008).;

¹⁴ Acuner, T., “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C.II, S.2, İzmir <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm>, (11.04.2008).

Bazen de dışsal koşullara bağlı olmadan, örgüt kendi etkinlik alanı ile ilgili uzun bir dönemi kapsayacak değişim kararı alabilir. Özellikle ani değişimin yaşandığı dönemlerde önceden de belirtilen ve takım yönetiminin var oluş nedenlerinden biri olan değişime direnç daha fazla hissedilmektedir. Çünkü temel bir psikolojik yasa gereği insanları çevrelerindeki ya da kendi yaşamları ile ani gelişen olaylara karşı uyum sağlamaları oldukça zordur. Bu bağlamda ani değişim dönemlerinde buna karşı yaşanabilecek direncin kırılması için önemlidir.

1.4. Proaktif Değişim- Reaktif Değişim

Yukarıdaki ani ve zamana yayılan değişimle bağlantılı olarak düşünürsek değişim olgusu bazen proaktif bazen de reaktif olarak yaşanabilir. Proaktif değişim bizzat örgütün kontrolü altında olabilirken; reaktif değişim, daha savunmacı stratejileri anımsattığı için, örgütün değerlerini ve maddi unsurlarını muhafaza etmesini gerektiren değişim türü şeklinde olmaktadır.

1.5. Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim

Makro ve mikro değişim türlerinde örgütün bütünü veya belli bir kısmını ifade eden değişim sürecinden söz edilmiştir. Bununla bağlantılı olarak, örgütler uymak zorunda oldukları ya da belli bir plan dahilinde kendilerinin geliştirdikleri değişim kararlarının sınırlarını belirleyebilirler.

Örneğin, örgütün aldığı bir değişim kararının, ilk aşamada örgüt yapısının belli bir alanını kapsamaması istenebilir. Sonrasında sürecin aksayan yönleri ve başarıları test edilerek örgüt yapısının tümüne uygulanabilir.¹⁵

¹⁵Acuner, T., 2000, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. II, S. 2, İzmir
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm>, (11.04.2008).

1.6. Aktif Değişim- Pasif Değişim

Küresel rekabet ortamındaki gelişmeler, örgütlerde hızlı değişimlere yol açmış ve değişimin sürekli olmasını sağlamıştır. Bu hızlı ve sürekli değişim ister istemez çalışanlarda huzursuzluk, şüphe ve hatta korkuya neden olmaktadır. Yönetimin çalışanlardan istenen verimi elde edebilmesi için çalışanların bu şüphe ve korkularının giderilmesi gereklidir.¹⁶

Bu da ancak, yönetimle çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ortamının sağlanmasının yanı sıra, çalışanların kendi aralarında da güven ortamının olması ile mümkündür. Eğer bu güven ortamı oluşturulamazsa çalışanlar sadece belirlenen görevleri ve verilen emirleri uygularlar. Bu durum müşteri tatminini azaltır, yaratıcılığı bastırır, yeni teknolojilerin ve uygulamaların uyum sürecini yavaşlatır. Bu şartlar altında takımlar, çalışanların yönetimle ve kendi aralarında karşılıklı güven ortamının oluşturulmasında ve örgütün hedeflere ulaşmasında kullanılan en değerli araçlardan biridir.

Değişimin aktif ya da pasif olması bu anlamda firmanın piyasadaki etkinliği ve gücü, alınan karar ya da yapılan uygulamanın çevredeki değişimi tetikleyecek nitelikte olması gibi faktörlerle de bağdaştırılabilir.

Bu bağlamda, firma eğer aldığı bir değişim kararı ile faaliyet gösterdiği çevreyi değiştirebilme durumuna sahip olursa değişimin türü aktiftir. Bu tarz bir değişim türünü uygulamaya koyarak piyasada aktif ve öncü bir rol oynar. Diğer firmaların, bu değişime uyum sağlama çabası ise pasif değişimi ifade etmektedir. Bunun nedeni ise, değişimin bir firmanın aktif çabaları sonucu gerçekleşmesidir. Bu durumda diğer firmaların, ilgili süreci takip etmeleri gerekebilir.¹⁷

¹⁶ Acuner, T., 2000, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. II, S. 2, İzmir

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm>, (11.04.2008).

¹⁷Çetin, C., "Takımları Birleştirmek İçin Takım Bağlılığını İnşa Etmek", http://www.canancetin.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=87 (21.04.2008).

1.7. İyileştirme Değişimi- Radikal Değişim

Takım çalışmasında temel nokta; bir kişinin yaptığı faaliyetlerin, verdiği kararların diğerlerini de etkileyeceğinin bilincinde olması ve toplam aklın, bireysel akıldan daha büyük olduğu gerçeğidir. Bu bağlamda, değişimin şekli ve niteliğini kapsayan bir diğer değişim türü de iyileştirme ve radikal değişim olarak tanımlanabilir. Örgütler bazen mevcut bir durumun ya da yapının aksayan yönlerini değiştirmek isteyebilirler. İşletmelerin dinamik bir doğası olduğu savı hatırlanacak olursa, değişim mevcut durumun iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi şeklinde olabilir.

Değişimin şartları bazen de, işletmeleri mevcut durumu ya da yapıyı toptan ve köklü bir değişime zorlayabilir. Bu değişim türü radikal değişim olarak anılmaktadır. Radikal nitelikli değişimin kapsamı ve niteliği gibi unsurlar değişimi gerekli kılan içsel ve dışsal şartlar tarafından belirlenmektedir.¹⁸

2. Takım Yönetimi İçin Örgütsel Değişim Olgusunun Önemi

Günümüzün rekabet ortamı içinde işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri yoğun rekabetin yaşandığı global bir dünyada ayakta kalabilmeleri oldukça güçleşmiştir. Bu durumda örgütlerin içinde buldukları durumu iyi değerlendirerek ve olası durumları öngörülebilirlik yetisi ile analiz ederek bazı kararlar alması ve uygulamalarda bulunması gerekmektedir.

Takım çalışmalarının sonuçları öncelikle çalışanlar tarafından yapılan işin kalitesini, müşteri memnuniyetini ve üretimi arttırmaktadır. Ayrıca israfı hissedilir derecede azaltan takım çalışmalarında, bireyler alınan kararlardan kendileri sorumlu oldukları için yönetimi suçlama eğilimleri azalmaktadır. Yönetim tarafından, takımların yaptıkları önerilerin bireylerin yaptıklarından daha fazla dikkate alınması çalışanların motivasyonunun da artmasına neden olmaktadır.

Bunların yanı sıra etkili takım çalışması, çalışanlar arasındaki sorunların çözümü, üretim artışı ve gelişmiş üretim hedefleri belirleme gibi kazançlarda sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı takım çalışması işletmeler için büyük

¹⁸ Özkara, a.g.k., s.15-16.

önem taşımaktadır. Takım çalışmalarında alınan kararlar, bireysel kararlardan daha uzun süre almaktadır. Ancak uygulama aşamasına geçildiğinde konular hemen hemen her açıdan tartışıldığı, herkesin görev ve sorumlulukları belirlendiği ve hepsinden önemlisi kararlar takım üyeleri tarafından benimsendiği için tüm işlemler çok hızlı yapılmaktadır. Böylece karar verme sürecinde kaybedilen zamandan çok daha fazlası uygulama sürecinde kazanılmaktadır.

Örgütlerin varoluş nedenlerinden birinin de yaşadığı çevreye uyum sağlamak olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin rekabet ortamı içinde benimseyecekleri temel yöntem değişim olgusudur. Çünkü örgütler dinamik bir yapıya sahiptir. Bireyler gibi belli bir gelişim çizgisi izlerler ve hayatta kalmanın yollarını (iç ve dış şartları düşünerek) ararlar.

