

ÖRGÜTLERDE TAKIM ÇALIŞMASINA YÖNELİK ETKİN LİDERLİK NİTELİKLERİ

Mehmet İNCE*
Aykut BEDÜK**
Enver AYDOĞAN***

ÖZET

Küresel ekonomik süreçte işletmelerin başarısı çevresel değişimlerin etkili yönetimi ile mümkündür. Bu bağlamda etkili yönetim işletmelerin mali ve fiziki kaynakları kadar insan kaynaklarının da etkili kullanılmasına bağlıdır. Örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında, misyon ve vizyon kararlarının oluşturulmasında ve amaçların realize edilebilmesinde, kararlı, tatmin duygusuna sahip ve motive olmuş insan kaynağının varlığı bir zorunluluktur. Bu amaçla günümüzde örgütlerde takım olgusu motive olmuş insan kaynağının sinerjik etkisinden yararlanmanın bir aracı olarak görülmelidir. Etkili liderlik anlayışı çerçevesinde örgütsel esnekliğin sağlanarak, değişen iş çevresinin daha etkin yönetilmesi hedeflenmektedir. Bu süreçte ortaya konulan liderlik özellikleri belirleyici olmaktadır. Bu çalışmada modern yönetim sürecinin önemli bir parçasını oluşturan takım çalışması olgusu, temel stratejiler ve etkili takım yönetimi için sahip olunması gerekli liderlik nitelikleri teorik olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Takım Çalışması , Liderlik, Örgütsel Etkililik

ABSTRACT

The success of the organizations during the global economical period depends on the effective management of the environmental changes. At this point, the effective management depends on the use of human resources effectively just like the financial and physical resources. Having a settled, satisfied and motivated work force is an obligation in increasing the organizational productivity, making decisions of mission and vision, and reaching the organizational goals. Thus, organizational teamwork is a tool in making use of the synergetic effect of the motivated human resources. By having an organizational conformity, more effective management of the changing business environment is objected according to the effective leader becomes more important at this point. In this study, team work which is one of the most important part of modern management processes, main strategies of team working, the characteristics of the leadership which are necessary for effective team management are studied theoretically.

Keywords: Team Work, Leadership, Organizational Effectiveness

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*** Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi.

1. GİRİŞ

Takım çalışmasının popüler uyumu işletmelerin geçen 50 yıl içerisinde Batı'daki işletmeleri etkisi altına alan “Fordist” yaklaşımların etkisini ortadan kaldırma, Japonya ve Pasifik Ülkelerinde ortaya çıkan katılımcı yeni akıma geçiş çabasıdır. Değişim konusunda girilen her teşebbüs bilinmeyene atılan bir adımdır ve bu nedenle yeni olanın nasıl başarılacağına dair fikirler, inançlar ve reçetelerle doludur. Günümüzde örgütlerde hem niteliksel hem de niceliksel açıdan üretim düşüklüğü yaşanmakta, çalışanlar verimsiz ve moralsiz çalışma alışkanlıkları kazanmakta, yabancılaşma ve çatışma duygularında artış meydana gelmekte, iş gören devir hızında yükselme ve çalışanlara ilişkin üretkenlik sorunları yaşanmaktadır. Aynı zamanda dış çevrede yaşanan sürekli değişimler bu süreci örgütler açısından katlanılması güç bir hale sokmaktadır. Örgütler açısından yeni yaklaşımlar arasında yer alan bağımsız çalışma grupları ya da takım kurma çalışmaları örgütleri içinde buldukları bu durumlardan kurtarmaya yönelik girişim çabalarını oluşturmaktadır.

2.Örgütlerde Takım Kavramı

Günümüzün çok disiplinli ve karmaşık nitelikteki projeleri için birey bazındaki çalışmalar ve klasik nitelikteki yöneticilik girişimleriyle istenilen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi ile doğru orantılıdır(Sarıhan,1998:276). Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı genellikle yetki taleplerindeki daha geniş çalışma rollerine ilişkindir. Bunun arkasında yatan temel mantık genellikle daha esnek bir örgüt yaratarak müşteri ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmasıdır (Gard,Lindstrom, Dallner,2003:97). Takım çalışması, kısaca çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, takım üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çabadır.

Takım göreceli bir şekilde bir takım özgül amaç ve projelerin başarılması için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlardan oluşmaktadır.Takım temelli örgütler üretim elemanlarını müşteri değeri yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştüren örgütün temel görevini yerine getirme sürecinde takımları kullanmaktadırlar (Keçecioğlu,2000:3-4). Dolayısıyla takımlar işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek yönünde motive olarak, bilgi ve iş süreçlerinin performans düzeylerini arttırmak suretiyle ortak iş mükemmelliğini

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Yılmaz,1999:29). Günümüzde stratejik amaçlara göre iş süreçlerinin hızlandırılması sayesinde bir çok işletmede departmanlar ve birimler iş süreçlerinde üretilmiş olan bilgilerle sürekli olarak karşılıklı yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması birbirine bağlı küçük çalışma gruplarının varlığı ile mümkündür. İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç sözkonusudur. Bunu gerçekleştirme noktasında takım çalışmaları sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri takım içinde ve diğer örgütsel takımlarla paylaşmak suretiyle bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Keçecioglu,2000:3). Takımların yoğun olduğu örgütlerde işler daha çok yatay olarak gerçekleşmektedir. Bu sayede daha iyi örgütlenme modeli oluşturularak bilginin daha hızlı örgütsel kademelere ulaşması sağlanmaktadır. Takım çalışmalarının yer aldığı örgütlerde temel unsur iletişim süreçleridir. Takımdaki muhtemel iletişimler sosyal ilişkiler, işle ilgi ilişkiler veya müşteri ile ilgili gelişim süreçleridir. Bu anlamda müşterilerle aktif iletişimde bulunan ve müşteri ihtiyaçlarını belirleyen takımlar ile problemlere hızlı çözümler üretebilen takımlar etkili ve esnek bir yapıya sahiptirler. Örgütlerin bir çoğu yönetim ve üretime ilişkin faaliyetlerini otonom çalışma takımları, problem çözme grupları, kalite kontrol çemberleri, kalite halkaları ve işbirliğini gerektiren benzeri takım türleri ile yürütmektedirler. Bu tip örgütsel yapılanmalar birey temelli olmaktan ziyade grup ya da ekip temelli bir karaktere sahiptir.Takımlar işletmeler içinde küçük bir işletme ünitesi olarak çalışmakta ve işe ilişkin bütün doğal kesitleri yerine getirmektedirler (Baltaş,2000:22). Takımlar, öncelikle yöntemlere yönelik olarak deneyimler oluşturularak, sürekli ve uzun vadeli çözümler ve karar almalar için gerekli olan araç ve teknikleri öğrenmek suretiyle onları etkili bir şekilde kullanabilmektedirler. Örgütlerde takım çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. Takımlarla yönetimden anlaşılan karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun takıma verilmesidir. Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır (Güzeltik,1999:126). Takım çalışmaları genellikle çalışanların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır. Bir çalışanın klasik rolü ki bu özel bir konuda tek başına çalışmak iken takımlar içerisinde yer almaları sayesinde örgütün diğer departmanlarına ilişkin farklı konularda da bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır (Ensari,1999:101). Bir anlamda takım çalışması sayesinde bireyler uzmanlık alanları dışında farklı ve yeni rollere de sahip olmaktadır. Bu tür bir değişimin amacı müşteri ihtiyaçlarını daha etkili ve esnek bir şekilde karşılamak ve insan kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanmaktır. Bir anlamda değişim süreci ile hedef öğrenen bir örgüte geçişi temin etmektedir. Bu anlamda takım temelli bir değişim düşüncesi bireyin kendi örgüt kültürünü anlama ve yorumlama yeteneği, iş başında kişisel yeterlilik

kazanma ve paylaşılan bir vizyon ve takım öğrenmesine geçiş ile karakterize edilebilir (Gard ve diğerleri,2003:98).

