

Bireysel Çalışmadan Paylaşımaya: Takım Çalışması ve Kendi Kendini Yöneten Takımlar

İfakat Atak¹

Özet

Bu bölümde örgütsel başarıda önemli bir role sahip olan takım çalışması kavramı ve kendi kendini yöneten takımlar ele alınmıştır. Öncelikle takım çalışmasının teorik temellerine sonrasında kendi kendini yöneten takımların tanımı, fayda ve dezavantajlarına değinilmiştir. Bu kapsamda hem kuramsal çerçeve hem de uygulamaya dönük bir bakış açısı sunularak bütüncül bir çerçeve kazandırılması amaçlanmıştır.

Abstract: In this section, the concept of teamwork and self-managed teams, which play an important role in organizational success, are discussed. First, the theoretical foundations of teamwork are discussed, then the definition, advantages and disadvantages of self-managed teams are discussed. In this context, it is aimed to provide a holistic perspective by presenting both a theoretical and practical framework.

GİRİŞ

Günümüzde sürekli değişen ve karmaşık bir hale gelen çalışma ortamlarında bireysel çabalar artık yetmemeye başlamaktadır. Dijital dönüşümün, bilgi yoğun işlerin ve esnek örgüt yapılarının artması nedeniyle örgütlerin amaçlarına ulaşmasında farklı bir gündem olarak takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda sadece birlikte çalışan değil aynı zamanda kendi kararlarını alabilen ve yüksek oranda özerkliğe sahip takımlar olan kendi kendini yöneten takımlar öne çıkmaktadır.

Kendi kendini yöneten takımlar hiyerarşik yönetimden farklı olarak liderlik rollerinin ekip içinde yayıldığı, ortak sorumluluğun üstlenildiği ve içsel motivasyonla çalışılan ortamlar sunmaktadır. Bu nedenlerle söz konusu

1 Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Zara Ahmet Çuhadaroğlu M.Y.O., Çağrı Merkezi Hizmetleri Programı, ORCID: 0000-0001-7429-2630

takımlar bireysel inisiyatifi teşvik ederken ortak amaç doğrultusunda da bir sinerji oluşturma potansiyeline sahiptir. Nitekim aşağıda değinildiği üzere yazında bu takımların olumlu etkiler yarattığına dair bulgular mevcut bulunmaktadır.

Bu bölümde öncelikle takım çalışması, takım oluşturma süreci ele alınmış olup sonrasında kendi kendini yöneten takımların özellikleri, fayda ve dezavantajlarına değinilmiştir. Değinilen bu bilgilerden yola çıkılarak sonuç kısmında uygulayıcılara yönelik bir bakış açısı sağlanması amaçlanmıştır.

1. TAKIM ÇALIŞMASI

Modern iş hayatında sektör ve kurum gözetmeksizin birçok örgütte takım çalışmasından söz etmek mümkündür. Örgütlerin adaylarda bir takımın üyesi olarak çalışabilme yeteneğini araması, takımların iş hayatı açısından gündemde ve önemli olduğunu göstermektedir. Bu başlık altında takım kavramı ile takım çalışması açıklanmıştır.

1.1. Takım Kavramı ve Takım Oluşturma Süreci

Takım çalışmasını anlamlandırmak için takım kavramını anlamak gerekmektedir. Örgüt bağlamında kavramın çeşitli tanımlamaları mevcuttur. Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum (1992) takımları, ortak ve değerli bir hedef/amaç/misyon doğrultusunda dinamik, birbirine bağımlı ve birbirleriyle etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan ayırt edilebilir bir grup şeklinde tanımlayarak takımların temel bileşenleri üzerinde durmuşlardır. Cohen ve Bailey (1997) bu alanda yapılmış olan temel çalışmaları baz alarak takım kavramını tanımlamışlardır. Buna göre takım yapılan işlerde birbirine bağımlı olan, sonuçlar için sorumluluğu paylaşan, kendilerini bir sosyal sisteme (örneğin bir iş birimi veya kurum) gömülü bir varlık olarak gören ve başkaları tarafından da aynı şekilde görülen, ilişkilerini örgütsel sınırlar içinde yöneten bireylerin oluşturduğu bir bütündür. Örneğin üretim işi yapılan bir birimdeki üye, üzerinde çalıştığı ürününü çalışması için başka bir üyeye devredebiliyor ve tüm üyeler üretilen nihai çıktının kalitesi ve miktarı bakımından sorumluluğu paylaşıyor ise burada takım söz konusudur.

