

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TAKIM ÇALIŞMASINDA BAŞARIYI ETKİLEYEN
UNSURLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Anıl YAPAR

Danışman

Doç. Dr. Pınar ÖZER SÜRAL

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Anıl YAPAR

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Anıl YAPAR
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu : Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.

Öğrenci sınava gelmemiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.

Tez mevcut hali ile basılabilir.

Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.

Tezin basımı gerekliliği yoktur.

JÜRİ ÜYELERİ Evet İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

iii

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma Anıl Yapar

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Takım çalışması sayesinde firmalar sahip oldukları kaynakları çok daha verimli bir şekilde değerlendirme imkanı bulmaktadırlar. Bu durumun oluşumuna olanak veren en önemli etken, takım çalışması sayesinde elde edilen sonucun, onu oluşturan parçalardan daha büyük olmasıdır. Ancak her takım çalışması süreci sonucunda pozitif çıktılar elde edilmesi söz konusu değildir. Sözü edilen olumlu sonuçlara ulaşılması takım çalışmasının ne kadar başarılı ve etkin olduğu ile yakından ilgilidir.

Takım çalışması sürecinde başarıyı etkileyen unsurlar olarak öne çıkan kavramlar, takım içerisinde yer alan güven, iletişim, yetki, roller, amaç ve hedefler şeklinde sıralanmaktadır. Gerçekten de uygulama bölümünde elde edilen sonuçlar da göstermektedir ki, sözü edilen unsurlar başarılı takımların sahip oldukları unsurlar olmakla beraber, takım üyelerinin de gerekliliklerini savundukları unsurlardır. Sayılan bu beş unsurun yanı sıra, ortak bir geçmişe sahip olmak ve takım içerisinde gönüllü olarak yer almak gibi kavramların da takım çalışmasında başarıyı etkileyen önemli değişkenler olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım, Takım Çalışması, Takım Çalışmasında Başarı ve Etkinlik.

ABSTRACT

Master's Thesis

A Qualitative Research on the Factors Which Effect the Success of Teamwork

Anıl Yapar

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Management

International Business Administration Program

Firms are able to gain more productivity out of their resources through teamwork. The principle reason for this, is that teamwork produces a result that is more effective than the components of which it is composed. However, every teamwork process does not guarantee positive outcomes. The positive outcomes mentioned are closely related to the success and efficiency of the teamwork process.

Those factors which can be distinguished as the affecting ones on the success of teamwork are, trust, communication, authority, roles, aims and goals. Indeed, according to the results of my research, successful teams contain all of the factors which are mentioned. The members of the successful teams clearly stated the necessity of these factors. In addition to these five factors, members having a common past and being a volunteer on the team are the other factors which affect the success of a team.

Key Words: Team, Teamwork, Success and Efficiency on Teamwork.

**TAKIM ÇALIŞMASINDA BAŞARIYI ETKİLEYEN UNSURLAR ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI VE TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ

1.1. TAKIM KAVRAMI	4
1.2. TAKIM ÇALIŞMASI	6
1.3. TAKIM İLE GRUP ARASINDAKİ FARKLAR	8
1.4. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ VE SAĞLADIĞI YARARLAR	12
1.5. TAKIM TÜRLERİ	22
1.5.1. Çözüm Üreten Takımlar	26
1.5.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	27
1.5.3. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar	29
1.5.4. Sanal Takımlar	30
1.5.5. Yeşil Takımlar	31
1.5.5.1. Yeşil Eylem Takımları	32
1.6. TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ	32
1.6.1. Takım Oluşturma	33
1.6.2. Takım Üyelerinin Belirlenmesi	36

1.6.3.	Takım İçi Farklılıklar – Heterojen Yapı	39
1.6.3.1.	Takım İçi Farklılıkların Performans Aracılığı ile Etkilediği Unsurlar	40
1.6.3.2.	Takım İçi Farklılıkları Yönlendirici Unsurlar	44
1.6.4.	Takım Büyüklüğü ile Etkinlik Arasındaki Bağ	45
1.6.5.	Takım Oluşum Süreci ve Liderlik	46

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA BAŞARIYI ETKİLEYEN UNSURLAR

2.1.	TAKIM ÇALIŞMASINDA BAŞARI VE ETKİNLİK YAKLAŞIMLARI ...	51
2.1.1.	Süreç Yaklaşımı	55
2.1.2.	Adams Yaklaşımı.....	58
2.1.3.	Açık Sistem Yaklaşımı	59
2.2.	GÜVEN.....	66
2.3.	İLETİŞİM.....	70
2.3.1.	Sağlıklı Çatışma.....	74
2.3.2.	Karar Alma	76
2.4.	YETKİ.....	77
2.5.	ROLLER	80
2.6.	AÇIK VE NET AMAÇLAR.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

“BİTÜMLÜ TECRİT MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ” BÜNYESİNDE YER ALAN “DAMKİNA” İSİMLİ TAKIM İLE YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	86
3.1.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı.....	86
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi	86
3.1.3. Veri Toplama Süreci.....	87
3.1.4. Verilerin Analizi	88
3.2. BİTÜMLÜ TECRİT MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ BÜNYESİNDE UYGULANAN TAKIM ÇALIŞMASI ÖRNEĞİ	89
3.2.1. Şirket Profili.....	89
3.2.2. Damkina İsimli Takım	91
3.2.3. Takımın Amaçları Ve Çalışma Konusu.....	91
3.2.4. Takımın Hedefleri.....	92
3.2.5. Takımın Yapısı	93
3.2.5.1. Takımın Oluşturulması	93
3.2.5.2. Üst Yönetimin Takım Faaliyetlerine Desteği	95
3.2.5.3. Takım Performansının Ölçülmesi	96
3.2.6. Planlama	96
3.2.6.1. Çalışma Planının Hazırlanması.....	96
3.2.6.2. Çalışma Planının Yürütülmesi	97
3.2.6.3. İhtiyaç Duyulan Kaynakların Belirlenmesi ve Temini	98
3.2.7. Çalışma Sistemi.....	99
3.2.7.1. Takım Çalışması Sürecinde İzlenen Yöntemler	99
3.2.7.2. Diğer Birimlerle İletişim Ve İşbirliği	101
3.2.7.3. Çalışma Sisteminin Yapısı Ve Yapılan Kontroller.....	102
3.2.8. Performans.....	102
3.2.8.1. Performans Ve Başarı	103
3.3. BULGULAR VE YORUMLAR.....	105

3.3.1. Takım Başarısı Ve Güven Unsuru.....	105
3.3.2. Takım Başarısı Ve Sahip Olunan İletişim Yapısı	109
3.3.3. Takımların Başarısında Sahip Oldukları Yetkinin Payı	113
3.3.4. Takım Başarısı Ve Takım Üyelerinin Rollerini	117
3.3.5. Amaç ve Hedeflerin Niteliklerinin Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri...	121
SONUÇ VE ÖNERİLER	124

KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirketi
bkz.	Bakınız
BTM	Bitümlü Tecrit Maddeleri Sanayi ve Ticaret
ISO	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
KalDer	Kalite Derneği
PLC	Programmable Logic Controller (Programlanabilir Lojik Kontrolör)
s.	Sayfa No
XPS	Ekstrüde Polistiren

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Grupları ile İş Takımlarının Karşılaştırılması	s.11
Şekil 2: Girdiler ile Çıktılar Arasındaki Tanımlayıcı İlişki	s.52
Şekil 3: Açık sistem yaklaşımına göre etkin takım çalışması.	s.62
Şekil 4: Takım Etkinliği Üzerinde Rol Sahibi Olan Değişkenler	s.64
Şekil 5: Damkina Takım Üyeleri	s.94
Şekil 6: Öngörülen Proje Maliyetleri	s.99
Şekil 7: Planlanan ve Gerçekleşen Harcamalar	s.104

GİRİŞ

21.yy içerdiği özellikler itibariyle şirketlerin rekabete ayak uydurabilmeleri açısından, çalışanlarının tüm yeteneklerini açığa çıkartmak durumunda oldukları ve onların potansiyellerini zorlamalarını talep eden bir görünüm sergilemektedir. Geçmişte sanayileşmenin ağır bastığı bir dünyanın yerini, günümüzde bilginin, zamanın ve insanın değerli olduğu bir dünya almaktadır. Bunun doğurduğu çarpıcı sonuç ise takım olarak birlikte çalışmak gibi unutulmaya yüz tutmuş bir kavramın yeniden ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda firmalar takım çalışmasına verdikleri önem sayesinde çok daha yatay yapılar oluşturmak suretiyle esnekliği ve verimliliği arttırdıkları gibi çalışanlarının da sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarabilmeleri adına onlara bulunmaz fırsatlar sunmaktadırlar. Geline nokta takım arasında yaşanan bir rekabette söz etmek mümkündür. Takımlardan beklenen zaten var olan takım modellerine uyum sağlamak yerine bunları geliştirir bir nitelik sunarak çalışma stilleri ve öğrenme süreçleri üzerinde gelişmelere açık olmalarıdır.

Günümüz dünyasında firmaların bir arada anmaya başladıkları iki temel kavram kalite ve karlılıktır. Bu iki kavramın birbiri ile bu denli yakın bir ilişki kurabilmesi ve aralarındaki boşlukların doldurulması konusunda en büyük yardım takım çalışmasından gelmektedir. Çünkü takım çalışması kavramı içerisinde gizli olan sinerji kavramı sayesinde firmalara, kendilerini oluşturan parçalardan çok daha büyük bir bütün olmayı vaat etmektedir. Ancak tabii ki söz konusu vaadin gerçekleşmesi, başarılı bir takım çalışmasının yürütülmesi ile çok yakından ilişkilidir. Takım çalışmasında başarıyı etkileyen unsurların farkında olmadan ve onları dikkate almadan yürütülecek takım çalışması örneklerinin, tesadüfi sonuçlar elde edecekleri ve büyük olasılıkla da başarısızlığa uğrayacakları söylenebilir. Her takımın kendiliğinden başarılı olacağını umut etmek ve takım çalışmasının avantajlarının kendiliğinden gerçekleşeceğini beklemek yerine bu süreci etkileyen unsurlar üzerinde yoğunlaşarak, bu sürece yön vermeye çalışmak çok daha faydalıdır.

Söz konusu süreci anlayabilmek ve yönlendirebilmek adına bu çalışmanın birinci bölümünde takım çalışmasına ilişkin temel kavramlar ele alınarak açıklanmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise takım çalışmasında başarıyı

etkileyen unsurlar derinlemesine incelenerek konu ile ilgili öne çıkan görüşlere yer verilmektedir. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise uygulamaya dair bir örnek sunularak konunun somutlaştırılmasına yönelik bir çaba gösterilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI VE TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ

Bu bölümde öncelikli olarak takım kavramından ve işletmelerde uygulanan takım çalışması olgusundan ne anlaşılması gerektiği üzerinde durulacaktır. Takım ve takım çalışmasına dair literatürde var olan en önemli açılımlar sunulduktan sonra takım ile grup arasındaki farklılıklara değinilecektir. Bu sayede takım ve takım çalışması hakkında çok daha detaylı açılımlarda bulunulması mümkün olacaktır. Grup çalışması ile takım çalışması birbirlerine benzer yönler taşımakla beraber aslında kesin çizgiler ile birbirinden ayrılacak iki farklı unsurdur. Aralarındaki farkın açıkça ortaya konması, olası karışıklıkları ve yanlış anlamaları önlemek açısından da son derece önemlidir.

Kavramsal düzeydeki açıklamaların ardından, bu bölüm içerisinde ele alınacak bir başka konu ise takım çalışmasının sunmuş olduğu fayda ve avantajlardır. Son zamanlarda oldukça büyük bir popülerlik kazanmış olan takım çalışması uygulamalarının firmalara ne gibi vaatlerde bulunduğu ve nasıl fırsatlar sunduğunun anlaşılması konunun bütünlüğü açısından oldukça gereklidir. Takım çalışması uygulamalarından beklenen faydaların görülebilmesi, söz konusu takımların başarılı olmaları ile ilgili bir konudur. Bu anlamda firmaların doğru bir teşhiste bulunarak ihtiyaçlarına cevap verecek bir takım türünü seçmeleri gerekmektedir. Aksi halde takımlardan beklenen faydaların görülmesi bir hayli zor olacaktır. Bu bölümde son olarak ele alınacak konu “takım türleri” olup firmaların doğru, ihtiyaçlarına cevap veren takım tercihini hangi özelliklere göre yapacakları konusunda bir şablon çizilmeye çalışılmaktadır. Uygulama alanında işletmelere çeşitli alanlarda ve şekillerde yardımcı olabilecek takım türleri mevcuttur. Takım türlerinin ayrıntılı bir biçimde açıklanması ile takım çalışmasının pratikteki değerinin çok daha iyi anlaşılabilmesi sağlanacaktır.

1.1. TAKIM KAVRAMI

Takım kavramı literatürde sıkça ele alınmış ve üzerinde büyük ölçüde anlaşmaya varılmış olan bir kavramdır. Literatürde takım ve takım çalışması üzerine yaptıkları çalışmalar ile tanınan araştırmacıların tanımlamalarına bakmakta büyük fayda olacaktır;

Tannebaum, Salas ve Cannon-Bowers'a göre takım: Ortak bir hedefe ve amaca ulaşmak adına rolleri açıkça belirlenmiş ve karşılıklı dayanışma esasına göre çalışan iki ya da daha fazla bireyin bir araya gelmesi ile oluşan birime denir.¹ Bu tanımda en önemli vurgu karşılıklı dayanışmanın önemi ve gerekliliği konusunda yapılmaktadır.

Katzenbach ve Smith ise takım tanımını şu şekilde yapmaktadırlar:

*Üyeleri, tümüyle paylaşılan ortak bir amaca ulaşmak için çalışan, karşılıklı olarak birbirlerinden sorumlu olan ve birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip olan kişilerden oluşan küçük yapıya takım denir. Takım denilen bu yapının en büyük özelliği, az sayıda insanın tüm yetenekleri ile bir amaç uğrunda, normalden çok daha yüksek bir performans ile çalışabilmelerine olanak vererek, herkese eşit sorumluluk yüklemesidir.*²

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerine sorumlu oldukları görev konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu yapıdır.³

Bir başka tanıma göre takım, görevlerini bağımsız bir şekilde yürüten, elde edilen sonuçların sorumluluğunu ortak bir biçimde paylaşan ve ilişkilerinde örgüt sınırları içerisinde kalan bireylerin toplamıdır.⁴

¹ Scott Tannenbaum, Eduardo Salas, Janis Cannon-Bowers, **Promoting team effectiveness: Handbook of Work Group Psychology**, Chichester, England: John Wiley & Sons, 1996, s.23.

² John Katzenbach, Douglas Smith, **The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization**, New York: McKinsey & Company, 1993, s.43.

³ Joseph T. Straub, **Ekip Kurma ve Yönetme**, çev. Savaş Şenel, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.9.

⁴ Susan Cohen, Diane Bailey, "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", **Journal of Management**, 1997, Vol.23, s.241.

Takımlar bir arada olmaktan çok daha fazlasını içeren, başarısını bireylerin bir arada çalışabilme performanslarına borçlu olan yapılardır. Öyle ki takım üyeleri zaman içerisinde birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına vararak buna uygun hareket biçimleri geliştirirler ve üstün bir performans sergilemeyi hedeflerler.⁵

Takım, en az iki kişinin önceden belirlenmiş açık ve net hedefleri yerine getirmek amacıyla birbirlerine bağlı olarak çalışmalarını sonucu ortaya çıkan topluluktur.⁶

Tüm bu tanımlamalara ek olarak McMillan takım tanımını biraz daha kesin sınırlar içerisinde kalarak şu şekilde sunmaktadır:

Bir grup insanın ortak bir amaç doğrultusunda hareket ediyor olmaları onların bir takım olduğu anlamına gelmez. Ek olarak sorumluluğun paylaşıldığı ve yardımlaşmanın görüldüğü tüm yapıları da takım olarak nitelendirmek doğru olmaz, çünkü değildirler. Gerçek anlamda bir takım, performansına bakılarak anlaşılabilir. Takımlar istisnai düzeyde yüksek performanslar sergileyen yapılardır.⁷

McMillan takım olmanın en önemli şartı olarak yüksek performansa vurgu yaparak, bütünün onu oluşturan parçalardan çok daha fazlası olması gerektiğine gönderme yapmaktadır.

Sayılan takım tanımlamalarının ardından takımların belirleyici özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Takımlar en az iki kişinin bir arada bulunması ile oluşurlar
- Takımlar ortak amaç ve hedeflere sahip yapılardır ve takım üyeleri bunların farkındadırlar
- Takım içerisinde rekabet değil işbirliği ortamı vardır
- Takım üyeleri “ben” değil “biz” şeklinde hareket ederler
- Takım herkesin kendi işini icra ettiği türden bir yapı değildir. Üyeler işbirliği ve yardımlaşma esasına göre işleri bir arada yürütürler.

⁵ Steve Buchholz, Thomas Roth, **Creating the high-performance team**. New York: John Wiley & Sons, 1989, s.40.

⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s.371.

⁷ Pat McMillan, **The performance Factor: Unlocking The Secrets of Teamwork**, Nashville, TN: Broadman & Holman Publishers, 2001, s.25.

- Takımların en önemli özelliklerinden birisi onların sahip oldukları yüksek performans potansiyelleridir.

1.2. TAKIM ÇALIŞMASI

Bugün ki anlamda anladığımız takım çalışmasının arka planında 1960’larda Japonya’da hayat bulan kalite çemberleri yatmaktadır. Kalite çemberleri sorun çözme konusunda eğitim almış insanların gönüllü bir şekilde toplanarak firmanın yaşadığı sorunları tespit etmesi ve bunlara dair çözümler üretmesi olarak tanımlanabilir.⁸ Bunun yanı sıra çalışma takımlarının ilk örnekleri de yine Japonya’da firmaların verimlilik ve kalite sorunlarına çare olması adına oluşturulmuştur. Başarıları tüm dünyaya yayılan çalışma takımları 1970’lerden itibaren Batı dünyasında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Bugün gelinen noktayı açıklaması bakımından çarpıcı bir örnek olarak, Avrupa Birliği üyesi ülkeler içinde yer alan çalışanların %40’nın bir takımın üyesi olarak çalıştıkları söylenebilir.⁹

Firmalar yönetim anlayışları içerisinde çalışanlarının fikirlerine daha fazla yer vermeleri gerektiğini anladıkları ölçüde takım çalışmasına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Çalışanları iş süreçlerine daha fazla dahil edilerek onların sahiplenme duyguları pekiştirilmiş olduğu gibi çözüm üretme ve gelişme konularında da çok daha iyi neticeler elde edilmeye başlanmıştır.¹⁰

Çalışanları iş süreçlerine dahil ederken ve takım çalışması içerisinde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi “beyin fırtınası” yöntemidir. Beyin fırtınası, birden fazla kişinin bir araya gelerek bir konu ile ilgili fikirlerini tartışmaksızın açıklayarak, birbirleriyle fikir alışverişinde buldukları, bireyin yaratıcı düşünme gücünü geliştiren bir çalışma tekniğidir. Beyin fırtınası sırasında fikirlerin akla gelmez, açığa çıkması istenir. Fikirler başta yargılanmaz ve eleştirilmez, hiçbir fikir saçma olarak değerlendirilmez. Böylece kişinin tüm fikirlerini çekinmeden, aklına

⁸ Peter Anderson Strachan, “Achieving Enviromental Excellence Through Effective Teamwork”, **Team Performance Management: An International Journal**, Vol.2, No.1, 1996, s.27.

⁹ Martina Sumanski, Igor Kolenc, “Teamwork and Defining Group Structures”, **Team Performance Management**, Vol.13, No.3/4, 2007, s.103.

¹⁰ Conti ve Kleiner, s.26-29.

geldiği gibi sunması sağlanmaya çalışılır. Yargılama yapılmadığı için fikirlerin birbirini besleyeceği ve geliştirileceği varsayılır. Bir konuya çözüm getirmek, karar vermek, hayal yoluyla düşünce ve fikir üretmek için kullanılan üretimci bir tekniktir.¹¹ Beyin fırtınası, kişilerin görüşlerini paylaşımlarına olanak tanınması bakımından takım çalışması içerisinde özel bir öneme sahiptir.

Takım çalışması en basit tanımı ile bir önceki bölümde ifade edilmiş özellikleri taşıyan “takımlar” tarafından yürütülen çalışma süreci olarak açıklanabilir. Takım çalışmasının genellikle iki temel amacı olduğundan bahsedilebilir. Bunlar firmanın verimliliğini arttırmak ve takım üyelerinin çalışma hayatlarını geliştirmektir.¹²

Bir takımın parçası olarak bir araya gelen bireyler, o takımın amaçlarını ve hedeflerini bilmektedirler. Takım çalışması sürecinin aktif bir hale gelmesi her şeyden önce üyelerin takım içerisindeki rollerini açık bir şekilde bilmelerini gerektirmektedir. Takım çalışması, her örgüt içerisinde yaratıcı güçlerin serbest bırakılmasını ve bunlardan yararlanılmasını sağlar. Böylece yüksek düzeyde iş tatmini, iyileştirilen kalite, artan performans gibi faydalar getirerek hem ilericiliği hem de dinamikliği içerisinde taşır.¹³ Ancak tabi ki takım çalışması bir grup insanın bir araya gelerek bir süreç yürütmesinden çok daha fazlasını içermektedir. Konuyu biraz daha somutlaştırmak için şu örnek verilebilir:

Bireysel eylemlerin bir grup halinde yapılır hale gelmesi takım çalışmasından bahsetmek için yeterli olamaz. Trafikte yol alan sürücülerin hepsi kurallar kapsamında ortak bir iş yapmaktadırlar ve bireysellikten çok daha fazlasını içeren bu eylemler bütünü asla takım çalışması olarak adlandırılmaz. Ne zamanki bir grup sürücü beraberce bir konvoy halinde bir yere gitmeye karar verirler, o zaman

¹¹http://tr.wikipedia.org/wiki/Beyin_f%C4%B1rt%C4%B1nas%C4%B1 (10.09.2008)

¹² Frieling ve diğerleri, “Effects of Teamwork on the Working Conditions of Short Cycled Track Work: A Case Study from the European Automobile Industry”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, Vol.20, 1997, s.373.

¹³ Tamer Keçecioğlu, **Takım Kimyası ve Mimarisi**, Literatür Yayıncılık, Ekim, 2002, İstanbul, s.27.

*onların bir takım çalışması teşebbüsü içerisinde olduklarından bahsedebiliriz. Çünkü artık onların ortak bir amaçları ve bu anlamda paylaştıkları bazı değerler vardır.*¹⁴

Harris, takım çalışmasını şu şekilde tanımlamaktadır: Takım çalışması bireylerin farklı yöndeki bilgi ve becerilerini kullanarak ortak amaç ve hedeflere ulaşma konusunda işbirliğine gitmeleri sürecidir. Bu süreç sonuçları itibariyle alışlagelmişin çok ötesinde bir süreç olma özelliği taşımaktadır.¹⁵ Harris'in dikkat çektiği en önemli nokta takım çalışması ile ulaşılan sıra dışı sonuçlardır. Bu tanım bir yönüyle “birlikten kuvvet doğar” deyimini çağrıştırmaktadır. Gerçekten de takım çalışması sayesinde bireyler kendi başlarına asla ulaşamayacakları sonuçlara ulaşarak potansiyellerinin zirvesine çıkabilmektedirler.

Takım çalışmasını, “sıradan insanların sıra dışı işler yapmalarına olanak sağlayan bir eşgüdüm sürecidir” şeklinde tanımlayan Scarnati, bu tanımını son derece ilginç bir örnekle somutlaştırmıştır: “A” harfi alfabenin ilk harfidir. Ancak sadece en önde geliyor ve ilk olması onu diğer harflerden daha üstün ya da daha özel kılmaz. “A” harfinin bir öneme sahip olması onun diğer harfler ile bağ kurarak anlam taşıyan bir bütün oluşturabilmesine bağlıdır. İşte takım çalışmasını yürüten takım üyelerinin de bu tarzda bir farkındalık sergileyerek bir arada olmanın önemini vurgulamaları gerekmektedir.¹⁶ Scarnati'nin yapmış olduğu açılıma göre takım olmanın esprisi, bir araya gelen parçaların anlamlı bir bütün oluşturabilmelerindedir.

1.3. TAKIM İLE GRUP ARASINDAKİ FARKLAR

Takım ile grup arasındaki farkların anlaşılması gerçek anlamda bir takımı ayırt etmemize yardımcı olacaktır. Dışarıdan bakıldığı zaman birbirlerine çok benzeyen takım ve grup olgularının aslında ne kadar farklı iki kavram olduğunun anlaşılabilmesi için biraz daha yakından incelenmeleri gerekmektedir. Bu iki kavram

¹⁴ Philip R. Cohen, Hector J. Levesque, Teamwork, **SRI International**, A Research Supported by Stanford University, Vol.25, No.4, Kasım, 1991, s.4.

¹⁵ Peter Harris, Rachel Harris, “Managing Effectively Through Teams”, **Team Performance Management: An International Journal**, Vol.2, No3, 1996, s. 23-36.

¹⁶ James T. Scarnati, “On Becoming a Team Player”, **Team Performance Management: An International Journal**, Vol.7, No.1/2, 2001, s.5.

iyi anlaşılması nedeniyle çoğu zaman büyük bir hata sonucu birbirleri yerine kullanılmaktadır. Çoğu zaman kişiler içerisinde buldukları grubu, bir takım olarak nitelendirdikleri ve tanıttıkları için bu konu ile ilgili olarak bir karışıklık yaşandığı söylenebilir. Bir grubun “takım” olarak algılanması bu yönde yüksek beklentiler doğmasına neden olmaktadır. Aslında takım olarak nitelendiremeyeceğimiz yapıların bu beklentileri karşılayamamaları ise hayal kırıklıklarına beraberinde getirmektedir.

Grup; en az iki kişiden oluşan, aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelmektedir.¹⁷ Diğer bir tanımda ise grup, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük birey topluluklarıdır denmektedir.¹⁸ Yukarıdaki tanımlar da incelendikten sonra takım ile grubun algılanması konusunda neden kavramsal bir karışıklık yaşandığı daha iyi ortaya çıkmaktadır. Grup tanımlamalarından anlaşıldığı üzere grup ile takım arasında bazı çok önemli ortak yönler mevcuttur. Bu ortak yönlerin farkında olarak aralarındaki farkı oluşturan etmenleri açıklamakta fayda vardır.

Takımlar, çalışma gruplarına kıyasla çok daha bariz şekilde bir bütün olarak hareket etme eğilimi içerisindedirler.¹⁹ Takımlar elde ettikleri çıktılar itibariyle gruplardan ayrılmaktadırlar. Gruplar bireysel performanslara dayalı olarak sonuçlar elde ederken, takımlar ortak bir çalışmanın eseri olarak sonuçlara ulaşırlar. Bir grup, bireylerin kendi başlarına yapabileceklerinin en iyisi ile sınırlı iken bir takım, bireysel performans tarafından etkilenen ama onun tarafından sınırlandırılmayan bir yapıdır. Her takım bir gruptur ancak her grup bir takım değildir.²⁰ Katzenbach ve Smith’in açıklamalarından da anlaşılacağı üzere gruplarda performans bireysel başarı ile sınırlı iken takımlarda bir arada çalışmak ve sinerji yaratmak esas olduğu için performans bireyler ile sınırlı değildir.

¹⁷ Chris Rees, “Team Working and Service Quality, The Limits of Employee Involvement”, **Personnel Review**, Vol.28, No:5/6, 1999, s.455.

¹⁸ Mehmet Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.117.

¹⁹ Ingram Hadyn ve diğerleri, “A Systems of Effective Teamwork”, **The TQM Magazine**, Vol.9, No.2, 1997, s. 120.

²⁰ Katzenbach ve Smith, s. 88, 112.

Yeri gelmişken sinerji kavramına değinmekte faydalı olacaktır. Sinerji en net tanımı ile; birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer olması şeklinde ifade edilebilir.²¹

Ehtiyar ise sinerjiyi şu şekilde tanımlamaktadır; kişiyi eskimiş kalıplardan kurtaran ve kabullenilmiş cehalet kabuğunu kıran, yeni bir düşünce tarzıdır. Sinerji tüm sistemin davranışıdır. Örgütteki olayları gerçekten anlayabilmek için parçalardan işe başlamayı bırakmayı ve bütünden parçalara gitmeyi öngörmektedir.²²

Sinerji kavramı aslında takım çalışmasının tam da merkezinde yer alan bir kavramdır. Sinerji, bütünün onu oluşturan parçalardan daha fazla ya da daha büyük olması demek ise; takım çalışmasının tanımı sırasında belirtilen, bireylerin potansiyellerini aşmaları ve kendi başlarına ulaşamayacakları hedeflere ulaşmaları ancak sinerjinin gücünden faydalanarak mümkün olabilmektedir. Sinerji kavramı açıklanmaya çalışılırken çoğu zaman $2+2=5$ türünden örnekler verilmektedir. Aslında matematiksel olarak bir geçerlilik taşımayan bu eşitlik sinerjinin gücünü göstermeye yönelik olarak verilen bir örnektir.

Takım ile grup arasındaki farkları ele almaya geri dönecek olursak Robbins'in sunmuş olduğu şekil oldukça açıklayıcıdır:

²¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basın Yayın, İstanbul, 1998 s.132.

²² Rüya Ehtiyar, “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:5, 2003, s.68.

Şekil 1: İş Grupları İle İş Takımlarının Karşılaştırılması

<u>Çalışma Grupları</u>		<u>Çalışma Takımları</u>
Bilginin Paylaşımı	Amaç	Kollektif Performans
Ortak amaçlar	Üyelerin İlgisi	Ortak Amaçlar ve Hedefe Bağlılık
Negatif veya Nötr	Sinerji	Pozitif
Bireysel	Sorumluluk	Bireysel ve Karşılıklı
Bireysel Katkılar	Performans	Ortak Çalışma Ürünleri
Yönetimin Taleplerine Cevap Vermek	Görev	Takıma Karşı Taşınan Sorumluluklar
Tesadüfi ve Çeşitli	Beceriler	Tamamlayıcı

Kaynak: Stephen P. Robbins, s.348.

Robbins'in yukarıda görülen çalışmasına göre grupların amaçları bilginin paylaşılıp kişilerin bireysel bir performans yürütmeleri iken takımlarda bilgi paylaşımı sonrasında da birlikte yürütülen bir süreçten bahsedilmektedir. Gruplar, sahip oldukları ortak bir amaca bireysel çabalar sonucu ulaşmaya çalışırken takımlar, amaca bağlı hedefleri beraberce oluştururlar ve kolektif bir çalışma tarzı benimserler. Bu yapının bir sonucu olarak gruplarda herhangi bir sinerji etkisi gözlenmez iken takımlar sinerji etkisi gösteren birimler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Gruplarda bireysel çalışma ve performans geçerli olduğundan ötürü taşınan sorumlulukta bireysel düzeyde kalmaktadır. Yani herkes kendisinden

sorumludur. Oysa takımlarda aynı süreç işbirliği içerisinde yürütüldüğünden ötürü herkesin birbirine karşı taşıdığı bir sorumluluktan bahsedilmektedir. Çalışma grupları nispeten daha az planlanmış yapılar olarak ele alınmaktadırlar. Bundan dolayı takım üyelerinin birbirlerine destek olabilecek niteliklerde seçilmelerine özen gösterilirken gruplarda böyle bir durumdan bahsetmek mümkün değildir.

Görüldüğü üzere takımlar çoğunlukla performans kriterlerine bağlı olarak gruplardan ayırt edilmektedirler. Gruplar daha ziyade farklı uzmanlık alanlarından kişilerin, belirli bir görev ile ilgili olarak kendi üzerlerine düşen işi yapmaları için bir araya getirilmeleri sonucu oluşur. Grup üyeleri arasında yüksek bir rekabet hakimdir ve beraber çalışmanın pratikte hiçbir önemi yoktur. Takımlar ise bunun tam tersine bireysel rekabeti bir kenara bırakarak işbirliği içerisinde kendi potansiyellerini aşmayı hedefledikleri için performans açısından gruplardan çok daha başarılı bir görünüm sergileyebilmektedirler.

1.4. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ VE SAĞLADIĞI YARARLAR

Takım çalışması sunmakta olduğu çok önemli avantajlar nedeniyle işletmelerin sıklıkla rağbet ettikleri bir uygulama haline gelmiştir. Takım çalışmasını bu kadar cazip hale getiren unsurları ayrıntılı olarak ele almadan önce bunların iki ana eksen etrafında oluştuğunu belirtmek isterim. Buna göre takım çalışmasının önemi ve yararları temelde “bireysel” açıdan ve “örgüt” açısından ele alınabilir. Takım çalışması sayesinde yetki ve sorumluluğun paylaşılıp, tecrübe ve bilginin aktarılıyor olması bireylerin çok daha az stresli bir ortamda tüm yaratıcılıklarını kullanmalarına şans tanımak anlamına gelmektedir. Takımlar aracılığı ile yaratıcılığın ve verimliliğin artırılması örgütün çok daha esnek ve yenilikçi bir yapıya geçmesi, bir anlamda çağa ayak uydurması şeklinde yorumlanabilir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar açıkça göstermektedir ki küçük çaplı şirketlerden tutunda Fortune 500 sıralamasına giren şirketlere kadar pek çok firma “takım”lardan faydalanmaktadırlar. 2002 yılı itibariyle Kuzey Amerika’da faaliyet gösteren firmaların %90’ı iş süreçlerinin herhangi bir noktasında takımlardan

yararlanmışlardır.²³ Tannenbaum, Salas ve Cannon-Bowers'a göre takımlar bilgi yaratmak ve paylaşmak, performans arttırmak ve çalışanlar arasında memnuniyeti güçlendirmek konularında çok önemli birer araçlardır.²⁴ Ayrıca örgütlerin geleceği düşünüldüğü zaman takımlar, performans üzerinde belirleyici olan en önemli etkenlerden de bir tanesidir.²⁵

Bir Amerikan Araştırma Şirketi'nin takımlar ile çalışan 230 firma ile yaptığı araştırmanın sonuçları takım çalışmasının önemi konusunda bazı ipuçları vermektedir. Bu araştırmaya göre takım çalışmasından yararlanmaya başlayan firmalarda;

- Üretkenlik %77 dolayında artmıştır,
- İş kalitesindeki artış %72 seviyesindedir,
- Katılımcıların %55'i israfın hissedilir bir biçimde azaldığını belirtmişlerdir,
- Mesleki tatmin %65 oranında artmıştır,
- Müşteri memnuniyetinin arttığı firma oransal olarak %55'tir.²⁶

Takım çalışması büyük ölçüde yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesi ile hayat bulmuştur. Yeni yönetim anlayışları zaman içerisinde değişime uğrayabilir ancak takım çalışmasının her zaman önemini koruyacağı iddia edilmektedir. Yapılan araştırmalar açıkça göstermektedir ki birey olarak çalışmak yerine takım olarak çalışmanın daha çok ve daha kaliteli çözüm üretmek konusunda son derece bariz bir üstünlüğü bulunmaktadır.²⁷ Üretkenliği artırma, yapılan işleri daha anlamlı kılma, çalışanlarla beraberlik, onlara bir yerlere ait olma duygusu verme ve global yarışın getirdiği zorlukları karşılama konusunda, şirketler için en iyi yolun takım çalışması olduğu yolunda yaygın bir kabul vardır. Takım çalışmasını önemli kılan bir diğer unsur ise son yıllarda iş dünyasında çalışma sistemlerinin hem çok karmaşık bir hal

²³ Pamela R. Johnson, Virginia L. Heimann, Karen O'Neill, "The Wolf Pack: Team Dynamics for the 21st Century", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol.12, No.4, 2002, s.159.

²⁴ Tannenbaum ve diğerleri, 1996, s.54.

²⁵ Katzenbach ve Smith, s.173.

²⁶ Rupert Eales White, **Daha İyi Nasıl Takım Lideri**, Çeviren: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul 1998, s.54

²⁷ Ingram ve diğerleri, s.120'den alıntı, Orijinal:Shaw M., Group Dynamics, 1981.

almış hem de birbirlerinden bağımsız bir duruma gelmiş olmalarıdır. Bu nedenlerden ötürü işler, bir insanın tek başına kolayca başaramayacağı kadar zorlaşmıştır ve takımlara ihtiyaç duyulmaktadır.²⁸

Bireyler çalışma yaşamında kendi sahip oldukları bilgi, tecrübe ve yeteneklerin sınırları içinde çalışmaktadırlar. Düşünülecek olursa tek şeritli bir yolda trafik sadece en yavaş giden araba kadar hızlı ilerleyebilir. İşte takım çalışması sayesinde gruplar çok geniş yollar inşa etmek ve tek başlarına asla ulaşamayacakları potansiyellere ulaşmak imkanını elde ederler. Aslında her bir bireyin sahip olduğu ve saklamaya çalıştığı bazı eksikleri vardır. Takım çalışması sayesinde üyeler birbirlerinin açıklarını kapatarak mükemmel bir bütün oluşturmaya çalışırlar.²⁹

Takım çalışması, dünya üzerindeki üretim trendlerinin değişimine bağlı olarak yıllar içerisinde çeşitli nedenlerden ötürü daha çok gereksinim duyulan bir olgu haline gelmiştir. Örneğin Fordist üretim biçiminin yerini Post Fordist üretim biçimine bırakması ile kitleler için uluslararası düzeyde yapılan bir üretimden bahsedilmeye başlanmıştır ve rekabet hiç olmadığı kadar büyümüştür. İşte dünya piyasalarının bürünmeye başladığı bu yeni şekil karşısında, takım çalışması temel özellikleri sayesinde firmalara ihtiyaç duydukları yardımı sunmaktadır. Intel firmasının bir önceki Yönetim Kurulu Başkanı Andrew S. Grove bahsedilen durumu şu sözler ile açıklamaktadır: “Bilgi devrimi ve küreselleşme ile şekillendirilen bir dünyada faaliyet göstermekten başka herhangi bir şansımız yok. Bu anlamda yapılabilecek iki şey vardır; adapte olmak ya da ölmek”.³⁰ Grove, adaptasyon sürecine giren firmaların en önemli yardımcılarının takımlar olduğunu savunmaktadır.

Straub takım çalışmasının destek sağlayabileceği alanları, “metot ve işletme yetersizliği”, “eleman azaltma”, “rekabet” ve “insan kaynaklarının daha iyi kullanılması” şeklinde sıralamaktadır. Gerçekten de yeni üretim düzeni içerisinde esnek üretim çok önemli bir konuydu ve bunun sağlanabilmesi çalışanların bir arada standartlar yakalaması ile mümkün olabilmekte idi. 70’lerin sonlarında ünlü motosiklet üreticisi Harley-Davidson üretim teknisyenlerini takım çalışmasına

²⁸ Straub, s.7-8.

²⁹ Scarnati, s.7.

³⁰ Johnson ve diğerleri, 2002, 159-160.

yönelterek oluşturmuş olduğu standartlar sayesinde çok daha esnek bir üretim hattına kavuşmuştur. En az Harley-Davidson firmasının başarısı kadar çarpıcı bir başka başarı ise dünyanın sayılı otomobil üreticilerinden biri olan Volvo firmasına aittir. Firma, 2004 yılında üretim kapasitesini iki katına çıkartmasını, takımlardan doğru bir şekilde yararlanmasına borçlu olduğunu belirtmektedir.³¹

Şirketler zorlu piyasa koşulları altında her türlü kaynaklarını mümkün olan en rasyonel ve de verimli bir biçimde kullanmak istemektedirler. Bunun bir sonucu olarak firmalar takım çalışması sayesinde aynı işi çok daha az eleman aracılığı ile yapar hale gelerek çok önemli bir avantaj elde edebilmektedirler. Etkili takım çalışması beraberinde bir sinerji doğurarak bireylerin teker teker ulaşabileceklerinden çok daha fazlasına ulaşmalarına olanak sağlamaktadır. Takım çalışmasının sahip olduğu bu özellikler birden bire ortaya çıkmamıştır. Toplumlar değişimlerle yüzleştikçe, yönetimdeki eski tarz yaklaşımlar uzun vadede uygunluğunu yitirmektedir. Örgüt içindeki faaliyetleri denetleme kapasitesinde meydana gelen ilerlemelerle teknolojiye ulaşılan olağanüstü gelişimin ışığında, yöneticiler için takım üyelerinin potansiyellerini açığa çıkarmak bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır.³²

Bir şirket ne olursa olsun var olan insan gücünü mümkün olan en yüksek seviyede değerlendirmek ister. Çoğu zaman kişiler içlerindeki potansiyelin farkına varamadıkları için şirketlerini de bundan mahrum bırakırlar. Takım çalışması yürütmeyi başaran bireyler ise bir takımın içinde yer almanın getirdiği teşvik edici unsurlar sayesinde yaratılan sinerjinin de desteği ile potansiyellerinin zirvesine çıkabilmektedirler.³³

Rekabet konusu, günümüzde tüm firmaların aktif birer katılımcı olarak içerisinde yer almak zorunda oldukları, aksi halde yok olmayı kabullenmeleri gerektiği gerçeğini yansıtan bir konudur. Artık rekabet o denli hızlı ve zorludur ki firmalar dünya piyasalarındaki her türlü yeniliği günü gününe takip etmek ve hatta

³¹Geert Van Hootegeem, Rik Huys, Anne Delarue, “The sustainability of teamwork under changing circumstances: The case of Volvo-Ghent”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 24, No.8, 2004, s. 779.

³² Keçecioglu, 2002, s.29.

³³ Straub, s.10-11.

yenilik konusunda öncü olmak durumundadırlar. İşte üretkenliğin ve yeniliğin son derece hızlı bir şekilde yaşandığı pazarlarda, firmalar, takım çalışmasının nimetlerinden yararlanarak çok daha yaratıcı ve etkili projeler ortaya koyar hale gelebilmektedirler. Takım çalışmasından faydalanan ve performanslarını arttıran firmalar aynı zamanda kaliteli elemanlar tarafından da tercih edilir hale geleceklerdir.

Takım çalışmasının firmalara esnek ve yenilikçi olma konularında nasıl yardımcı olduğunu Nurmi şu sözlerle açıklamaktadır:

Takım çalışması yatay iletişimin geliştirilmesi ve tüm örgütün elastikiyet kazanması konusunda çok önemli bir kavramdır. Fonksiyonel bir örgüt, fonksiyonlarını yerine getirebilmek adına sürekli bir iletişim ve koordinasyon ihtiyacı içerisindedir. İşte tam da bu tür işletmeler için belki de en büyük yardımcı sahip olduğu özellikler itibariyle takım çalışmasıdır.