2.1. Örgütlerde Takımların Oluşturulmasına İlişkin Nedenler

Örgütler içinde buldukları belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla yeni uygulamaların arayışı içindedirler. Dünyada pazarların küreselleşmesi, politik çıkarlar, bilgi sistem ve üretim süreçlerindeki ve bunların yönetimlerinde yaşanan teknik ilerlemeler, şirket birleşmeleri ve örgütlerin küçültülmesi ve yaygınlaştırılması gibi nedenler örgütsel yönetim stratejilerinin ve yapılarının farklılaştırılmasına neden olmaktadır. Bu yaşanan değişim süreci örgütlerin ve projelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu anlamda takım faaliyetleri ürün kalitesi, verimlilik ve performansı arttırarak stratejik amaçları gerçekleştirecek ve rekabet avantajı sağlayacak bir örgüt dizaynı parametresi olarak önem kazanmaktadır. Takımlarla çalışmak demek özellikle hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim inisiyatifinin desteklenmesini kapsayan bir stratejik riski de kabul etmek demektir. Bu manada örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki başlıklar etrafında sıralamak mümkündür (Sarıhan,1998:279).

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi
- Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin arttırılması
- Üretim ve Kalite artışının sağlanması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Çalışanların motivasyonlarının arttırılması
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması
- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri
- Kararların kalitesinin artırılması ve problem çözümlemenin kolaylaştırılması
- Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın artırılması

2.2.Çağdaş Takımların Temel Özellikleri

Örgütlerde etkili ve verimli bir takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların belirli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

2.2.1. Ortak Amaç ve Vizyona sahip olmak

Çalışanların içinde yer aldıkları örgütlerin geleceğe ilişkin vizyonunun ve amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde kanalize edilebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir (Ensari,1999:105). Takım sayesinde örgütlerde çalışan bireyler temel hedefler ve örgütsel vizyonun belirlenmesi ve bu sürecin gerçekleştirilmesinde takımın yapması gerekenler konusunda belirli bir bilinç düzeyine sahiptirler. Takım çalışması sürecinde çalışanlar yönetimin kendilerinden beklentileri nelerdir ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağına ilişkin bilgi düzeyine sahiptirler (Pollard,1998:61). Örgütlerde takımlar sayesinde paylaşılan bu vizyon çalışanların örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmede yoğun bir gayret sarf etmelerini sağlayarak, örgütte güçlü bir kurumsal kültürün yaratılmasına katkı sağlamaktadır.

2.2.2. Sağlıklı İletişimin Oluşturulması

Manaları ortak kılma süreci olarak tanımlanan iletişim takım, grup ve örgüt gerçeğinin özünü teşkil etmektedir. Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelerek bir birlikte çalışma güdüsü taşımaları bir takım ortaklıklarının bulunması ile mümkündür. Bu ortaklıkların temininde ortak payda olarak iletişim yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:49). Takım üyeleri arasında oldukça yoğun ve açık bir iletişim düzeni bulunmaktadır. Etkin iletişim düzeni takım üyelerinin teker teker izole olmasını ortadan kaldıran bir süreçtir. Birlikte çalışma konseptinin oluşturulabilmesi ve başarıya ilişkin bir sinerjik yapının oluşturulabilmesi ancak takım üyeleri arasında yer alan kesintisiz ve açık iletişime bağlıdır (Larsen,1998:84). Böyle bir sistemde bütün çalışanlar problem ve sorunlara ilişkin görüş ve düşüncelerini serbestçe ifade etmekte ve alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda ortak karar vermektedirler. Örgütlerde yakınlık güven sağlamakla birbirine güvenen insanlar da daha fazla katma değer ortaya koymaktadırlar.

2.2.3 Sağlıklı Bir Çatışma Alanı ve Yaratıcılık

Çatışma örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyici ve örgütsel sorunları çözümsüzlüğe sevkedici olmadığı sürece örgütsel amaçlara katkı yapıcı bir karakter kazanabilir. Takım çalışmaları sürecinde yaşanan bazı gelişmeler takım üyelerinin bilgi ve yetenek düzeylerinin üzerinde gerçekleşebileceği gibi çözümü oldukça zor olan bir takım konuların görüşülmesi de söz konusu olabilir. Bu süreçte ortak karar verme çabası çalışanların kendi yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve düşünce ufuklarını geliştirmelerini sağlayabilir (Gordon, 1998: 41).

2.2.4. Takımsal Yetkilendirme

Takım çalışmasının temeli çalışanların yetkilendirilmesi anlayışına dayanmaktadır. Takım ruhu esas alınmış olan örgütler yöneticilerin geleneksel olarak kabul edilen, planlama, düzenleme, yönetme ve denetleme gibi rollerini, başkalarına bırakmaları gerektiğini öne sürmektedirler. Bu tip organizasyonlarda yetki verme, hiçbir zaman yöneticinin bir tercih sebebi ya da seçim hakkı olamaz. Yetkilendirme sayesinde çalışanlar üzerinde çalıştıkları işler konusunda ortak sorumluluk ve ortak karar verme haklarına sahiptirler (Eppler ve Sukowski,2000:2). Esasen çalışanların güdülenmeleri ve çalışma etkinliklerini geliştirmeleri bakımından bu bir zorunluluktur.

2.2.5. Takıma Ait Olma Duygusu

İnsanlar için ait olma duygusu önemli ve vazgeçilemeyen ihtiyaç türlerinden birisidir. Özellikle takıma ya da örgüte bağlılık duygusunun yaratılması bireylerin aitlik ihtiyaçlarının tatmin araçlarından birisini oluşturmaktadır. Takımlarda çalışan bireyler aynı takımın üyesi olmaları nedeniyle ortak amaçların gerçekleştirilmesi niyeti ile bir araya gelmekte, farklı takım kültürü, iş yapma biçimleri ve ilişkiler ağı geliştirmektedirler (Yılmaz,1999:32). Takım adeta kuralları, normları, prensipleri ve değerleri olan küçük boyutlu bir örgütsel ilişkiler ağını oluşturmaktadır. Takım üyeleri üyesi bulunduğu takımın normlarını bir bütün olarak benimsemekte ve bundan da gurur ve tatmin duymaktadır (Şimşek,2002:398). Böyle bir durumda takımda ben yerine biz anlayışı hakim olmakta ve takım üyeleri diğer takım ve gruplara göre kendilerinin farklı olduklarını algılamaktadırlar.

2.2.6.Ortak Sorumluluğun Paylaşılması

Takım çalışmasında takım üyeleri aynı zamanda ortak karar verme kadar ortak sorumluluk anlayışına göre çalışmalarını yürütmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmaktadırlar. Takım üyeleri ortak olarak sonuçlardan sorumludurlar. Bireysel sorumluluk kavramı

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

ortadan kalksa bile takımdaki herkes görev ve sorumluluk alanlarını çok iyi bilmektedirler (Keçecioglu,2000:14). Yetki ve sorumluluğun dengeli esasına göre ortak karar verme aynı zamanda ortak sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Paylaşılan sorumluluk ağı bireyi daha fazla örgüt ortamının bir parçası kılmaktadır.

2.2.7.Takıma Bağlılık

Birey olarak üyelerin her biri takımın amaç ve hedeflerine yönelik olarak hissi ve şahsi bir bağlılık içerisindeyler. Takım ruhu olarak tabir edilen ve takımın birlikte hareket etme güdüsünü oluşturan kavrama sonsuz bir inanç vardır (Ensari,1999:104). Takım üyelerinin kendi aralarında yer alan ilişkiler saygı, sorumluluk, sevgi, güven, paylaşma ve yardımlaşma zemini üzerine bina edilmiştir. Üyeler takımca kabul edilmiş olma hislerini sürekli olarak taşımaktadırlar. Takımın çıkarları ve takımsal hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda takım sadakatini sürekli göz önünde bulundurmaktadırlar (Sarhan,1998:282).

2.2.8. Bireysel Gelişimin Desteklenmesi

Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarıma güdülerinin artırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçların giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Takımlar takım üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutan, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayan bir anlayışı ve yapıyı temsil etmektedir (Güzelcik,1999:126-127). Takımın bir parçası olarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri hem takım hem birey hem de örgütsel olarak önemli katma değerleri de beraberinde getirmektedir. Değerlilik ve önemsenme duygusunun bu suretle yaratılması bireylerin hayatlarına ve işlerine anlam kazandırmaktadır. Takım çalışmasında çapraz eğitim, koordinasyon eğitimi ve liderlik eğitimi gibi eğitim yaklaşımları yer almakta ve bu sayede takım faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanırken aynı zamanda çalışanların sürekli olarak bireysel öğrenme ve gelişim alışkanlıklarının desteklenmesi temin edilmektedir (Noe,1999:212).