İşte bu noktada değişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak değişim yüzeysel, şekilsel ya da belli bir karar sonrası oluşan bir süreç değildir. Özellikle işletmeler gibi belli bir amaç ve stratejiyi benimseyen yapılar için değişimin benimsenmesi, örgüt çalışanlarından hedef kitesine, kullandığı teknolojilerden iş ortaklarına kadar birçok alanda hissedileceği için, değişimin öneminin örgüt tarafından iyi anlaşılması ve hatta içselleştirilmesi gerekmektedir.¹⁹

Bugün artık örgütlerin değişmesi veya değişmemesinden çok, örgütlerin değişimi nasıl yapacağı, değişimi nasıl yürüteceği ve yöneteceği tartışılmaktadır. Drucker'in ifadesiyle bu, "her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi..." olayıdır. Burada bahsedilen sadece örgüt üyelerinin değişimin önemini kavramalarından başka, örgütte yapısal değişiklikler yaparak, işlerin yeniden tarifi ve dizaynından, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişikliğe ve sanal organizasyona kadar bütün düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, değişimin uygulanma şekli ve içeriği takım yönetimi kavramı ile de ilişkilidir.

Takım çalışmasının temel amacı bir sorunun giderilmesi için gerekli çözüm yollarını belirlemek ve daha sonra bunları uygulamaya koymaktır. Bu nedenle özellikle örgüt amaç ve politikaları için değişimin gerekli olduğu dönemlerde, sürecin kısa zamanda tamamlanması ya da istenilen sonucu vermesi için bireysel

¹⁹ Özkara, a.g.k., s.15-16.

çalışmalara göre takım çalışmasının daha değerli olmasının nedeni takım çalışmasında bireysel çalışmalara nispeten daha çok fikir üretilebilmesi, yani sinerji yaratılmasıdır.

Takım çalışmalarında yapılan tartışmalar genellikle fikirlerin geliştirilmesi, ayıklanması ve denenmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu tartışmalar esnasında birçok yeni fikir de ortaya çıkabilmektedir.

Örgütler dış çevredeki hızlı değişime ayak uydurmak, yeni teknolojileri takip edebilmek için kendi içindeki geleneksel yapıyı terk edip değişime ayak uydurmaları ve bunu da başarılı bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir.

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yürütülmesinde bazı özelliklerin bilinmesi ve uygulamalarda buna dikkat edilmesinde fayda vardır. Bu özellikler:²⁰

- Örgütlerde değişim doğrusal değildir. Açıkça tanımlanan bir başlangıcı ve sonu yoktur. Onun için de karmaşık ve sonsuz olarak düşünülebilir. Etkin değişim; çok yönlü gelişmeyi, iyileşmeyi ifade eder. Bu bağlamda, belirlenen çok yönlü niteliğe uygun takımların kurulması gereklidir.

- Örgütsel iyileşme; müşteri odaklı olmayı, iş süreçlerini geliştirme ve yönetme, çalışanın katılımını artırma çalışmalarını içermektedir. Bu alandaki değişim çabası, diğer alanlarda da değişimi başlatır. Değişimin amacı iyileştirmeye de dayandığı için takımların bu iyileştirme sürecini içselleştirmesi ve bunun uygulamaları önemlidir.

- Değişim, örgüt içinde ya yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya gerçekleşir. Değişim yapılanma için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamak için aşağıdan yukarıya olmalıdır. Bu nedenle değişimin yukarıdan aşağıya doğru etkisinde katı bir hiyerarşinin hissedilmemesi için takımlar bir tür köprü görevi üstlenebilir.

- Örgütsel değişimin kişisel boyutu önemlidir. Bireyler değişimle kişisel boyutta birleşmedikçe, örgütsel anlamda değişim gerçekleşmez.

²⁰ Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1994, s.110-115.

- Başarılı bir değişimin sürdürülebilir olması için, hedefler somut olarak belirlenmeli ve bu hedefe kişiler şartlandırılmalıdır.

- Örgütsel değişimde, çalışanları motive eden, koordine eden, vizyon oluşturan ve takımlar tarafından yapılan işlere odaklanan liderlere ihtiyaç vardır.

- Belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı örgütün uyum gücünü ve gelişmesini sağlama amacı taşıyan örgütsel değişim, sürekli bir süreçtir.

- Örgütsel değişim, genellikle zaman içinde çok sayıda küçük değişimlerden oluşmasına karşın, bu değişimler köklü ve dönüştürücü de olabilir.

- Yöneticiler sadece değişimi planlayıp uygulayan olmamalı, aynı zamanda risk alabilen iyi bir örgüt yapısı meydana getirmek ve çalışanların sorumluluk alarak uygulamaya katılmalarını sağlamak olmalıdır.

- Örgütsel değişimde; iletişim, bilgi ve öğrenmeye önem verilerek, hızla değişen çevre olaylarına ve belirsizliğe cevap verme ve uyum sağlama yeteneği kazandırılmalıdır.

- Bilginin önemini ve kullanımını öne çıkarmak, çalışanları harekete geçirmek ve değişimi uygulamak öğrenme ortamı ve liderlik gerektirmektedir. Çok boyutlu olan örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi birçok örgütsel işlerin bir arada başarıyla yürütülmesine bağlı olmaktadır.

3. Örgütsel Değişime Karşı Direnme ve Takım Yönetiminin Önemi

Çalışma genelinde de sıkça belirtildiği üzere, değişim çalışmaları hangi düzeyde olursa olsun, değişim çabalarını genelde çalışanların tepkisine maruz kalmaktadır. Bu durum alışılan düzenin bozulmasının istenmemesinden kaynaklanmaktadır. Değişim karşısında insanların tepkileri farklı olmaktadır. Değişimin getirdiği belirsizliğe rağmen, genelde özgüvenini kaybetmeyen ve

olaylara bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşanların değişime daha kolay uyum sağladıkları görülmektedir.²¹

Bu bağlamda değişime karşı direncin kırılmasına yönelik farklı yöntemlerden biri de örgütlerde oluşturulan takımların sürece dahil edilmesidir. Genelde takımlar belli birimler bazında ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için iş odaklı ya da işin tamamlanması amaçlı kurulurlar. Bu şekilde olsa bile mevcut politikaların uygulanması sürecinde takım yönetimleri örgütsel değişimde bir tür direnç kırıcı etkide bulunabilir.

Çünkü tek tek çalışan bazında direncin kırılması bazen zor olabilmektedir. Ancak insanlar belli gruplar halinde çalıştıkları ve örgüt içinde belli bir gruba aidiyet hissedip diğer gruplarla da iletişim halinde olduklarında toplumsallaşma psikolojileri daha ağır basacaktır. Bir biçimde takımın benimsediği ilkeler bireysel bazda da daha kolay şekilde benimsenecektir.

Ayrıca bireyin değişime karşı duyduğu direnç genelde gelecek kaygısı ve çalışma ortamının olumsuz değişebileceğine ilişkin kaygılarını kapsadığı için takım içinde olan bireyler, durumun böyle olmayabileceğini anlayabileceklerdir. Böylece değişime karşı oluşabilecek olumsuz reaksiyonlar törpülenebilecektir.

Bir örgütte çalışan insanlar buldukları durumdan memnun olmasalar dahi değişime olgusundan korkmaktadırlar. Bundan dolayı her örgütte değişime karşı örgüt içinde bir direnme olabilir. Değişime karşı koyma eğiliminin insanın doğasında olduğunu söylemekte mümkündür.²²

Kuşkusuz, insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakmamaktadırlar. Bunun için de yeni düzene karşı koymakta, hem de etken ve edilgen bir biçimde direnmektedirler.

Örgütsel değişime direnç göstermelerin çoğu, çalışanların değişim konusundaki bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Her şeyden önce artık

²¹ Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1996, s.68.

²² Özkan, M., [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex =213&inc=arc&cilt= 6&sayi= 2&year=2004,\(11.04.2008\).](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex =213&inc=arc&cilt= 6&sayi= 2&year=2004,(11.04.2008).)

günümüzde örgütler büyümektedir. Örgütün yapısı büyüdükçe bilgi akışı da azalacak ve departmanlar arasında bile bilgi akışı yavaşlayacaktır.

Hatta çalışanlar arasında diyalog azalacak ve bunun uzantısı olarak bireyler arasındaki etkileşim kaybolacaktır. Örgüt içerisindeki iletişim eksikliği ve bilgilendirme mekanizmasının iyi çalışmaması belirsizliklere yol açacak ve belirsizlik sonucunda çalışanlar eksik veya yanlış bilgilerle değişime direnç göstereceklerdir.