Yenilikçilik söz konusu olduğu zaman takım çalışmasının ne denli faydalı olabileceği asla göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir. Farklı yaklaşımlar ile farklı bakış açılarının önderlik edebileceği daha önceden hiç akla gelmemiş, hiç yapılmamış şeylerin hayat bulması için farklı geçmişleri ile farklı tecrübeleri ile takım üyeleri tam da aranan kişilerdir. Bu duruma başka bir deyişle “sinerji etkisi” de denilmektedir.³⁴

Çözüm üretme ve firmayı geleceğe taşıma gibi hayati konularda takımların oynadığı rol her geçen gün daha da iyi anlaşılmaktadır. Dünya pazarlarının kazandıkları yeni kimlik ile beraber firmalar eskiye oranla çok daha karmaşık sorunlar ile boğuşur bir hale gelmişlerdir. Bu karmaşıklığın üstesinden gelebilmek farklı bakış açılarına sahip olmayı gerektirmektedir. Takım çalışması sayesinde bireyler tecrübelerini paylaşarak kendilerini sınırlayan tek bir görevden kurtulmakta ve çok daha iyi sonuçlar elde etmektedirler. Takım çalışması verimliliği arttırarak daha fazla esneklik kazanma konularında önemli avantajlar sunar. Bu durum ise firmanın hükümet düzenlemeleri, rakip firma saldırıları, tüketici talepleri gibi çevresel baskılara çok daha iyi cevap verebilmesini mümkün kılar. Sayılanların yanı sıra takım çalışması sayesinde firmalar bazı içsel sorunları ile de daha iyi mücadele etme şansını bulurlar. Takım üyeleri sorun çözme konusunda kendilerini geliştirdikçe

³⁴ Raimo Nurmi, “Teamwork and Team Leadership”, **Team Performance Management: An International Journal**, Vol.2, No.1, 1996, s.9.

takım çalışmasının yararlarını yaptıkları diğer işlere de kaçınılmaz olarak yansıtacaklardır.³⁵

May ve Schwoerer takım çalışmasının firmalara, hedeflerine ulaşmaları konusunda çok önemli bir potansiyel sunduğunu belirtmektedirler. Takımların önemini ve faydalarını ise şu şekilde açıklamaktadır;

*Teknolojinin ve müşteri beklentilerinin hızla geliştiği, küresel rekabetin çok yoğun olduğu bir ortamda, çalışma takımları yeni nesil yüksek katılımlı örgütlerin doğal birer parçalarıdır. Olması gerektiği gibi dizayn edilen ve desteklenen takımlar tam da ihtiyaç duyulan şeydir: yaratıcılığın geliştirilebildiği bir platform görevi görürler, sıra dışı bir performans gösterilebilmesini teşvik eder ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve esnek bir şekilde cevap verebilmeyi mümkün kılarlar.*³⁶

Takım çalışması çalışanlara, yöneticilere, örgüte ve de bir bütün olarak tüm işletmeye yararlar sağlamaktadır.³⁷ Weiss takım çalışmasının sağladığı yararları en başta belirtilmiş olan sınıflandırmaya benzer bir şekilde bireye, yönetime ve örgüte sağladığı yararlar olmak üzere üç başlıkta ele almıştır. Takım çalışması sayesinde başarı bireysel olarak değil takım halinde paylaşılan bir sorumluluk halini almaktadır. Bu sayede ise bireyler kendilerini çok daha az baskı altında hissederler. Takım çalışmasına yönelmenin çalışanlar üzerindeki bir diğer yararı ise şöyledir; üyeler arasında bilgi alışverişi ve paylaşımı sayesinde bireylerin işe ilişkin bilgi düzeyleri yükselmektedir. Yardımlaşma havası içinde çalışan bireyler işe ilişkin yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı bulmaktadırlar.³⁸ Takım çalışmasının bireye sağlamış olduğu bir diğer fayda ise bir takıma ait olmaktan ileri gelmektedir. Bir takımın parçası olan bireyler kendilerini çok daha değerli hissederek yaptığı işin ve kendi varlığının önemini çok daha iyi bir şekilde fark ederler. Takım çalışmasının birey üzerindeki etkilerini Scarnati ise şu şekilde açıklamaktadır:

³⁵ Conti ve Kleiner, s.26.

³⁶ Doris R. May, Catherine E. Schwoerer, "Developing effective work teams: Guidelines for fostering work team efficacy", **Organization Development Journal**, Vol.12, No.3, 1994, s. 36-37.

³⁷ Donald H. Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturmak**, Çev. Erhan Tuskan, Rota Yayıncılık, 1993, s.17.

³⁸ Katzenbach ve Smith, s.34.

Koruyucu Yönden: İş yaşamındaki izole olmuşluk yerini ortak noktaları olan bir bütünün parçası olmaya bırakır. Bireyler artık yalnız değildirler. Takım bu anlamda üyelerine rahatlık ve güven verir.

Statü Yönünden: Takımlar üyelerine sadece oraya ait olmalarından ötürü dahi prestij ve tanınmışlık kazandırır. Bu hissi taşıyan üyelerin takıma olan bağı arttığından ötürü takıma katkıları da artış gösterir. Sonuç olarak takım içinde yer almaktan dolayı kişinin verimliliği artar.

Öğrenme Yönünden: Bir takıma ait olmak demek müthiş bir tecrübe geçirmek ile eş anlamlıdır. Takım tecrübesi sayesinde bireyler iş yaşamına dair kritik bilgiler kazanırlar. Özellikle farklı tecrübe ve birikime sahip olan insanlarla beraber çalışmanın, bireyin bakış açısı ve vizyonuna yönelik katkıları göz ardı edilemeyecek boyuttadır.

Sosyal Yönden: Bireyler ortak değerleri paylaştıkları ve aynı amaç için çalıştıkları diğer insanlar ile aynı grup içerisinde olmaktan dolayı belirli bir haz duyarlar. Bu onların sıradan iş yaşamlarında yaşadıkları monotonluğun ve mesafenin aşılması konusunda çok faydalıdır. İş yaşamını daha az sıkıcı algılamaya başlayan takım üyeleri işlerini daha çok severek ve eskiden olduğundan daha istekli çalışacaklardır.

Yetki Yönünden: Takımlar çoğu zaman kendilerinden beklenen görevleri gerçekleştirebilmeleri adına normal şartlarda bireylere asla verilmeyecek bazı yetkiler ile donatılırlar. Böylesi bir yetki ve otorite paylaşımını yaşayan takımlar sorumluluk anlayışları itibarıyla daha sonra tek tek tüm bireylere yansıyacak olan bir ilerleme kaydederler. Takım çalışmaları esnasında kullanılan yetki hem bireyleri kendi kişisel hedefleri konusunda motive eder hem de bireylerin sorumluluk alırken sergiledikleri davranışlara katkıda bulunur.³⁹

Takım çalışması sayesinde yöneticiler için hedeflerine ulaşmak daha kolay ve daha az stresli bir hale gelir. Artan üretkenlik, artan kar oranları, yükselen moral, bağlılığın gelişmesi gibi konular hiç şüphe yok ki yöneticilerin önem verdiği ve de ulaşmayı arzuladıkları konulardır. Takım çalışmasının bireyler üzerinde yaratmış

³⁹ Scarnati, s.8-9.

olduğu etkiler özellikle de takım ruhu ve motivasyon unsurları tüm yöneticilerin aslında firmalarında yaratmak isteyeceği bir ortamın özellikleridir.

Takım çalışmasının örgüte sağladığı yararlar ise şu şekilde açıklanabilir; yöneticilerin uygun takımlar oluşturmak suretiyle yarattıkları üretkenlik ve de verimlilik artışları örgütlerin ulaşmak istedikleri sonuçlardır. Takımlar etkin bir şekilde çalışmaları sayesinde karlılığa, büyümeye ve gelişmeye yönelik çok önemli katkılarda bulunurlar. Örgütler verimliliklerini ve karlılıklarını arttırmak için tüm çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerini sağlamaya çalışabilirler. Bu sayede çalışanların firmaya karşı bağlılıkları artacak ve daha istekli bir şekilde çalışacaklardır. Esneklik, yenilikçilik ve kalite konularındaki olumlu gelişmeler sayesinde müşteri memnuniyeti de artacaktır.

Takım çalışmasının önem taşımasını sağlayan bir başka ayırım çevrenin korunması gibi kolektif bilinç gerektiren bir konuda son derece etkili olabilmesi noktasında yapılmaktadır. Dünyanın çevresel anlamda maruz kaldığı tahribat, firmaları çok daha fazla çevreci olan politikalar üretmeye ve bunları uygulamaya itmektedir. Firmaların bir bütün olarak çevre değerlendirmelerini yapmaları tüm departmanların işbirliği içerisinde yürütmesi gereken gerçek bir takım çalışması örneğidir. Pek çok firma bu manada başarılı olabilmek için takımlardan, “yeşil takımlar” dan yararlanmaktadır. Kodak, Xerox, Apple, Volkswagen gibi firmalar çevresel etki değerlendirmelerini yürütmek adına yeşil takımlar oluşturmuşlardır.⁴⁰

Şu ana kadar yapılan açıklamaların kısa bir özetini yapmak gerekirse takım çalışmasının önemi ve sağlamış olduğu yararlar şöyledir;

- Kaynakların Daha Verimli Kullanılması: Takımlar sayesinde kaynaklar daha verimli kullanılma imkanı bulur.
- Daha İyi Kararlar Alınması: Takımlar doğaları gereği çok daha geniş katılımlı ve etkin kararlar alınmasını sağlarlar.
- Çalışma Gruplarının Ötesine Geçilmesi: Takımlar yarattıkları sinerji sayesinde çok daha etkin bir performans sunarlar.
- İletişimin Gelişmesi: Takımlar sayesinde gerek çalışanlar gerekse de bölümler arasındaki iletişim gelişir.

⁴⁰ Strachan, s.25.

- Verimlilik Artışı: Takım çalışması sonucu kalitede artış sağlanırken çalışanların da bireysel özelliklerini daha etkin kullanabilmeleri sayesinde toplam verimliliğin artması sağlanmış olur.
- Sorunların Çözümünde Daha Etkin Olunması: Çözümlere yönelik farklı bakış açılarını barındıran takımlar bu sayede en etkin çözümün üretilmesini sağlarlar.

Benzer şekilde bir sıralamayı Yılmaz ise şu şekilde yapmaktadır:

- Takım ilişkilerinin yaratılması, fonksiyonel yaklaşımın sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır.
- Takım çalışması, örgütte çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkmaktadır.
- Takım üyeleri, karşılıklı etkileşim ile hem takımın hem de örgütün problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilmektedir.
- Takım çalışması, işletmenin çevre değişimine ve müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesinde etkili olmaktadır. Takım çalışması, çalışanların moralini arttıran bir etkendir.
- Takım çalışması, karar alma sürecinin üst yönetim tarafından daha fazla paylaşılr hale gelmesini sağlamaktadır. Takımların meydana getirilmesi, aşağı hiyerarşiyi yetkili ve sorumlu olmaya sevk ederek, kontrol için yöneticilerin daha az zaman harcamasını sağlamaktadır.
- Takım çalışması, kontrol maliyetlerinin en aza inmesini, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlamaktadır.
- Takım çalışmasında, personel iş sürecine hakim olurken, işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelmektedirler.
- Takım çalışması, personel devir sayısının düşmesine ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesini sağlamaktadır.
- Takım çalışması ile çalışanların motivasyona ilişkin maliyetlerinde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkmaktadır.

- Takım çalışması, örgütteki verimliliği artıran faaliyetleri artırır, süreç teknolojileri ile çalışanların performansının verimliliği lehine uyumunu sağlar.⁴¹

İspanya'nın Bask Bölgesi'nde faaliyet gösteren IRIZAR şirketi 2000 yılında Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanırken bu başarısını hiç şüphe yok ki en çok yaşadığı dönüşüme borçludur. 90'ların başında krizlerle boğuşmakta iken benzer durumda olan pek çok firmanın yapacağı gibi çareyi üst yönetimi değiştirmekte bulmuştur. Yeni gelen yönetim ilk iş olarak iş süreçlerinde radikal bir değişime gitmiştir. Eski, geleneksel merkezi yönetim yerini çok sayıda takım üzerine kurulu ortak bir yönetime bırakmıştır. Tüm süreçler yeniden ele alınarak takım odaklı bir yöntem izlenmiştir. Yeni yapının merkezinde “müşteri hattı” yer almıştır. Müşteri hattı olarak adlandırılan yapı ise sipariş aşamasından başlayarak ürünün teslimi ve sonrasını takımlar aracılığı ile yürüten bir sistemi tarif etmektedir.

En başından itibaren firma rekabetçi yapısını güçlendirmek için karar alma, problem çözme, yenilikçilik gibi alanlarda mümkün olan en geniş katılım ile tüm çalışanlarının yer aldığı bir yönetim anlayışı benimsemiştir. Bu sayede firmanın benimsediği vizyon ve değerler tüm çalışanlar ile beraber oluşturulmuş olup çok yüksek bir seviyede kendini adanmışlık ve bağlılık yaratılmıştır. Bu ana etmen sonrasında ayrı ayrı her bir takımın başarılı olması ve firma genelinde bir takım ruhu yaratılması sağlanmış olup firmanın başarısının temelleri hazırlanmıştır. 602 çalışanı bulunan IRIZAR bünyesinde farklı faaliyetlerde bulunan 101 adet çok disiplinli takım ile tüm dünyada takım kurma ve başarılı olma konusunda en bilinen örneklerden biri olmayı başarmıştır.⁴²

⁴¹Hüseyin Yılmaz, “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart Dergisi**, Haziran, 1999, s.30.

⁴² Kapa Mendibil, Derek Little, Jill McBryde, “Managing Processes Through Teamwork”, **Business Process Management Journal**, Vol.8, No:4, 2002, s.346.

1.5. TAKIM TÜRLERİ

Takım çalışmasından beklenen faydanın sağlanması, ulaşılmak istenen hedef ile yapılmak istenen işe en uygun takım türünün belirlenmesi ile yakından ilişkilidir. Takım türü ile takım performansı arasında çok yakın bir ilişkinin var olduğu pek çok araştırmacı tarafından açık bir şekilde vurgulanmaktadır. Bu araştırmacılar içerisinde özellikle Cohen ve Bailey'nin çalışmaları oldukça dikkat çekicidir. Onlara göre bir takımın başarılı olabilmesi, doğru iş için doğru takım seçiminin yapılması ile doğrudan bağlantılıdır.⁴³

Takımlar üzerine araştırma yapmış akademisyenlerin pek çoğu kendilerine özgü bir sınıflandırma yapma yoluna gitmişlerdir. Genel olarak takımların sınıflandırılması yapılanma biçimlerine, amaçlarına, üyelerinin seçiliş tarzına, faaliyet ömrüne ve yetki derecesine göre yapılabilmektedir. Takım çalışması üzerine yaptıkları çalışmalar ile tanınan araştırmacıların konu ile ilgili görüşlerine bakıldığı zaman farklı kelimeler de olsa hemen hepsinin benzer bir mantık yürüterek ayrımlar yaptıkları görülmektedir.

Cohen ve Bailey takımları dört ana gruba ayırmışlardır: çalışma takımları, paralel takımlar, proje takımları ve yönetim takımları. Çalışma takımları, tam zamanlı olarak çalışan, üyeleri sürekli olan, ürün ve hizmet sağlamakla sorumlu olan çalışma birimleri olarak tanımlanmaktadır. Paralel takımlar, bir örgütün resmi yapısına paralel bir şekilde yer alan takımlardır. Paralel takımlar, sorunlara yönelik tavsiyelerde bulunmak ve gelişmeyi teşvik edecek önlemler almak gibi örgüt yapısının normal şartlarda tek başına gerçekleştiremeyeceği hedeflere ulaşmak adına farklı iş birimlerinden kişilerin belirli süreler için sınırlı otorite ile oluşturdukları takımlardır. Cohen ve Bailey paralel takımların özellikle süreçlerin iyileştirilmesinde etkili olduklarını belirtmektedirler. Proje takımları ise zaman ile sınırlandırılmış olan ve genellikle yeni bir hizmete ya da ürüne yönelik olarak oluşturulan takımlara denir. Son olarak yönetim takımları, önemli iş süreçleri konusunda kendi sorumluluklarında olan alt iş birimlerini yönlendirmek ve gerekli koordinasyonu sağlamak için yöneticiler tarafından oluşturulan takımlara denmektedir. Toplu bir uzmanlık

⁴³ Cohen ve Bailey, s.240.

sağlanması, firma içindeki uyumsuzlukların giderilmesi ve başarının paylaşılması gibi unsurları sayesinde yönetim takımları, firmanın rekabet avantajı sağlaması konusunda çok önemli katkılarda bulunurlar.⁴⁴

Morhman ve diğerleri de takımları 4 ana kategoride incelemişlerdir: çalışma takımları, uyum takımları, yönetim takımları ve gelişme takımları. Çalışma takımları Cohen ve Bailey'in tanımına benzer bir şekilde yapılmıştır. Çalışma takımları, örgütün amaçlarını odak noktasına koyarak ürün ve hizmet sağlayan takımlar olarak tanımlanmışlardır. Uyum takımları, firmanın farklı bölümlerinin çalışmalarının gerektiği hallerde karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlamaya yönelik olarak kurulan takımlardır. Uyum takımları tanımı itibariyle Cohen ve Bailey'nin bahsetmiş olduğu Proje Takımı ile benzerlik göstermektedir. Yönetim takımları, uyum takımlarının, özel bir formu olarak tanımlanmaktadır. Buna göre yönetim takımları iş birimlerinin yapısı ve performansı ile çok daha yakından ilgilenmektedirler. Gelişme takımları ise firmanın süreçlerine ve sistemine yönelik gelişme sağlamak adına oluşturulan takımlardır. İş süreçleri takımları, kalite geliştirme takımları gibi takımlar gelişme takımlarına örnek olarak verilebilir.⁴⁵

Shonk da takımları 4'e ayırarak incelemiştir: öneri takımları, çözüm üreten takımlar, yarı bağımsız takımlar ve bağımsız takımlar. Öneri takımları, sürekli olarak çalışan, öneriler sunan fakat karar verme yetkisi son derece sınırlı olan takımlardır. Çözüm üretene takımlar firmanın iş süreçleri konusunda karşılaştığı sorunlara yönelik somut çözümler üreterek karar alma yetkisi çok daha kuvvetli olan takımlardır. Yarı bağımsız takımlar bir yöneticinin altında çalışarak iş süreçlerine dair son derece önemli çıktılar sunan takımlardır. Nihayet bağımsız takımlar ise aldıkları kararlar ve çalışma süreçleri konusunda hiç kimseye bağlı olmayan takımlar olarak tanımlanmaktadır.⁴⁶

⁴⁴ Cohen ve Bailey, s.243.

⁴⁵ Susan Mohrman, Susan Cohen, Allan Mohrman, **Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, s.76.

⁴⁶ James H. Shonk, **Team-Based Organizations: Developing a Successful Team Environment**, Homewood, IL: Business One Irwin, 1992, s.51.

Sundstorm altı adet takım türü tespit etmiştir: yönetim takımları, proje takımları, üretim takımları, hizmet takımları, eylem ve performans takımları, paralel takımlar. Yönetim takımları, yöneticiler ve onların hazırladıkları raporlar aracılığıyla hayat bulan takımlardır. Bu takımların en önemli öncelikleri üst düzey koordinasyonu sağlamaktır. Proje takımları fonksiyonel takımlardır; farklı alanlardan uzmanların belirli bir görevi sınırlı bir sürede yerine getirebilmek için kurdukları ve proje sonunda dağılan takımları ifade etmektedir. Üretim takımları, üretimden sorumlu elemanların oluşturdukları ve üretim sürecine yönelik somut bir yardımlaşmayı içeren bir takım türüdür. Hizmet takımları ise müşteriler ile sürekli olarak temas halinde olan elemanları içeren bir takım türüdür. Hizmet takımları, müşterilere hizmet sağlarken, esneklik ve hız gibi takım olmanın sunmuş olduğu avantajlardan faydalanmaktadırlar. Eylem ve performans takımları özel olarak eğitilmiş bireylerin oluşturdukları ve yüksek rekabetin hakim olduğu pazarlarda özellikle Ar-Ge çalışmaları ile rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen takımlardır. Paralel takımlar firmanın ana yapısına paralel olarak faaliyet gösterip süreçlerin gelişimi konusunda çalışan geçici takımlardır.⁴⁷

Hall takımları dört grupta incelemiştir: yönetim takımları, çözüm üreten takımlar, profesyonel ya da teknik destek takımları ve performans takımları. Hall'a göre yönetim takımları, hedefler koymaktan, projeler oluşturmaktan ve karar almaktan sorumlu takımlardır. Çözüm üreten takımlar ise kısa dönemli olarak çözümler bulmaktan ya da kısa dönemli performans değerlendirmelerinden sorumludurlar. Profesyonel ya da teknik destek takımları, firma içerisinde uzun dönemli destek vermektedirler. Son olarak performans takımları ise firmanın sunduğu mal ya da hizmetin üretiminde görev alan takımlardır.⁴⁸

Hall'ın sınıflandırması daha ziyade takım temelli çalışan firmalar için geçerlidir. Yukarıdaki tanımdan da açıkça anlaşılmaktadır ki Hall, bir firmanın

⁴⁷ Eric Sundstrom, **Supporting Work Team Effectiveness: Best practices**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999, s.43.

⁴⁸ Christopher Hall, Michael Beyerlein, "Support systems for teams: A taxonomy", **In Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams**, Vol. 5. Product development teams, Greenwich, CN: JAI Press, 2000, s.94.

gündelik tüm faaliyetlerini takım çalışması esasına göre yürüttüğünü kabul ederek bazı yeni açılımlarda bulunmuştur.

Straub çalışmasında beş çeşit takımın varlığından bahsetmektedir;

1-)Sorunları Tespit Edici, Danışılan ya da Sorun Çözücü Takım: Bu tür takımlar sorunları ya da fırsatları analiz edip duruma uygun bir hareket planını üst yönetime sunarlar. Bu tür takımlar bir süre ve kısmi olarak özerktirler ve beyin fırtınası yolu ile fikir üretmek ve geniş bir eleman tabanından katılım istemek konusunda beceriklidirler.

2-)Politika Üretici Takım: Bu tür takımlar daha çok üst yönetim seviyesinde kurulurlar. Politika üreten takımların sundukları çıktılar söz konusu örgüt içerisinde herkesi bağlar bir nitelik taşımaktadırlar. Şunu belirtmekte fayda var ki alt düzeydeki takımlar da politika üretirler ancak bu politikalar daha çok kendi işleyişlerini kontrol altında tutmak ve yön vermek amacını taşırlar.

3-)Aksiyon Takımı ya da Görev Gücü: Bu tür takımlar daha üst yönetim tarafından, sorunlara çözüm bulmak ya da yeni programları yürürlüğe geçirmek amacıyla hizmet etmek için görevlendirilirler. Çoğu zaman bir yıl gibi bir süre zarfında faaliyet göstermek üzere geçici olarak kurulurlar. Takım üyeleri hedef projeye uygun olarak çeşitli uzmanlık alanlarından seçilirler. Bu takımların yetki ve otoriteleri sorun tespit eden takımlara kıyasla bariz bir şekilde fazladır.

4-)Çok Amaçlı Takım: Çok amaçlı takımlar tamamıyla yeni olan bir ürünü üretmek, mevcut bir ürünü ya da işlemi yenilemek amacıyla kurulur. Bu takımların görevleri oldukça karmaşıktır ve araştırma-geliştirme, tasarım, mühendislik, satış-pazarlama gibi diğer departmanların da katkılarına ihtiyaç duyarlar. Takım üyeleri performansları konusunda departman yöneticilerine ya da ürün yetkilisine karşı sorumludurlar.

5-)Özerk Takım: Bu takımların olağanüstü bir yetki ve özerkliği vardır. Bu takımlar güçlü bir kimliğe, sağlam bir dayanışmaya ve yüksek bir çalışma ahlakına sahiptirler. Söz konusu özerk takımlar olunca “lider” kavramı da ayrı bir önem kazanmaktadır. Lider pek çok farklı şapka takmak zorunda kalabilmektedir; yönetim

ve diğ er takımlar için bir koç, akıl hocası, yol gösterici olabilmektedir. Bu durumdaki takım liderlerinin yapamadığı tek şey denetim ve yöneticiliktir.⁴⁹

Öyleyse konu ile ilgili uzmanların takım türlerini sınıflandırmaya yönelik açıklamalarının genel hatları şu şekilde çizilebilir; takımlar amaçlarına yönelik olarak ürün ve hizmet üretmek amacı ile ya da firma içerisindeki süreçleri iyileştirmek adına oluşturulmuş olabilirler. Bu takımlar sürekli ya da geçici olmak üzere faaliyet süreleri itibariyle bir başka ayrıma tabi tutulabilirler. Son olarak ise takımlar yetki paylaşımları esas alınarak sahip oldukları yapı bakımından sınıflanabilirler. Çalışmanın bundan sonraki kısmında uygulamada ve literatürde en çok karşılaşılan takım türleri ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Çözüm Üreten Takımlar

Örgüt içerisinde kaliteyi, etkinliği ve çalışma ortamını daha iyi bir hale getirmek için aynı ya da farklı departmanda görevli kişilerin düzenli olarak toplantılar yapmaları ile oluşan takımlardır. Bu toplantılar aracılığı ile üyeler süreçlerin ne şekilde iyileştirilebileceğine ilişkin görüşlerini açıklarlar. Çözüm üreten takımların kökeni kalite çemberlerine dayanmaktadır. Kalite çemberlerinin sahip olduğu mantığı muhafaza ederek günümüz yönetim anlayışına uygun oluşturulan takımlara çözüm üreten takımlar denir.⁵⁰

Çözüm üreten takımlar parçası oldukları işletmenin özelliklerine bağlı olarak genelde sürekli var olan takımlardır. Bu takımlar süreçlere yönelik çözümler bulmaya çalıştıkları için belli bir departmanda görevli üyelere ya da farklı bölümlerde çalışan üyelere meydana gelmektedir. Şimşek, çözüm üreten takımların üyelerinin aynı departmandan olmalarının şart olmadığını ileri sürerek yatay takımlar ve dikey takımlar şeklinde bir ayrım geliştirmiştir. Buna göre aynı bölümden kişilerin bir lider eşliğinde bir araya gelmesi ile oluşan takımlara “dikey

⁴⁹ Straub, s.21-22.

⁵⁰ Neil Clark, **Team Building: A Practical Guide for Trainers**, McGraw- Hill Company Europe, 1994, s.28.

takıma” lar, farklı bölümlerden çalışanların bir araya gelmesi ile oluşan takımlara ise “yatay takım”lar denilmektedir.⁵¹

Bu takımlar ile ilgili göze çarpan bir başka özellik ise bu takımların karar alma süreçleri ve bunların uygulanması ile ilgilidir. Çözüm üreten takımlar daha ziyade tavsiye nitelikli kararlar üretmekte ve bunların uygulanması ile ilgili olarak herhangi bir yaptırım uygulayamamaktadırlar. Bu durumun ise üyeler arasında firma süreçlerinden dışlanmış hissetmek gibi bazı olumsuz etkilere neden olabileceği ileri sürülebilir.

1.5.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Çözüm üreten takımlardan farklı olarak kendi kendini yöneten takımlar işe yönelik süreçlere ve karar alma sürecine dahil olmak bakımından üyelerine çok geniş fırsatlar sunmaktadırlar. Kendi kendini yöneten takımlar sadece sorunları çözmekle kalmayarak çözüm uygulamalarını da bizzat denetlerler ve tüm sorumluluğu üzerlerinde taşırlar.⁵²

Bu tür takımlara “Otonom Çalışma Takımları” da denilmektedir. Problem çözme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadırlar. Bu nedenle kendi kendini yöneten takımlar sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri uygulayarak sonuçları konusunda da tam anlamıyla sorumluluk almaktadırlar. Yani, bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, çözümler saptayıp bunları uygulamakta ve yetkili olarak yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Diğer bir deyişle yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol; iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda kararlar alabilmektedirler. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalıp hatta giderek ortadan kalkabilmektedir.⁵³ Kendi kendini yöneten takımlarda yüksek seviyelerde olan inisiyatif kullanabilme şansı üyeler

⁵¹ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 2001, s.387.

⁵² Shonk, s.55.

⁵³ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.435.

arasındaki güvenin çok yüksek olmasına bağılı olarak bazı olumsuzluklar doğurabilir. Langfred öncelikle takım çalışmasında güven unsurunun hakkını teslim etmekte ve sonrasında şunları eklemektedir:

“ İnisiyatif kullanmakta son derece cüretkar olan üyeler arasında çok yüksek seviyelerde güven olması bu kişilerin birbirlerini izlemeyi gerekli görmemeleri sonucunu doğurabilmektedir. Takım üyelerinin birbirlerini gözlemlemeye gerek dahi duymamaları takımın performansı açısından endişe verici sonuçları beraberinde getirebilir.”⁵⁴

Langfred aslında tüm takımlarda olduğu gibi kendi kendini yöneten takımlarda da güven unsurunun hayati bir gerekliliğı olduğunu belirtmekte ve fakat bireylerin yetki sahibi olmaktan ötürü aşırı güven duymalarının risklerine dikkat çekmektedir.

Kendi kendini yöneten takımların en temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kendi kendilerini yönetirler, yani yönetimin işlevleri olan planlama, örgütleme, liderlik ve kontrolü kendileri yaparlar.
- Üyelerini işleri yerine getirmek için görevlendirirler, yani kim kiminle nerede ne zaman ne yapacak gibi konularda karar verirler ve gerekirse yeni eleman alırlar.
- İş planlayıp programlar, yani işin başlayış ve bitiş zamanını, çalışma hızını kontrol ederler ve bunu yaparken hedefler ve öncelikler belirlerler.
- Üretim ve servis ile ilgili kararlar alırlar, yani stokların kontrolünden, üretim firelerinin kontrolünden, kalite kontrolden ve diğer bölüm ve takımlarla iş birliğinden sorumludurlar.
- Sorunlara çözüm bulurlar, yani çıktıları kontrol edip kalite sorunlarını ve müşteri servis ihtiyaçlarını belirleyip takımın etkililiğı konusunda değerlendirme yaptıktan sonra gerekirse ödül ve cezalara karar verirler.

⁵⁴ Claus W. Langfred, “Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self Managing Teams”, **Academy of Management Journal**, Vol.24, No3, 2004, s.391.

- Eğitim gerekip gerekmediğine kendileri karar verirler.⁵⁵

Kendi kendini yöneten takımları üretim sürecine adapte etmeyi başaran Volvo ve Saab gibi çok büyük firmalar bu takımların inisiyatif alarak sorumluluk taşımalarının bir sonucu olarak çalışanların devir hızı ve devamsızlık konularında son derece önemli gelişmeler kaydetmişlerdir.⁵⁶

1.5.3. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Çapraz fonksiyonlu takımlar belirli bir iş ya da projenin gerçekleştirilmesi için aynı hiyerarşik düzeyden fakat farklı bölümlerden kişilerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadırlar. Günümüz dünyasında birçok işletme farklı bölümlerden kişileri ortak bir proje etrafında toplayarak onların yarattığı sinerjiden faydalanmaktadır. Çapraz fonksiyonlu takımlar; hız, yeni bakış açıları, müşteri odaklı düşünme, yaratıcılık ve kurumsal öğrenmenin artması gibi yararlar sağlamaktadırlar.⁵⁷

Çapraz fonksiyonlu takımlar “proje takımları” olarak da anılmaktadırlar. Çapraz fonksiyonlu takımlar ya da proje takımları özellikleri itibariyle firmaların Ar-Ge çalışmalarını yürütmede sıklıkla başvurdukları bir araçtır. Bilgi paylaşımı, fikir alışverişi, yaratıcılık, yeni fikirlerin üretilmesi, sorunların çözme kavuşturulması çapraz fonksiyonlu takımların en güçlü yönlerini oluşturur. Bu sayede içinden çıkılması en zor projeler işbirliği sayesinde başarıyla tamamlanabilir. Düşünülecek olursa yeni bir ürünün üretimi ya da var olanın geliştirilmesi konularını içeren Ar-Ge faaliyetleri tam da bu tarz bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır. Yeni bir ürüne duyulan ihtiyacın saptanmasından bu ürünün tasarlanması, üretimi, dağıtımını ve pazarlanmasına kadar geçen bütün bir süreç, birbirinden tamamen farklı departmanların koordineli bir şekilde çalışmasına muhtaçtır. Sonuç itibariyle yeni bir ürünün pazara ilişkin özellikleri ile firmaya getireceği maliyetlerin ortaya konarak bir

⁵⁵Richard Wellins ve diğerleri, **Self-Directed Teams : A study of Current Practice**. Pittsburgh DDI, 1990, s.72.

⁵⁶ Özkalp, s.436

⁵⁷ Bilge Esengül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul, 1997, s.42.

karara varılması ancak konu ile ilgili tüm bölümlerin ortak çalışması ile mümkün olabilir. Örneğin pazarlama departmanından yardım alınmadan verilen bir karar neticesinde gözden kaçırılan bir unsur olduğu ve aslında yeni ürünün pazarlanmasının çok zor olduğu fark edilebilir. Pazarlama aşaması üretimden sonra yer aldığı için söz konusu durum firmaya ciddi maliyetler yükleyerek zarar etmesine neden olacaktır.

1.5.4. Sanal Takımlar

Küreselleşen dünya ile sınırların ortadan kalkmaya başlaması firmalara dünyanın dört bir yanında faaliyet gösterme şansı tanımaktadır. Firmalar ya başka ülkelere doğrudan yatırımlar yapmakta ya da o ülkelerde kendilerine ortaklar bulmaktadırlar. Firmaların eskiye oranla çok daha geniş bir fiziki alan içerisinde çalışmaya başlamaları onları, teknolojinin nimetlerinden yararlanarak takım çalışmasını sürdürmeye itmiştir. Firmalar farklı coğrafyalarda bulunan birimleri arasında koordinasyon sağlamak ve takım çalışması yürütebilmek adına internet ve video konferans gibi yöntemlere başvurumaktadırlar. Bu sayede yüz yüze görüşülmesi gereken durumlarda hız ve maliyet anlamında çok önemli avantajlar elde edilmektedir.

Sanal takımlar, iş ortamında ortak bir çalışma yapmalarına rağmen birbirlerini görmeyen, aynı ortamı paylaşmayan, teknolojik gelişmelerin desteğiyle takım mantığı çerçevesinde çalışan bireyler topluluğu olarak tanımlanmaktadır.⁵⁸ İşletmeler ister yüz yüze olarak ister elektronik ortam üzerinden iş yapıyor olsunlar, hala tüm hepsi için geçerli olan bir unsur var ise o da hedeflerine ulaşmak adına beraber düşünüp beraber çalışabilen ve bir sinerji yaratabilen insanlara ihtiyaçları olduğudur. İnternet ortamında faaliyet gösteren ve e-ticaret şekli ile karşımıza çıkan firmalar için süreçlerin yürütülmesi ve bir sonraki aşamaya taşınması bakımından “sanal takımlar”ın önemi tartışılmaz seviyededir. Daha önceki dönemin takımları ve takım üyeleri söz konusu yeni ortam içerisinde “sanal” ortama uyum sağlayarak etkili bir

⁵⁸ Çiğdem Kirel, “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Ocak, 2007, s.96.

takım çalışmasını bu yeni ortamın zorluklarını aşmakta kullanmaktadırlar.⁵⁹ Firmaların ticari faaliyetlerini yürütürken teknolojik gelişmelerden etkilenmemesi mümkün değildir. İşte bu durumda olan ve takım çalışmasından yararlanmayı sanal ortamda dahi olsa sürdürmek isteyen firmaların en büyük yardımcıları sanal takımlar olmaktadır.

Her şeye rağmen sanal takımlar sosyal iletişimi zayıflatmak suretiyle takım ruhu ve sinerji gibi unsurlara zarar vermeleri ile eleştiri konusu yapılmaktadırlar. Bilindiği gibi bireylerin örgütsel sosyalizasyon süreçlerinde grup olabilmeleri için aralarında fiziksel yakınlık olması, informel iletişim, duygu ve düşüncelerin paylaşılması çok önemlidir.⁶⁰ Görülen o ki sanal takımların özellikleri ile ilgili çok daha fazla akademik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

1.5.5. Yeşil Takımlar

Son yıllarda çevreyi korumanın önemi tüm dünya tarafından çok daha fazla ilgi gösterilen bir konu haline gelmeye başlamıştır. Daha önce takım çalışmasının öneminden bahsederken de değinildiği üzere çevrenin korunması konusunda işletmelere de düşen önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Söz konusu sorumlulukların yerine getirilmesinde takım çalışmasından yararlanmak ve özellikle “yeşil takım”lar oluşturmak çok akıllıca bir tercih olacaktır.

Kodak, Xerox, Walkswagen gibi dünya çapındaki firmaların en üst düzeyde yeşil takımlar oluşturmuş olmaları onların çevreye karşı ne kadar duyarlı olduklarının da bir kanıtıdır. Oluşturulan yeşil takımların başlıca görevleri;

- Firmanın çevre politikalarını belirleyerek bu anlamda hedef ve amaçlar oluşturmak.
- Çevre performansını değerlendirmede kullanılmak üzere standartlar saptamak.
- Konulan çevresel hedeflere ulaşılabilmesi için süreçleri denetlemek.

⁵⁹ Barekat M.M., “Virtual E-Teams Making E-Business-Sense”, **Manufacturing Engineer**, Vol.80, No:2, 2001, s.66.

⁶⁰ Kirel, s.97’den alıntı, Orijinal: Jessica Lipnack, Jeffrey Stamps, **Virtual Teams: Reaching Across Space**, Time and Organization With Technology, New York, 1997.

- Firmanın çevre politikaları hakkında tüm çalışanları bilgilendirerek onların desteğini kazanmaktır.⁶¹

1.5.5.1. Yeşil Eylem Takımları

Bir firmanın eylem ve süreçleri ele alındığı zaman çevresel iyileştirme gerçekleştirebileceği pek çok potansiyele sahip olduğu görülmektedir. İşte üst düzey yeşil takımların altında meydana getirilen ve aslında çapraz fonksiyonlu bir takım olma özelliği arz eden “yeşil eylem takımları”nın ana görevleri bu potansiyelleri saptamaktır. Çevresel iyileştirme üzerinde yoğunlaşan eylem takımları, firmanın israf ve enerji konularında alabileceği tüm önlemleri saptamaya çalışarak bu konuda yeni yaklaşımlar ve çözüm önerileri saptarlar. Kodak, Apple, BT gibi firmalar bu takımları kullanarak nakliye, paketleme, depolama, üretim ve atık yönetimi konularında oldukça dikkate değer sonuçlar elde etmişlerdir.⁶² Firmanın iş süreci bir bütün olarak düşünüldüğü zaman gerçekten de çevresel anlamda önlemler almanın en etkili yolu farklı departmanlardan, farklı bakış açılarına sahip çalışanları toplayarak ortak bir çaba yürütmelerini sağlamaktır.

1.6. TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ

Firmalar, takım çalışmasından faydalanmaya karar vermelerini takiben bir sonraki aşama olarak takım oluşturma sürecine geçmektedirler. Takım oluşturma sürecinde, oluşturulması düşünülen takımın ne gibi özellikler taşıyacağı, buna uygun olarak bu takıma kimlerin seçileceği, takımın ne büyüklükte olacağı gibi soruların cevapları belirlenir. Söz konusu cevapların ne olacağı firmanın sahip olduğu yapı ve takımdan neler beklediği, yani ulaşmak istediği sonuç ile çok yakından ilgilidir. Başarılı bir takım, çalışma sürecinde gösterdiği performans kadar oluşturulma sürecinde yapılan tercihlere de bağlı olarak gelişen bir yapıdır. Temelde yapılacak yanlış seçimler sonraki aşamalarda bir takımın başarısının önündeki en önemli engelleri teşkil edecektir.

⁶¹ Strachan, s.26.

⁶² Strachan, s.28.

Bu bölümde takım oluşturma sürecinde takımların geride bıraktıkları aşamalar ele alınmakla beraber takım içi farklılıkların, takım büyüklüğünün ve takım liderinin bu süreçte oynadıkları rollerin önemi üzerinde durulmaktadır. Takım üyelerinin seçimi konusunda farklılıklara nasıl bir önem atf edildiği her bir takım için özel olarak yorumlanması gereken bir konudur. Bu bölümde söz konusu yorumlamayı yaparken dikkat edilmesi gereken hususlar aktarılmaya çalışılmıştır. Yine takım büyüklüğünün takım çalışması üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerinin neler olabileceği açıklanarak, nelere dikkat edilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Takım oluşturma sürecinde takım liderinin belirlenmesi ve hangi özellikleri taşıyacağına saptanması ayrı bir önem taşımaktadır. Bu bakımdan takım liderinin, takım çalışması sürecindeki önemi açıklanarak, bir takım için hangi açılardan önem taşıdığı ve takım oluşturma sürecinde neden dikkat edilmesi gereken bir konu olduğu üzerinde durulmuştur.

1.6.1. Takım Oluşturma

Yeni bir takım kurularak faaliyete geçtiği zaman yaşadığı aksaklıklar sadece onu oluşturan bireylerin özelliklerinden ileri gelmemektedir. Takıma kazandırılmaya çalışılan yapı, felsefe ve uygulama anlayışı gibi özellikler de takımlar adına önemli aksaklıkları doğurabilir niteliktedirler. Takım içerisindeki bireylerin birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaları hem güven duygusu oluşması bakımından hem de doğru şekilde yardımlaşabilmeleri açısından son derece önemlidir. Takımın işleyişi şansa bırakılmadan kurallar aracılığı ile yürütülmelidir. Çatışmaların nasıl aşıldığı, kararların nasıl alındığı, toplantıların ne şekilde ve nerede yapıldığı gibi konular son derece açıkça belirtilmelidir. Bir diğer çok önemli konu ise takıma ulaşması gereken hedefler sunulması gerekliliğidir. Ancak hedefleri olan takımların başarıları daha kolay ölçülebilir ve de motivasyonları sağlanarak gerçek bir takım gibi hareket etmeleri sağlanabilir. Hatırlanacak olursa “Takım Çalışması”nın ne olduğuna dair tanımları incelerken belki de en çok dikkat çeken konu “ortak bir hedefe ya da amaca kilitlenmiş insanların” gerekliliği idi.

Takım olarak bir araya getirilen insanların birlikte çalışma becerileri kazanması ve ortak bir değer sistemine ulaşarak olgunlaşması gerekmektedir.

Takımların yüksek performanslara ulaşmasını sağlayan bu olgunlaşmadır. Söz konusu olgunlaşma firmaların takım çalışması uygulamalarına verdikleri öneme bağlı olarak şekillenmektedir. Takım çalışması konusunda bir olgunluğa erişebilmek, çoğu zaman firmaların yıllar boyunca edindikleri tecrübelerin ve birikimin bir sonucudur. Bir firma yıllar boyunca uygulamış olduğu grup çalışmalarının bir çıktısı olarak edindiği tecrübe sayesinde olgunlaşır ve nihayetinde bu tecrübe sayesinde takım çalışması adına büyük bir avantaj elde edebilir. Firmaların geçmiş tecrübelerini, takım çalışması konusunda bir avantaja dönüştürebilecekleri süreci Katzenbach ve Smith şu şekilde açıklamaktadırlar;

1-) Çalışma Grubu: Çalışma grupları bireylerin daha iyi performans gösterebilmeleri için kendi aralarında bilgi ve tecrübelerini paylaştıkları topluluklardır. Her ne kadar bu grupların ortak hedefleri olsa da, sinerji gibi bazı takım özellikleri gösterebilir de nihayetinde herhangi bir performans hedefleri ve ölçütleri olmadığından dolayı bu gruplar “takım” olarak nitelendirilemez.

