

Doç. Dr. Etem BEŞKONAKLI

Bülten Editörü

Takım Ruhu ve Takım Çalışması Üzerine...

Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için...

All for one, One for all...

Uno per tutti e tutti per uno...



Yukarıdaki aynı anlama gelen cümlelere bütün dil ve kültürlerde rastlayabilirsiniz. Batı'da Ortaçağ sonrası aydınlanma dönemiyle birlikte siyasal, sosyal ve edebi akımlarda büyük değişiklikler olmaya başlamıştı. Binlerce yıl süren eski aristokratik veya derebeylik dönemlerinden gelen siyasal ve toplumsal yaşamda, bir kişinin tek bir sözüyle **“ben yaptım oldu”** komutları, sürü veya vassal olarak tanımlanan



toplumun diğer kesimleri tarafından çaresizlikle kabul edilirdi. Siyasal ve sosyal yaşam hiç değişmeden süregelir, üretim araçlarına ve toprağa sahip olanlar kendi ihtiyaçları doğrultusunda karar verdikleri için gelişmeye, değişmeye izin verilmeden yüzyıllar geçirdi. Aydınlanma çağı ile birlikte aristokratik, meşruti, oligarşik yönetimler güç kaybetmeye, burjuvazinin güçlenmesiyle birlikte demokrasi istekleri dillendirilmeye başlamıştı. 1789 Fransız Devrimiyle birlikte önemli bir kırılma noktası oluştu. Devrim sonrası o zamanlar için sözde de olsa Cumhuriyet yani halk'a, daha önce “parya” veya vassal olarak tanımlanan kesimlere dayanan Cumhuriyet yönetimi oluşturuldu. Böylece Romalı'lardan yaklaşık 2000 yıl sonra benzer bir sürece girilmişti. Bu süreç diğer toplumları da arada belki yüzlerce yıl olsa da benzer şekilde etkiledi. Yönetimler değişmeye, bununla birlikte sosyal ve iş yaşamları değişmeye, gelişmeye başladı. Binlerce yıldır süregelen durağanlık bir anda patlama şeklinde yeni icatlara, keşiflere ve ekonomik hızlı değişmelere dönüştü. Yeni düzenler aynı zamanda

yeni çalışma düzenlerine ve yeni insan davranışlarına da yol açıyordu. Artık insanlar çalışma ortamlarında ekipler kurmaya, birbirinden güç almaya, birbirinin yükünü azaltmaya başlamışlardı. Sanayileşme süreciyle birlikte işçi sendikaları, buna karşıda işveren örgütleri ve benzer gruplar oluşmaya başladı. Sanat bile gelişmelerden etkilenmiş eskiden sadece aristokrasi veya yöneten sınıf neyse ona yönelik üretilen eserler değişmeye, topluma yönelik “hümanistik” ve “romantik” eserler üretilmeye başlanmıştı.

Bu eserlerden birisi olan “**3 silahşörler**”, yazar Alexander Duma Pere (baba) tarafından 1848 yılında yazılmıştı. Yazıldığı zamandan bu yana da hala çok sevilerek okunmaktadır. “Üç Silahşörler”, krala hatta daha çok kraliçeye bağlı şövalyeler Athos, Pathos, Aramis ve ekibe sonradan katılan kurnaz köylü çocuğu Dartanyan'ın, saray entrikalarına bileklerinin gücü ile cevap vermelerinin hikayesidir. Anlatılanlar yazıldığı yıllardan çok önceki bir tarihsel döneme ilişkindir ancak birbirinden güç alma, takım ruhu, takım çalışması gibi ideallere en güzel örneklerden birisi olmuştur. Romantik veya hümanistik sanat eserlerinde sürekli olarak işlenen grup veya takım çalışması denen bu yeni düşünceler yaklaşık 150 yıllık bir süreçte etkili olmuş, iş ve toplumsal yaşamın en önemli öğelerinden birisi haline gelmiştir.

19 ve 20. Yüzyılların vazgeçilmez öğesi olmuş, büyük olasılıkla 21. Yüzyılın da vazgeçilmez iş yaşamı öğesi olacak takım çalışması ve takım ruhu ne demektir ve ne gibi ölçütlere sahip olmalıdır?

Bu yazıda değişik kaynaklardan derlenmiş bilgilerle birlikte, kişisel gözlem ve deneyimler kısaca özetlenecektir.