Örgüt üyeleri devamlı yaptıkları ve özdeşleştikleri işleri bırakıp yeni işlere uyum sağlamada zorluk çekeceklerdir. İşinde uzman olan bir çalışanın işinin bir anda değiştirilmesi, acemilik çekeceği korkusu onu direnç göstermeye itecektir.

Psikolojik direncin bir başka sebebi, çalışanların yeni teknolojilerin getirilmesiyle meydana gelecek değişimin sonucu kazançlarının azalacağı veya bireysel yaşamdaki ve çalışma ortamındaki önceki denge hali bozulabileceği gibi şüpheleri artacaktır. Bu durumda çalışanlar da işe isteksizlik, işi kabullenmeme ve benimseyememe gibi durumlar ortaya çıkacaktır ki, bu da değişime direnç meydana getirecektir.

Bazen de çalışanların algılama zorluğu, dikkatsizliği gibi psikolojik nedenlerden dolayı değişimi fark etmemeleri de bir diğer direnç örneğidir. Örgüt üyelerinin, değişim söz konusu olmadığı zamanlarda üretken, zeki, yaratıcı, deneyimli, işini seven, yenilikçi kişiliğe sahipken değişim söz konusu olduğunda aniden işini sevmeyen, pasif, kayıtsız, ilgisiz, yeniliğe kapalı, hata yapan çalışanlar haline gelebilmektedirler.²³

Burada çalışanlar değişime değil, eksik bilgilerden veya bilgilendirmeden kaynaklanan, yanlış algılamaların sonucu değişime direnç göstermektedirler. Örgüt içerisinde ekonomik anlamda sürekli fayda sağlayan, mevcut durumdan maddi anlamda statüleri gereği menfaat sağlayan kişiler olabilir. Bunlar, değişim sonucunda faydalarının yok olacağı düşüncesi ile direnç göstereceklerdir. Gösterilen direnç bu kişilerin sahip oldukları yetki ve güce göre değişiklik gösterir.

²³ Özkan, M.,
[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex =213&inc=arc&cilt= 6&sayi= 2&year=2004,\(11.04.2008\).](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex =213&inc=arc&cilt= 6&sayi= 2&year=2004,(11.04.2008).)

Değişim sonucu yine çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacaklar, bunun için belki kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. İşte çalışanlar uzun vadede bunun ekonomik fayda için daha çok getirisi olacağını ve yeni iş imkânları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir.

Değişim sonucu meydana gelen hızlı teknolojik yenilikler sonucunda kas gücüyle yapılan bazı meslekler ortadan kalkacak ve yeni meslekler, iş kolları ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı kendisini yenileyemeyen çalışanlar belki de işsiz kalacaklardır. Bunun için çalışanlar teknolojik değişikliklerin getireceği yeniliklerin uygulanmasına karşı çıkacaklardır. Teknolojik yenilikler aynı zamanda çalışanlar arasında ücret dağılımını da etkileyecektir. Eskiden bedenen çok iyi performans gösteren kişiler çok ücret alırken, şimdilerde daha farklı bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar daha çok ücret alacaklardır. Bunun sonucu da ücret dağılımındaki bozulan bu denge örgüt üyeleri arasında huzursuzluk ve çatışma meydana getirecektir.

Direnme konusunu araştıran psikologlar, örgütsel değişime karşı gösterilen direnmenin, karşılıklı kabul edilebilir amaçların gerçekleştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak algılanması gerektiğini de ifade etmişlerdir. Önerilen değişiklik çoğunluğun zararına ise, bunun anlaşılması ve durdurulması şeklinde bir işlevi de yerine getirebilir.²⁴

İnsan aynı işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüze bir çalışma sisteminden sıkılarak değişiklik arar. Değişikliklere tepki duymak, hem de özlemine çekmek insanın çelişkisidir. Değişime direnme genel olarak iş ile ilgili sebepler, kişisel nedenler ve sosyal nedenlerden oluşur. Bunlar şöyle sıralanabilir;

-Mevcut statükodan memnun olma veya sahip olunan yetkilerin kaybedilmesi korkusu,

- Genel olarak yeni uygulamalardan çekinme veya yeniliklerin getireceği değişikliklerin belirsiz olması,

²⁴Özkan, M.,
[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex =213&inc=arc&cilt= 6&sayi= 2&year =2004,\(11.04.2008\).](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex =213&inc=arc&cilt= 6&sayi= 2&year =2004,(11.04.2008).)

- İşletmede yaşanan sorunların geçici olduğu ve herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığına inanılması,
- Geçmişte yaşanan kötü tecrübelerden dolayı işletme yönetimine güven duymama,
- İşletmede meydana gelecek değişikliklerle ilgili yanlış duyuların alınması,
- Sahip olunan otoritenin, prestijin ve finansal gücün kaybedilmesi riski,
- Yapılacak değişikliklerin işletmeye fayda yerine zarar getireceğine inanılması,
- Yakın çevrenin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu,
- Değişim sırasında yanlışlık yapılması, ya da yanlış bilgilendirme yapılması.

Planlı değişim en önemli özelliği sorunsuz ya da en az sorunla başarılan değişim programı olmasıdır. İşletmelerde değişime karşı olan tepkilerin önlenmesi ya da etkinin azaltılması için şu yöntemler uygulanabilir.²⁵

- Katılım: Değişimden etkilenecek personelin bizzat değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarında olması gelecek tepkileri azaltmaktadır.

- Haberleşme ve Eğitim: Değişime direnç gösterenlerin birçoğu, yapılacak değişimden haberdar olmadığı için direnç göstermektedir. Bu sebeple bu insanlar haberdar edilmeli, değişimin boyutları ve sonuçlarının ne olacağı anlatılmalıdır. Özellikle bilgi bakımından eksik kalacak birimlerde eğitim faaliyetlerine başlanmalıdır.

- Pazarlık ve Anlaşma: Değişimden etkilenecek kişiler ile değişimin sınırlarının çizilmesi, ücret artışı gibi uygulamaların yapılmasıdır. Bu yöntem, sonucunda kaybetme ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir.

²⁵Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s.175-178.

- Tehdit ve Baskı Uygulama: Kişilerin direnç göstermesini engellenmek amacıyla, zor kullanma, tehdit etme, şantaj vs. şeklinde uygulanır. Değişimin acil olduğu durumlarda daha çok kullanılır.

- Yanıltma ve Taviz Verme: Değişim sonucunun çok iyi sonuçlar getireceğini anlatarak ya da yayılmasını sağlayarak kişilerin yanlış algılamalarına sebep olmak ilk başta direncin olmasını önlemektedir. Fakat gerçek ortaya çıkınca sonuçları ağır olabilir. Veya tam tersi değişim için geçici görevlendirmeler yaparak masrafsız değişime gönüllü sağlanabilir.

Değişime direnç göstermek, değişimin mevcut statüyü bozması bilinenden uzaklaştırmayı gerektirmesi, alışkanlıklardan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olaydır. Bir cismi hareket ettirmek için nasıl kuvvet uygulamak gerekiyor ise, örgütteki çalışanlar için de değişimi gerçekleştirmek için zihni, maddi, manevi vs. kuvvet tatbik etmek gerekmektedir.

Örgüt içindeki insanların davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri görülebilmektedir. Bunun nedeni, çalışanlar işten atılacakları ve yeni işlerini sevip sevmeyecekleri konularında belirsizlik yaşarlar. Yine çalışanların birbirleriyle kurdukları iş ilişkisi ve çalışma biçimleri sarsıntı geçirir. Neticede değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlardan şikâyetçi olmayan hiçbir çalışan kalmayacağından, örgütte güvensizlik ortamı doğacaktır. Örgütteki çoğu kişiler açık ve gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimi taşırlar.²⁶

Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkiler ise; örgüte bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması, isteksizliğin meydana gelmesi gibi biçimlerde olabilir. Özellikle gizli direnç zamanında fark edilemezse değişim sekteye uğrar ve geriye dönük telafisi de çok güç olmaktadır.²⁷

Sonuç olarak denilebilir ki, her örgütte yapılacak değişim bir direnişle karşı karşıya kalabilir. Bu hem örgütün içinden, hem de örgütün dışından olabilir. Bunun

²⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.217.