2-) Sahte Takım: Sahte takımlar ortak performansa odaklanmış değildir ve onu geliştirmek için de uğraşmazlar. Genellikle bu tür takımlarda özel olarak belirtilmiş bir hedef yoktur ve üyelerin kafaları amaçlarının ne olduğu konusunda son derece karışıktır. Kişiler takım çalışmasının ne olduğunu ve daha önemlisi ne gibi faydalar içerdiğini bilmezler. Bu durum ise yapının ortak çalışma kabiliyetini son derece zayıflatır. Grup içinde iletişimin çok sınırlı olması, ortak sorumlulukların bulunmaması ise diğer dezavantajlardır.

3-) Potansiyel Takım: Potansiyel takımlar, çalışma grupları ve sahte takımlara oranla takım performansının geliştirilmesi konusunda çok daha isteklidirler. Potansiyel takımlarda, takım çalışması, ortak amaç ve hedefler, takım yaklaşımları gibi konular çok daha fazla öne çıkmaktadır. Özetle potansiyel takımlar ortak hedef ve amaçlara sahip olan, bu amaçlara ulaşmak için takım yaklaşımlarından faydalanmaya çalışan ve fakat ortak sorumluluğun olmadığı, üyelerin kendilerini bireysel olarak sorumlu gördükleri iletişimin çok gelişmemiş olduğu yapılardır.

4-) Gerçek Takım: Gerçek takımlar tamamlayıcı özellikleri olan, ortak amaç ve hedeflere bir takım olarak bağlılık duyan ve ulaşmaya çalışan yapılardır. Artık üyelerin hepsi ortak bir sorumluluk duygusu geliştirmiş durumdadırlar ve takım performansı üzerine odaklanılmaktadır. Lider ile olan paylaşımlar, üyeler arası

iletişim, ortak hedef ve amaçların benimsenmesi konularında son derece büyük bir ortaklık görülmektedir.

5-) Yüksek Performans Takımları: Yüksek performans takımları, gerçek takımların tüm karakteristik özelliklerini taşımanın yanı sıra ek olarak kişisel başarı ve diğer takım üyelerinin gelişimine de büyük önem verirler. Bu sayede takım inisiyatifi genişlemiş olur. Yüksek performans takımları diğer takımların ulaşabileceklerinden çok daha üstün bir performans sergileyebilme yeteneği gösterebilmektedirler. Bunu ise bireylerin diğer takımlarda hiç olmadığı kadar kendilerini takım içerisinde geliştirebilmelerine borçludurlar. Yüksek performans takımları taşıdıkları özellikler gereği hedeflerine ulaşma konusunda alışlagelmişin dışında bazı yollar izlemektedirler. Bunlar; her bir takım üyesinin kişisel gelişimi ve başarısına dair çok güçlü bir bağlılık, ortak sorumluluk, açık iletişim, sorunların çözümleri konusunda spesifik yaklaşımlar, sinerji, motivasyon ve takım tecrübesinin daima ödüllendirici bir özelliği olduğuna dair inançtır.⁶³

Firmanın genel olarak takım çalışması adına tecrübe kazanmış olması tek başına başarılı bir takımın oluşması için yeterli değildir. Oluşturulan takımlar da kendi içlerinde bazı evrelerden geçerek var olan tecrübeler neticesinde son hallerini almaktadırlar. Takımlar ağır ağır şekillenmekle beraber, yönetim, bu süreç boyunca çeşitli sıkıntılar ve zorluklar ile karşılaşmaya hazır olmalıdır. Takım üyelerinin birbirlerini anlamaları, farklılıklarını kabul etmeleri, rollerini netleştirmeleri, ortak bir hedef, birlik ve kimlik duygusuna ulaşmaları zaman alan bir konudur.

Straub'un görüşleri de yine bu sürecin zaman içerisinde edinilen tecrübelerle ilgili olarak gelişeceğini savunmaktadır. Straub yeni kurulan bir takımın kendi içinde geçireceği evreleri şu şekilde açıklamaktadırlar;

1-) Şekillendirme: Bu aşama takım elemanlarının en hassas oldukları aşamadır. Herkes, deneme sürecinde oldukça kibar, saygılı ve son derece tedbirlidir. Kimse, kimin ne yapacağı ya da söz konusu şeyi yapmak için yeterince nitelikli olup olmadıkları konusunda emin değildir. Hatta kendi ellerindeki işin yapılmasının gerekliliği konusunda bile yeterince ikna olmuş değildirler. Hedefler net olmadığı gibi ilişkiler ve sorumluluklar da belirsizdir.

⁶³ Katzenbach ve Smith, s.54-56.

2-) Fırtına: Bu aşama takım üyelerinin kendi aralarındaki farklılıkları ve ayrımları saptadıkları aşamadır. Hangi yönde gidilmesi gerektiği, başarının, takım üyelerinin sahip oldukları becerilerin göreceli ya da somut değerlerinin nasıl ölçüleceği, kimin takıma neler katabileceği konuları anlaşmazlığa düşülmesi muhtemel alanlardır. Fırtına dönemi adapte olma sürecinin sancılı bir parçasıdır. Sonunda takım üyelerinin rolleri netleşmeye ve yerine oturmaya başlar. İnsanlar tartışır, anlaşır ve en sonunda nasıl bir görev paylaşımı yapılacağı konusunda uzlaşmaya varırlar.

3-) Standart Belirleme: Adeta bir kesme biçme aşamasıdır. Takım üyeleri ölçüt olarak kullanacakları, iş yaparken kullanacakları ve yapacakları işler konusunda onları bağlayacak olan standartları geliştirir ve kabullenirler. Normlar ya da standartlar iletişim ve güvenin doğması konusunda anahtar kavramlardır ve takım üyelerinin aralarında yaşadıkları problemlerin çözümlerinde de çok önemli rolleri vardır. Bu nedenden dolayı takımlar uyum ve verimlilik sağlamak adına bazı standartlar belirlemek zorundadırlar. Söz konusu standartlar üretkenlik, kalite, işbirliği, karşılıklı destek, önceliklerin tespit edilmesi, çatışmaların giderilmesi ve uzlaşmaya varılması konularında hayati önem taşırlar.

4-) Uygulama: Takımın göreve hazır hale gelmesi ve doğru yönde ilerlemeye başlaması ile geçilen uygulama aşamasında artık takım ruhu oluşmaya başlamıştır ve bireyler bir takımın üyesi olduklarının ayrımını yapabilir bir bilince ulaşmışlardır.⁶⁴

1.6.2. Takım Üyelerinin Belirlenmesi

Bir takımın üyeleri her şeyden önce takım çalışmasına yatkın kişiler arasından seçilmelidirler. İş yaşamında takım çalışmasını benimseyen örgütler için geleneksel özelliklere sahip çalışanlardan çok daha fazlasına ihtiyaç vardır. Takım çalışmasına dayalı örgütler, çalışanlarından çözüm üretme, iletişim, işbirliği, yardımlaşma, sosyal olabilmek ve zaman yönetimi gibi özelliklere de sahip olmalarını beklemektedirler. Örgütler çalışanlarını sahip oldukları özellikler itibarıyla “görülen” ve “görülmeyen” özellikler olarak değerlendirmeye tabi tutabilirler. Görülen özellikler; bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gereken

⁶⁴ Straub, s.29-30.

teknik bilgiyi ifade ederken görülmeyen özellikler; takım çalışmasının benimsendiği örgütlerde kişilerin takım çalışmasına ne kadar uygun olduklarını anlatan olgulardır. Çoğu zaman görülen özelliklerin ölçülmesi daha kolay iken görülmeyen özelliklerin anlaşılması için belli bir zaman geçmesi gerekmektedir.⁶⁵

Takım üyeleri işbirliği ve sosyal dayanışma içerisinde çalışmaya adapte olabilecek kadar esnek olmalıdırlar. Takım halinde çalışmayı beceremeyen ve diğer arkadaşları ile rekabet halinde olan bireylerin, buldukları takımlara katkıdan ziyade zararları dokunur. Sosyal dayanışma ile bireylerin diğer insanlar ile bir arada çalışma gayret ve kabiliyetleri neticesinde ne derece başarılı olabildikleri ifade edilmek istenmektedir. Güçlü bir dayanışma sergilenmesi, bireyin iç dünyasında ne oranda motive olduğu ve konulan hedeflere ulaşmak konusundaki hırsı ile doğru orantılıdır. Tarricone ve Luca'ya göre, başarılı bir takım ile başarısız bir takımı birbirinden ayıran en temel özellik, ortak hedeflerin farkında olmak kaydı ile bir arada çaba gösterilip gösterilmiyor olmasıdır.⁶⁶

Takımların üyelerine bağlı olarak şekillendirdikleri dayanışma olgusu üç farklı şekilde gözlemlenmektedir; birincisi pozitif dayanışma olarak adlandırılır ve bireyler arasında üst düzey iletişim, bir arada çalışma isteği, psikolojik güven gibi unsurların oluşmasını sağlar. İkinci durum negatif dayanışma olarak adlandırılmaktadır. Kendi aralarındaki rekabete son veremeyen takımların sonuç olarak gerginlik ve çatışmalar içerisinde can çekişmesi durumunu anlatmaktadır. Nötr dayanışma olarak sunulan son olasılıkta ise takım üyeleri adeta birbirlerinin varlıklarını görmezden gelircesine tek başlarına ve bireysel olarak çalışırlar. Bu durum ise zaten söz konusu çalışma grubunun “takım” olma özelliklerine sahip olmadığının çok net bir göstergesidir.⁶⁷

Cavalier ve diğerleri de bir takımın başarısı ile üyelerin sahip oldukları sosyal dayanışma olgusu arasındaki ilişkiye dikkat çekerek konunun önemini şöyle açıklamışlardır;

⁶⁵ Pina Tarricone, Joe Luca, “Employees, Teamwork and Social Interdependence- A Formula for Successful Business?”, **Team Performance Management: An International Journal**, Vol.8, No.3/4, 2002, s.54

⁶⁶ Tarricone ve Luca, 2002, s.56.

⁶⁷ Tarricone ve Luca, 2002, s.57'den alıntı, Orijinal:Johnsan and Johnsan 1995.

“Başarılı bir takım bilgi ve kaynak paylaşımı, aktif iletişim, esnek ve değişen taleplere uygun tutum geliştirebilmek, liderlik, net takım rolleri gibi özelliklere sahip olmalıdır. İşte bu anılan özelliklerin varlığı ve gelişimi konusunda sosyal dayanışmanın boyutu son derece önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.”⁶⁸

Sosyal dayanışma yeteneği ile takım çalışmasında aranan “görünmeyen özellikler” in genel bir çerçevesi çizilmektedir. Diğer takım üyelerini önemsemek, kendine saygı duymak, olumlu ilişkiler kurabilmek, karar alabilmek, sağlıklı çatışabilmek gibi özellikler en az bilgi birikimi ve teknik bilgi kadar önemlidirler. Sosyal dayanışma teriminin içini dolduran bu özellikler takım olarak başarılı olmak adına bireylerde aranan yeteneklerdir. Bir grup insanın bir takım olarak çalışması için onları bir araya getirmek ve teknik bilgilendirmede bulunmak asla yeterli değildir. Sosyal dayanışma yetilerini ihmal eden takımların tam anlamıyla bir takım olduklarından bahsetmemiz mümkün değildir.

Haris ve Haris takım çalışmasında başarının teknik ve kişilerarası özelliklere bağlı olduğunu savunarak aslında daha önce sosyal dayanışma olarak aktarılan unsurları yine “görünmeyen özellikler” olarak adlandırarak sunmuşlardır;

“Başarılı takımlar görülmeyen özellikler olarak anılan yetilere mutlak suretle sahip olanlardır. Görülemeyen ancak bir takım üyesinde mevcut olması gereken özellikler takım arkadaşlarını önemsemesi, onlara sıcaklık göstermesi, arkadaşça davranması ve kendisinden yardım istendiği zamanlarda destek olmaya hazır olmasıdır.”⁶⁹

Sosyal dayanışma takım çalışması için vazgeçilmez olan işbirliği ve iletişim olgularının sağlam temellere oturmasını mümkün kılan yetiler olarak açıklanmaktadır. Sayılan araştırmacıların tümü başarılı takımların sosyal dayanışma karakteristiklerine sahip üyelerden oluşmaları gerektiğini belirtmektedirler.

⁶⁸ Tarricone ve Luca, 2002, s.58’den aktarma, Cavalier J.C., Klein J.D., Cavalier F.J., Educational Technology Research and Development, Vol.43, s.61-71

⁶⁹ Harris ve Harris, s.29.

1.6.3. Takım İçi Farklılıklar – Heterojen Yapı

Konu ile ilgili literatür incelendiği zaman, farklı özellikler taşıyan üyelerden oluşan takımlar yaratmanın performans üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı savunulsa da pratikte durum her zaman böyle olmayabilmektedir. Üyeler arasındaki farklılıklar, çok önemli bir sinerji yaratma işlevi görerek performansı yukarılara çekebildiği gibi koordinasyon sağlama ve işbirliği yapma konularında bazı uzlaşmazlıklara da yol açabilir. Bu nedenden dolayı takım içerisindeki farklılıklar “iki ucu keskin bir bıçak” gibi nitelendirilebilirler. Önemli olan nokta söz konusu farklılıkların hangi koşullar altında pozitif, hangi koşullar altında negatif etki gösterdiklerinin ayrımının yapılabilmesidir.

Konu ile ilgilenen pek çok araştırmacı farklı özellikler taşıyan üyelerin, bu kendilerine has ve diğer üyelerde bulunmayan özellikleri sayesinde takımlarına olumlu katkılarda bulduklarını belirtmektedirler. Buna göre üyeleri arasında nitel ve nicel farklılıklar bulunan yani heterojen özellik gösteren takımlar, homojen nitelikteki takımlara göre yaratıcılık, yenilikçilik ve problem çözme konularında çok daha başarılıdırlar.⁷⁰

Yukarıda savunulan görüşe zıt olarak heterojen takımların içerdikleri farklılıklardan dolayı başarısız olabileceklerini savunan görüşler de mevcuttur. Örneğin Milliken ve Martins bireylerin daima kendilerine benzer kişilerle çalışmayı tercih ettiklerini bundan dolayı farklı özellikte üyelerden oluşan takımların bir iç bölünmeye maruz kalacağını belirtmektedirler. Ek olarak homojen takımların paylaştıkları ortak karakteristikler sayesinde işbirliği ve performans konularında çok daha olumlu bir görünüm sergileyecekleri söylenmektedir.⁷¹

Takım üyeleri sahip oldukları özellikler bakımından sınıflandırılırken genellikle birbirine benzer kriterler baz alınmaktadır. Örneğin Milliken ve Martins “gözlemlenebilir bireysel farklar” ve “temelden gelen davranışlar” şeklinde bir ayrıma gitmektedirler. Gözlemlenebilir özellikler yaş, cinsiyeti ırk gibi unsurlardan

⁷⁰Donald Hambrick ve diğerleri, “The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm’s Competitive Moves”, **Administration Quarterly**, Vol.41, 1996, s.662.

⁷¹ Frances Milliken, Luis Martins, “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, **Academy of Management Review**, Vol.21, s.412.

meydana gelmektedir. Temelden gelen davranışlar ise zaman içerisinde üyelerin davranış ve tepkilerine bağlı olarak saptanabilen değerler, tutumlar ve inançlardan oluşmaktadır.⁷²

1.6.3.1. Takım İçi Farklılıkların Performans Aracılığı ile Etkilediği Unsurlar

Takım üyeleri arasında var olan farklılıkların olumlu ve olumsuz etkilerinin özellikle karar alma, yaratıcılık ve çözüm üretme konuları bazında değerlendirilmeye tabi tutulabilir;

Takım çalışması doğası gereği, bireylerin sinerji yaratmak suretiyle ortak bir karara varmaları sürecini içermektedir. Ancak homojen nitelikteki bir takımda var olan uzlaşma ortamı “grup düşüncesi” adı verilen bir riski de içerisinde barındırmaktadır. Şimdilik grup düşüncesi kavramı en basit hali ile, “bireylerin sırf takım uyumunu korumak adına onaylamadıkları bir görüşü kabul etmeleri”⁷³ olarak tanımlamakla beraber daha ayrıntılı bir açılım ikinci bölümde, iletişim konusu içerisinde yapılmaya çalışılacaktır.

Çok açıktır ki homojen olmaktan kaynaklanan bu aşırı uyum, takımlardan beklenen çıktılarının alınması önünde bir engel teşkil etmektedir. Öte yandan heterojen özellikteki takımlar da karar alma süreci boyunca bazı sancılara maruz kalabilirler. Üyeler arasındaki önemli farklılıklar ortak bir noktada buluşulmasını güçleştirerek ciddi bir zaman kaybına yol açabilir.⁷⁴ Çabuk karar alınıp eyleme geçilmesi gereken durumlarda heterojen takımların göz ardı edilemeyecek bir handikap taşıdıkları söylenebilir. Sonuç itibarıyla belli bir orana kadar olan farklılık karar alma sürecini daha başarılı kılmakla beraber fazlası da bu süreci tam anlamıyla tıkamaktadır.

Yaratıcılık anlamında düşünüldüğü zaman Horwitz’in de belirttiği gibi takım üyeleri arasındaki farklılıkların sürece olumlu bir etkide bulunacağı kabul edilmektedir. Aslında gerçekten de takım üyeleri uyumlu bir çalışma

⁷²Milliken, s. 420.

⁷³ Sujin Horwitz, Irwin Horwitz, “The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography”, **Journal of Management**, Vol.33, No.6, 2007, s.991.

⁷⁴Horwitz ve Horwitz, s.992.

sergileyebildikleri ölçüde sahip oldukları farklar da yaratıcılığı tetikleyen birer unsur olarak karşımıza çıkacaktır. Esas sorun üyeler arasında uyum sağlanamadığı takdirde yaşanmaktadır. Maznevski'ye göre sadece kendi konularında uzman olan farklı bireyler bir araya geldiklerinde kullandıkları jargondan ve yaklaşım tarzlarında doğan çatışmalar nedeni ile iletişim kurmaları oldukça zorlaşmaktadır.⁷⁵

Farklı özelliklere sahip üyelere oluşan takımların sorun çözme konusunda çeşitli bakış açıları geliştirerek üretecekleri alternatifler sayesinde başarılı olacakları düşünülmektedir. Ancak daha önce de değinilmiş olduğu gibi burada da farklılıkların yönetilmesi ve asgari bir uyum sağlanması kilit unsuru oluşturmaktadır. Sürekli çatışma ve anlaşmazlıklar yaşayan heterojen grupların farklı bakış açıları geliştirmeleri ve bunları paylaşmaları beklenemeyeceğinden ötürü sorun çözme sürecinde de ilerlemeleri pek mümkün olmayacaktır. Howitz ve Horwitz ise yaptıkları araştırma sonucu takımların göreve ilişkin unsurlar konusunda mümkün olduğunca heterojen, demografik unsurlar bakımından ise mümkün olduğunca homojen özellik taşımaları gerektiğini savunmaktadırlar.⁷⁶

Somech ve Zahavy takımların heterojen mi yoksa homojen bir yapıda mı olmaları gerektiğini inceledikleri çalışmalarında temel bir ayırma gitmişlerdir. Bu ayırma göre takımlar, iş ile ilgili olarak ve ilişkisel anlamda heterojen ya da homojen olabilirler. Takım üyelerinin yapılacak işe ilişkin aldıkları eğitim, geçmiş tecrübeleri gibi konular iş ile ilgili belirleyici unsurlardır. Yaş, cinsiyet, din, etnik köken, kültür gibi unsurlar ise ilişkisel unsurlardır. Somech ve Zahavy takımların başarılı olabilmeleri için belirli bir ölçüye kadar heterojen özellikler taşımaları gerektiğini savunmaktadır. Heterojenliğin ne ölçüde olacağı ise her bir takımın içerisinde bulunduğu kendine has duruma göre belirlenmelidir.

İş ile ilgili özellikler anlamında heterojenlik üç alanda sağlanabilir; fonksiyonel heterojenlik, kıdemsel heterojenlik, eğitim durumu ile ilgili heterojenlik. Takımı oluşturan üyelerin örgüt içinde farklı departman ve görevlerden geliyor olmaları durumunda fonksiyonel heterojenlikten bahsedilebilir. Farklı uzmanlık

⁷⁵Martha L. Maznevski, "Undersanding our Differences: Performance in Decision-Making Groups With Diverse Members", **Human Relations**, Vol.47, 1994, s.540.

⁷⁶Horwitz ve Horwitz, s.1007.

alanlarından bireylerin bir araya gelerek değişik bakış açıları geliştirebilmeleri özellikle proje takımları bazında sıkça kullanılan bir yöntemdir.

Eğitim durumundaki heterojenlik yapılacak işin yapısına bağlı olarak tercih edilse de yapılan araştırmalar takım üyelerinin eğitim durumları arasında ciddi farklar olmasının takıma faydadan ziyade zarar getirdiğini saptamıştır. Hambrick ve diğerleri bu tanıma uyan takımların üyeleri ile yapılan görüşmelerde, üyelerin birbirleri ile sağlıklı ilişkiler kuramadıklarını ve birbirlerini anlamakta zorluk çektiklerini saptamışlardır.⁷⁷

Takım üyelerinin kıdemleri konusu, heterojenliğin faydalı mı yoksa zararlı mı olduğu tartışmasının devam etmekte olduğu bir konudur. Kimi araştırmacılar eski ve kıdemli üyeler ile yeni ve genç üyeleri bir araya getirmenin çok faydalı olduğunu ve yaratıcılığı arttırdığını savunmaktadırlar. “Yeni üyeler eskilerin tecrübelerinden yararlanırken eski üyelerde yenilerin getirmiş olduğu fikirler sayesinde çağı yakalamaktadırlar.”⁷⁸ Ancak bunun aksini düşünen araştırmacılar, bu anlamdaki bir karışımın ciddi iletişim sorunları doğurduğunu ve takımların ilerlemesine engel olduğunu savunmaktadırlar. Bu noktada daha önce bahsedilen Ross ve diğerlerinin davranış ve tutumlar ile ilgili açıklamalarının hatırlanmasında büyük fayda var. Önemli olan takımı oluşturan bireylerin nasıl davranış ve tutumlar sergileyecekleridir. Eğer eski üyeler gençlerin yeni fikirlerine karşı, yeni üyeler de eskilerin tecrübelerine karşı ilgi gösterme niyetinde olurlar ise heterojenliğin takıma katkı sağlaması mucize olmayacaktır.

Somech ve Zahavy ilişkisel anlamda heterojenliği ise cinsiyet ve yaş olmak üzere iki ana başlık altında incelemektedirler. Takımı oluşturan üyelerin cinsiyetleri bakımından heterojen özellikte olmaları takımın işleyişini etkileyen önemli bir faktördür. Buna göre; “İnsan olmanın doğasından ötürü takım üyeleri karşı cinsten olan takım arkadaşlarının yanında, içerisinde yetiştikleri toplumun onlara aştığı şekilde düşünüp, hareket edeceklerdir”. Özellikle erkek egemen olan ve kadınların sosyal hayattan dışlandığı toplumlarda kadınların takım arkadaşı olarak kabul ve

⁷⁷ Hambrick ve diğerleri, s.663.

⁷⁸Anit Somech, Anat Drach-Zahavy, “Team Heterogeneity and its Relationship With Team Support and Team Effectiveness”, **Journal of Educational Administration**, Vol. 40, No.1, 2002, s.46.

saygı görmeleri gerçekten bir hayli zor olabilir. Kadınlar toplumsal hayatta yer bulmaya başlamış olsa dahi halen pek çok insanın bilinçaltında bir cinsiyet ayrımcılığı yatmakta ise bu kişilerin karşı cins ile işbirliği içerisinde çalışmaları pek de kolay olamayacaktır. Bu sözlerden kesinlikle takımların başarılı olmaları uğruna cinsiyet ayrımcılığına göz yumulması gerektiği sonucu çıkarılmamalıdır. Burada var olan bir gerçeklik vurgulanarak, özellikle erkek üyelerin olası bir ayrımcılığına karşı önlem alınabilmesini mümkün kılmak arzulanmaktadır.

Yaş konusunda heterojenlik daha önce bahsedilen kıdem konusu ile benzer özellikler taşımaktadır. Takım üyelerinin aralarında büyük yaş farkları olması konu ile araştırma yapan kişileri ikiye bölmektedir. Özellikle karar alma sürecinde yaş farklarının bir baskı unsuru olarak algılanabilmesi, geleneksel toplumlarda takım çalışması adına bir tehdit olarak kabul edilebilir. Öte yandan farklı kuşaklardan gelen takım üyelerinin birbirlerinden öğrenecek çok şeyleri olduğuna da hiç şüphe yoktur.

Netice itibarıyla Somech ve Zahavy araştırmaları sonucu, heterojen özellikler taşıyan takımların destek mekanizmalarının güçleneceğini ve bunun da takımların daha başarılı olmalarını sağlayacağını savunmaktadırlar. Söz konusu destek ile, üyelerin kendi aralarında kurmuş oldukları duygusal destek, bilgi desteği, kaynak desteği ve fikir desteği anlatılmak istenmektedir. Daha somut açıklamak gerekir ise destek mekanizmasını güçlendiren takımlar;

- Birbirinden farklı ancak uyumlu üyelerden oluşması bakımından üst düzey bir iletişim yapısına,
- Farklı alanlardan gelen üyeleri sayesinde çok daha iyi bir bilgi desteğine,
- Farklı uzmanlıklara sahip üyeler ile iş süresince çok daha fazla yardımlaşma imkanına,
- Takım üyelerinin farklı bakış açılarına sahip olmaları sayesinde çok daha fazla alternatifli çözümler üretme şansına sahip olabileceklerdir.⁷⁹

⁷⁹ Somech ve Zahavy, s.48.

1.6.3.2. Takım İçi Farklılıkları Yönlendirici Unsurlar

Takımların homojen ya da heterojen yapıda olmaları takım çalışması sürecinde bazı mekanizmaları etkilemektedir. Yaratılan etkinin ne yönde olacağı konusunda yönlendirici olan ve ele alınması gereken bazı faktörler mevcuttur. Bunlar; yapılan işin karmaşıklık seviyesi, takımın türü, yapılan işin karşılıklı bağımlılığı ne ölçüde içerdiği ve takımın büyüklüğüdür.

Son derece karmaşık ve daha önce çok fazla karşılaşılmayan bir görevi üstlenen takımın heterojen yapı da olması farklı bakış açıları ve bilgi birikimleri sayesinde önemli bir avantaj haline dönüşebilir. Zorluk derecesi bir hayli yüksek olan işlerin yapılmasında olumlu bir etki yaratan heterojen yapı, gündelik ve alışılmış görevlerin yerine getirilmesinde tam tersine bir etki yaratarak zaman kaybına neden olabilmektedir.⁸⁰ Herkesin benzer yollar ile yapacağı bir işi farklı yapıdaki bireylerden ortak bir çaba içerisinde yapmalarını beklemek bazen son derece kolay olan o işin zorlaştırılması anlamına gelebilir.

Takım türlerini ele aldığımız bölümde de değinildiği gibi takım türü ile takım performansı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.⁸¹ Çözüm üreten takımlar genellikle daha önce karşılaşmamış sorunlara karşı çözümler bulmaya çalıştıklarından dolayı karmaşık bir iş sürecine sahiptirler. Bu tip karmaşık iş süreçlerinin üstesinde gelmede heterojen yapıdaki takımların daha faydalı olabileceğini belirtmiştik. Kendi kendini yöneten takımlarda ise liderlik rolü en üst seviyede paylaşıldığından dolayı mümkün olan en alt seviyede uzlaşmazlık yaşanması arzu edilir. Bundan dolayı bu takımların homojen yapıda olmaları tercih edilebilir. Çapraz fonksiyonlu takımlar ise genellikle belirli bir projenin gerçekleştirilmesi için toplanan takımlar olduğundan dolayı yapılacak işin özelliklerine bağlı olarak takım yapısını belirlemekte fayda vardır.

Bir işin tamamlanabilmesi için takım üyelerinin birbirlerine ne ölçüde muhtaç olduklarına bağlı olarak takım yapısının homojen ya da heterojen olmasına karar verilebilir. Yapılacak işin özelliklerine bağlı olarak takım üyeleri bireysel çalışmaya

⁸⁰ Horwitz ve Horwitz, s.995'den alıntı, Orijinal: Bowers, Pharmed, Salas, "When Member Homogeneity is needed in work teams" 2000.

⁸¹ Cohen ve Bailey, s.240.

ya da koordineli bir biçimde ortak çalışmaya ağırlık verirler. Karşılıklı bağımlılığın çok yüksek olmadığı işler için homojen takım yapıları tercih edilebilir çünkü karşılıklı etkileşim göreceli olarak daha az hissedilecektir. Karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu işlerde ise heterojen takımların taşıdıkları yüksek performans potansiyelinden faydalanılabilir. Yukarıda belirtilen bireysel çalışma kavramı ile kasıt edilen, farklı uzmanlık alanlarından gelen takım üyelerinin, takım çalışması adına gösterecekleri bireysel çalışma faaliyetleridir.

1.6.4. Takım Büyüklüğü ile Etkinlik Arasındaki Bağ

Takımın büyüklüğü yani kaç kişiden oluştuğu takım yapısına bağlı performans değerlendirmede önemli bir etmendir. Takım üyelerinin sayısı arttığı ölçüde onlardan gelecek katkı da daha fazla olacakmış gibi gözükse de özellikle heterojen yapıdaki takımlar büyüdükleri ölçüde koordinasyon ve iletişim problemleri de büyüyecektir. Homojen yapıdaki bir takımın gereğinden fazla büyümesi ise takım içerisinde “gizli işsizlik” oluşmasına bağlı olarak işlerin aksamasına neden olabilmektedir.⁸²

Sumanski ve Kolenc takımların büyüklüğü üzerine yaptıkları araştırmada bazı çok çarpıcı sonuçlara ulaşmışlardır. Üye sayısı 12’den fazla olan takımları büyük takımlar olarak nitelendiren ve araştırmalarında 45 kişilik bir takım ile 10 kişilik bir başka takımı ele alan araştırmacılar şu sonuçlara ulaşmışlardır;

“ Küçük takımlar üyelerinin yüz yüze gelip birbirlerini daha iyi tanıma şanslarının yüksek olması bakımından kişiler arası iletişimin ve bilgi paylaşımının çok daha etkili olduğu takımlardır. Büyük takımlar barındırdıkları yüksek nüfus nedeniyle takım içinde küçük gruplaşmalara gidilmesine yani takımın bölünmesine son derece yatkındırlar. Aksine küçük takımlarda gruplaşma ve dışlama gibi davranışlar yerine herkes birbirini daha iyi tanır ve herkes göz önünde bulunur.

Çoğu zaman bireyler bir takımın üyesi olmaktan dolayı bir haz duyarlar ve kendilerini özel biri olarak algılama eğilimi içerisine girerler. Bu eğilim abartılmadığı sürece kişilerin motive olmaları ve performanslarının artması itibariyle istenen bir durumdur. Büyük takımların üyeleri arasında bu hazzı duyma

⁸² Horwitz ve Horwitz, s996-997.

*oranı çok ciddi bir oranda azalmakta iken ve takımın üyesi olmak özel bir anlam ifade etmez iken küçük takımların üyelerinde, takımın bir parçası olmanın getirdiği pozitif etkiler bir hayli fazladır.*⁸³

Sumanski ve Kolenc'in araştırmaları açıkça göstermektedir ki takım çalışmasının temel unsurları olan bir arada çalışma isteği, takıma bağlılık, sağlıklı iletişim, rollerin netliği gibi anahtar kavramlar takımlar büyüdükçe zedelenmeye ve hatta yitirmeye başlıyor. Takımları cazip ve başarılı kılan unsurlar olan sinerji ve üstün performans gibi unsurlar takımlar büyüdükçe yerlerini kaos, koordinasyon kuramama ve sonu gelmeyen tartışmalara bırakmaktadır.

Farklı insanları bir araya getirerek onların yaratacağı sinerjiden faydalanmak takım çalışması adına son derece arzu edilen bir konudur. Ancak yukarıda da açıklandığı üzere hiç de kolay bir iş değildir. Bu anlamda başarılı olmak takım çalışmasına yatkın, işbirliğine açık bireylerin istihdam edilmesi ve onların takıma adapte olmaları esnasında sürecin kontrol altında tutulması ile yakından ilişkilidir.⁸⁴

1.6.5. Takım Oluşum Süreci ve Liderlik

Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü, liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.⁸⁵ Buradan hareketle liderin bir takım için de çok önemli bir olgu olduğu söylenebilir. Bir takımın arzu edildiği gibi başarılı ve etkin olması konusunda hiç şüphe yok ki o takımın liderine çok büyük bir görev düşmektedir. Takım lideri, gerek takım oluşturma süreci boyunca gerekse de oluşturulan takımın çalışma süreci boyunca başarıya ulaşılması konusunda çok önemli bir etkidir. Takım lideri bir yöneticiden çok daha fazlasıdır. Kazanma şansının kaybetme şansından daha düşük olduğu durumlarda strateji belirleyerek risk alabilmek liderliktir. Yöneticiler ile takım liderler arasındaki en temel farklardan birisi de budur. Yöneticiler çok fazla risk almazlar ve var olan mevcut kuralları

⁸³ Sumanski ve Kolenc, s.106-107.

⁸⁴ Tannenbaum ve diğerleri, s.61.

⁸⁵ Hasan Şimşek, **21. Yüzyılın Eşğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.160.

uygulayarak bir rutin yakalamaya çalışırlar. Ama liderler bu kuralların dışında gerçekten risk alır. Yöneticiler bireylere iş yaptırmak için çaba sarf ederlerken, bir takım lideri birden fazla bireye işbirliği içerisinde iş yaptırmaya gayret etmektedir. Kısacası takım liderliği sanıldığından çok daha karmaşık bir süreci içerisinde barındıran ve bir hayli risk taşıyan bir görevdir.

Baltaş'a göre takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderlerin, çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Bu anlamda 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 kişi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, pek çoklarının düşündükleri gibi liderlerin mistik ve esrarengiz 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.⁸⁶ Bu yaklaşımın takım çalışması açısından ele alındığı zaman son derece uygun olduğunu söyleyebiliriz. Daha önce açıklanmış olan farklı takım türleri içerisinde çeşitli yapılarıdaki insanları ortak bir amaç uğrunda beraber çalışmaya ikna edebilmek gerçekten de her bir özel örnek için ona uygun bir liderlik anlayışı geliştirmeyi gerektirmektedir.

Bir takım liderinin başarı ve etkinlik konusunda öncü olabilmesi için taşıması gereken özellikleri Keçecioğlu şu şekilde açıklamaktadır:

1. **Hedef ve Amaçlar Uygun Yaklaşımı Sağlama:** Tüm takımlar kendi ortak amaçları, performans hedefleri ve yaklaşımlarını biçimlendirmelidirler. Lider, takımın çalışan bir üyesi olarak katkıda bulunurken, lider kimliği ile de diğer üyelerden ayrılmaktadır. Takımlar liderlerinden misyon, hedef ve yaklaşımları konularında değerlendirmeler ve yeni açılımlar beklemektedirler. Çoğu zaman var olanın ötesine geçme isteği olsa da bunun lider tarafından harekete geçirilmesi beklenmektedir. Liderler öneri getirme

⁸⁶ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Yayınevi, İstanbul, 2000, s.107.

konusunda gerekli dengeyi gözeterek hiyerarşik bir düzen yaratmamalıdır aksı takdirde takım kavramı tahrip edilmiş olur.

2. **İstekliliği ve Güven Ortamını Sağlama:** Takım liderleri bir bütün olarak takımını olduğu gibi her bir bireyin de istekliliği ve güvenilirliğini yapılandırmaya çalışmalıdır. Yakın zamanlarda yapılan tartışmalara göre bireysel isteklilik ve sorumluluk ile karşılıklı sorumluluk arasındaki fark çok önemlidir. Her ikisi de gerçek bir takım oluşturmada ya da herhangi bir grup için ihtiyaç duyulan öğelerdir. Lider olumlu ve yapıcı zorlamalarda bulunabilmelidir. Olumu ve yapıcı destekler, karşılıklı sorumluluk ve güveni güçlendirerek doğrudan takım performansına etki eden unsurlardır.
3. **Kabiliyet Düzeyini ve Karışımını Güçlendirme:** Etkin takım liderleri, sürekli olarak takımın başarısı için uğraşmalıdırlar. Başarı için, takımın ihtiyaç duyduğu takım çalışması, teknik, fonksiyonel sorun çözme, karar verme ve kişilerarası iletişim gibi etmenleri mümkün olan en üst seviyeye çıkarmak gerekmektedir. Bunu yaparken takım liderleri gelişme için ihtiyaç duyulan riskleri üstlenmede takım üyelerini cesaretlendirmelidirler.
4. **Dışarıdakiler ile İlişkileri Yönetme:** Takım liderlerinin örgütün tümüyle ilişkileri ve takım temaslarının yönetimi açısından takımın içinde olduğu kadar dışındaki insanlardan da beklentileri vardır. Takımların hedefleri, amaçları ve yaklaşımlarının etkin olarak iletilmesinde takım liderlerinin önemli rolleri vardır.
5. **Diğerleri İçin Fırsatlar Yaratma:** İyi bir takım lideri, takım üyelerinin gelişimleri için elinden gelen her şeyi yapar. Liderler açısından çok önemli bir unsur, insanlara ve takıma yeterli performans fırsatlarını sunmak ve bunları objektif bir şekilde değerlendirebilmektir.
6. **Gerçek Anlamda Takımın Bir Parçası Olma:** İdeal olan uygulamalarda liderler de dahil takım içerisindeki herkesin yaptığı iş birbirine yakın bir yoğunluk içerir. Takım liderleri bu ideali bozmayacak şekilde hareket etmelidirler. Takım liderleri de tıpkı diğer üyeler gibi takım ihtiyaçlarına katkıda bulunmalıdırlar. İş seçmek ya da riskten kaçınmak gibi davranışlar bir liderin daima uzak durarak takımını koruması gereken davranış biçimleridir.⁸⁷

⁸⁷ Keçecioglu, 2002, s.192-193.

Bu özelliklere sahip bir takım lideri, takımının başarılı olabilmesi için güven ortamını yaratmada, sahip olunan yetkinin paylaşılmasında, uzlaşmazlıkların aşılmasında ve de üst yönetim ile koordinasyonu sağlamada son derece başarılı olabilecektir. Başarılı bir takım lideri, takım içi ve takım dışı ilişkileri koordine etme konusunda öne çıkarak takıma kazandırdığı zaman sayesinde başarıya büyük ölçüde katkıda bulunmuş olur. Bu anlamda takım oluşturma sürecinde herkes tarafından saygı duyulan ve yukarıdaki beklentileri karşılayabilecek bir liderin belirlenmesinde çok büyük fayda vardır.

Özetlemek gerekirse takım oluşturma süreci, firmaların takım çalışmasına dair edindikleri tecrübeler doğrultusunda ihtiyaçlarına bağlı olarak takım türü ve yapısı hakkında tercihlerde bulunmaları ile başlamaktadır. Yapılan tercihler sonucu oluşturulan takım, onu oluşturan üyelerin, takım çalışması konusundaki tecrübelerine bağlı olarak yeni bir yapıya kavuşmaktadır. Bu noktadan sonra takım oluşturma süreci, takım üyelerinin karşılıklı etkileşime girmeleri sonucu şekillendirdikleri ve yürüttükleri bir süreç niteliği kazanmakta ve sona ermektedir.

Takım ve takım çalışmasına dair genel hatların çizildiği bu bölümün ardından ikinci bölüm içerisinde takımları, faaliyetleri sonucunda başarılı kılan özellikler, bu sürece etki eden unsurlar ve konuya ilişkin çeşitli yaklaşımlar sunulmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA BAŞARIYI ETKİLEYEN UNSURLAR

Takım çalışmasının küresel piyasalarda önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmaya başlanması ile beraber takımları başarılı ve etkin kılan unsurlar üzerinde çok daha yoğun bir şekilde durulmaya başlanmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiği zaman akademik dünyanın büyük ölçüde benzer ve birbirleri ile ilişki içerisinde olan konular üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada en önemli görüşlere yer vermeye çalışmanın yanı sıra nitel araştırma bölümünde araştırmaya kılavuzluk etmiş olan unsurlar ayrı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

Takımların başarılı ya da başarısız olmaları, sürecin en başından itibaren pek çok farklı değişkene bağlı olarak belirlenmektedir. Örgütün bir takım kurma kararı alması ile başlayan süreçte doğru takım türünün seçilmesi ve takım oluşturma sürecinde ele alınan konuların es geçilmemesi takımın başarısını etkileyen çok önemli unsurlardır. Ancak bu bölümde asıl ele alınacak olan konu takım çalışması sürecini yürütmekte olan takımların, onlardan beklenen sinerjiyi yaratıp, yüksek potansiyeller sergileyebilmeleri için taşınmaları gereken özelliklerdir. Bu özellikler; güvene, iletişime, yetkiye, rollere, hedef ve amaçlara dair özelliklerdir. Ayrıntılı bir biçimde ele alınacak bu özelliklerden önce literatürde konu ile ilgili çizilmiş olan çerçeve incelenmektedir. Konu ile ilgili yapmış oldukları çalışmalar ile tanınmış olan araştırmacıların büyük ölçüde benzer noktalar üzerinde yoğunlaştıkları çok açık bir şekilde gözlemlenmektedir. Literatürde öne çıkan çalışmalar öncelikle birbirlerinden bağımsız olarak aktarılarak konu ile ilgili genel bir bilginin oluşturulması hedeflenmektedir. Daha sonrasında ise yine bu çalışmalar rehberliğinde konunun daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması hedeflenmektedir. Konu ile ilgili olarak hangi kısımların daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması gerektiğinin kararı, çizilen genel çerçeve neticesinde tüm araştırmacıların uzlaşma sağladıkları hususlara bağlı olarak belirlenmiştir.

2.1. TAKIM ÇALIŞMASINDA BAŞARI VE ETKİNLİK YAKLAŞIMLARI

Tannenbaum ve diğerlerine göre takım etkinliği, bir takımın görevini ne derece yerine getirdiği ya da hedefine ne oranda ulaştığı ile ilgilidir. Takımın ürettiği ürün ya da hizmetlerin miktarı ve kalitesi ile ölçülen takım performansı bir takımın etkinliği konusundaki en belirleyici unsurdur. Bunun yanında pek çok araştırmacı takım etkinliğinin verimlilik ve alınan somut çıktılardan daha fazlasını içerdiğini belirtmektedirler. Buna göre takımların etkinliğinden bahsedebilmek için sayılan performans ölçütlerinin belirli bir zamana yayılarak düzenli ve sürekli bir şekilde gerçekleşiyor olmaları gerekir.⁸⁸

Takım etkinliği incelendiği zaman literatürde bazı farklı kriterlerle karşılaşmak mümkün olmaktadır. Örneğin Champion takım etkinliği konusunda verimlilik, çalışanların memnuniyeti ve yönetici yargılarının belirleyici unsurlar olduğunu öne sürmektedir.⁸⁹ Cohen ve Bailey ise bu konuda ulaşılan çıktıların miktar ve kalitesinin, takım üyelerinin çalışma hayatının kalitesi konusundaki algılarının ve buna bağlı gelişen davranışların kilit unsurlar olduğunu ileri sürmektedirler.⁹⁰ Mohrman ve diğerleri takım etkinliğini, ortaya konan çıktıların standartları karşılaması, takımın öğrenmesi ve gelişmesi, takım üyelerinin memnuniyetleri ile bağlantılı olan takım performansına dayandırmaktadır.⁹¹ Hackman da takım etkinliğini çıktıların miktar ve kalitesine bağlamakla beraber bu süreç içerisinde takımın ne derecede karşılıklı olarak çalışabilme yeteneği geliştirdiği ve bunu takımın gelişimi için ne kadar kullanabildiğine de bakmaktadır.⁹²

Ingram ve diğerleri takım etkinliğini elde edilen çıktı ile arzulan çıktı arasındaki tutarlılık olarak tanımlamaktadırlar. Ingram ve diğerleri takım etkinliğini

⁸⁸ Tannenbaum ve diğerleri, s.54.