2.3.Örgütlerde Takım Çeşitleri

2.3.1.Problem Çözme Takımları

Bu tür takımlar genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştırarak, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur (Efil,1995:171). Bu

takımlar yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu sayede, onlara örgütsel süreçte karar verme, problemlerin çözülmesi fırsatları vererek kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve örgütsel etkinliğin sağlanması noktasında sorumluluk yükleyen bir çalışma şekli özelliği taşımaktadır. Sorun çözme takımlarına üye olanlar kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde düşünceler ortaya koymakta veya bazı görüşleri paylaşmaktadır (Yenersoy,1997:94). Temel olarak bu grupların sundukları çözümlere ilişkin bir uygulama otoriteleri söz konusu olmamakla birlikte, oldukça az bir maliyet, çaba ile yüksek düzeyde bir verimliliği, kaliteyi ve morali kazanmanın ve sağlamanın en kısa yolu olarak görülmektedir. Problem çözme takımlarının popüler olmasının sebebi fonksiyonlarıdır. Bunların görevi koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözümlemede aynı sorumlulukları paylaşmaktır (Yeniçeri,1993:196). Problem çözme takımlarının kuramsal temelleri katılımcı yönetim yaklaşımına dayanmaktadır.Bu yaklaşıma göre bir örgütün sorunları sadece yönetim kademelerini ilgilendirmemekte, örgütün tüm elemanlarının sorunlarla ilgilendikleri ölçüde yapıcı, yaratıcı fikirler ortaya konabileceği ve varolan problemlerin daha büyük başarılarla çözümlenebileceği esasına dayanmaktadır. Bu noktada özellikle 1960'larda Japonya'da ortaya çıkan ve 1980'li yıllarda da çok kabul gören kalite kontrol çemberleri bu takımların en çok kabul gören türünü oluşturmaktadır (Fettahlıgil,2003:3).

2.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadırlar. Yalnız farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları bunların aynı hiyerarşik kademedeki görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır (Kutunis,2002:249). Kalite ve müşteri hizmetleri günümüzde işletmeler açısından önemli problem alanlarını oluşturmaktadır. Bu işletmeler örgütsel vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyma öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Bu durum daha çok çapraz fonksiyonlu takımlardan kaynaklanmaktadır. Değişik çalışma alanlarından gelen bireylerin oluşturduğu bileşimin takım çalışmalarının temelini oluşturacağı net bir şekilde görülmektedir (Keçecioglu,2000:27).

Çapraz fonksiyonlu takımlar genelde örgütlerde oldukça kompleks olan projelerde kullanılmakta olup, örgütte farklı departmanlarda görevli olan çalışanların takım kapsamı içerisinde örgütün diğer departmanlarından haberdar olmaları sağlanmaktadır. Bu anlamda işletmelerde komiteler aracılığıyla yönetim bir nevi çapraz fonksiyonlu takım özellikleri göstermektedirler. Çünkü burada farklı departmanlarda çalışan insanların bir araya getirilmeleri ve karar alma ve uygulama sürecinin bir parçası kılınmaları söz konusudur (Eren,1993:158). Komiteler örgüt içinde birbirine bağlı gerçekleştirilen örgütsel çalışmaların

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

koordinasyonunu sağlamak ve bu sayede yapılan işlerin etkinliğini arttırmak amacıyla yöneliktir.

2.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Bu takımlar genellikle toplam kalite yönetiminin motivasyon ve insan ayağını teşkil eden kalite kontrol halkaları modelinin daha olgunlaşmış ve kurumsallaşmış bir boyutunu oluşturmaktadır (Kutaniş,2002:248). Genel olarak 5 ile 10 kişiden oluşmaktadır. Tanımlanabilir nitelikte tek bir ürün, ya da hizmetinde üretim sürecinde yer alan gruplar otonom takım olarak değerlendirilebilmektedir. Bu takımlar iş süreçleri, çalışma yöntemleri, takım üyelerinin rolleri ve kalite güvencesinin sağlanması konusunda belirli oranlarda bağımsız olarak davranmaktadırlar. (Acar,2000:28) Yani bu takımlar bir ölçüde kendi programlarına ilişkin planlar yapmakta, program geliştirip bunları uygulama imkanına sahip olmakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Kısaca otonom takımlar personel yetkilendirme ile kendi kendini yönetme sürecini gerçekleştirmeyi karakterize etmektedir (Fettahlıgil,2003:3). Bu yönetim yapısı içerisinde takımlar kendi yönetici kadrosunu oluşturarak, hiyerarşiyi düzleştirerek, çok yönlü çalışma ve başarı yeteneğini arttırarak, istihdam şartlarını harmonize ederek ve tek bir statü vererek gerçekleştirmektedir. Buradaki temel amaç kararlı, motive olmuş, esnek ve sorumlu çalışanların kalite ve yeniliği yakalama yeteneği ile sosyal kontrolü sağlamaktır. Kendi kendini yöneten takımların temel amacı bireyi örgütte bir çok çalışanın temel özelliği olan edilgenlik ve aracı konumdan aktif , dinamik birer karar alıcılar haline getirmektir. Kendi kendini yöneten takımlarda sosyal sistemin temel özellikleri olan insan doğası ve grup davranışı baskın bir karaktere sahiptir(Tranfield ve Diğerleri,2003:35-36). Burada fikirler,değerler ve inançlar dolaylı olarak teknik sistemin özelliklerini işaret etmektedir. Otonom takımlarda her grup adeta küçük bir işletme gibi davranmaktadırlar. Pazar şartları içerisinde birbirleri ile iş ilişkisi kurarlar ve birbirlerini müşteri olarak görmektedirler. Tümünüyle kendi kendini yöneten takımlar kendi üyelerini de seçebilmekte olup, aynı zamanda her bir üyenin başarı durumuna ilişkin performans değerlendirme de yapabilmektedirler.

2.3.4. Sanal Takımlar

Günümüzde internet kullanımının işletme içinde yaygınlaşması ile oluşturulan intranet ve extranet sistemleri sanal çalışanları ve sanal takımları gündeme getirmiştir. Özellikle örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı ve gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanımı bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlara sınırlanmış olan örgüt ve takım kavramını farklılaştırmıştır (Eroğlu,2003:1). Günümüzde artık aynı işletmede görev yapan bireyler birbirlerinden oldukça uzak mesafelerde yüz yüze görüşme olmaksızın bilgisayar ortamında elektronik haberleşme imkanına kavuşmuştur (Kutaniş,2002:250). Sanal takımlar aracılığıyla bireyler günümüzde belirli

mekan, program ve kuruluşlara bağlılık taşımaksızın ve daha demokratik ve merkezi de olmayan bir çalışma anlayışına sahip olmaktadırlar. Genel olarak bu süreç ses, video ve konferans alternatiflerini de kapsayan gelişmelerle desteklenmekte, tüm bunlara cep telefonları ile sağlanan sınırsız iletişim imkanı ve internet aracılığıyla interaktif bilgi ağı da eklenince sanal takımlar ortaya çıkmaktadır. Sanal takımlar genelde duygusal olmaktan öte objektif bilgilerle etkileşip kurumsal kararlar alırken meydana gelmektedirler (Fettahlığıl,2003:4). Sanal takımlarda görev alan bireyler özellikle birkaç konuda uzmanlığa sahip, iletişim kurma becerisi yüksek, kabiliyetli, yenilikçi ve yaratıcı olan bireylerden oluşmaktadır. Sanal takımlar örgütlerde çalışanların görüşme olanağının bulunmadığı durumlarda maliyet verimliliği, hızlı iletişim sağlama ve duygusal etmenlerden çok gerçekler üzerinde karar almaya imkan sağlama gibi bir takım avantajlara sahiptirler. Bunun yanı sıra örgütün bir sosyal sistem olduğu gerçeği sanal takımlarda ihmal edilmiş bir anlayışı temsil etmektedir. Özellikle kararların alınmasında kültürel değerlerin ve toplumsal koşulların dikkate alınmama riski hep varlığını sürdürmektedir (Kutaniş,2002:250).