GRUP/TAKIM NEDİR:

Bir veya daha fazla ortak özelliği olan, bazı ortak gereksinimlerini veya beklentilerini karşılamak ve tamamlamak için bir araya gelen, bir varlık veya birim olduklarının farkında olan, bazı kurallarla birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı bulunan, bu kurallar çerçevesinde birbirlerine etkileşimde bulunan, belli ölçütlerle süreklilik gösteren ve birden fazla bireyi



kapsayan topluluk diye tanımlanabilir. Aile, siyasal partiler, sendikalar, dernekler, spor kulüpleri ve bunların gereksinimlere göre oluşturulmuş alt birimleri (**Türk Nöroşirürji Derneği grup ve kurulları gibi..**) takım veya grup tanımına girmektedir. Bu ölçütlerle; sahada aynı futbol maçını izleyen seyirciler, durakta otobüs bekleyenler, birlikte yolculuk yapanlar, okul önünde çocuklarını bekleyen veliler birer takım değildirler. Bunlar gelişigüzel biçimde, geçici olarak bir araya gelmiş, aralarında kalıcı ilişkiler olmayan yığınlardır. Çoğunlukla da ilk yapacakları iş kendi çıkarlarına göre davranmaktır. Otobüs bekleyenler fırsat bulursa en önden binmek, birlikte yolculuk yapanlar en rahat koltuğa sahip olmak isterler. Birçok kurumun görev söyleminde “**takım**” ve “**takım çalışması**” gibi kavramlarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Ancak gerçek anlamda “takım çalışmasını” ve “takım ruhunu” sağlamaya yönelik sistem ve düşünceler devreye sokulmazsa sonuç; düşünsel düzeyde takım çalışmasına inanılmakla birlikte uygulaması görülemeyen, takım çalışmasıyla ilgili güzel konuşmaların yapıldığı, “**sözde takımlar**” ve “**sözde takım üyeleri**” ile dolu ortamlarla karşılaşmaktır. Takım çalışması için sadece eğitim yetmemekte, aynı zamanda öğrenim ve geçirilmiş zamanın getirdiği deneyimlerde gerekli olmaktadır.

İyi bir takımın özellikleri:

1- Takım üyelerinin ortak hedefleri vardır. Ortak amaçlara ulaşmak için ortaklaşa ve birbirleriyle etkileşim halinde, birbirlerine tamamen bağımlı

olduklarının farkında olarak çalışırlar. Takımdaki her üye kendisinin takım içindeki rolünü bilir.

2- Takım üyelerinden ne kadar çok kişi karar vermede rol alırsa kararların uygulanabilirliği artar.

3- Üyelerde güçlü bir takım kimliği bilinci vardır. Takımın bir üyesi olmaktan onur ve mutluluk duyarlar. Takım üyeleri takıma olan katkılarından dolayı da mutlu olurlar.

4- Takım üyeleri birbirlerine karşılıklı destek olurlar. İlişkiler karşılıklı güven ve sadakate dayanır. Üyeler belli değerleri paylaşırlar; Paylaşılmış güç ve otorite, rolleri değiştirmede isteklilik, ortaklaşa karar verme, ortaklaşa çalışma. Takımda yer alan herkes kendi üzerine düşen yetki ve sorumlulukları özenle yerine getirir. Bazı kaçamakları yapmazlar ve başkalarının üzerinden kazanç sağlamayı düşünmezler.

5- Takım açık iletişime sahiptir. Üyeler düşünce ve duygularını rahat ifade ederler.

6- Ortak çalışma gücünden kaynaklanan risk alma ve hataları erken tanıma şansı yüksektir. Bu da yüksek üretimle sonuçlanır ve yaratıcılığı teşvik eder.

7- İyi takımda olumlu eleştiriler vardır. Olumlu eleştirilerle, üyelere hataların telafisi ve eksiklikleri giderme şansı oluşturulur. Olumsuz eleştiriler takım ruhu yerine daha alt gruplaşmalara yol açar ve bütünlük bozulabilir.

Kötü bir takımda olan özellikler:

1- Kötü takımda takım üyeleri yanlış ve tesadüfi seçilmişlerdir. Kendi başlarına ne yapacaklarını bilmeyen insanlara **“haydi bakalım, takım oldunuz. Hep beraber şu işleri yapın bakalım”** demek ilk büyük hatadır. Gerçek bir takım üyesi olabilmek için öncelikle bireysel doyunluklara ulaşılmış veya en azından yol alınmış olunmalıdır. Bireysel doyunluklara ulaşamamış kişilerden karşılıklı bağımlılık gerektiren aile veya takım çalışmalarında verimlilik beklenmesi bir hayli zordur. Takımda tükenmişlik yaşayan bireyler çoğunlukta ise takımın başarılı olması mümkün değildir. Bu bireyler ana amacı boş verip kendi derdine düşebileceğinden,