⁸⁹ Michael A. Champion, Gina J. Medsker, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", **Personnel Psychology**, Vol.4, No.46, 1993, s. 833.

⁹⁰ Cohen ve Bailey, s.256.

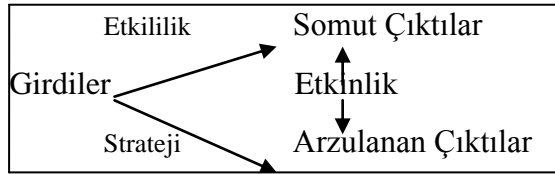
⁹¹ Mohrman, Cohen ve Mohrman, s.72.

⁹² Richard J. Hackman, "Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork", **Journal of Management**, Vol.32, 1990, s.50.

değerlendirmede üç temel olguyu öne sürmektedirler; performans, hedefler ve kriterler. Buna göre önceki veriler esas alınarak performans ölçütleri değerlendirilmesi sayesinde, konulan hedeflere ulaşma oranına göre ve takımın kendine has oluşturmuş olduğu kriterlere bağlı kaldığı ölçüde o takımın etkinliğinden bahsedilebilir.⁹³ Ancona ve Caldwell de yine performans üzerinde durarak takımın performansı ile takım içerisindeki iletişimin doğrudan bir ilişkisi olduğunu vurgulamışlardır.⁹⁴

Bu noktada konunun daha net anlaşılabilmesi için Ingram ve diğerlerinin etkinliği nasıl tanımladıklarına bakmakta fayda var. Etkinlik; kaynakların dış çevre ile uyumlu bir şekilde olmak kaydıyla ne kadar iyi kullanıldıklarını ifade etmektedir. Etkili kullanım ise dış çevre şartları hesaba katılmadan, kaynakların sadece kendi içinde ne kadar iyi kullanıldıklarıdır. Aşağıdaki şekil ile de başarılı bir takım çalışmasının, sahip olunan girdilerin etkili bir şekilde kullanılmaları sonucu elde edilecek somut çıktılar, daha önceden belirlenmiş stratejilere bağlı olarak şekillenen, arzu edilen çıktılar ile uyumuna bağlı olduğu açıklanmaktadır.

Şekil 2: Girdiler İle Çıktılar Arasındaki Tanımlayıcı İlişki



Kaynak: Ingram ve diğerleri, 1997, s.119

Takımların etkinliği sahip oldukları motivasyon, işbirliği, amaç birliği, takımı oluşturan bireylerin enerji ve yaratıcılıklarına katkıda bulunan sinerji kavramlarına sahip olmalarına bağlıdır. Takımlar insanları, onların yeteneklerini, zamanı ve diğer unsurları birer girdi olarak kullanırlar ve bunları yapılan işler, bulunan çözümler ve sağlanan tatmin gibi çıktılara dönüştürürler.⁹⁵

⁹³ Ingram ve diğerleri, s.114.

⁹⁴ Deborah G. Ancona, David F. Caldwell, "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams", **Administrative Science Quarterly**, Vol.37, s.644.

⁹⁵ Ingram ve diğerleri, s.119.

Takım çalışması ile ilgili önemli çalışmalar yapmış olan Keçecioğlu ise başarılı takımların özelliklerini aşağıda görüldüğü gibi sıralamıştır:

- Takım üyelerinin rolleri takımda her kişi için açık olmalıdır, bireyler diğerlerinin rollerini kabul etmeli, desteklemelidir.
- Bireyler, üzerinde anlaşılan, performansları ölçülen amaçlara sahip olmalıdırlar. Bireysel amaçların toplamı takım amaçlarının üzerine eklenmelidir.
- Yapı, uygulamalar, politikalar ve sistemler üzerinde tüm takım üyeleri mutabakat sağlamalı ve bunları anlamalıdırlar.
- Çalışma ilişkileri etkili bir takımın temel bir parçası olarak görülmelidir; takım üyeleri tartışmalı, kişilerarası sorunlar çözümlenmelidir.⁹⁶

Aslına bakılacak olursa Keçecioğlu yapmış olduğu sıralamada rollere, amaç ve hedeflere, iletişim seviyesine ve çalışma yapısına yapmış olduğu vurgular ile bu çalışmanın da özel olarak üstünde duracağı konuların kısa bir özetini yapmış oluyor.

Takım çalışması ile ilgili olarak çalışan araştırmacılar, bir takımın optimal bir seviyede çalışabilmesi için gerekli unsurları ele alırlarken bazı farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Örneğin Guzzo bu unsurların görevin doğası, mükâfatların, grup içinde ve çevresinde gerekli kaynakların varlığı, takımın karar alabilme yeteneği ve uygun performans stratejilerine bağlı olduğunu belirtmektedir.⁹⁷

Tannenbaum ve Salas çalışmalarında takım etkinliğine giden yolda üç ana müdahale noktasının altını çizerek; bireysel eğitim, takım eğitimi ve takım yapılanması. Sözü geçen modelleme takım etkinliğini artırma konusunda eğitimlere özel bir önem vererek bu nokta üzerine yoğunlaşmaktadır.⁹⁸

May and Schwoerer takım etkinliğini belirlemede takım faydasının önemine vurguda bulunmaktadırlar. Takım faydasını ise şu şekilde tanımlamaktadırlar: “Takım üyelerinin işlerini yapabileceklerine dair sahip oldukları ortak inanç.”⁹⁹ Başarılı iş tecrübeleri, sosyal modellere önem verme, stresli konuların doğru

⁹⁶ Keçecioğlu, 2002, s. 30.

⁹⁷ Richard A. Guzzo, Marcus W. Dickson, “Teams in Organizations: Research on Performance and Effectiveness”, **Annual Review of Psychology**, Vol.47, 1996, s.315.

⁹⁸ Tannenbaum, 1996, s.45.

⁹⁹ May ve Schwoerer, s.30.

yorumlanabilmesinin sağlanması gibi konular takım faydasını arttıran unsurlar olarak sunulmaktadır.

Ortak amaç, işbirliği, iletişime verilen önem gibi olgular üzerinde duran Luca ve Tarricone'nin araştırmalarında, başarılı takımların özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Takım başarısına ve ortak amaçlara olan inanç ve bağlılık.
- Karşılıklı dayanışma. Bu sayede bireyler tek başlarına ulaşabileceklerinden çok daha iyi bir noktaya birlik olmanın gücü ile ulaşırlar.
- Üyeler arasındaki yaklaşımların türü. Karşılıklı olarak dürüst, açık sözlü olmak ve diğer takım üyeleri ile takımın ortak hedeflerine saygı göstermek üyelerde olması gereken zorunlu unsurlardır.
- İletişime açıklık ve geri besleme alabilmek. Sürekli olarak takım üyelerinin görüşlerini göz önünde bulunduran ve onların katkıda bulunmalarına izin veren takımların etkili bir takım çalışması yaratması da daha kolay olmaktadır.
- İdeal takım yapısının oluşturulması. Takım üyeleri birbirilerini tamamlar nitelikte seçilmeli ve her biri kendisinden tam olarak neyin beklendiği konusunda bilgilendirilmelidir.
- Lidere karşı oluşan bağlılık seviyesi. Takım çalışmalarının etkinliğinde özellikle karar alma ve çözüm üretme aşamalarında takım üyelerinin lidere karşı olan tavır ve güvenleri, etkili bir takım olmanın ya da olamamanın belirleyicisi niteliğindedir.¹⁰⁰

Şu ana kadar literatürde takım çalışması üzerine yaptıkları çalışmalar ile tanınan araştırmacıların başarı ve etkinlik konusundaki görüşlerine yer verilmeye çalışıldı. Bundan sonra ise takım çalışmasında başarı ve etkinlik konusunda geliştirilmiş olan en temel yaklaşımlar ele alınmaya çalışılacaktır.

¹⁰⁰ Pina Tarricone, Joe Luca, **Successful teamwork: A case study**, HERDSA, 2002, [http://www.herdsa.org.au/wp-content/uploads/conference/2002/papers/Tarricone.pdf:\(15.08.2008\)](http://www.herdsa.org.au/wp-content/uploads/conference/2002/papers/Tarricone.pdf:(15.08.2008)), s.641.

2.1.1. Süreç Yaklaşımı

Mendibil, Little ve McBryde'a göre bir takımın performans değerlendirmesini yapmanın en doğru yolu, hem takımın sunduğu çıktının hem de bu çıktı alınana kadar izlenen sürecin değerlendirilmesidir. Sadece takımın sunduğu çıktıya bakarak yapılan değerlendirmelerde takımın kapasitesi gözden kaçırılabilir. Bu durum ise takımın yakından tanınmamasına, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konamamasına neden olur. Bir takımın istenilen bir hedefe ulaşmış olması her zaman onun etkin ve başarılı bir takım olduğu anlamına gelmez. Bazı durumlarda takımlar biraz da şansın yardımı ile amaçlarına ulaşabilirler fakat aslında bir süreç içerisinde ele alındığı zaman takımlardan beklenen ölçütleri taşımadıkları saptanabilir. Öte yandan takımları sadece geçirdikleri süreç itibariyle değerlendirmek onların ne için var oldukları ve hangi amaca hizmet ettikleri gibi olguları unutmamıza neden olabilir. Bu anlamdaki bir ihmal ise takımların elde ettikleri çıktı ile onlardan aslında beklenen arasındaki farkın gözden kaçırılmasına neden olur.¹⁰¹

Mendibil, Little ve McBryde'a göre etkili takımların değerlendirmesi yapılmadan önce bu konuda belirleyici olan faktörlerin tanımlanması yapılmalıdır. Onlara göre etkili takımların oluşması ve yüksek performanslar sergilenmesi konusundaki en önemli adımlar;

- Etkin bir yerleştirme stratejisine sahip olmak
- Bilgi, yetenek, uygulama gibi ihtiyaç duyulan bileşenlere sahip olmak
- Takım performansını bir süreç ve de çıktılar itibariyle bir arada hem takım hem de birey seviyesinde ele alan bir performans ölçüleme sisteminin varlığı
- Eğitim ve gelişim
- Ödüllendirme sistemidir.

¹⁰¹ Mendibil, Little ve McBryde, s.340.

Etkin ve de başarılı takımlardan söz ederken başarı ve performansın ne gibi kriterler üzerine kurulduğunu bilmek durumundayız. Mendibil'e göre takımların etkin ve de başarılı olmaları dört temel alana odaklanmalarına bağlıdır.

1-) Strateji Belirlenmesi: Takımın stratejisinin belirlenmesi ve şekillenmesi örgütün sahip olduğu strateji ile çok yakından ilişkilidir. Stratejini belirlenip geliştirilmesi, takımın parçası olduğu örgütü hedeflerine ulaştırmak için ne gibi katkılarda bulunabilirim sorusuna verdiği yanıt ile bağlantılıdır. Çok doğaldır ki takımın sahip olacağı strateji örgüt ile bir bütünlük ve uyum taşımak durumundadır. Tıpkı örgüt seviyesinde olduğu gibi takım seviyesinde de uygulanan stratejiler ve bu stratejiler aracılığı ile ulaşılmak istenen hedefler herkes tarafından kolayca anlaşılabilir ve asla şüphe uyandırmayacak nitelikte olmalıdırlar.

2-) İş Süreci Yönetimi: Sahip olunan strateji ve amaçlar doğrultusunda her bir sürecin kendine has bazı özellikleri olacaktır. Kimi takımlar sahip oldukları strateji ve amaçlara bağlı olarak yüksek seviyede sorumluluk taşırlarken bazı durumlarda hedeflerine ulaşmaları esnek ya da yenilikçi bir yapıya sahip olmalarına bağlı olacaktır. Tüm bu olasılıkları bir tarafa bırakacak olursak iş süreçlerinin çözümlenmesi ve takımların etkinliği için uygun bir hale getirilmesi bu süreç içerisinde doğru adımların atılmasına bağlıdır. Öncelikli olarak takımların hedefleri açıkça tanımlanmalı ve bu hedeflere ulaşmak için nelere ihtiyaç duydukları saptanmalıdır. Bu adımların atılması esnasında takım içindeki iletişim ortamının çok önemli bir belirleyici olduğunu belirtmekte fayda vardır. İletişim engellerini aşmış iş süreçleri herkesin birbirini çok daha iyi anladığı ve minimum seviyede israfın yaşandığı süreçlerdir.

3-) Takım Performansının Yönetimi: Takımın önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmesi bireylerin bazı yetenek ve kabiliyetlere sahip olmasına bağlıdır. Bu anlamda her bir firmanın bünyesindeki takım veya takımlar için belirleyeceği anahtar unsurlar farklılıklar gösterebilir. Takımların sahip oldukları özellikler ile takım çalışması sürecinin sahip olduğu özellikler performans değerlendirilmesi bakımından birbirinden ayrı tutulması gereken iki noktadır.

Takım çalışması sürecinin performans bazlı ele alınması sırasında planlama süreci, üretim süreci, sosyal süreç ve öğrenme süreçlerine dikkat çekilmektedir. Takım çalışmasına dair süreç incelenirken, daha ziyade takımın nasıl yol kat ettiğini

anlamaya yönelik olarak çalışılmalıdır. Örgüt ve takım tam olarak birbirlerinden ne istiyorlar, bu konuda herhangi bir aksaklık var mı gibi sorulara cevap verilerek sürecin çok iyi bir şekilde planlandığından emin olunmalıdır. Süreç içerisinde boşluklar oluşmaması ve çalışanların tatminin ön planda tutulması süreci başarılı kılacak önemli olgulardır.

4-) Örgüt Desteği: Takımların başarılı olmaları büyük ölçüde bünyesinde buldukları örgütün desteğini almalarına bağlıdır. Daha en başından henüz oluşturma aşamasında iken örgüt kurmakta olduğu yeni takımı için son derece özenle hedefler belirlemeli ve var oluş nedenini açık ve seçik bir şekilde ortaya koymalıdır. Aynı zamanda koyduğu hedeflerin ulaşılabilirliği ve gerçekçiliği ile de takımından imkansız beklemek gibi bir hataya düşmemelidir. Bir takım kurulduktan sonra ihtiyaç duyulan eğitim, ekipman, önderlik, motivasyon, ödüllendirme gibi konular ihmal edilirse o takımdan başarı beklemek haksızlık olacaktır. Örgüt desteği hem takım çalışması sürecini hem de takım çıktılarını kapsayan bir konudur. Örgütler takım çalışması sürecinin eksiksiz yürümesi için gereken imkanları sağlamakla beraber takımlara ihtiyaç duydukları yetkiyi de vermelidirler. Ancak yetki ve yaptırım sahibi olan takımlar hem takım çalışması sürecini etkili bir şekilde yürütürler hem de beklenen çıktılara ulaşmada inisiyatif sahibi olurlar.

Sergilenen performans ile ulaşılmak istenen performans arasında farklar var ise yukarıda sayılan konuların dikkate alınması tavsiye edilmektedir. Böylesi bir durumda işletmenin ve takımın içerisinde bulunduğu çevre ile beraber değerlendirilmesinin ve buna uygun bir eylem planının uygulanmasının daha doğru olacağı belirtilmektedir. Daha önce de sayılan ödüllendirme, eğitim, ekipman ve yetki paylaşımı gibi konuların hangilerine ne oranda ağırlık verileceği firmanın ve takımın içerisinde buldukları çevre ve şartlara bağlı olarak saptanması gereken hususlardır. Zaten bu dengelemenin, içerisinde bulunulan duruma bağlı olarak en doğru şekilde yapılabilmesi bir örgütün o takıma verebileceği en büyük destek olacaktır.¹⁰²

¹⁰² Mendibil, Little ve McBryde, s.342-344.

2.1.2. Adams Yaklaşımı

Adams ve diğerleri 2001 yılında geliştirdikleri çalışma ile yeni bir modelleme yapma yoluna gitmişlerdir. Buna göre bir takımın, etkin bir takım kimliğine bürünebilmesi için sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır;

Ortak Amaç; takımın ana amacı yani var oluş sebebidir. Takım üyelerinin hepsi niçin bir arada olduklarını gayet net bir şekilde anlamalıdır. Takımlar hedeflerini belirlerken sahip olunan bu ortak amacı temel alarak hareket etmektedirler. Ortak amacın bilinci ile belirlenen hedefler sayesinde, takım bünyesinde olduğu firmanın beklentilerini karşılamaya bir adım daha yaklaşmış olur.

Açıkça Tanımlanmış Hedefler; bu hedefler somut bir şekilde belirlenmiş olan yapılacaklar listesi şeklinde düşünülebilir. Takım üyeleri hedeflerinin ne olduğu konusunda şüpheye düşmeden doğru yere odaklanabilmelidirler. Ne için çalıştığını bilmeme duygusunu yaşayan takım üyelerinin verimlilikleri beklenenin çok uzağında kalacaktır.

Psikolojik Güven; takım içinde kişiler arası ilişkiler kurulması konusunda risk alınabilmesini ifade etmektedir. Takım üyeleri, kişiler arasında güven ve saygının varlığı sayesinde kendileri gibi olabilmekte, kendileri gibi davranabilmektedirler. Psikolojik güvenin sonucu olarak bireyler takım içerisinde küçük düşürülmeyeceklerinden, hor görülmeyeceklerinden emin olarak üzerlerinde herhangi bir baskı duymaksızın hareket edebilirler.

Net Roller; bireyler kendilerinden ve diğer üyelerden tam olarak neyin beklediğini bilmek durumundadırlar. Ancak bu sayede takım üyeleri doğru yere odaklanarak çalışabilirler ve kendi aralarındaki yanlış anlamalar en alt seviyeye indirilip, sınırlar tam olarak çizilebilir.

Üst Düzey İletişim; üst düzey iletişim sayesinde bireyler düşüncelerini açıkça ortaya koyarak, düşüncelerini savunma ve diğerlerini ikna etme fırsatı bulurlar. İletişimin gelişmiş olduğu bir takımda bireyler, birbirlerinin sözünü kesmeden dinleyerek herkese kendini tam anlamıyla ifade etme şansı verirler. Birbirlerini dinlemeyi başaran insanlar arasında yanlış anlamalar en alt seviyede yaşanmaktadır. Son olarak ise iletişim sayesinde takım üyeleri arasında son derece yapıcı bir geri besleme ve bilgi akışı ağı sağlanmış olur.

Sağlıklı Çatışma; takımlar içerisinde anlaşmazlıklar yaşanmaması mümkün değildir. Önemli olan yaşanan anlaşmazlıkların nasıl yönetildiği ve nasıl sonuçlandırıldığıdır. Çatışmalar, karşıt düşüncelerin yarıştığı, bir arada düşünerek alternatif yaklaşımların üretilebildiği, sürece tüm takım üyelerinin dahil olabildiği ve herkesin katkısı ile oluşan kararların alındığı bir seyir izlemelidir.

Karşılıklı Bağımlılık; takım üyeleri, her bir bireyin yaptığı iş ile geri kalan tüm takım üyelerini nicel ve nitel anlamda etkilediğini bilmelidirler. Üyeler birbirleri üzerindeki etkilerini anladıkları ölçüde kazanan “takım ruhu” ve daha etkin bir çalışma ortamı olmaktadır.¹⁰³

Ruiz ve Adams 2003 yılında yaptıkları çalışma ile daha önce geliştirmiş oldukları ve sağlıklı çatışma ortamı, üst düzey iletişim, karşılıklı bağımlılık, açık ve net hedefler, ortak amaçlar ve iyi tanımlanmış roller şeklinde saymış oldukları özellikleri yeni bir değerlendirmeye tabi tutmuşlardır. Sayılan unsurların etkin takım olma ile karşılıklı bir bağ içerisinde, kişilerin takım çalışmasına karşı olan tavırları üzerinde de bazı değişimler sağladığını tespit etmişlerdir. Yani bu özellikleri taşıyan takımlar etkin ve başarılı olma konusunda öne çıkarılarken üyeleri de takım çalışması konusunda daha olumlu tavırlar sergilemeye başlamaktadır. Bir döngü halini alan süreç içerisinde etkin takım bireyleri, bireyler ise etkin takım olmayı tetikler hale gelmektedirler.¹⁰⁴

2.1.3. Açık Sistem Yaklaşımı

Schermerhorn ve diğerleri takımları, girdileri çıktılara dönüştürmek adına çevresi ile etkileşime giren açık sistemler olarak tanımlamışlardır. “Açık Sistem” yaklaşımı olarak bilinen çalışma, takımları üç aşamada ele almaktadır. Bu aşamalar; girdiler, üretilen iş ve çıktılardır. Schermerhorn ve diğerlerinin oluşturmuş olduğu modelin temelinde, takım etkinliğinin, “girdiler” ve “üretilen iş” evrelerinin bir

¹⁰³ Adams, Vena, Ruiz, 2001, s.32.

¹⁰⁴ Bianey C. Ruiz, Stephanie Adams, “Attitude Toward Teamwork and Effective Teaming”, **Team Performance Management** Volume 10, Number 7/8, 2004, s. 145.

sonucu olan takım çıktılarının ve kişisel çıktıların incelenmesi sonucu ölçülebileceği yatmaktadır.¹⁰⁵

Girdiler; girdiler şeklinde anılan olgular, çoğunlukla yönetim tarafından kontrol edilen ya da etkilenen olgulardır. Ortam ve takım düzenlemesi girdiler için iki ana başlığı oluşturmaktadır. Ortam ile kasıt edilen takımın faaliyet gösterdiği örgütte takıma ilişkin genel anlayış biçimleri ve sosyo psikolojik boyuttur. Ortam örgüt politikalarına, eylemlerine, prosedürlerine karşı paylaşılan algıların bir bütünü olarak da tanımlanabilir.

Takım düzenlemesi ise takımın boyutu, üyeler arası uyum, üyelerin sahip oldukları yetenekler itibariyle harmanlanması gibi konuları içermektedir. Üyelerin rollerinin önemi üzerine yapılmış en geçerli araştırma Belbin'e ait olan "Takım Rollerini" araştırmasıdır. Belbin bu araştırmasında sekiz farklı karakter tipi ortaya koyarak takımların etkin olabilmeleri için üyelerini dengeli bir biçimde farklı karakterden kişiler arasından seçmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.¹⁰⁶ Belbin'in çalışması, kişilik tiplerinin bir takımın üyesi olmak konusunda yarattığı etkiler üzerinde durması itibariyle başka bir çalışma konusunu oluşturmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada ayrıntılı bir şekilde ele alınmasına gerek duyulmamıştır.

Üretilen İş; üretilen iş ile tam olarak ifade edilmek istenen girdilerin çıktılara dönüştürülmesine yardımcı olan aktiviteler ve görevlerdir. Üretilen işin etkin bir takım çalışmasının ürünü olup olmayacağını belirleyen bazı faktörler mevcuttur. Bu faktörlerin her birisi başlı başına etkin bir şekilde ele alınması halinde ortaya bir bütün olarak etkin bir takım çalışması çıkmaktadır. Bu faktörler;

Takım Süreçleri: Konu ile ilgili literatürde, etkin takımların net ve iyi anlaşılmalı, üyeleri tarafından da benimsenmiş hedeflere sahip olmaları gerekliliği uluslararası bir uzlaşma noktası haline gelmiştir. Yine benzer şekilde takım sürecinin hayat bulması esnasında, takım üyelerinin fikirlerini açıklamaları ve yeri geldiğinde diğerlerinin fikirlerine karşı çıkabilmeleri kendilerini takım ve süreç içerisinde ne kadar güvende hissettiklerine bağlıdır.

¹⁰⁵ Ingram ve diğerleri, 1997, s.122'den alıntı, Orijinal: R.J. Schermerhorn, G.J. Hunt, R.N. Osborn. Basic Organizational Behavior, Wiley, New York.

¹⁰⁶ Strachan, s.28.

İşbirliği: Etkin takımlar optimal seviyede işbirliğine sahip olmak durumundadırlar. Takım olarak bir bütün olabilmek, takım çalışmasına karşı bağlılık geliştirebilmek ve karşılıklı bağ kurabilmek takım içerisindeki işbirliğinin seviyesine bağlı olarak oluşan ve şekillenen olgulardır.

İletişim: Açık, net, doğru iletişim, etkin takım çalışmasının mutlaka içerisinde barındırması gereken ve üzerinde neredeyse tüm literatürün uzlaştığı bir diğer unsurdur.

Karar Alma: Karar alma süreci her bir takımın kendine has özelliklerine göre önceden belirlenmiş bir süreç özelliği taşımaktadır. Tabii ki karar alma sürecinin her takımda olması gereken, ortaklaşa yürütülen bir süreç olması, alınan kararlarda tüm üyelerin paylarının olması gibi özellikler göz ardı edilmemelidir. Ancak takımlar bir karar alırken lider mekanizmasının son sözü söyleyip söyleyemeyeceği ya da uzman görüşü gerektiren hususlarda üyeler arasında nasıl bir çıkarsama sağlanacağı gibi konularda önceden belirli kurallara sahip olmak durumundadır. Zira aksi hallerde içinden çıkılmayacak bir kaos ortamına düşülebilir.

İşin Yapılması: Etkin takımlardan yaptıkları iş ile ilgili olarak zorlukları aşabilmeleri ve başarılı olmaları beklenmektedir. Bu istenenin olabilmesi ise takımların sorumluluk almalarına ve iyi hazırlık yapmalarına bağlıdır. İş görme süreci, takımlar içerisinde ortak bir şekilde belirlenmiş, tüm üyelerin desteğini almış esnek bir yapıda olmalıdır.

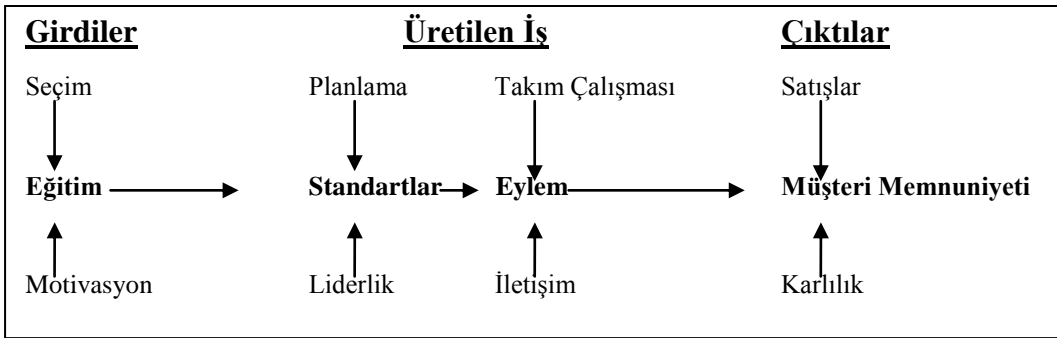
Çıktılar; başarılı çıktılar örgütün ve bireylerin hedeflerini karşılayabilen çıktılardır. Çıktıların değerlendirilmesi aşamasında ele alınması gereken iki konu görev performansı ve kişisel çıktılardır.

Görev Performansı: Bir takımın ona verilen görevler ile ilgili olarak performansı, bazı kriterler çerçevesinde ele alınabilir. Takımdan beklenen ne idi ve takımın sunduğu çıktılar bu beklentileri kalite ve nitel özellikler itibarıyla ne oranda karşılamaktadır? Çıktılar konusunda etkin olan bir takımdan son derece verimli bir şekilde çalışmış olması beklenmektedir. Bu verimliliğin kendini somut şekilde gösterdiği alanlar ise karlılık oranı, büyüme, krizlerden kurtulabilmek ya da kamuda iyi bir imaja sahip olmaktır.

Kişisel Çıktılar: Etkin bir takımdan bahsedebilmek için etkin takım üyelerinden bahsetmemiz gerekir. Hiç şüphe yok ki takım olarak ulaşılan yüksek

performans teker teker bireylerin ortaya koydukları performans ile kısacası takım olabilmek ile yakından ilişkilidir. Ortaya konan çıktılar üyelerin tatmin seviyesini arttırır nitelikte olduğu sürece etkin bir takım çalışmasından bahsedebiliriz. Üyeler ortaya konan çıktılar üzerinde payları olduğunu hissetmeli ve elde edilen çıktıları sahiplenmelidirler.

Şekil 3: Açık Sistem Yaklaşımına Göre Etkin Takım Çalışması.



Kaynak: Ingram ve Desombre, 1999, s.21.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, açık sistem yaklaşımında temel olarak girdiler, üretilen iş ve çıktılarından meydana gelen bir sürecin doğru yönlendirilmesi sonucu takımların başarılı olacağını savunulmaktadır. Buna göre yönetimin tercihleri doğrultusunda belirlenen girdilerin, çıktılarına dönüştürülmek üzere takım çalışması aracılığı ile üretilen iş safhasından geçmesi ve sonrasında çıktıların elde edilmesi, açık sistem yaklaşımının özünü oluşturmaktadır.

Açık Sistem Yaklaşımı'na benzer bir başka çalışma ise Ross ve diğerleri tarafından yapılmıştır. Ross ve diğerleri yaptıkları araştırma sonucunda takım etkinliği konusunda beş temel noktanın üzerinde durmuşlardır. Bunlar; performans, davranışlar, tutumlar, takım üyelerinin karakterleri ve şirket kültürüdür.¹⁰⁷ Gerçekten de konu ile ilgili araştırma yapmış pek çok uzman takım etkinliği konusunda sayılan unsurların geçerliliğini kabul etmektedirler.

¹⁰⁷ Meredith Ross, Erick Jones, Stephanie Adams, "Can Team Effectiveness be Predicted?", **Team Performance Management**, Vol.14, No.5/6, 2008, s.249.

Takımın performansı, ürettiği çıktılarının zamanlamasının, kalite ve miktarının beklentileri ne ölçüde karşıladığı ile yakından ilgilidir. Davranışlar ise takım üyelerinin birbirlerine karşı olan yaklaşımları ile beraber çalışma sürecinde nasıl tepkiler ürettikleri ile ilgilidir. Takım üyelerinin takındıkları tutumlar psikolojik güven, işbirliği yapmaya duyulan istek, sorumluluk almaya hevesli olmak ve geri besleme kanallarının açıklığı gibi olgular tarafından şekillendirilmektedir.

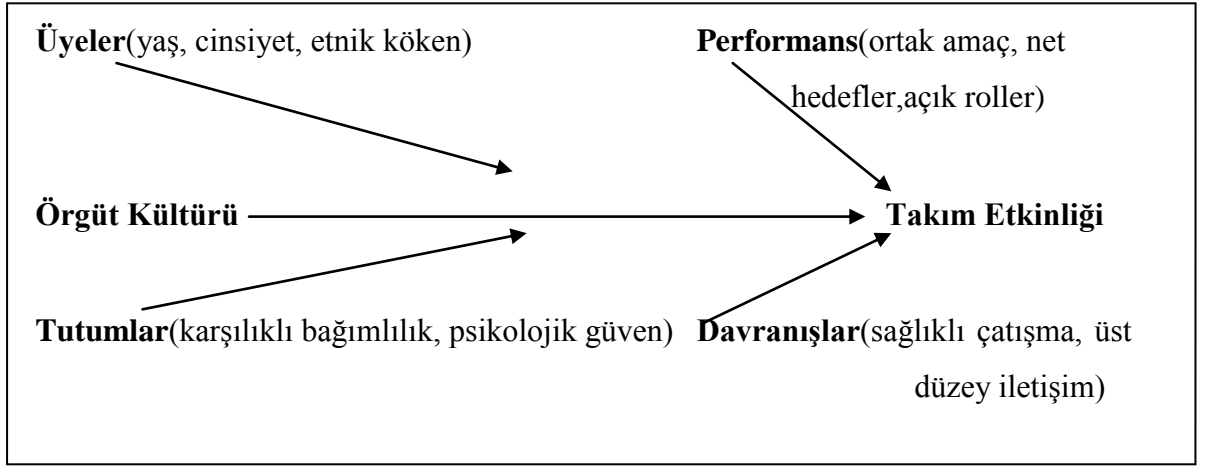
Performans, davranışlar ve tutumlar bir takımın etkinliği konusunda büyük oranda birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunarak bir sonuç doğururlar. Kendi aralarındaki etkileşimin nasıl gelişeceği konusu takım üyelerinin karakteristiklerine bağlıdır. Takım üyelerinin performansları konusunda bu etkileşimin yanı sıra bireylerin yapılan işe ne kadar hakim oldukları ve uzmanlık dereceleri de son derece belirleyici bir rol oynamaktadır.¹⁰⁸ Daha önce takım oluşturma süreci ele alınırken doğru kişileri seçmenin takım başarısı ile ne denli yakından bağlantılı olduğuna değinilmişti.

Ross ve diğerleri buraya kadar sayılan etmenlerin takım içi faktörler olarak tanımlamaktadırlar. Takımı dışarıdan etkileyerek etkinliği konusunda söz sahibi olan son bir unsur ise şirket kültürüdür. Takımın bünyesinde faaliyet gösterdiği şirket yetki ve ödüllendirme konularında, kaynak sağlamak bakımından takıma destek vermelidir. Özellikle dikey hiyerarşinin hakim olduğu geleneksel şirket yapılarında takım çalışmasının pratikte hayat bulması bir hayli güçtür. Yaratıcı bir takım büyük ölçüde farklı düşüncelerin birleşimi ile hayat bulan bir yapıdır. Takım başarısı, şirket kültürünün yaratmış olduğu ya da engellemiş olduğu hoşgörü ortamına bağlı olarak gelişecek bir konudur.

Daha önce bahsetmiş olduğumuz Ross ve diğerlerinin çalışması ile Adams ve diğerlerinin etkinlik kriterlerini ortak bir şablon içerisinde görmemiz mümkündür.

¹⁰⁸ Andrew English, Richard L. Griffith, Lisa A. Steelman, "Team Performance: The Effect of Conscientiousness and Task Type", **Small Group Research**, Vol.35, No.6, 2004, s.647.

Şekil 4: Takım Etkinliği Üzerinde Rol Sahibi Olan Değişkenler



Kaynak: Ross ve diğerleri 2008,s.255.

Yukarıdaki şekil ile takım çalışmasında başarı ve etkinlik konusunda literatürde kabul gören iki önemli yaklaşımın benzer yanları gösterilmektedir. Buna göre Adams ve diğerlerinin sıralamış oldukları kriterlerin hepsini Ross ve diğerlerinin geliştirmiş oldukları model içerisine yerleştirmek mümkün olmaktadır. Örneğin Ross ve diğerleri tutumların öneminde bahsetmişler ve takım çalışmasında başarıyı etkileyen bir unsur olduğunu öne sürmüşleridir. Yine Adams ve diğerleri de psikolojik güvenin gerekliliğinden bahsederlerken aslında psikolojik güvenin varlığı sayesinde ulaşılabilecek tutumların ne şekilde olması gerektiğine gönderme yapmış olmaktadır.

Ross ve diğerleri sıraladıkları performans, davranışlar, tutumlar, üyelerin kişilikleri ve şirket kültürü unsurlarının birbirleri ile olan etkileşimlerini ve önem derecelerini saptamaya yönelik bazı çalışmalar yürütmüşlerdir. Öncelikle hatırlatmakta fayda var ki sayılan unsurların hepsi etkin takım çalışması için kesinlikle gerekli faktörler olmakla beraber kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutularak birbirlerini etkileme güçleri ortaya konmak istenmektedir.

Kırk sekiz farklı takım üzerinde yürütülen araştırmalar sonucu performans unsurunun örgüt kültürü ile kıyaslandığı zaman çok daha önemli olduğu saptanmıştır. Firma takıma ihtiyacı olan tüm desteği verip tüm şartları sağlamış olsa bile, eğer takım üyeleri kendilerinden beklenen işi yapma yetisine sahip değillerse o takımın başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Ancak tersi durumda yani firmasından destek

görmeyen ancak işin uzmanı kişilerden kurulu bir takımın iyi bir iş çıkarma ihtimali oldukça yüksektir. Dış etmen olarak anılan “örgüt kültürü” diğer tüm değişkenlerin arasında takım etkinliği üzerinde en az öneme sahip olan değişken olarak kabul edilmektedir. Bu sözlerden asla örgütün takıma verdiği desteğin önemsiz olarak algılandığı sonucu çıkmamalıdır. Anlatılmak istenen bir takımın başarılı olması konusunda dış etken olan örgüt kültürünün iç etmenlere oranla daha az belirleyici olacaktır.¹⁰⁹ Hackman ortaya koyduğu araştırma sonuçları ile Ross ve diğerlerinin yapmış olduğu sıralamaya katılmadığını belirterek üst yönetim desteğinin en az takım üyelerinin performansları kadar önemli olduğunu savunmaktadır.¹¹⁰ Yapmış olduğum nitel araştırma sonuçlarına bakarak, özellikle yatırım gerektiren, Ar-Ge çalışması yapan takımlar için Hackman’ın görüşlerine katıldığımı belirtmek isterim. Bu türden takımların ilerleme kaydetmeleri için ne olursa olsun üst yönetimin maddi desteğini yanlarına almaları gerekmektedir.

Takım üyelerinin kişilik özelliklerinden bahsederken aslında onların verimlilikleri, tutum ve davranışlarının bir bütününden bahsetmekteyiz. Daha önce de belirtildiği gibi sayılan etkinlik değişkenlerini birbirlerinden bağımsız olarak düşünmek bir hayli zordur. Her bir değişken diğerlerini hem etkiler hem de onlardan etkilenir özellik taşımaktadır. Bu konuda verilebilecek en güzel örnek Eckes’in tutum ve davranışları ele aldığı çalışmasıdır. Eckes sekiz kişilik bir proje takımı ile çalışırken üç üyenin yürütülen projeyi son derece gereksiz bulduğunu saptamıştır. Ancak bu kişiler gerek takım çalışması konusundaki tecrübeleri neticesinde gerekse de projenin üst yönetim tarafından belirlenmiş olması nedeniyle projeye muhalefet etmemişlerdir. Takım çalışmasının önüne engel koymak yerine en azından destekliyormuş gibi görünen bu üyeler için Eckes şu yorumu yapmaktadır; “Projeye karşı negatif tutum takıman üyeler sergiledikleri pozitif davranışlar sayesinde takım çalışmasının ruhuna inandıklarını göstermektedirler ve negatif tutumların hafiflemesini, belirli bir noktadan sonra ise unutulmasını sağlamaktadırlar.”¹¹¹

¹⁰⁹ Ross ve diğerleri, s.257-259.

¹¹⁰ Hackman, s.52.

¹¹¹ Ross ve diğerleri, s.58’den aktarma, G. Eckes, Six Sigma Team Dynamics, Hoboken, NJ, 2003.

Netice itibariyle pozitif davranışların, negatif tutumları bastırabileceği ve etkisiz hale getirilebileceği öne sürülmektedir. Söz konusu etkinin görülmesi ise en başından itibaren takım çalışmasına yatkın ve uyumlu kişilerin seçilmesine bağlanmaktadır. Bu ise bir önceki bölümde incelenmiş olan takım oluşturma sürecinin, takım başarısı üzerinde ne denli önemli bir rol oynadığına dair destekleyici bir başka kanıt olarak görülebilir.

Gelinen noktaya kadar takım çalışmasında başarı ve etkinlik konusunda öne çıkan çalışmalar herhangi bir sınıflandırmaya tabi tutulmadan sunulmaya çalışıldı. Bunlardan Schermerhorn ve diğerlerinin geliştirmiş olduğu açık sistem yaklaşımı, Mendibil ve diğerlerinin süreç yaklaşımı ile Adams ve diğerlerinin sunmuş oldukları modelleme özellikle dikkati çekenler ve bu çalışmaya yön verenler olarak ayırt edilebilir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, literatürde büyük ölçüde kabul görmüş başarı unsurları teker teker açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2. GÜVEN

Güven duygusu takım çalışması sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi adına çok büyük önem taşımaktadır. İnsanların bir arada bulunmaları ve daha önemlisi işbirliği içerisinde çalışarak bir takım haline gelebilmeleri güven ortamının varlığı ile yakından alakalıdır. Takımlar içerisinde güven dendiği zaman iki temel konu anlaşılmalıdır; bireylerin takım arkadaşlarının mesleki yeterliliklerine duydukları güven ve psikolojik anlamda takım içerisinde küçük düşürülmeyeceklerine dair oluşan güven.

Baltaş güven duygusunu ele alırken insan ilişkilerinin temelinde güven duygusunun yer aldığını belirtmiştir. İş, sosyal ya da özel hayatta, güvenin olmadığı bir ilişkinin yürüyemeyeceğini iddia ederken güven duygusunu oluşturmanın onu telaffuz etmekten çok daha zor bir iş olduğunu da eklemektedir. “Güven duygusunun kökleri her bireyin kendi hayatının derinliklerine uzanır” diyen Baltaş, başka insanlara duyulan güven duygusunun temelinde “kendine güven” duygusunun yattığını iddia etmektedir. Dolayısıyla, kendine güven duymak, başkalarına güvenmenin ve başkalarının size güvenmesinin temelidir. Yapılan açıklamalar da açıkça göstermektedir ki güven duygusu ile iletişim kurabilmek arasında doğrudan

bir ilişki mevcuttur. Öyle ki güven, iletişimin açık olmasını sağlayarak sorunların çözümünü kolaylaştırır, kararların alınmasını sağlar ve ekibin başarısını yükseltir.¹¹²

“Güven işlevsel ve uyumlu bir ekibin özünde vardır ve bu olmadan takım çalışmasından bahsetmek mümkün olmaz” diyen Lencioni takım bağlamında güveni, takım üyelerinin çalışma arkadaşlarının iyi niyetinden kuşku duymamaları ve grupla birlikteyken savunmacı olmaya ya da dikkatli davranmaya gerek duymamaları şeklinde tanımlamaktadır. Kısacası, takım üyeleri birbirleriyle ilişkilerinde yara alma korkusu yaşamamalıdır.