Örgütler için takımların başarısı tesadüfi bir durum değildir. Bu noktada takım oluşturma süreci önemli olarak görülmektedir. Takım kurmanın teorik önerisi sunan Tuckman (1965) çeşitli çalışma ve öğrenme ortamlarında küçük takımların davranışlarını gözlemledikten sonra takımların geçtiği aşamaları tanımlamıştır. Şekillendirme, fırtına, norm oluşturma, performans ve erteleme şeklinde beş aşama önermiş ve tüm takımların en yüksek etkinliğe ulaşması

için her aşamayı deneyimlemesi gerektiğini savunmuştur. Tuckman, bireysel davranışın başkaları tarafından kabul görme arzusuyla yönlendirildiğine, böylece tartışma veya çatışmadan kaçınıldığına inanmaktadır. Bu nedenle, takım gelişiminin ilk aşaması tanışma ve kibar olmaya odaklanmaktadır. İkinci aşama olan fırtınada, önemli konular ele alındıkça çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmalar takımın kendi işiyle veya takım içindeki roller ve sorumluluklarla ilgili olabilmektedir. Üçüncü aşama olan norm oluşturma takım üyelerinin çatışmayı çözdüğü, takım için çalışma ilişkilerinin oluştuğu aşamadır. Dördüncü aşama olan performansta bireysel katkıların toplamının ötesine geçen bir sinerji elde edilmesi beklenmektedir. Takımın sinerjisinin işin tamamlanmasına yönlendirilmesi söz konusudur. Son aşama olan erteleme (yas), bireylerin ya takımdan ayrılması ya da takım arkadaşlarıyla daha fazla iletişim kurmak için bir nedenleri kalmamasını ifade etmektedir. Bu duruma bir takımın projesini başarıyla tamamlaması örnek olarak verilebilmektedir (Tuckman, 1965; Staggers, Garcia ve Nagelhout, 2008: 477-485; Neck, Houghton ve Murray, 2017: 503).

Günümüz örgütlerinde takım çalışmasının popüler hale gelmesi nedeniyle özel olarak ilgilenilmesi gerekmektedir. Elbette takım terimi örgütler için yeni değildir ve takım çalışması uzun yıllar boyunca vurgulanmıştır. Örneğin tanınmış kalite gurusu Joseph Juran, “Problem Çözmede Takım Yaklaşımı”nı ilk olarak 1950’lerde Japonlara ve ardından 1980’lerde Amerika Birleşik Devletleri’ne taşımıştır (Luthans, Luthans & Luthans, 2021:321).

Takımların iyi bir şekilde çalışabilmesi için takım çalışmasına yatkın bireylerin işe alınması, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi süreçlerine de dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işe alımlarda teknik gerekliliklerin yanı sıra takım içindeki rolleri yerine getirebilme potansiyeli yüksek olan adayların ayırt edilmesi gerekmektedir. Bu bireyler stratejik olarak uygun olduğu takımlara yerleştirilmelidir. Takımlara yerleştirilen bireylere, ilgili takımın beceri ve uygulamalarını öğrenerek takımlarının daha etkili performans göstermelerini sağlayan eğitimler verilmesi gerekmektedir. Böylelikle eğitim yoluyla bir takım üyesi yetiştirilebilmektedir. Son olarak iyi bir takım üyesi olmaları için bireysel çabaların göz ardı edilmediği ve bireylerin sunduğu katkı düzeylerine göre takım tabanlı ödüllerle bu sürecin desteklenmesi gerekmektedir. Bunun yanında çalışanların takım çalışmasından alabileceği işsel ödüller de bulunmaktadır. Kişisel gelişim için takım üyelerinin kendileri ve takım arkadaşlarının gelişimine fırsat tanınması tatmin edici ve ödüllendirici bir deneyim olabilmektedir (Robbins & Judge, 2022:196-197).