2.4.Takım Çalışmalarının Başarısında Örgütsel Etkinlik Faktörleri

2.4.1.Örgütsel Destek

Yüksek performans takımları oluşturmada önemli bir faktör üst düzey yöneticilerden başlayarak örgütte varolan takıma dayalı yaklaşıma verilen desteğin boyutudur. Takımsal başarı üst düzey yöneticiler takım çalışmasına geçişi destekler ve gerekli kaynakları sağlarsa yükselir. Eğer üst düzey yöneticiler takımın faaliyetlerine ilişkin bir takım tereddütleri gidermezlerse veya sonuçlar beklenildiği kadar hızlı ortaya çıkmazsa, takımlar örgüt içinde sadece bir heves gibi uygulanacaktır. Ayrıca üst düzey yöneticiler takım çalışması ve yetkilendirmenin değerlerini model almalıdırlar. Bu anlamda yöneticiler takımlarla çalışmayı istemelidirler (Yılmaz,1999:29). Ancak yöneticiler çoğu kez takımsal desteklerini esirgeme gibi bir yönetimsel davranış içerisinde de bulunabilirler. Çünkü takım ile işlerin yapısı dramatik olarak değişmekle kalmaz, aynı zamanda sorumluluklar takımlar tarafından üstlenilmektedir. Ancak yöneticiler yine de takıma dayalı anlamlı yapı içerisinde önemli görevler alabilirler.(Koçluk, özel proje liderlikleri veya takım organizatörü gibi) Herşeye rağmen değişimin oluşturduğu korku yöneticilerin takımlarla yönetim yaklaşımını desteklemelerinin önündeki en önemli engel olarak ortaya konulabilir. Bu noktada takım çalışmalarının bir parçasını oluşturan alt kademe çalışanların da desteğini almak önemlidir (Gordon,1998:41). Çünkü takım başarısı bütün çalışanların bilgi ve otorite ile birlikte yetkilendirilmesi yoluyla katkılarının sağlanmasını gerektirmektedir. Alt kademe çalışanları takımlara geçişteki sebepleri anlamazlarsa ve takım çalışmaları içinde kendi rolleri ve statülerine ilişkin gerekli bilgiye sahip olmazsa onlar içinde oluşacak isteksizlik ve motivasyonsuzluk başarıyı olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle partnerlik ve

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

alt kademe çalışanların katılımı, takımlara geçişte bütün örgütün desteğini kazanmak için önemlidir.

2.4.2. Süreçlere Odaklanmak

Takımların başarısı için örgütün yapısı ve insanlar temel iş süreçlerini destekleyecek bir şekilde organize edilmelidir. Çoğunlukla örgüt yapısı geleneksel fonksiyonlar ve departmanlar etrafında oluşmuş ve çalışma grubu üyeleri sınırlı yeteneklere sahipse, bir alanda ortaya çıkan problemler diğer problemlerin bir parçasını oluşturmak suretiyle hem bireysel öğrenme hem de müşteri tatmini engellenmiş olur. Başarı, takımlar çok yönlü yeteneklere ve başarının önemli bir bölümünü paylaşma sorumluluğu taşıyan üyelere sahip olduğu zaman gelmektedir. Bununla birlikte örgütsel yapı örgütsel süreçler etrafında yeniden düzenlenmiş olması yanında, başarı ancak örgütteki insanların bir sürece adapte olması ile mümkündür (Keçecioglu,2000:22-23). Eğer insanlar süreçlerin, müşterilerin ve bütün örgütün politika ve amaçları ile ilgilenmek yerine çalışma gruplarına ilişkin salt konulara yönelirlerse, iş süreçlerini yeniden düzenleyen bir örgütsel yapı da bile ancak kısıtlı başarı göstereceklerdir. Takıma dayalı bir örgütsel yönetimde hem örgütsel yapı hem de insanlar süreçlere odaklı olmak zorundadırlar.

2.4.3. Görevlerin Yeniden Tanımlanması

Görevlerin yeniden tanımlanması takım başarısı ile ilgili en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Örgüt yapısı geleneksel örgüt modelinden takım temelli bir modele geçiş yaptığında kesinlikle çalışanların rollerinde ve rol tanımlarında birtakım değişiklikler meydana gelecektir. Yeni değişim ile birlikte takım üyelerinin ve yöneticilerin sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmemiş olması beraberinde karmaşayı getirecektir. Bu manada bazı işler birkaç kez yerine getirilmelidir. Çünkü çok az insan işin kendi sorumluluğu olduğunu hatırlar, bazı işler hiç yapılmadıysa bunun nedeni hiç kimsenin sorumluluğunun farkında olmamasından kaynaklanmaktadır. Açıklık, her takım üyesinin takımın amacını çok net bir şekilde anlaması ve bu amacın örgütün vizyonuna ve amaçlarına uyumu ile başlar (Kutaniş,2002:242). Çoğu kez ana amacın belirlenmiş olması bile takımsal amaçların belirlenmemesi sonucu bireylerin yetkilendirilmiş olmasına rağmen bu ana amaçlara ulaşılmasını mümkün kılmaz. Başarılı takım temelli örgütler, hangi sorumlulukların takımlar tarafından yerine getirileceğini ve hangi hızla yerine getirileceğini belirten temel bir plana sahiptirler. Bu planlar aynı zamanda hangi takım üyelerinin hangi sorumluluklar etrafında organize olacaklarını da ortaya koymaktadır. Sonuç olarak hem takımlar hem de yöneticiler örgütsel zaman çizelgelerine göre sorumluluk transferi yaşayacaklardır.

2.4.4. Sürekli Öğrenme

Öğrenme İhtiyacı duyulan konularda, ihtiyacın derecesi ile bilgi edinme ve öğrenme arasında neredeyse doğrusal bir ilişki yer almaktadır. Sürekli değişen koşullar, sürekli değişen ihtiyaçları yaratır ve bu anlamda sürekli öğrenme bir zorunluluk halini alır. Edinilen bilgiler insan ve örgüt yaşamını ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmıyorsa hiçbir işe yaramaz. Oysa ki her şey sürekli bir değişim süreci içindedir. Bu sürekli değişim süreci içinde insanın sürekli bilgilenmesi ve sürekli öğrenmesi onun amaçlarına ulaşabilmesi için bir zorunluluktur (Özalp, Uzun,Yelkikalan, 1998:19).

Bir problemi çözmek olarak da nitelendirilebilecek proje çalışmaları sırasında çalışanlar bu günle beraber gelecek için de hazırlıklı olmak gereğini kavrayacak, bununla beraber araştırma, sorun çözme, farklı kaynak ve kişilerden yararlanma becerilerini de geliştirerek öğrenmeyi süreklilik haline getirecektir. Örgütler bireylerden oluşan sistemlerdir ve bireyler örgütsel öğrenmede kilit önem sahiptirler. Onların asıl görevleri bilgiyi örgüt dışından örgüt içine taşımaktır (Yazıcı,2001:76). Zira bu insanlar olmaksızın ne yeni bir teknoloji geliştirmek ne de organizasyonel yapıyı yeniden kurmak mümkündür. Günümüzde yaşanan değişimlerle işletmeler için insan kaynaklarının yaratıcı boyutu ve öğrenme yoluyla kazanılan yetenekler daha bir önem kazanmıştır.

Günümüzde işletme performansı, beşeri niteliklerin artırılmasına bağlı hale gelmektedir. Giderek artan sayıda gelişen örgütler çalışanların sürekli öğrenmesinin sağlanmasının takım başarısındaki önemini fark etmiştir. Kendilerinden çapraz öğrenme talep edilen takım üyelerine yeni becerileri öğrenmek için zaman ve destek verilmelidir. Özellikle toplantılarda daha çok zaman harcayan, ortak kararlar alan ve problemleri çözen takım üyeleri bu becerilerini geliştirmek için özel eğitimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca takım çalışmaları sayesinde yetki devrine giden, koçluk görevi üstlenen, değişimi yöneten ve güven ve motivasyon oluşturma çabası içerisinde olan yöneticiler de bu süreçlere ilişkin becerilerini geliştirebilecekleri ve uygulayabilecekleri eğitime ihtiyaç duymaktadırlar (Gard ve Diğerleri,2003:98). Takımlarda başarıyı yalnızca eğitimle sağlamaya çalışmak sadece küçük bir başarı ile sonuçlanacaktır. Bu sürecin sadece bir parçasını oluşturmakla birlikte şu açıktır ki en başarılı ve yüksek performanslı takım temelli örgütler sürekli öğrenmeyi bir örgüt kültürü ve felsefesi olarak benimsemiş örgütlerdir.