²⁷ Özkara, a.g.k, s.6.

için, değişime karşı oluşabilecek direncin nedenlerini iyi tespit edip, çözümüne yönelik, yeni yöntem ve araçların geliştirilmesi gerekmektedir.

4.Örgütsel Değişimin Amaçları Bağlamında Takım

Takımlar belli hedefleri gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Ortak bir görevleri vardır. Takımı daha tutarlı bir hale getirmek için ihtiyaç duyulan şey, ortak bir amaç, yani görevleri nasıl gerçekleştirecekleri ve birlikte nasıl çalışacaklarıdır. Yaptıkları iş ve bunu yapış tarzları konusunda ideal bir amaç tespit ederek grup, gerçek bir amaç anlayışı ve birlikte çalışma konusunda karşılaşılabilecekleri problemleri yenme sebebi geliştirebilirler

İşletme biliminin araştırmalara konu olmasından bu yana değinilen bir konu olan değişimin, modern ya da çağdaş yaklaşımlarda örgülerin faaliyet ve yaşam alanlarının bir parçası olma durumundan hareketle bugün değişimin gerekliliği konusu tartışma konusu dahi yapılmamaktadır.

Günümüzde takım halinde çalışmak yaygın bir uygulamadır ve böyle yapılmasının iyi olduğu varsayılmaktadır. Hiç kuşku yok ki, ileride çeşitli becerileri ve çapraz işlevselliği olan takımla çalışma, iş hayatının büyük kısmında bir norm haline gelecektir. Potansiyel olarak çeşitli becerileri güçlü bir kombinasyon halinde sunarlar ve herhangi bir görevle ilgili bakış açıları getirirler. Böylece her şey daha etkin ve daha yaratıcı bir şekilde halledilir.

Bununla birlikte, bu potansiyeli, takımların çalışma tarzının gerçeği haline gelmesi için, takımı tutarlı bir bütün haline getirilmesi konusunda bir hayli çalışma yapılması gerekir. Geçmişte bireyci bir biçimde çalıştık ve en iyi olmak için akranlarımızla yarıştık. Bireysel rekabetten takım iş birliğine geçmek, düşünce yapısında köklü bir değişimi gerekli kılar.²⁸

Değişimin gerekliliğinden de ziyade örgütlerin bunu bir zorunluluk gibi algılamaması ve gelişimin bir parçası olduğu düşüncesi gündeme geldiği ölçüde

²⁸ Taştan, S., “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü ” <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, (11.04.2008).

değişimin kapsamı ve niteliği de tartışılmaktadır. Değişim neleri etkiler, nasıl yapılır gibi sorular örgütün durumuna ve koşullara göre farklılık gösterse de tüm bu konular değişimin kapsamı ile ilgilidir. Bu bağlamda hangi konuda ve hangi düzeyde olursa olsun, değişimle ilgili olarak genel kapsam şu şekilde ifade edilebilir,²⁹

- Çözme: önceden değiştirilecek değişkenler değerlerinden arındırılır, mevcut durum bozulur. Değişime karşı direnç gösterebilecek unsurlar bu kısımda ele alınmaktadır.

- Değişim: daha esnek hale getirilmiş değişkenlere yeni bir şekil verilir. ulaşılır.

- Yeniden dondurma: yeniden şekillendirilen değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur ve örgütün ilişkileri ve prosedürleri artık bu durum esas alınarak şekillendirilir.

Örgütsel değişimin kapsamı ne olursa olsun, olası değişim bu süreçler ekseninde şekillenmektedir. Değişimin kapsamı bizzat firma tarafından tasarlanılabildiği gibi çevrede yaşanan ani gelişmelere ayak uydurma şeklinde de olabilmektedir. Ayrıca, değişimin olası kapsamının boyutları değişimin kimleri ve nasıl etkileyeceğini de belirler.³⁰

Bu bağlamda değişimin kapsamının bilinmesi önemlidir. Yukarıda da değindiğimiz gibi, neleri değerlerden arındırıp çözümleneceğimiz, değişimi hangi unsurlar üzerine inşa edeceğimiz ve sonuçta hangi sistemleri uyumlaştıracığımız bizzat değişimin kapsamı ile yakından ilgilidir. O nedenle değişimin kapsamını iyi analiz etmek, değişimin faydalarını maksimize etmek açısından önemlidir.³¹

Örgütlerin değişime ayak uydurmaları günümüz şartlarında bir tür zorunluluk olmanın ötesine geçmiştir. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren değişim,

²⁹Taştan, S., “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü ”
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, (11.04.2008).

³⁰Özkan, M.,
[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex =213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004,\(11.04.2008\)](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex =213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004,(11.04.2008)).

³¹Dereli, T., İşletme Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.131-135.

örgütler için alınması gereken bir karar ve bir uygulama niteliğinden çıkarak bir tür yaşam felsefesi haline dönüşmeye başlamıştır.

Özellikle günümüz kurumsal şirketleri değişimi örgüt kimliği ve felsefesinin önemli bir parçası olarak görmekte ve stratejilerini bu doğrultuda geliştirmektedirler. Bu bağlamda, örgütler neden değişime gereksinir sorusuna yanıt aranması gerekmektedir.

Katılım, örgüt üyelerinin değişimin planlanması ve uygulanmasında etkin bir rol oynamaları demektir. Çalışanların değişime katılmaları, direnci en az seviyeye indirmek için çok etkili bir yöntemdir. Örgütteki değişim uzmanlarının veya yöneticilerinin çalışanların değişime katılımını sağlamak en büyük hedefidir. Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanların değişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yeniliğin hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin giderilmesine de hizmet edecektir.³²

Örgütsel değişim bağlamında takım yönetiminde stratejiler şu sorular ekseninde şekillenebilir.

- İçinde bulunan koşullarda katılım sağlanmalı mıdır? Niçin evet? Niçin hayır?
- Katılımı engelleyen koşullar var mıdır? Varsa bunlar ortadan kaldırılabilir mi?
- Kim katılmalıdır: kilit kişiler; doğrudan size rapor verenler; ilgili herkes mi?
- Katılımın boyutu nedir: karar vermeme, alınan karların uygulanması mı?
- Katılım ne şekilde olmalıdır: çalışanlar ve yöneticiler ile bire bir görüşme; grup toplantıları; çalışma gurupları mı?

³² Taştan, S., "Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü " <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, (11.04.2008).

Örgütlerde değişime karşı oluşan direncin azaltılmasında iletişim olmazsa olmazlardan biridir. Örgütlerdeki birçok temel sorunların altında iletişim eksikliği yatmaktadır. Değişimin çalışanlara neler sağlayacağı, onların işlerini nasıl kolaylaştıracağı iyi iletişim kurularak anlatılırsa dirençte o oranda azaltılmış olur.

Özellikle örgüt içi iletişim kanalları değişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. Çalışanların değişime ortak olmaları, bunun savunucuları haline gelebilmeleri ancak planlı bir iletişimle mümkündür. Örgütsel değişimde, takım yöneticileri tarafından yapılan değişimin örgütün bütün alanlarına yaygınlaştırılıp iyileşmenin örgütte kalıcı olması, pekiştirilmesi sağlanamazsa ve değişimin köklü bir değişime dönüşme süreci tamamlanamazsa daha fazla değişimden söz etmek mümkün olmayacaktır.

Bu nedenle, takımlar değişimin sonuçlarını saptarlar ve meydana gelen değişikliklerin tanımlanmasını yaparlar. Vizyona uygun olmayan sistem, yapı ve politikaları değiştirirler. Değişim programının sonuçlarını sürekli izlerler ve istenen değişikliklerin geliştirilmesi ve örgüt ortamında kullanımın devamlılığının sağlanmasına çalışırlar. Bunu yaparken vizyona gerçekleştirebilecek kişileri işe alırlar, onlardan başarılı olanların terfi etmelerini sağlarlar ve kendilerine işin sahibiymiş gibi güç verirler. Değişim sürecini yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirirler. Bu sayede daha fazla değişimin sağlanacağına inanırlar.³³

4.1. Örgütsel Değişim Sürecinde Etkinliği Arttırmak

Örgütlerin etkinlikleri genel anlamda amaçlar özel olarak da işletmenin iç ve dış çevresi ile yakından ilgilidir. Bu noktada sayılan unsurlar bağımsız değişken ise, örgüt bağımlı değişkendir. Farklı bir anlatımla, örgüt ne kadar iç ve dış çevreyi yönlendirmeye çalışsa da, bazı ani durumlara karşı etkilenen durumundadır. Ve bu süreçlerin yaşanması bizzat örgütün etkinliğini etkilemektedir. Bu bağlamda

³³ Taştan, S., "Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü " <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, (11.04.2008).