Takım kavramı en çok grup kavramı ile karıştırılmaktadır. Grup, ortak bir ilişkiye sahip iki veya daha fazla kişiden oluşmaktadır. Grupların takım olabilmesi için taşınması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Langton, Robbins & Judge, 2013:151). Grupların takım olarak sınıflandırılması durumunda ise takım çalışması gündeme gelmektedir.

1.2. Takım Çalışması

Bireysel çalışanlar operasyonel görevleri yerine getirmekte ve genellikle çabalarının bir resim bulmacasının parçaları gibi birbirine uyması gereken düzenli küçük gruplar halinde çalışmaktadırlar. Çalışmaları birbirine bağımlı olduğunda, bir görev ekibi olarak hareket ederler ve takım çalışması adı verilen işbirlikçi bir durum gelişmeye başlamaktadır (Newstrom, 2007: 305).

Takım çalışması Robbins'e (1996) göre üyelerinin pozitif sinerjilerini, bireysel ve karşılıklı sorumluluklarını ve tamamlayıcı becerilerini kullanarak belirli ve ortak bir hedef üzerinde yoğun bir şekilde çalışmanın olduğu gruplardır. Başka bir ifadeyle, bireysel çabaların bireysel girdilerin toplamından daha büyük bir performansla sonuçlandığı gruplardır (Robbins & Judge, 2022:183).

Takım çalışması örgütler tarafından değer verilmesi gereken stratejik bir unsurdur. Diğer yandan günümüzde çoğu örgütün faaliyet gösterdiği karmaşık ortamlar göz önüne alındığında zorluklarla da karşılaşabilmektedir (Ractze vd., 2025). Bu nedenlerle takım çalışmasının iyi anlaşılması gerekmektedir.

Cohen ve Levesque (1991), takım çalışmasını bireylerin hedeflerine ulaşmanın yollarından biri olarak görmekte ve ortak bir işin belirli zihinsel özellikleri paylaşan bireyler tarafından yapılan çalışma olduğunu savunmaktadırlar. Yazarlar bireylerin takım çalışmasına dahil olduklarında ortak bir çalışmanın getirdiği ek yük karşılığında, olası başarısızlıklara ve yanlış anlamalara karşı dayanıklı bir şekilde hedefe ulaşma yükünü paylaşabileceğini ileri sürmekte ve bu durumun takım çalışmasının bir faydası olarak görülmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Örgütlerde takım çalışmasını geliştirmek ve sürdürmek için bilimsel temellere dayanarak bir rehber sunan Salas ve diğerleri (2015), insan kaynakları liderlerinin takım çalışması ile ilgili durumlarda ihtiyaç duyacakları kritik hususları dokuz nokta altında toplayarak pratik bir çıkarımda bulunmuşlardır. İş birliği, çatışma, koordinasyon, koçluk, iletişim, bilişsellik, kompozisyon, bağlam ve kültürden oluşan bu dokuz kritik noktanın etkili bir takım çalışması faaliyeti için ayrı ayrı değil bütünsel olarak ele alınması

gerektiğini önermişlerdir. Salas ve diğerlerinin (2015) birikmiş olan geniş bir takım çalışması yazınından hareketle önerdiği dokuz noktanın ne olduğu ve bunların kullanımına yönelik tavsiyeleri aşağıda detaylandırılmıştır.

İş birliği (Cooperation): Etkili bir takım çalışması için gerekli olan motivasyonel itici gücü ifade etmektedir. Özünde takımın tutumlarını, inançlarını ve duygularını içermektedir. Takımlardaki kolektif etkinliğin oluşturulması için var olması ve kullanılması gereken bir faktördür.

Çatışma (Conflict): Takım üyeleri arasında çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Farklı çatışma türleri arasındaki dinamikleri anlamak, başarılı takım çalışmasını teşvik etmek için önemli olarak görülmektedir. Çatışmalar ortaya çıkmadan önce proaktif önlemler alınmalıdır. Çatışma olduğunda ise görmezden gelinmeyerek reaktif yaklaşılması gerekmektedir.

Koordinasyon (Coordination): Bir görevi yerine getirmek ve takım kaynaklarını sonuçlara dönüştürmek için gerekli davranışsal ve bilişsel mekanizmaların yürürlüğe konulmasını ifade etmektedir. Etkili bir koordinasyon takım performansının itici bir gücü olarak görülmektedir. Takımları bilgilendirme amacıyla toplantılar yaparak takım koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir. Ayrıca ekip üyelerinin rollerinin, çok katı olmamak kaydıyla, açık olması gerekmektedir.