takım bütünlüğünü bozabilirler. Kendisine yardımı olmayan kişilerin de başkalarına yardımı olması da beklenmemelidir. Burada sözü edilen aslında Abraham Maslow'un **“ihtiyaçlar hiyerarşisinin”** bir özetidir. Maslow, teorisini 1943'te yayınlamıştır. Teori üzerinde çok şiddetli eleştiriler olmasına rağmen halen insan davranış teorilerinin en önemlilerindedir. Maslow'a göre insan ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamakta fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır (Açlık, susuzluk, cinsellik gibi temel id'e ait ihtiyaçlar). Fizyolojik ihtiyaçlarını giderememiş bir kişinin üst basamaklardaki ihtiyaçlara yönelmesi çok zordur. Fizyolojik ihtiyaçlarını giderebilenler ise bir üst basamak olan güvenlik basamağına yönelirler (Güvenli barınak, güvenli ortam, güvenli iş vb.). Güvenlik ihtiyacını da giderebilenler, aidiyet (bir takıma, ulusa, vb. ait olma) gibi sosyal ihtiyaçlara, insanlarla yakın ilişkiler kurmaya ihtiyaç duymaya başlarlar ki takım çalışmasında olması gereken en düşük seviye budur. Daha sonra sevmeye-sevilmeye ihtiyaç gelir. Bu basamak sonrası ise değerli algılanma, saygı ve başarı basamağıdır. Bütün bu aşamaları sırasıyla geçebilenler ve ihtiyaçlarını yeterince giderebilenler ise en üst basamak olan kendini gerçekleştirme ve üst insan olma aşamasını aramaya başlarlar. Bu basamaklardaki sıra atlanması, atladığı basamaktaki herhangi bir isteğin zorlanması veya verimliliğin gerçekleşmesiyle sonuçlanır.

2- Kötü takımda ortak hedef yoktur veya iyi tanımlanmamıştır. İş dağılımı, yetki ve sorumluluklar iyi dağıtılmamıştır. İşbirliği yoktur. Liderlik ise iyi kurgulanmamıştır.

3- Kötü takımda takım stres altındadır. Kapalı fikirlilik, savunma ve kaçış üst düzeydedir. Üyeler birbirlerini

dinlemezler ve bilgiyi paylaşmazlar. Fikir ve çözüm önerilerinde bulunmazlar ancak daha sonra yoğun eleştirilerde bulunurlar.

4- Kötü takımında üyeler arası rekabet fazladır. Her üye aynı zamanda diğerinin düşmanıdır. Değerli zamanlar üyelerin birbirini kontrol etmesi çabalarıyla boşa gider.

5- Kötü takımında üyeler bireysel başarı peşindedirler ve takımdan birisine yardım etmek onu ilerletmek demektir. Üyelerden bazılarının takıma giriş nedeni, takım ve ortak çalışma için değil kendi ihtiyaçları içindir. Bu ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde de takımı değiştirip rakip bir takıma gitmekte de asla tereddüt etmezler. Bu durumu da doğal bir politika veya profesyonellik olarak açıklayabilirler.

6- Kötü oluşturulmuş takım üyeleri sözlerinde durmazlar, toplantılara katılmazlar veya geç katılırlar. Her zaman çok uygun gerekçeler bulmak için ise aslında daha fazla yorulduklarının farkında değildirler.

20. Yüzyılın sonlarında başlayan küreselleşme çığırılığı ile Dünya'nın ekonomik ve sosyal dengesi hızla değişmektedir. Buna bazı yönlerden ayak uydurmak zorunda kalan eğitim sistemlerinin de değişmesiyle, insanın iş ve sosyal yaşamında da değişiklikler olduğu veya olacağı varsayılmaktadır. Ancak insanı insan yapan bazı ortak psikososyal değerlerin değişmeyeceği umudu çoğu toplumlar için hala devam etmektedir. Zaten bu değerler kaybolduğu zaman sosyal toplumun olmadığı, insanlığın ilkel yaşam devrelerine geri döneceği için yukarıda saydığımız ölçütlere de gerek kalmayacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR:

- 1- Baltaş, A: Ekip çalışması ve Liderlik, Remzi kitabevi, 2001.
- 2- Kılınç T, Akkavuk E: Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi 2: 103-120, 2001.
- 3- Kozlu C: Kurumsal kültür, Bilkom yayınları, 1988.
- 4- Maslow AH: A theory of human motivation, Psychological rev, 50: 370-396, 1943.