2.4.5. Sistemlerin Yeniden Düzenlenmesi

Takım başarısı ile doğrudan ilgili başka bir faktör de sistemlerin oluşturulmasına ilişkindir. Sistemlerin mevcut başarısını belirlemek için örgütler kendilerine bazı soruları sormak zorundadırlar. Bu sorular performans yönetim sistemi takımın hedeflerini ve davranışlarını yönetebiliyor mu? Personel seçim sistemi yöneticileri ve çalışanları takım içinde başarılı olabilecekleri bir

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

örgütsel mevkiye getirebiliyor mu? Ücret sistemi sadece bireysel başarıları mı yoksa takım başarılarını mı ödüllendirmektedir? İnsanlar sadece teknik başarıları ve mesleki başarıları için mi ödüllendirilmektedir yoksa etkili takım davranışları da göstermeli mi dir? Ve örgüt içinde güncel bilginin kullanılabilirliğini garanti altına alan bir iletişim stratejisi bulunmakta mıdır? Bütün bunların ışığında sistem oluşturulması bir anlamda son faktör gibi görünmesine rağmen takım çalışmaları ile uzun süreli başarı sağlayan örgütlerin bir anlamda kalite damgasını oluşturmaktadır. Sistemin takıma ve takım üyelerinin rağmen işlediği bir yerde takım çalışmaları akıntıya kürek çekmekten öteye giden bir faaliyet özelliği göstermeyeceklerdir.

2.5. Takım Başarısının Sağlanmasında Temel Stratejiler

Günümüzün dinamik ortamında rekabette başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de hem üst hem alt düzey yönetimde çok işlevli takım yönetiminin sağlanması olduğu bilinmektedir. Örgütsel etkinlik faktörlerini kendisi için kullanan örgütler, takımlarla birlikte rekabet avantajı sağlamada şu stratejileri kullanmak durumundadırlar.

2.5.1. İş Hedeflerini Belirlemek

Takımlar oluşturmak sadece sosyal bir deneyim değildir. Aynı zamanda iş hedeflerine ulaşma stratejilerinden birisini oluşturmaktadır. Amaçlar takımların bir anlamda rotaları olarak ifade edilebilir (Sarıhan,1998:281). Takım üyelerinin birlikte ortak amaçları etkin bir şekilde başarabilmeleri bu amaçların neler olduğunun açık bir şekilde belirlenmesi ile mümkündür. Bu hedefler ne kadar yüksek ve uzak olarak tayin edilirse amaçlar etrafında organize olmuş bir takımın başarısı da o derece yüksek olacaktır (Kutaniş,2002:236). Takım çalışmasına başlamanın öncelikli sebepleri kaliteyi artırmak, verimliliği artırmak, üretim maliyetlerini düşürmek olsa da birçok örgüt bu beklentileri odaya koymaz. Geliştirilen personel ilişkileri, yükselen moral ve artan iş tatmini, takımlara geçişte önemli hedeflerdir. Ancak bunlar takıma geçişte gerçek ve öncelikli hedefler olsa da ifade edilmemelidir. Çalışanlar temelde yatan amaçların, takımlarda bir çalışma nedeni olmadığını anladıklarında takım performans hedeflerine de odaklanmak zorlaşacaktır. Takımlar için açıkça ve zorlayıcı bir şekilde bir iş sınırı çizmekle, örgütler örgüt içinde her safhada destek sağlamış olurlar. Aynı zamanda takımlar kendi performans planlarını örgütsel hedefler çerçevesinde oluşturdukları zaman roller de netleşecektir.

2.5.2. Hızlı Çözümler Üretmek

Takımlarda etkili çözümler üretebilmek takım başarısının temel bir göstergesidir. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında örgütsel takımların boşa harcayacak zamanları ve kaynakları yoktur. Takımları bir strateji olarak kullanan bir çok örgütte beklemek örgütsel rekabet avantajını ortadan kaldıran bir

olumsuzluk olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanlar takım çalışmasına geçişte istekli ve heyecanlı da olsalar, değişim gecikirse isteklerini ve heyecanlarını kaybedeceklerdir. (Tüz,2004:5) Takımlar bir anlamda örgütsel değişim sürecinin başlaması ile birlikte en geç altı ay gibi bir zaman içinde oluşturulmuş olmalıdır. Oluşturulma aşaması devam ediyor olsa bile yeni örgütsel dizaynının bu zaman içinde ortaya konulmuş olması gereklidir. Takımlar zaten oluşturulmuş ise ve onların etkinliğini artırmak için müdahalenin olacağı açıklandıysa bu müdahale mümkün olduğu kadar hızlı gerçekleşmelidir. Uygun bir planlama ile zaman sorunu kaliteyi etkilememelidir (Maddux,1999:25).

2.5.3. İç Uzmanlık Oluşturmak

Takımları etkili bir şekilde oluşturan örgütler dış uzmanlıklardan faydalanmaktadırlar. Fakat uzun vadede başarı bu uzmanlığın içerideki danışmanlara aktarılıp, aktarılmamasına bağlıdır. Takım çalışmalarını kendi deneyim ve teknolojilerini içerideki insanlara transfer etmeden oluşturan danışman kurumlar danışmanlığa bağlı bir mantık oluştururlar ki bu mantık ile takımın tüm etkinliğini kendi kendilerine kararlaştırırlar (EppelerveSukowski,2000:337). Burada yapılacak iş ancak dışarıdaki danışmanlardan bilgi edinen bir veya daha fazla takım danışmanları yetiştirmektir.İç uzmanlar doğruluğu ispatlanmış takım teknolojilerini kullanarak ve dış uzmanlardan “nasıl biliyor”u öğrenerek takımla birlikte başarıyı planlama ve yakalamak için dahili bir kaynak haline gelirler.

2.5.4. Bütünleşik Çözümler Kullanmak

Takımları başarı ile oluşturmaın en geçerli stratejisi planlı ve kapsamlı olmaktır. Bu strateji örgütsel etkinlik faktörleri olarak sıralanan örgütsel destek, süreçlere odaklanmak, görevlerin tanımlanması, sürekli öğrenme ve sistemlerin oluşturulması gibi faktörlerle uyumlu olmak zorundadır. Örgütler takımda başarıyı tek yönlü olarak elde etmeye çalıştıkları zaman sonuç hep beklenenden daha kötü olacaktır. Takımsal başarı yukarıda sayılan çok yönlü bir yaklaşımın sonucudur. Bu anlamda hızlı ve radikal bir örgütsel değişim sürecinin gerçekleştirilebilmesi parça parça olmaktan öte planlı ve kapsamlı bir strateji değişim için tek güvenilir yoldur. Takımlar lider örgütlerin bütün iş stratejisinin önemli parçalarından birini oluşturmaktadır. Başarı şansı, iş amaçları anlaşıldığında, çözümler hızlandırıldığında, iç uzmanlıklar oluşturulduğunda , çıkar grupları dahil edildiğinde ve bütünleşik çözümler uygulandığında artacaktır (Eppler ve Skowski,2000:337).

3. Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

3.1. Örgütsel Başarı ve Liderlik

Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderlerin, çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Bu manada etkili lider, davranış tarzı ile gruptan birisi gibi algılanan aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içerisinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olan bir örgütsel ortamı yaratabilen kişidir. Liderlik, pek çoklarının düşündükleri gibi liderlerin mistik ve esrareniz yapılarından veya onların sahip oldukları karizmatik ve farklı kişilik özelliklerinden kaynaklanmamaktadır. Yine bazılarının düşündüğü şekliyle liderlik bazı insanlara lütfedilen bir ayrıcalık da değildir. Liderlik çoğu kez insanların içinde bulunduğu şartlar ve zaman süreci tarafından biçimlendirilen bir süreçtir. Başka bir ifade ile liderlik içinde bulunduğunuz sahneye göre değişme özelliği göstermektedir (Baltaş,2000:107). Liderlik bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirilmesi sağlayan enerjik bir süreç" olarak açıklanabilir (Dengiz,2000:240). Liderlik, bir statü ve otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir süreçtir.