Lencioni kendi yapmış olduğu tanımın güvene ilişkin daha standart olan şu tanıma ters düştüğünü savunmaktadır; karşıdaki kişinin daha önceki davranışları ölçüsünde değerlendirilmesi, kestirilebilir olması. Örneğin bir kişi şu ya da bu takım arkadaşının yüksek kalitede iş çıkaracağına güvenebilir, çünkü geçmişte hep böyle yapmıştır. Güven unsurunun bir takım içerisinde psikolojik boyutu ile öne çıkması gerektiğini savunan Lencioni şöyle söylemektedir; “Esas olarak takım içerisinde aranan güven olgusu takım üyelerinin birbirlerine karşı savunma ihtiyacı hissetmemeleri ve bunun birbirlerine karşı kullanılmayacağından emin olmalarıdır.” Sözü edilen yara alma korkusu beceri eksikliğini, kişilerle ilişki kurma yetersizliğini, yanlışları ve yardım isteklerini kapsamaktadır. Takım üyeleri ancak içlerinden geçenleri çekinmeden açığa vurabiliyorlarsa, davranışları konusunda kendilerini koruma endişesi taşımazlar. Sonuçta birbirlerine karşı stratejik samimiyetsizlik göstermek ya da politik davranmak yerine tüm enerji ve dikkatlerini yaptıkları işe verebilirler.¹¹³

Güven unsurunun diğer bir boyutu olan psikolojik yönü ile ilgili olarak Adams ve diğerleri şu şekilde bir açılım getirmektedirler; güven bireyin kendini daha ziyade psikolojik olarak rahat hissetmesiyle ilgilidir. Buna göre bireyler takım içerisinde eylem ve fikirlerinin tepki ile karşılanmayacağı ve hatta onların aleyhinde kullanılmayacağından emin olmak isterler. Bu anlamda bir güvensizliğin yaşandığı takımların bu durumdan negatif anlamda etkilenecekleri son derece açıktır.¹¹⁴

¹¹² Acar Baltaş, **Değer Katan Ekip Çalışması**, Remzi Kitabevi, 2004, s.14.

¹¹³ Patrick Lencioni, **Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı**, Optimist Yayıncılık, çev. Ekin Duru, İstanbul, 2008, s.183.

¹¹⁴ Ruiz ve Adams, 2004, s. 145-147.

Rabey'e göre güven konusunda ilk akla gelen husus, takım üyelerinin kendilerine duydukları ve takım içerisinde yeterli olabileceklerine dair güven duygusudur. Diğer takım üyelerinin geçmiş tecrübelerine dayanarak onların yeterli olabileceklerine dair duyulan güven ise bir başka boyutu oluşturmaktadır. Kişilerin savunmacı ya da politik davranmak zorunda kalmalarına neden olmayacak şekilde takım ruhuna karşı duydukları güvenin dışında son olarak bir de "yönetsel" anlamda bir güvenden bahsedilebilir. Takım çalışması, bireylerden yola çıkarak bir takım ruhu yaratılmasına bağlıdır. Takımı oluşturan kişilerin motive olup güven duymaları ile çok yakından alakalı olan takım ruhu olgusunun oluşabilmesi için işletmelerin çalışanlarına her şeyden önce istikrar sunmaları gerekmektedir.¹¹⁵ Burada istikrar sağlamak ile kasıt edilen çalışanların önlerini görebilmelerini ve geleceğe güvenle bakabilmelerini sağlamaktır. Görüldüğü gibi güven olgusunun yönetime ve örgüte dair olan boyutu takım çalışmasının etkinliği açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Yapılan araştırmalar toplumda ciddi bir güven kaybının yaşandığını göstermektedir. Güven duygusunun yokluğu çalışma ortamında ilişkileri, verimliliği ve duygusal sağlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Güvensizlik takım içerisindeki herkesi çok kısa sürede etkisi altına almaya meyilli bir tehdittir. Bu tehdit karşısında geliştirilecek en iyi çözüm kişilerin kendilerine güvenmelerini sağlamaktır. Kendine güvenen kişiler başkalarına da güvenir ve başkaları için de güvenilir hale gelirler.¹¹⁶

Çalışma grupları ile takımları birbirinden ayıran en önemli özelliklerinden birisi takımların kendi içlerinde bir rekabet olgusu barındırmak yerine işbirliğini öne çıkarmaları idi. Hiç şüphe yok ki ayrı ayrı her bir birey kendi başarısını vurgulamak ve geleceğe yatırım yapmak ister. Burada önemli olan nokta takım çalışmasını benimseyen örgütün çalışanlarına bireysel performanstan ziyade takım performansını önemseydiğini hissettirmesidir. Ancak bunu başarabilen örgütler oluşturdukları takımlar içerisinde rekabeti ve direnci en alt seviyeye çekebilirler. İşte bu yönde atılan adımlar aynı zamanda takım çalışması açısından gayet önemli bir unsur olan "güven" unsurunun da bir ayağını oluşturmak adına atılmış adımlar haline gelmektedir. Tjosvold güven unsuru ile örgüt yapısı arasındaki bağı şu şekilde

¹¹⁵ Gordon Rabey, "The Paradox of Teamwork", **Industrial and Commercial Training**, Volume 35, Number 4, 2003, s.158.

¹¹⁶ Baltaş, 2004, s.14-15.

açıklamaktadır: “Güven duygusunu benimseyen ve herkesin birbirini düşündüğü şirket felsefesi, bireysel çalışma tarzını benimseyenler için makul olmaz. Onlar bu felsefenin pratikte çalışıp çalışmadığını ve tutarlı davranışlarla desteklenip desteklenmediğini bilmek isterler. Eğer yöneticiler ortak çabadan söz edip bireyleri ödüllendirirse ya da güvenden bahsedip aslında çalışanlara güvenmezlerse o zaman çalışanlar, şirket felsefesinin kafaları karıştırmaya yönelik boş sözcüklerden ibaret olduğuna, belki de onların sömürsünü amaçladığı sonucuna varmaya eğilimli olurlar. Şirket felsefesi inandırıcı olmalıdır ve çalışanları onun gündelik işlemlerde geçerli olduğundan şüphe duymamalıdır.”¹¹⁷

İnsan hayatı doğduğu andan itibaren son derece yoğun bir rekabetin içinde yaşanmaktadır. Öğrencilik yıllarından başlayarak sürekli olarak yarışan insanlar bu süreç içerisinde ister istemez bir savunma sistemi oluşturmaktadırlar. İşte yılların bir sonucu olarak gelen bu kendini koruma refleksinin takım çalışmasının yararı adına terk edilmesi çok zor gibi gözükse de yapılması gereken budur. Bahsedilen bu gerekliliği açıklama konusunda Lencioni şunları ifade etmektedir:

“Güvenden yoksun takımlar davranışlarını ve grup içindeki ilişkilerini denetlemek için olağanüstü zaman ve enerji harcarlar. Takım toplantılarında çok yoğun kendini hissettiren bu durum başkalarından yardım istemek ve yardım almak konularında da çok net bir şekilde görülebilir. Sonuç olarak güvensizlik yaşanan takımların morali genellikle düşük olur ve işten ayrılmalar çokça görülür.”

Güvenden yoksun takımların üyeleri;

- Kendi zaaflarını ve yanlışlarını birbirlerinden gizlerler.
- Yardım istemekten ya da yapıcı katkılarda bulunmaktan kaçınırlar.
- Kendi sorumluluk alanları dışında kalan bir alan ile ilgili olarak yardım teklifinde bulunmaktan kaçınırlar.
- Güvensizliğe bağlı önyargılar sebebiyle başkalarının yetenekleri ve önerileri ile ilgili olarak yanlış sonuçlara varırlar.
- Zaman ve enerjilerini çevresini etkilemeye yönelik davranışlar ile tüketirler.
- Toplantıların istenen verimlilikten uzak geçmesine neden olurlar.¹¹⁸

¹¹⁷ Dean Tjosvold, **Working Together To Get Things Done**, Yayın Evi: Lexington Books, 1990, s.55.

¹¹⁸ Lencioni, s.185.

Bir şirkette güven duygusunu oluşturabilmek için insanların açık ve dürüst olması gerekir. Ancak açıklık adına gösterilen gayretler bazen kişiler arası gerilime yol açabilir. Bu nedenle, açık ve dürüst olmanın ön şartı, takım üyelerinin diğer üyeleri ve sonucu nasıl etkilediklerinin farkında olmasıdır. Açık ve dürüst olmak patavatsızlıktan son derece farklıdır; çünkü uygunsuz bir üslup rahatsızlık uyandırıcı ve çatışmaları arttırıcı bir etki gösterebilir.¹¹⁹

2.3. İLETİŞİM

İletişim olgusu aslında günlük hayatta da çok önemli bir yere sahiptir. Bireysel faaliyetlerin yürütüldüğü sırada dahi diğer insanları anlayabilmek ve de onlar tarafından anlaşılabilme adına ihtiyaç duyulan başlıca unsurlardan birisi iletişimdir. Kolektif bir etkinlik olan takım çalışması sürecinde bir arada ve işbirliği içerisinde çalışmaya gayret eden kişiler için iletişim çok daha büyük bir önem taşımaktadır. Takım çalışmasını başarılı kılan pek çok özellik temel olarak iletişim ortamının varlığına bağlı olarak gelişmektedir. Örneğin etkin bir takım çalışması için çok gerekli olan sağlıklı çatışma ortamı ya da bilgi paylaşımı gibi konular ancak güçlü bir iletişim ortamı ile desteklenmeleri halinde anlam taşıyabilirler. Pek çok araştırmacı, takım üyeleri arasında oldukça yoğun ve açık bir iletişim yapısının bulunması gerektiğinin üzerinde durmaktadırlar. Çünkü etkin iletişim yapısı, takım üyelerinin teker teker izole olmasını ortadan kaldıran bir süreçtir ve birlikte çalışma anlayışının oluşturulabilmesi, başarıya ilişkin sinerjik bir yapının kurulabilmesi ancak takım üyeleri arasında yer alan kesintisiz ve açık iletişim ile mümkün olabilir.

Bir takımın ve onun bağlı bulunduğu örgütün işleyebilmesi için nelerin nasıl yapıldığının ve yapılacağıın bilinmesi gerekmektedir. Yapılan ve yapılacak olan işe ilişkin bilginin dolaşımı sistemin çalışması için bir zorunluluktur. Bu anlamda bir takım içerisinde iş tanımları ne kadar açık olursa olsun görevleri yürütecek üyeler arasında iletişim olmadan koordinasyon ve amaçlara yönelik etkileşim olamaz.¹²⁰

¹¹⁹ Baltaş, 2004, s.14-15.

¹²⁰ Turan Atılğan, **İşletme Yönetimi**, Meta Basım, İzmir, 2007, s.197.

Takım çalışması sürecinin en önemli özelliklerinden bir tanesi de takım performansının izlenmesi açısından yöneticilerden daha çok takım üyelerine iş düşüyor olmasıdır. Bu anlamda üyeler daima süreçleri yakından izleyerek problem çözme, strateji belirleme gibi konularda tetikte olmalıdırlar. Üyelerden beklenen bu davranışların gösterilmesi ise etkili bir iletişim ve buna bağlı bilgi paylaşımı ile yakından ilişkilidir.¹²¹

Kimi zaman takım üyelerinin katılmadıkları kararlar alınabilmektedir. Eğer karar alma süreci uzlaşmacı bir şekilde cereyan edip herkesin fikrinin dinlendiği ve değerlendirildiği hissettirilmiş ise takım ortamı içerisinde üyeler katılmadıkları kararları dahi sahiplenerek takım ruhuna uyum sağlayacaklardır. Nihayetinde bir kez daha belirtmek gerekir ki takımları başarılı kılan unsurlar birbirlerini çok yakından destekler ve tetikler nitelikte olup bunlardan bazılarına sahip olmak eksik olan ya da geliştirilmek istenen diğer bazı unsurlar için çok iyi birer başlangıç noktası konumundadırlar.

Weiss takım çalışmasında etkinliği ele alırken gelişmiş bir iletişim seviyesinin sağlayacağı faydaları şu şekilde açıklamaktadır:

- 1- Kendi Kendine Oluşan Bağlılık:** Her bir üye takıma ilişkin olarak bir sahiplik ve kontrol duygusu taşır. Bu duygu bireyin takım süreçlerinde ve çalışmalarında değerli bir üye olarak yer almasından ve kendi çalışma yaşamını etkileyen kararların alınmasına katılmasından gelir.
- 2- Fikir Birliğine Dayalı Anlaşma:** Çoğunluğun yönettiği yerde oylamaya başvurulması genellikle bireysel fikir, istek veya duyguları baskı altına alır. Öte yandan fikir birliğine varılan, çatışmaların kin gütmekten çözülebildiği bir takımın karar alma süreci her üyenin çıkar, ihtiyaç, istek ve yeteneklerini yansıtan karar ve eylemler üretir.
- 3- Sağlıklı Bir Çatışma Derecesi ve Yaratıcılık:** Yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiği takdirde çatışma son derece sağlıklıdır. Mutabakatla sonuçlanan çatışma eski problemleri çözümenin yeni biçimlerinin bulunmasını ya da yeni yönelimleri veya sonuçları teşvik eder. Böylece, doğru biçimde yönetilen anlaşmazlıklar sorunlara yaratıcı yanıtlar bulunmasıyla sonuçlanır.

¹²¹ Johnson ve diğerleri, 2002, s.161.

Bir takımın çatışmaları kavrama ve yönetme biçimi etkili bir takımı etkisiz bir takımdan ayırt eden çok önemli bir unsurdur.¹²²

Yüksek düzeyde bir iletişim yukarıda sıralanan üç özellik ile paralel olarak ilerler ve bu özellikleri birbirine bağlar. Etkili bir iletişim olmadan bu özelliklerin ortaya çıkmasından bahsetmek oldukça güçtür. Takım üyelerinin iletişim konusunda istekli ve açık olmaları bunu özendiricek bir ortamın varlığı ile yakından ilişkilidir. Bu özendirici unsurlar daha önce de belirtildiği gibi yardımlaşma ve karşılıklı etkileşim gibi takım çalışmasının temelinde yer alan etmenlerdir. İletişim konusu özellikle takım içi bilgi paylaşımı söz konusu olduğu zaman ayrı bir önem kazanmaktadır. Birbirine saygı ve güven duyan takım üyeleri iletişim konusunda isteksiz davranmayacakları gibi takım çalışması için gerekli olan bilgi paylaşımı ve destek konusunda da son derece yapıcı davranacaklardır.¹²³

Gerçekten de iletişim konusu takım çalışmasının tam da merkezinde yer alan ve diğer pek çok unsurun var olmasını sağlayan gerçek bir yapı taşıdır. İletişimin önemini Gürgen şu sözlerle açıklamaktadır:

“Takımın başarısı, takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi, takım üyelerinde dinleme, anlatma, sorgulama, geri bildirim, beden dili kullanma ve okuma gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirmektedir. Takımda koordinasyonu sağlama, faaliyetleri yürütme, motivasyonu artırma, takım üyelerini değişime hazırlama, performansını iyileştirme ve takım dışı ilişkilerde etkinliği artırma açısından iletişimin duyarlı biçimde yapılması gerekmektedir.”¹²⁴

Adams ve diğerleri iletişim kavramını, başarılı bir takımın özelliklerini ele aldıkları çalışmalarında “üst düzey iletişim” şeklinde sunmaktadırlar. Üst düzey iletişim ile kasıt edilen takım üyeleri arasındaki ilişkinin boyutu ve ne ölçüde gelişmiş olduğudur. Üyelerin düşüncelerini ne ölçüde ifade edebildikleri, kesintiye uğramadan ne kadar dinlendikleri, geri besleme ve bilgi akışı gibi konuların ne derece sağlandığı son derece büyük önem verilen kriterler arasındadır.¹²⁵

¹²² Weiss, s.14’den alıntı, Lee, Roth ve Buchholz, 1995.

¹²³ Weiss, s.19.

¹²⁴ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişimin Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 2004, s.25.

¹²⁵ Ruiz ve Adams, 2004, s. 148.

Amerika Birleşik Devletleri Enerji Bakanlığının 1997 yılında yayınlamış olduğu “Takım Çalışması ve Eğitimler” isimli bildiriye iletişim faktörünün üzerinde şu şekilde durulmuştur:

İletişim, konu takım çalışması olduğunda en önemli unsurların başında gelmektedir. İyi ve doğru bir iletişimin olmaması takımın etkinliğini önemli ölçüde azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişimin önemi özellikle sıra dışı ve beklenmedik durumlar karşısında daha da iyi bir şekilde görülmektedir. İletişimin takım etkinliği üzerindeki rolü takım üyelerinin kendi aralarındaki bilgi akışı üzerinde oynadığı rolden ileri gelmektedir. İletişim yetenekleri gelişen üyelerden;

- Açık ve net mesajlar verebilmeleri,
- Kullanılan terimlerden, prosedürlerin belirsizliğinden, gürültü ve yetersiz iletişim araçlarından kaynaklanan iletişim sorunlarını tanımlayabilmeleri ve üstesinden gelebilmeleri,
- Beklenmeyen durumlarda da iletişim sağlayıp bunu devam ettirebilmeleri,
- İletişim sürecinde geri besleme mekanizmasını oluşturabilmeleri
- Bilgi paylaşımının etkinliğini sağlayabilmeleri,
- Takım kararlarını etkili sorular ve destek ile yönlendirebilmeleri,
- İletişim prosedürünü olabildiğince basit bir hale getirebilmeleri beklenmektedir.¹²⁶

Görüldüğü gibi ABD Enerji Bakanlığı tarafından yapılan çalışmada da iletişim konusu benzer bir şekilde ele alınmış ve önemi vurgulanmıştır. Konu ile ilgili eğitim almış takım üyelerinin hangi alanlarda gelişme göstermelerinin beklendiği maddeler halinde açıklanarak aslında iletişim ortamının sağlanması ile amaçlananın da ne olduğu ortaya konmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta güçlü bir iletişim ortamına sahip takımların beklenmeyen durumlar yani krizler karşısında çok daha iyi bir mücadele sergileyebildikleri yönündeki iddiadır. Buna göre iletişim yapısına bağlı olarak etkin bir bilgi paylaşımı sağlayan takımlar, krizler karşısında son derece hızlı bir şekilde harekete geçerek önlem alma şansı bulurlar.

¹²⁶ Amerika Birleşik Devletleri Enerji Bakanlığı Yayınları, **Guide to Good Practices for Teamwork Training and Diagnostic Skills Development**, 1997, s.8.

İletişim eksikliği yaşayan takımlar bu duruma bağlı olarak sağlıklı çatışma ve karar alma konularında önemli sıkıntılar yaşamaktadırlar. Sağlıklı çatışma ortamı ve karar alma süreci takım çalışması açısından çok önemli iki etmen olarak kabul edilmektedirler. Çok büyük önem taşıyan bu iki unsurun iletişim yapısı ile olan etkileşimlerini daha yakından incelemekte fayda var.

2.3.1. Sağlıklı Çatışma

Gelişmiş bir iletişim ortamının takımlara sağladığı en önemli avantajlardan bir tanesi olan “sağlıklı çatışma” kavramına değinmek son derece faydalı olacaktır. Hayatta pek çok alanda olduğu gibi iş yaşamında da sağlıklı ilişkilerin gelişebilmesi için verimli çatışmalara ihtiyaç vardır. Verimli bir çatışma içindeki takımlar, amacın en kısa sürede en iyi çözüme ulaşmak olduğunu bilirler. Çatışmadan kaçınan takımlar bunu çoğunlukla takım üyelerinin duygularını incitmemek için yaparlar. Aslında bu şekilde davranarak tehlikeli bir gerilimin birikmesine yol açmış olurlar. Takım üyeleri önemli konularda açıkça tartışıp karşıt görüşlerini dile getiremedikleri için çoğunlukla kişisel saldırılara yönelirler ki, bu da sorunlar üzerindeki fikir çatışmalarından çok daha kırıcı ve zararlıdır.¹²⁷ Takımlar içerisinde anlaşmazlıklar yaşanmaması mümkün değildir. Önemli olan yaşanan anlaşmazlıkların nasıl yönetildiği ve nasıl sonuçlandırıldığıdır. Çatışmalar, karşıt düşüncelerin yarıştığı, bir arada düşünerek alternatif yaklaşımların üretilebildiği, sürece tüm takım üyelerinin dahil olabildiği ve herkesin katkısı ile oluşan kararların alındığı bir seyir izlemelidir.¹²⁸

Bu konu ile ilgili bir başka çelişki ise çoğu kişinin verimlilik adına çatışmadan kaçınmasıdır, çünkü aslında sağlıklı bir çatışma zaman kaybını engelleyen çok önemli bir unsurdur. Takımların tartışmalarla zaman ve enerjilerini boşa harcadıkları biçimindeki kanının aksine, çatışmadan kaçınanların sorunlara tekrar tekrar dönmek zorunda kalıp, çözüm üretmedikleri için kendilerini başarısızlığa mahkum ettiklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

¹²⁷ Lencioni, s.189.

¹²⁸ Ruiz ve Adams, 2004, s.147.

Takım çalışması içinde çatışmanın gerçekten de çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Her ne kadar “çatışma” kelimesi negatif unsurları çağrıştırıyor olsa da literatürde konu üzerine çalışan tüm uzmanların birleştiği bir nokta “çatışmanın doğru yönlendirilmesi halinde takımlara yaratıcılık unsuru katan çok önemli bir itici güç” olduğu yönündedir. Gerçekten de takım olmanın sunduğu en önemli avantajlardan biri olan potansiyellerini aşarak bir sinerji yaratmak ancak pozitif çatışmalar sonucu takım üyelerinin birbirlerini zorlamaları ile ulaşılabilen bir hedeftir. Eğer bir takım içerisindeki tüm bireyler her konuda aynı şeyi düşünüyorlarsa, daimi bir uzlaşma var ise o takımda yanlış giden bir şeyler olduğu düşünülebilir. Keçecioglu konuya ilişkin olarak şunları söylemektedir;

“Çatışma aslında çeşitli bakış açıları yolu ile daha büyük bir yaratıcılığın sunulması ve enerji düzeyinin yükselmesiyle takıma yardımcı olmaktır. Derinliğine tartışmalara yol açarken, üyeler fikirlerinin işlenmesi yönünde mücadele etmektedirler. Böylece diğerleri de birbirlerini en iyi şekilde anlamaktadırlar. Hatta çatışma ve anlaşmazlıklar takım için yararlıdır. Çok fazla anlaşma ise takım için bir risktir.”¹²⁹

“Grup düşüncesi” olarak tanımlanan bu fazlaca anlaşma durumu bir tehlikedir, çünkü kararlar gerçekler karşısında test edilemeden ve sınanmadan verilmesi nedeniyle çoğu zaman yeterli olmaktan çok uzaktırlar. Grup düşüncesi konusunda çalışmalar yapan ve bu anlamdaki bozulmaları açıklayan Janis ve Field bu tutumu cesaretlendiren koşulları şu şekilde tanımlamışlardır;

“Takım, üyeler arasında yüksek derecede mutabakata sahip olabilir ve “takım olmak” yanlış bir yorumlamaya tabi tutularak her konuda uyum göstermek olarak algılanabilir. Takım üyelerinin birbirlerine çok benzer geçmişlerden ve tecrübelerden geliyor olmaları bu durumu güçlendirici bir nitelik olarak görülmektedir. Takım kimi zaman ortaya çıkabilecek fikir ayrılıkları konusunda rehberlik edebilecek bilgi kaynaklarından tecrit edilmiş olabilir. Bu süreçte takım liderinin tutumu da çok önemli bir belirleyicidir. Takım lideri, takımın bir tartışma

¹²⁹ Keçecioglu, 2002, s.122.

ortamına girerek ortak bir fikir geliştirmesine izin vermek yerine sunulan ilk görüşleri benimseme yolunu seçebilir.”¹³⁰

Grup düşüncesinden sakınmak isteyen takım üyeleri diğerleri ile yapıcı anlaşmazlıklara girişme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bunun gerçekleştirilmesi için dikkat edilmesi ve kabullenilmesi gereken bazı konular vardır;

- Çatışma doğaldır ve değerlendirilebilir.
- Çatışma bir enerji kaynağıdır.
- Çatışma gerçek farklılıkların bir sonucudur.
- Farklı perspektifler düşüncelerin çarpışması için zorunludur.
- Çatışmayı gidermedeki alışkanlıklar bir çatışmanın sonuçlarının belirlenmesinde önemlidir.¹³¹

2.3.2. Karar Alma

Örgüt bünyesindeki iklimin informal, rahat ve rahatlatıcı olma eğilimi içerisinde olması gerektiğini belirten Keçecioglu, “biçimsellikten uzaklaşmanın” önemine vurgu yapmıştır. Herkesin daha fazla konuşması gerektiği ve daha fazla tartışma yaşanmasının arzulanması ile “katılım” unsuru öne çıkmakta ve takım üyelerinin birbirlerini çok daha fazla “dinlemeleri” önerilmektedir. Var olan anlaşmazlıklar yaratıcı bir çatışma ortamı içerisinde “uzlaşma” ile sonuçlandırılmalıdır. Bu anlamda bir uzlaşma kültürüne sahip olabilmenin ardındaki en önemli dayanaklardan birisi olarak “iletişim” kurabilme seviyesi gösterilmektedir. Takımlar, üzerinde çalıştıkları konuya bağlı olarak oybirliği ile bir uzlaşmaya varamasalar dahi “alınan kararlar” konusunda daima herkesin o kararın bir parçası olduğu havasını ancak güçlü bir iletişim yapısına bağlı olarak yaratabilirler.¹³² İletişim yapısının yeterince güçlü olmadığı takımlarda ise karar alma süreci verimli bir şekilde yaşanmayacaktır.

¹³⁰ Irving Janis, Peter Field, “A Behavioral Assessment of Persuasibility: Consistency of Individual Differences”, **Sociometry**, Vol. 19, No. 4, 1986, s. 247.

¹³¹ Keçecioglu, 2002, s.128.

¹³² Tamer Keçecioglu, **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.30-33.

Karar alma sürecinde katılımın eksikliği ile ilgili olarak yaşanan sorunun temelinde, takım üyelerinin, davranışlarının eleştirilmesinden rahatsızlık duymaları ve hassas konulara girmekten kaçınmak gibi daha genel bir eğilim yatar. Çoğu zaman sağlam ilişkileri bulunan takım üyeleri bile bu durumu tehlikeye atmamak için eleştiri yapmaktan kaçınabilirler. Lencioni'ye göre böyle davranmak ilişkilere daha da çok zarar verir. Çünkü takım üyeleri arkadaşlarının kendilerinden bekleneni verememesine ve takım standardının düşmesine sebep olmalarına içerlemeye başlarlar.

Başarılı takımlarda gözlenen davranış üyelerin birbirlerine sorumluluk yükleyerek ilişkilerini geliştirmeleri şeklindedir. Bu sayede birbirlerine duydukları saygı ve beklentilerin ne denli yüksek olduğunu ortaya koymuş olurlar. Politik açıdan yanlış görünse bile, bir ekibin çalışmasındaki yüksek performans standardının korunmasının en etkin ve verimli aracı çalışma arkadaşlarının baskısıdır. Lencioni'ye göre bunun en önemli yararlarından biri de performans yönetiminin ve düzeltici eylemlerin içerdiği aşırı bürokratik gereksinimlerin azalmasıdır. "Herhangi bir politika ya da sistemle kıyaslanırsa, insanları performanslarını geliştirmeye yönlendiren en önemli unsur, saygı duydukları takım arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratma korkusudur."¹³³

2.4. YETKİ

Takımların ve takım çalışmasının örgütlerde kullanılır hale gelmeleri ve popülerlik kazanmaları ile beraber pek çok firma takım çalışmasını uygulamak istemişlerdir. Ancak yetki devri konusu, firmaların sahip oldukları örgüt yapısı gereği belki de en büyük zorlukları yaşadıkları konulardan bir tanesidir. Herhangi bir hedefe ulaşmak adına oluşturulan takımların gerçekten işlerlik kazanabilmeleri onların sembolik olmaktan çok öte bir yetkilendirmeyle donatılmalarına bağlıdır. Örgüt yapıları ve örgüt kültürleri nedeniyle takımlarına inisiyatif alma şansı tanımayan firmaların takımlardan beklediklerini almaları pek de mümkün değildir. Özellikle tepe yöneticilerin sayısının fazla olduğu örgütlerde sorumluluk, güç ve

¹³³ Lencioni, s.199.

otorite aşağıdan yukarıya doğru çıktıkça artar. Bu durum yetki devrinin az olduğunun göstergesi olduğundan dolayı takım çalışması açısından negatif bir özellik arz eder.¹³⁴ Bazı durumlarda işletmeler geleneksel yapılarını terk etmeme konusunda son derece ısrarcı olabilmektedirler. Bu gibi durumlarda eski yapı parçalanmak istenirken yeni bir sürece entegre olunmak istenmesi pek çok anlaşmazlık ve sorunu beraberinde getirmektedir. Bu tarz bir oluşum ise tahmin edilebileceği gibi genellikle düşük bir performans sergilemektedir.¹³⁵ Takımlar eylemde bulunma anlamında kısıtlandıkları gibi üst yönetimin desteği konusunda da şüpheye düşmeleri bakımından istenilen düzeyde bir performans sergilemekte başarılı olamayabilirler.

Takım çalışmasının başarısı üzerinde örgüt yapısının etkisi, literatürde çokça ele alınan bir konu olup mutlaka üzerinde durulması gerekmektedir. Özellikle takımların yetkilendirilmesi ve inisiyatif alabilmeleri söz konusu olduğunda örgütsel yapı konu ile ilgili en önemli belirleyici olmaktadır. Bir örgütün karmaşıklık derecesi yani örgütteki uzmanlaşma ve iş bölümünün derecesi, var olan örgütsel kademelerin sayısı ve örgüt birimleri arasındaki fiziki uzaklık yetki paylaşımı konusundaki önemli belirleyiciler arasında gelmektedir. Bunun yanı sıra örgütün biçimsellik düzeyi de incelenmesi gereken başka bir konudur. Örgüt üyelerinin davranışlarının kurallar ve prosedürlerle hangi derecede yönlendirildiği değinilmesi gereken önemli bir noktadır. İş tanımlamaları ile bölümler arası ilişki kurma yöntemleri hiç şüphe yok ki o örgütün biçimsel yapısını yansıtmakta ve takım çalışması üzerinde ne gibi etkiler doğurabileceği hakkında ipuçları vermektedir. Bir örgütün bünyesindeki takımlar ile yetki paylaşımını ne ölçüde ve nasıl yapacağına dair son bir önemli etken ise örgütün merkezileşme derecesidir. Örgütsel kararları alma yetkisinin nerede odaklaştığına bakılarak takımların işlerliği ile ilgili saptamalarda bulunmak mümkün olmaktadır. Merkezileşme derecesinin yüksek olduğu yani karar alma faaliyetinin tepe yönetimde yoğunlaştığı bir örgüt yapısı içerisinde oluşturulan takımların da işlerliğinin çok yüksek olmayacağı son derece açıktır.¹³⁶

¹³⁴ Weiss, s.20-22.

¹³⁵ Michael Hammer, Steven Stanton, "How Process Enterprise Really Work", **Harvard Business Review**, Vol.77, Kasım-Aralık, 1999, s.108.

¹³⁶ Sema Özçer, **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Ankara MPM Yayınları, 1992, s.14.

Örgütlerde üst yönetimlerden takımlara belirli ölçüler içerisinde olmak kaydıyla bazı yetkiler vermeleri beklenmektedir. Bu sayede bütün örgütü etkileyecek bir temel yaratılmış olur. Buna bağlı olarak takımlar da kendi üyelerine yetki ve destek sağlarlar. Yetki vermek, işin içine katmaktan çok daha fazlasını içeren bir süreçtir; kararlar almak ve bu kararlar uyarınca hareket edebilmek kadar, etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olmayı da içerir. Yani verilen yetki, inisiyatif alabilmeye bağlı olarak kullanılabilir nitelikte olmalıdır ki sembolik bir anlam taşımaktan öteye gidebilsin. Weiss'a göre yetki verme fonksiyonunun işlerliğinden bahsedebilmek için bazı koşulların var olması gerekmektedir:

- Liderlik Paylaşılmalı; takım üyeleri yeteneklerine, beceri ve tercihlerine uygun bir tarzda ekibe katkıda bulunmalı ve ekibi etkilemelidir.
- Takımın Vizyonu Paylaşılmalı; herkes ileri görüşlü olmalı, değişikliklerin ekibi ileriye götürmesini beklemek yerine sorunlara meydan okunmalıdır.
- Sorumluluk Paylaşılmalı; üyeler takımın ulaştığı sonuçlardan yönetici kadar sorumlu olmalıdır.
- Duyarlılık Paylaşılmalı; tüm takım büyüme fırsatlarını yakalama ve alınan kararlara uygun hareket etmede istekli olmalıdır.¹³⁷

Takım çalışması ile ilgili literatür incelendiği zaman görülen o ki optimal bir takım performansına ulaşmada örgütsel faktörler çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Takım etkinliğini inceleyen birçok model için örgüt yapısı ve destek sistemleri son derece önemli bir parçayı oluşturmaktadır. Hackman'a göre var olan kanıtlar da açıkça göstermektedir ki örgüt desteğinin varlığı ya da yokluğu takım etkinliğini çok önemli ölçüde sınırlandırmakta ya da güçlendirmektedir. Takım çalışmasından maksimum performans alınabilmesi için örgüt yapısının ve sistemlerinin takım çalışmasının bileşenlerini aktif bir şekilde desteklemesi gerekmektedir. Yine Hackman'a göre takım etkinliğini sağlamak yönünde gerekli olan örgüt destek unsurları; ödül sistemi, eğitim sistemi, bilgilendirme sistemi ve gerekli olan materyal kaynaklarıdır.¹³⁸

Sundstrom'a göre ise gerekli destek sistemleri şöyledir; takım yapısı, personel sistemi, lider rolleri, eğitim, ölçüm ve geri besleme sistemleri, ödül sistemi,

¹³⁷ Weiss, s.14.

¹³⁸ Hackman, s.57.

bilgilendirme sistemi, iletişim teknolojileri ve faaliyetleri. Bu dokuz unsuru inceleyen Hall ve Beyerlein de sayılan başlıkların ve özellikle de “eğitim”in etkin bir takım çalışması için son derece kritik olduğu sonucuna varmışlardır.¹³⁹

Konu ile ilgili önemli çalışmalar yürütmüş olan Keçecioğlu da takımların başarısında yönetsel boyutun ve yetkilendirmenin önemine dikkat çekerek hiçbir şeyin tesadüfen ya da şans eseri oluşmadığını belirtmektedir. Keçecioğlu'na göre başarılı takımlar temel olarak dört unsur üzerinde yoğunlaşırlar; Birinci unsur, sürekli öğrenme ile takım yönetimi yeteneklerinin geliştirilmesidir. İkincisi, takımların varlık nedenleri çok iyi özümsemelidir ve buna saygı duyulmalıdır. Büyüme, gelişme, olgunluk ve hatta ölüm, yaşam içerisindeki evrelerdir. Yöneticilerin de takımın faaliyet gösterdiği aşamaların ayırımına varabilmesi ve buna uygun olarak hareket edebilmesi gerekmektedir. Yönetici, verimli bir takımın yaratılmasının gerektirdiği farklı yeteneklerle, olgunluk aşamasındaki bir takımın başarıyla yönetilmesinin gereksinimlerini birbirinden ustalıkla ayırmalıdır. Üçüncüsü, verimli ve verimsiz takımların birbirinden ayırt edilebilmesidir. Son unsur olarak, etkili takım çalışması sürecinde yöneticinin takımın nereye gittiğini, nasıl teşhis edeceğini bilmesinin yalnızca bir kısmı oluşturduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerden, öğrenme sorunlarını düzeltme ve takım yapılandırma işlerinde teşhis ve sorun çözme kabiliyetlerini geliştirmeleri beklenmektedir.

2.5. ROLLER

En basit şekliyle takım üyelerinin, takım içerisinde ne yaptıklarını ifade eden roller, literatürde önemle üzerinde durulan bir başka konudur. Buna göre takım üyelerinin kendilerinden ne beklendiği ve ne gibi sorumluluklara sahip oldukları gibi konuların açıklık kazanması, sahip oldukları rolleri net bir şekilde algılayabilmelerine bağlıdır. Takım başarısında herkesin kendi rolünü bilmesi kadar önemli olduğu savunulan bir başka unsur ise herkesin aynı zamanda birbirinin rolünü de bilmesi gereğidir. Gerçek anlamda bir yardımlaşma ve işbirliğinden söz

¹³⁹ Hall ve Beyerlein, s.95.

edebilmek için tüm üyelerin roller konusunda bilinçli bir tavır sergilemeleri gerektiği savunulmaktadır.¹⁴⁰

Tercih edilen takım türüne bağlı olarak takım üyeleri farklı uzmanlık alanlarından ya da benzer alanlardan geliyor olabilirler. Takımın yapısı nasıl olursa olsun tüm takımlar için geçerli olan bir özellik, takım içerisinde tüm herkesin kendisinden ne beklediğini, sorumluluklarının nerde başlayıp nerede bittiğini gayet açık bir biçimde bilmesi gerekliliğidir. Her bir takım üyesinin oynanan roller hakkında açık beklentileri olmalıdır. Faaliyet üstlendiklerinde açık atamalar yapılmalı ve bu atamalar kabul görmelidir. İş, takım üyeleri arasında uygun bir şekilde tayin edilmeli ve roller kimsenin kafasında şüphe uyandırmayacak bir açıklık ve netlikte olmalıdır.¹⁴¹ Takım içerisinde rollerin açıkça belirtilmiş olması gerekmektedir. Çünkü takım üyeleri kendilerinden ne beklenildiğini açık ve net bir şekilde anlamalıdır. Bunun yanı sıra diğer takım arkadaşlarının rollerinin dolayısıyla sorumluluklarının ne olduğunu bilen üyeler çok daha etkin bir iş bölümü ve yardımlaşma sergileyebilmektedirler.¹⁴²

Takım içerisinde yer alan her bir kişi, sahip olduğu hangi yetenek ve bilgiyi kullanarak sorumluluk üstlendiğinin farkında olmalıdır. Takım üyelerinin proje içerisindeki paylarının büyüklüğü ya da küçüklüğü önemsenmeden herkesin takımın başarısı adına hayati bir öneme sahip olduğu kabul edilmelidir. Aksi halde takım üyeleri arasında bir bölünme yaşanacağını ve takım içerisindeki uyumun yok olacağını söyleyebiliriz.¹⁴³

Örgütü ve takımı amaçlarına ulaştıracak faaliyetlerin açıkça tanımlanıp paylaştırılmış olması hayati bir öneme sahiptir. Rol dağıtımı söz konusu olduğu zaman takım içerisindeki herkesin kendisinden tam olarak neyin beklediğinin bilmesi başarılı bir takım açısından vazgeçilmez bir ihtiyaçtır.¹⁴⁴ Takım üyelerinin rolleri konusunda yaşayacakları belirsizlikler yetki ve görev paylaşımı sırasında da önemli sorunlara yol açabilir. Kişiler takım içerisinde ister kendi uzmanlık alanları

¹⁴⁰ Cohen ve Bailey, s.250.

¹⁴¹ Keçecioğlu, 2005, s.30-33.

¹⁴² Ruiz ve Adams, 2004, s. 145-147.

¹⁴³ Johnson ve diğerleri, 2002, s.160.

¹⁴⁴ Weiss, s.20-22.

ile ilgili isterse de eğitimini aldıkları başka bir konu ile ilgili bir rol üstlenmiş olsunlar, onlardan istenen sadece kendi işlerini yapmaları değildir. Takım çalışmasının sunduğu olanaklardan yararlanmak, üyelerin bilgi paylaşımı içerisinde diğer takım üyelerini de hesaba katarak çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

Takım üyelerinin rolleri konusu ele alınırken üzerinde durulması gereken bir başka boyut ise “paylaşılan liderlik” kavramı ile açıklanmaktadır. Takım bir formal lidere sahip olurken, liderlik işlevi üyelerin kabiliyetleri, grubun ihtiyaçları ve koşullara bağlı olarak zaman zaman değişebilmelidir. Paylaşılan liderlik uygun bir davranış modelidir ve olumlu normların tesis edilmesine yardımcı olur.¹⁴⁵ Çalışma sürecinde zaman zaman sorumluluk alıp takıma liderlik ettiğini hissedenden üyelerin takım çalışmasına karşı yaklaşımları çok daha pozitif olacağı gibi takımı sahiplenme duyguları da çok daha kuvvetlenecektir.

2.6. AÇIK VE NET AMAÇLAR

Açık ve net amaçların varlığı takımın ne amaçla var olduğunun da bir cevabı niteliğinde olduğundan dolayı ayrı bir öneme sahiptir. Ayrı ayrı tüm takım üyelerinin hiçbir şüphe duymadan içinde buldukları takımın amaç ve hedeflerini kavramaları ve benimsemeleri, söz konusu grubun bir takım olabilmesi adına vazgeçilmez bir unsurdur. Ulaşılmak istenen hedefin açık ve net olması üyelerin kendilerini çok daha kolayca motive edebilmelerini ve başarıyı beraberinde getirmektedir.¹⁴⁶ Takımın amaçları, takımın var oluş sebepleri olarak da tanımlanabilir. Takım üyelerinin hepsi niçin bir arada olduklarını gayet net bir şekilde anlamalıdır. Takımlar, hedeflerini belirlerken sahip olunan bu ortak amacı temel alarak hareket etmektedirler. Ortak amacın bilinci ile belirlenen hedefler sayesinde takım, bünyesinde yer aldığı firmanın beklentilerini karşılamaya bir adım daha yaklaşmış olur.¹⁴⁷ Hedefler ise somut bir şekilde belirlenmiş olan yapılacaklar listesi şeklinde düşünülebilir. Takım üyeleri hedeflerinin ne olduğu konusunda şüpheye düşmeden doğru yere

¹⁴⁵ Keçecioğlu, 2005, s.30-33.

¹⁴⁶ Ruiz ve Adams, 2004, s. 150.

¹⁴⁷ Ruiz ve Adams, 2004, s.146.

odaklanabilmelidirler. Ne için çalıştığını bilmeme duygusunu yaşayan takım üyelerinin verimlilikleri beklenenin çok uzağında kalacaktır.

Keçecioğlu çalışmasında etkin takım özelliklerinden bahsederken hedef ve amaçların nitelikleri üzerinde özellikle durarak; “Takımlarda vizyon, misyon, amaçlar veya görevler tanımlanmalıdır ve herkes tarafından kabul edilmelidir” diyerek hedef ve amaçların mümkün olan en üst seviyede netlik içermesini etkin bir takım olma adına önemli bir özellik olarak sunmuştur.¹⁴⁸

Amaç ve hedeflerin takım üyeleri için yeterince açık olmaması odaklanma konusunda sorunlar yaşanmasına yol açabilir. Takımın ortak hedeflerinin oluşturulamaması ya da gözden kaçırılması ise üyelerin farklı yönlerine kaymalarına neden olabilir. Takım üyelerinin grubun ortak hedeflerinden başka konuları önemseme eğilimine girmesi ise takım için son derece büyük bir tehdittir. Bundan dolayı kendisini performans temelinde değerlendiren bütün takımların özgün hedeflere ve açıkça tanımlanmış sonuçlara odaklanmakta kararlı davranması bir zorunluluktur.

Bir şirket için ulaşılmak istenen sonucun nihai ölçütü kar olsa da yöneticilerin kara giden yolda kendi önlerine koydukları hedef ve amaçlar, bir takım olarak ulaşmak istedikleri sonuçları çok daha iyi temsil eder. Sonuçta kara ulaşılmasını sağlayacak olan unsur bu hedeflerdir. Bir ekibin sonuçlar dışında odaklanabileceği diğer unsurları Lencioni takım statüsü ve bireysel statü olarak tanımlamıştır.