Koçluk (Coaching): Hedefleri belirlemek ve bu hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yol açan yönü belirlemek için liderlik davranışlarının uygulanmasını ifade etmektedir. Bu tür davranışlar etkili takım çalışması için temel olarak görülmektedir. Koçluk ve liderliğin takımın oluşumuna, gelişimine ve performansına nasıl entegre edileceği önem taşımaktadır. Koçların takım sorunlarının tespit edilip çözülmesiyle ilgilenmesi gerektiği önerilmektedir. Liderlik sorumluluklarının ise takımın birden fazla üyesi arasında dağıtılması önerilmektedir.

İletişim (Communication): Takımın tutumlarını, davranışlarını, bilişlerini oluşturmak ve yeniden şekillendirmek amacıyla takım üyelerinin birbirleri arasındaki karşılıklı bilgi alışveriş sürecini ifade etmektedir. Takım iletişimi takım performansı açısından önemli görülmektedir. Takım üyeleri arasındaki bilgi alışverişini zorluklarının en aza indirilmesi için iletişimin teşviki önerilmektedir.

Biliş (Cognition): Takım üyeleri arasındaki etkileşimler sonucunda geliştirilen ve takım üyeleri arasında paylaşılan anlayışı ifade etmektedir. Takım bilişi, takım üyelerinin rolleri ve sorumlulukları hakkındaki bilgiyi, takımın misyon, hedef, normları ile takım arkadaşlarının bilgi, beceri ve

yeteneklerine aşinalığı içermektedir. Takımın hedefleri, rolleri, uzmanlık alanları ve operasyonel durumu hakkında ortak bir anlayışa sahip olduğunda takımların potansiyel yanlış adımlardan ve başarısızlıklardan kaçınmasını sağlamaktadır. Takımlardaki rollerin ve bu rollerin nasıl bir araya geldiğinin anlaşılması için çapraz eğitimlerden yararlanılması önerilmektedir.

Kompozisyon (Composition): Takım performansı ile ilgili bireysel faktörlere, iyi bir takım üyesini oluşturan özelliklere, takım üyelerinin bilgi, beceri ve tutumlarının en iyi şekilde yapılandırılmasına ve çeşitliliğin takım etkinliğinde oynadığı rollere dair bilgileri ifade etmektedir. Takımın etkinliği için takım kompozisyonu önemli görülmektedir. Güçlü bir takım için iyi bir takım kompozisyonu oluşturulması önerilmektedir.

Bağlam (Context): Davranışın ortaya çıkışını, anlamını etkileyen ve bunun yanında takımın sonuçlarını da etkileyen durumsal özellikleri / olayları ifade etmektedir. Takımın işleyişi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bağlamsal zorlukların önceden tahmin edilerek takım çalışmasını teşvik eden ve destekleyen kurumsal politika, uygulama ve prosedürlerin belirlenmesi gerektiği önerilmektedir.

Kültür (Culture): İnsanların birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkileri hakkında sahip oldukları varsayımları ifade etmektedir. Bu varsayımlar takımlarda ve örgütlerde de paylaşılmaktadır. Kültür, takım üyelerinin sahip olduğu değerlerin önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Bir örgütün, takımın ve bir takım içindeki üyelerin kültürel değerleri takımın oluşumu ve performansı açısından önemli bir belirleyici olarak görülmektedir. Benzerlikleri kabul eden ve farklılıklara saygı duyan bir takım kültürü oluşturulması önerilmektedir.

Takımlarda istenilen iş çıktılarını ulaştırmak için çalışanları organize etmek amacıyla işin doğası gereği pek çok faktör göz önüne alınmalıdır. Bu noktada takımlarda işin nasıl yapıldığı ve takımların ne zaman kullanıldığında en iyi faydaları getireceğine dair durumlar (Klatt & Hiebert, 2001: 298-299) aşağıda sıralanmıştır.

-Takımlar birbirine bağımlılıklarıyla ön plana çıkmaktadırlar. Birlikte tartışarak, karar vererek ve iş yaparak ortak hedeflere ulaşmaktadırlar.