Liderlik bir anlamda bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme ve yönlendirme sorunudur (Werner,1993:223). Lider kendisini izleyenlerin kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapabilen kişidir. Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü, liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yöneldiği amaçlar, lider tarafından benimsenen veya istenen hedeflerdir (Şimşek,1997:160). Lider değişimin kurumsallaşması noktasında örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, tutum, anlayış, değer ve davranışların yerleşmesini temin etmede önemli görevlere sahiptir (Merih,2002:1). Bu manada bugünün dünyasını şekillendirmede yarının dünyasını düşleyebilme yeteneğine sahip liderlerin önemli bir yeri olacaktır. İyi liderler, güç ve katılım konusunda derin bir kavrayış gücüne sahiptirler. Liderler etkilerinin ünvanlarından gelmediğinin, sıkı çalışmayla ve başkalarının saygısıyla hak edildiğinin farkındadırlar.

Yetkinin paylaşıldıkça ve verildikçe arttığını ve her insanın gerçek bir fark yaratabileceğini bilirler. Liderler takım anlayışına dayalı ve katılımı esas alan bir kültür yaratmayı başardıklarında çalışanlar işletmenin olgun birer partneri haline gelirler. Sonuç örgütsel gurura sahip, sürekli gelişmeye adanmış bir işletme kültürünün yaratılmış olmasıdır (Larsen,1996:78). Örgütlerde takım yöneticilerinin genel başarı düzeyleri çalışma takımına uygulayacakları liderliğin kalitesine bağlıdır. İyi bir liderlik bütün takımın çalışmalarını verimli ve etkin

hale getirir. Liderlik sürecinde liderlerden, takım üyelerinin işlerinden memnun oldukları, işlerini iyi yapmanın gayreti içinde oldukları ve karşılıklı güvenin olduğu bir ortam yaratmaları beklenmektedir. Takım liderleri, takım programını desteklerken tüm sorumluluğu almak için üst yönetimi tanımaya ve onlarla çalışmaya gerek duyar. Fakat bu gerçekleşirken takım üyeleri, kendilerine sağlanan kaynak ve desteğin kullanımını maksimumda gerçekleştirme sorumluluğuna sahip olduklarının farkına varmalıdırlar. Lider kişi, takımla üst yönetim arasında bağlantıyı sağlamalı, takım üyesinin gelişmesi için adil ve destekleyici bir tutum sergilemelidir (Doğan,2003:36).

Lider takım üyelerince, kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olarak liderlik sağlayabilmelidir. Bu prensiplerin içerisinde, takım içerisinde uygulanması için örneklere, başarıyı değerlendirmek için kriterlere, performansın kalitesine karar vermek için standartlara ve takımın başarısını takdir etmek için tanımlanmış ödüllendirme sistemlerine yer verilmelidir. Bütün bunları ışığında liderlerin genel özelliklerine bakıldığında şunları görmek mümkündür.

1. Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
2. Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
3. Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
4. Lider iş tutkunedir.
5. Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.
6. Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.
7. Lider bir değişimin aktörüdür.
8. Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
9. Lider bir mesajın sahibidir.
10. Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.
11. Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimselerdir.

3.2.Etkili Takım Liderinin Temel Nitelikleri

3.2.1. Yüksek Performans Kültürü Yaratmak

Her liderin karşı karşıya kaldığı son meydan okuma, hem son derece üretken hem de rekabet sürecine karşı koyabilecek güçte, küresel standartlarda bir örgüt yaratmaktır. Bu anlamda lider olgulara dayalı olarak yönetmek zorundadır. Açık, ölçülebilir, objektif hedefler başarının göstergeleri olarak bilinir. Yüksek performanslı takımlarda başarı bir yaşam biçimidir. Bu anlamda takım üyelerinin öğrenmeleri gereken ilk şey takımda hiç kimsenin bir başkasından daha önemli olmadığı düşüncesidir. İnsanların görevlerin bütünü açısından herkesin önemli olduğuna inanmadığı yerde iyi bir çalışma ortamına sahip olmak mümkün değildir. Bu manada insanların buldukları görevler önem bakımından değil, sorumluluklar bakımından değer taşımak durumundadır (Loh,1996:85).

Günümüzde pek çok proje farklı bireylerin etkin bir birimde (takımlar) toplanarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yetenekleri gerektirmektedir. Yüksek performanslı takım oluşturulması sürecinde planlama, yüksek maliyet ve kalite hesaplamaları yapmak yeterli olmamakta, aynı zamanda psiko-sosyal ilişkilerin ve güven kavramının oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda etkili ve açık bir iletişim, motive ve moral yüklü çalışanlar başarının temel elementlerini oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde yüksek standartlar ortaya koyan lider başlangıçtan sürecin sonuna kadar tüm hedefleri gerçekleştirmek için yumuşak ilkelerle yönetmeli, ama katı olgularla performansı ölçümlmelidir. Yüksek takım performansı aşılamanın yolu, etkin takım kurma, geliştirme, motive etme ve onlara liderlik etmekten geçmektedir.

3.2.2.Değişimi Etkili Yönetmek

Teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel çevre değişimlerinin hızı arttıkça kurumsal güçlerde bir takım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırabilmek için çok üst düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümseme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi takım liderlerinin başarısı ile doğru orantılıdır (Larsen.1996:84). Aslında bir anlamda liderin görevi değişimi hevesle karşılayan yeni şeyler öğrenmek ve bu gelişmelerden sürekli tecrübelerle ulaşmak isteyen bir takım ruhu ve kültürü yaratmaktır. Takım liderlerinin reaksiyoner bir şekilde davranmak yerine, proaktif bir kişilik sergileyerek takımın öğrenmesi ve yeni

gelişmeleri benimsemesine yardımcı olacak fırsatlar arayışı içerisinde olması gerekmektedir (Tapscott.1996:242). Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi çalışanlarla başarılabilir bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması insanları yaptıkları işin doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak, onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını arttıracaktır. Bilgi sahibi olan bireyler gerektiğinde sorumluluk sahibi de olabilmektedirler.

3.2.3. Paylaşımçı Bir Vizyona Sahip olma

Tolstoy umutların, uyanık insanların rüyaları olduğunu ifade etmektedir. Umutsuz hayatta kalmak ve ilerleme göstermek mümkün değildir. Nereye ve neye ulaşmak istediğinizi bilmeden oraya ulaşmanız da mümkün değildir (Bennis,1988:44). Paylaşımçı bir vizyon yaratmak ve geliştirmek ve bu vizyona yönelik amaçlar ortaya koymak takım çalışması içinde liderlerin önemli görevlerinden birisidir. Bu tip bir model içerisinde liderlerin etki yaratacak fikirleri ortaya koymaları ve bu fikirlerin genelleştirilerek takım içinde yayılmasını ve çalışanlarca içselleştirilmesini sağlamaları bir zorunluluktur. Lider vizyonunu dillendirmeyi çok iyi bilmeli ve bu vizyonu astları ile paylaşmalıdır. Liderlerde yeni ve büyük ufukların bulunması her zaman bir enerji patlamasını gerektirmektedir. Çalışanları motive etmenin önemli bir aracı örgüt vizyonunu açıkça dile getirmektir (Baltaş,2000:147). Paylaşımçı liderler aynı zamanda düzenli olarak örgütsel vizyonun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini almak suretiyle çalışanların çabalarını destekleyerek onların katılımının sağlanmasına katkıda bulunmak durumundadırlar. Geleceğin fotoğrafını çeken lider bu fotoğrafı elbette çalışanlar ile birlikte oluşturur. Lider bu vizyonunu astlarına aktarabildiği gibi çalışanlarca tutku ile desteklenilmesini de sağlamak durumundadır (Pollard,1998:60). Lider sahip olduğu analitik düşüncelerden dolayı bir bilginin yada ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahiptir. Bu surette geleceğe ilişkin bir takım projeksiyonlara sahip olan lider, sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için gerçekçi planlar yapmak durumundadır.