Takım statüsü, takım üyelerinin başlı başına bir grubun parçası olmayı tatmin edici buldukları durumlarda gözlemlenebilir. Bu tipte insanlar için belirli bazı hedeflere ulaşmak arzulanır bir şey olsa da bunun için büyük özverilerde bulunmaya hazır veya istekli olmayabilirler. Lencioni’ye göre bu algı tarzı çok tehlikelidir, çünkü sadece o grubun bir parçası olmayı başarı saymak ve takım ile beraber bir şeyleri başarma isteğinden yoksun olmak bütüncül başarıyı baltalayacak bir unsurdur.

Bireysel statü ise takımların zarar görmesi pahasına insanların kendi konularına ve mesleki geleceklerine odaklanmaları biçiminde kendini gösteren bir eğilimdir. Her insan doğal olarak en fazla kendisini önemseme eğilimindedir, ama

¹⁴⁸ Keçecioğlu, 2005, s.32.

işlevsel bir takımda her üyenin, grubun topluca elde edeceği sonuçları kişisel hedeflerinden daha fazla önemsemesi gerekmektedir.¹⁴⁹

Etkin ve başarılı bir takım çalışması için gerekli olduğu öne sürülen unsurların pek çoğu birbirleri ile yakından ilişkili ve karşılıklı olarak var olabilen unsurlardır denilebilir. Örneğin işbirliği, çatışabilme, uzlaşabilme, ortak karar alabilme ve buna benzer diğer tüm olgular ancak sağlıklı bir iletişim ortamının varlığı ile mümkün olabilmektedir. Sözü edilen iletişim ortamının yaratılması ise doğru iş için doğru kişilerin seçilmiş olmasına ve bu kişiler arasında sağlanması gereken güven ortamına bağlı olmaktadır. Düşünülecek olursa takım çalışması, üyelerin tümünün katılımı ile bir sinerji yaratılmasına ve potansiyellerin aşılması üzerine kurulu olan bir süreçtir. Bu sürecin arzu edilen şekilde hayat bulması ise takım elemanlarının kendilerinin dışlanmış hissetmemelerine, rollerinin açık ve net bir şekilde farkında olmalarına bağlıdır. Ya da takım çalışması için vazgeçilmez olan bir diğer unsur çatışma ve uzlaşma kavramları ancak iletişimin yaygın olduğu ve bunun bir örgüt kültürü olarak benimsendiği durumlarda mümkün olabilir. Tüm üyelerin takım faaliyetleri süresince hep aynı yönde düşünerek mutlak bir fikir birliğine sahip olduklarını düşünmek ilk bakışta cazip edici gibi gözükse de bu durum takım çalışması ve ona dair beklentiler açısından hiç de cazip değildir. Takım çalışması, farklı bireylerin potansiyelleri aracılığı ile tek başlarına ulaşamayacakları seviyelere ulaşmayı hedeflediğine göre, birlikte olmanın güç ve avantajına ancak farklı birikimlerin belirli bir kültür dahilinde çatışmaları ve bunun sonrasında varacakları uzlaşma ile ulaşılabilir.

İkinci bölüm içerisinde yapılan tespitlerin uygulamada ne kadar geçerlilik taşıdıklarının incelemesi bir sonraki bölüm olan üçüncü bölüm içerisinde yapılacaktır. Üçüncü bölümde yapılan uygulama çalışması ile literatürde takımları başarıya ulaştırdığı öne sürülen unsurların araştırılmasının yanı sıra bazı başka saptamalarda da bulunulmaya çalışılmıştır.

¹⁴⁹ Lencioni, s.202.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

“BİTÜMLÜ TECRİT MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ” BÜNYESİNDE YER ALAN “DAMKİNA” İSİMLİ TAKIM İLE YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, takım çalışmasından yoğun bir şekilde faydalanan Bitümlü Tecrit Maddeleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (BTM A.Ş.) bünyesinde yer alan ve başarısı elde ettiği sonuçların yanı sıra bir de Kalite Derneği (KalDer) tarafından tescillenmiş olan Damkina isimli Takım, nitel araştırma kuralları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bölüme kadar takım çalışmasında başarıyı etkileyen unsurlar literatür taramasına dayalı olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Varılan sonuç itibariyle güven, iletişim, yetki, roller, amaç ve hedefler olarak sıralanan beş unsur, takım çalışması sürecinde bir takımın başarısı üzerindeki en önemli etkenler olarak kabul edilmektedir.

Literatürde son derece büyük bir önem verilen bu beş unsura pratikte ne kadar önem verildiğinin anlaşılması ve başarı üzerindeki etkilerinin ne boyutta olduğunun görülebilmesi, araştırmanın ilk ve en önemli hedefidir. Daha önceki bölümlerde ele alınan teorik bilgilerin sınanması konusunda, özellikle Damkina isimli takım seçilmiştir. Damkina isimli takım hem elde ettiği sonuçlar itibariyle üst yönetimi tarafından son derece başarılı olarak kabul edilirken hem de son derece saygın bir kuruluş olan Kalite Derneği'nden de takım çalışması konusunda başarı ödülü kazanarak başarısını tescillemiştir.

Bölüm içerisinde öncelikle Damkina isimli takım, tüm özellikleri ile tanıtılarak kendisini başarılı kılan özellikler açığa çıkarılmaya çalışılmaktadır. Daha sonra ise nitel araştırma kuralları çerçevesinde hazırlanmış olan Kod Listesi (Bkz. Ek1) aracılığıyla Damkina üyeleri ile yapılan görüşmelere ve elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Söz konusu görüşmelerin yegâne amacı önceden tespit edilen beş unsurun, başarılı bir takım olarak kabul edilen Damkina üyeleri tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu aşamada, takım çalışmasında başarıya etki eden unsurlar incelenirken kullanılmış olan nitel araştırma yönteminin, amacı, kapsamı ve verilerin toplanıp analiz edilmeleri hakkında bilgiler verilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Bu araştırma iş hayatında bir takımın üyesi olarak çalışan takım üyelerinin, “takım çalışması” olgusunu nasıl algıladığını saptamak ve bu algıların teorideki bilgiler ile ne derece örtüştüğünü anlamak için yapılmıştır. Teoride sunulan bilgilerin uygulama ile ne kadar uyduğu konusunda saptamalar yapabilmek bu amacın en önemli yapı taşıdır. Bu araştırma ile takım üyelerinin içerisinde buldukları takımın etkinliği konusundaki algılamaları tespit edilerek söz konusu algıların mevcut literatürde savunulan bilgiler ile ne ölçüde tutarlılık sergilediği açık ve net olarak ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonuçlarının takım çalışmasını benimseyen ya da benimsemek isteyen kuruluşlar açısından son derece faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın kapsamı nitel araştırma tekniklerine uygun olarak “örnek olay çalışması” şeklinde sürdürülen bir çalışma sürecinin ardından takım çalışmasını günlük işleyişi içerisinde aktif olarak kullanan ve bunun faydasına inanan bir firma ve onun bünyesinde faaliyet gösteren bir takımı içeren, bir örnek olay çalışmasını içermektedir.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan “örnek olay incelemesi”, “standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu” kullanılarak uygulanmıştır. Standartlaştırılmış açık uçlu mülâkatın temel amacı, aynı katılımcılara aynı tür sorular sorarak araştırmacının araştırmaya etkisini azaltmaktır. Böylelikle araştırmacı tam ve sistematik bilgilere ulaşma imkanı bulabilmektedir. Bu mülâkat türünde

sorular açıkça belirtilmiş olsa da araştırmacı cevapların ötesinde, soruları derinleştirmek için ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir.¹⁵⁰ Mülakat formunda yer alan açık uçlu soruların pek çok avantajı vardır: Sorular esnektir, araştırmacıya olguları derinden inceleme fırsat verir, yanlış anlamaların giderilmesini sağlar ve şimdiye kadar düşünülmemiş ilişkiler veya hipotezler ile umulmayan bilgileri ortaya çıkarabilir.¹⁵¹

Araştırma örneklemini aktif olarak bir takımın içinde görev alan takım üyeleri oluşturmuştur. Verilerin toplanması amacı ile görüşme formları hazırlanmıştır ve görüşmelerin yapılmasından sonra “içerik analizi” ile veriler değerlendirilmiştir. İçerik analizi çeşitli şekillerde uygulanabilmesine rağmen bu araştırmada “örnek olay” çalışması gerçekleştirildiğinden dolayı kodlama tekniği ile elde edilen verilere anlam yüklenilmesine gayret edilmiştir. Kodlama tekniğinde araştırmacı konu ile ilgili teorik çalışmaları sonucu öne çıkan noktaları önce kategorilere ayırmakta daha sonra ise bu kategorileri belirten kavramları saptayarak oluşturulmuş olan kategorilerin içlerini doldurmaktadır. Bu şekilde literatür taramasına uygun olarak geliştirilen kod listesi, görüşmeciler ile yapılan mülakatlar sonucu toplanan verilerin deşifre edilmesi ve değerlendirilmesi sürecinde kullanılmaktadır. Esas itibarıyla kodlama işlemi elde edilen verilerin üzerinde bir işlem yapmak demektir. Verileri bir takım kategorilere bölerek indirgemek, verilerin bütünü ile indirgenmiş şekli arasında bir özdeşlik kurma çabasıdır.¹⁵²

3.1.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci sırası ile görüşme formunun hazırlanması, sınanması, hazırlıkların yapılması, görüşmelerin organize edilmesi ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi şeklinde yaşanmıştır. Bu süreçte daha önceden tespit edilmiş olan firmanın bünyesinde faaliyet gösteren takım üyeleri ile irtibata geçilmesi, randevu

¹⁵⁰ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005, s.39.

¹⁵¹ Atıla Yüksel, Burak Mil, Yasin Bilim, **Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?**, İstanbul, Detay Yayıncılık, 2007, s.102.

¹⁵² Nuri Bilgin, **İçerik Analizi**, İzmir, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 2000, s.11.

alınması ve görüşme yapılması temel adımları oluşturmaktadır. Veri toplama tekniği olarak görüşme formlarına dayalı “görüşme formu” yaklaşımı kullanılmıştır. Görüşme formu(Bkz. Ek2) oluşturulurken, araştırılacak konular saptanarak buna uygun bir taslak geliştirilmiştir. Görüşme sırasında verilen cevaplar formların üstüne yazılı olarak kayıt edilmenin yanı sıra ses kayıt cihazı ile de kayıt altına alınmıştır. Söz konusu form demografik bulguları içeren ve takım çalışmasına dair bulguları içeren iki ana kısımdan oluşmaktadır. Demografik bölüm kapalı uçlu sorulardan meydana gelirken ikinci kısım açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

3.1.4. Verilerin Analizi

Toplanan veriler “içerik analizi” ile değerlendirilmiştir. İçerik analizinde temel amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak suretiyle söz konusu verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaktır.¹⁵³ Bu süreçte elde edilen veriler “kodlama listesi” sayesinde benzer bütünler haline getirilerek sınıflandırılmış ve veriler bir bütün olarak anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

İlk olarak görüşmeler sırasında teybe kaydedilen konuşmaların yazılı metne dönüştürülmesi gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık kırk sayfayı bulan teyp çözümlemesinden sonra kategoriler belirlenmiştir. Daha önceden hazırlanmış olan Kod Listesi sayesinde gerçekleştirilen sınıflandırma işlemi, verilerin ayırt edilerek netlik kazanmalarına yardımcı olmuştur. Kod listesi, konuya ilişkin olarak teorik bilgiler temel alınarak hazırlanan ve araştırmacının elde ettiği verileri sınıflandırmasına yardımcı olan listeye verilen addır. Nitel araştırma konusunda çalışmalar yürütmüş olan akademisyenler nitel araştırma verilerinin azaltılmasının veya sınıflandırılmasının gerekli olduğunu savunmaktadırlar.¹⁵⁴ Çünkü bu veriler gerçekten ilk etapta oldukça geniş kapsamlıdırlar. Bundan dolayı araştırmacının elde

¹⁵³ Yıldırım ve Şimşek, s.54.

¹⁵⁴ Miriam Catterall, Pauline Maclaran, “Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs: Coding The Moving Picture as well as the Snapshots”, **Sociological Research Online**, Vol21, No.1, 1997, www.socresonline.org.uk/socresonline/2/1/6.html, (09.15.2008).

ettiği verileri başta oluşturmuş olduğu kavramsal çerçeveye ve araştırma sorularına göre analiz etmesi gerekmektedir.

3.2. BİTÜMLÜ TECRİT MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ BÜNYESİNDE UYGULANAN TAKIM ÇALIŞMASI ÖRNEĞİ

Bitümlü Tecrit Maddeleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, bünyesinde oluşturmuş olduğu “Damkina” isimli proje takımının çalışmaları ve elde ettiği sonuçlar neticesinde 2007 yılında Kalite Derneği tarafından “yılın başarılı takımı” ödülüne layık görülmüştür. KalDer ödül değerlendirmesini takımların çalışma konularına, yapılarına, planlamalarına, çalışma sistemlerine ve performans özelliklerine bağlı olarak gerçekleştirmektedir. Damkina isimli bu takımın çok daha yakından tanıtılmaya çalışılacağı bu bölümde Damkina’yı başarılı kılan unsurlar üzerinde durularak bunların şu ana kadar incelenmiş olan literatür ile olan tutarlılığı test edilmeye çalışılmaktadır. Bu yöndeki çabalar BTM firmasından elde edilen dokümanlar, raporlar ve takım üyeleri ile yapılmış olan bire bir görüşmeler sonucu ulaşılan bilgiler aracılığı ile yürütülmüş bulunmaktadır. Ve tabii araştırmacının BTM firmasında geçirdiği süre boyunca elde ettiği kişisel izlenimler de bazı sonuçlara ulaşılması konusunda çok yardımcı olan etmenler arasındadır. Bu incelemede takım ile ilgili detaylı bilgilerin sunulmasının yanı sıra takım üyelerinin başarı konusundaki algı ve yaklaşımlarına dair de veriler sunulması, “takım çalışmasında başarı”yı getiren unsurlara yönelik farklı bir bakış açısı geliştirilebilmesi adına umut kaynağı olmaktadır.

3.2.1. Şirket Profili

Üretimine ilk olarak 1976 yılında fabrikasyon BTM Serisi okside bitümlü örtüler ile başlamış olan BTM A.Ş. su yalıtımı konusunda ülkemize öncülük etmiş ve halen de etmekte olan bir firmadır. 1976 yılından sonra 1996’da ikinci, 2005’de üçüncü üretim hattını kuran BTM, 2007 yılında da dördüncü üretim hattını kurmuş olup bugün halen 4 farklı üretim hattı ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

1986 yılında üretim yerini ve merkezini İzmir'e taşıyan BTM halen Kemalpaşa'daki tesislerinde üretime devam etmektedir. Teknolojik yenilikleri günü gününe takip eden BTM A.Ş., 1989 yılında Türkiye'de ilk olarak modifiye bitümlü Plastobit markalı su yalıtım membranlarını üretmiştir. Bitümlü su yalıtım ürünlerini Kiremitaltı örtüleriyle zenginleştirmeye devam eden BTM A.Ş. 1994 yılında su ve ısı yalıtımlarının birlikte ele alınması gerekliliğinden yola çıkarak en üstün ısı yalıtım malzemelerinden olan ekstrüde polistiren (XPS) Polpan levhaların üretimine Türkiye'de ilk olarak başlayan firma olma özelliğini taşımaktadır.

Bu gelişme ve yenilikleri 1997 yılında yine ülkemizde ilk olarak üretimine geçilen Asfalt Shingle eğimli çatı kaplama örtüleri ve 1998 yılında pazara sunulan Türkiye'de üretilen en üstün bitümlü örtü olan Plastobit Extra takip etmiştir. Yeni ürün çalışmalarına devam eden BTM A.Ş. sırasıyla, bitki köklerine dayanıklı su yalıtım membranı Botanik, üst yüzeyi renkli alüminyum folyo kaplı kendinden yapışkanlı su yalıtım bandı BitüSelf, bitümlü kartuş yapıştırıcı Elastopast, Shinglealtı Örtü, elastik likit yalıtım malzemesi Bitülast ve hafif metal çatıların su yalıtımında kullanılan Elastoself'i pazara sunmuştur. Tüm ürünlerini ülkemizde yürürlükte olan standartlara göre üreten BTM A.Ş., mevcut olmayan standartların oluşturulması için de yoğun çabalar harcamaktadır. Ayrıca, 1997 yılında kalite yönetim ve anlayışı ISO 9002 sertifikası ile belgelenmiş olan BTM A.Ş. 2003 yılında da ISO 9001:2000 versiyonuna uygunluğunu belgelendirmiştir.

Görüldüğü gibi BTM, teknolojiyi takip etmek ve yenilikçi olmak gibi konularda oldukça hassas davranmaktadır. Bu duruma güzel bir örnek olarak, BTM A.Ş.'nin çatılarda kullanılan ve hoş görünümünün yanı sıra izolasyon özellikleri ile de tüketicilere pek çok avantajlar sunan Shingle konusunda da önemli çalışmalara imza atmış olması verilebilir. 2006 yılında başlayan çalışmalar neticesinde yonca, yaprak ve petek modellerine ek olarak geliştirilen rustik ve yakut modelleri Türkiye'de bir ilk niteliği taşımaktadır. Yeni geliştirilen modeller sayesinde tüketicilere kullanım kolaylıkları ve maliyetler açısından çok önemli avantajlar sağlanmıştır. Çalışma'ya konu olan Takım'ın başarısının en somut göstergeleri olarak bu iki yeni model rustik ve yakut gösterilmektedir.

3.2.2. Damkina İsimli Takım

Damkina, takım üyeleri tarafından belirlenmiş bir isim olup mitolojide “çatı tanrıçası” olarak bilinen tanrıçaya verilen addır. Damkina isimli takım, farklı bölümlerden ve uzmanlık alanlarından gelen kişilerin oluşturmuş olduğu heterojen yapıda bir takımdır. Belirli bir sorunun çözümüne yönelik oluşturulan Damkina, çapraz fonksiyonlu bir proje takımıdır. Söz konusu proje tamamlandıktan sonra varlık sebebi ortadan kalktığı için dağılmıştır. Çalışma'nın bundan sonraki kısmında Damkina çok daha yakın bir şekilde incelenerek yapısı ve onu başarılı kılan unsurlar hakkında ayrıntılı bilgiler sunulmaya çalışılacaktır.

3.2.3. Takımın Amaçları Ve Çalışma Konusu

BTM firması 2 yılda bir kez gerçekleşen müşteri memnuniyet anketleri yapmaktadır. Bu anketlerden 2005 yılında yapılan sonuçlarına bağlı olarak müşterilerin eğimli çatılarda kullanılan Shingle ürününe dair bazı sıkıntıları olduğu ortaya çıkarılmıştır. Özellikle Rusya ve Çin'den gelen ucuz ve kalitesiz malların pazara girmesi ile beraber ürün fiyatlarının yüksek kalmasından şikayet edilir hale gelinmiştir. Bunun yanında ürün çeşitliliğinin az olmasından ve uygulama ile ilgili performans düşüklüğünden kaynaklanan sıkıntılar olduğu da anlaşılmıştır.

Çalışma konusunu oluşturan Shingle ürünü, özellikle eğimli çatılarda kullanılması önerilen dekoratif, su izolasyonu sağlayan, hafif olup binaya yük getirmeyen, uzun ömürlü bir çatı kaplama malzemesidir. Yüksek kaliteli bitümden yani asfalttan, örgüsüz cam elyaf donatılı olarak üretilen Shingle ürününün üst yüzeyi çeşitli renklerde granül ile kaplanmaktadır.

ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi gereği yılda bir kez yapılan 29.03.2006 tarihli Yönetim Gözden Geçirme toplantısında, 2005 yılı müşteri memnuniyet anketi sonuçları ele alınmış ve Shingle çatı kaplama malzemelerinde;

- Kaliteyi arttırmak,
- Maliyetleri düşürmek,
- Ürünü çeşitlendirmek ve fonksiyonellik kazandırmak,

- Müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla bir takım kurulmasına karar verilmiştir.

Alınan bu kararlar neticesinde kurulacak takımın amaçları ise şu şekilde sıralanmıştır;

- Maliyet Düşürme: Shingle üretiminde, kesim esnasında ortaya çıkan firelerin azaltılması.
- Ürüne Fonksiyonellik Kazandırılması: Ürünün kolay uygulanabilir olması adına arka yüzeyinin kendinden yapışkanlı hale dönüştürülmesi.
- Ürün Çeşitliliğinin Arttırılması: Yeni model tasarımlarının yapılması.

İlk etapta üç ana amaç belirlenmiştir. Ancak daha sonra bu amaçlar alt hedefler aracılığı ile daha somut beklentiler haline dönüştürülmüştür.

Belirlenen amaçlar eşliğinde ilk takım toplantısı 30.11.2006 tarihinde yapılarak bir iş planı belirlenmiş ve çalışmanın 7 aylık bir süre sonunda tamamlanması öngörülmüştür.

3.2.4. Takımın Hedefleri

Hedefler belirlenirken öncelikle pazardaki rakip ürünlerin satış fiyatları dikkate alınarak rekabet avantajı sağlayabilmek için ne kadarlık bir fiyat düşüşüne ihtiyaç olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra ürün fonksiyonelliğinin ve ürün çeşitliliğinin arttırılması gereklilikleri de göz önünde bulundurularak bazı hedefler belirlenmiştir. Söz konusu hedefler verimlilik, kalite ve süreye dair hedefler olarak gruplandırılabilir.

Verimlilik Hedefleri;

- 1-) Shingle ürün çeşitlerinden en çok satış yapılan “Shingle Yonca Kırmızı”nın maliyeti esas alınarak, yeni oluşturulacak ürün ile üretim maliyetlerinde en azından %12 düşüş sağlamak.
- 2-) Yeni oluşturulacak ürün ile satış maliyetlerinde minimum %10 düşüş sağlamak.
- 3-) Fire oranlarının $0,8\text{kg/m}^2$ 'den 0kg/m^2 'ye yani %100 oranında düşürülmesi.

Kalite Hedefleri;

- 4-) Ürün çeşitliliğini ikiden dörde çıkarmak.
- 5-) Ürüne uygulama kolaylığı sağlamak.

Süre Hedefi;

- 6-) Projeyi öngörüldüğü gibi 7 aylık süre zarfında bitirmek.

Yukarıda sayılan hedefler BTM firmasının Genel Müdür, Genel Koordinatör, Genel Müdür Yardımcısı ve Pazarlama Müdüründen oluşan Yönetim Kuruluna sunulmuştur. Sonuç olarak ise Yönetim Kuruluna sunulan hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılacak çalışmaların 22.05.2007 tarihine kadar tamamlanmasına karar verilmiştir.

3.2.5. Takımın Yapısı

Bu bölümde Damkina'nın oluşturulmasından itibaren gerek üst yönetim ile ilişkileri açısından gerekse de çalışma düzeni açısından yapısı ele alınmaktadır.

3.2.5.1. Takımın Oluşturulması

Yönetim kurulu daha önceden belirlenmiş olan sorunun çözümü için İşletme Müdürü Nilüfer Keyvanklıoğlu'nu 04.10.2006 tarihli bir yazı ile proje lideri olarak atamıştır. Söz konusu atama ile kendisine Takım Lideri olarak bazı görevler de yüklenmiştir. Bu görevler;

- Toplantıları organize etmek,
- Takım performansını izlemek ve yönetim kuruluna rapor etmek,
- Projenin planlanmasını ve plana uygun yürütülmesini sağlamak,
- Takım üyelerinin görev dağılımını yapmak,
- Görevlerin yerine getirilme durumunu izlemek,
- Proje süresince takım dışından olan ilgili kişilerle ve birimlerle işbirliği yapmaktır.

Bir sonraki adımda proje lideri, diğer birimlerin yöneticilerini bir toplantıya davet ederek, takıma kimlerin katılması gerektiği konusundaki görüşlerini almıştır. Takıma seçilmesi düşünülen kişilerin mesleki yeterlilikleri ve aldıkları eğitimlerin yanı sıra takım çalışmasına olan yatkınlıkları da göz önünde bulundurulmuş unsurlar arasında olmuştur. Bu toplantıda önerilen kişilerle teker teker görüşülerek gönüllü katılım esasına uygun olarak takım oluşturulmuştur. Oluşan takım, lider dahil toplam sekiz kişinin katılımı ile ortaya çıkmıştır.

Şekil 5: Damkina Takım Üyeleri

Takım Üyesi	Takımdaki			Eğitim
	Görevi	Yaptığı İş	Tecrübe	Durumu
Nilüfer Keyvanklıoğlu	Takım Lideri	İşletme Müdürü	24 Yıl	Lisans
Engin Karaca	Raportör	Üretim Md. Yrd.	9 Yıl	Lisans
Hurşit Gencer	Üye	Mekanik Atölye Şefi	9 Yıl	Lisans
M. Kemal Gel	Üye	Pazarlama Md. Yrd.	14 Yıl	Lisans
Hasan				
Bükülmez	Üye	Tekniker	5 Yıl	Yüksekokul
Mehmet Barut	Üye	Laborant	10 Yıl	Lise
Fatih Küçük	Üye	Postabaşı	11 Yıl	Lise
Hüsnü Şahin	Üye	Postabaşı	11 Yıl	Lise

Takımı oluşturan sekiz kişiden dört tanesi lisans mezunu, bir tanesi yüksekokul mezunu ve 3 tanesi de lise mezunudur. Takım üyeleri arasında BTM A.Ş. içinde en yeni olan kişi beş yıldır bu firmada çalışırken en eski olan kişi yirmi dört yıldır bu firmada çalışmaktadır. Takım üyelerinin BTM’de çalışma sürelerinin ortalaması 11.6 yıldır.

Genel Müdür 20.10.2006 tarihli bir iç yazışma ile takım üyelerinin görevlendirme duyurusunu yapmış ve onlara bazı görevler yüklemiştir. Buna göre takım üyelerinin temel görevleri;

- Toplantılara katılmak,
- Takım Lideri tarafından verilen görevleri yerine getirmek,
- Toplantı tutanaklarını oluşturmak(Raportör'ün özel görevi)
- Gerek duyulan hallerde toplantıların sunumunu yapmaktır.

Takım, ilk toplantısını 16.11.2006 tarihinde yaparak çalışmaya başlamıştır. Bu ilk toplantıda beyin fırtınası yöntemi kullanılarak takım üyeleri arasında bir oylama yapılmış ve takımın adının “Damkina” olmasına karar verilmiştir.

3.2.5.2. Üst Yönetimin Takım Faaliyetlerine Desteği

Böyle bir projeye ihtiyaç duyulmasına yol açan bulguların, Satış ve Yurtiçi Pazarlama Müdürlüğü'nün 2005 yılı Müşteri Memnuniyeti Değerlendirme anket sonuçlarına bağlı olarak elde edildiğini daha önce belirtmiştik. Yılda bir kez yapılan Yönetim Gözden Geçirme Toplantısı ile de gündeme alınan konunun, üst yönetimin son derece önemseydiği bir konu olma özelliği taşıdığı söylenebilir.

Yönetim Kurulu, projenin planlanması aşamasında proje için gerekli kaynakların sağlanacağını ve proje bitiminde ödüllendirme yapılacağını taahhüt etmiştir. Üst yönetimin Takım'a verdiği desteği gösteren güzel bir örnek olarak şunlar söylenebilir; Proje süresince ve hedefe ulaşıldıktan sonra çalışmanın sürekli iyileştirilmesi ve etkinliğin artırılması amacıyla Yönetim Kurulu;

- Gönüllü bir takım oluşturulmasını teşvik etmiş,
- Takım tarafından hazırlanan hedefleri onaylamış, gerekli bütçe için kaynak ayırmış,
- Takıma rahat bir çalışma ortamı sunmak amacıyla laboratuvar bünyesindeki toplantı salonunu takımın çalışmaları için tahsis etmiş,
- Takım lideri tarafından düzenlenen aylık raporları düzenli olarak izlemiş,
- Genel Koordinatör yatırım gerektiren konularda toplantılara katılmış,
- Takımın mesaiye kalması durumunda yemek ve yol masraflarını karşılamış,
- Takımın tedarikçiler, uygulamacılar gibi kuruluş yeri dışındaki işbirliklerinde ihtiyaç duyulan yol ve yemek masraflarını karşılamış,
- Makine yatırımı gerektiren konularda yatırım onayını vermiş,

- Eğitim ihtiyaçlarını karşılamış,
- Proje süresince yılbaşı, bayram kutlaması gibi resmi olmayan ortamlarda Takım'ın çalışmalarından söz ederek diğer çalışanları da takım çalışmasına teşvik etmiş,
- Proje sonunda, iki yılda bir kez yapılan personel gecesinde, tüm çalışanlara yönelik olarak kısa bir sunum düzenlemiş ve Takım'ı ödüllendirilmiştir.

3.2.5.3. Takım Performansının Ölçülmesi

Damkina, takım çalışması konusuna bilinçli bir yaklaşım sergilemiştir. Başarılı bir takım çalışması için süreç boyunca kendi performansını izlemesi gerektiğini düşünen Damkina, bu işlemi takım lideri aracılığıyla gerçekleştirmiştir.

Takım performansı, bireysel performanslardan yola çıkarak hesaplanmıştır. İki haftada bir yapılan toplantılar ile takım lideri bireysel performanslara yönelik belirlemelerde bulunmuştur. Görevini yerine getirme %30, zamanı doğru kullanma %40, toplantılara katılım %15, yeni yöntem-fikir sunma %15, takım üyelerinin diğer bölümlerle iletişimi %5 şeklinde değerlendirmeye alınmıştır. Takım, bireysel performans ölçümlerinin ortalamasını %70'in altına düşürmemeyi ilk hedef olarak benimsemiştir.

3.2.6. Planlama

Damkina takımının en önemli özelliklerinden bir tanesi, daima bir sonraki adımı hesap ederek çalışmış olmasıdır. Takım, gerek iş süreçleri gerekse de harcama öngörülerini itibarıyla her zaman belirli bir plan ve program içerisinde hareket etmeye gayret göstermiştir.

3.2.6.1. Çalışma Planının Hazırlanması

Takım, Genel Müdürlük tarafından görevlendirilmesinin ardından ilk toplantısını 16.11.2006 tarihinde yaparak fiilen çalışmalarına başlamıştır. Bu toplantıda takım raportörü seçilmiş, takımın ismi ve toplantı tarihleri belirlenmiştir. İkinci toplantıda ise projenin yürütülmesi için gerekli adımlar, sorumlular, her bir

adım için gerekli süreler belirlenmiştir. Bunlara ilave olarak beyin fırtınası yöntemi ile çalışma hedefleri ve ortalama bütçe gibi konular da ortaya konmuştur. Çalışma hedefleri ve bütçenin Genel Müdür tarafından onaylanmasından sonra Çalışma Planı yayınlanmıştır. Yayınlanan bu planın birer örneği takım üyelerinin bağlı oldukları birim yöneticilerine, proje yürütme kurulu üyelerine ve takım üyelerine dağıtılmıştır.

Takım, yürütülen faaliyetlerin izlenmesi için iki haftada bir kez toplanmaya karar vermiştir. Bu toplantılarda aynı zamanda çözüm önerileri de ele alınmıştır. Yapılan çalışmaların ayda bir kez olmak üzere çalışma planı gereği yapılan rutin toplantılarda gözden geçirilmesine karar verilmiştir.

3.2.6.2. Çalışma Planının Yürütülmesi

Takım performansının ölçülmesinde plana uyum yani zamanı kullanma kriteri çok önemli bir yer tutmakta ve %40 oranında bir etkiye sahip bulunmaktadır. Bundan dolayı takım üyeleri görevlerini zamanında yerine getirmeye özel bir önem vermişlerdir. İki haftada bir yapılan toplantılarda çalışma planına göre düzenlenen faaliyetlerin, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı konusu tespit edilmiştir. Bir sonraki toplantıda ise gerçekleşme durumu Takım Lideri tarafından izlenmiş ve çalışma planına kaydedilmiştir. Buna bağlı olarak Takım Lideri her ay sonunda üst yönetime çalışma planının gerçekleşme durumu ile ilgili bilgi vermiştir. Bunun dışında Genel Müdür ve Genel Koordinatör iki ayda bir olmak üzere toplantılara katılarak planlanan çalışmaların gerçekleşme durumu hakkında ayrıntılı bilgi edinmişlerdir.

Damkina'nın çalışma konusu yeni yatırımlar yapmayı içerdiğinden dolayı bunun kapsayacağı vakti plan içerisinde hesaba katmak son derece önemli olmuştur. Yatırımlar için gerekli süre başlangıçta ayrılmış ve çalışma planına sadık kalınmıştır. Yatırımlar ile ilgili faaliyetlerde Bakım ve Yardımcı Tesisler Müdürlüğü'nden destek alınması söz konusu olmuştur. Takım, çalışması için gerekli bütçeyi hesaplarken, makine revizyonunun yurtdışı firmasına yaptırılacağını öngörmüş ancak makinenin ilave tambur ve PLC sistemlerinin yurtiçinden temin edilmesi mümkün olmuştur. Bu sayede takım kendisine ayrılan bütçeyi aşmak gibi bir sorun ile karşılaşmamıştır.

3.2.6.3. İhtiyaç Duyulan Kaynakların Belirlenmesi ve Temini

Takımın faaliyetleri için öncelikle bir toplantı salonu sürekli olarak takımın hizmetine sunulmuştur. Mesaiye kalındığı sürece yemek ve yol masrafları eksiksiz olarak karşılanmıştır. Bunun yanında makine revizyonuna yönelik hesaplamalar yapılmıştır. Ürün şeklinin dizaynı için Üretim Müdürlüğü bünyesindeki bir bilgisayara lisanslı AutoCad programı yüklenmiştir. Programın etkin kullanımını sağlamak adına takım üyelerinden Hasan Bükülmez'in AutoCad eğitimi alması sağlanmıştır.

Takım tarafından tasarlanan yeni ürünün, 1. Üretim hattında üretilebilmesi için Reichel&Drews firmasından ekipman teklifi alınmıştır. Yapılan teklifteki revizyon maliyetlerinin çok yüksek olması ve üretim hattı üzerinde konumlandırılması sırasında zorluklar yaşanacağına anlaşılması üzerine sadece bıçak tamburlarının alınmasına karar verilmiştir. Takım üyelerinden Mekanik Atölye Şefi bakım mühendislerinden, Üretim Müdür Yardımcısı ise üretim mühendislerinden yardım alarak mevcut hat üzerinde, ilave tamburlarla ve PLC sisteminde yapılan değişikliklerle, üretim hattına bu yeni ürünlerin üretilebilme yeteneğini kazandırmıştır. Var olan üretim olanakları üstünde yapılan değişiklikler ile daha yüksek bir teknolojinin geliştirilmesi tam anlamıyla bir takım çalışması sürecini içermektedir. Benim de bizzat gözlemlediğim üretim hattı sürecinde bu anlamda bir değişikliğe gidilebilmesi pek çok farklı uzmanlık alanının işbirliğini gerekli kılmaktadır.

Üretim hattı üzerinde yapılan geliştirmeler sonrasında yeni bıçak tamburlarının kullanımı ile ilgili olarak üretim operatörleri Reichel&Drews firmasından eğitim almışlardır. Deneme üretimleri ve seri üretim aşamalarında herhangi bir iş kazasını önlemek adına 1. Üretim hattı operatörlerine uzman danışmanlar tarafından "iş sağlığı ve güvenliği" eğitimi verilmiştir. Tüm bunlara ilave olarak Yönetim Kurulu yatırım sonrasında yapılan deneme üretimleri için gerekli olan tüm hammadde ve işçilik gibi ihtiyaçları karşılamıştır.

Şekil 6: Öngörülen Proje Maliyetleri

<u>KAYNAK</u>	<u>PLANLANAN BÜTÇE</u>
LP AutoCad bilgisayar programının alınması	1200 € - 2270 YTL
AutoCad Eğitimi	765 \$ - 1100 YTL
Makine revizyonu maliyeti	67.000 \$ - 96.280 YTL
Deneme üretimleri maliyeti	1392 \$ - 2000 YTL
Toplam	101.650 YTL

Planlama aşamasında harcama öngörülerini yukarıdaki görüldüğü gibi gerçekleştirmiştir. Söz konusu öngörüler, daha sonra aksilikler yaşanmaması adına çok dikkatli bir şekilde yapılan çalışmaların bir ürünüdür.

Sonuç itibarıyla Damkina süreç boyunca ihtiyaç duyduğu gereksinimleri belirlemek ve temin etmek konusunda herhangi bir sıkıntı yaşamamıştır. En önemlisi de üst yönetimin desteğini daima yanında bulmuştur.

3.2.7. Çalışma Sistemi

Bu aşamada Damkina'nın sahip olduğu çalışma sistemi daha yakından incelenerek bu süreçte izlenen yöntemleri, bu yöntemlere ilişkin özellikler anlaşılmasına çalışılmaktadır.

3.2.7.1. Takım Çalışması Sürecinde İzlenen Yöntemler

Takım çalışması sürecinde çalışma konusu müşteri memnuniyet anketi sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Takımın ismi daha önce de belirtildiği gibi ilk toplantıda beyin fırtınası yöntemi ile belirlenmiştir. Projenin en başından saptanmış olan sorunun nedenlerini bulabilmek adına balık kılçığı diyagramı kullanılmıştır.

Söz konusu diyagram şekli nedeniyle balık kılçığı, fonksiyonu nedeniyle sebep - sonuç diyagramı, yaratıcısı Kaoru Ishikawa nedeniyle Ishikawa diyagramı olarak adlandırılır. Balık kılçığı diyagramı, bir örgütün süreçlerinde ve sistemlerinde

ortaya çıkan sonuçları ve onlara etki eden temel sebepleri belirlemeye yardımcı olur. Daha çok mevcut bir problemi doğuran süreçteki faktörleri belirlemede veya daha etkili bir süreci planlamada kullanılır. Böylece istenilen sonucun girdileri kontrol ederek elde edilmesi sağlanır¹⁵⁵.

Bir sonraki aşama olarak Takım, hedeflerine paralel bir şekilde sorunları neden-sonuç ilişkisi içerisinde sıralamıştır:

1.Sorun: Satış fiyatının yüksek olması. Satış fiyatlarının yüksek olması iki nedene bağlanmıştır.

Neden: Fire Oranlarının çok yüksek olması

Hedef: Fire oranını 0kg/m²'ye düşürmek

Önceki üretim akışında Shingle levhalar, 1. üretim hattının sonundaki kesim ünitesinde işlem görmekte idiler. Bu ürün akışında, üretilen her 1 m²'de 0,8kg fire yani kesim atığı ortaya çıkmakta idi. Bu durum ise üretim maliyetlerinde %2 oranında bir artışa neden olmaktaydı. Bunun dışında Shingle kesim atığını Harmandalı geçici depolama tesislerine göndermek için harcanan tutar ise 0,03YTL/kg'lık bir maliyet oluşturmaktaydı. Sonuç olarak fireler 0,106YTL/m²'lik bir maliyet artışına neden olmaktaydı.

Neden: Bir m²'deki levha adedinin görece düşük bir rakam olan 21 olması.

Hedef: Bir m²'deki levha adedinin artırılarak 28'e çıkarılması için yeni model tasarımının yapılması

Gerçekten de maliyet artışına neden olan bir diğer unsur eski ürün dizaynında 1 m² örtüden 21 adet Shingle Yonca levhası çıkmasıdır. Firelerin sıfırlanıp 1m²'deki levha adedinin 21'den 28'e çıkarılması durumunda Shingle ürünün üretiminde %12 oranında maliyet düşüşü olacağı ve satış maliyetlerinde ise %11'lik düşüş sağlanabileceği hesaplanmıştır.

2.Sorun: Ürün çeşitliliğinin 2 tip yani az olması

Neden: Makine yetersizliği

Hedef: Makine revizyonu

¹⁵⁵ Ahmet Mahiroğlu, Bekir Buluç, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları, Gazi Üniversitesi Yayınları-Tarama Makalesi, s.16-17.

Üretim teknolojisi, kesim tamburu çeşitliliğinin olmaması nedeniyle ürün çeşitliliğini arttırmada yetersiz kalmıştır. Bu soruna yönelik olarak mevcut üretim hattının revizyonu için gerekli olan ihtiyaçlar belirlenmiştir;

- Yeni model bıçak tamburlarının alınması
- Alt yüzeyin kendinden yapışkanlı olması için karışım haznesinin dizaynı ve yapışkan uygulama tamburunun ilave edilmesi
- Silikonlu PP film verilebilmesi için vals sistemi ilavesi
- Silikonlu PP film yüzeyinin soğutulması için püskürtme sistemi

Söz konusu ihtiyaçlar belirlendikten sonra Üretim ve Bakım mühendislerinin yaptığı ortak bir çalışma ile bu revizyonların üretim hattının hangi alanlarına yerleştirileceğine karar verilmiştir.

3.Sorun: Ürün fonksiyonelliğinin düşüklüğü

Neden: Ürünün çatıda uygulanmasında yaşanan problemler

Hedef: Ürünün çatıda kolay uygulanabilmesi için arka yüzeyinin yapışkanlı hale dönüştürülmesi

Normal şartlarda ürün çatıya uygulanırken çivi ile sabitlenmektedir. Bu durum ise yüksek seviyelerde, sıcak havada çalışan uygulamacılara zorluklar yaşatmaktaydı. Müşterilerin kolay uygulama yapabilmeleri amacıyla ürünün arka yüzeyinin bitüm-kauçuk esaslı bir karışım ile kaplanması için laboratuvar Ar-Ge çalışmaları yapılmış ve uygun olan yapışkan formülü elde edilmiştir.

3.2.7.2. Diğer Birimlerle İletişim Ve İşbirliği

Takım, proje süresince ilgili konularda ve ihtiyaçlara göre çeşitli bölümlerle bilgi alışverişinde bulunmuş ve yardım talep etmiştir. Özellikle Bakım ve Üretim bölümlerinde çok önemli destekler alınmıştır. İnsan Kaynakları bölümü, mesaiye kalındığı sürelerde yemek ve yol masraflarının karşılanması, gerek duyulduğu hallerde eğitim alınması gibi konularda destek vermiştir. Deneme üretimleri esnasında ihtiyaç duyulan yeni hammaddelerin alımı konusunda Satın Alma Müdürlüğü yardımda bulunmuştur. Shingle ürün maliyetleri ve deneme üretimlerinin planlanması ile ilgili olarak ise Planlama Müdürlüğü'nden yardım alınmıştır.

3.2.7.3. Çalışma Sisteminin Yapısı Ve Yapılan Kontroller

Takım, çalışma süresi boyunca her iki toplantıda bir kez, yani ayda bir kez daha önce değinilmiş olan Çalışma Planını gözden geçirmiştir. Gözden geçirme sonucu elde edilen bulgular, her ay takım lideri tarafından Genel Müdür'e sunulmuştur. Çalışma Planı gözden geçirilirken dikkate alınan hususlar şunlardır;

- Çalışma planına ne ölçüde uyulduğu
- Kullanılan ölçme metotlarının amaca uygunluğu
- Elde edilen sonuçların hedef ile olan ilişkisi
- Hedeflerden sapma var ise nedenlerinin belirlenmesi

Takım, süreç boyunca gözden geçirme faaliyetleri için değerlendirmeler yapmış, izlenen yöntemler açısından herhangi bir uygunsuzlukla karşılaşmamıştır.