-Her takımın kendine ait bir vizyonu (çalışma yaklaşımı, takım gelişimi vb.) bulunmaktadır.

-Koordinasyon, iletişim ve ilişki gereksinimleri nedeniyle takımlar genellikle az sayıda üyeden oluşmalı ve her üye birbirini tamamlayan becerilere sahip olmalıdır.

-Takımlar birlikte başarılı veya başarısız olmaktadır. Üyeler, takıma özgü belirli bir ürün veya hizmetten bireysel ve ortak olarak sorumlu olmaktadır.

-Takımlar genellikle sinerjileri ile çalışma gruplarından ayrılmaktadır. Bir çalışma grubunun çıktısı temel olarak bireysel çabaların toplamıdır. Takım çıktısı ise bir grup bireyin tek başına çalışarak üretebileceği toplamdan çok daha büyük olmaktadır.

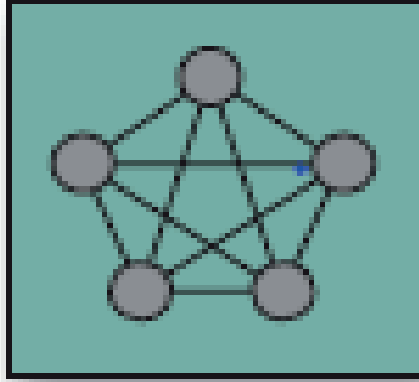
-Koordinasyon ve inovasyona ihtiyaç duyulduğu durumlarla birlikte başarının veya başarısızlığın her bir bireyin çabalarının toplamına değil, takımın uyumlu çabalarına bağlı olduğu durumlarda takımlar örgütler için en iyi seçenek olarak önerilmektedir.

En yaygın takım çalışması türleri problem çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, çapraz takımlar ve sanal takımlardır (Robbins ve Judge, 2022: 184). Bir sonraki başlıkta bu takım türlerinden biri olan kendi kendini yöneten takımlar ele alınmıştır. Çünkü günümüz iş yaşamında bireylerin farklı yeteneklerinden yararlanarak rekabette üstünlük sağlanması açısından bu takım türünün her geçen gün önem kazanacağı düşünülmektedir.

2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar (Self Managed Teams)

Bazı örgütler sınırlı katılım biçimlerinin ötesine geçerek bir dizi önemli kararın çalışan grupları tarafından alınmasına olanak tanımaktadır. Bu tarz yaklaşımlar, grup fikirlerinden ve grup etkisinden tam olarak yararlanan grup tartışmalarının kapsamlı kullanımını içermektedir. Bu gruplar sıklıkla cylemleri için fikir birliği sağlamaya çalışmaktadır. Grup-karar yaklaşımının daha resmi bir versiyonu, kendi kendini yöneten takımlardır (Newstrom, 2007: 193).

Kendi kendini yöneten takımlar günlük işlerde kendilerini yönetmek için karar alma yetkisine sahiptirler. Gerçek bir kendi kendini yöneten takım üyelerinin iş planlama, görev dağılımı, iş becerileri için eğitim, performans değerlendirme, yeni ekip üyeleri seçme ve işin kalitesini kontrol etme konusunda kendi kararlarını verebilmektedir. (Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, 2010: 161-162). Kendi kendini yöneten takımların sorumlulukları arasında genellikle iş planlama ve programlama, üyelere görev atama, işletme kararları alma, sorunlar üzerinde harekete geçme ile tedarikçiler ve müşterilerle çalışma yer almaktadır. Tamamen kendi kendini yöneten takımlar, birbirlerinin performansını değerlendiren kendi üyelerini dahi seçebilmektedirler (Robbins & Judge, 2022: 184). Aşağıdaki şekilde kendi kendini yöneten takım modeli gösterilmektedir.