örgütlerin etkinliklerini arttırması ve olası gelişmelere karşı hazırlıklı olmak için değişim unsurunu benimsemesi bir tür güvenlik kemeri niteliğindedir.³⁴

Takım oluşturmanın başlıca sebeplerinden biri ilgili bireylerin farklı güçlü yönlerinden fayda sağlamaktır. Buna rağmen bu tam anlamıyla pek kullanılmaz. Belli olan güçlü yönlerden belki faydalanılır. Satış yapacak bir satıcı, idare edecek bir yönetici, v.b. Ancak kişisel güçlü yönler bundan daha ayrıntılı pek araştırılmaz fakat muhtemelen böyle güçlü yönler vardır: iyi risk üstlenebilenler, canlı bir espri anlayışı olanlar, çok tertipli olanlar, işleri her zaman tam bitirenler, yaratıcı problem çözücüler, grafikte başarılı olanlar, şeytanın avukatı olanlar v.b. İyi bir takımı oluşturan sadece teknik becerilerin bir karması değildir, takımı mükemmel yapacak olan kişisel özellikler ve bunların verimli kullanılmasıdır.

4.2. Örgütsel Değişim Sürecinde Verimliliği Arttırmak

Küreselleşme süreci kendi kural ve kurumlarını yaratması yanında, mevcut olgu ve kurumları da kendisine uygun olarak dönüştürmektedir. Yeni ekonomik sistemin ana kuralı ise, yaşanan hızlı değişime uyum sağlayabilme yeteneğidir. Küreselleşme süreci ile birlikte değişim, ekonomik sistemin birçok aktörünü etkilemektedir. Aynı zamanda ilgili aktörlerin, faaliyet alanlarına ilişkin yapılar ve algılar da değişim yaşamaktadır. Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası piyasa yapıları arasındaki ayırım eski önemini yitirmiştir ve üretim sistemleri, mal ve hizmet, bilgi, finansman ve diğer ticaret konusu unsurlara yönlendirilmiştir.³⁵

Günümüzde rekabetçiliğin anlamı, sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı konumu alma yeteneğidir. İfade edilebilir ki, rekabet kavramı artık işletmenin aynı sektördeki firmalarla yaptığı rekabetin de önüne geçmiştir. Rekabet kavramı, artan bir şekilde, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe ve hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. Günümüzde, rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri toplam verimliliği arttırmaktır.

³⁴Taştan, S., “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü ” <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, (11.04.2008)

³⁵Özkara, a.g.k., 17-19.

Takım çalışmasında temel bir varsayım vardır: Etkin bir takımın ön şartı birbirinizi sevmenizdir. Birbirinizi sevmeniz, birbirinizin çalışma tarzınızın geliştirilmesinin bir yan ürünü olabilir belki, ama etkin bir takım için zorunlu değildir. Hepimiz iş ilişkilerini bir takım kişisel dostluklara dönüştürmeye eğilimliyizdir, ancak tamamının aynı zamanda şahsen dost olduğu bir takım bulmak pek görülen bir şey değildir.

Takımda herkesin onayladığı ortak bir vizyon ve ortak bir çalışma pratiği kurarak diğer üyelerin değerli yönlerini bulmak için kullanabileceğimiz bir ölçüt takımına sahip oluruz. Bir takımda gerçekten verimli bir şekilde çalışmak kolay değildir, bilhassa insanların böyle bir çalışmaya geleneksel olarak alışık olmadığı bir zamanda bir takımı birleştirmek ve farklılıkları, yapıcı bir şekilde de kullanmak biraz çaba gerektirir.

İşletmeler açısından çalışanların ve buna bağlı olarak üretimde verimlilik artışı, örgütsel değişimi benimseme ve uygulayabilme yetisine bağlıdır. Örgütsel değişim ve verimlilik ilişkisi fazla uzun bir geçmişe sahip olmasa da geçmişte de önem verilen konulardandır. Ancak günümüzdeki anlayışları geçmişten ayıran en önemli unsur, değişimin herhangi bir gelişme karşısında uygulanacak bir süreç olmayıp, aksine örgütün amaç ve buna bağlı stratejilerinin bir parçası olduğudur. Bu durum da örgütlerin değişim algısını, davranışını etkilemektedir.³⁶

Önceki konularda da değinildiği üzere, örgütler için değişim, planlı ya da plansız, kısa veya uzun vadeli, örgütün geneline veya belli bir birimine yönelik olabilmektedir. Değişimin kapsamı ya da etki alanı nasıl olursa olsun, örgütün farklı birimlerini de etkilemesi muhtemeldir. Üretim, finans, pazarlama, insan kaynakları gibi birimler örgüt yapısı içinde bağımsız birimler olmadıkları için herhangi bir konuda yaşanan değişim, örgütün farklı birimlerinin performansına dolayısıyla da

³⁶“ Improving Organizational Performance
” [\(http://www.sh.lsuhsoc.edu/policies/policy_manuals_via_ms_word/JCAHO/2003/8090_IMPROVING_ORGANIZATION_PERFORMANCE.pdf\)](http://www.sh.lsuhsoc.edu/policies/policy_manuals_via_ms_word/JCAHO/2003/8090_IMPROVING_ORGANIZATION_PERFORMANCE.pdf),(05.04.2008)

verimliliğine etkide bulunacaktır.³⁷ Bu bağlamda özellikle işletmenin fonksiyonel birimleri arasındaki etkileşim için takım yönetiminin sürekliliği önemlidir.³⁸

Değişimi örgüt kültüründe kurumsallaştırmak açısından özellikle iki etken önemlidir. İlk etken, çalışanlara yeni yaklaşım, tavır ve davranışların performans artışına nasıl yardımcı olduğunu göstermek şeklindeki bilinçli girişimdir. İkinci etken, üst yönetimi devralacak liderin yeni yaklaşımın temsilcisi olacak kişiler olmalarına önem verilmelidir. Çünkü takım yönetimi uygulaması değişimi kurumsallaştırmak için, kendi düşüncesine uygun, değişimi savunan, yetenekli ve sorumluluk sahibi kişileri kilit noktalara getirerek ekibini kuvvetlendirecektir.³⁹

Örgütün önemli yerlerinde görev alan kişilerin değişimi çok iyi anlayıp bunu özümsemiş olmaları kurumsallaşma aşamasında takım yönetimi sürecine büyük kolaylıklar sağlayacaktır. Ayrıca takım yönetimi uygulaması değişimi kurumsallaştırmak için özel çalışma grupları, planlama toplantıları, ödül ve terfi mekanizmalarında değişiklikler gibi teknikler kullanacaklardır.

Değişimin kurumsallaşması aşamasında bütün bu sayılanların yapılmaması halinde örgüt yetişkinlik döneminden bir anda yaşlanma dönemine geçecektir. İşte o zaman örgütte durgunluk, bürokrasi ve suçlama olacaktır. Örgütte kaos dönemi başladığında çalışanlar enerjisini ve heyecanlarını yitireceklerdir. Sonuçta ölüm kaçınılmazdır. Bütün bunları yaşamamak için yukarıda da değinildiği gibi bu aşamada örgüt disiplinli, kararlı ve kontrollü olmak zorundadır.⁴⁰

Takım yöneticilerinin, gruplarını başarılı bir şekilde değiştirmedeki izlediği aşamaları üç perdelik bir oyuna benzetecek olursak.

Birinci perdede yeniden canlanma söz konusudur. Krizler, potansiyel krizler ya da büyük fırsatlar tanımlanır ve tartışılarak ivedilik duygusu oluşturulur ve grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirilir.

³⁷ Özkara, a.g.k., 17-19.

³⁸ Lesser E.L. ve Storck J. , “Communities of practice and organizational performance” <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.pdf>, (05.04.2008)

³⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.198-210.