3.2.8. Performans

Performans açısından Damkina'nın son derece tatmin edici sonuçlar aldığı söylenebilir. Takım, 16.11.2006 tarihinde başladığı çalışmalarını öngörülen süre içerisinde tamamlayarak arzulanan hedeflere ulaşmıştır. Bu hedefler şu şekilde açıklanabilir;

Verimlilik Hedefi:

1-) Takım, öncelikle üretim ve satış maliyetlerini düşürmek amacıyla üretim esnasında fireye neden olmayan ve 1m² örtüde 21 yerine 28 adet levha üretilen "Rustik" ve "Yakut" adında iki yeni model geliştirilmiştir. Bu sayede 2007 yılı sonunda %12 olarak hedeflenen üretim maliyetlerindeki düşüş %12,9 olarak gerçekleşmiştir.

2-) Üretim maliyetindeki düşüşe bağlı olarak %10 olarak hedeflenen satış maliyetlerindeki düşüş, %10,81 olarak gerçekleşmiştir.

3-) Shingle ürünündeki yeni model tasarımı sayesinde 0,8 kg/m²'den 0 kg/m²'ye düşürülmesi hedeflenen fire miktarı istenildiği gibi 0 kg/m²'ye düşürülmüştür.

Kalite Hedefi:

4-) Takım, en başta hedeflediği ürün çeşitlendirmesini arttırmak ile ilgili hedefini gerçekleştirmek için yurtdışında bulunan yabancı bir firmadan iki yeni bıçak tamburu almıştır. Yonca ve Yaprak ürünlerinin yanında Rustik ve Yakut ürünlerinin de üretilebilir hale gelmesi ile ürün çeşidi 2'den 4'e çıkmıştır.

5-) Takım, ürüne fonksiyonellik kazandırılması için, üretim hattında karışım haznesinin tasarımı, yapışkan uygulama tamburu ilavesi, silikonlu PP film kaplaması için ilave vals sistemi kurulması ve püskürtme sisteminin yenilenmesi gibi işlemlerin tümünü gerçekleştirmiştir. Bunların sonucu olarak ürünün kolay uygulanabilirliğini sağlayan kendinden yapışkanlı olma özelliği ürüne kazandırılmıştır.

Süre Hedefi:

6-) Takım, 16.11.2006'da başladığı çalışmalarını başlangıçta belirlediği 7 aylık süre içerisinde 22.05.2007 tarihinde sonlandırmıştır.

Tüm bu çalışmaların ardından iki yılda bir uygulanan Müşteri Memnuniyet Anketi 2007 yılında bir kez daha 80 adet BTM bayisi arasında uygulanmıştır. Bu ankete bakıldığı zaman müşterilerin daha önce şikayet ettikleri konularda çarpıcı bir düşüş yaşandığı gözlemlenmektedir. Söz konusu anket sonuçlarının en somut çıktısı Damkina'nın etkin bir takım çalışması sürecinin ardından yüksek bir performans göstererek müşteri beklentilerini tatmin eden bir çalışma ortaya koyduğudur.

3.2.8.1. Performans Ve Başarı

Damkina, çalışmalarına başlamadan önce 2005 ve 2006 yılı satış fiyatlarını inceleyerek bir ön hazırlık yapmıştır. Bu incelemeler sonucu 2007 Haziran fiyatlarını, 2006 Ekim fiyatlarına oranla %6,8 oranında düşürerek 7 YTL/m²'ye çekmeyi hedeflemiştir. Bu hedeften yola çıkarak üretim maliyetlerini %12 oranında, satış maliyetlerini ise %10 oranında düşürmeyi hedeflemiştir. Daha önce de belirtildiği gibi Damkina bu hedeflere ulaşmayı başarmıştır. Takım'ın görevini tamamladığı 22.05.2007 tarihi itibarıyla Shingle fiyatlarında dikkate değer bir düşüş sağlanmıştır.

Takım üyeleri ile bire bir görüşmelere geçilmeden önce, ilk etapta ortaya çıkan verilere göre takım lideri ve üst yönetimin gözünde Damkina'yı başarılı kılan en önemli özellikler “takım üyelerinin bu projede yer almaya istekli olmaları” şeklinde belirlemektedir. Buna ek olarak takım üyelerinin çalışma esnasında gerek toplantılara katılımda gerekse de görevlerini yerine getirme konusunda son derece özverili ve titiz çalıştıkları da vurgulanan bir diğer önemli konudur. Üst yönetimin Damkina'yı başarılı bulmasının yanı sıra takım üyeleri de Takım'larının çok başarılı olduğu görüşündedirler. Takım üyelerinin tüm hepsi KalDer tarafından ödüle layık bulunmasalardı dahi kendilerini başarılı olarak kabul edeceklerini belirtmişlerdir. Belirlenen süre içerisinde öngörülen maliyetler ile belirlene hedeflere ulaşmanın başlı başına bir başarı göstergesi olduğu kabul edilmektedir.

Aşağıda da görüldüğü gibi makine revizyonu yatırımı daha önceden öngörülen miktarın altında gerçekleştiğinden dolayı başta planlanan bütçe aşılmamıştır. Bu durumun oluşmasında en önemli etken, yurt dışından alınması planlanan üretim hattı parçalarının yurt içinden temin edilebilmiş olmasıdır.

Şekil 7: Planlanan Ve Gerçekleşen Harcamalar

<u>KAYNAK</u>	<u>PLANLANAN BÜTÇE</u>	<u>GERÇEKLEŞME DURUMU</u>
LP AutoCad bilgisayar programının alınması	1200 € - 2270 YTL	1100 €-2080 YTL
AutoCad Eğitimi	765 \$ - 1100 YTL	835 \$- 1200 YTL
Makine revizyonu maliyeti	67000 \$ - 96280 YTL	16000 \$ + 9950 YTL = 32950 YTL
Deneme üretimleri maliyeti	1392 \$ - 2000 YTL	1740 \$ - 2500 YTL
Toplam	101.650 YTL	38.730 YTL

Damkina'nın takım çalışması konusunda göstermiş olduğu başarı ve etkin uygulamaların firma içerisinde oluşturulan diğer takımlar için de ilham kaynağı olduğu belirtilmektedir. İşletme Müdürü Sayın Nilüfer Keyvanklıoğlu şunları söylemektedir; “Bağımsız olarak ele alınan “enerji tasarrufu” ve “temellerde uygulanacak polimer bitümlü örtü” konulu projelerin yürütülmesinde görev alan takımlar Damkina'nın elde ettiği tecrübe ve çalışma şeklini kendilerine örnek almışlardır”. Firmaların önceki takım çalışması tecrübelerini değerlendirerek,

bunlardan yararlanmalarının son derece faydalı bir uygulama olacağı savunulmaktadır.¹⁵⁶

3.3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler, Kod Listesi kapsamında güven, iletişim, yetki, roller, amaç ve hedefler şeklinde sıralanan değişkenleri temel almak suretiyle analiz edilmektedir. Literatürde, takım çalışmasında başarıya ulaşmak konusunda büyük payı olduğu savunulan bu beş unsurun Damkina'nın başarısındaki rollerinin ve geçerliliklerinin ne şekilde olduğunu ortaya koymanın yanı sıra yeni sonuçlara ulaşmak ve saptamalar yapmak da mümkün olmuştur.

3.3.1. Takım Başarısı Ve Güven Unsuru

Takım çalışması ile ilgili literatür incelendiği zaman başarılı takımların güven odaklı çalışma yapıları içerdikleri öne sürülmektedir. Sözü edilen güven unsuru iki ayrı eksenle ele alınmaktadır; bunlardan ilki kişilerin takım arkadaşlarının mesleki yeterliliklerine karşı duydukları güvendir. Diğer ise kişilerin psikolojik olarak politik davranma gereği duymamalarına ve kendilerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanıyan güven duygusudur.

Yapılan görüşmeler neticesinde tüm üyelerin kendilerini güvende hissetmeye özel bir önem verdikleri görülmüştür. Büyük bir çoğunluk takım arkadaşlarına mesleki anlamda güvenmeyi gerekli görürken küçük bir görüşmeci kitlesi buna gerek olmadığını zira Takım'ın üyesi olmanın başlı başına bir yeterlilik göstergesi olduğunu savunmaktadırlar. Görüşmeciler diğer takım arkadaşlarına güven duymalarının neden önemli olduğunu şu sözlerle ifade etmişlerdir:

“Benim için güven gerçekten çok önemli. Bir kere aslında ekibin başarısının en önemli unsurlarından bir tanesi takım üyelerinin birbirlerine olan güvenidir. Çalışırken üyelerin birbirlerine sundukları verilerin objektifliğine ve yeterliliğine

¹⁵⁶ Johnson ve diğerleri, 2002, s.163.

güven duyulmaz, değerlendirmelerine karşı güven duyulmaz ise takım ilerleme sağlayamaz. Bizi sonuca götüren ve daha önemlisi sonuca hızlı götüren çok önemli etkenlerden birisi birbirimizin çalışmalarına ve görüşlerine karşı duyduğumuz güvendir. Problemi çok hızlı bir şekilde teşhis ederek nereye odaklanılması gerektiğine karar verebilmek için güven olmazsa olmazdır.” (7 Numaralı Görüşmeci)

“Eğer benim arkadaşlarım arasında mesleki olarak güvenmediğim birisi olsaydı başarı çok uzak olurdu bize. Mesela biz yapılan iş gereği Bakım Bölümü’nden pek çok konu ile ilgili fikir aldık. Eğer onların hata yapacaklarını düşünseydik, yetersiz bulsaydık onları biz nasıl kendimizi işimize verebilirdik ki? Yapılanlar boşaymış gibi düşünürdük o zaman.” (1 Numaralı Görüşmeci)

“Şimdi normalde farklı bölümlerden arkadaşlarla çalışmak zor olabilirdi. Onarın huyunu suyunu bilmeden işlerini nasıl yaptıklarından emin olmadan bir arada çalışmak zor olabilirdi.” (2 Numaralı Görüşmeci)

“Devamlı bir bilgi alışverişi içinde olduğumuzdan dolayı diğer arkadaşlardan gelen bilgilere güvenmem şarttı. Aksi takdirde düzgün çalışamazdık. Eğer güven eksikliği yaşasaydık karar almamız da çok zor olurdu. Biz hep uyum içinde birbirimizi ikna ederek çalıştık. Güven duyduğun birisinin seni bir konuda ikna etmesi, inandırması çok daha kolay olur.” (3 Numaralı Görüşmeci)

3 Numaralı ve 7 numaralı görüşmeciler, üyelerin mesleki güvenilirliğinin karar alma sürecini de etkilediğini ileri sürerek aslında literatürde var olan bilgilerle örtüşen bir iddiayı desteklemektedirler. Kişilerin birbirlerine duydukları güven sayesinde iletişim ortamı da pozitif yönde etkilenmektedir. Bu ise çalışma sürecinin çok daha mükemmel yürümesini sağlamaktadır.

Damkina, farklı bölümlerden üyelerin, bir projeyi yürütmek için oluşturduğu bir takım olma özelliği taşımaktadır. Bundan dolayı pek çok farklı uzmanlık alanının bilgi paylaşımına muhtaç olan bir süreç yaşanmıştır. İşte Damkina’nın sahip olduğu bu özellik takım içerisinde güven unsurunu biraz daha önemli bir hale getirmektedir. Bu durumu 6 Numaralı görüşmeci şu sözlerle vurgulamaktadır:

“Bu süreçte farklı bölümlerden sürekli bilgi almam gerekti benim. Özellikle üretim müdürlüğü ile sürekli bire bir koordinasyon içinde çalışmam gerekiyor benim. Çünkü benim burada oluşturmuş olduğum hammaddenin belirli özellikleri var. O özelliklerin üretim prosesinde kullanılıp kullanılmayacağını ben tam olarak

bilemem. Onlarla yaptığımız görüşmelerde ürünün akışkanlığının “A” olmasını, sertliğinin “B” olmasını, ürün oluştuğunda yüzeyinin pürüzsüz olması gerektiği gibi bu konularda bilgileri veriyorlar. Ben de buradaki çalışmalarını buna uygun olarak yapıyorum. Eğer ki ben üretimdeki ya da diğer bölümlerdeki arkadaşlara güvenmiyorsa bana ilettikleri bilgilere ya da taleplere karşı bir önyargı duymam mümkün olabilecekti ki bu da başarımızı engellerdi.” (6 Numaralı Görüşme)

Proje takımları, farklı uzmanlık alanlarından gelmiş üyelerin bilgi birikimlerini birleştirmeleri bakımında takım çalışması adına sergilenen en zengin örneklerden birisidir. Yukarıda da belirtildiği gibi bilgi paylaşımının işlerlik kazanması üyeler arasında tesis edilen güven ile çok yakından ilişkilidir.

Bilgi paylaşımı kadar önemli olan bir başka konu ise farklı bakış açılarına sahip üyelerin kendilerini özgürce ifade edip yaratıcılıklarını serbest bırakmalarıdır. Literatürde daha öncede incelendiği üzere kişisel hırslar ve yaklaşım farklılıklarının daha sonra kişilerin aleyhine kullanılan bir silah olması durumu ile karşı karşıya kalılabilmektedir. Takım üyelerinin birbirlerine karşı bu anlamda da bir güven beslemeleri başarılı bir takım çalışması için aranan şartlar arasında sayılmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucu tüm görüşmeciler kesin bir dille asla bu yönde bir endişe duymadıklarını belirtmişlerdir.

“Bizim firmamızda biz hiç düşüncelerimizi paylaşmaktan dolayı tepki görmeyiz ya da eleştirilmeyiz. Bunun böyle yerleşmiş olması sayesinde bu süreç içerisinde de asla düşüncelerimi paylaşmaktan çekinmedim. Yanlış da olsa herkesin fikirlerini sunmasına ihtiyacımız vardı. Şimdi biz kendi aramızda çok iyi anlaşmışımız için yanlış yapmaktan o açıdan da hiç korkmadım ben, çünkü bunun sorun yaratmayacağından emindim. Ama eğer ben böyle iyi bir arkadaşlığın olmadığı bir takımda görev alsaydım bu kadar cesurca denemelerde bulunamazdım. Bu durum ise süreyi çok uzatırdı. Bir şeye karar verip istediğiniz kadar deneme yapmak mümkün olmazdı. Böyle olunca da karşılaşılabilecek sorunları tespit etmek de zor olurdu. Süreç tikanırdı yani.” (1 Numaralı Görüşme)

“Fikirlerimizi sunarken çekinmenin tam tersine aklımıza gelen her şeyi paylaşmamız istenir burada. Biz burada üst yönetim ya da alt yönetim bazında bir sıkıştırma olarak çalışmıyoruz. Bir rahatlık var yani. Ben bir tedirginlik yaşasam

fikirlerimi sunarken üst yönetim alt yönetim ayrımı olsa insan baskıyı kurar ama hayır tam tersi, bunu rahatlıkla sunabildik.” (4 Numaralı Görüşmeci)

1 ve 4 numaralı görüşmeciler takım içerisinde kendilerini ifade etmek konusunda herhangi bir güven eksikliği yaşamamalarını, şirket kültürüne bağlı olarak gelişen takım kültürü özelliklerine bağlamaktadırlar. BTM firmasının sunmuş olduğu sosyal faaliyetler sayesinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olduğu söylenebilir. Bu faaliyetler arasında aylık bir dergi çıkartılması, her ay firma olarak pikniğe gidilmesi, tüm yöneticiler ve işçilerin aynı yemekhanede ayırım yapılmaksızın yemek yemeleri gibi unsurlar sayılabilir. Örneğin BTM firması tarafından çıkartılan aylık dergide her ay bir çalışan ailesi ile beraber tanıtılarak çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. 7 numaralı görüşmeci de şirket kültürüne vurgu yapan açıklamalar yapmaktadır:

“İş yerlerinde var olan şirket kültürü kadar ondan etkilenerek şekillenen takım kültürü de çok önemli bir konudur. Bizim şirketimizde insanlar korkuyu yanlarında taşımaktansa ne düşündüklerini çok rahatça söyleyebilirler ve bilirler ki bunlar daha sonra üstleri ya da bağlı oldukları kişiler tarafından onların aleyhine asla kullanılmaz. Takım kültürümüz de bunu aynen yansıtmaktadır ve güven aslında burada da karşımıza çıkmaktadır. Bizim çalışanlarımız herhangi bir korku taşımadıkları için yanlış da olsa hata da yapacak olsalar düşüncelerini paylaşmaktan çekinmezler. Zaten bunları söylemekten korkmadığınız sürece başarı sizin yanı başınızda olur. Korku ile çalışan insanların hatalarını gizleme endişesiyle hareket etmeleri onların başarılı olmalarına asla izin vermeyecek bir şeydir. Bu nedenle takım içerisinde de demokrasinin kurallarını işletmeye çalışmak gerekir. Damkina içerisinde herkes düşüncesini çok rahat bir şekilde ifade edebilmiştir. Çok büyük bir rahatlıkla söyleyebilirim ki bizim ekibimiz için de başrolü oynayan unsur korku değildir. Takım içerisindeki bireylerin kendilerine ve arkadaşlarına karşı duydukları güvenin yoğunluğu ile başarı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu söylesem yanlış olmaz.” (7 Numaralı Görüşmeci)

Güven ortamının oluşmasında şirket kültürünün yanı sıra başka etmenlerinde payı olduğu söylenebilir. Görüşmecilerin pek çoğu uzun yıllardır bir arada çalışmalarının yaratmış olduğu güveni öne çıkartmaktadırlar. Literatür tarafından sıkça gündeme getirilen bir konu olmamakla beraber, takım üyelerinin hepsi

Damkina içerisindeki en önemli birleştirici harcın, uzun yıllardır bir arada çalışmaktan ileri gelen samimiyet olduğunu iddia etmektedirler:

“Biz burada uzun yıllardır çok iyi bir ortamda beraber çalıştığımız için artık güven duygusu yerleşmiş aramızda. Bundan dolayı anlaşmazlıkların aşılması da son derece kolay olabiliyor. Bizim firmamızda çok sosyal bir yapı vardır. Aylık çıkan dergi olsun düzenlediğimiz piknikler olsun bu gibi aktiviteler sayesinde bizler birbirimizi ve ailelerimizi çok daha yakından tanıma fırsatı buluyoruz. Birisiyle sadece iş yerinde beraber çalışınca onunla olan ilişkin bir yere kadar ilerler ama sonra bir sınır vardır onu geçemez. Biz bu şekilde sosyal aktiviteler yaparak bu sınırları kaldırmayı başarıyoruz. Şimdi dışarıda gördüğüm, beraber mangal yaptığım adamı iş yerinde görünce artık eskisi gibi olmuyor insan kendini çok daha rahat hissediyor.” (2 Numaralı Görüşmeci)

“Bu güvenin oluşmasında en büyük pay samimiyetin var olmasıdır. Bakın biz epeyce sosyal bir firmayız aslında. Az değil 10 yıl kadar bir süredir en azından hepimiz burada çalışıyoruz. Bu kadar süre içerisinde iş arkadaşlığının ötesinde bazı güven ve samimiyetler kurulmuştur artık. Evimizden daha çok burada vakit geçirdiğimizi düşünürseniz bu samimiyetin kurulmasının ne kadar gerekli belki de kaçınılmaz olduğunu anlarsınız. Her geçen gün birbirimizi daha iyi tanıyoruz. Daha iyi tanıdıkça da daha fazla güvenme şansı buluyoruz.” (8 Numaralı Görüşmeci)

3.3.2. Takım Başarısı Ve Sahip Olunan İletişim Yapısı

Takım çalışması konusu ele alınırken, iletişim yapısının çok yönlü ve gelişmiş olmasının başarıyı etkileyen bir unsur olarak kabul edildiğinden bahsedilmişti. İletişim yapısı takım üyelerinin kendi aralarındaki bilgi akışını etkilemesi yönünden takımların özel olarak ele alması gerektiği düşünülen bir unsurdur. Bununla beraber takım çalışmasının önemli bileşenleri olarak kabul edilen sağlıklı çatışma ve karar alma süreçleri de iletişim yapısı tarafından şekillendirilmektedirler.

Yapılan görüşmeler sonucu çok açık bir şekilde görülmüştür ki Damkina üyeleri kendi aralarında iletişim kurmak konusunda herhangi bir sıkıntı yaşamamışlardır. Çalışma sürecinde üyeler kendi aralarındaki iletişimi temelde

periyodik toplantılar ve bire bir görüşmeler aracılığı ile sağlamışlardır. Her ne kadar üyeler farklı bölümlerden geliyor olsalar da, gerek üye sayısının gerekse de fiziki anlamdaki uzaklığın fazla olmaması sayesinde üyeler iletişim kurmada sorun yaşamamışlardır. Şirket içi yazışmalar, e-posta ve telefon gibi araçlar da iletişimi kolaylaştırarak, yoğun bir şekilde kullanılmışlardır.

İletişimin sağlıklı çatışma ve karar alma süreci üzerindeki etkilerine yönelik elde edilen bulgular ise oldukça dikkate değerdir. Öncelikle tüm üyeler Damkina'nın çalışma sürecinde sağlıklı bir çatışma ortamı olduğunu savunmaktadırlar. Bu ortamın varlığını ise şirket kültürünün, takım kültürüne bir yansıması olarak açıklamaktadırlar. Görüşmecilerin pek çoğuna göre beyaz yakalı olsun, mavi yakalı olsun tüm çalışanlar eşit görülmektedir ve herkes eşit söz hakkına sahiptir.

“Takımda korkular olmadığı için eleştiri konusu da bizim için tabu olmaktan çıkmıştır. Herkes daha iyi nasıl yapabilirim şeklinde düşünüyordu ve kimsenin bundan yana bir şüphesi yoktu. Yani birisi bir şey söylediği zaman herhangi bir art niyet aranmıyordu asla. Tabi bunda, firma içinde genel olarak hakim olan ortamın özelliklerinin de çok büyük payı vardır.” (3 Numaralı Görüşmeci)

“Herkes eşit olduğu için kimse birbirini eleştirmekten çekinmezdi ve düşüncesini açıkça belirtirdi. Uygun olan öneriler zaten somut çıktılar ile denendiği için bu konularda birbirimizi ikna etmekte pek fazla sorun yaşamadık. Üreterek sonuca gitmenin büyük faydasını gördük.” (2 Numaralı Görüşmeci)

“Kişiler arası iletişim iyi durumdaydı. İnsanlar birbirlerini eleştirebiliyorlardı. Ama bu hiçbir zaman kişilik çatışması olarak ortaya çıkmadı. Bu her zaman bir avantaj olarak görüldü bizim takımımız içinde. Yani yeni bir fikir oluşum olabilir mi diye baktık konuya hep. Yeni bir şey ortaya çıkarabilir miyiz düşüncesi hakim oldu.” (6 Numaralı Görüşmeci)

7 numaralı görüşmeci Takım'ın çözüm aradığı sorunu her bir üyenin kendi sorunu olarak algılamasına gönderme yaparak, duyulan yüksek sorumluluk duygusu sayesinde çatışmanın ve uzlaşmanın çok daha etkin olduğunu ileri sürmektedir:

“Toplantılarda herkes birbirini saygı ile dinleme kültürüne sahipti ancak tabi ki farklı görüşler mevcut olduğundan dolayı bazı çatışma ortamları da yaşanmıştır. Ancak ortak bir hedef etrafında toplanmış oldukları için aynı değerleri paylaştıkları için farklı görüşler olsa da kişilerin birbirlerini ikna etmeleri daha kolay olmuştur.”

Hiç kimse bu süreci kişisel hırsları uğruna kurban etmemiştir. Sonuçta herkes için problem oluşturan bir konuya çözüm arandığından dolayı farklı çözüm önerileri arasından hangisinin tercih edileceği onun somut veriler ile ne kadar desteklenebildiğine bağlı idi. Önemli olan, getirilen öneriler ile projenin yürütmesi ve diğer aşamalara geçilebilmesidir. Algılanan başarı ekibin başarısı haline dönüştüğü zaman kişi yanındaki takım arkadaşının düşüncesi ile rekabet etmeyi bir yana bırakarak gerçekten objektif bir değerlendirmede bulunabilir. Çünkü artık onun tek derdi ekibin başarılı olmasıdır yoksa onun dediğinin yapılması değildir. Bu sayede takım üyesi kendini değerli hissediyor ve diğer arkadaşının başarısını paylaşabiliyor. Eğer yanındaki takım arkadaşının çözüm önerisi uygulanıyorsa ve başarılı oluyorsa o kişi de bu başarıdan pay alıyor. Bu ise çok motive edici bir durumdur. Bireye kalmış bir çalışma değil, uzlaşma sonucu ortaya çıkan bir çalışma olduğu için takımın başarısız olma şansı çok azdır.” (7 Numaralı Görüşmeci)

“Bizim takım olarak ve benim şahsen bu işe, bu kadar inanmamın ve hevesli olmamın en önemli nedenlerinden birisi bu proje ile benim gündelik çalışma düzenim içerisinde daima karşıma çıkan ve beni etkileyen bir soruna çare bulunacak olması vardı. Öbür taraftan firmanın aynı hammadde ile daha fazla üretim yapabilir hale gelmesi çok ciddi maliyet avantajı, katma değer demektir. Firmamın güçlenmesi ise benim çalışma şartlarımın iyileşmesi demek olduğuna göre canla başla çalışmamamız için hiçbir neden yoktu.” (8 Numaralı Görüşmeci)

Görüldüğü gibi görüşmecilerin tümü tıpkı 8 numaralı görüşmeci gibi üzerinde çalıştıkları sorundan bir şekilde etkilenmektedirler. Kişilerin bizzat rahatsızlığını duydukları bir soruna çözüm aramaları, onların sürece yaklaşımlarını da etkilemiş ve çözüme yönelik çok daha objektif olmayı başarmalarını sağlamıştır denilebilir.

4 ve 5 numaralı görüşmeciler daha önce güven unsuru ele alınırken değinilmiş olan bir konuyu tekrar gündeme getirerek, kişilerin çok uzun yıllardır bir arada çalışmaları sayesinde oluşmuş olan ilişkilerin, sağlıklı çatışma ortamının en temel dayanağı olduğunu iddia etmişlerdir:

“Kişiler arası ilişkiler çok sağlıklıydı bence katılmadığımız düşünceler olduğu zaman bunu dile getirmek çok kolaydı. Rahatlıkla ben buna katılmıyorum denilebiliyordu. Ben bir şey söylediğim zaman insanların bir itirazı varsa bunu rahatça söylüyorlardı. Biz bir de uzun yıllar beraber çalışmış insanlarımız aramızda

daha geçen sene göreve başlamış kişiler olsa daha farklı olabilir ama uzun yıllardır aynı iş yerinde çalışan insanlarız yani bunun sayesinde birbirimizi anlamak konusunda problemlerimiz pek olmuyor bizim. Uzun yıllar bir arada olmanın getirmiş olduğu bazı şeyler var ki güven ve çalışma ortamına bakınca bunları görmek çok kolay oluyor. Çalışan sirkülasyonun çok fazla olduğu şirketlerde böylesi yoktur zannetmiyorum.” (5 Numaralı Görüşmeci)

“Fikirlerimizi öne sürebiliyorduk korkmadan. Kişiler arasında bir çekişme olmaması belirli bir birikime sahip üyelerden oluşmamıza çok bağlı bence. Mesleki olarak hepimiz işimizin ehliyiz. Bunun yanı sıra yıllardır beraber çalışmanın getirdiği bir güven ve saygı ortamı da var tabii.” (4 Numaralı görüşmeci)

Söz konusu karar alma süreci olduğu zaman ise Damkina'nın en büyük yardımcısı somut bir ürün üzerinde çalışıyor olmaları olmuştur. Deneme üretimi yapmakta herhangi bir sorun yaşamamaları sayesinde karar alırken hata yapma oranı oldukça düşük olmuştur. Nihai karar çoğu zaman deneme yanılma yönteminin çıktıklarına bağlı olarak, somut veriler neticesinde alınmıştır. Bu durum ise olası anlaşmazlıkların ve sürtüşmelerin oluşmasına engel olmuştur:

“Uzlaşmazlıklar bizde çok problem olmadı. Çünkü işin içinde tasarım olduğu için, üretim denemeleri olduğu için somut çıktılara kısa sürede ulaşmak mümkün oldu. Bunlar zaten bize yol gösterici oldu bakıyorsunuz ki tasarım uygun değil o zaman tasarımı değiştiriyorsunuz.” (7 Numaralı Görüşmeci)

“Uygun olan öneriler zaten somut çıktılar ile denendiği için bu konularda birbirimizi ikna etmekte pek fazla sorun yaşamadık. Üreterek sonuca gitmenin büyük faydasını gördük.” (2 Numaralı Görüşmeci)

“Karar alma süreci doğruyu bulmamıza bağlı olarak ilerliyordu. Yanlışla devam etmiyorduk. Bunu pratik olarak yapabildiğimiz için uygulamadır bizim için önemli olan. Önemli olan elimize geçen üründür. Sen teorik olarak ne kadar tartışırsan tartış önemli olan bizim pratikte elimize geçen ürün olmuştur. Üretimi yapamadıktan sonra hiç kıymeti olmaz o kararın. Teorideki hataları pratikte ayıkladığımız için teori konusunda karar almak ya da ilerlemek çok fazla vaktimizi almıyordu. Çünkü hepimiz biliyorduk ki önemli olan pratikte nasıl olacaktır.” (4 Numaralı Görüşmeci)

Damkina sahip olduğu heterojen yapı bakımından farklı uzmanlık dallarından üyeleri bünyesinde barındırmaktaydı. Her bir üye uzmanı olduğu konu aracılığı ile birbirini desteklemeye çalışmıştır. Tüm aşamalar somut veriler ışığında yürütüldüğünden dolayı karar alma süreçlerinin tıkanması şeklinde bir sorun ile karşılaşılmamıştır. Bu durumda herkesin birbirinin uzmanlık alanına saygı göstermesinin de payı olduğu söylenebilir:

“Karar alma sürecimiz ortaktı. Yani takımdaki tüm arkadaşların fikirleri alınarak kararlar alındı. Ben formülle ilgilendiğim için diğer arkadaşların benim formülüm üzerinde tartışmaları pek olağan bir durum değildir. Ancak benden yapılması mümkün olmayan ya da riskli, sağlıksız olan bir şey yapmamı isterlerse o zaman ben onlara istediklerini neden yapamayacağımı anlatırım ve onlarda benim uzmanlığıma saygı gösterirler. Örneğin bu üründe daha öncekilerden farklı olarak daha esnek ve daha mukavemetli bir hammadde istedi arkadaşlar benden. Konu üzerinde çalıştıktan sonra bunun mümkün olabileceğini gördüm ve onlara istediklerini verdim ben de. Ama eğer ben onların istedikleri konularda sakıncalar görseydim nedenleri ile beraber açıklardım ve başka bir çözüm aramaya başlardık o zaman.” (6 Numaralı Görüşmeci)

“Bizim en başta üretim hattı içerisinde konumlandırma yapmamız sırasında örneğin bir anlaşmazlık yaşandı takım içinde. Biz bazı sorunlar çıkabilir diyerek başka bir yerden aktarmayı önerdik ancak Bakım Bölümü bunu yapmak istemedi ama sonuç olarak biz neden böyle düşündüğümüzü somut verilerle açıklayınca onlar da bize hak verdiler. Ama mesela onların ilk başta karşı çıkması bizi konu üzerinde çok daha ayrıntılı bir değerlendirme yapmaya itti ve daha önce gözden kaçan bazı noktaları fark etmemizi sağladı. Bu farklı fikirler paylaşılabilirdiği ölçüde biz başarıyı yakaladık.” (1 Numaralı Görüşmeci)

3.3.3. Takımların Başarısında Sahip Oldukları Yetkinin Payı

Daha önce literatür incelenirken de değinildiği üzere yetki sahibi olmanın ve bunu kullanabilmenin takımlar açısından büyük bir önem taşıdığı ileri sürülmüştü. Özellikle firmaların sahip oldukları yönetim yapısının geleneksel anlayışlarından taviz vermelerini güçleştirdiği belirtilmişti. Yetki paylaşımı konusunda isteksiz

davranan geleneksel yapıların takım çalışması önünde büyük bir engel olduğu söylenebilir.

Görüşme yapılmış olan tüm Takım üyeleri, başarılı bir takım için yetki sahibi olmanın mutlaka olması gereken bir özellik olduğunu düşünmektedirler. İnisiyatif kullanma şansını veren ve pratikte de var olan yetkilendirmenin önemi şu şekilde dile getirilmektedir:

“Eğer bizim takım olarak hareket etme gücümüz olmasaydı her şey bu kadar çabuk ortaya çıkmazdı.”(3 Numaralı Görüşmeci)

3 Numaralı görüşmeci yetki sahibi olmayı aynı zamanda güç sahibi olmak olarak yorumlamaktadır. Sahip olunan bu gücün ise takım çalışmasına hız kazandıran bir niteliği olduğunu düşünmektedir.

7 Numaralı görüşmeci ise takımların yetki sahibi olmalarına verdiği önemi her takımda bir üst düzey yöneticinin görevlendirilmesi gerekliliğini öne sürerek savunmaktadır

“Takım çalışması içerisinde üst yönetimin desteği o kadar önemlidir ki bence her takım çalışmasının içerisinde lider olarak ya da sadece üye olarak bir üst düzey yöneticinin bulunması gerektiğini düşünüyorum. Bu sayede hem yetki kullanımı konularında sorunlar yaşanmaz hem de bilgilendirme süreci çok daha sağlıklı işler. Takımların hızlı sonuçlar alabilmesi oradaki bir üst düzey yöneticinin süreci hızlandırmasına bağlıdır aksi takdirde süreçler ve prosedürler içerisinde kaybolmak çok kolay olabilir. Ve ayrıca zaten üst düzey yöneticilerin takımlarda yer alması bence başlı başına üst yönetimin verdiği desteğin bir kanıtıdır.” (7 Numaralı Görüşmeci)

5 Numaralı görüşmeci yetki sahibi olma konusunu üst yönetimin desteğini almak şeklinde yorumlayarak şunları söylemektedir;

“Başarı tek başına bu takımın başarısı gibi görülebilir. Ödülde o takıma ve üyelerine gitmiştir ama neticede üst yönetimin desteği olmadan firmalarda bir şeyler yapmakta pek kolay bir şey değildir. Üst yönetimin mutlaka desteği alınarak bilgilendirilerek hareket etmekte fayda vardır. Takım üyeleri kendi işlerinde ne kadar iyi olurlarsa olsunlar üst yönetimin desteğini almaksızın başarılı olmak mümkün değildir. Üst yönetimin desteklemediği projeler şirketlerde tabiri caizse çuvallar.” (5 Numaralı Görüşmeci)

Yapılan görüşmeler sonucu tüm üyelerin yetki sahibi bir takımda çalışmayı tercih ettikleri ve yetki sahibi olmayı üst yönetimden alınan destek ile özdeşleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda ihtiyaçlarının karşılanması ve isteklerinin sorgulanmadan yerine getirilmesini yetki sahibi olmak olarak algılayan görüşmecilerin sayısı bir hayli fazladır. Damkina tüm kararlarını takım halinde aldığından dolayı Takım'ın ihtiyaçlarının üst yönetim tarafından sorgulanması aslında Takım'ın yaptırım gücünün sorgulanması olarak algılanmaktadır.

“Üst yönetimden büyük destek gördük, bizi çalışmalarımız konusunda oldukça iyi desteklediler ve yetkilendirdiler. Örneğin bir makine yapılacaktı, biz nelerin gerekli olduğunu söyledik ve üst yönetim hiç zorluk çıkarmadan gerekli ödeneği ayarladı. İstedığımız her şey aynen yapıldı.” (1 Numaralı Görüşmeci)

“Bize tam yetki verilmişti. Bu proje için sınırlama olmaksızın gece geç saatlere kadar mesaiye kalabiliyorduk, hafta sonu, tatil demeden istediğimiz zaman fabrikada çalışabiliyorduk. Ve tüm bu zamanlarda servis olsun yemek olsun tüm ihtiyaçlarımız eksiksiz karşılandı. Arkadaşımız kursa gidiyordu hiç sorun olmadan.” (2 Numaralı Görüşmeci)

4 Numaralı görüşmeci sahip oldukları yetkiyi harekete geçme gücü olarak yorumlayarak attıkları her adımda üst yönetimin onayını aramamaları ile örneklendirmektedir;

“Bir iyileştirme konusu mesela ele alınırsa burada bir izin alma değil de takımın başındaki üst yönetimi haberdar etmek gibiydi daha çok. Bilgilendirme gibi yani daha çok. Şu noktada bir iyileştirme yapsak diyordum mesela ben yani şöyle olsa atık olarak avantaj elde ederiz şeklinde görüşlerimi sunuyordum tüm takımda benim söylediklerimi daima hesaba katıyordu önemsiyordu.” (4 Numaralı Görüşmeci)

Diğer görüşmeciler de buna benzer bir yaklaşım sergileyerek aynı nokta üzerinde durmuşlardır;

“Her adımda izin almak ya da üst yönetimin onayına başvurmak gibi bir zorunluluğumuz yoktu kesinlikle. Sınırlarımızı biliyorduk ve gerektiğinde yukardan izin alıyorduk.” (5 Numaralı Görüşmeci)

“Üst yönetim birçok konuda serbest bıraktı bizi. Takım çalışmasında sanki bağımsız çalışıyorduk ve onları haberdar etmekten öteye geçen bir işlem yoktu

diyebilirim. Üst yönetimin bize sağlamış olduğu maddi ve manevi destek göz ardı edilemez.” (6 Numaralı Görüşmeci)

“Damkina ile ortaya koymayı vaat etmiş olduğumuz şeyler firmaya çok önemli maliyet avantajları sağlayarak karlılığı arttıracığından dolayı Genel Müdürlüğün de desteğini tam olarak yanımızda hissettik diyebilirim. Genel müdürlüğe böyle bir projemiz var diyerek sunum yaptıktan sonra karlılık ve maliyet avantajları göz önünde bulundurularak bir destek sağlanmış oldu ancak sonraki süreçte her adımda Genel Müdürlüğe danışmak ya da onlardan izin almak şeklinde bir durum yaşanmadı asla. Çünkü onlar zaten bizim projemiz için talep ettiğimiz maddi ve manevi kaynağı temin etmeyi kabul etmiş oldukları için onların bizim projeyi nasıl yürüttüğümüze müdahale etmeleri söz konusu olmamıştır.” (7 Numaralı Görüşmeci)

Gerçekten de literatürü incelerken görüldüğü gibi başarılı takımların sembolik olmanın ötesinde inisiyatif kullanmayı mümkün kılacak düzeyde yetki sahibi olmaları gerektiği savunulmuş idi. Görüşmecilerin de bu konuda aynı şekilde düşündükleri görülmektedir.

Yetki konusu ele alınırken üzerinde durulan bir başka husus ise yetkinin paylaşılması idi. Literatür başarılı takımların sahip oldukları yetkiyi liderleri aracılığı ile tüm üyeler arasında paylaştıklarını ileri sürmektedir. Yapılan görüşmeler sonucu Damkina üyelerinin de yetki paylaşımına olumlu baktıkları ve bunu uyguladıkları saptanmıştır;

“Sonuçta takım çalışması yapıyorsak herkesin bir söz hakkı vardır diye düşünüyorum. Biz burada sahiden eşit üyelerden oluşan herkesin yetkiyi kullanabildiği bir takımdık. Ama böyle olmasaydı eğer, yani takım gibi olmaksızın ben daha çok bana söyleneni yapıyor olsaydım hiç benim düşüncelerim önemszenmeseydi biz bu kadar başarılı olamazdık bence. Çünkü o zaman takıma verilen katkı çok azalır yani ben katkı veremezdim mesela. Dama taşları eksik oldu mu bir kere başarılı olmak çok zorlaşır o zaman. Yetki dediğimiz şey uygulamaya yönelik olmalı bir defa. Bizler uygulama insanlarıyız. Yetki suni oldu mu ondan bir hayır beklenemez artık.” (2 Numaralı Görüşmeci)

Görüldüğü gibi 2 Numaralı görüşmeci, yetkinin paylaşılması ile kendini gerçek anlamda Takım'ın bir parçası gibi görebilmesi arasında bir bağlantı

kurmaktadır. Bu durum yetkinin paylaşılması gerekliliğini güçlendiren bir kanıt niteliği taşımaktadır. Bir başka görüşmeci de yetki paylaşımı sayesinde kendini Takım içerisinde çok daha rahat ve güvende hissettiğini belirterek yetki paylaşımına destek vermektedir;

“Eğer yetkiyi kullandırmaktan çekinilirse ben şahsen kendimden şüphe duymaya başlarım. Birilerinin zayıf olması bu halkada ileride kopukluğa neden olabilirdi. Eğer takım içinde böyle bir alt-üst ayrımı yapılmış olsaydı ya da beyaz yakalı mavi yakalı ayrımı yapılsaydı ben kendimi rahat hissetmeseydim ileride zayıf halka ben de olabilirdim. Güven ve rahatlık çok önemli yani.” (4 Numaralı Görüşmeci)

Yetki paylaşımında liderin oynadığı rolü öne çıkartan görüşmeciler gerçek bir yetki paylaşımının ancak gerçek bir lider ile mümkün olabileceğini düşünmektedirler;

“Bizim liderimiz çok da otoriter değildi. Burada her branştan arkadaşlar vardı. Ve bu kişiler kendi dallarında uzman idiler. Bundan dolayı herkes kendini ilgilendiren konularda yetkiyi eline alabiliyordu. Bunu mümkün kılan tabi ki bizim liderimizin tavrıdır. Nilüfer Hanım yanındakileri daima bir yerden sonra kendi kendine bırakır ve onlardan karar verip hareket edebilmelerini bekler. Yani sorumluluk alabilmemizi ister. Bu sayede biz sahip olduğumuz bilgi ve tecrübe oranında kendi ayaklarımız üstünde durmayı öğrenmiş oluruz. Biz Damkina’da bu şekilde değil de yönlendirmeye dayalı bir çalışma tarzı benimseseydik bu kadar başarılı olamazdık bence.” (8 Numaralı Görüşmeci)

“Liderimiz yetkiyi bizlerle paylaşmaktan keyif alırdı. Öyle anlar oldu ki ben sözü alıp tıpkı bir lider gibi görüşlerimi öne sürdüm ve takımı yönlendirdim. Tabi bu durum diğer takım arkadaşlarım içinde geçerli. Kendimizi asla bir figüran gibi hissetmedik yani en azından ben hissetmedim.” (1 Numaralı Görüşmeci)

3.3.4. Takım Başarısı Ve Takım Üyelerinin Rollerini

Hatırlanacağı üzere literatürde, takım başarısı ile takım üyelerinin rolleri arasında yakından bir ilişki olduğu savunulmakta idi. Buna göre üyelerin kendi görev ve sorumluluklarını çok iyi bir şekilde bilmeleri gerektiği gibi diğer takım

arkadaşlarının da rollerini açık ve net bir şekilde bilmeleri gerekmektedir. Damkina gibi farklı uzmanlık alanlarından gelen üyelerce oluşturulan heterojen yapıdaki takımlarda bu durumun önemi ayrıca vurgulanmaktadır. Takım çalışması herkesin kendi işini yapmasından öte karşılıklı işbirliği ve yardımlaşmayı içermektedir. Bundan dolayı kişiler hangi konuda kimden yardım isteyeceklerini ve hangi konuda kime yardım edebileceklerini bilmelidirler.