Şekil 1: Kendi Kendini Yöneten Takımlar

(Robbins & Judge, 2021, s. 184)

Kendi kendini yöneten takımlara bazı yönetim sorumlulukları verilmektedir. Bunlar arasında takımın çalışmalarını sürekli olarak değerlendirme ve takım üyelerinin işlerini yeniden tasarlamak gibi sorumluluklar vardır. Takımların bu sorumluluğu yerine getirebilmeleri için takım üyelerine işleri nasıl tasarlayacakları, performans kalitesini ve verimliliğini nasıl değerlendirecekleri konusunda eğitim verilmektedir. Örneğin kendi kendini yöneten takımların üyeleri, her bir ekibin işini ve her bir işin verimliliğini artırmak amacıyla zaman ve hareket etütleri, ergonomik ekipman değerlendirmeleri veya benzeri araştırmalar yapabilmektedir (Wagner & Hollenbeck, 2010: 140).

Takımların etkinliği örgüt içinde ne kadar iyi yönetildiğine bağlı olmaktadır. İyi yönetilen bir takım genellikle üretken, yenilikçi, sadık ve uyumlu olmaktadır. Takımlarını sürekli olarak besleyen örgütler, daha az işten ayrılma ve devamsızlıkla karşılaşma eğiliminde olabilmektedir. Ancak takımlar yanlış yönetilirse başarısız olabilmekte ve düzgün bir şekilde çalışamazlarsa yarardan çok zarar verebilmektedirler (Neck, Houghton & Murray, 2017: 482). Bu nedenlerle kendi kendini yöneten takımları daha iyi anlayabilmek için bu takımların sahip oldukları özelliklere, faydalara ve dezavantajlara bir sonraki başlıklarda yer verilmiştir.

2.1. Kendi Kendini Yöneten Takımların Özellikleri

Örgütlerdeki takım türlerini ayırt etmek için tipik olarak takım sürekliliği, beceri çeşitliliği ve yetki dağılımı olmak üzere üç özellik öne çıkmaktadır. Birinci ayırt edici özellik takım sürekliliği, takımın ne kadar süre var olduğunu

ifade etmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar, genellikle belirsiz bir süre için belirli bir üretim veya hizmet faaliyetlerini yerine getirmektedirler (Mcshane & Glinow, 2010: 161-162).

İkinci ayırt edici özellik olan beceri çeşitliliği, takım üyelerinin farklı bilgi ve becerilere sahip olma düzeyini ifade etmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar genellikle çeşitli görevleri yerine getirmek için farklı becerilere ve bilgilere sahip üyelerin olmasını gerektiren bir ürün ve hizmetin tamamını üretmekten sorumlu olmaktadır (Mcshane & Glinow, 2010: 161-162). Kendini yöneten bir takımın muhtemelen 5 ila 15 üyeden oluşması beklenmektedir. Takımlar, iyi bir beceri ve kaynak karışımı sağlayacak kadar büyük ancak verimli bir şekilde çalışacak kadar da küçük olmalıdır. Takım üyelerinin iş temposunu belirleme ve görevleri dağıtma konusunda çok fazla takdir yetkisi olduğundan, çoklu beceri önemlidir. Çoklu beceri, ekip üyelerinin her birinin birçok farklı işi yapma yeteneğine sahip olmasını ifade etmektedir ve ihtiyaç duyulduğunda takım üyelerinin birçok farklı işi yapması beklenmektedir. Takım üyeleri ayrıca eğitim vermektan ve birbirlerini çeşitli becerilerde ustalaşmış olarak onaylamaktan sorumlu olmaktadır (Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, 2010: 161).

Üçüncü ayırt edici özellik yetki dağılımı ise karar alma sorumluluğunun takım boyunca dağıtılma (yüksek dağılım) veya takımın bir veya birkaç üyesine verilme (düşük dağılım) derecesini ifade etmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar genellikle yüksek yetki dağılımına sahiptir çünkü takım üyeleri önemli kararları birlikte almakta ve hiyerarşik yetki bu takımlarda sınırlı olmaktadır (Mcshane & Glinow, 2010: 161-162). Bazen yarı özerk çalışma grupları veya sosyoteknik takımlar olarak da adlandırılan kendi kendini yöneten takımlar, büyük ölçüde karar alma özerkliğine sahip olan doğal çalışma gruplarıdır. Bu takımlardan kendi davranışlarını ve sonuçlarını kontrol etmeleri beklenmektedir. Takım üyeleri yeni beceriler edinmeyi öğrendikçe yöneticinin rolünün azalması (veya önemli ölçüde değişmesi) önemli bir özellik (Newstrom, 2007: 193) olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımların Faydaları ve Dezavantajları