⁴⁰ Lesser E.L. ve Storck J. , “Communities of practice and organizational performance” <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.pdf>, (05.04.2008)

İkinci perdede takım yönetimi bir vizyon meydana getirerek gelecek için plan oluşturur. Örgüt içinde haberleşmeye ve iletişime önem verilerek çalışanların fikirleri dikkate alınır.

Üçüncü perdede ise kurumsallaşmaya önem verilir. Burada önemli olan değişimin sabit değil süreklilik kazanması önemlidir. Onun için disiplinli ve kararlı bir şekilde tüm çalışanların inanacağı ve benimseyeceği değerler ortaya konulur.

İnsanlar değişime çeşitli şekillerde ve yoğunlukta direniş göstermektedir. Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişimle, köklü değişime gösterecekleri direniş farklıdır. Sürekli ve kısmen değişimin çoğu aşırı direnişle karşılanmaz, bazen avantajlarda sağlar. Satış personelinin yeni bir ürünün satışıyla görevlendirilmesi ona heyecan verir. Ancak köklü değişiklikler temelden gerçekleştirilen büyük bir değişikliktir. İnsanların kafasında işini kaybetmesi, alışkanlıklarını terk etmesi, yeniden ilk işe başlıyormuş gibi bunun zorluklarını hissetmesi gibi sorunlar oluşacaktır.

Değişim kararı alan ve yürütme sırasında çalışanların katılımını sağlama onların değişimi sahiplenmelerini sağlar. Bu sahiplenme, direncin azalmasını ve yönetilebilir olmasını sağlar. Değişimin ve değişimi neden ihtiyaç duyulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağladığı için, belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde olanlara ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olur. Bununla birlikte çalışanların uygulama safhasına katılmaları ve değişimin sürdürülmesi aşamasında da kararlara katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu sayede çalışanların tepkisi azaltılmış olacaktır.⁴¹

Katılımcı yönetimin uygulanmasının en önemli göstergelerinden birisi yetki devri ve çalışanların kararlara katılımıdır. Dönüştürücü liderler, çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda karar vermelerini sağlayarak onların kendilerini geliştirmelerini ve bunun sonucu olarak işletmenin rekabet gücünün de artacağını bilirler. Çalışanların bazı şeyleri sormadan yapma zevkini tatmak istemeleri mantığı katılımcılığı, katılmalı yönetimi gerektirmektedir.⁴²

⁴¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.198-210.

⁴² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.198-210.

4.3. Örgütte Yenilik Sağlamak

Örgütler dinamik bir doğaya sahiptir. O nedenle yaşamsal ihtiyaçlarından biri de örgütün yaşam alanı ya da işleyişinde yenilikler sağlamaktadır. Örgütler, yenilik sağlamak için değişimi benimseyerek kendilerini geliştirme yoluna gidebilirler. Mevcut yeniliklerin işletme tarafından benimsenmesi ve mevcut işleyişe bir an önce dahil edilip sindirilmesi için de yeniliklere paralel bir değişim gerekebilir. Günümüz örgüt yapılarında, yenilik süreçleri, örgütün amaç ve işlevleri ile paralel olarak düşünülmektedir.

4.4. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

Geleneksel yaklaşımlar incelendiğinde örgütün iç çevresiyle ilgili olarak çalışanlara yönelik uygulama ve hedeflere gereken önemin verilmediği görülmektedir. Özellikle insan kaynakları departmanlarına özgü olarak algılanan motivasyon kavramı, günümüzde çağdaş işletme yönetiminin önemli bir parçasıdır. O nedenle örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında motivasyon ve çalışanların tatmin düzeyi bizzat işletmenin başarısı ile doğru orantılı olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel değişimin amaçlarından biri de çalışanların tatmin düzeylerini arttırmakla örgüt amaç, politika ve uygulamaları ile genel anlamda örgüt kimliğinin benimsenmesini sağlamaktır.⁴³

4.5. Değişim Süreci Örgütün İnsan Kaynaklarının Güçlendirilmesi

Günümüz koşullarında örgütsel değişimin benimsenmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Bu değişimin yönetimi yanında insan kaynakları unsurunun da bu sürece dahil olması önemlidir. O nedenle değişimle bütünleşmiş bir insan kaynakları planlaması ve yönetimi fazlasıyla önem taşımaktadır. Benimsenen değişim sürecinin çalışanlarla paylaşılması ve bilgilendirilmesi yanında, değişime ayak uydurabilmeleri için gelişimlerine yönelik eğitimler de önem kazanmaktadır.

⁴³Lesser E.L. ve Storck J. , “Communities of practice and organizational performance”
<http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.pdf>, (05.04.2008)

Çalışanların, örgütün amaçları ve uygulamalarına entegre olmaları ve ilgili değişim süreçlerini içselleştirebilmeleri Personel yönetimi düşüncesinden, çağdaş insan kaynaklarına evrilen süreç içerisinde önem kazanmıştır.

Günümüz rekabet ve belirsizlik ortamı içinde insan kaynaklarına yapılan yatırım kısa ve uzun vadede örgütün başarıları ile doğru orantılı olacaktır. Çünkü hedeflerini büyüten, teknolojisini geliştirmeye çalışan ve genel anlamda gelişimini sağlamak isteyen örgütler için bu amaçlarla uyumlu ve gerekli donanıma sahip bir insan kaynakları unsuru önemlidir.⁴⁴

Takım, ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde bulunan bireyler topluluğu olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle, takım; birbirleriyle etkileşim halinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisinin bir takım olarak algılayan küçük veya büyük birey toplulukları olarak tanımlandığı ölçüde, takıma seçilecek bireylerde önem kazanır. İnsan kaynakları gerek işe alım gerekse örgüt içi eğitim aşamalarında birçok amacın yanında değişime uyum sağlayabilecek bireylerin seçimi ile de ilgilenmelidir. Çünkü insan kaynakları işgörenleri seçerken işe olan yetkinliği yanında örgüte psiko-sosyal açıdan uyum sağlayabilecek kişileri de seçmek zorundadır. Bu ise takım yönetiminin etkinliği için de önemlidir.

5. Örgütsel Değişimde Direnç ve Takım Yönetiminin Faydaları

Günümüz yönetimleri, örgütlerinin amaçlarına ulaşmasını desteklemek ve pozitif sinerji yaratmak için takım çalışmasına yönelmektedirler. Bunun nedeni takım çalışmasının, örgütlerde üretim için ilave girdilere ihtiyaç duymadan daha çok çıktı üretebilecek bir potansiyele sahip olmasıdır. Takım çalışması, verimliliği, işin ve ürünün kalitesini, çalışanların motivasyonunu, rekabet gücünü, örgüt içi ve dışı iletişimi arttırması, maliyetleri, hiyerarşiyi ve bürokrasiyi azaltması, çalışanların

⁴⁴ Lesser E.L. ve Storck J. , “Communities of practice and organizational performance”
<http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.pdf>, (05.04.2008)

sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve örgütsel sinerjinin artması açısından örgüt yönetimleri için büyük önem taşımaktadır.

Değişim çalışmaları hangi düzeyde olursa olsun, değişim çabalarını genelde çalışanların tepkisine maruz kalmaktadır. Bu durum alışılan düzenin bozulmasının istenmemesinden kaynaklanmaktadır. Değişim karşısında insanların tepkileri farklı olmaktadır. Değişimin getirdiği belirsizliğe rağmen, genelde özgüvenini kaybetmeyen ve olaylara bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşanların değişime daha kolay uyum sağladıkları görülmektedir.⁴⁵

Direnme konusunu araştıran psikologlar, örgütsel değişime karşı gösterilen direnmenin karşılıklı kabul edilebilir amaçların gerçekleştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak algılanması gerektiğini de ifade etmişlerdir. Önerilen değişiklik çoğunluğun zararına ise, bunun anlaşılması ve durdurulması şeklinde bir işlevi de yerine getirebilir.

İnsan aynı işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüze bir çalışma sisteminden sıkılarak değişiklik arar. Değişikliklere tepki duymak, hem de özlemini çekmek insanın çelişkisidir. Bir örgütte çalışan insanlar buldukları durumdan memnun olmasalar dahi değişime olgusundan korkmaktadırlar. Bundan dolayı her örgütte değişime karşı örgüt içinde bir direnme olabilir. Değişime karşı koyma eğiliminin insanın doğasında olduğunu söylemekte mümkündür. Kuşkusuz, insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakmamaktadırlar.