Yapılan görüşmeler neticesinden büyük bir çoğunluğun rollerin taşınması gereken özelliklerin farkında olduğu ve bu konuyu çok önemseydiği ortaya çıkmıştır. Bu kişiler takım çalışması sürecinin en başından itibaren kimin hangi rolü üstlendiğini bilmelerinin elde ettikleri başarıya katkısı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

“Hepimizin görevleri, yaptığımız işler bu işte açıkça belliydi. Bunun böyle olması gerekiyordu. Eğer görevimin ne olduğu tam olarak belirtilmiş olmasaydı yine de başarılı olabilir miydik doğrusu ben biraz çelişkiliyim bu konuda. Halbuki yapmamız gerekenler önümüze konmuş olsa ve “bizim işimiz budur” dense, o işi başarmak biraz daha kolay olur.”(6 Numaralı Görüşmeci)

“Takımın başarısı ile görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmiş olması arasında doğrudan bir ilişki olduğu görüşündeyim. Bu sadece takım çalışmaları için geçerli değil. Adının takım olması şart değil. Bireysel bir çalışmada dahi herkes kendisinden ne beklediğini bilmek durumundadır yoksa o kişilerden düzgün iş yapmalarını bekleyemez. Daha sonra bu kişilerden hesap da soramayız şunları niye böyle yaptın diye. Ondan ne istediğimizi açıkça söylememişiz çünkü. İnsanlardan ne beklediğini bir şekilde anlatman gerekiyor ki onu ölçbilesin de. Bu olmasa zaten takım çalışması da çok zor yürür.” (5 Numaralı Görüşmeci)

Bir başka görüşmeci rollerin takım çalışması içerisindeki önemini şu sözler ile açıklamaktadır:

“Sistemik bir yapının olması ekibin başarıya ulaşmasında çok önemli bir nedendir. Bizde var olan da tam olarak budur. Süreçler tanımlanmış zaten, bu bizim takım çalışması yapmamızı da kolaylaştırıyor. Herkes kendi görevini soru işareti taşımaksızın biliyor bu sayede. Tasarım, verimlilik, maliyet düşürme böylesine yeni bir ürünün içerdiği farklı bölümlerden birkaçıdır. Herkes ne yapacağını çok iyi biliyordu ve bu sayede başarıya ulaşmamız çok daha kolay oldu. Geriye kalan bilgi paylaşımıydı. İstenilen sürede projeyi tamamlamak için ciddi bir planlama ve bilgi

paylaşımı gerekiyordu. Burada herkesin kendi işini bilmesi kadar önemli olan bir diğer şey de arkadaşların kendi yaptıkların işin aynı zamanda diğerlerini de destekler nitelikte olmasıydı. Örneğin tasarımcımızın üretim hattımıza uygun bir tasarım geliştirebilmesi, üretimi arkadaş ile olan bilgi paylaşımına bağlıdır. Yani hedefe istenilen sürede ulaşmak kendi işini iyi bilmekle ve diğerlerinin işini engellemeden, destekler biçimde yapmakla ilgilidir.” (7 Numaralı Görüşmeci)

“Takımda görevimin ne olduğunu tam olarak biliyordum. Eğer görevim konusunda belirsizlik olsaydı belki içimde aynı istek olmazdı belki olsa bile başarı oranı bu kadar iyi olmazdı kesinlikle. Uzman olduğum konuda katkı sağlamam her açıdan daha iyi oldu. Takım kurulurken herkesin görevlerinin ne olduğu açıkça söylendi zaten. Herkesin ne yapacak olduğunu bilmesinin bizim başarımızda önemli bir payı vardır.” (1 Numaralı Görüşmeci)

“Benden ne istendiğinin tam olarak farkındayım ve bu bana güven veren bir olaydı. Çünkü kendi uzman olduğum işin yapılması bekleniyordu benden. Daha en başından ne yapacağımı bilmem beni ve takımı başarılı kılan önemli bir unsurdur. Eğer durum böyle olmasaydı bu denli faydalı olamazdım, güven ve motivasyon kaybı yaşardım. Bu şekilde yol alamazdım.” (3 Numaralı Görüşmeci)

1 ve 3 numaralı görüşmecilerin de belirtmiş olduğu gibi aslında tüm takım üyeleri, kendi uzmanlık alanlarını içeren görevler üstlenmelerinin onlara güven veren ve başarılarını arttıran bir etken olduğunu düşünmektedirler. Bununla beraber gerçek bir takım çalışmasından bahsedebilmek için karşılıklı yardımlaşmanın önemine de gerekli vurguyu yapmaktadırlar. Bu bakımdan heterojen yapıdaki bir takımın tüm üyelerinin birbirlerinin sorumluluklarının farkında olmaları gerekliliği üzerinde durulmaktadır:

“Olaya nerden gireceklerini ve hangi aşamada müdahale edebileceklerini biliyordum. Hangi aşamada sistemi yönlendirebileceklerini biliyordum. Bizim takımda çok çok tecrübeli insanların olması bence çok faydalı bir şeydi. Bu sayede ben emin olamadığım konularda hiç çekinmeden onlara danışarak onların tecrübelerinden faydalanabiliyordum.”(6 Numaralı Görüşmeci)

“Diğer arkadaşlarımda görevlerinin ne olduğunu iyi biliyordum. Kimin ne yaptığını bilmem sayesinde kimden ne isteyeceğimi de biliyordum bu sayede yardımlaşma çok kolay oldu ve başarı da gelmiş oldu.”(8 Numaralı Görüşmeci)

“Diğer arkadaşlarımın ne alanda uzman olduklarını da bilmem gerekiyordu. Mesela ben makineden pek anlamam bundan dolayı tasarımın uygulanabilirliğini sınamak için sürekli diğer arkadaşlar ile temas halinde çalışmam gerekiyordu. Herkes birbirinin ne yaptığını bildiği için yardımlaşmamızda çok kolay oldu ve bu da başarımızı doğrudan etkiledi.” (3 Numaralı Görüşmeci)

Yapılan görüşmeler sonucu ulaşılan bir başka sonuç ise bazı takım üyelerinin kendileri dışındaki kişilerin rollerini, onların günlük olarak yaptıkları iş ile özdeşleştirme eğilimi içerisinde olduklarıdır. Bu durum bir nevi varsayımdan hareket ederek diğer üyelerin oynadıkları rolleri tespit etmek olarak nitelendirilebilir. Kişiler herkesin kendi uzmanlık alanları doğrultusunda çalıştıkları ön kabulü ile hareket etmişlerdir.

“Ben diğer takım arkadaşlarımın rollerini bir projenin yürütücüsü, lideri kadar iyi bilmiyordum. Neticede bilmem gerektiğini de düşünmüyorum. Zaten daha önceden ne iş yaptıklarını bildiğimden dolayı herhangi bir sorun ile karşılaşsam kime başvurmam gerektiğini biliyordum.” (5 Numaralı Görüşmeci)

“Diğerlerinin görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak bilmiyordum. Yani ayrıntılı olarak onların takım içerisindeki sorumluluk sahalarını bilmiyordum. Ama onların takım haricinde işletme içerisinde hangi görevde bulduklarını biliyordum. Olaya nerden gireceklerini ve hangi aşamada müdahale edebileceklerini biliyordum. Hangi aşamada sistemi yönlendirebileceklerini biliyordum.” (2 Numaralı Görüşmeci)

Bu durum Damkina örneği için herhangi bir sorun teşkil etmemiş olsa da kolaylıkla takım başarısını engelleyici bir hal alabilir. Takım çalışması yürütülen projeye bağlı olarak son derece geniş kapsamlı bir süreç şeklinde gelişebilir ve üyeler farklı alanlarda eğitimler alarak çeşitli sorumluluklar yüklenebilirler. Bu gibi durumlarda sorunlar ile karşılaşılması her bir üyenin diğer takım arkadaşlarını yakından izlemesine bağlıdır.

3.3.5. Amaç Ve Hedeflerin Niteliklerinin Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri

Bir takımın amaç ve hedefleri o takımın ne için var olduğunu ve neye ulaşmak için çalıştığını göstermektedirler. Bundan dolayı literatürde, bir takımın kendisinden bekleneni verebilmesi için, sahip olduğu amaç ve hedefler konusunda hiçbir soru işareti taşınamaması gerektiği savunulmaktadır.

Damkina takım üyeleri ile yapılan görüşmeler sonrasında amaç ve hedeflerin açık ve net olmaları gerektiği konusunda bir fikir birliği yaşandığı görülmektedir. Üyelerin önemli bir kısmı amaç ve hedefler konusunda belirsizlik yaşanmasını öncelikle zaman kaybettiren ve başarıyı engelleyen bir konu olarak görmektedirler:

“Amaç ve hedef çok netti. Bu çok önemli bir şeydi başarımız adına. Soru işaretleri, fluluk yoktu. Herkes bu sayede o hedefe odaklandı ve bu yönde çalıştı. Biz en baştan hedefi çok açık ve net bir biçimde belirlemiş olduğumuz için sürece sadık kalabildik. Eğer hedef bu denli belirgin olmasa idi ya da sonradan hedef üzerinde değişiklikler yapsaydık süreç çok uzardı ve başarı güçleşirdi. Uzayan süreç, üyelerin motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapacağından dolayı çok da iyi çözümler bulamayabilirdik bence. Yani en başından yola belirlenmiş bir hedef ile çıkmasaydık bu sürecin çok uzayacağını ve başarı konusunun bir muamma olacağını söyleyebilirim.” (7 Numaralı Görüşmeci)

“Eğer bu amaç konusu en baştan açık ve net olmasa idi süreç çok uzardı bir belirsizlik olacağından dolayı sonuca bu kadar kolay ulaşılamazdı. Bizden ne istendiğini, neden orada olduğumuzu bilmeden bir çözüm önerisi sunmak da hiç kolay olmazdı. Yani biz en başta fireyi, atığı sıfırlayacağız yerine azaltacağız gibi net olmayan bir hedef koysaydık kendimize, süreç çok uzardı. Azaltmak her bir üye için farklı anlama gelebilir. Buna göre tasarım ve formül üzerinde ciddi değişiklikler yaşanır ve süreç çok uzardı. Çünkü aslında herkesin ulaşmaya çalıştığı hedef aynı başlık altında farklılıklar taşıyor oluyordu.” (1 Numaralı Görüşmeci)

1 Numaralı görüşmeci son derece önemli bir konuya dikkat çekmektedir. Gerçekten de amaç ve hedeflerin yeterince açık olmamaları üyeler tarafından farklı algılanmalarına yol açacaktır. Bu durum ise ortak bir takım çabasının oluşmasına engel teşkil edecektir.

“Amacımızın ne olduğunu ilk baştan çok iyi koyduğumuz için hiç zaman kaybı yaşanmadı ve bu sayede herkes ne yapabileceği konusunda çalışmaya başladı. Ben mesela hemen yeni bir ürün için üretim hattı üzerinde tasarımlar yapmaya başladım. Süreci nasıl değiştirebilirim diye çalışmaya, düşünmeye başladım. Bu sayede daha sonra ürün geliştirilmeye başlandığı zaman zaten hazırlık yapmış bir durumdaydım. Eğer amaçlar böyle açıkça verilmeseydi bize ne yapacağımızı bilemezdik. Öyle olunca da zaman kaybederdik, hazırlık yapamazdık ve bizden bir şey istendiği zaman çok fazla vakit harcamamız gerekirdi.” (2 Numaralı Görüşmeci)

Damkina, sahip olduğu çalışma konusu itibariyle amaç ve hedef birliği yapılabilmesi adına bazı avantajlara sahip bir takım görünümündedir. Ulaşmaya çalıştığı amaç ve hedeflerin hepsi birbiri ile doğrudan bağlantılı olduğu için takım üyeleri arasında bir hedef sapması yaşanması söz konusu olmamıştır. Örneğin firenin sıfırlanması olarak belirlenen bir hedef aslında içerisinde ona bağlı başka hedefleri de içermektedir; Firenin sıfırlanması demek, yeni bir ürün demektir. Firesi sıfır olan yeni bir ürün ise verimliliğin artışı demek, verimliliğin artışı demek maliyetin düşürülmesi demektir. Bunların hepsi birbiriyle bağlantılı hedeflerdir.

Daha önce de üzerinde durulduğu gibi, Takım Üyeleri'nin ortak bir sorunu benimsemiş olmaları ve bu uğurda çalışıyor olmaları onların Takım hedefleri dışında kişisel hedefler belirlemelerine engel olmuştur denilebilir. Bu sayede Takım'ın amaç ve hedeflerine odaklanılmıştır. Üyelerin kişisel beklentilere kapılmadan takım anlayışı içerisinde olmaları ve takım hedeflerini daima birinci sıraya oturtmaları elde edilen başarı üzerinde büyük bir paya sahiptir.

“Ben günlük çalışma düzenim içerisinde bana engel olan, sorun yaratan bir şeye çözüm bulmak için bu takımın içinde olduğumun farkındaydım. Benim için bu amaçtan önemli bir başka ikinci amaç olmadı hiçbir zaman. Yani kişisel amaçlarım öne çıkmadı çünkü zaten takım hedefine ulaştığı zaman benim firmadaki asıl işimi yapmada da bana kolaylık sağlayan sonuçlar elde edilmiş olacaktı.” (1 Numaralı Görüşmeci)

“İş, takım olarak çalışmaya gelince benim yarışım sadece kendimleydi. Yani kendi işimi mümkün olan en iyi kalitede yapmaktı. Yoksa diğer arkadaşların önüne geçmek onlarla yarışmak gibi bir düşüncem yoktu. Bu olamazdı da zaten çünkü her birimiz farklı işlerin uzmanıyız. Herkes işini iyi yapacak ki biz takım olarak bu

projede başarılı olalım. Bizim hırslımız başarılı olmak ama hep beraber takım olarak başarılı olmak içindi.” (8 Numaralı Görüşmeci)

“İnsanlar her zaman belirli amaçlar için yaşar. İnsan her zaman kendini geliştirmek ister. Böyle olunca da her insan yükselmek de ister. Bilmiyorum da burada yükselmek istemeyen bir insan var mıdır acaba? Bir üst basamağa çıkmayı ister insan. Ben de bu bazda öyle düşünüyorum, öyle çalışıyorum. Ama tabii benim için bu basamakları takım ile beraber çıkmak önemliydi. Çünkü bence bir insan tek başına bir şey yapamaz. Bir takım ile ancak olur bu. Takım bir zincir gibidir eğer bu zincirin halkalarından biri koparsa aslında tüm zincir kopmuş olur ve artık diğer halkaların ne kadar sağlam olduklarının bir önemi kalmaz. Yani bundan dolayı tek başına bir şey yapılmaz. Önemli olan şirket içinde, bölüm içinde takım çalışması yapabilmektir. Eğer sende bir sorun varsa bencilce bir yaklaşımın da varsa bir şey elde etmek mümkün olmaz, ben böyle düşünüyorum.” (4 Numaralı Görüşmeci)

Açıklamalar da açıkça göstermektedir ki, Takım’ın tüm üyeleri tarafından benimsenmiş olan amaç ve hedefler takım ruhunun oluşması konusunda da önemli katkılar yapmaktadır. Amaç ve hedefleri sahiplenen üyeler artık “ben” şeklinde değil de “biz” şeklinde yaklaşımlarda bulunmayı tercih etmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışma sonucunda takım ve takım çalışması kavramlarına dair derinlemesine incelemeler yapmak mümkün olmuştur. Bu incelemeler sırasında ilk dikkati çeken unsur, takım kavramı ile grup kavramı arasındaki anlam kargaşasının başarılı bir takım çalışmasının önündeki önemli engellerden biri olduğudur. Çoğu zaman birbirleri yerine kullanılan bu iki kavram aslında tamamen farklı iki olgudur. Takım çalışmasında başarıdan bahsedilebilmesi için takımı gruptan ayıran özelliklerin de farkında olunması gerekmektedir.

Literatür taraması sonucunda pek çok farklı takım sınıflandırması olduğu görülmüştür. Çok değerli ve çeşitli tüm bu sınıflandırmaların büyük oranda ortak yanlarının olması ise bir tesadüf değildir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki firmalar çeşitli ihtiyaçlarına yönelik olarak daima takımlardan ve takım çalışmasından yararlanmak istemektedirler. Takımları çeşitli kategorilere ayırıp, çeşitli isimler vermek mümkün olmakla beraber aslında tüm bu farklı isimler altında takımların benzer ihtiyaçlara cevap vermek adına oluşturuldukları söylenebilir. Bu noktada takım çalışmasında başarıdan bahsedebilmek için firmaların ihtiyaçlarına uygun olarak bir takım türü seçmiş olmaları ve bu yönde adımlar atmış olmaları gerekmektedir. Bir takımı oluşturma sürecinde ele alınan, doğru takım türünü seçmek konusu takım üyelerinin taşıdıkları gerek nitel gerekse de nicel özellikler bakımından takım çalışmasında başarıyı etkileyen çok önemli konulardan birisi olarak kabul edilmektedir.

Literatür taraması sonuçlarına göre takım çalışması sürecinde başarıyı etkilediği iddia edilen bazı olgular saptanmıştır. Takım çalışmasında başarıyı ele alan üç farklı yaklaşım ele alınarak savundukları görüşler üzerinde durulmuştur. Gerek anılan üç yaklaşım gerekse de literatürde öne çıkan diğer görüşlerin önemli ortak noktalara sahip oldukları anlaşılmıştır. Buna göre takım çalışmasında güven, iletişim, roller, amaç ve hedefler olarak sıralanan öğelerin başarı üzerinde çok ciddi oranda etkileri olduğu savunulmaktadır. Sayılan öğelerin neden ve ne şekilde etki gücüne sahip oldukları ayrıntılı olarak incelenerek detaylı bilgilere ulaşılmıştır. Ulaşılan bilgilerin uygulama noktasında ne derece geçerlilik taşıdıklarını anlayabilmek için ise başarısı aldığı bir ödül ile tescillenmiş olan Damkina isimli takımın üyeleri ile

nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Son derece başarılı bir takım çalışması örneğine imza atmış olan Damkina isimli takımın üyeleri ile yürütülen nitel araştırma sonucu, takım çalışmasında başarıyı etkileyen unsurlar hakkında bazı çok önemli sonuçlara ulaşmak ve saptamalar yapmak mümkün olmuştur.

Son bölümde açıkça ortaya konulduğu gibi takım üyeleri, literatürde savunulan güven, iletişim, yetki, roller, amaç ve hedefler şeklinde belirtilen konuların, takım çalışmasında başarıyı çok yakından etkileyen unsurlar olduğunu kabul etmektedirler. Kendi takım çalışması süreçlerini değerlendiren üyeler, sayılan unsurlara sahip bir takımın içinde yer aldıklarını belirterek başarılarını bu unsurlara borçlu olduklarını belirtmektedirler. Takım üyeleri ile yapılan görüşmelerde açıkça görülmüştür ki, sayılan unsurlardan bir tanesinin dahi eksikliğinin yaşanması, “takımın performansı yani başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye neden olacaktır” şeklinde genel bir kabul vardır. Görüşmecilerin pek çoğu sayılan unsurların eksikliği durumunda takım çalışması sürecinin tıkanacağına vurgu yaparak, ciddi bir zaman kaybı yaşanacağını ileri sürmektedirler. Takım çalışmasının çok sancılı bir şekilde ilerleyeceği ve önemli oranda zaman israfı yaşanacağı üzerinde uzlaşmaya varılan önemli noktalar olarak belirlemektedir.

Takım üyeleri ile yapılan görüşmeler esnasında, literatürde öne çıkarılan başlıklar araştırılmakla beraber çok önemli bazı başka saptamalarda bulunmak da mümkün olmuştur. Bunlardan ilki görüşmecilerin şiddetle üzerinde durdukları bir konu olan “ortak bir geçmiş”e sahip olmaktır. Damkina isimli takımın üyeleri çok uzun yıllardır aynı iş yerinde, bir arada çalışan kişilerdir. Bu kişilerden en yenisi beş yıldır, en eskisi ise yirmi dört yıldır bu firmada çalışmaktadır. Takım üyelerinin bir arada çalışma sürelerinin ortalaması ise 11,6 yıldır. Görüşmeler sırasında bu anlamda ortak bir geçmişe sahip olmanın çok önemli bir avantaj yarattığı üzerinde sıkça durulmuştur. Buna göre, yıllar içerisinde insanlar birbirlerini hem kişisel olarak hem de çalışma yöntemi olarak çok daha iyi tanımayı başardığından dolayı aralarında kaçınılmaz bir uyum doğmaktadır. Aralarında yıllara dayanan bir hukuk ve ilişkiye sahip insanların, aynı takımın üyeleri haline gelmeleri, o takım açısından çok büyük bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Görüşme yapılan takım üyelerinin hepsi güven ve iletişim konularında herhangi bir sorun yaşamamalarını, uzun yıllardır bir arada çalışmalarına borçlu olduklarını savunmaktadırlar. Takım çalışmasında

dirençle karşılandığı kabul edilen güven, çatışma, uzlaşma gibi konuların aşılmasında ve arzulanan uyumun yakalanmasında ortak bir geçmişe sahip olmanın önemi öne çıkarılmaktadır.

Ortak bir geçmişe sahip olmak ile bağlantılı olarak ulaşılan bir başka sonuç ise, kişilerin bir arada çalıştıkları süre içerisinde, firmanın onlara sunmuş olduğu çalışma ortamı ve kültürü ile ilgilidir. Görüşmelerden çıkan sonuç şu ki, kişilerin uzun yıllar beraber çalışmalarının takım çalışması adına bir anlam taşıması, sözü edilen yılların nasıl bir çalışma ortamı ve kültürü içerisinde geçtiğine bağlıdır. Görüşmecilerin hemen hepsi son derece sosyal bir firmada çalıştıklarını kabul etmektedirler. Firma düzenlediği çeşitli sosyal aktivite ve imkânlar aracılığıyla çalışanların birbirlerini daha yakından tanımalarını ve kaynaşmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Özellikle firma içerisinde çıkartılan aylık derginin bu konuda önemli bir araç olduğu söylenebilir. Sosyal yanı ile kişilerin kaynaşmasına katkıda bulunan firmanın aynı zamanda, şirket kültürü çerçevesinde düzenlediği ast-üst ilişkilerinin ne yapıda olduğunun da çalışanların kaynaşması üzerinde çok önemli bir payı olduğu belirtilmektedir. Çalışanların amirleri ile sıcak ilişkiler kurmalarına izin veren bir şirket yapısı sayesinde, bir arada geçirilen yıllar sonucu kişiler, güven duymaya ve birbirlerini çok daha iyi bir şekilde anlamaya başlamaktadırlar. Görüşmeciler, sahip oldukları bu ortamın takım çalışması adına çok önemli bir avantaj olduğunu düşünmektedirler. Bu sayede özellikle takım içerisinde kendini ifade etmek konusunda hiç kimsenin herhangi bir problem yaşamadığı söylenmektedir.

Konu ile ilgili varılan bir başka önemli sonuç ise belki de daha takım oluşturma süreci esnasında değerlendirilmesi gereken bir konu olan, takım üyelerinin o takım içerisinde yer almaya karşı gösterdikleri tavra ilişkindir. Takımın varlığına ya da çalışma konusuna dair motivasyon eksikliği yaşayan kişilerin söz konusu takıma zarar verecekleri son derece açıktır. Ancak burada takım çalışmasında başarıyı etkileyen unsurlar incelendiğinden dolayı takım üyelerinin takım çalışması karşısında nötr kalmalarını dahi kabul etmek mümkün değildir. Takımların başarısı, üyelerin takıma yaklaşım tarzları ile çok yakından alakalıdır. Bir takımın içinde yer alarak, çalışma konusunun gerekliliğini sorgulamadan, takım çalışmasına tam bir bağlılık göstermek, her takımın üyelerinde görmek isteyeceği bir özelliktir. Üyelerin takım içerisinde yer almayı ve çalışma konusunu kabullenmiş olmaları onların çok

daha pozitif bir yaklaşım sergilemelerini sağlayacaktır. Damkina örneğinde de bu durumu somut bir şekilde görülmektedir. Yapılan görüşmeler sırasında defalarca belirtildiği gibi, Damkina çalışma konusu itibarıyla aslında tüm üyelerin gündelik çalışma düzenlerini aksatan, işlerini güçleştiren bir soruna çare bulmak adına çalışmaktaydı. Takım üyelerinin bu anlamda bir bilince sahip olmaları onların takım çalışmasına yönelik yaklaşımlarını son derece pozitif bir yönde etkilemiştir. Görüşmecilerin açıklamaları ile de destekledikleri üzere takım üyelerinin takımlarına inanmaları konusu, takım çalışmasında başarıyı etkileyen ve mutlaka üzerinde durulması gereken çok önemli bir konudur.

Bu araştırma sonucunda açıkça görülmüştür ki literatür taraması sonucu ulaşılan başarı kriterleri, bir takımın uygulamada başarılı olması adına gerçekten de sahip olması gereken olgular olarak görülmektedirler. Ancak bu olguların yanı sıra başarıda çok önemli bir etki sahibi olduğu görülen bazı başka unsurlar da saptanmıştır. Bu unsurlardan özellikle üyeler arasında ortak bir geçmişe sahip olunması ve firma kültürünün takım başarısı üzerindeki payı gelecek çalışmalarda çok daha ayrıntılı olarak incelenmesi gereken konulardır. Söz konusu unsurlara Damkina takım üyeleri tarafından çok büyük bir önemin yüklendiği ve başarıyı getiren önemli etmenler olarak kabul edildikleri konusunda en ufak bir şüphe bile yoktur. Ancak söz konusu unsurların takım çalışmasında başarıyı etkileyen unsurların araştırıldığı evrensel literatür içerisinde çok da sıkça yer almaması nedeni ile bu durumun kültürel özelliklere bağlı olarak oluşmuş olduğu düşünülebilir. Ortak bir geçmişe sahip olmak ile firma kültürünün takım çalışmasında başarıyı evrensel bir paydada etkileyip etkilemediği ancak konu ile ilgili yapılacak daha derin araştırmalar ile anlaşılacaktır.

KAYNAKLAR

ADAMS, Stephanie G., Laura Simon Vena ve Bianey Ruiz. "A Conceptual Model for the Development and Facilitation of Effective Teamwork", **Journal for Quality and Participation**, Cilt:12, Sayı:8, 2001, ss.29-37.

ANCONA, Deborah G. ve David F. Caldwell, "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams", **Administrative Science Quarterly**, Cilt:37, ss.634-650.

ATILGAN, Turan. **İşletme Yönetimi**, Meta Basım, İzmir, 2007.

BALTAŞ, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Yayınevi, İstanbul, 2000.

BALTAŞ, Acar. **Değer Katan Ekip Çalışması**, Remzi Kitabevi, İkinci basım, 2004.

BİLGİN, Nuri. **İçerik Analizi**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir, 2000.

BOWERS, Janis A. Cannon, Eduardo Salas, Scott Tannenbaum ve John E. Mathieu. "Toward Theoretically Based Principles of Training Effectiveness: A Model and Initial Empirical Investigation", **Military Psychology**, Cilt:7, Sayı:3, 1995, ss.141-164.

BOWERS, A. Janis, Eduardo Salas, Elizabeth Blickensderfer ve Clint A. Bowers. "The Impact of Cross-Training and Workload on Team Functioning: A Replication

and Extension of Initial Findings”, **The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, Cilt:40, Sayı:1, 1998, ss.92-101.

BRANNICK, Michael ve Carolyn Prince. “An Overview of Team Performance Measurement, Team”, **Performance Assessment and Measurement**, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997, ss.3-16.

BUCHOLZ, Steve ve Thomas Roth. **Creating the High-Performance Team**, New York: John Wiley & Sons, 1989.

BAREKAT, M. Matthew. “Virtual E-Teams Making E-Business-Sense”, **Manufacturing Engineer**, Cilt:80, Sayı:2, 2001, ss.66-69.

CAMPION, A. Michael ve Gina J. Medsker. “Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups”, **Personnel Psychology**, Cilt:46, Sayı:4, 1993, ss.823-850.

CATTERALL, Miriam ve Pauline Maclaran. “Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs: Coding The Moving Picture as well as the snapshots”, **Sociological Research Online**, Cilt:21, Sayı:1, 1997, www.socresonline.org.uk/socresonline/2/1/6.html. (14.09.2008).

CLARK, Neil. **Team Building: A Practical Guide for Trainers**, McGraw- Hill Company Europe, 1994.

COHEN, Philip ve Hector J. Levesque. "Teamwork", **SRI International**, A Research Supported by Stanford University, Cilt:25, Sayı:4, Kasım, 1991, ss.1-21.

COHEN, Susan ve Diane Bailey. "What makes teams work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite", **Journal of Management**, Cilt:23, 1997, ss.239-290.

CONTI, Betty ve Brian Kleiner. "How to Increase Teamwork in Organizations", **Training for Quality**, MCB University Press, Cilt:5, Sayı:1, 1997, s s.26-29.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basın Yayın, İstanbul, 1998.

DOE. Amerika Birleşik Devletleri Enerji Bakanlığı Yayını, "Guide to Good Practices for Teamwork Training and Diagnostic Skills Development", 1997.

EHTİYAR, Rüya. "Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:5, 2003, 66-78.

ENGLISH, Andrew, Richard L. Griffith ve Lisa A. Steelman, "Team Performance: The Effect of Conscientiousness and Task Type", **Small Group Research**, Cilt:35, Sayı:6, 2004, ss.643-665.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, Beşinci Basım, İstanbul, 1998.

ESENGÜL, Bilge. **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul, 1997.

FRIELING, Ekkehart, Michael Freiboth, Detlef Henniges ve Carsten Saager. “Effects of Teamwork on the Working Conditions of Short Cycled Track Work: A Case Study from the European Automobile Industry”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, Cilt:20, Sayı:5, 1997, ss.371-388.

GUZZO, A. Richard ve Marcus W. Dickson. “Teams in Organizations: Research on Performance and Effectiveness”, **Annual Review of Psychology**, Cilt:47, 1996, ss.307-338.

GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişimin Kalitesi**, çev. Bahadır Akın, Der Yayınları, İstanbul, 2004.

HACKMAN, J. Richard. “Groups That Work (and Those That Don’t): Creating Conditions for Effective Teamwork”, **Journal of Management**, Cilt:32, 1990, ss.45-62.

HALL, Christopher ve Michael Beyerlein. “Support Systems for Teams: A Taxonomy. In Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams”, Cilt:5, **Product Development Teams**, 2000, ss.89-132.

HAMBRICK, Donald ve Seung Cho Chen, “The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm’s Competitive Moves”, **Administration Quarterly**, Cilt:41, 1996, ss.659-684.

HAMMER, Michael ve Steven Stanton, “How Process Enterprise Really Work”, **Harvard Business Review**, Cilt:77, Kasım-Aralık, 1999, ss.108-118.

HARRIS, Peter ve Rachel Harris, “Managing Effectively Through Teams”, **Team Performance Management: An International Journal**, Cilt:2, Sayı:3, 1996, ss.23-36.

HORWITZ, Sujin ve Irwin Horwitz. “The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography”, **Journal of Management**, Cilt:33, Sayı:6, 2007, ss.987-1015.

HOOTEGEM, Van Geert, Rik Huys ve Anne Delarue. “The sustainability of teamwork under changing circumstances: The case of Volvo-Ghent”, **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:24, Sayı:8, 2004, ss. 773-786.

INGRAM, Hadyn, Richard Teare, Eberhard Scheuing ve Colin Armistead, “A Systems of Effective Teamwork”, **The TQM Magazine**, Cilt:.9, Sayı:2, 1997, ss.118-127.

INGRAM, Hadyn ve Terry Desombre. "Teamwork: Comparing Academic and Practitioners' Perceptions", **Team Performance Management**, MCB University Press, Cilt:5, Sayı:1, 1999, ss.16-22.

JANIS, L. Irving ve Peter B. Field. "A Behavioral Assessment of Persuasibility: Consistency of Individual Differences", **Sociometry**, Cilt:19, Sayı:4, 1986, ss. 241-259.

JOHNSON, Ron. **Kusursuz Ekip Çalışması**, Altın Yayın, Çev, Füsun Doruker, İstanbul, 1999.

JOHNSON, R. Pamela, Virginia L. Heimann, Karen O'Neill. "The Wolf Pack: Team Dynamics for the 21st Century", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Cilt:12, Sayı:4, 2002, ss.159-164.

KATZENBACH, John ve Smith Douglas. **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**, New York: Harper Business, 1993.

KEÇECİOĞLU, Tamer. **Takım Kimyası ve Mimarisi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.

KEÇECİOĞLU, Tamer. **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2005.

KIREL, Çiğdem. "Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Ocak, 2007, ss.93-110.

LANGFRED, W. Claus. “Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self Managing Teams”, **Academy of Management Journal**, Cilt:24, Sayı:3, 2004, ss.385-399.

LENCIONI, Patrick. **Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı**, Optimist Yayıncılık, çev.Ekin Duru, İstanbul, 2008.

MCMILLAN, Pat. **The performance Factor: Unlocking The Secrets of Teamwork**, Nashville, TN: Broadman & Holman Publishers, 2001.

MAHIROĞLU, Ahmet ve Bekir Buluç. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları”, **Gazi Üniversitesi Yayınları-Tarama Makalesi**, ss1-23. <http://www.gazi.edu.tr/~buluc/Kalite.doc>. (15.10.2008).

MAY, Doris. R. ve Catherine. E. Schwoerer. “Developing Effective Work Teams: Guidelines for Fostering Work Team Efficacy”, **Organization Development Journal**, Cilt:12, Sayı:3, 1994, ss. 29-39.

MAZNEVSKI, L. Martha. “Undertsanding our Differences: Performance in Decision-Making Groups With Diverse Members”, **Human Relations**, Cilt:47, 1994, ss.531-552.

MENDIBIL, Kepa, Derek Little ve Jill McBryde. “Managing Processes Through Teamwork”, **Business Process Management Journal**, Cilt:8, Sayı:4, MCB UP Limited, 2002, ss.338-350.

MILLIKEN, Frances ve Luis Martins. "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", **Academy of Management Review**, Cilt:21, ss.402-433.

MOHRMAN, Susan Albers, Susan Cohen ve Allan M. Mohrman. **Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

NURMI, Raimo. "Teamwork and Team Leadership", **Team Performance Management: An International Journal**, MCB University Press, Cilt:2, Sayı:1, 1996, ss.9-13.

ÖZÇER, Sema. **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Ankara MPM Yayınları, 1992.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

POWELL, M. Stephen ve Susan M. Hohenhaus. "Multidisciplinary Team Training and the Art of Communication", **Healthcare Team Training**, 2006, Cilt:7, Sayı:4, ss.238-240.

RABEY, Gordon. "The Paradox of Teamwork", **Industrial and Commercial Training**, Cilt:35, Sayı: 4, 2003, ss.158-162.

REES, Chris. “Team Working and Service Quality, The Limits of Employee Involvement”, **Personnel Review**, Cilt:28, Sayı:5/6, 1999, ss.455-473.

ROSS, Meredith, Erick Jones ve Stephanie Adams. “Can Team Effectiveness be Predicted?”, **Team Performance Management**, Cilt:14, Sayı:5/6, 2008, ss.248-268.

RUIZ, Bianey C. ve Stephanie Adams. “Attitudes Toward Teamwork and Team Effectiveness in Higher Education”, **2003 yılı Amerikan Topumu Mühendislik Eğitimi Konferansı Bildirisi**, <http://www.engineering.unl.edu/research/teaming/pubs/asee%20attitude%20article%202003.pdf>, (09.10.2008)

RUIZ, Bianey C. ve Stephanie Adams, “Attitude Toward Teamwork and Effective Teaming”, **Team Performance Management**, Cilt:10, Sayı:7/8, 2004, ss.145-151.

SCARNATI, James T. “On Becoming a Team Player”, **Team Performance Management: An International Journal**, Cilt:7, Sayı:1/2, 2001, ss.5-10.

SHONK, James. **Team-Based Organizations: Developing a Successful Team Environment**, Homewood, IL: Business One Irwin, 1992.

SMITH Karl. “Cooperative Learning: Make Groupwork Work”, **New Directions for Teaching and Learning**, Cilt:67, Sonbahar, 1996, ss.71-82.

SOMECH, Anit ve Anat Drach-Zahavy. "Team Heterogeneity and its Relationship With Team Support and Team Effectiveness", **Journal of Educational Administration**, Cilt:40, Sayı:1, 2002, ss.44-66.

STRACHAN, Peter Anderson. "Achieving Environmental Excellence Through Effective Teamwork", **Team Performance Management: An International Journal**, MCB University Press, Cilt:2, Sayı:1, 1996, ss.25-29.

STRAUB, Joseph. **Ekip Kurma ve Yönetme**, Çev: Savaş Şenel, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

SUMANSKI, Martin, Igor Kolenc ve Mirko Markic. "Teamwork and Defining Group Structures, Team Performance Management", **Team Performance Management**, Cilt:13, Sayı:3/4, 2007, ss.102-116.

SUNDSTROM, Eric. **Supporting work team effectiveness: Best practices, Supporting Work Team Effectiveness: Best Management Practices for Fostering High Performance**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

ŞİMŞEK, Hasan. **21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

ŞİMŞEK, Mehmet, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

ŞİMŞEK, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Konya : Günay Ofset, 2001.

TANNENBAUM, Scott, Eduardo Salas ve Janis Cannon-Bowers. **Promoting Team Effectiveness: Handbook of Work Group Psychology**, Chichester, England: John Wiley & Sons, 1996.

TARRICONE, Pina ve Joe Luca. “Employees, Teamwork and Social Interdependence- A Formula for Successful Business?”, **Team Performance Management: An International Journal**, Cilt:8, Sayı:3/4, 2002, ss.54-59.

TARRICONE, Pina ve Joe Luca. **Successful teamwork: A case study**, HERDSA, 2002, s.640-646,
<http://www.herdsa.org.au/wpcontent/uploads/conference/2002/papers/Tarricone.pdf>
(15.08.2008).

TJOSVOLD, Dean. **Working Together To Get Things Done**, Yayın evi: Lexington Books, 1990.

WEISS, H. Donald. **Başarılı Ekip Oluşturmak**, Çev. Erhan Tuskan, Rota Yayıncılık, 1993.

WHITE, Rupert Eales. **Daha İyi Nasıl Takım Lideri**, çev. Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

YEH, Elizabeth, Charlene Smith, Claretha Jennings ve Nancy Castro. “Team Building: A 3 Dimensional Teamwork Model”, **Team Performance Management**, Cilt:12, Sayı: 5/6, 2006, ss.192-197.

YILDIRIM, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2005.

YÜKSEL, Atila, Burak Mil, Yasin Bilim. **Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?**, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2007.

ZEHİR, Cemal ve Mehtap Özşahin. “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde AR-GE Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, ss.266-279.

EKLER

EK 1 Kodlama Listesi

KOD LİSTESİ:

TEMALAR: ROLLER, AMAÇ VE HEDEFLER, GÜVEN, İLETİŞİM, YETKİ

ROLLER

Açık, Net, Anlaşılabilir
Kendi Rolü
Diğerlerinin Rolü
Beklentiler
Takıma Katkı
Sorumluluklar

GÜVEN

Diğerlerinin Yeterliliğine
Güven
Kendine Güven
Beraber Çalışma İsteği
İşbirliği
Savunmacı Davranışlar
Politik Davranışlar

AMAÇ VE HEDEFLER

Açık, Net, Anlaşılır
Takım Amaçları
Bireysel Amaçlar
İnanç ve Bağlılık
Kesin ve Sabit
Değişime Açık
Farkındalık
İşbirliği

İLETİŞİM

Kendi İle Olan İletişim
Diğerleri İle Olan İletişim
Çatışabilme
Fikirlerin Dinlenmesi
Karar Alma Sürecine
Katılım
Üyeler arası Bilgi Akışı
Uzlaşabilme
Geri Besleme
İtiraz Edebilme, Karşı
Çıkma
Eleştiriye Açıklık

YETKİ

Takım Yetkisi

Bireysel Yetki

Paylaşılan Liderlik

Paylaşılan Sorumluluk

İnisiyatif Alabilme Durumu-Sembolik Yetki

EK 2 Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu 1: Takım Çalışması Pratiğinde Başarıyı Sağlayan Unsurlar Nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: İşletmelerde, Takım Çalışması yürütmekte olan takım üyelerinin doğru ve etkin takım çalışmasına dair algılarının teori ile olan uyumu nedir?

Tarih:../../200..

Saat:...../.....

Giriş:

Merhaba adım Anıl Yapar. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Bölümü'nde Yüksek Lisans çalışmalarımı Tez aşamasında sürdürmekteyim. Takım Çalışmasının, Takım Üyeleri tarafından nasıl algılandığını ve bu algının literatürde yer alan bilgiler ile ilişkisini anlamaya yönelik olarak bir araştırma yapmaktayım. Bu anlamda sizin de bir takım üyesi olarak düşüncelerinizin çok önemli olduğu inancındayım. Aşağıdaki sorulardan oluşan görüşme formu da araştırmama katkıda bulunması amacı ile hazırlanmıştır.

Görüşmeye başlamadan önce bilmenizi isterim ki görüşmemiz tamamen gizli kalacaktır ve ne diğer takım üyeleri ne de şirkette çalışan diğer görevlilerden hiçbiri verdiğiniz bilgilere ulaşamayacaklardır. Görüşme sonucu elde ettiğim verileri araştırmama dahil ederken isimleri saklı tutarak kişileri şifreli bir şekilde sunacağımı size garanti ederim.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da paylaşmak istediğiniz herhangi bir düşünce var mı?

Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi adına sizden soruları dürüst ve gerçekçi bir şekilde cevaplamanızı rica ederim. Göstereceğiniz ilgi ve anlayış için şimdiden çok teşekkür ederim.

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Uluslararası İşletmecilik Bölümü

Anıl YAPAR

SORULAR:

1-) Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2-) Yaşınız:.....

3-) Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Dul

4-) Eğitim Durumunuz: () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ()
Doktora

5-) İşletme İçerisinde Hangi Departmanda Çalışıyorsunuz?.....

6-) Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışmaktasınız?.....

7-) Takım Çalışması sürecinde takım üyelerinin rollerine ilişkin bir değerlendirme yapar mısınız?

Sonda: Kendi rolünüz açısından

Diğer takım üyelerinin rolleri açısından

Rollerin anlaşılabilirliği açısından

8-) Bir takımın yetki sahibi olması ve bu yetkinin üyeler arasında paylaşılması konusundaki görüşleriniz nelerdir?

Sonda: Takımın iş yapabilmesi açısından

Takım üyelerinin aktifliği açısından

9-) İçinde bulunduğunuz Takım'dan yola çıkararak bir takımın amaç ve hedeflerinin taşıması gereken nitelikleri değerlendirir misiniz?

Sonda: Kendi açınızdan

Firma açısından

Çalışma düzeni açısından

10-) Takım alışması sürecinde kendinize ve takım arkadaşlarınıza duyduğunuz güvenin öneminden bahsedebilir misiniz?

Sonda: Güven eksikliği yaşandığı durumlarda

Kendini ifade edebilme açısından

Beraber çalışmaya karşı duyulan istek açısından

11-) İçerisinde bulunduğunuz Takım'ın iletişim yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?

Sonda: Bireysel açıdan

Diğer takım yeleri açısından

Fikir Paylaşımı açısından

Olumlu ya da olumsuz tepkilerin alınabilmesi açısından

12-) Bunların dışında konu ile ilgili olarak eklemek istediğiniz herhangi bir Şey var mı?