Kendi kendini yöneten takımların beklenen faydaları arasında üretkenlik ve kalite iyileştirmeleri, üretim esnekliği, teknolojik değişime daha hızlı yanıt, devamsızlık, düşük işten ayrılma niyeti, iyileştirilmiş iş tutumları ve iş yaşam kalitesi yer almaktadır. Ancak tüm organizasyonel değişikliklerde olduğu gibi geleneksel çalışma birimlerinden kendi kendini yöneten takımlara geçişin zorlukları olabilmektedir. Bazı takım üyeleri “kendi kendini

yönetme” sorumluluklarına uyum sağlamada zorlanabilmektedir. Üst düzey yöneticilerin, birinci basamak yönetici pozisyonlarının olmaması nedeniyle takımlarla başa çıkmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar büyük bir potansiyele sahip olmakla birlikte uygun bir ortam ve çok fazla üst yönetim desteği gerektirmektedir. Bu noktada en azından kendi kendini yöneten takımın örgütün değerleri ve kültürüyle tutarlı olması gerekmektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, 2010: 161-162).

Kendi kendini yöneten takımların iş hayatında değerli olduğuna ilişkin pratik uygulamalarla birlikte destekleyici araştırmalar da mevcuttur. Yakın zamana kadar hem araştırma hem de uygulama yazını kendi kendini yöneten takımların getirileri olduğuna işaret etmektedir. Örneğin yazında yapılan bazı araştırmalarda kendi kendini yöneten takımların iş tatmini, müşteri hizmetleri, takımların örgütsel bağlılığı, üretkenlik ve takımla ilgili belirli tutumlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bunlarla birlikte kendi kendini yöneten takımların etkinliğinde bireysel ve örgütsel sorunlar da bulunmaktadır (Luthans, Luthans & Luthans, 2021: 324).

Robbins ve Judge (2022) kendi kendini yöneten takımların etkinliğine ilişkin yazında yapılan bazı araştırmaları incelemiştir. Bu incelemeler neticesinde kendi kendini yöneten takımların etkinliğine ilişkin araştırmaların tek düze bir şekilde olumlu olmadığını tespit etmişlerdir. İlk olarak bazı araştırmalar kendi kendini yöneten takımların etkinliğinin, takımı teşvik eden davranışların ödüllendirilme derecesine bağlı olduğunu göstermiştir. Örneğin takım üyeleri, maaş gibi ekonomik ödüllerin takım arkadaşlarının girdisine bağlı olduğunu gördüklerinde hem bireylerin hem de takımın performansı artabilmektedir. Araştırmaların odaklandığı ikinci alan, çatışmanın kendi kendini yöneten takımların etkinliği üzerindeki etkisi olmuştur. Bazı araştırmalar, çatışma olduğunda kendi kendini yöneten takımların etkili olmadığını göstermektedir. Anlaşmazlıklar ortaya çıktığında, üyeler genellikle iş birliği yapmayı bırakmakta ve güç mücadeleleri ortaya çıkmakta bu da takım performansının düşmesine neden olmaktadır. Ancak diğer bazı araştırmalar ise üyeler, diğer takım üyeleri tarafından utandırılmadan, reddedilmeden veya cezalandırılmadan konuşabileceklerini hissettiklerinde çatışmanın faydalı olabileceğini ve takım performansını artırabileceğini göstermektedir. Üçüncü olarak araştırmalar, kendi kendini yöneten takımların üye davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Buradaki bulgular da karışıktır. Ekiplerdeki bireyler diğer bireylere göre daha yüksek düzeyde iş tatmini bildirmelerine rağmen, yapılan bazı araştırmalar bu çalışanların bazen daha yüksek düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma oranlarına da sahip olduklarını göstermektedir.

SONUÇ

Bu bölümde takım çalışmasının temel unsurları ve bunun bir türü olan kendi kendini yöneten takımların özellikleri, yönetsel açıdan fayda ve dezavantajları ele alınmıştır. Klasik yönetim anlayışı ve hiyerarşik yaklaşım yerine günümüzde takıma dayalı yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle sürekli değişen çevre şartlarında hızlı ve esnek olabilmek için çalışanların sadece kendilerine verilen işleri gören kişiler olmaktan ziyade karar süreçlerine katılabilen, kendi iş süreçlerini yöneten oyuncular haline gelmeleri oldukça önem arz etmektedir.