Bunun için de yeni düzene karşı koymakta, hem de etken ve edilgen bir biçimde direnmektedirler. Değişime direnç göstermek değişimin mevcut statüyü bozması bilinenden uzaklaştırmayı gerektirmesi, alışkanlıklardan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olaydır. Bir cismi hareket ettirmek için nasıl kuvvet uygulamak gerekiyor ise, örgütteki çalışanlar için de değişimi gerçekleştirmek için zihni, maddi, manevi vs. kuvvet tatbik etmek gerekmektedir.⁴⁶

⁴⁵Aksu, A., "Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar", D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. XV, S. 2, 2000, s.38.

⁴⁶ Çetin, C., "Takımları Birleştirmek İçin Takım Bağlılığını İnşa Etmek", http://www.canancetin.com/index2.php?option=com_content&do_pdf (21.04.2008).

Örgüt içindeki insanların davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri görülebilmektedir. Bunun nedeni, çalışanlar işten atılacakları ve yeni işlerini sevip sevmeyecekleri konularında belirsizlik yaşarlar. Yine çalışanların birbirleriyle kurdukları iş ilişkisi ve çalışma biçimleri sarsıntı geçirir. Neticede değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlardan şikâyetçi olmayan hiçbir çalışan kalmayacağından, örgütte güvensizlik ortamı doğacaktır.⁴⁷

Örgütteki çoğu kişiler açık ve gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimi taşırlar. Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkiler ise; örgüte bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması, isteksizliğin meydana gelmesi gibi biçimlerde olabilir. Özellikle gizli direnç zamanında fark edilemezse değişim sekteye uğrar ve geriye dönük telafisi de çok güç olmaktadır.⁴⁸

Örgütün değişim sürecine girmesi ile bireyin inancındaki, yaşantısındaki, duygu ve düşünce ile tutumlarındaki çelişkili ve tutarsızlık önem kazanmaktadır. Birey daha önce haberi olmadığı için görmezlikten geldiği veya öyle kabul ettiği gerçeklerle yüz yüze gelir. Bundan dolayı endişeyle birlikte rahatsızlık duyar. İlk önce kayıtsız kalsa da değişimden haberi olur. Daha sonra her ne kadar kabul etmese de zamanla ilgi duymaya başlar. Kimseden habersiz araştırmaya ve bilgilenmeye başlar. Değişimle ilgili bilgiler edindikçe kendi statüsünü ve alışkanlıklarını kaybedeceği endişesiyle kararsızlık ve kuşkuya kapılır.⁴⁹

Bir müddet sonra kaybedecekleri ve kazanacaklarını en ince ayrıntısına kadar hesap eder. Eğer kazanacağı çok şey olacağına inanırsa hemen kabul eder ve değişimi denemeye başlar. Aksi halde direnmeye devam edecektir. Yine araştırmaları sonucu değişimden kaçmanın mümkün olmadığını görürse denemeye karar verecektir.

Deneme sonucu olumlu olursa artık kimsenin değişimi anlatmasına gerek kalmadan değişimin en büyük savunucusu durumuna gelmektedir. Bu durumda artık

⁴⁷ Can,H.,Organizasyon ve Yönetim ,İstanbul,2001,s.215.

⁴⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.217.

⁴⁹ Özkara, a.g.k., s.6-8.

değişimin örgüt içerisinde fazla dirençle karşılaşmadan uygulanması mümkün olacaktır.

Fulmer, insanların değişime direnmelerinde iki etken olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi, değişimin teknik kapsamı insanları korkutmasından dolayı teknik değişimi insani sonuçlarıdır. İkincisi insanların değişim sonucu ortaya çıkan insana özgü rahatsızlıklardan endişe duymasıdır.⁵⁰

İnsana özgü rahatsızlıklar genelde duygusal nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bireyler çıkarlarını korumak için mantık dışı direniş gösterirler bu tür direnişler işletme içi, mantık dışı direnişlerdir.

⁵⁰Çelebioğlu, F., **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını: 238, İstanbul, 1990, s.169.

SONUÇ

Örgüt ve örgütsel değişim konusu 20. yüzyılın başından itibaren bilim adamları tarafından incelenmeye başlanılan, daha sonra geliştirilen ve her geçen gün geçerliliğini arttırarak önemli duruma gelen konulardan biridir. Değişim, işletmelerin canlanmalarını, yenilenmelerini ve yeni fırsatlar yakalamalarını sağlayan örgütsel ve kaçınılmaz bir süreçtir. Örgütsel değişimde en önemli konu, örgütün değişime hazır hale getirilmesi ve değişimin yönetilmesidir. Değişim sürecinin yönetilmesi konusunda farklı yöntemler ve bu amaçla geliştirilen yaklaşımlar vardır. Bu yöntemlerden biri ise takım yönetimi kavramıdır. Aralarında doğrudan bir ilişki ilk bakışta görülme de takım yönetiminin etkinliği ve değişim konusunda takımın bilinçlendirilerek yönlendirilmesinin farklı avantajları vardır.

İçinde bulunduğumuz çağda bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, mal ve ürün piyasasındaki rekabetin şiddetini arttırmıştır. Dünyanın herhangi bir yerindeki rekabetçi bir işletme çarpıcı fiyat ve kalite ile piyasaya girip pazar lideri konumuna gelebilmektedir. Tüm koşulların eşit olduğunu varsayarak rakiplerden bir adım önde olmak veya önde olma durumunu devam ettirmek için, rakipler tarafından tespit ve taklidinin yapılamayacağı temel yeteneklerimizin belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra, temel yetenekler üzerinde yoğunlaşmak için genel yapıdaki çalışma yöntem ve alışkanlıkları gözden geçirilerek sistemin işlerliğini engelleyen problemler kaldırılmalıdır. Yapıyı hantal hale getiren ve stratejik değer yaratmayan faaliyetler, iş süreçleri ve iş birimleri daha fazla esneklik sağlamak ve temel yeteneklerdeki üstünlüğünü artırmak için süratle gözden geçirilmelidir.

Teknolojik devrimler, iletişimde yaşanan gelişmeler ve uzmanlaşma, örgütleri eski hantal yapılarından daha esnek hala getirmiştir. Örgütler artık takım çalışmasının faydasına inanmış ve örgütlenmelerini takımlara göre yapar hale gelmişlerdir. Takımlar uzmanlaşma, amaç birliği, iş tatmini, hız, motivasyon, tamamlayıcı yetenekler, çevreye uyum ve sinerjinin yoğun olarak bulunduğu yapılardır.

Bu özellikleri ile takım çalışması, personelin performansını etkilemekte ve işletmenin başarısı için temel bir faktör olmaktadır. Takım çalışmasında bireylerin

birlikte çalışmaları sonucu sinerjik etkinin varlığı, dolayısıyla takım çalışmasının etkinliği birçok faktöre bağlı bulunmaktadır.

Motivasyon, iletişim, etkili liderlik, uyum ve heterojenlik bu faktörlerin başında gelmektedir. Bu faktörleri birbirlerinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Takım çalışmasını işletmenin başarısı için gerekli gören ve önemini kavrayan yöneticiler, kendi personellerine ve faaliyet alanlarına uygun takım türlerini seçmelidirler. Her takım türünün kendine has özellikleri vardır ve farklı uygulama süreçlerinden geçmektedirler. Takım oluşturmaya karar veren işletmeler etkin ve verimli bir takım oluşturma süreci içine girmelidirler.

Bu sürecin başarısı, gelecekte takımın faaliyetlerinin başarısı için bir temel oluşturacaktır. Bir takım oluşturma süreci içerisinde, gerekli tüm kaynakları tahsis ederek, doğru üyeleri takıma seçerek, takımın gereksinimlerine uygun sayıda üye belirleyerek, doğru üyeleri lider olarak takımların başına getirerek, takım için doğru amaçlar belirleyip, bunları üyelere benimseterek, bu takımın etkin olabilmesi için gerekli tüm eğitimleri sağlayarak ve doğru insanları doğru görevlerde konumlandırarak gelecekte tahmin dahi edilemez çok önemli başarılarla imza atılabilir.