3.2.4. Amir Yönetici Yerine Antrenör Lider Rolü Üstlenme

Günümüzde yöneticiliğin önemli özelliği emreden, talimatlar yağdıran, ceberrut yöneticilikten ziyade bireyleri ikna edebilen veya işbirliği formülleri üretebilen bir boyut kazanmıştır. Çalışanlara hükmederek disipline etme ve yönetme yaklaşımı başarılı yönetimin günümüzdeki doğasını oluşturmamaktadır. Yıldırma ve manipülasyon yöntemi yönetim biliminin en zayıf alanını temsil etmektedir. İnsan kavramının farklı algılanması bu sürecin yaşanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Klasik teorinin ve klasik teoriye sadık yöneticilerin insana bakış açısı ile modern teoride anlamına bulan insana ilişkin kavramsallaştırma

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

yönetim tarihinin önemli bir boyutunu temsil etmektedir. Bu süreçte insan vizyonun, iletişimin, katılımın, karar almanın, başarının, yaratıcılığın, sorumluluk yüklenmenin ve yenilik sürecinin baş aktörü konumundadır. İnsanların neyi yapıp yapmama konusundaki karar verebilme sürecinin kişisel zekalarının bir sonucu olduğuna ilişkin inanç amir yöneticiden antrenör lidere geçişi temin eden bir faktör olarak değerlendirilebilir (Yeniçeri,2002:15).

Bu anlamda takım yaklaşımlarının amir yöneticiler yerine antrenör liderlere ihtiyaçları vardır. Günümüzün yöneticileri bizzat faaliyetlerin içinde yer almaktansa yol ve yön gösterici, kolaylaştırıcı ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek ve sergileyecek yaratıcı süreçlerin ortaya konulmasında önemli yere sahiptirler. Bu manada günümüzde yasakçı ve her şeyi olumsuzlaştırıcı, kısıtlayıcı yönetim ve yönetici tarzı demode olurken, katılımcılığa, ürün, hizmet ve değer üretimine dayalı, sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı yönetim tipi arzulanmaktadır (Baltaş,2000:117). Yönetici sadece yardımcı olmanın kendisinin temel bir fonksiyonu olduğunu bilmekle kalmamalı, aynı zamanda takım üyelerine ihtiyaç duydukları sürece onların yanında olduğunu hissettirmelidir. Bu yardımlar bazen duygusal boyutta gerçekleşirken bazen de bireyin kendi fikirlerini ifade etmesine fırsat tanıma şeklinde açığa çıkmaktadır. Ancak her şeyin ötesinde antrenörlük insanlara sorumluluk verme, bireyleri işe davet etme, kendilerini geliştirme ve kendi hata ve başarılarından ders almalarını sağlayarak öğrenme imkanı tanımak olarak değerlendirilebilir (Maddux,1999:80).

3.2.5.İşe Bağlılığı Gerçekleştirme

Bu gün için hem örgütler hem de çalışanlar açısından belki de psiko-sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan birisi çalışanların iş, görev bağlılığının gerçekleştirilmesidir.Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Bu anlamda iş sözleşmesinin lafzını yerine getirmek yerine ruhunu ortaya koymak önemlidir. Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir (Maddux,1999:43). Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevleri sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler.İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuçlar üzerinde etkili olduklarını bildikleri için kendilerini önemli ve gerekli hissederler. Sonuçta bireysel sorunlar takım sorunu olur, takımın sorunu ise bireysel sorun haline alır. Bireylerin işlere dahil edilmesi aynı zamanda takım üyeleri açısından katılım ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda herkesin ihtiyaçlarının anlaşıldığı, öğrenildiği ve desteklenildiği bir çevre oluşturulması sağlanmış olmaktadır (Eren, 1989:185). İş bağlılığı yaratma kavramı takım üyelerinden liderlere yönelik önemli bir mesajı da bünyesinde içermektedir. Bu bağlamda çalışanlar yetenek

ve katkılarına saygı duyan, insani değerler derinden inanan, mükemmelliği, risk almayı ve yaratıcılığı geliştiren bir ortam yaratacak liderler istemektedirler.

3.2.6. İletişim Sürecinin Etkili Yönetimi

Sosyal ilişkilerin doğasını inceleyen Amerikalı ünlü sosyolog Mead iletişim konusunda şu görüşü ortaya koymuştur. “Kişilerin oluşturduğu sosyal örgütlerin en önemli yönü başkalarına yaklaşmayı sağlayan iletişim ilkesidir. Bunun anlamı, kendi varlığının bilincini ortaya koymak için başkasını kendi yerine, kendisini de başkasının yerine koymaktır.” Mead’ın ortaya koyduğu düşünce bireylerarası ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımını içermediği aynı zamanda bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, dayanışma, işbirliği sağlama gibi yüksek amaçları da içerdiğini göstermesi bakımından önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:49). Etkin iletişim her kurumda ve bireylerarası çalışmalarda önemlidir. Bilgilerin zamanında anlaşılması projenin başarısını olumlu etkilemektedir. Bir proje çalışmasında iletilen bir mesaj bir görevden ve onunla ilişkili bir kısım içeriklerden oluşmaktadır. Etkisiz ve olumsuz mesajlar, bireylerarası görev sorunlarına yol açabilir. Açık bir iletişim ortamında ise bu tür sorunlar kolayca çözümlenebilir (Dengiz,2000:215). Lider organizasyon açısından vazgeçilmez nitelikte olan bilgileri toplar, bunları işler ve gerekli yerlere iletir. Bu bilgiler bir çok alana ulaştığından dolayı, lider aslarının ve üstlerinin ve kendi seviyesindeki kimselerin ihtiyaçları üzerinde dikkatle düşünmek zorundadır. Bu yerine getirilmediği takdirde takım çalışması olumsuz etkilenecektir (Maddux,1999:60). İletişimin önemli yönlerinden birisi de gözetim olgusunun varlığı ile açıklanabilir. Gözetimle iyi performans fark edilir ve ödüllendirilirken, kötü ve niteliksiz performans da görülüp iyileştirilmesi yönünde çaba harcanır. Çalışmalarda açık iletişim etkin sorun çözme sürecine ve karar almaya katkı sağladığı için mutlaka özendirilmelidir (Dengiz,2000:217).

3.2.7. Güven Duygusunu Harekete Geçirme

Güven yüksek performansa sahip takımların en temel özelliğini oluşturur.Güven ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı işleve sahiptir.Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip olabilmek açısından olmaz şart güven tesisi olarak karşımıza çıkar.Güven uzun bir sürede kazanılmasına rağmen kısa sürede kaybedilebilir bir özellik gösterir (Dengiz,2000:224). Güven bir kişinin karakter, kabiliyet ve gücüne veya bir şeyin gerçekliğine karşı temin edilen inanç olarak tanımlanabilir. Takımlar açısından güven sağlama aşamalı bir işlem özelliği göstermektedir. Bu anlamda güven açık iletişime yol açarak sorunların çözümünü kolaylaştırdığı gibi kararların alınmasını ve takımın çıktısını yükseltir.Takımlardaki güven ortamının varlığı aynı zamanda organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için sadakat ve bağlılığı teşvik eden bir yöne de sahiptir. Güven ve motivasyon olgusu liderlik açısından değerlendirildiğinde çalışanların liderleri açık, adil, dürüst ve kendilerini dinlemeye hazır kişiler olarak görmeleri ile

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

başlayacaktır (Stack,1998:95). Bu anlamda lider kararlı ve en zor durumlarda dahi fikirlerine sahip çıkan kişiler olmak zorundadırlar. Lider takım üyeleri arasındaki güveni arttırmak için üyelerin ne derece etkin çalıştıklarını, bireylerarası teknik ve kurumsal sorunların neler olduğunu bilmek zorundadır. Bu süreçte yaratılan duyarlılık aynı zamanda bireylerin lidere olan güvenlerini arttıracığı gibi çalışanlararası güven kavramının da gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