Kendi kendini yöneten takımlar, bu yaklaşımın merkezinde yer almaktadır. Açık iletişim, ortak hedefe odaklanma ve kolektif sorumluluk anlayışının hâkim olduğu bu yapılar örgütlere verimlilikle birlikte takım bağlılığı, iş tatmini gibi olumlu kazanımlar sağlayabilmektedir. Ancak bu kazanımların ortaya çıkabilmesi örgütlerin kültürel, yapısal ve yönetsel olarak bu modele hazır olmasına bağlı olmaktadır. Kamu sektörü bağlamında, bürokratik yapılar ve yönetmeliklere olan bağlılık kendi kendini yöneten takım modelinin uygulanması açısından bazı zorluklar yaratabilmektedir. Bununla birlikte değişen vatandaş beklentileri ve talepleri, dijital dönüşüm süreci kamu kurumlarını daha esnek, katılımcı ve çabuk karar alabilen yapılara yönlentmektedir.

Takım çalışmasının başarıya ulaşması açısından insan kaynakları uygulayıcılarına ve yöneticilere işe alımlarda adayların takım çalışmasına yatkın olup olmadıklarını içeren kişilik testlerine ve mülakatlara ağırlık vermeleri önerilmektedir. İlerleyen zamanlarda performans değerlendirmelerine bağlı olarak ihtiyaç duyulan nitelikte eğitim ve geliştirme faaliyetleri tercih edilmesi de bir seçenek olabilir. Çalışanlara iletişim, karar alma, çatışma yönetimi gibi konularda eğitimler verilebilir. Bunların yanında adaylarında takım çalışmasına yatkın olup olmadıkları noktasında kendilerini iyi tanıyarak iş başvurularında bulunması önerilmektedir. Çalışanlar ve alt kademe yöneticilerin yanında üst yönetimin de takım çalışmalarına destek olarak kendi kendini yöneten takımları teşvik edici bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Bu sayede üst yönetimin desteği ile bireylerdeki takım bilincinin oluşmasına yardımcı olunabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak geçmişte olduğu gibi günümüzde de örgütlerde birçok işin takımlar halinde yapıldığını söylemek mümkündür. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, hayatta kalabilmesi açısından takımların işlevselliği önem arz etmektedir. Takım çalışmasının ve bunun bir türü olan kendi kendini yöneten takımların özellikleri, avantaj ve dezavantajları göz önüne alındığında örgütlerin bu tür yapılara ihtiyacı olup olmadığına dikkatli bir şekilde karar

vermeleri gerekmektedir. Zira bazı işler takım çalışmasını gerektirirken bazı işler bireysel çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle örgütlerdeki işler, örgüt yapısı ve örgütü oluşturan insanların sahip olduğu niteliklerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Becerikli, Y. S. (2013). Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi: karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü. *Verimlilik Dergisi*, (3), 93-116.
- Cohen, P. R., & Levesque, H. J. (1991). Teamwork. *Nous*, 25(4), 487-512.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Klatt, B., & Hiebert, M. (2001). *The encyclopedia of leadership a practical guide to popular leadership theories and techniques*. McGraw-Hill.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. 14. Baskı. Age Publishing.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Murray, E. L. (2017). *Organizational behavior: A critical-thinking approach*. Sage Publications.
- Newstrom, J. W. (2001). *Organizational behavior: human behavior at work*, 12. Baskı. McGraw-Hill
- Ractze, S., Steputat-Ractze, A., Mueller, H., Maynard, M. T., & Schmutz, J. B. (2025). Teamwork under adversity: an integrative review and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 19 (2), 1-58.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior concepts controversies applications*. Pearson
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. R. W. Swezey & E. Salas (Ed.), *Teams: Their training and performance* içinde (s. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human resource management*, 54(4), 599-622.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. & Uhl-Bien, M., (2010). *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons.
- Staggers, J., Garcia, S., & Nagelhout, E. (2008). Teamwork through team building: Face-to-face to online. *Business Communication Quarterly*, 71(4), 472-487.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.