Takımlar, yaşayan varlıklardır, hayata gelir, büyür, gelişir, olgunlaşır ve yok olurlar. Takımların faaliyetleri süresince geçirdikleri bu gelişme aşamalarını başarılı şekilde atlatılabilmesi için gerekli stratejiler uygulanmalıdır. Takım çalışması kavramı gerek motivasyon, gerek performans, gerek iş tatmini, gerekse de örgütsel bağlılık anlamında işletmeler için oldukça dikkat çekici bir kavramdır.

Bu kadar pozitif bir kavram olmasına rağmen her değişime ve gelişime direnç ve tepki gösterildiği gibi takım çalışması da birçok engelle karşılaşmaktadır. Takım çalışmasının örgütteki herkes tarafından benimsenip, kabul edilmesi için öncelikle örgüt kültürü içerisinde takım ruhunun altyapısının oluşturulması gerekmektedir. Bu kavramın benimsenmemesi uygulama aşamasında birçok problemi doğurabilmektedir. Yıllarca bireysel çalışma ve bireysel performans hedeflerine kilitlenmiş personelin, bir anda kendilerini bir takım içerisinde bulmaları direnç göstermelerine neden olacaktır. Aynı şekilde tüm yetkileri elinde bulduran yönetimin de, yetki devretmeye ve katılmalı yönetimi dayanan takım çalışmasına

tepki ile yaklaşması doğaldır. Önemli olan onlara takım içerisinde yer aldıklarında tatmin düzeylerinin artacağını anlatabilmektir.

Yönetimsel bir bakış açısıyla ele aldığımızda, etkin bir takım yönetimine ulaşmak için enformasyon teknolojilerini, kurum içinde en verimli şekilde kullanmak, elemanlar arasında görev dağılımını da en etkin şekilde yapmak gereklidir. Takım elemanlarının, birbirinden haberdar olması, birbirleriyle eş zamanlı olarak verilen görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte bilgi tabanlı bir takım oluşturmak, akıllı bir sistem için de temel atmak olacaktır. Çünkü; günümüz koşullarında ve belirsizlik ortamında rakiplerden üstün olmayı sağlayacak olan kaynak bilgiler olacaktır.

Günümüz işletmelerinin büyük bir kısmı değişim süreci içinde bulunmaktadır. Özellikle ülkemizdeki birçok işletme için oldukça yeni sayılabilecek olan takım çalışmasının yakın bir gelecekte çok daha fazla işletmenin uygulama çalışmaları arasına gireceği düşünülmektedir. Literatürde takım çalışmasının performans üzerindeki etkisinin işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bugünün acımasız rekabet ortamında personelin yüksek performansının güçlü bir rekabet avantajı unsuru olduğu düşünülürse çalışanların performansını artırıcı etkisi nedeniyle ne denli önemli olduğu görülmekte ve takım çalışmasının örgütlerin değişim yönetimi uygulamalarda günden güne daha cazip hale geleceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T., “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. II, S. 2, İzmir, www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm, (11.04.2008).
- Aksu, A., “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar”, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. XV, S. 2, 2000.
- Alpugan, O., Demir, H. Ve Oktav M., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul, 1993.
- Ataman, G., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, , İstanbul, 1995.
- Blanchard K. ve Waghorn, T., Geleceği Yönetmek, İstanbul, 1995.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, İstanbul, 2001.
- Cyntia Cantu, “Virtual Teams”
www.saturn.spaceparts.com/dwizard/tqm/virtualteams.html.(01.04.2008)
- Çelebioğlu F., **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını: 238, İstanbul, 1990.
- Çetin, C., “Takımları Birleştirmek İçin Takım Bağlılığını İnşa Etmek”,
www.canancetin.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=87
(21.04.2008).
- Çetin, M. Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul, 2004.
- Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1994
- Demir. N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007.
- Dereli, T., İşletme Psikolojisi, İstanbul, 2000.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1993.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001.
- Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1996
- Falk, M., Organizational Change, New Information and Communication Technologies and the Demand for Labor in Services, 2001,
unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN025289.pdf.
(01.04.2008).
- Harris, J., Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi, İstanbul, 1999
- Hayes, D. H., Problem Çözümünde Yaratıcılık, İstanbul, 1993.

Jaskyte, K., “Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Non-profit Organizations” Non profit Management and Leadership, vol15, no:2, 2004, kjaskyte.myweb.uga.edu/NSFAnnualReportI.pdf, (21.04.2008).

“Improving Organizational Performance”,
www.sh.lsuhsu.edu/policies/policy_manuals_via_ms_word/JCAHO/2003/8090_IMPROVING_ORGANIZATION_PERFORMANCE.pdf, (11.04.2008).

İpekçil,Ö.D., “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1-6, 116, 2000.

İslamoğlu,G. “Ekip mi, Grup mu?”,
www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=678&tempID=1®ID=2.
(11.02.2008)

İnal, M.E. ve Durna, U., 2001,“Değişmeyeceğim diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Değeri”, Başak Ekonomi Dergisi, www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.html.(22.01.2008)

Katzenbach J. R. Ve Smith, D., Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, İstanbul, 1993

Keçecioğlu, T., Takım Oluşturmak, İstanbul, 2000.

Kocabaş, F., “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”,
www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/22.pdf,(02.04.2008).

Kozak, M. A. ve Güçlü, H., 2005, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 5 Sayı:1,www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=29&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003, (14.04.2008).

Kurt, M., “Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü: Post Bürokrasi”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=206, (11.03.2008)

Lesser E.L. ve Storck J. , “Communities of practice and organizational performance”
www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.pdf, (05.04.2008)

Özkan, Y., 2004, “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6,Sayı: 2, www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004, (06.03.2008).

Özkan, M.,www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004, 11.04.2008)

Özkalp, E., Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış., Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No.249/169

Özkara, B., Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon, 1999.

Özler, D. ve Koparan, E., “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc, (30.03.2008).

Özalp, İ., “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı”, Anadolu Üniv.İİBF Dergisi, Cilt: XIV, Sayı:1-2, 1998.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996

Salman, F., “Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı”, www.stgm.org.tr/docs/1123440850PCM.pdf, (11.03.2008).

Sanayi Sonrası Toplum Kuralları”, www.bilgiekonomisi.blogspot.com/2006_12_01_archive.html (02.03.2008)

Straub, J., Ekip Kurma ve Yönetme, İstanbul, 2002.

“Takım Yönetimi”, www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=257, (15.04.2008)

Taştan, S., “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü ”www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp, (11.04.2008).

Türkoğlu, R., “Bilişim Teknolojilerinden Bilgi Yönetiminde Yararlanma Düzeyi (Bir Örnek Olay Çalışması) Bölüm I”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=615, (01.04.2007)

Uluçınar, A. T., İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama, İstanbul, 1992 www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyid=67, (15.04.2008)

Yılmaz,H., “Bilgi.Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik” www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.html, (18.04.2008)

Yılmaz,H., “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz5.DOC, (15.04.2008).

Weiss, D., Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır?, İstanbul, 1993.

Zaim, H., “Takım Çalışması Kavramı ve Bir Firma Uygulaması”, iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf, (13.03.2008).

www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyid=67, (15.04.2008)

ÖZGEÇMİŞ

10 Ağustos 1971 tarihi, İstanbul İli Bakırköy ilçesi doğumluyum. İlk ve Orta öğrenimimi tamamladıktan sonra 1985 yılında İstanbul Polis Koleji'ne girdim, 1989 yılında kolejden mezun olup aynı sene Polis Akademisi'ne başladım ve 1993 yılında mezun oldum. Daha sonra İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde komiser yardımcısı rütbesiyle göreve başladım. 1996 yılında askerlik hizmetim için ayrıldım, 1997 yılında teğmen olarak terhis oldum. Tekrar aynı ilde görevime başladım ve çeşitli birimlerde değişik rütbelerde 13 yıl göreve yaptım. 2005 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, , stratejik karar verme, kriz yönetimi, Emniyet Teşkilatı'nda toplum destekli polislik projeleridir.Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Aday: Ekrem GÜLEN