3.2.8 Etkili Takım Bilgi Yönetimi

Bir örgütte kolektif bilgidен etkili bir şekilde yararlanmak genellikle örgütsel sürecin önemli bir problemini teşkil etmektedir. Bu probleme çözüm bulmak için takım liderleri takıma gerçek iletişim sürecini ve standart rehberliği sağlamak durumundadır. Takım liderleri dört temel takım bilgisi sürecinin varlığından emin olmak zorundadırlar. Bunlar: takım bilgisinin değerlendirilmesi veya gözden geçirilmesi, takım bilgisinin geliştirilmesi (yeni bilginin oluşturulması ve edinilmesi), ortak bilgilendirme ve güncelleme, sistematik olarak tekrar veya yeniden öğrenme. Bu noktada son önemli unsur ise liderlik fonksiyonudur (Eppler ve Sukowski,2000:2). Lider her şeyden önce takımın bilgi üretimi ile yeni fikirler ve deneyimler kazanma sürecini dengeli bir şekilde gerçekleştirmelidir. Takım üyelerine bilgi ve rekabet yeteneklerini geliştirme şansı vermeli ama aynı zamanda kendi bilgisinin takımın hedeflerine ulaşmak için yeterli olmasını da sağlamalıdır. Bu bir takım liderinin bilgi yönetimi sırasında karşılaşılabileceği iki farklı yönü oluşturmaktadır. Bu tip bir liderlik olmaksızın sistematik bilgi yönetimini uygulamak oldukça zordur. Bir takım lideri ortak deneyimler ve yapılar oluşturarak bir farklılık ve güven ortamı oluşturmalıdır. Takım lideri ortak bir amaca (istekli ve gerçekçi) ulaşmak için bir sorumluluk duygusu geliştirmek zorundadır (Gordon,1997:39). Bilgi oluşturulduğu ve kullanıldığı fiziki, fiili veya zihinsel alanlardan ayrı tutulamaz bir karaktere sahiptir. Bu düşünceye göre takımlarda bilgi yönetimi için gereken yapıları ortaya koymak zorunludur. Bu anlamda takımlarda başarılı bilgi yönetimini ortaya koyan iki temel alan söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi iletişim, ikincisi ise paylaşılan değerler ve kurallar bütünüdür. Bilgi yönetiminde kullanılan araçlar iletişim boyutunda takım içinde dengeli bir yapıya sahip değilse, uygulama oldukça zorlaşır. İyi bir iletişim bir takımın hedeflerine bağlı olduğu kadar takımın iş birliğine de bağlıdır. Bir takımın ihtiyaçları analiz edildiğinde ortaya çoğu kez direkt ve eş zamanlı etkileşim çıkar. Takımlar farklı bölgeler, örgütler veya işletmelerden gelen üyelerden oluşabilir. Böyle takımlar için takım içinde ve takımlar arasında bilgi transferine imkan verecek gerçek alanların yaratılması gerekmektedir. Bu alanlar takım dökümanlarını ve uygulamaları paylaşmayı sağlamaktadır. İkinci aşama takım kuralları, anlaşmalar ve genel değerler veya standartlarla ilgilidir. Bu aşama takımın amacı, oluşumu, terminolojisi ile yönelik bilgiler içermektedir. Örgütlerde etkili bilgi paylaşımı için bunlar soyut faktörler olsa da, takımında

güven ve birlik sağlaması yönüyle etkili bilgi transferinin gerçekleştirilmesine imkan vermektedir.

SONUÇ

Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma yeteneği genellikle işletme içinde bulunan yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleriyle doğru orantılıdır. Yaşanan değişim süreci örgütlerin ve projelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Takımlar ile çalışmak hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim inisiyatifi desteklenmesini kapsayan stratejik riski de kabul etmek demektir. İşletmelerde takım temelli bir örgütlenme anlayışının geliştirilmesi rekabet ortamında bir örgütlenme anlayışının geliştirilmesi rekabet ortamında başarı kazanma noktasında önemli avantajları ortaya koyarken aynı zamanda işletmelere önemli esneklikler de sağlamaktadır. Takımlarla sağlanan esneklik sayesinde işletmeler değişen iş çevresinin daha etkin yönetme imkanına kavuşmaktadırlar. Bugün takım çalışmasının büyük önem kazandığı iş hayatında liderliğin önemi daha da artmıştır. Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderin çalışanları ile arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Lider takımın üyelerince kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olacak liderlik sağlayabilmelidir.

KAYNAKLAR

- Acar, N. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM, Ankara.
- Baltaş, A. (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi, İstanbul.
- Bennis, W. (1988), *Bir Lider Olabilmek*, Sistem, İstanbul.
- Dengiz, G. M. (2000), *Takım Çalışması Teknikleri*, Academyplus Ankara.
- Doğan S. (2003), *Personel Güçlendirme, Empowerment*, Sistem, İstanbul.
- Efil, İ. (1995), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Ensari, H. (1999), *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem, İstanbul.
- Eppler, J.M., Sukowski O. (2000), “Managing Team Knowledge: Core Process, Tool And Enabling Factors”, *European Management Journal* Vol.18 No:3 Britain,

Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri

- Eren, E. (1989), *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü No:105, İstanbul.
- Eren, E. (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul.
- Eroğlu, U. (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç:Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”www.isguc.org/
- Fettahlıgil, M. (2003), “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”, www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takımlar,
- Gard, G., Lindstrom, K., Dallner, M. (2003), “Towards a Learning Organizations:The Introduction of a Client-Centered Team-Based Organization In Administrative Surveying Work”
www.elsevier.com/locate/apergo.
- Gordon, T. (1998), *E.L.E -Katılımcı Yönetimin Temeli, Sistem*, İstanbul.
- Güzelcik, E. (1999), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum imajı*, Sistem, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (2000), *Takım Oluşturmak*, Alfa ,İstanbul.
- Kutanis, R.Ö. (2002), “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Larsen A.T. (1996), “Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek”, *İnsan Yönetimi*, Robert H. Rosen (Ed), MESS, İstanbul.
- Loh J.M. (1996), “Bir Yüksek Performans Kültürü Oluşturmak” *İnsan Yönetimi*, Robert H. Rosen (Ed), MESS, İstanbul.
- Maddux, B.R. (1999), *Takım Kurma*, Alfa İstanbul.
- Merih, K. (2002), “Network Yapılarda Yönetim”,www.eylem.com
- Noe, R. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi* Canan Çetin, (Ed.) Beta, İstanbul.
- Özalp, İ. Uzun, Ö. Yelkikalan N., (1998), “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen organizasyon Olmanın Önemi”;*A.Ü İ.İ.BF Dergisi* C.14, S.1-2, Eskişehir,

- Pollard, C., William (1998), “Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak” (Editör: Robert H. Rosen) *İnsan Yönetimi* MESS, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (1995), *Örgütsel Psikoloji* Ezgi, Bursa.
- Sarihan, İ. H. (1998), *Teknoloji Yönetimi*, Desnet , Gebze.
- Şimşek H. (1997), *21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem*, İstanbul.
- Şimşek M. Ş. (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset, Konya,
- Stack P. J. (1998), “Kendinizi ve İş Paylaşmak” Robert H. Rosen (Ed.) *İnsan Yönetimi*, MESS, İstanbul,
- Tapscott, D. (1996), *Dijital Ekonomi*, (Çev: Ece Koç), Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri , İstanbul.
- Tranfield, D., Smith S., Foster, Morris, Wilson, Sarah, Parry I. (2003), “Strategies For Managing The Teamworking Agenda: Developing A Methodology For Team-Based Organisation” www.elsevier.com/locate/dsw.
- Tüz, V.M. (2004), “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler” www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/.
- Werner, I. (1993), *Liderlik Ve Yönetim*, Rota, İstanbul,
- Yazıcı, S. (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa, İstanbul.
- Yenersoy, G. (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (1993), *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış*, Tutubay, Ankara.
- Yeniçeri Ö. (2002), “İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken”, *Standart Dergisi*, TSE, Aralık, Ankara,
- Yılmaz, H. (1999), “İşletmelerde Takım Çalışması Yolu İle Motivasyon”, *Standart Dergisi*, TSE, S.448, Ankara.